

JÓZEF PENC

Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań



Difin

*Doprawdy taki model rozwoju, który by nie szanował
i nie popierał praw ludzkich, osobistych i społecznych,
ekonomicznych i politycznych, łącznie z prawami narodów
i ludów, nie byłby godny człowieka.
Wzniosłość misji ludzi kierujących polityką polega na tym,
że mają oni działać w taki sposób, aby zawsze była szanowana
godność każdej ludzkiej istoty, stwarzać sprzyjające warunki
budzenia ofiarnej solidarności, która nie pozostawia
na marginesie życia żadnego współobywatela.*

Jan Paweł II

Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań

Copyright © Difin SA

Warszawa 2010.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca

Maria Adamska

ISBN 978-83-7930-500-1

Printed in Poland

Difin SA

ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa

tel. (22) 851-45-61, (22) 851-45-62, fax (22) 841-98-91

Warszawa 2010

Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, tel. 601-30-60-35

Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wprowadzenie. Nowe wyzwania	7
1. Nowe warunki działania biznesu	27
1.1. Nowe wymagania stawiane przedsiębiorstwu	27
1.2. Zasady europejskiego stylu zarządzania	29
1.3. Budowa ładu opartego na władzy inteligencji	34
1.4. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	41
2. Programowanie przyszłości biznesu	51
2.1. Tworzenie wizji przedsiębiorstwa	51
2.2. Programowanie rozwoju firmy	54
2.3. Rozwijanie i doskonalenie marketingu	65
2.4. Pobudzanie i wdrażanie innowacji	72
2.5. Doskonalenie jakości	76
2.6. W kierunku nowoczesnego zarządzania	81
3. Pracownicy jako kapitał organizacji	93
3.1. Pracownicy w organizacji	93
3.2. Nowe zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)	104
4. Strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi	113
4.1. Zasoby ludzkie jako fundamentalny filar strategii firmy	113
4.2. Strategiczne planowanie zasobów ludzkich	118
4.3. Zasoby ludzkie jako czynnik kreowania kluczowych umiejętności firmy	127

5. Zachowania ludzi w organizacji	133
5.1. Osobowość człowieka i jej wpływ na zachowanie się w pracy	133
5.2. Sposoby zachowania się ludzi w organizacji	152
6. Nowe zasady współdziałania ludzi w organizacji	175
6.1. Nowe zadania stawiane kierowaniu	175
6.2. Nowy układ wzajemnych zależności	179
6.3. Tworzenie nowego stylu kierowania	184
6.4. Kreowanie motywacji sukcesu	188
6.5. Doskonalenie systemu komunikacji	200
6.6. Kierowanie w przyszłości	206
7. Wprowadzanie zmian i doskonalenie kultury organizacji	211
7.1. Imperatyw wprowadzania zmian	211
7.2. Rodzaje zmian i metody ich dokonywania	217
7.3. Opory wobec zmian w przedsiębiorstwie	220
7.4. Taktyka wprowadzania zmian w organizacji	230
7.5. Kultura organizacyjna i jej elementy	236
7.6. Zmiana kultury organizacyjnej firmy	252
8. Nowe zasady prowadzenia biznesu	258
8.1. Stosowanie zasad etyki	258
8.2. Ochrona wartości środowiska	270
8.3. Troska o dobrą reputację	274
8.4. Zadania dla menedżerów jutra	280
9. Nowe zadania i kryteria oceny menedżerów	284
9.1. Imperatyw skutecznego i sprawnego zarządzania	284
9.2. Warunki i kryteria skutecznego zarządzania	286
9.3. Cechy i umiejętności skutecznego menedżera	295
9.4. W kierunku nowego zarządzania	306
Zakończenie	312
Bibliografia	319

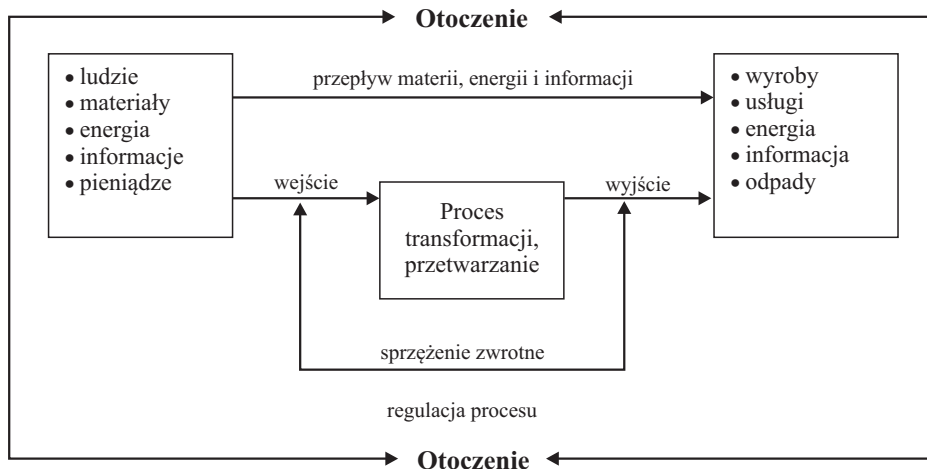
Wprowadzenie. Nowe wyzwania

Współczesny świat to świat organizacji, w którym funkcjonują systemy (układy) o uporządkowanych relacjach między wyraźnie zdefiniowanymi częściami, które też występują w jakimś określonym porządku. Sposób tego uporządkowania i powiązania między sobą poszczególnych elementów przesądza o strukturze organizacji i sprawności jej działania, rozumianej jako robienie rzeczy we właściwy sposób, tj. w sposób wydajny, niezawodny i przewidywalny.

Dzięki temu uporządkowaniu, zestrojeniu elementów i uregulowaniu pod kątem sprawnego wykonywania funkcji (*alignment*) układ tych elementów może działać jako spójna całość, jako system, tj. jako zbiór elementów (ludzi, maszyn i procedur), który wymienia z otoczeniem materię, energię i informacje i spełnia określone funkcje transformacyjne.

Model organizacji jako systemu współpracującego z otoczeniem jej działania prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Ogólny model organizacji jako systemu



Źródło: Opracowanie własne.

Każda organizacja jest systemem otwartym, zorientowanym na określone cele, zawierającym ustrukturyzowane układy aktywności o charakterze zadaniowym współpracujące ze sobą i zachowującym się rozmyślnie.

Organizacje odznaczają się pewnymi istotnymi cechami, które ułatwiają ich identyfikowanie w szerszym otoczeniu, od którego są uzależnione pod względem zaspokajania różnych potrzeb i które pozwalają je wyróżnić spośród innych systemów. Zazwyczaj przypisuje się im następujące cechy¹:

- organizacje są tworem człowieka (artefaktami) stworzonymi dla wykonania określonego celu (celów), a zatem są celowo zorientowane,
- w skład organizacji wchodzi ludzie, stanowiący ich niezbędny element oraz rzeczowe środki (aparatura), którymi ci ludzie posługują się w swych działaniach,
- organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany wyznaczonych celów,
- organizacje są wyodrębnione z otoczenia, a równocześnie otwarte, czerpią z otoczenia: ludzi, materię, energię, informacje, wartości,
- organizacje są ustrukturalizowane i zhierarchizowane w podwójnym znaczeniu: zawierania się podsystemów w systemie (inkluzji) oraz podporządkowania jednych ludzi i komórek organizacyjnych innym,
- organizacje mają wyodrębniony człon kierowniczy sterujący ich funkcjonowaniem i rozwojem,
- organizacje utrwalają sposoby zachowania się ludzi i zasady współdziałania (strukturę) w drodze formalizacji,
- organizacje są systemami samoorganizującymi się, zdolnymi do podnoszenia swego wewnętrznego uporządkowania (negatywnej entropii),
- organizacje są stabilne, zdolne do utrzymania równowagi dzięki procesom homeostazy lub ekspansji,
- organizacje są ekwifinalne, zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi drogami i wychodząc z różnych stanów początkowych.

Organizacje różnią się od siebie, gdyż dotyczą one różnych sfer ludzkiej działalności, realizują różne zadania i działają w różnym otoczeniu. Stąd też różne są w nich relacje między pracownikami a kierownictwem, różny charakter podporządkowania tej władzy uczestników organizacji.

Szczególnym rodzajem organizacji są przedsiębiorstwa – organizacje gospodarcze nastawione na zysk (*profit organizations*). Przedsiębiorstwa są podmiotami gospodarczymi (organizacjami) prowadzącymi na własny rachunek działalność gospodarczą lub usługową, polegającą na rozdziale ograniczonych zasobów pomiędzy różne zastosowania na podstawie określonych racjonalnych przesłanek dla osiągnięcia pożądanego rezultatu, a więc w celu osiągnięcia określonych

¹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 31–32.

korzyści (zysku), ponoszący ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi². Przedsiębiorstwa są tymi organizacjami, które musi cechować wysoka efektywność organizacyjna, tj. zdolność adaptacji swego funkcjonowania i przyjętej strategii do zmian zachodzących w otoczeniu oraz prawidłowego wykorzystania umiejętności pracowników i zapewnienia warunków korzystnych do ich rozwoju. W odniesieniu do przedsiębiorstwa budowane są też różne teorie ekonomiczne i programy działania, różne koncepcje i strategię. W jego działalności priorytetowy charakter mają (powinny mieć) interesy klientów: ich potrzeby, preferencje i upodobania. Podstawową więc jego orientacją powinno być zaspokojenie potrzeb klientów na rynku. Zmiany zachodzące w jego otoczeniu wymagają często gruntownych przekształceń sposobu zarządzania i funkcjonowania, wszechstronnych, wysokich kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników zdolnych do stawienia czoła naciskom otoczenia i postawienia klienta w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa. Musi ono stale podnosić poziom swej efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności, a jednocześnie stawać się organizacją służącą społeczeństwu (*corporate social responsibility*).

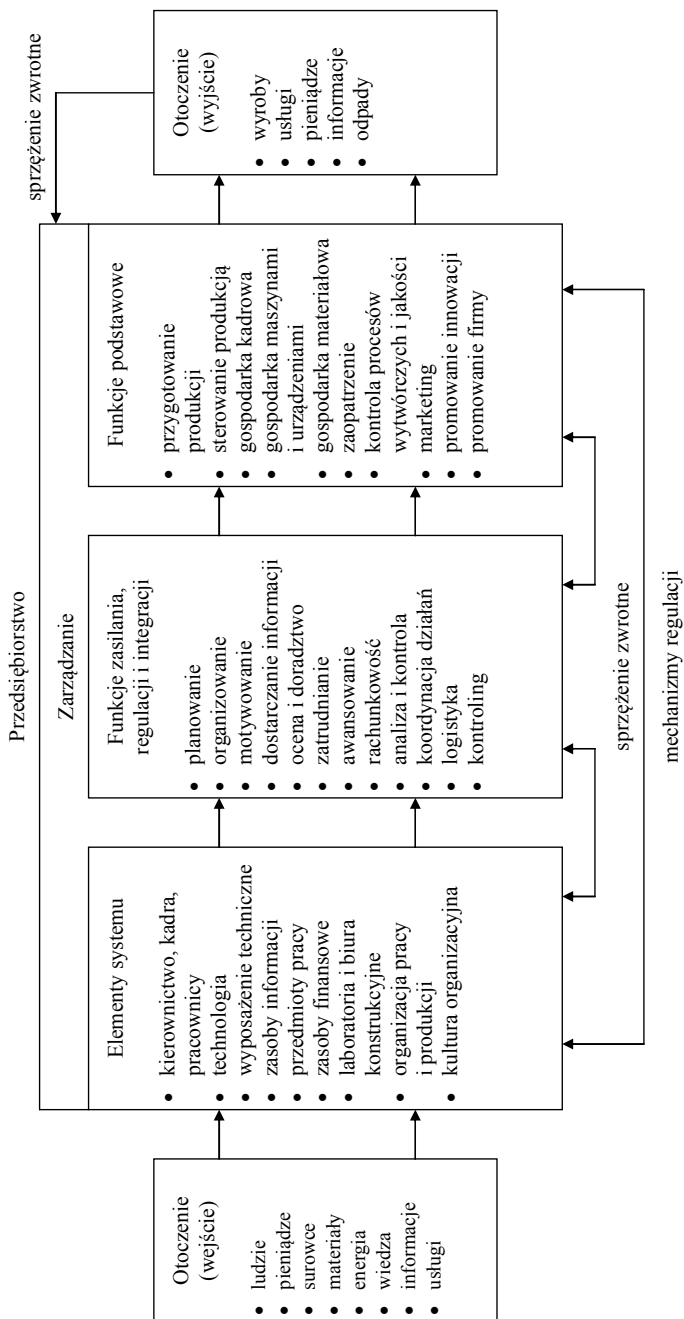
Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza jest systemem ekonomicznym i społecznym, co obrazują rysunki 2 i 3.

Przedsiębiorstwo jako system ekonomiczny jest organizacją prowadzącą na własny rachunek działalność gospodarczą, jest zespołem składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań przynoszących zysk, który jest celem, a zarazem kryterium efektywności ich zastosowania (użycia). Jako organizacja kieruje się więc w swoim postępowaniu zasadą dochodowości, która stanowi motyw do podejmowania działań i przedsięwzięć oraz konkurowania na rynku.

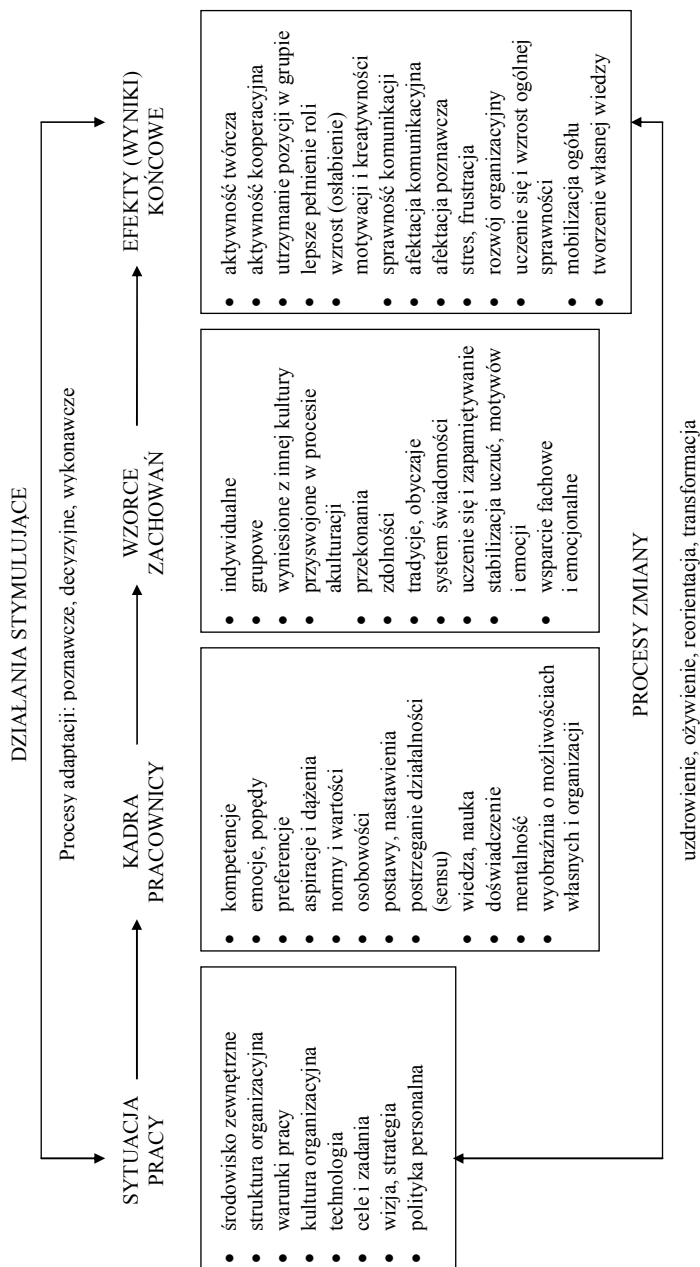
Rynek zmusza je do rozwijania sfer swojej działalności pod kątem lepszej jego obsługi, bo to rynek zapewnia mu warunki egzystencji i rozwoju. Aby osiągnąć dobrą pozycję na rynku i wysoki zysk, często ogranicza koszty na szkodę dla sprawności systemu społecznego (ludzko-kulturowego).

Przedsiębiorstwo jako system społeczny jest zespołem współpracujących ze sobą ludzi i ich wzajemnych powiązań (interakcji), których łączą wspólne cele i zadania, wspólna troska o jego kondycję i przyszłość. Jest więc ono nie tylko instrumentem ekonomicznym (mechanizmem tworzenia zysku), ale też wspólnotą ludzi, kreatorem określonej kultury. Tymczasem istnieje ono jako coś, co ma własne cele, własne życie i własną przyszłość, zależną od potrzeb, możliwości i aspiracji jego właściciela. Istnieje po to, by dostarczać udziałowcom zysków z zainwestowanego kapitału, pracownik więc jest traktowany jako środek do tego celu (anonimowy środek produkcji), a nie cel sam w sobie. Jest traktowany

² J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 350–351.

Rysunek 2. Przedsiębiorstwo jako system mikroekonomiczny

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 3. Organizacja jako system społeczny

Źródło: Opracowanie własne.

wręcz instrumentalnie jako koszt zmienny i oceniany według udziału w generowaniu zysku (wartość rynkowa pracownika). Rzadko pojawia się u niego związek ze wspólnotą i wspólne poczucie przynależności, a „przedsiębiorstwa są niczym, jeśli nie są wspólnotami ludzi”³. Związek ten jest tym słabszy, im bardziej pracownik uświadamia sobie swoją marginesową rolę w organizacji. Z tej też perspektywy należy spojrzeć na przedsiębiorstwo i pracujących w nim ludzi, równocześnie rozwijać oba jego systemy: ekonomiczny i społeczny, tak aby się wzajemnie wspierały w budowie potencjału i wartości przedsiębiorstwa. Końiec komunizmu nie oznacza, że kapitalizm anglosaski będący mieszkanką liberalnej demokracji i wolnorynkowej przedsiębiorczości jest jedynie słuszną drogą.

Organizacje działają dzisiaj w niekorzystnym dla siebie otoczeniu rozumianym jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących ich stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe. Otoczenie to staje się coraz mniej stabilne, bardziej wymagające i niepewne, co pomniejsza możliwości zapewniania sobie przez przedsiębiorstwo trwałej egzystencji i długofalowego rozwoju, dzięki właściwemu definiowaniu potrzeb rynku i ich zaspokajaniu w sposób bardziej efektywny, niż czyni to konkurencja⁴.

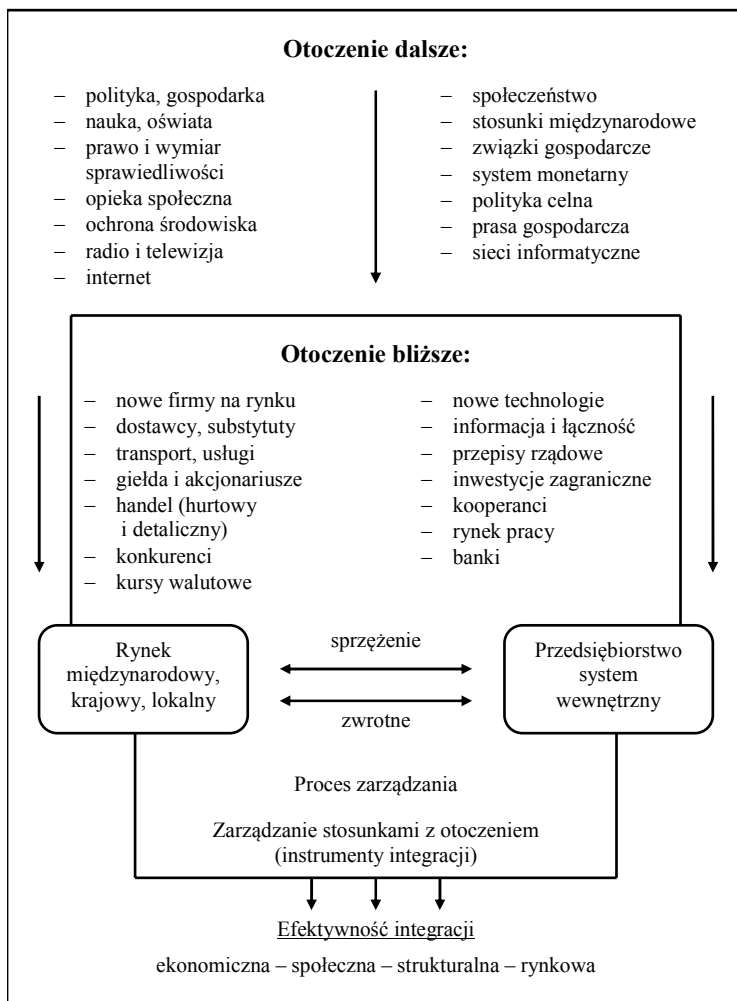
Powiązanie organizacji z otoczeniem jej działania prezentuje rysunek 4.

Utrudnienia, jakie stwarza organizacji współczesne otoczenie, wynikają między innymi z następujących przyczyn:

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie, w każdej dziedzinie działalności, ze względu na postępujący proces internalizacji i globalizacji;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategie w przemyśle stają się niebezpieczne, ponieważ zmuszają do zgadywania czego klient będzie chciał w przyszłości;
- rośnie liczba czynników (zmiennych) decydujących o sukcesie firmy oraz znaczenie elastycznego działania zintegrowanego z potrzebami odbiorców;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty błędów w ocenie perspektywicznych korzyści;
- zwiększa się liczba zarówno krajowych, jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;
- zmniejsza się okres na jaki można planować z pożądanym stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych sygnałów z rynku i jak najszybsza ich realizacja;

³ Ch. Handy, *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 146.

⁴ Por. M.D. Hutt, Th.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 29.

Rysunek 4. Stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem

Źródło: Opracowanie własne.

- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych, spada atrakcyjność innowacji, co powoduje, że jedynym sposobem zachowania dobrej pozycji na rynku jest utrzymanie wysokiego stopnia innowacyjności i nowoczesności;
- znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa, jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;

- następuje wyraźne przyspieszenie procesów, rośnie szybkość poczynañ i uzgodnień, znaczenia nabiera ekonomika tempa; każda następna chwila staje się więcej warta od tej, która ją poprzedza;
- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami humanistycznymi i ekologicznymi, co powoduje zwiększony nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi (wzrost mobilności zawodowej, konieczność re kwalifikacji, poczucie niepewności zatrudnienia itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowaniu się do nowych warunków pracy i życia;
- rośnie społeczny nacisk na rozwój gospodarczy, który zwulgaryzowana ideologia liberalna usiłuje zastąpić wzrostem gospodarczym i ujmować tworzoną rzeczywistość niemal wyłącznie w kategoriach ekonomicznych, stawiając zysk i bogacenie się w centrum życia zbiorowego i podporządkowując je ich logice;
- rośnie społeczny nacisk na prowadzenie gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*), która jest zdolna rozwijać się w sposób zrównoważony z większymi możliwościami zatrudnienia i rozwoju pracowników (wzrost znaczenia kapitału intelektualnego) i z silniejszą spójnością społeczną (organizacja przyjazna ludziom i otoczeniu);
- rośnie zainteresowanie reputacją i zaufaniem do przedsiębiorstwa, czyli dobrami, które trudno zmierzyć, ale które są niezbędne dla jego trwania i rozwoju, gdyż znacząco wpływają na system jego wewnętrznych i zewnętrznych relacji, które warunkują też wynik ekonomiczny. Tworzy się nowa kultura odpowiedzialności, w której wartości etyczne są włączane w działalność gospodarczą;
- rośnie społeczny nacisk na umacnianie praw pracowniczych i żądanie, by przedsiębiorstwa czuły się odpowiedzialne za swe obowiązki społeczne. W wielu krajach rola państwa zachowuje swe fundamentalne znaczenie jako podmiotu programującego rozwój (*economic design*) i odpowiedzialnego za przyszłość własnego narodu;
- rośnie zainteresowanie ludzi jakością życia, bezpieczeństwem i zdrowiem, a także pewnością zatrudnienia i osobistego realizowania się w pracy. Rośnie też ich wrażliwość na kwestie etyczne i społeczne, które wraz z ekonomicznymi kreują tożsamość organizacji.

Zmienność otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zmiany samych siebie, stalego doskonalenia swoich procesów, struktury i kultury, ciągłego budowania własnej wyróżniającej zdolności, poszukiwania nowych czynników sukcesu, aby osiągnąć powodzenie na rynku i w sektorze swego działania, a jednocześnie uzyskać potrzebny kapitał reputacji.

Każde przedsiębiorstwo staje więc przed problemem wyboru koncepcji (strategii) swego działania i czynników gwarantujących mu sukces⁵. Teoria i praktyka zarządzania dostarcza w tym względzie wiele cennych wskazówek i przykładów, które z pewnością ułatwiają osiąganie sukcesu. Alvin i Heidi Tofflerowie uważają na przykład, że najważniejszym czynnikiem sukcesu dla współczesnych przedsiębiorstw jest wiedza. „System wiedzy – piszą oni – jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny i energetyczny (...). Wiedza staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki”⁶. Dzięki wiedzy przedsiębiorstwo staje się organizacją inteligentną, zdolną do poznania i do dopasowania się do struktury otoczenia, do spodziewanych rezultatów lub ich braku, do generowania właściwych innowacji i ich weryfikowania na rynku, a także kreowania własnej przyszłości⁷.

John Kay twierdzi, że sukces jest wynikiem wykorzystania zdolności, które wyróżniają firmę w sposób trwały. Oczywiście źródłami tych zdolności są: innowacja, architektura (system stosunków wewnątrz firmy albo między firmą a jej dostawcami i klientami lub jednym i drugim), reputacja oraz posiadane zasoby strategiczne (naturalny monopol, koszty nieodwracalne oraz wyłączność)⁸.

Wielu specjalistów od marketingu uważa, że najważniejszym źródłem sukcesu firmy jest dobrze prowadzony marketing, którego celem jest zaspokojenie dotychczasowego klienta przewagą wartości⁹. Niektórzy nawet twierdzą, że dla firmy najważniejszy jest marketing, gdyż to przecież rynek zapewnia jej egzystencję. Wszelkie więc jej działania powinny zmierzać do budowy i podtrzymywania z nim korzystnych relacji, czyli wszystko powinno być podporządkowane logice marketingu, tj. zaspokajaniu potrzeb klienta przewagą wartości¹⁰.

Badania amerykańskie przeprowadzone w 43 „najlepszych” przedsiębiorstwach, reprezentujących różne gałęzie gospodarki, wykazały, że najważniejszymi czynnikami ich sukcesu były¹¹:

- skłonność (obsesja) do działania, co polega na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów, formułowaniu odpowiedzi na nie i bezwzględnym wdrażaniu zaproponowanych rozwiązań dla najlepszej obsługi rynku,

⁵ Por. B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 7–10.

⁶ A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, „Zysk i Ska”, Poznań 1996, s. 34 i 38.

⁷ Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Koncepcja kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 3–22.

⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 32.

⁹ Por. M.D. Hutt, Th.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, cyt. wyd., s. 37.

¹⁰ R. McKenna, *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” 1991, nr 1–2, s. 65–79.

¹¹ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York 1992, s. 8–19.

- bliskie i bezpośrednie kontakty z klientami, co polega na poznaniu ich potrzeb, preferencji i upodobań, a następnie szybkim i niezawodnym ich zaspokajaniu, szybciej niż konkurencja,
- autonomia i przedsiębiorczość, która polega na stwarzaniu warunków samodzielności działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy, aby powstawały nowe koncepcje i nowe pomysły,
- wydajność i efektywność poprzez ludzi, co oznacza wytworzenie u wszystkich pracowników przeświadczenia, że ich dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą oni mieli korzyści wynikające z sukcesu firmy i wzrostu jej reputacji,
- koncentracja na wartościach, co oznacza położenie szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną firmę (np. jakość, styl działania, niezawodność usługi itp.) i wynikającą stąd filozofię działania,
- trzymanie się swojej specjalności, co oznacza koncentrację na podstawowym profilu firmy, a więc wykorzystanie specyficznych umiejętności i doświadczeń firmy,
- prosta struktura organizacyjna i nieliczny sztab, co oznacza utrzymanie niewielu szczebli zarządzania i niewielu pracowników na wyższych szczeblach zarządzania,
- współistnienie dyscypliny i swobody, co oznacza, że jedne sfery działania są wysoce scentralizowane, inne zaś zdecentralizowane.

Te czynniki sukcesu dotyczyły realiów lat osiemdziesiątych (pierwsze wydanie książki ukazało się w 1982 roku) i wywarły niemały wpływ na menedżerów i sposoby ich myślenia. Dzisiaj czynniki sukcesu „doskonałych przedsiębiorstw” należą już do przeszłości, a wiele firm, które je stosowały, nie osiąga już powodzenia, chociaż ich znaczenie jest wciąż duże.

Przekonanie, że dbałość o wysoką sprawność ekonomiczną firmy i stosowanie właściwego marketingu zapewni przedsiębiorstwu sukces, straciło już swoją aktualność. Im bardziej przedsiębiorstwo staje się organizacją opartą na wiedzy, tym bowiem większą rolę w kreowaniu jego sukcesów i wizerunku w otoczeniu odgrywają czynniki społeczne, a przede wszystkim współdziałanie z ludźmi i dbałość o interes publiczny. Widać to przede wszystkim w zarządzaniu europejskim, w europejskim sposobie postrzegania biznesu. W zarządzaniu tym silnie akcentowane są takie cechy, jak: odpowiedzialność społeczna, nastawienie na ludzi i wewnętrzne negocjacje¹².

Odpowiedzialność społeczna oznacza, że przedsiębiorstwa europejskie widzą siebie jako integralną część społeczeństwa i wobec tego działają w sposób społecznie odpowiedzialny, spełniając swoją powinność obywatelską, swego rodzaju

¹² H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25 i następne.

zobowiązanie wobec społeczeństwa („Interes publiczny musi być respektowany”). W związku z tym nie uważają one, że zysk jest jedynym celem biznesu; równie ważne jest zapewnienie firmie trwania w długim okresie i korzystnego image w otoczeniu (ochrona środowiska, public relations). Dlatego też starają się nie tylko wywiązywać się z zobowiązań prawnych, lecz także inwestować w kapitał ludzki, środowisko i stosunki z zainteresowanymi stronami (interesariuszami – *stakeholders*), a więc dobrowolnie inwestują w polepszenie społeczeństwa i ochronę środowiska¹³.

Nastawienie na ludzi oznacza przekonanie, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu. Przedsiębiorstwa europejskie realizują to, podnosząc płace i jakość życia swoich pracowników, tolerując różnice osobowościowe i doskonałe sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. dzięki zwiększaniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności oraz systematycznemu ich doskonaleniu.

Wewnętrzne negocjacje z kolei oznaczają, że w przedsiębiorstwach decyzje podejmuje się w drodze uzgadniania poglądów poszczególnych stron i dochodzenia do porozumienia lub kompromisu. Wychodzi się z założenia, że pracownicy zarówno na górze, jak i na dole hierarchii organizacyjnej powinni brać udział w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, gdyż to ułatwia ich angażowanie się w sprawy firmy.

Zmieniające się przedsiębiorstwo musi dzisiaj stawiać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działającą etycznie¹⁴. Musi na miarę swoich możliwości odpowiadać pozytywnie na ważne społeczne wymagania naszych czasów, jakimi są: stałe podnoszenie jakości pracy i życia w pracy, zatrudnienie długookresowe (zapewnienie długotrwałego związku pracownika z firmą), decentralizacja władzy (poszerzanie procesów partycypacji w zarządzaniu), wzbogacanie motywacji (wzrost autotelicznych wartości pracy) oraz kształtowanie zdrowego środowiska życia i zapewniania jego ochrony.

W tych dziedzinach świat zachodni przeszedł głębokie przeobrażenia i osiągnął znaczący postęp w integracji ekonomicznych i społecznych celów swoich firm, dzięki czemu osiągnęły one wysoką reputację i produktywność we wszystkich nowoczesnych ważnych dziedzinach działalności.

Nasze firmy, mimo osiągnięć nauki i podejmowanych przez nią starań dla ich transformacji do praktyki, nie zmodernizowały swoich systemów pracy pod kątem humanistycznej racjonalizacji, nie podniosły swej inteligencji społecznej i eko-

¹³ Zob. F. Falck, *Kultura przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 417–427; O. Bazzichi, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 493–501.

¹⁴ „Etyczna firma to organizacja, która już w swej misji zawiera pewien poziom kultury gospodarowania, która będzie kierowała się zasadą – zysk nie za wszelką cenę. Firma taka opracowuje swoje własne kodeksy, normy i wartości, które z kolei z biegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy” (L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka zarządzania*, CIM, Warszawa 1996, s. 32).

logicznej, wskutek czego zarówno ich sprawność ekonomiczna, jak i konkurencyjność jest nadal wyjątkowo niska¹⁵. Wiele firm przeżywa nawet poważne kłopoty, których powodem jest m.in. lekceważenie wartości humanistycznych, bardzo słabe wykorzystanie uzdolnień i motywacji pracowników dla podnoszenia swojej siły konkurencyjnej i budowania wyróżniającej zdolności oraz reputacji.

Świat zachodni nadal dostrzega wielkie możliwości podnoszenia sprawności funkcjonowania swoich firm, dzięki jeszcze lepszemu wykorzystaniu zasobów pracy, mobilności i profesjonalnego ich przygotowania. Michel Crozier na przykład uważa, że „powodzenie nowych form organizacji, tak niezbędnych w nowej logice gospodarczej, będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia” i dlatego też „powinniśmy odkryć wszystkie szanse, jakie niesie ze sobą świat, w którym zasoby ludzkie stają się najważniejsze (...). Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doświadczenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną, która dla procesów strukturalizacji będzie mieć znaczenie uboczne”¹⁶.

Sukcesu organizacji nie można naturalnie zapewnić bez troski o ludzi, bez właściwej polityki kadrowej, doskonalenia warunków pracy, motywacji i komunikacji, a także budowania sobie korzystnego wizerunku w otoczeniu. W naszych przedsiębiorstwach wszystkie te sprawy są wyjątkowo zaniedbane i wymagają co najmniej uporządkowania na wzór przedsiębiorstw zachodnich, gdyż bez radykalnej poprawy gospodarowania tzw. społecznym potencjałem pracy i swego wizerunku w otoczeniu wiele dynamicznie rozwijających się firm nie sprosta wymaganiom, jakie nakłada na nie nasze członkostwo w Unii Europejskiej.

W przedsiębiorstwach zachodnich do najważniejszych spraw społecznych należy dzisiaj pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości i ich poparcia dla wprowadzanych zmian. „Odchudzone zarządzanie” (*lean management*) czy radykalna reorganizacja (*reengineering*) powodują poważne zmiany w systemach pracy i karierach zawodowych pracowników, zwiększają obciążenie pracą i prowadzą do znacznej nawet redukcji stanowisk w hierarchii instytucji, co poważnie ogranicza możliwości kierownictwa w zakresie awansowania pracowników, a nawet zapewnienia im pracy¹⁷.

¹⁵ Zob. B. Radomski, *Konkurencyjność w 1997 roku*, „Master of Business Administration” 1997, nr 4, s. 3–5 (Raport o zarządzaniu); O. Kunert, *Zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, tamże, s. 10–13.

¹⁶ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 30, 34 i 57–58.

¹⁷ Por. J. Lipiecki, *Lean management – metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 12, s. 12–14; J. Penc, *Reengineering działania firmy*, „Manager” 1997, nr 10, s. 16–18.

W tej sytuacji menedżerowie muszą koncentrować się na polityce kadrowej i rentownym inwestowaniu w kapitał ludzki, który staje się głównym czynnikiem rozwoju i bogacenia się organizacji. Aby skutecznie konkurować na rynku firmy muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko skutecznie wykorzystać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać¹⁸. Muszą także prowadzić ustawiczne szkolenie załóg, uczyć je nowych umiejętności i nowych zachowań, aby były one w stanie zrozumieć wprowadzane zmiany, zaakceptować je i podjąć skuteczne współdziałanie. Takie szkolenie umożliwiające pracownikom zdobywanie nowych praktycznych umiejętności ma ponadto tę zaletę, że zmniejsza u pracowników odczuwanie deprywacji potrzeby bezpieczeństwa i przyczynia się do zabezpieczenia ich przyszłości, co niewątpliwie wzmacnia motywację, mimo nawet świadomości, że mogą oni utracić pracę w danej firmie z powodu reorganizacji. Wobec rosnącej popularności „odchudzania” i reorganizacji, kiedy duże przedsiębiorstwa masowo redukują etaty, w proces dokształcania i rekwalifikacji muszą się aktywnie włączyć także systemy ochrony socjalnej. Muszą one stwarzać pracownikom możliwości doskonalenia kwalifikacji, aby mieli oni szanse podejmowania nowych prac, bądź rozpoczynania własnej działalności, co osłabi opór wobec zmian, wynikający z obawy o utratę pracy i ułatwi organizacjom oparcie aktualnych działań na polityce strategicznej umożliwiającej przystosowanie ich potencjału i struktury do zmieniającego się otoczenia i wyzwań przyszłości.

Nasze przedsiębiorstwa, aby podnieść swą sprawność i konkurencyjność, muszą stać się organizacjami przedsiębiorczymi, muszą poszukiwać nowych idei i stosować nowe rozwiązania, elastycznie i szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu i w zmianach tych dostrzegać sposobności do podejmowania nowych rodzajów działań umożliwiających sukces. Istotnym warunkiem kreowania takich organizacji jest integracja pracowników z firmą. Nie wystarczy bowiem twórcza motywacja przedsiębiorcy, lecz także konieczna jest mobilizacja pracowników, pozwalająca koncentrować wspólny wysiłek i zasoby na tym, co firmie przynosi najlepsze efekty rynkowe lub znaczne przyrosty wartości. Szybkie, elastyczne reakcje na wyzwania rynku wymagają partnerstwa, negocjacji, współpracy, umiejętnego postępowania z ludźmi i takiego wydawania poleceń, aby były one szybko i dobrze wykonane przy zaangażowaniu własnej inicjatywy pracownika. Bogdan Wawrzyniak, badając uwarunkowania przedsiębiorczości naszych przedsiębiorstw, stwierdza, że to czy firma jest przedsiębiorcza zależy zarówno od czynników tkwiących w niej samej, jak i leżących na zewnątrz. Do najważniejszych czynników wewnętrznych zalicza on politykę kadrową, do zewnętrznych zaś – konstrukcję i sposób funkcjonowania systemu zarządzania

¹⁸ Zob. R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998, s. 159–169.

gospodarką¹⁹. Znaczenie więc polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w pobudzaniu i rozwiązywaniu wewnętrznej przedsiębiorczości wydaje się wyraźne i nieodzowne dla funkcjonowania firm i kreowania ich sukcesu.

W naszych przedsiębiorstwach potrzebne są poważne przewartościowania, podjęcie swoistej rewolucji w zarządzaniu, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko pracownika i społeczeństwa. Przedsiębiorstwa muszą więc być bardziej wrażliwe na wewnętrzne sprawy pracowników i sprawy publiczne. Muszą one umiejętnie zestrzajać interesy klientów, pracowników i społeczeństwa z własnymi celami. Menedżerowie muszą przeto zapewnić nie tylko wysoką jakość produktów i atrakcyjną cenę, utrzymać klientów i ich lojalność, aby zapewnić swoim firmom zysk i rozwój, ale także czynić je atrakcyjnymi miejscami pracy i organizacjami przyjaznymi otoczeniu. Muszą przede wszystkim inwestować w kapitał ludzki, zwiększać potencjał intelektualny swoich firm, albowiem to będzie warunkować zasadniczo ich zdolności przedsiębiorcze i tworzenie organizacji na miarę społecznych wymagań jutra, z których wynika wyraźnie integracja ekonomicznej sprawności z humanistycznymi regułami zarządzania.

Muszą być także bardziej wrażliwi na kwestie etyczno-społeczne i wykazywać większą suwerenność intelektualną i moralną.

Obecni nasi menedżerowie mają wysoki status materialny, ale ich profesjonalizm i moralność pozostawiają wiele do życzenia. W swoich działaniach często pomijają zagadnienia etyczne, a ich postawy cechuje relatywizm moralny, szczególnie w odniesieniu do ludzi i własnej kariery. Ich moralność jest najczęściej względna, postawy są kreowane w zależności od sytuacji i rodzaju oraz znaczenia interesu. Kazimierz Doktor, badając status menedżerów i ich rolę w transformacji, zauważa nadmierne ich podporządkowanie się władzy, swego rodzaju serwilizm. „Służebność – podkreśla K. Doktor – jest bowiem atrybutem całej warstwy kierowniczej, postępy jej profesjonalizacji pokazują tylko klarowniejszy obraz relacji względem swych firm i ich właścicieli. (...) Słabnie orientacja na ludzi w zachowaniach nowych menedżerów, gdyż kadra ta ma silną orientację na zadania, celem wygospodarowania nadwyżki prowadzącej do zysku oraz nową ekonomiczną mentalność prorynkową, w której pracownik jest tylko stroną umowy o pracę. (...) Są oni (menedżerowie) symbolem spolaryzowanej struktury społecznej na liczny biegun nędzy i ubóstwa oraz nieliczny biegun bogactwa”²⁰.

Różne badania kadry kierowniczej w naszym kraju wykazują, że menedżerowie stanowią elitę majątkową i są czynnymi aktorami biorącymi udział w grze o władzę i wpływy, ale jest wątpliwe, czy posiadają oni niezbędne cechy psychospołeczne i moralne, które pozwalałyby im odegrać kreatywną rolę w nowym

¹⁹ B. Wawrzyniak, *Innowacje i przedsiębiorczość w przebudowie polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Liderzy zmian*, KNOiZ PAN i EXBUD S.A., Warszawa-Kielce 1997, s. 18.

²⁰ K. Doktor, *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration” 1997, nr 4, s. 42.

systemie. Badania wykazują, że w większości nie są to ludzie z intelektualną pasją, kreatywni, autentyczni profesjonalści. „Pytanie o to – stwierdza J. Gładys-Jakóbk – na ile część polskich środowisk biznesu nabrała cech menedżerskich, będących odpowiednikiem profesjonalizmu i kompetencji znanych z rozwiniętych gospodarek zachodnich, czy nadal są to bardziej protomenedżerowie, pozostaje ciągle w sferze badań i czeka na swoje rozstrzygnięcie”²¹.

Wielu menedżerów naiwnie wierzy w magiczną moc wolnego rynku, a nie własnej przedsiębiorczej wyobraźni. Brak powodzenia w zarządzaniu są oni skłonni przypisywać ułomności rynku (*market failures*), a nie własnej krótkowzroczności (*strategic myopia*). Rynek też narzuca im sposób myślenia i zachowania według własnej skali wartości. Tymczasem rynek nie zapewnia automatycznie dobra wspólnego, do tego są potrzebne reguły i prawa, a także odpowiednio mocny „fundament moralny” menedżera, przestrzeganie dobrych obyczajów i zasad współżycia, tworzenie ładu między współdziałającymi ludźmi.

Rynkowe myślenie powoduje, że wartości i normy ulegają niekorzystnym zawirowaniom (aberracji) połączonym z próbami wykreowania nowych wartości i nowej ich hierarchii. W postrzeganiu wartości w biznesie odchodzi się od tego co słuszne (wartości) w kierunku tego co korzystne (interesy). To zaś co korzystne staje się wartością coraz bardziej pożądaną przez elity władzy i biznesu, zorientowane na maksymalizację własnych korzyści i robienie kariery. W konsekwencji kondycja moralna menedżerów (i polityków) staje się coraz bardziej ambiwalentna i wieloznaczna. Zarówno w polityce, jak i w biznesie mamy więc do czynienia z rozkładem wartości moralnych i relatywizmem etycznym (kryzys moralny i atrofia zaufania do władzy), niż z procesem tworzenia i utrwalania porządku moralnego i ładu między współpracującymi ludźmi w organizacji (poszanowanie prawa i sprawiedliwości). Moralności wymaga się od szeregowych pracowników, od osób usytuowanych na niskich szczeblach hierarchii, choć powszechnie wiadomo, że moralność może być kreowana i utrwalana ogólnie przez normy i zasady postępowania władzy (osoby i struktury); nie może być ona wyłącznie sprawą jednostek i nie może pozostawać wyłącznie w ich gestii. One mogą tylko dostosować codzienne działania do misji i wartości uznawanych i utrwalanych przez władzę.

Moralność rynkowa wynika z przyjęcia wypaczonej wersji liberalizmu technokratycznego, który uczynił z ekonomii społecznej inżynierię tworzenia zysku, a więc który utrzymuje rzeczywistość w kategoriach wyłącznie inżyniersko-ekonomicznych, a rozwój kraju sprowadza do zaspokajania interesów elit władzy i biznesu, które chciałyby, by państwo „wiosłowało”, a nie stało u steru.

Tak pojmowana moralność kreuje etykę biznesu jako postępowanie właściwe, rzetelne (czyste), ale z punktu widzenia powiększania wartości właściciel-

²¹ J. Gładys-Jakóbk, *Menedżerowie czy protomenedżerowie?*, „Master of Business Administration” 1998, nr 5, s. 40.

skiej (*owner value*), a więc pełnego respektowania prawa własności, czyli służenia temu, kto ją posiada, bez względu na interes społeczny i standardy moralne.

Etyka biznesu nie może więc być wynikiem logiki pomnażania zysku (dla akcjonariuszy), a jej podstawą wolna konkurencja pojmowana jako swobodna, nieokiełznana siła (gra rynkowa), lecz jako siła podporządkowana prawu i dobrem obyczajom, a więc mądrze kierowana, gdyż sama nie jest do tego zdolna.

Przedsiębiorstwo jest nie tylko instytucją tworzenia zysku. Jest ono organizacją, w której splatają się interesy gospodarki, państwa i jednostki. Ono nie tylko wytwarza produkty i generuje zysk, ale też tworzy więzi społeczne i gospodarcze oraz relacje ludzkie. Dlatego też zarówno menedżerowie, jak i biznesmeni (właściciele) spełniają funkcję społeczną i mają nie tylko zaspokajać potrzeby społeczne, dając ludziom produkty, dochody i pracę i dzięki temu osiągać zyski (moralne), ale też mają wpływać korzystnie na jednostkowe i społeczne życie ludzi. Właśnie przedsiębiorstwo powinno odgrywać ważną rolę w układaniu stosunków między ludźmi, gdyż jest ono zasadniczym środowiskiem współżycia i współpracy, uruchamiania inicjatyw dla dobra społeczeństwa i realizacji potrzeb pracujących w nim ludzi²².

Nowy ład gospodarczy i społeczny w naszym kraju wymaga przeobrażeń w sferze świadomości i działań polskiego managementu, co nie jest możliwe bez ramowych unormowań prawnych i odpowiednich instytucji. Indywidualne używanie własności lub jej używanie w interesie akcjonariuszy (a często własnym biznesmenów i menedżerów) prowadzi do patologii w gospodarowaniu majątkiem narodowym i niepotrzebnego podziału (stratyfikacji) społeczeństwa, atrofii porządku społecznego; wyłączenia dużej części społeczeństwa z systemu zatrudnienia, w którym każdy jest pozostawiony sam sobie i powinien usamodzielniać się poprzez założenie własnej firmy. Jeśli zaś chce pracować, musi się godzić na najniższe płace, najgorsze warunki pracy i brak jakichkolwiek warunków bezpieczeństwa. Niepewność pracy i bytu dotyka niemal każdego, naturalnie z wyjątkiem władzy, która dysponuje bezpiecznymi miejscami pracy dla uprzywilejowanych i pewnymi wysokopłatnymi posadami.

W dobrze urządzonym społeczeństwie poczucie sprawiedliwości jest dobrem każdej osoby i każdy ma możliwość aktywnego uczestniczenia w jego życiu, zgodnie z pozycją zajmowaną w tym społeczeństwie i obowiązującym systemem wartości. W takim społeczeństwie używanie własności jest zgodne z dobrem ogółu, a ludzie właściwie wypełniają swe obowiązki i zobowiązania, a nie tylko korzystają z przywilejów, jakie daje im władza bądź posiadanie własności.

²² Opinia publiczna w krajach o rozwiniętej gospodarce zdaje się potwierdzać tę rolę przedsiębiorstwa. Według badań 75% ludności Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii uznaje, że rolą biznesu jest „pomoc w budowaniu lepszego społeczeństwa dla wszystkich, a nie tylko osiągnięcie zysku i płacenie podatków” (H. Alford, *Globalizacja ludzkiego rozwoju: kluczowa rola dobra wspólnego*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2, s. 225).

Zadanie tworzenia takiego społeczeństwa, mimo dużej autonomii różnych podmiotów, należy do państwa. „Naczelnym zadaniem państwa – głosi encyklika «Centesimus annus» – jest zagwarantowanie tego bezpieczeństwa, tak by człowiek, który pracuje i wytwarza, mógł korzystać z owoców tej pracy, a więc by znajdował bodziec do wykonywania jej skutecznie i uczciwie. (...) Obowiązkiem państwa jest popieranie działalności przedsiębiorstw poprzez tworzenie warunków zapewniających możliwość pracy, dostarczanie bodźców tam, gdzie owa działalność jest niewystarczająca, albo przez udzielanie pomocy w chwilach kryzysu. Państwo ma również prawo interweniować wówczas, gdy szczególne sytuacje wywołane przez istnienie monopolu powodują zahamowania czy stwarzają przeszkody dla rozwoju»²³.

Przed naszymi menedżerami (i politykami) staje więc ważne zadanie zmiany oddziaływania na społeczeństwo firm, w którym one istnieją, właściwe zrozumienie roli rynku we współczesnej gospodarce i niebezpieczeństw płynących z poddania się jego dyktatowi. Wolny rynek ma bowiem swoje poważne, wewnętrzne ograniczenia. „Istnieją potrzeby zbiorowe i jakościowe – pisał Jan Paweł II – których nie da się zaspokoić za pośrednictwem jego mechanizmów. Istnieją ważne wymogi ludzkie, które wymykają się jego logice. Istnieją dobra, których ze względu na ich naturę nie można i nie należy sprzedawać i kupować»²⁴.

Nasi menedżerowie muszą zatem zdobyć i utrwalić w sobie umiejętności zestrajania celów produkcji i rentowności z celami społecznymi i odnowy środowiska, a więc dokonać zwrotu ku etyce, w tym także ku etyce przedsiębiorczości, która umożliwi pełniejsze wykorzystanie wiedzy i zdolności ludzi w służbie przedsiębiorstwa, społeczeństwa i środowiska²⁵.

Potrzebę „przesunięcia” biznesu w stronę etyki uzasadnia niniejsza książka. Wynika z niej, że menedżerowie muszą szerzej i głębiej analizować nie tylko procesy, struktury i rezultaty działań ekonomicznych, prowadzących do wyższej efektywności mierzonej poziomem zysku i obsługi rynku, ale też wartości, prawa, obowiązki, normy moralne i wzajemne stosunki. Muszą więc tworzyć nową kulturę organizacyjną, która pozwoli im łączyć skutecznie przedsiębiorczość z rzetelnością (uczciwością) postępowania i sprawiedliwością.

Ekonomia i etyka nie muszą się bowiem wykluczać. W nowoczesnej gospodarce, opartej na wiedzy, możliwa jest symbioza wysokiej efektywności ekonomicznej z humanistycznymi i etycznymi regułami postępowania, odchodzenia od wąskiego ekonomizmu, który w centrum życia zbiorowego stawia ekonomię i je podporządkowuje jej logice.

²³ Jan Paweł II, *Encyklika „Centesimus annus”*, Watykan 1991, s. 95–96.

²⁴ Tamże, s. 79.

²⁵ Por. L. Bobba, *Wartości w polityce i etyce publicznej*, „Społeczeństwo” 2007, nr 1, s. 121–125.

Uświadomienie sobie przez menedżerów konieczności tej symbiozy i jej promowanie jest niezbędne, jeśli chcemy wprowadzić autentyczną demokrację w środowisku pracy z jej rzeczywistymi humanistycznymi wartościami, zapewnić gospodarce zdolność do zrównoważonego rozwoju, a społeczeństwu prawo do godnego życia.

Książka ta powinna też pobudzić społeczną refleksję nad istotą i rolą zarządzania wynikającą z jego misji i zadań w nowoczesnym, demokratycznym społeczeństwie, a także inspirować ludzi nauki do zmiany paradygmatu zarządzania. Powinno ono właściwie zrozumieć ciążące na nim zadania i zakres posiadanych kompetencji czyniących go odpowiedzialnym za zorganizowany postęp społeczny. Książka ta stanowi wezwanie do odpowiedzialności, do bardziej uważnego i światłego zarządzania, łączącego wysoką efektywność gospodarczą z humanistycznymi regułami działania organizacji. Wezwanie do menedżerów, by zastanowili się czym interesom ono służy, jaka jest racjonalność ich działań, jak wypełniają oni swoje zadania i swoją wizję, jak służą podnoszeniu jakości naszego życia i postępowi społecznemu. Jeśli chcą być wielcy muszą być odpowiedzialni, bo wielkość człowieka to jego poczucie odpowiedzialności (A. Saint-Exupéry). Powinni też zrozumieć, że człowiek kierujący się wyłącznie interesem ekonomicznym (motywy zysku), a niedbający o własną i ludzką godność to człowiek okaleczony, duchowo zubożony.

Uczelnie kształcące menedżerów powinny tworzyć i rozwijać nowy model menedżera, bardziej koncentrującego się na ludziach i kapitale wiedzy i szerzej uwzględniającego aspekty międzynarodowe. Czas już skończyć ze wzorem menedżera – „inżyniera” sprawnie rozwiązującego zadanie, jak optymalnie produkować i dystrybuować wyroby i usługi, by zwiększyć wartość dla akcjonariuszy. Taki wizerunek menedżera jest już anachroniczny: techniczna sprawność, racjonalizacja działalności pod kątem inżynierii wytwarzania i stosowania marketingu nie wystarczy by sprostać unijnej konkurencji i wyzwaniom przyszłości. Potrzebni są menedżerowie znający się dobrze na organizacji pracy, kierowaniu ludźmi i zarządzaniu międzynarodowym, postępujący w sposób zgodny z przyjętym przez społeczeństwo systemem wartości, który określa, co w życiu jest najważniejsze²⁶.

Dzisiejszy menedżer powinien więc być przede wszystkim specjalistą obdarzonym umiejętnościami i kompetencjami w zakresie kierowania ludźmi w organizacji i podejmowania rozsądnych decyzji. „Tym, czego przedsiębiorstwu trzeba – podkreśla Peter Drucker – jest taka zasada zarządzania, która umożliwia pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie

²⁶ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 119.

nada wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne²⁷.

Takie jest też przesłanie niniejszej książki. Akcentuje się w niej mocno potrzebę udoskonalenia koncepcji zarządzania, gdyż obecna się już zestarzała i nie spełnia właściwie jego funkcji w złożonym świecie organizacji. Pokazuje ona obszary i problemy, przed którymi stają dzisiejsi menedżerowie, uformowani często przez teoretyków, których czas przeszły uwięził w myśleniu i są kontrolowani przez dawnych decydentów, którzy zmienili tylko opcję polityczną. Nowoczesne problemy potrzebują nowych rozwiązań, nowego podejścia, nie wyłącznie merkantylnego, marketingowego, lecz holistycznego, syntetyzującego ekonomiczne i humanistyczne wartości. Jeśli następuje taka synteza, zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty, i czynią swoją firmę efektywną i konkurencyjną, a własną egzystencję społecznie pełniejszą i bogatszą. Jeśli zaś jest jej brak, to ludzie stają się zwykłym zasobem, a ich przetrwanie polega na walce, która nabiera coraz bardziej darwinowskiego charakteru.

Nowoczesna nauka nie może akceptować takiej wynaturzonej wersji liberalizmu, eksponującej tylko efektywnościową i konkurencyjną stronę procesów gospodarowania, pomijać sprawę dramatycznego rozwarstwienia poziomu i warunków życia społeczeństwa czy też degradacji środowiska w imię pomnażania bogactwa elit władzy i biznesu.

Zarządzanie więc jako algorytm sterowania procesami gospodarczymi nie może traktować ekonomii jako inżynierii pomnażania dochodu i zysku. Na nim bowiem spoczywa odpowiedzialność za zorganizowany postęp społeczny i tworzenie warunków sensownego rozwoju²⁸. Aby zarządzanie mogło spełniać tę swoją misję musi dysponować wiedzą poznawczo ugruntowaną i godziwą²⁹. Takiej wiedzy nie dostarcza nam współczesna ekonomia, zwłaszcza w wydaniu naszych pseudoliberalów. Powinni oni stworzyć nową, całościową koncepcję gospodarki, bo ta ich „rynkowa” utraciła swoje humanistyczne oblicze. „Nauka ekonomii – pisze Alvin Toffler – nie jest zdolna wyjaśnić obecnych zjawisk (...). Mimo że posługuje się szalenie nowoczesnymi i skomplikowanymi metodami i przyrządami – z modelami komputerowymi i specjalnymi matrycami do badania gospodarki włącznie – coraz mniej może nam powiedzieć o tym, jak naprawdę funkcjonuje gospodarka. Sami ekonomiści właściwie też dochodzą do wniosku, że konwencjonalna myśl ekonomiczna (...) utraciła związek z szybko zmieniającą się rzeczywistością³⁰”.

²⁷ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 154.

²⁸ Tamże, s. 407–419.

²⁹ Por. L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1990, s. 292.

³⁰ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986, s. 328.

Potrzebna jest nam więc zmiana orientacji w myśleniu o gospodarowaniu, o tym komu i czemu ma służyć zorganizowane zbiorowe działanie i pobudzanie przedsiębiorczości, a także o tym, jaka powinna być rzeczywista misja nauki o zarządzaniu (nauk o zarządzaniu) i tworzone przez nią zasady, kryteria i algorytmy praktycznego postępowania menedżerów i organizacji.

Zarządzanie więc staje wobec wielkiej próby swych kompetencji i wobec zadań, jakie stawia mu społeczeństwo oparte na wiedzy (*knowledge society*), w którym nie rynek, lecz siła intelektu różni wygranych od przegranych.

Celem tej nauki (także praktyki) powinno być dążenie (misja) do tego, by działalność gospodarcza (biznesu) przyczyniała się do tworzenia nowoczesnego, zdrowego ekonomicznie i moralnie przedsiębiorstwa, odpowiadającego w pełni za swe działania i wyniki, a jednocześnie przyjaznego społeczeństwu (społeczności lokalnej) i środowisku naturalnemu. Menedżerowie powinni stawiać się zarządcami w pełni kompetentnymi, otwartymi na zmiany, specjalistami wrażliwymi nie tylko na wartości materialne (zysk), ale też kulturowe i etyczne. Powinni oni umieć równoważyć cele wynikające z przyszłości bezpośredniej i dalszej i z odpowiedzialności wobec zarządu i społeczeństwa. Powinni pamiętać, że zarządzanie biznesem, bez względu na to, jak zdrowa jest jego ekonomika, prowadzone rzetelne analizy i stosowane sprawne instrumenty zarządzania w ostatecznym rachunku zawsze sprowadza się do efektywnego działania ludzi.

Zmiany zachodzące w świecie biznesu wymagają od menedżerów wysokich umiejętności fachowych do realizacji określonych funkcji transformacyjnych i generowania sukcesu finansowego, ale także zmiany sposobów myślenia, postrzegania i pojmowania swojej roli i zadań współczesnego biznesu wezwanego do kreatywności. Muszą oni stać się autentycznymi profesjonalistami działającymi kompetentnie w powiązaniu z wyobraźnią, elastycznością i etyką postępowania.

Potrzebny jest przeto rozwój menedżerów, przygotowanie ich do nowych zadań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu i zajmowanej pozycji w społeczeństwie.

Zarządzanie staje się bardziej złożone, bo działalność przedsiębiorstwa musi być ukierunkowana na zaspokojenie uprawnionych oczekiwań wszystkich interesariuszy (*stakeholders*) i musi mieć ono też na uwadze różne społeczne i ekologiczne, a nie tylko ekonomiczne efekty swej działalności. Poza tym postępująca globalizacja i internacjonalizacja stwarzają nowe możliwości i nowe zakresy odpowiedzialności. Zmieniają się też wiodące wartości jako czynniki ryzyka i sukcesu, a wiedza i innowacje stają się decydującymi kreatorami konkurencyjności przedsiębiorstwa. Menedżerowie więc muszą posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności, wyrobić w sobie wrażliwość na relacje z otoczeniem i przyswoić sobie dobre wzorce postępowania, które przynosiłyby większe korzyści społeczeństwu i wprowadzały porządek moralny w biznesie.

Nowe warunki działania biznesu

1.1. Nowe wymagania stawiane przedsiębiorstwu

Działania każdego biznesu dokonują się dzisiaj w atmosferze niepewności, komplikacji i zmienności. Każde więc przedsiębiorstwo, jeśli chce egzystować i utrzymać się na rynku, musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując, często z wyprzedzeniem, swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu, które mają dzisiaj większe znaczenie niż dokonania wewnątrz organizacji. Sukcesy odnoszone w przeszłości nie gwarantują już mu przetrwania, a przeszłość nie może stanowić podstawy do prognozowania przyszłości.

Przedsiębiorstwo musi więc przewidywać i tworzyć swoją przyszłość, odpowiednio przygotowując się do stawienia czoła wyzwaniom każdego etapu swego rozwoju. „Skuteczne organizacje – podkreśla S. Robbins – dzisiaj muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”¹.

W przedsiębiorstwie więc musi nastąpić profesjonalizacja zarządzania i prowadzonej działalności. Musi się ono stawać organizacją służącą otoczeniu, gdyż nie może się przeciwstawić zachodzącym w nim zmianom, lecz integrować się z nim, ponieważ jest ono na trwałe wpisane w kontekst swego otoczenia. Podstawową cechą tego otoczenia jest stan jego zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności. Toteż jeśli przedsiębiorstwo chce trwać i prosperować

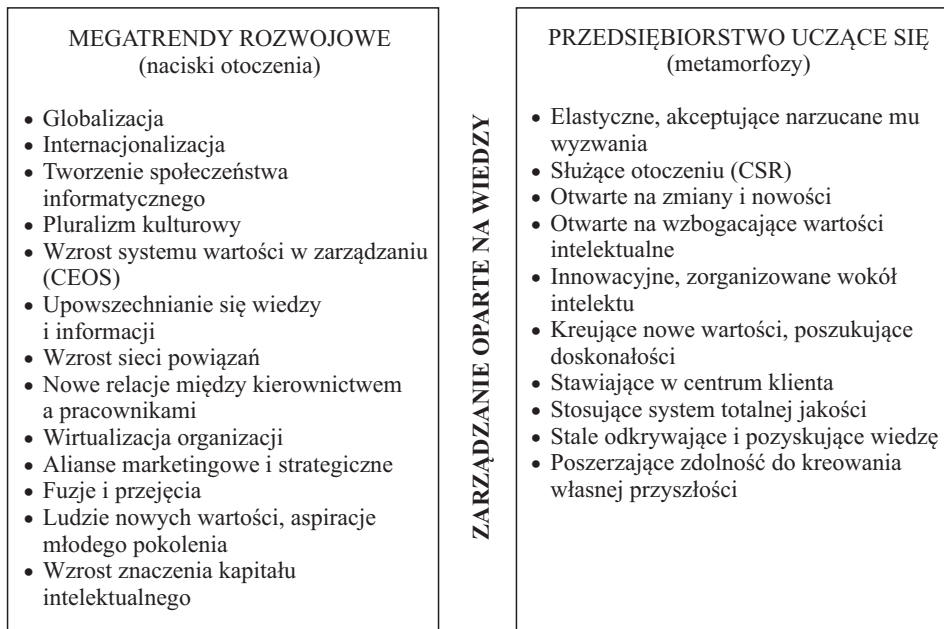
¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

w takim otoczeniu, musi własną zmienność dostosować do jego zmienności, najlepiej z odpowiednim wyprzedzeniem (*feed forward* – sprzężenie zwrotne wyprzedzające), tworząc nowe struktury i związki współpracy.

Otoczenie narzuca przedsiębiorstwu pewne ramy działania, stwarza utrudnienia i obciążenia, a jednocześnie szczególnie korzystne okazje. Przedsiębiorstwo nie może więc utrzymywać miniowych sprawności i stosować tych samych czynników sukcesu, lecz sprawności te doskonalić i tworzyć nową konstelację tych czynników, stosownie do zachodzących w otoczeniu zmian, aby zmierzać we właściwym kierunku i skorzystać z korzystnych okazji. Musi więc tworzyć „organizacyjne formy ukierunkowane na przystosowywanie się do zmian, na rozpoznanie ich istoty oraz znaczenia, na przesłankach do nich zachęcających”². Musi więc przechodzić pewne metamorfozy.

Wpływ otoczenia na zachowania się przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 1.1. W tworzeniu tych form musi koniecznie uwzględnić zasady obowiązujące w zarządzaniu europejskim oraz w organizacjach opartych na wiedzy.

Rysunek 1.1. Przyczyny i rezultaty metamorfozy organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

² G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 93.

1.2. Zasady europejskiego stylu zarządzania

Z badań nad europejskim modelem zarządzania wynika odmienne niż amerykańskie rozumienie filozofii, zasad i metod zarządzania firmami – inny styl prowadzenia biznesu jako rezultat akceptacji przez menedżerów europejskich własnych motywów i wartości zdeterminowanych odmiennością kultury europejskiej. Model ten zasadza się na dziesięciu wiodących elementach³:

1. Integracja różnorodności w zarządzaniu. Europejczycy rozumieją różnice narodowościowe, respektują je, a nawet je lubią. Są po prostu nastawieni na różnorodność, uważają bowiem, że różnorodność kulturowa jest naturalną częścią życia, że właśnie w taki sposób jest skonstruowany cały świat. Euro-menedżerowie w swoich działaniach uznają różnice i próbują jedynie integrować te części, które rzeczywiście można połączyć i których integracji wymaga podejście globalne. Integrowanie różnorodności uważa się za zjawisko ściśle europejskie i za poważny atut zarządzania, który traktuje się często jako czynnik pobudzający kreatywność. Uważa się, że Europejczycy posiadają know-how na zarządzanie różnorodnością, że biznes europejski jest bardziej otwarty na świat niż biznes amerykański czy japoński i że europejscy biznesmeni są lepiej przygotowani do radzenia sobie z kulturową i geograficzną różnorodnością.
2. Odpowiedzialność społeczna. Przedsiębiorstwa europejskie traktują siebie jako integralną część społeczeństwa. To oznacza, że:
 - działają one w sposób społecznie odpowiedzialny i uważają, że firma ma moralne zobowiązania wobec społeczeństwa, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia,
 - traktują zysk jako tylko jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, do których zalicza się także zapewnienie przeżycia firmie i ciągłości zatrudnienia swoim pracownikom,
 - podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, równoważąc coraz bardziej priorytety ekonomiczne i społeczne,
 - zacieśniają współpracę pomiędzy partnerami, tj. akcjonariuszami, pracownikami, menedżerami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i całą społecznością, gdyż to umożliwia im osiągnięcie celów w sposób optymalny.
3. Wewnętrzne negocjacje. W przedsiębiorstwach europejskich negocjuje się nie tylko z zewnętrznymi partnerami, ale również prowadzi się negocjacje wewnątrz przedsiębiorstwa. Prowadzi to do rozbudowy pionowych więzi komunikacyjnych w obu kierunkach, pomiędzy kierownictwem różnych szczebli a pracownikami oraz między centralą a poszczególnymi oddziałami. Wychodzi się z założenia, że społeczeństwa europejskie są wychowane w tra-

³ H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.

dycji kartezjańskiej, której cechą jest dyskutować i dochodzić do racjonalnego rozwiązania. Euromenedżerowie starają się przekładać cele firmy na indywidualne cele pracowników, aby mogli oni zrozumieć, jaka jest ich rola w organizacji i w przedsięwzięciach, które są podejmowane. Stosunki partnerskie przybierają formę dyskusji, w ramach których wypracowuje się wspólne koncepcje rozwoju firmy, traktując pracowników jak jej współwłaścicieli.

4. Nastawienie na ludzi. Europejczycy są przekonani, że pracownicy powinni czerpać korzyści z rozwoju firmy. Ta partycypacja w korzyściach powinna polegać nie tylko na uzyskiwaniu wyższych zarobków, ale też podnoszeniu jakości życia w pracy, urzeczywistnianiu własnych aspiracji i osiąganiu samorealizacji. Wymaga to nowego podejścia do procesów kierowania. W poszukiwaniu nowych rozwiązań firmy europejskie coraz częściej zwracają się ku Japonii, aby podpatrzeć proces motywowania pracowników i tworzenia atmosfery harmonii wewnątrz firmy. Menedżerowie europejscy zdają sobie jednak sprawę, że swoje cele muszą osiągać innymi drogami niż Japończycy i Amerykanie. Kultura europejska nie przygotowuje ludzi do pracy w zespołach i przywiązania do firmy. Europejczycy wykazują brak takiej skłonności, bardziej bowiem cenią sobie indywidualność, zdolności i intuicję. Poza tym nie są tak wrażliwi na pieniądze jak Amerykanie, którzy są skłonni poświęcić swój czas za pieniądze i są bardziej nastawieni materialistyczne i na konsumpcję. Europejczyków nie można uszczęśliwiać wyłącznie wysokimi zarobkami, albowiem chcą oni mieć większą swobodę działania, możliwość zaspokajania potrzeb wyższych i także utrzymać równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym i rodzinnym. Pieniądze więc nie przemawiają do nich tak silnie jak do Amerykanów. Menedżerowie europejscy muszą więc sami poszukiwać nowych podejść do kierowania ludźmi, aby w pełni wykorzystać dodatnie cechy Europejczyków i przekształcić je w siłę działającą na korzyść i pracowników, i firmy.
5. Ograniczanie stopnia formalizacji. Europejczycy są raczej sceptycznie nastawieni do rozwiązań formalnych. Posługują się mniejszą liczbą reguł pisanych. Zarządzają raczej w sposób bardziej intuicyjny. Dla wielu menedżerów europejskich o wiele ważniejsze jest samodzielne gromadzenie doświadczeń, a dopiero wtedy na ich podstawie stosowanie odpowiednich formalnych procedur. Generalnie uważa się, że europejski styl zarządzania jest bardziej oparty na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych. Powoduje to, że europejscy menedżerowie często popełniają nawet poważne błędy, ale podejmują też wspaniałe, przedsiębiorcze decyzje, które nigdy nie zostałyby podjęte, gdyż stosowano sformalizowane procedury.
6. Wrażliwość na zmiany. Europejscy liderzy biznesu są wrażliwi na przemiany społeczne. Przemiany te to głównie: starzenie się społeczeństw, zmiana roli

kobiet (zwiększona ich aktywność w sektorze publicznym i prywatnym), zanik tradycyjnej struktury rodziny (wzrost niezależności kobiet, partnerstwo w procesach wychowawczych), nowy stosunek do pracy (ludzie młodzi poszukują zatrudnienia, które będzie ich satysfakcjonować jako jednostki, celów, w realizację których będą osobiście zaangażowani, możliwości rozwijania samych siebie). Przemiany te wywierają duży wpływ na społeczeństwo europejskie. Zarówno sfera gospodarcza, jak i polityczna muszą na nie reagować. Menedżerowie muszą uwzględnić je szeroko w procesie zarządzania i wykorzystać jako siły ułatwiające jednoczenie się i poprawę sprawności europejskiej gospodarki.

7. Orientacja produktowa i marketingowa. W wielu przedsiębiorstwach europejskich marketing i obsługa klienta są tradycyjnie zdominowane przez wymagania technologiczne i produkcyjne, chociaż sytuacja ta ulega zmianie na korzyść rozwoju orientacji marketingowej. Domeną działalności przedsiębiorstwa powinno być zaspokajanie potrzeb klientów przez wyroby i usługi wysokiej jakości, dzięki powszechnemu wprowadzaniu tzw. zarządzania totalną jakością, w tym także kreującego wysoką jakość obsługi klienta, a nawet stosowanie partneringu.
8. Więcej przywództwa w zarządzaniu. Europejscy menedżerowie, chcąc wykorzystać nie tylko zdolności intelektualne i umiejętności pomnażania dochodów firmy, ale także bogactwo i oryginalność osobowości pracowników, muszą bardziej przewodzić niż rozkazywać. Muszą ich pobudzać do wyrażania i dyskusowania pomysłów, zachęcać do poszukiwania nowych rozwiązań i optymalnych decyzji, dawać przykład podwładnym swoim zachowaniem, zachęcając ich w ten sposób do zachowań kreatywnych i większego wysiłku. Uważa się, że menedżerowie ci muszą równocześnie przewodzić i zarządzać. Stoją oni bowiem na czele bardziej zróżnicowanego „pochodu” niż amerykańscy czy japońscy dyrektorzy i oczekuje się od nich wypełniania szerszej roli społecznej i kulturowej, a to oznacza, że muszą być bardziej widoczni, bardziej wymowni i mieć wizję rozwoju firmy.
9. Rozumienie kraju i rynku. Firmy europejskie przyjmują bardziej zróżnicowane podejście do rynków światowych, zamiast jednolitej strategii globalnej. Są one też skłonne do poszukiwania bezpiecznych nisz rynkowych i raczej współpracy niż ostrej walki konkurencyjnej na globalnej arenie. Są bardzo dobre w znajdowaniu tych nisz. Rozumieją swój kraj, rynek na którym działają i są w tym znakomite. Ich strategie globalne nie są tak dobre jak firm amerykańskich czy japońskich, a to z powodu „europejskiego” rozumienia świata, które polega na postrzeganiu każdego kraju i jego kultury jako innej i wymagającej indywidualnego dopasowania. Amerykanie nie analizują różnic między sobą a innymi krajami, gdyż uważają, że reszta świata jest taka sama jak Stany Zjednoczone i w ich mniemaniu „co jest dobre

w Ameryce na pewno będzie dobre w innym kraju”. Japończycy zaś zanim zdecydują się wejść na rynek zagraniczny najpierw starają się go poznać. Wysyłają swoich pracowników do szkół biznesu w danym kraju, a następnie każą im otwierać biura i stosować to, czego się nauczyli. Nie polegają więc na z góry wyrobionych poglądach, lecz wykonują obiektywne analizy kultur i w sposób systematyczny wyszukują różnice. Zarówno wielkie firmy amerykańskie, jak i japońskie bardzo dobrze się umiędzynarodowiły i wyrobiły sobie globalne podejście do marketingu produktów na rynku.

Firmy europejskie, aby odnieść sukces, muszą nie tylko lepiej dopasować zasady marketingu do potrzeb i wymagań poszczególnych rynków (zachowania odrębności), ale też dodać do swoich „kwalifikacji” nawyk stawiania klienta na pierwszym miejscu i posiadać umiejętność przynajmniej naśladowania jakości produktów i usług oferowanych przez firmy japońskie. Uważa się także, że muszą one nauczyć się rozróżniać sytuacje wymagające zróżnicowanego podejścia, od sytuacji, w których lepiej zastosować bardziej ujednolicone podejście, a więc rozsądnie łączyć rozumienie złożonego świata ze strategią globalną.

10. Poszanowanie wartości środowiska. Ochrona środowiska jest już w firmach zachodnich powszechnie postrzeganym warunkiem wszelkich działań. Jej uwzględnienie w strategii firmy jest niezbędnym elementem odpowiedzialności społecznej, w którą firmy są bardzo zaangażowane. Zmierzają one konkretnie do osiągnięcia równowagi między odpowiedzialnością społeczną a konkurencyjnością wewnętrzną. Także firmy europejskie działające w innych krajach uwzględniają gospodarcze i ekologiczne (społeczne) kompromisy. Firmy, które przyjęły takie podejście, polegające na szanowaniu i docenianiu wartości środowiska, odczuwają płynące z tego korzyści, a zwłaszcza wyższą zdolność do pokonywania kolejnych wyzwań rozwojowych i uznanie społeczności, której firma służy.

Europa, mimo że jest kontynentem zamieszkanym przez narody o różnych kulturach i tradycjach, posługujących się różnymi językami jest wspólnotą kulturową, kształtowaną przez starożytną myśl grecką i prawo rzymskie, wspólnotą, która nieustannie kształtuje swoje oblicze, poszukując prawdziwej tożsamości i tworząc nowy wzorzec jedności w różnorodności. Kultura europejska jest wyjątkowa i różni się zdecydowanie od wszystkich innych kultur świata. U jej podstaw leży humanizm i uznanie praw człowieka, do czego wydatnie przyczyniła się wiara chrześcijańska, która spowodowała, że narody europejskie, pomimo dzielących je różnic, przyswoiły sobie wartości uniwersalne. Mimo wielkich załamań, okrucieństw i przemocy, z tragicznymi skutkami, dzisiaj buduje się relacje między narodami polegające na wzajemnym szacunku i współistnieniu, dąży do asymilacji ekonomicznej i poli-

tycznej przy zachowaniu odmienności kulturalnej integrujących się krajów, otwartych na inne tradycje⁴.

W obowiązującej doktrynie gospodarowania przyjmuje się, że postęp gospodarczy powinien łączyć się ze sprawiedliwością społeczną. Oznacza to, że działalność gospodarcza nie powinna służyć wąskiej grupie beneficjentów (akcjonariuszy) i pomnażać ich korzyści, lecz także promować dobro wspólne, a więc powinna satysfakcjonować zarówno tych, którzy wnoszą do niej swój kapitał, jak i tych, którzy wnoszą swą pracę, a także tych, którzy są odbiorcami jej rezultatów. Zarządzający tą działalnością (menedżerowie) powinni więc promować humanizm biznesu, pozwalający lepiej zestroić cele indywidualne z celami przedsiębiorstwa i środowiska.

Zarządzanie zatem powinno być odpowiedzialne za pozytywne i negatywne skutki oddziaływania przedsiębiorstwa na społeczny, gospodarczy i kulturowy kontekst, w którym ono działa. Jeśli ma ono tworzyć nowy porządek i uwzględniać zapotrzebowanie rynku i kapitału musi też brać pod uwagę wartości etyczne i kulturowe.

Nasze zarządzanie powinno być bardziej europejskie, bardziej aktywizować miękkie elementy technologii zarządzania (software). W zarządzaniu Amerykanie stawiają na radykalne zmiany i ciągle doskonalenie procesów techniczno-organizacyjnych, Japończycy upatrują sukcesu w rewolucjonizowaniu procesów wytwarzania, Europejczycy zaś stawiają na ludzi, na doskonalenie ich kwalifikacji i motywacji działania, na to by pracownicy osiągalni szczyty swoich możliwości, dzięki tworzeniu atmosfery solidarności i dobrej współpracy i dawania im szansy potwierdzenia własnej wartości. Stawiają więc na te wartości, które legły u podstaw tworzenia cywilizacji europejskiej i które powinny się dzisiaj wyrażać w prawie i w życiu, aby systemy ekonomiczne pełniej respektowały podmiotowość ludzi.

Różnice między tymi stylami zarządzania pokazuje tabela 1.1.

Tabela 1.1. Porównanie zachodnich i wschodnioazjatyckich cech stylów zarządzania

Lp.	Cechy zachodnich stylów zarządzania	Cechy wschodnioazjatyckich stylów zarządzania
1	2	3
1.	Hierarchiczne, egalitarne rozkazodawstwo, troska o poszczególne segmenty	Swobodne rozkazodawstwo, role niewyraźnie określone, troska o całość
2.	Zawodowi menedżerowie, pozycja zależy od funkcji	Spółeczni przywódcy, często pompatyczne tytuły na stanowiskach o małym znaczeniu

⁴ Por. A. Bagnasco, *Kultura zachodnia w procesie globalizacji*, „Społeczeństwo” 2000, nr 4–5, s. 471–478; C.D. Ferro, *Europa: od wielokulturowości do interkultury*, „Społeczeństwo” 1999, nr 4, s. 747–771; D. Mamberti, *Jaka Europa?*, „Społeczeństwo” 2007, nr 3, s. 475–480.