

Jerzy Rokita

TEORETYCZNE PODSTAWY KONCEPCJI DYNAMIKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO¹

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne przejawia się w procesach konceptualizowania i implementowania strategii. Procesy te są wyznaczane przez ciągi decyzji. Strategie są wzorcami działań służącymi osiągnięciu czegoś, co dla kierownictwa organizacji ma szczególnie istotne (strategiczne) znaczenie.

Powyższe założenie pozwala wyróżnić strategiczne: decyzje, procesy, problemy oraz sytuuje strategie na płaszczyźnie wyznaczonej przez dwie zmienne: celowościową (cele strategiczne) i kulturową (wzorce zachowań i wynikające z nich wzorce działań).

Wzorce działań są generowane przez interakcje pomiędzy głównymi elementami procesów decyzyjnych: 1) odkrywaniem problemów, 2) znajdowaniem sposobów ich rozwiązania, 3) podejmowaniem działań, a w konsekwencji tego 4) odkrywaniem nowych problemów będących „odpowiedzią” otoczenia na te działania. W ten sposób powstaje pętla sprzężenia zwrotnego charakteryzująca proces podejmowania decyzji strategicznych. Wielokrotna jej powtarzalność powoduje powstanie pewnych wzorców stanowiących strategię wypełnianą różnymi „treściami”, a więc mającą różną „zawartość” zależną od wielu czynników.

Zrozumienie zasad cyrkulowania tych pętli sprzężeń zwrotnych stanowi podstawę do zrozumienia dynamiki zarządzania strategicznego. Ogromne zna-

¹ Problematykę przedstawioną w niniejszym artykule po raz pierwszy przedstawiono na konferencji profesorów nauk o zarządzaniu, zorganizowanej w 2004 r. przez GWSH (por. Elastyczność organizacji. Praca zbiorowa pod red. J. Rokity i W. Grudzewskiego. GWSH, Katowice 2005).

czenie ma tu problem „odpowiedzi” otoczenia na wcześniejsze działania. Jeśli przyjąć, że „odpowiedzią” otoczenia są np. działania konkurenta podejmowane w reakcji na działania innej organizacji, powodujące z kolei powstanie w tej „innej” organizacji nowego problemu, to zakładamy tym samym, że zarządzanie strategiczne jest grą dziejącą się w określonym czasie, w której uczestniczą gracze będący organizacjami mającymi przeciwstawne względem siebie interesy.

Ze względu na dynamikę duże znaczenie ma to, czy te gry są przewidywalne, czy też nie. Innymi słowy, czy mamy do czynienia ze stabilnością, czy też zmiennością warunków powodującą istnienie stabilności wzorców działań lub ich brak.

Klasyczna analiza statyczna była oparta na założeniu, że zachowania organizacji najlepiej charakteryzują: jej postawa, pozycja i wyniki.

Postawa organizacji jest określona przez:

- 1) zbiór działań wiążących się z lokowaniem produktów na rynkach,
- 2) technologie, które są niezbędne dla realizowania tych działań,
- 3) sposoby strukturyzacji organizacji i realizowania działań kontrolnych,
- 4) dominujące zachowania, lub szerzej, przeważającą kulturę organizacyjną.

Innymi słowy, postawa to jest to, jak organizacja jest postrzegana przez pryzmat jej umiejętności. Ten obraz organizacji można uzyskać przez wgląd w jej wnętrze.

O pozycji organizacji decydują głównie:

- 1) udział w konkretnym segmencie rynku,
- 2) jej *image*,
- 3) kompetencje w relacji do konkurentów,
- 4) siła przetargowa w relacjach z dostawcami.

Tak więc pozycja organizacji to jej obraz widziany „z zewnątrz”.

Pozycje i postawa są rezultatem strategii i decydują o osiągnięciach (wynikach). Podejście statyczne do organizacji, a w konsekwencji do zarządzania strategicznego, jest bardzo wygodne dla badaczy. Analizując przeszłość i wyciągając z niej wnioski, mogą oni ustalać sposoby osiągania sukcesów w przyszłości (czyli strategię odpowiednią do osiągania przyszłych sukcesów). Pomijają wówczas problemy niepewności i niejednoznaczności warunków działania.

Mimo że założenia te wydają się być anachroniczne, to wiele przykładów opisywanych w literaturze wskazuje na ich aktualność. Strategicznemu podejściu holduje np. kierownictwo organizacji stosujące podejście do tworzenia strategii oparte na własnym doświadczeniu².

² H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel: *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, London 1998.

Problem wzorców działań rozpatrywany ze względu na niepewności wiąże się z rolą człowieka w zarządzaniu, a więc z tym, że zarządzanie strategiczne przejawia się w procesach decyzyjnych. Ludzie podejmują przewidywalne decyzje, znajdując się w sytuacjach pewnych. Im większa niepewność, tym większa niestandardowość zachowań (a więc odchodzenie od wzorców), a w konsekwencji tego – nieprzewidywalność reakcji otoczenia. W związku z tym powstaje problem sposobu rozumienia rzeczywistości otaczającej menedżerów. Ten problem ma wymiar paradygmatu, tzn. może być uznany za na tyle ważny, że stanowi kryterium oceny tego, co jest tak istotne, że przyjmowane jest jako podstawa badania problemów naukowych zarządzania strategicznego.

Wiele obserwacji empirycznych pokazuje, że „radzenie sobie z rzeczywistością” w współczesnym biznesie jest:

- 1) odkrywaniem problemów strategicznych, bardziej metodą intuicyjną niż dedukcyjną,
- 2) dokonywaniem wyboru, sposobu ich rozwiązywania na podstawie doświadczenia.

Chodzi o to, że niejednoznaczność sytuacji i niepewność zaciemniają obraz przyszłej rzeczywistości są tak duże, że intuicja i przypadkowość są „złem koniecznym”, a nie rezultatem świadomego wyboru.

Tymczasem w nowej sytuacji, wynikającej z nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu organizacji, menedżerowie znajdują się w odmiennej od dotychczasowej rzeczywistości. Intuicja i doświadczenie już nie wystarczają. Radzenie sobie ze zmiennością, nieprzewidywalnością i niejednoznacznością warunków wymaga rozwijania procesów uczenia się organizacji, w wyniku czego powstaje wiedza umożliwiająca ich minimalizowanie.

W związku z tym musimy zagłębić się w problematykę interakcji pomiędzy ludźmi będącymi tzw. uczestnikami organizacji. To zagłębienie wymaga bardziej ustalenia tego, co powinno być przedmiotem badań, niż jakie należy przyjąć założenia badawcze. Otóż przedmiotem badania powinny być procesy decyzyjne, powodujące, że organizacja osiąga sukcesy lub ponosi porażki. Tutaj punktem wyjścia nie może być konkretne założenie, lecz coś, co nazywamy pomysłem na sukces materializujący się w wizji lub misji. Ten sukces to, obok postawy i pozycji, ostatni element opisywanego tu ciągu zależności. Wyraża go wynik osiągany za pomocą strategii. Inaczej to ujmując, jest to stan satysfakcjonujący z jakiegoś względu. Stan ten jest z jednej strony „odpowiedzią” na działania podejmowane w otoczeniu (aspekt zewnętrzny), z drugiej zaś jest stanem wewnętrznym, który powoduje powstanie zachęty i warunków do tworzenia strategii.

Na ogół przyjmuje się założenie, że kierownicy wyższych szczebli zarządzania kierują się pewną „linią przewodnią” wyznaczoną przez misję i ich konkre-

tyzację – cele strategiczne. Jest to część prawdy. W rzeczywistości spędzają oni niewiele czasu na myśleniu o przyszłości w kategoriach strategicznych³. Na poziomie zarządu zajmują się bardziej analizowaniem przeszłości, grą o bieżące budżety oraz legitymizowaniem swoich dawnych decyzji (często błędnych). Mniej niż 10% czasu poświęcają na pełnienie podstawowych funkcji⁴. Poznanie rzeczywistości jest jednak w tym obszarze bardzo trudne, co pogłębia przekonanie badaczy, że mamy do czynienia z dużą niepewnością i nieokreślonością warunków działania.

1. Tradycyjne zalecenia mające zapewniać osiągnięcie sukcesów

Peters i Waterman przeprowadzili badania w 43 korporacjach amerykańskich (lata 80.). Na ich podstawie powstała koncepcja tzw. najlepszych praktyk. Założono, że wyniki tych badań przeniesione do innych organizacji mogą przynieść pomyślne rezultaty. Zidentyfikowano następujące tzw. cechy doskonałości:

1. Organizacja powinna zajmować się tymi biznesami, na których się zna. Organizacje powinny umacniać swoje silne strony i rozwijać kluczowe kompetencje i nigdy nie dywersyfikować się poza wyznaczony przez nie obszar. Menedżerowie powinni unikać robienia tego, na czym się nie znają. Podstawą działania jest wiedza i doświadczenie.
2. Organizacja powinna być „blisko klientów”. Cecha ta określa pozycję doskonałej organizacji w relacji do jej otoczenia. Organizacja musi być wrażliwa na sygnały płynące od jej klientów, kładąc nacisk na jakość swoich produktów, ich niezawodność, doskonały serwis. Przez to umożliwia osiągnięcie przez klientów wartości dodanej. W ten sposób organizacja lepiej adaptuje się do swoich klientów, niż czynią to konkurenci.
3. Organizacja powinna osiągać produktywność przez „swoich ludzi”. O produktywności decydują postawy ludzi. Organizacja musi otaczać ich troską tak, aby odczuwali, że tworzą oni jedną rodzinę.
4. Organizacja powinna być przedsiębiorcza. Organizacje wykorzystują przedsiębiorczość ludzi pracujących na różnych stanowiskach, określając poziom ryzyka, który mogą podejmować, i dając im prawo do decydowania o swojej pracy.
5. Organizacja powinna doceniać duże znaczenie wspólnych wartości i przekonań. Organizacje muszą kłaść duży nacisk na to, aby ich pracownicy akceptowali jej wartości i przekonania. Dużą rolę odgrywa w nich przywództwo, określanie wizji i misji.

³ R. Stewart: *The Reality of Management*. Heinemann, London 1983.

⁴ R.D. Stacey: *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publishing, London 1993.

6. Organizacja powinna być nastawiona przychylnie do nieformalnej komunikacji, tworzenia zadaniowych zespołów roboczych, w których uczestnictwo powinno być dobrowolne, kierowanych przez osoby mające wizję tego, jak osiągnąć postęp. Wybory strategiczne mają w nich charakter polityczny, gdyż zależą od pozycji lidera i poparcia, jakie on udziela.
7. Organizacja powinna preferować proste formy organizowania działań, silną decentralizację zarządzania, tworzenie małych zespołów zadaniowych, autonomizację jednostek organizacyjnych. Należy unikać złożonych struktur macierzowych.
8. Organizacja powinna preferować swobodę działań przy równoczesnej ścisłej kontroli. System kontroli powinien opierać się na dwóch elementach, które tylko pozornie są ze sobą sprzeczne. Z jednej strony organizacje powinny cechować się elastycznymi strukturami, dużą anatomią jednostek, dużym zakresem uprawnień decyzyjnych na niższych szczeblach. Z drugiej strony powinny one być objęte ścisłą kontrolą finansową. Organizacja powinna zatem umieć odnajdywać odpowiednie proporcje pomiędzy tymi dwoma podejściami.

Tak więc podstawy doskonałości organizacji lat 80. to wspólnie podzielane wartości tworzące fundament kulturowy i wizja rozwoju wskazująca cele i drogi, po których należy kroczyć. Peters i Waterman stwierdzili, że menedżerowie w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia nie są w stanie przygotować i realizować stabilnych planów i pozostaje im raczej działanie metodami prób i błędów dla odkrycia drogi do przyszłej pozycji przedsiębiorstwa. Stąd tak duże znaczenie ideologii, kultury i wizji w przedstawionych powyżej zasadach. Twierdzili oni ponadto, że menedżerowie popełniają błędy wynikające z przekonania, iż powinni działać racjonalnie, w wyniku czego spędzają zbyt wiele czasu na studiowaniu sprawozdań i analiz.

2. Konwencjonalne podejście do procesów podejmowania decyzji

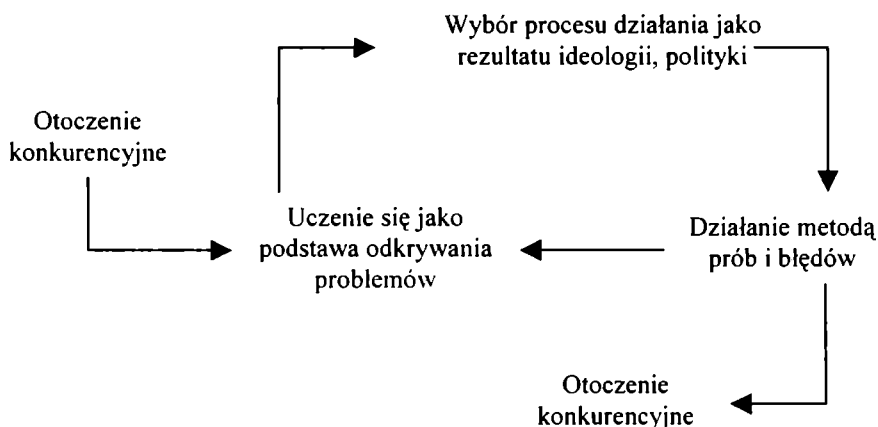
Procesy decyzyjne można rozpatrywać ze względu na wizje i ideologie. Wybór dokonywany w trakcie procesu decyzyjnego opiera się na podzielanych w organizacji wartościach i przekonaniach. Sam proces wyboru jest procesem politycznym, gdyż występuje gra interesów, w której ktoś zwycięża (zwycięża czyjaś koncepcja, projekt). Można przyjąć, że te projekty wypływają z podzielanych przekonań, które Stacey określa mianem ideologii. Bez zgody z nią projekty te nie byłyby atrakcyjne i nie miałyby poparcia w fazie implementacji. Centralną pozycję w procesach wyboru zajmuje charyzmatyczny przywódca, co powoduje, że w rze-

czywistości organizacyjnej ważną rolę odgrywają także relacje emocjonalne, a nie tylko racjonalne. Z kolei działania mają charakter procesów, którym towarzyszy uczenie się: gdy działania przynoszą sukcesy, są powtarzane, gdy są nieudane, „porzuca” się je lub modyfikuje. Natomiast odkrywanie problemów następuje w wyniku obserwacji otoczenia, szczególnie konkurentów i klientów (rys. 1).

Przy tym podejściu duże znaczenie mają tzw. zamiary organizacji (*organizational intentions*). Są to pewne oczekiwane stany rzeczy będące rezultatem podejścia celowościowego. Te stany rzeczy dotyczą postawy, pozycji i wyników. Różnią się od stanów dotychczasowych, a do ich osiągnięcia jest potrzebny pewien wzorzec działań, czyli strategia.

Pomija się tu lub pomniejsza znaczenie kontekstu sytuacyjnego i wynikającego z niego problemu wyłaniających się sposobności. W istocie rzeczy mamy tu do czynienia z następującymi spektrami: w warunkach stabilności narzędziem zarządzania jest plan strategiczny, natomiast w warunkach jej braku – różne formy uczenia się organizacji.

To drugie spektrum kwestionuje tradycyjny paradygmat, który nie „sprawdza się” ze względu na sukces w działaniach, tzn. nie zapewnia osiągania satysfakcjonujących wyników głównych interesariuszy. Powoduje to brak wsparcia płynącego z otoczenia i z wnętrza organizacji.



Rys. 1. Tradycyjne podejście do procesu podejmowania decyzji

Spełnienie oczekiwań interesariuszy wymaga innowacyjności. Dotyczy to głównie organizacji komercyjnych. Są takie organizacje, w których zasadą jest utrzymywanie stabilności i dokonywanie powolnych, ewolucyjnych zmian, lecz nie mają one charakteru komercyjnego, np. opierają się na ideologii. Także w organizacjach stojących na straży bezpieczeństwa obywateli dominuje paradygmat stabilności, przynajmniej w zakresie ich fundamentalnych funkcji.

W praktyce, paradoks współczesnego zarządzania polega na tym, że menedżerowie muszą radzić sobie z koniecznością podtrzymywania stabilności umożliwiającej kontynuowanie działań (paradygmat stabilności) i z koniecznością radzenia sobie ze zmiennością, nieprzewidywalnością i niejednoznacznością warunków działań (paradygmat zmiany innowacyjnej).

Tradycyjne podejście do zarządzania strategicznego opierało się na zasadzie technicznej racjonalności rozumianej jako akceptowalność, wykonalność i odpowiedniość planu strategicznego. Plan długoterminowy opierał się na założeniu, że management organizacji akceptuje poziom zadań technicznych i finansowych, jakie mają być wykonane w przyszłości. Wyrażają je cele strategiczne. Na tej podstawie należy określić przyszłe: postawę i pozycję organizacji. W tym celu należy antycypować stan jej otoczenia i dostosować do niego przyszłą postawę i pozycję. Jest to więc logika polegająca na ekstraklanowaniu przeszłości, ocenie teraźniejszości dokonywanej dla przewidywania przyszłości.

Narzędziami służącymi ocenie akceptowalności wyników finansowych są przede wszystkim:

- 1) analiza kosztów i korzyści,
- 2) benchmarking,
- 3) analiza luki strategicznej,
- 4) analiza scenariuszy,
- 5) analiza finansowa,
- 6) analiza ryzyka.

Narzędziami badania wewnątrzorganizacyjnej akceptowalności są:

- 1) analiza struktury władzy,
- 2) ocena kultury organizacyjnej.

Wykonalność może być badana za pomocą:

- 1) analizy finansowej (np. tzw. *break-even analysis*),
- 2) cyklu życia produktu,
- 3) krzywej doświadczenia,
- 4) metod portfelowych.

Adaptowanie się do zmian w otoczeniu można badać za pomocą:

- 1) metody SWOT i jej pokrewnych,
- 2) cyklu życia i metod portfelowych w zastosowaniu do sektora,
- 3) metody PiMS,
- 4) analizy struktury sektora (Porter),
- 5) łańcucha wartości dodanej,
- 6) analizy konfiguracji (tzw. 7S: strategia, struktura, systemy, style, załoga, kwalifikacje, cele).

Opisane powyżej podejście prowadzi do akceptowanych na ogół następujących wniosków:

- organizacje osiągają sukcesy wówczas, gdy formułują „zwarte” długoterminowe plany, a następnie uzyskują równowagę, realizując te plany,
- równowaga może być chroniona przez monitorowanie wyników i porównywanie ich z tzw. „kamieniami milowymi” wyznaczającymi kierunek i etapowe cele działań,
- umożliwia to radzenie sobie z niepewnością.

Menedżerowie koncentrują się na ustalaniu „kamieni milowych” i śledzeniu wyników, wykorzystując systemy kontroli realizowania krótkoterminowych planów. Doceniając planowanie w dużych przedziałach czasu, zdają sobie jednak sprawę, że dla osiągnięcia celów praktycznych jest ono mało przydatne. Jest to spowodowane tym, że w tych przedziałach czasu poziom niepewności jest zbyt wysoki. Prowadzi to do konieczności zastanowienia się nad paradygmatem zarządzania.

3. Kwestia obowiązującego paradygmatu

Paradygmat organizacji można rozumieć następująco:

Ludzie w organizacji skupiają swoją uwagę na przekonaniach i przeświadczeniach, opiniach, zgodnych z podzielanym wspólnie postrzeganiem otaczającej ich rzeczywistości organizacyjnej. Ta wspólnota postrzegania jest rezultatem wspólnych działań, wzajemnego informowania się, dzielenia się doświadczeniami, wypowiedzianymi poglądami. W ten sposób powstaje wspólny pogląd dotyczący tego, co wartościowe w organizacji i jej otoczeniu. Ten zbiór głęboko zakorzenionych w świadomości ludzi przekonań, przeświadczeń i opinii tworzy dominującą logikę, kod lub paradygmat organizacji. Na jego podstawie powstają pewne standardy, z którymi porównuje się w sposób świadomy i (lub) nieświadomy wszelkie ważne nowe działania, informacje, dokonując ich oceny, stwierdzając, czy są wiarygodne, godne rozważenia, poparcia, naśladowania.

To, jak postrzega się otaczającą nas rzeczywistość wpływa na ten etap procesu decyzyjnego, który nazywamy „odkrywaniem problemów decyzyjnych”, a w konsekwencji dokonywaniem wyboru sposobu jego rozwiązania. Ten paradygmat decyduje więc, czy widzimy jakieś zjawisko w jego dynamice, czy też nie.

Konwencjonalny paradygmat opiera się na trzech założeniach:

- 1) organizacje będą osiągały sukcesy wówczas, gdy będą stosowały wzorce wynikające z „najlepszych praktyk”,
- 2) gdy będą stosowały długoterminowe planowanie oparte na analitycznych kryteriach, a następnie będą je implementowały i monitorowały sposób realizacji planu,
- 3) gdy będą wprowadzały odpowiednią tzw. konfigurację, będącą kombinacją struktury, strategii, otoczenia i innych ważnych czynników.

4. Nowe podejścia do paradygmatu

Nowe podejścia do paradygmatu zarządzania organizacjami stworzyły modele Weicka (1977), Forrestera, Argyrisa (1990), Millera (1990), Pascala (1990). Stało się tak dlatego, że rozszerzyły naszą wiedzę o chaosie i samoorganizowaniu się, co dało powód do lepszego rozumienia reguł rządzących „życiem organizacji”.

Podstawy nowego podejścia tworzą:

- koncepcja dynamiki systemów organizacyjnych,
- istota sprzężeń zwrotnych w systemach społecznych,
- elementy teorii chaosu mające zastosowanie do systemów organizacyjnych.

System sprzężeń zwrotnych jest zorganizowanym zbiorem części jakiejś całości oraz zbiorem powiązań między nimi. W przypadku systemu społecznego, grupy ludzi tworzą system, w którym działają razem oraz wymieniają między sobą informacje. Główną cechą tych systemów są sprzężenia zwrotne. Sprzężenia te, będąc cyrkulacją interakcji, tworzą pętlę wiążącą działanie i informację z następnym działaniem i informacją i odwrotnie. Tak np. wzorce zachowań w każdej pętli są ze sobą powiązane, każde z nich wpływa na pozostałe i odwrotnie. Dynamika organizacji i zarządzania nią dotyczy tego, jak działania organizacji zmieniają się w dużych przedziałach czasu oraz tego, jak procesy sprzężeń zwrotnych powodują te zmiany.

Wyróżniamy sprzężenia zwrotne dodatnie i ujemne⁵.

W pętli sprzężenia zwrotnego dodatniego zmienna A wpływa na zmienną B, ta zaś zwrótnie – na zmienną A itd. W przypadku sprzężenia dodatniego zachowanie A wzmacnia zachowanie B, które zwrótnie wzmacnia zachowanie A.

Alternatywnie, system sprzężeń zwrotnych może być ujemny. Wówczas zachowanie A osłabia zachowanie B, które z kolei osłabia zachowanie A itd. Ujemne sprzężenie zwrotne może być także ujemnie samowzmacniającym się, lecz w sposób osłabiający i przeciwdziałający tendencjom prowadzącym do zmiany (np. stanowiska, pozycji, sytuacji). Ujemne sprzężenie zwrotne powoduje więc obronę *status quo*, natomiast dodatnie – jego zmianę. W sprzężeniach zwrotnych z powiązanymi ze sobą zwrótnie przyczynami (*circular causality*) bardzo trudno określić, co jest przyczyną, a co efektem, szczególnie wówczas, gdy system jest nieliniowy. Efekt może być „odległy” od przyczyny zarówno ze względu na czas, jak i miejsce powstania, powiązania pomiędzy nimi mogą być ponadto niezauważalne w wyniku wielości zdarzeń, które zaistniały.

Gdy reakcje zmiennych powiązanych ze sobą pętlą sprzężenia zwrotnego są odpowiednie do przyczyn, które je spowodowały, system sprzężeń jest linio-

⁵ P. Senge: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Wydawnicza. Kraków 2003.

wy. Gdy reakcje te odbiegają od odpowiedniości, system jest nieliowy (np. zmiany zachowań następują szybciej lub wolniej, niż to powinno mieć miejsce). Systemy sprzężeń zwrotnych powodują więc powstanie przyczyn cyrkulujących lub cyrkulowania przyczyn.

5. Podstawy teorii zmian – teoria chaosu

Teoria chaosu opisuje naturę stanów systemów znajdujących się „na granicy” pomiędzy ich stabilnością i niestabilnością i generujących wzorce zachowań, które są nieregularne i nieprzewidywalne, lecz możliwe jest jeszcze określenie ich struktury.

Dla przedstawienia stanu chaosu można wykorzystać następujące równanie⁶:

$$Z_t = Z_{t-1}^2 + c$$

Równanie to charakteryzuje pętlę sprzężenia zwrotnego: zdarzenie Z w momencie czasu t jest zdeterminowane przez zdarzenie Z , które miało miejsce w momencie $t - 1$. Zdarzenie Z_t będzie z kolei determinowało kolejne zdarzenie Z w momencie $t + 1$. Każde zdarzenie Z będzie poprzez sprzężenie zwrotne relacji wywoływało sekwencję kolejnych zdarzeń. Jakie to będą sekwencje, będzie to zależało od parametru c . Parametr ten będzie determinował kolejność zdarzeń Z , czyli ich sekwencje. Niektóre z nich będą stabilne i uporządkowane, co umożliwia ich przewidywanie. Gdy sekwencje te cechują się pewną niezmiennością i regularnością, są stabilne. Gdy są rezultatem gwałtownych zmian następujących w przewidywany sposób, cechują się możliwością do przewidzenia zmiennością. Gdy zdarzenie Z będzie generowało sekwencję następnych zdarzeń w sposób gwałtowny, powodując nieprzewidywalność tej sekwencji, równowaga zostaje gwałtownie zachwiana.

Gdybyśmy wzięli pod uwagę wielki zbiór zdarzeń Z i parametrów c i rozpatrywali je ze względu na kolejne możliwe zdarzenia, które zostaną spowodowane, otrzymalibyśmy wiele sekwencji zdarzeń, które można by ocenić ze względu na ich stabilność lub niestabilność. Moglibyśmy także sporządzić „mapę” wszystkich warunków „startu” powodujących stabilność całej sekwencji i warunków początkowych powodujących brak tej stabilności. W ten sposób uzyskalibyśmy „mapę” uwzględniającą końcowe stany, do których dochodzi dany system przez nieregularne sprzężenia zwrotne. Dzięki programom komputerowym⁷ można „narysować” kalkulowaną sekwencję zdarzeń, określając stopień ich stabilności (niestabilności).

⁶ R. Stewart: Does Play Dice? The Mathematics of Chaos. Blackwell, Oxford 1989.

⁷ H.O. Peitgen, P.H. Richter: The Beauty of Fractals: Imager of Complex Dynamical Systems. Springer-Verlag, Berlin 1986.

W organizacjach społecznych chaos przejawia się w występowaniu opozycyjnych względem siebie zachowań. Na przykład menedżerowie operują budżetową formą kontroli i w ten sposób usiłują utrzymywać organizację w stanie równowagi, podejmując równocześnie działania polityczne prowadzące do destabilizacji systemu.

Gdy rozpatrujemy ten problem z punktu widzenia teorii zarządzania, musimy odwołać się przede wszystkim do modeli Lawrence'a i Lorsch'a oraz twierdzeń Pascala.

Lawrence i Lorsch⁸ zajmowali się konceptualnym podejściem do systemów otwartych w celu badania funkcjonowania dużych organizacji. Doszli oni do wniosku, że organizacje zwiększające swoją wielkość równocześnie dzielą się (różnicują) na części. Im większa dywersyfikacja, tym trudniejsza integracja działań całości. Wraz ze wzrostem złożoności otoczenia i wielkości organizacji wzrasta zróżnicowanie funkcji tych organizacji (finanse, operacje, sprzedaż itp.). Każda część i funkcja musi być odpowiednio związana z pozostałymi, jeśli organizacja chce osiągnąć sukcesy. Jeśli organizacja chce „radzić sobie” z otoczeniem, wszystkie jej wyróżnione jednostki muszą umieć „radzić sobie” z ich otoczeniami. Zauważmy, że te konstatacje stały się po 1967 r. tym ważniejsze, im szybciej firmy stawały się międzynarodowymi, a następnie globalnymi.

Dziś stwierdzamy, iż oczywiście jest to, że organizacje stają się tym bardziej zróżnicowane, im bardziej zróżnicowane jest otoczenie, w którym się znajdują. Wielkie instytucje finansowe (ING, CityBank) działają w wielu krajach świata w złożonym otoczeniu, posiadając ogromną ilość filii, oddziałów. Są wysoce zróżnicowanymi organizacjami. Obie organizacje osiągają integrację swoich licznych jednostek narodowych przez to, że np. tzw. klientów globalnych „obsługują” w jednym „centralnym punkcie”. (Do podobnych wniosków doszedł też Pascal).

Podstawowymi stwierdzeniami obu teorii (Lawrence'a i Lorsch'a oraz Pascala) jest to, że wielkie organizacje są równocześnie „pchane” w kierunku różnicowania się i integrowania się oraz znajdowania sposobów „dopasowania do siebie” procesów różnicowania i integrowania. Pokazuje to, że niektóre organizacje koncentrują się na integracji i postępują „w przód” po swojej trajektorii tak długo, aż osiągną stan takiego spetryfikowania, że popełniają błędy. Inne organizacje przez różnicowanie się podążają trajektorią, na której także popełniają błędy. Miller charakteryzuje także trajektorię, na której organizacje stają się nadmiernie adaptacyjnymi lub nadmiernie izolującymi się od swojego otoczenia, co także prowadzi do poważnych błędów⁹.

⁸ P.R. Lawrence, J.W. Lorsch: *Organization and Environment*. Harvard University Press, Cambridge, Ma 1967.

⁹ D. Miller: *The Years Paradox*. Harper Business, New York 1990.

Podsumowując powyższe ustalenia można stwierdzić, że organizacje mają duże skłonności do różnicowania lub petryfikowania swojej struktury i kontroli wewnętrznej. Są one skłonne albo do adaptowania się, albo izolowania w wyniku wpływu na nie ich otoczenia. Są więc albo w pełni stabilne, albo niestabilne. Tymczasem aby osiągać sukcesy, konieczne jest znajdowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy tymi stanami, zajmowanie „miejsca na tej granicy”. W tym celu organizacje muszą być „systemami nieliniowych sprzężeń zwrotnych”, w których tę granicę wyznacza taki punkt, w którym kończy się niestabilność; a zaczyna się chaos¹⁰. Ustalenie tego punktu jest bardzo trudne. Wymaga energii, uwagi i informacji. Dla celów opisu naukowego stosuje się tu kategorię struktur rozproszonych, tzn. struktur cechujących się złożonym stanem uporządkowanych zachowań, które wymagają pewnego kontinuum energii, sprawiającej, że mogą istnieć. Przez to są one równocześnie stabilne i zdolne do zmieniania się. W przypadku struktur biznesowych, struktury te oznaczają zarówno pewien konsensus, jak i konieczność innowacji, która wyznacza nowy strategiczny kierunek lub znaczącą zmianę jakiegoś aspektu biznesu. To wymaga nieustannego angażowania uwagi, czasu i zasobów dla utrzymywania konsensusu, a równocześnie do podejmowania działań i kooperacji. Stany te są bardziej właściwe dla małych przedziałów czasu¹¹.

Wnioski dotyczące natury dynamiki systemów organizacyjnych osiągających sukcesy wywołują wiele niezwykle ważnych implikacji¹²:

- 1) maleje znaczenie analiz,
- 2) maleje znaczenie *contingency theory*,
- 3) maleje rola długoterminowego planowania,
- 4) wizja staje się bardziej iluzją niż silnym elementem procedury,
- 5) konsensus i silna kultura stają się „niebezpieczne”,
- 6) sprzeczności, konflikty i uczenie się stają się niezbędne,
- 7) statystyczne relacje stają się coraz mniej przydatne,
- 8) probabilizm ma znaczenie tylko w małych przedziałach czasu,
- 9) długoterminowe prognozy i symulacje tracą na znaczeniu,
- 10) metody uzyskiwania założonej *apriori* różnorodności organizacji stają się coraz mniej użyteczne.

¹⁰ R. Stacey: *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*. Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

6. Samoorganizowanie się organizacji

Systemy nieliniowych sprzężeń zwrotnych umożliwiają powstawanie nieprzewidywalnych nowych form zachowań wówczas, gdy następują zakłócenia stanu równowagi prowadzące do nierównowagi organizacji. Stany nierównowagi są charakteryzowane przez relacje pomiędzy niestabilnością lub chaosem z jednej strony, a innowacyjnością lub kreatywnością z drugiej – system może być kreatywnym tylko przez doświadczenie niestabilności¹³. Ze względu na zarządzanie, stan chaosu ma duże znaczenie, ponieważ w jego wyniku powstaje nierównowaga (niestabilność równowagi) powodująca zakłócenia we wzorcach działań. Gdy tak się stanie, zmiana tych wzorców jest koniecznością. Systemy kreatywne ewoluują od stanu niestabilności (lub kryzysu) do punktu krytycznego, w którym powinny spontanicznie wytworzyć nowe struktury lub zachowania. Zmiany te są nieprzewidywalne. Nowe struktury są zwykle rozproszone i wymagają powstania jakiegoś czynnika sprawczego, który spowoduje powstanie nowego stanu równowagi.

Samoorganizowanie się jest procesem, w którym elementy systemu, w wyniku spontanicznie nawiązywanej komunikacji, zaczynają kooperować ze sobą, „koordynować” swoje działania i ustalają w ten sposób wspólne zachowania. W systemach organizacyjnych, w których uczestniczą ludzie, nowe wzorce zachowań powstają w rezultacie interakcji politycznych i grupowego uczenia się. Odbyna się to następująco: pojedynczy członkowie organizacji „odkrywają” problemy powstające na skutek małych zmian w ich otoczeniu, znajdują sposoby radzenia sobie z tymi zmianami, wspierają się przez tworzenie koalicji, ustalanie preferencji w negocjowaniu i podejmowanie innych działań wspierających. Wszystko to jest procesem politycznym opartym na władzy organizacyjnej. W ten sposób rozpoczynają się procesy samoorganizowania.

Samoorganizowanie wymaga także uczenia się. Powoduje ono stopniowe porzucanie dotychczasowych wzorców działań i powstawanie nowych. Nowe wzorce rozprzestrzeniają się w organizacji dzięki procesom komunikowania się jej uczestników, grup pracowników lub ujmując to szerzej, poszczególnych elementów systemu. W przypadku systemów społecznych na pierwszy plan wysuwa się postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej. W wyniku uczenia się następuje stopniowa zmiana schematów postrzegania rzeczywistości. Zwykle jest to uczenie się grupowe. To ono jest podstawą odkrywania problemów, dokonywania wyborów decyzyjnych. Efektywność tego uczenia się zależy w znacznym stopniu od tego, czy organizacja podejmuje strategiczne działania, czy też nie. Uczenie się grupowe, jak wiadomo, może być albo procesem nieuświadomianym sobie, albo świadomie

¹³ Ibid.

dążącym do osiągnięcia jakiegoś celu. Uczenie grupowe jest zależne od własnych (grupowych), w znacznym stopniu spontanicznych zachowań.

Tak więc samoorganizowanie się możemy interpretować jako proces politycznych interakcji grup i grupowego uczenia się, w wyniku których powstają nowe strategiczne kierunki rozwoju organizacji.

Procesy te z natury rzeczy są nieliniowe i cechują je nieliniowe sprzężenia. Są one efektywne wówczas, gdy system jest daleki od stanu równowagi, a dzięki nim są wzmacniane więzi pomiędzy jego elementami, mimo występowania sprzeczności i paradoksów. Powstają one w sposób nieprzewidywalny, niezależnie od centralnej dyspozycji. Samoorganizowanie odznacza się tym, że grupa ludzi wytwarza pewne wzorce zachowań poza formalną hierarchią i autorytetami władzy. Może to uczynić w sposób spontaniczny, a więc niekontrolowany, lub też w sposób, który można określić jako poddawalny samokontroli. W ten sposób mogą tworzyć się np. partie polityczne. Ludzie będący w interakcjach ze sobą cechują się pewnym stosunkiem do ważnych dla nich spraw, poddają pewne pomysły, czynią propozycje, cechuje ich, w małym przedziale czasu, spontaniczność. Grupują się wokół pewnych słów (hasła), problemów i sposobów ich rozwiązywania. Są to typowe procesy samoorganizowania się. W podobny sposób tworzą się nieformalne grupy pracowników i menedżerów.

Podsumowując powyższe rozważania należy przedstawić główne koncepcje teorii chaosu¹⁴:

1. Wszystkie organizacje, ich elementy, w tym ludzie, są powiązane ze sobą i z ich otoczeniem licznymi nieliniowymi sprzężeniami.
2. Każdy system sprzężeń nieliniowych jest zdolny do funkcjonowania zarówno w warunkach stabilnych, jak i niestabilnych, na granicy pomiędzy nimi oraz w warunkach chaosu.
3. Wszystkie organizacje cechują paradoksy: dążą do stabilności przez działania integrujące, utrzymywanie kontroli, zapewnienie bezpieczeństwa ludziom, adaptowanie organizacji i jej elementów do otoczenia. Równocześnie dążą w przeciwnym kierunku: decentralizują się, rozczłonkowują struktury organizacyjne, spełniają oczekiwania ludzi w dziedzinie innowacyjności i izolowania się od otoczenia.
4. Organizacje dążąc do stabilności popełniają błędy, powodując zwiększanie trudności w przeprowadzaniu zmian. Jeśli dążą do niestabilności, to dezintegrują się. Sukcesy można osiągnąć wtedy, gdy udaje się im utrzymać na granicy pomiędzy stabilnością i niestabilnością. Jest to dla takiej organizacji stan chaosu, któremu służy trudna do utrzymania rozproszona struktura organizacji.

¹⁴ Ibid.

5. Dynamika organizacji osiągających sukcesy charakteryzuje się: nieregularnymi cyklami zmian, nieciągłymi trendami rozwoju przebiegającymi w obszarze niekwantyfikowalnych zachowań, które są „nieostre”, ale rozpoznawalne, i które tworzą pewne archetypy i wzorce.
6. Jest to własna, wewnętrzna dynamika organizacji, powodująca, że organizacje stają przed całkowicie nieznaną przyszłością.
7. Agenci organizacji (w znaczeniu wynikającym z teorii agencji) nie mogą być poddawani długoterminowej kontroli. Mogą być wyposażeni w pewne konkretne wzorce prowadzące ich do sukcesu, mogą stosować krok po kroku wnioskowanie przyczynowe lub też tzw. ideologiczną kontrolę powiązaną z planowaniem, w celu uzyskiwania możliwości długoterminowego rozwoju. Agenci w tym systemie mogą także orientować swoje działania na małe przedziały czasu.
8. Długoterminowy rozwój cechuje się spontanicznością, samoorganizowaniem się, w którym nowe kierunki strategiczne mogą być kierunkami wylaniającymi się.
9. W ten sposób menedżerowie kreują i odkrywają swoje otoczenie oraz długoterminową przyszłość swoich organizacji.

7. Problem nieprzewidywalności zmian

Dynamika organizacji powoduje trudne do przewidzenia zmiany jej stanu. Przypomnieć należy, że dynamika ta odznacza się zasadniczą zmianą wzorców zachowań systemu. Pojawiają się w związku z tym dwa problemy: pierwszy polega na konieczności poznawania i rozumienia rodzaju i natury tych zmian, drugi, wykraczający nieco poza zakres tych rozważań, wiąże się ze sposobami reagowania ludzi na te zmiany. W związku z tymi problemami należałoby zastanowić się nad tym, czy i jak zmiany systemu będą wpływały na procesy podejmowania decyzji. Dynamika systemów będących w równowadze z ich otoczeniem jest prosta do opisanego: system podąża regularną „ścieżką rozwoju”, cykle zmian też są regularne, co powoduje, że wzorce zachowań systemu są względnie trwałe, a zmiany mają charakter zamknięty, tj. całkowicie przewidywalny. Dlatego możliwe jest prognozowanie z dużą dokładnością przyszłych stanów systemu, a myślenie w kategoriach: przyczyna – skutek, nie natrafia na trudności. Sytuacja taka dotyczy wielu systemów naturalnych.

Jeśli chodzi o systemy organizacyjne, możliwe są następujące sytuacje: System jest bliski równowagi z systemem jego otoczenia, co oznacza, że wspólne dla obu systemów zakłócenia nie utrudniają zbyt przejścia tych systemów do kolejnego stanu równowagi, np. przez zmianę zasad zachowań. System może

być także daleki od równowagi (*far from equilibrium*). Jest tak wówczas, gdy czynniki zakłócające równowagę powodują, że system jest bliski drugiego ekstremum, tj. nierównowagi.

Systemy rynkowe są zazwyczaj bliskie równowagi, gdyż występuje w nich naturalne dążenie do równowagi pomiędzy podażą i popytem. Ze względu na dynamikę systemów najważniejsze są stany systemów dalekie od równowagi i zmiany, które są podejmowane w tych warunkach. W literaturze znajdujemy następującą klasyfikację zmian¹⁵:

- zmiany „zamknięte”,
- ograniczone,
- elastyczne.

Zmiany zamknięte następują w warunkach cechujących się pewnością tego, że nastąpią. Są więc dokładnie przewidywalne. Gdy zasady określające te zmiany są tak stałe, że można je nazwać prawami (np. przyrody), możliwe jest dokładne ich prognozowanie. Powiązania pomiędzy przyczynami i skutkami są tu liniowe.

Zmiany ograniczone dotyczą sytuacji, w których kierunek i „merytoryczną treść” tych zmian można określić z pewnym prawdopodobieństwem. Tak więc możemy przewidywać prawdopodobne zachowania systemu.

System jest zamknięty, czyli bezwzględnie odosobniony, wytwarza jednak pewien zbiór działań, które mają doprowadzić go do stanu równowagi. Działania te są powtarzalne, co powoduje, że można ustalić prawdopodobne zachowania systemu w przyszłości.

Zmiany elastyczne mają miejsce w sytuacjach, gdy można tylko przypuszczać, co zdarzy się w przyszłości. W dużych przedziałach czasu można też tylko domyślać się, jaki będzie charakter powiązań pomiędzy przyczynami i skutkami, gdyż skutki *de facto* nie mogą być przewidywalne. W tych warunkach nie można precyzyjnie prognozować zmian systemu, a w ślad za tym kontrolować go. Błędy w prognozach są rezultatem oddziaływania otoczenia, powodującego, że system zmienia się w sposób nieregularny. Powstają więc trudności w dostosowaniu się systemu do jego otoczenia.

Sytuację opisaną powyżej, tj. zakłócenia w regularnych zachowaniach systemu, Stacey nazywa *contained change situation*. Sytuacja taka rodzi niepewność towarzyszącą nieregularnym zachowaniom systemu ocenianego ze względu na jego równowagę organizacyjną. Brak równowagi jest dwójakiego rodzaju: ma charakter zmian cyklicznych i (lub) narastających, opisywanych za pomocą trendów, lub też wynika z nieregularności zachowań spowodowanych innymi czynnikami, które zakłócają te cykle i (lub) stopniowe dokonywanie się

¹⁵ R.D. Stacey: *Strategic Management*.... op. cit.

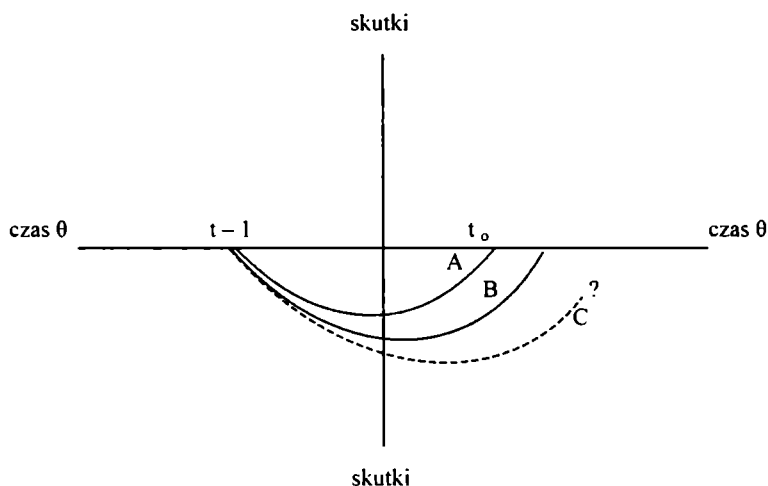
zmian. W konsekwencji tego nie jest możliwe określenie tych zmian w ujęciu przyczynowo-skutkowym. Powstają wówczas różnice pomiędzy zmianami oczekiwanymi i rzeczywistymi, które określamy zwykle jako losowe. Głównym powodem powstania nieregularności zachowań systemu są tu jednak zmiany w jego otoczeniu. Opisują je modele zmian otoczenia systemu, umożliwiające określanie przewidywanych wpływów otoczenia na zachowania systemu. Zachowania te można więc określać metodami predykcji. Określane w ten sposób mogą być uwzględniane w planie. Gdy zmiany otoczenia systemu nie mogą być przewidziane (brak modelu, zły model), wówczas przyjmujemy, że są (będą) one rezultatem czynników losowych. Tak więc systemy będące blisko równowagi, gdy idzie o ich dynamikę, mogą być opisywane dwojako: w zasadniczej części, na podstawie praw rządzących rozwojem systemów, które powodują, że systemy cechuje regularność zachowań i (lub), gdy praw tych nie ma, na podstawie badania czynników losowych, które powodują, że zachowania systemu „odchylają się” od regularnych. Im większy wpływ czynników losowych mających swoje źródła w otoczeniu systemów, tym większa niepewność, a w konsekwencji nieprzewidywalność zmian w systemie. Z kolei tym mniejsza niepewność, im więcej zdołamy zgromadzić informacji i wiedzy o systemie i jego otoczeniu. Tu właśnie jest ważna rola uczenia się organizacji. Im to uczenie się jest bardziej efektywne, tym więcej jest miejsca dla racjonalnych decyzji podejmowanych na podstawie tradycyjnych metod wspierających procesy decyzyjne. W ujęciu systemowym problem niepewności i w jej wyniku nieprzewidywalności zmian w otoczeniu systemu można sprowadzić do kwestii jakości dodatnich sprzężeń zwrotnych. Ich niska jakość powoduje, że decydenci muszą opierać się na ujemnych sprzężeniach zwrotnych.

Większe znacznie mają problemy zmian systemów znajdujących się w stanie dalekim od równowagi. W systemach tych powiązania pomiędzy przyczynami i skutkami wewnątrz systemu i pomiędzy systemami są złożone. Powoduje to powstawanie wzorców zachowań będących rezultatem pojedynczych interakcji wewnątrz systemu i pomiędzy systemami, co jest głównym źródłem nieregularności zachowań. Nie są to „proste” nieregularności powstające w wyniku zmian w otoczeniu systemu, gdyż wynikają głównie ze struktury sprzężenia zwrotnego systemu. Powoduje to, że nie można odróżnić zachowań stanowiących podstawę regularności od zachowań spowodowanych czynnikami losowymi. Tak więc zachowania systemów spowodowane obydwooma czynnikami tworzą swoisty mix zachowań regularnych i nieregularnych. Obydwa rodzaje zachowań są generowane łącznie przez sprzężenia zwrotne systemu; system żyje „własnym życiem”, a jego zachowania mogą wynikać z jego „natury”. Wszystko to powoduje, że rozpoznawanie przyszłości systemów w dużych przedziałach

czasu staje się prawie niemożliwe, choć może być rezultatem pewnych rozpoznawalnych wzorców jakościowych, a w małych przedziałach czasu – konkretnych zachowań, które będą przewidywalne, ponieważ system znajduje się zawsze w jakimś „rozpędzie”, który nadaje mu jakiś kierunek.

Gdy system społeczny jest w stanie dalekim od równowagi, liczy się także czas, w którym, będąc w aktualnym stanie, zdoła zapamiętać to, co wydarzyło się w nim i wszystko, co aktorzy lub inne składniki systemu „zrobili” w przeszłości. Systemy społeczne nie mogą bowiem odciąć się całkowicie od przeszłości.

Przyszłe konsekwencje zmian dokonywanych w przeszłości w formie graficznej przedstawia Stacey¹⁶.



- A – zmiany zamknięte.
- B – zmiany ograniczone.
- C – zmiany elastyczne.

Problemy dynamiki można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza opiera się na założeniu, że charakter zmian w organizacjach, będący rezultatem zmian w ich otoczeniu, jest taki, że przez nie organizacje dostosowują się do zmian w otoczeniu (zmiany adaptacyjne) lub też antycypują te zmiany (zmiany antycypacyjne). Druga opiera się na założeniu, że zmiany w organizacjach wyłaniają się w wyniku dynamiki procesów społecznych przebiegających w granicach organizacji na skutek presji otoczenia (zmiany elastyczne). W związku z tym dynamikę organizacji można rozpatrywać w dwóch ujęciach¹⁷. Pierwsze określa się terminem „dynamika komparatywna”. Badając system w dwóch punktach na osi czasu, można ustalić dwa jego stany. Różnice pomiędzy nimi są rezultatem procesów dynamicz-

¹⁶ R.D. Stacey: *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World* Kogan Page, London 1992.

¹⁷ R.D. Stacey: *Strategic Management...* op. cit.

nych dziejących się w różnych częściach systemu. Drugie (dla niego brak na razie określenia) zajmuje się tym, co dzieje się na ścieżce prowadzącej od jednego do drugiego stanu.

Przenosząc te dwa ujęcia na grunt zarządzania, pierwsze prowadzi do rozpatrywania tzw. zarządzania normalnego (*ordinary management*), drugie do zarządzania „w sytuacjach nadzwyczajnych” (*extraordinary management*). W rzeczywistości zarządzanie organizacjami jest mieszkanką obu rodzajów zarządzania (*mix management*). Jest tak dlatego, że zarządzanie ma do osiągnięcia dwa trudne do pogodzenia, a niekiedy sprzeczne ze sobą cele: ma zapewnić rozwój ewolucyjny, który chroni i wykorzystuje doświadczenie i wiedzę organizacji w jej rozwoju, a równocześnie ma umożliwić rozwój radykalny przez zmiany rewolucyjne, które wymagają innowacyjności i kreatywności. W tym drugim przypadku następuje gwałtowne „pchnięcie” organizacji „do przodu” dzięki zburzeniu wielu elementów dotychczasowej konfiguracji.

Realizując pierwsze zadanie, kadra kierownicza musi posługiwać się metodami umożliwiającymi podejmowanie względnie racjonalnych decyzji; w przypadku drugiego zadania na pierwszy plan wysuwają się problemy organizacji nieformalnej (komunikacja, sieci, uczenie się, samoorganizowanie się).

THEORETICAL BASIS OF THE CONCEPT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT DYNAMISM

Summary

The scientific paradigm stating that organisations should exist under the circumstances of the predictable changeability of conditions in which they operate was questioned. It was confronted with the paradigm asserting that the managing unpredictable changeability is the core of management in the contemporary organisations. That paradigm results in the decreasing utility of traditional methods of analysis and forecasting as well as of the so-called formulas aimed at guaranteeing success of organisations. Attention was drawn to the increasing significance of learning by the organisation, self-structuring as well as establishment and strengthening of the relationships among groups of people. In that way the adequate management mix can be established: management under the conditions characterised by foreseeable changes and management in the environment where changes are difficult to foresee or unforeseeable (ordinary management and extraordinary management).