
OD REDAKTORA NACZELNEGO

Założenia niemalże każdej koncepcji w naukach o zarządzaniu, w sposób mniej lub bardziej bezpośredni, wskazują na celowość i zasadność zrównoważenia działań realizowanych przez organizacje. Podejmowane przez zarządzających organizacjami próby wyjścia poza teoretyczne postulaty, nakierowane na przełożenie ogólnych ram koncepcji do praktyki zarządzania, skutkują najczęściej pojawieniem się szeregu barier, które albo szybko zniechęcają do kontynuowania procesu wdrożenia, albo przewyciężenie których wymaga wysokiego poziomu determinacji. Zjawisko równowagi organizacyjnej jest znacznie bardziej złożone niż przyjmuje się w teoretycznych założeniach. Równowaga organizacyjna jest swoistym „świętym Graalem” zarządzania – wszyscy wskazują na celowość dążenia do niej, jednakże niemalże nikt nie wie, jak można ją osiągnąć. Oczywiście taki stan rzeczy wcale nie stanowi podstawy do odrzucenia słusznych skądinąd postulatów zbalansowania działań organizacji. Brak podejmowania przez zarządzających organizacją prób zrównoważenia jej rozwoju, przekładający się na „rozchwianie” organizacji, może doprowadzić w długim okresie do jej unicestwienia. Dążąc do osiągnięcia stanu równowagi, warto mieć na uwadze cztery zasadnicze kwestie.

Po pierwsze, zrównoważenie nie jest zagadnieniem jednowymiarowym, lecz odnosi się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji, począwszy od relacji pracownik – organizacja, aż po relacje łączące organizację z otoczeniem. Owa wielowymiarowość zrównoważenia, przy ograniczonych zasobach będących w dyspozycji organizacji, zmusza zarządzających do określania gradacji istotności poszczególnych działań związanych ze zrównoważeniem.

Po drugie, jeżeli nawet zarządzający organizacją zdecydują się na zapewnienie równowagi w kilku wybranych, kluczowych dla funkcjonowania organizacji obszarach, to powinni uwzględnić w swoich działaniach cechę złożoności i holistyczności organizacji. Nieuwzględnienie zależności zawiązujących się pomiędzy poszcze-

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i kierowanie” – **dr hab. Szymon Cyfert**, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

gólnymi wymiarami zrównoważenia może doprowadzić do pojawienia się zjawiska suboptymalizacji.

Po trzecie, zrównoważenie osiągnane jest w danym momencie – zjawisko stabilizacji równowagi w długim okresie nie występuje. Owa „chwilowość” równowagi powoduje, że trudno jest stwierdzić w którym momencie równowaga została osiągnięta, co zmusza organizacje do podejmowania działań nakierowanych na ciągłe doskonalenie.

Po czwarte, dążąc do zapewnienia równowagi, zarządzający organizacjami muszą mieć na uwadze fakt, że każdej organizacji potrzebny jest pewien poziom kontrolowanej nierównowagi, stanowiący siłę napędową rozwoju organizacji. Równowagi należy poszukiwać, mając jednocześnie świadomość tego, że nie w każdej sytuacji jej osiągnięcie dla organizacji jest korzystne.

Każdy z artykułów w drugim numerze „Organizacji i Kierowania” w sposób pośredni bądź bezpośredni nawiązuje do zjawiska równowagi organizacji.

Na problem rosnącej skali zakłóceń równowagi w układzie praca – życie osobiste zwraca uwagę Stanisława Borkowska w artykule „Programy praca – życie. Czy to się opłaca organizacjom?”. Zaburzenia, powstające w zdefiniowanym powyżej dychotomicznym układzie, skutkują negatywnymi konsekwencjami nie tylko dla pracowników, ale znajdują swoje przełożenie na szereg negatywnych zjawisk ekonomicznych i społecznych. Próba eliminacji negatywnych skutków zaburzeń, skłania do zbudowania wzorców procesów i modeli ZZL, pozwalających na zbalansowanie wymiarów pracy i życia osobistego pracowników.

Przedmiotem rozważań w artykule Łukasza Sułkowskiego są metafory, archetypy i paradoksy organizacji. Rozwój alternatywnych paradygmatów, prowadzący do wzbogacenia instrumentarium metodologicznego nauk o zarządzaniu, skłania Autora do charakterystyki metod analizy hermeneutycznej, bazujących na założeniach antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej oraz językoznawstwa i literaturoznawstwa.

Przyjęcie założenia, iż monopolistyczna pozycja firmy na rynku właściwym nie musi zapewniać swobody działania, jeżeli rynek zbliżony jest swym charakterem do rynku spornego, stanowi dla Anny Fornalczyk punkt wyjścia do omówienia nowego podejścia w stosowaniu praw konkurencji. Przeprowadzona analiza wskazuje, że ewolucja struktur rynkowych oraz płynące z niej przesłanki biznesowe w coraz większym stopniu uwzględniane są przez KE i UOKiK w stosowaniu prawa ochrony konkurencji.

Mariola Ciszewska-Mlinarič oraz Krzysztof Obój analizują znaczenie kontekstu organizacyjnego dla budowania zdolności relacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazując na możliwość i celowość integracji podejścia zasobowego i relacyjnego, wyprowadzają, na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, wniosek o istnieniu relacji pomiędzy poziomem zdolności relacyjnej firmy a dwoma

zmiennymi opisującymi kontekst organizacyjny – wewnętrznym kapitałem społecznym oraz poziomem motywacji ekonomicznej.

Mirosław Pawełko, wykorzystując metody analizy modeli kooperacji międzynarodowej, podejmuje próbę przeniesienia doświadczeń z praktyki gospodarczej na wymiar działalności politycznej. Autor definiuje podstawowe warianty strategii współpracy, odnosi je do biznesowych odpowiedników, a następnie określa zmienne determinujące zjawisko internacjonalizacji działalności politycznej.

Ireneusz Janiuk opisuje rolę grup kapitałowych w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce. Przeprowadzona analiza zmian i trendów w sektorze mięsnym, wskazująca na wyraźną tendencję do integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw, pozwoliła na wyprowadzenie wniosku, iż zachodzące procesy zmian są rezultatem funkcjonowania mechanizmów rynkowych i oczyszczania sektora mięsnego z przedsiębiorstw niewydolnych ekonomicznie.

Anna i Jerzy Ząbkowicz podejmują tematykę zagranicznych inwestycji bezpośrednich chińskich przedsiębiorstw. Wskazując, że obecny poziom inwestycji bezpośrednich nie pozwala ChRL na uzyskanie realnego wpływu na światowy rynek inwestycyjny, Autorka dowodzi, że duża część środków przeznaczanych na realizację projektów jest zarządzana w sposób scentralizowany i podporządkowany państwowej strategii, co w przypadku rynków surowcowych może pozwolić na przejęcie kontroli nad nimi.

Daria Idaszewska wskazuje na konieczność poszukiwania takich kierunków rozwoju działalności gospodarczej, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe. Przyjmując, iż koncepcja zrównoważonego rozwoju wyraźnie wskazuje współczesnym społeczeństwom, że powinny konsumować tylko tyle, aby żyć z odsetek, a nie z kapitału, Autorka dowodzi, iż kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw powinna zwrócić szczególną uwagę na budowę wydajnych zespołów pracowniczych oraz ich kształcenie i motywowanie, gdyż to właśnie potencjał ludzki stanowi o kierunku i intensywności rozwoju przedsiębiorstwa.

Na korzyści synergiczne wynikające ze współdziałania sfery praktyki i teorii nauk o zarządzaniu zwraca uwagę Marian Turek, który charakteryzuje proces rozwoju Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w kontekście restrukturyzacji przemysłu i regionu. Wydział, który powstał jako swoistego rodzaju odpowiedź nauki na potrzeby zgłaszane przez praktykę gospodarczą, w silny sposób zaangażował się w procesy transformacji Śląska.

Życzę ciekawej lektury!
Szymon Cyfert

