

**Dane do cytowań:**

Joanna M. Moczydłowska, *Paradygmaty zarządzania - weryfikacja w dobie kryzysu*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją M. Ciska, B. Domańskiej-Szarugi, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 103-111.

**Joanna M. Moczydłowska**

## **PARADYGMATY ZARZĄDZANIA – WERYFIKACJA W DOBIE KRYZYSU**

**Wprowadzenie**

Globalny kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w drugiej połowie 2008 roku w USA to zjawisko, które nakazuje teoretykom i praktykom zarządzania stawianie pytań o przyczyny, krótko- i długoterminowe skutki oraz mechanizmy zapobiegania zjawiskom kryzysowym, zarówno na poziomie makro, jak i na poziomie konkretnych przedsiębiorstw. To nie tylko okazja do formułowania programów naprawczych stanowiących swoistą strategię profilaktyki kryzysowej, ale także sytuacja zachęcająca do refleksji nad paradygmatami zarządzania. Które z dotychczasowych paradygmatów należy uznać za szczególnie trafne, a które zmieniają się, bo nowa, kryzysowa rzeczywistość ujawnia ich nietrafność i nieaktualność? Wprawdzie nie brakuje głosów, że to „nie praktyka zarządzania, ale czynniki strukturalne tworzą zjawiska kryzysowe”<sup>1</sup>, wydaje się jednak zasadne przyjęcie, że kryzys, zwłaszcza na tak dużą skalę, jaki obserwujemy obecnie nie może pozostać bez wpływu na praktykę zarządzania. Kryzys wywołuje bowiem dwojakiego rodzaju konsekwencje. Bezpośrednie ujawniają się niemal natychmiast. Mogą przybrać formę spadku popytu, ograniczenia dostępu przedsiębiorstwa do źródeł finansowania z szeroko rozumianego rynku finansowego, zmian parametrów cenowych i wielu innych ograniczeń aktywności gospodarczej. Skutki pośrednie będące przedmiotem tego artykułu ujawniają się w dłuższej perspektywie czasowej i mają charakter bardziej fundamentalny. To zmiany w postawach menedżerów i reprezentantów nauk o zarządzaniu wobec teorii i praktyki zarządzania.

---

<sup>1</sup> W. Tarasiuk, *Kryzys finansowy a zarządzanie bankiem i przedsiębiorstwem*, [w:] J. Paszkowski (red.), *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2009, s. 77.

Paradygmat rozumiany jest jako wzorzec (od łac. *paradigma* = wzór). Według T. S. Kuhna traktowany jest jako matryca dyscyplinarna, uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę naukową. Zatem paradygmatem może być zarówno podzielane (zinternalizowane) przez daną wspólnotę naukową wzorcowe (modelowe) odkrycie naukowe, czyli znaczący wytwór procesu poznania, jak i sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez daną wspólnotę wzorcowe, wielomodalne podejście metodologiczne – strategia postępowania badawczego, która prowadzi do poznania badanego fragmentu rzeczywistości<sup>2</sup>. Proces jakościowych zmian w nauce odbywa się poprzez powstawanie, rozwijanie, obalanie starych i kreowanie nowych paradygmatów. Nowy paradygmat niekoniecznie musi być „lepszy” od starego, a w każdym razie nie od razu jako taki się ujawnia; jest po prostu inny, a sukces zyskuje stopniowo, w miarę zmieniania się rzeczywistości.

### **Istota kryzysu w przedsiębiorstwie**

Kryzys to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji i celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do likwidacji zaistniałej sytuacji lub stanu<sup>3</sup>. Uwidacznia się w postaci relatywnego wzrostu kosztów, ograniczania nowych przedsięwzięć, nadmiernego zadłużenia itp. Najczęściej wnioskiem o kryzysie stanowi następstwo analizy wskaźników finansowych przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Podstawowe cechy kryzysu oddające istotę tego zjawiska to: trwale zakłócona działalność, rzeczywista lub pozorna utrata kontroli nad działalnością, zaburzenie równowagi wewnętrznej, zagrożenie realizacji celów strategicznych, wysoki stopień niepewności powodujący znaczne natężenie lęku wśród pracowników, niski stopień przewidywalności sytuacji. Przyczyny kryzysu mogą mieć charakter zewnętrzny, w tym mogą one być zlokalizowane w makrootoczeniu (np. kryzys makroekonomiczny, wysokie stopy procentowe, restrykcyjna polityka fiskalna, zmiany w regulacjach prawnych) i w otoczeniu konkurencyjnym (np. starzenie się rynku, niekorzystne zmiany w kondycji ekonomicznej partnerów biznesowych,

---

<sup>2</sup> Zob. T. S. Kuhn, *The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, The University of Chicago Press, Chicago 1977; za: L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999, 57 – 89.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozera, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 15.

<sup>4</sup> Zdaniem B. Nogalskiego jest to raczej uproszczone podejście, ponieważ nie wszystkie przedsiębiorstwa mające ujemny wynik finansowy są w kryzysie (szerzej: B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2/2009, s. 71).

zwiększenie siły oddziaływania dostawców lub producentów substytutów)<sup>5</sup>. Kryzys może także stanowić konsekwencję czynników wewnętrznych. Przyczyny wewnętrzne mogą wynikać z nieprawidłowości czy błędów w strategii. Mogą wiązać się także z tzw. „czynnikiem ludzkim” (np. z dużą fluktuacją kadry, brakiem motywacji pracowników, silnymi konfliktami wewnątrz organizacji). Kryzysorodne mogą okazać się również błędy w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa czy w strukturze organizacyjnej. Jako uzasadnione wydaje się zatem przyjęcie, iż wszystkie wewnętrzne potencjalne przyczyny kryzysu wiążą się z błędami w procesie zarządzania lub wręcz nieumiejętnością zarządzania. Dlatego paradoksalnie kryzys może mieć konsekwencje pozytywne. Ujawnia błędy menedżerów, stwarza warunki do ich rozpoznania i wyeliminowania w przyszłości.

### **Paradygmaty, które w czasie kryzysu potwierdziły się i nabrały szczególnego znaczenia**

#### **1. Paradygmat zmienności otoczenia i potrzeby radzenia sobie przez przedsiębiorstwa z ciągłą nieprzewidywalnością zachodzenia tych zmian<sup>6</sup>.**

„Epoka ciągłości odeszła na zawsze.(...) Destrukcja jest mechanizmem, który pozwala rynkowi utrzymać świeżość poprzez eliminację tych elementów, które nie są już potrzebne”<sup>7</sup>. Kryzys to sytuacja, w której z całą mocą ujawnia się znaczenie adaptacyjności przedsiębiorstwa i elastycznego, bardzo szybkiego reagowania na zmiany w makro- i mikrootoczeniu. Elastyczność utożsamiamy ze zdolnością organizacji do przystosowania wewnętrznych struktur i procesów w reakcji na zmianę w otoczeniu. Organizacje elastyczne to te, które ciągle zmieniają i rozwijają modele biznesu i strategie swojego działania, przystosowują je do nowych realiów rynków oraz zmieniają wszystkie elementy organizacji, aby współgrały z nowym modelem i strategią. Elastyczność może być tym większa, im mniej przedsiębiorstwo jest sformalizowane oraz im bardziej nastawione jest na cele<sup>8</sup>. Elastyczność oznacza zdolność organizacji do szybkiej restrukturyzacji, ale jednocześnie nie może być ona utożsamiana ze zwolnieniami pracowników. Obniżanie kosztów działalności przez zmniejszanie kosztów pracy wiąże się ze znaczącym ryzykiem „wyplukania zasobów” ograniczającym lub wręcz uniemożliwiającym rozwój „po” kryzysie.

Restrukturyzację definiujemy jako zmiany w obszarze jednego lub większej liczby z trzech wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa: aktywa,

---

<sup>5</sup> A. Zelek, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, [w:] *Praktyka zarządzania...*, dz.cyt., s. 40.

<sup>6</sup> B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu ...*, dz. cyt., s. 69.

<sup>7</sup> R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003, s. 146.

<sup>8</sup> Por. W. Jakubowska, *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Dworzeckiego, M. Romanowskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 15-16.

struktura kapitału, zarządzanie<sup>9</sup>. Restrukturyzacja jako odpowiedź na kryzys to przede wszystkim zmiany w strukturach organizacyjnych. Już od lat 80. XX wieku odchodzi się od paradygmatu o istnieniu jednej „idealnej”, „właściwej” struktury propagowanego w klasycznym zarządzaniu, a także w szkole systemu biurokratycznego. Rozbudowane struktury hierarchiczne zmienia się na tzw. systemy wysokiej funkcjonalności<sup>10</sup>. W dobie kryzysu postulat tworzenia zespołów, w których powiększa się indywidualną swobodę działania wysoko zmotywowanych pracowników nabiera szczególnego znaczenia. Od pracowników oczekuje się inicjowania usprawnień, a od zespołów wykorzystywania tych usprawnień do realizowania określonego zespołu czynności w procesie biznesowym. Rośnie też znaczenie kapitału intelektualnego, a w jego ramach kapitału wiedzy. Wiedza o tym, jak zarządzać w kryzysie, jak wyjść z kryzysu wzmacniając swoją pozycję konkurencyjną nabiera obecnie szczególnego znaczenia.

## **2. Paradygmat inteligencji rynkowej – rola autentycznej wartości dla klienta**

Jedną z kluczowych cech współczesnego przedsiębiorstwa, która decyduje o przetrwaniu i rozwoju w hiperkonkurencyjnym, turbulentnym, kryzysowym otoczeniu jest inteligencja, zwłaszcza inteligencja rynkowa. Jako najważniejszy zasób nowoczesnego przedsiębiorstwa traktuje się zbiorową inteligencję osób w nim zatrudnionych oraz ludzi z organizacji współpracujących z przedsiębiorstwem wraz z ich wolą działania na rzecz wspólnych korzyści. Inteligencja biznesowa (gospodarcza, rynkowa) definiowana jest jako zdolność do twórczego korzystania ze swojej świadomości, a także umiejętność nieustannego i ukierunkowanego jej rozwoju. Świadomość jest w tym ujęciu syntezą wiedzy, doświadczenia i wyobraźni<sup>11</sup>. Tak rozumiana inteligencja decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo wystarczająco wcześnie zauważy zmiany w swoim szeroko rozumianym otoczeniu, zrozumie ich istotę, trafnie przewidzi dalszy ciąg zmian i ich konsekwencje, wystarczająco precyzyjnie określi przestrzeń wolności wyboru dalszego kierunku swojego postępowania i w odpowiednim miejscu skoncentruje działania. Inteligencja menedżerów i pracowników przekłada się na inteligencję rynkową przedsiębiorstwa, jeśli zdolności intelektualne ludzi wykorzystywane są w procesie wyszukiwania i selekcji informacji, przekształcania ich w wiedzę oraz wykorzystywania wiedzy do podejmowania i wdrażania efektywnych decyzji rynkowych.

---

<sup>9</sup> H. Singh, *Challenges In Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies” 1993, No 30, p. 148.

<sup>10</sup> Por. W.M. Grudzewski, K.I. Hejduk, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, K.I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 21.

<sup>11</sup> H.S. Tuszyński, M.A. Kolka, *O wiedzy oraz inteligencji w biznesie, czyli o fundamentach konkurencyjności*, [www.GlobalEconomy.com](http://www.GlobalEconomy.com), Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, 15.11.2009.

Wartość dostarczana klientom stanowi najważniejszy wskaźnik inteligencji rynkowej przedsiębiorstwa. Subiektywnie doświadczane korzyści wynikające z faktu posiadania produktu, skorzystania z usługi stanowią podstawowe źródło satysfakcji klienta, jego pozytywnych doświadczeń, o które zabiega firma inteligentna. Sferą poszukiwania, różnicowania i kreowania wartości dla klientów są obecnie: jakość, bogactwo cech, szeroka gama usług, profesjonalne zaspokajanie zindywidualizowanych i zmiennych w czasie potrzeb. W dobie kryzysu szczególnego znaczenia nabiera postulat, by klient był postrzegany jako „gość”, który otrzymuje ofertę wręcz osobistą, a jego korzyści mają charakter nie tylko ekonomiczny czy funkcjonalny, ale również emocjonalny, społeczny i poznawczy. Tradycyjna transakcja zostaje zastąpiona relacją zaangażowaną emocjonalnie, a przedmiotem wymiany stają się doświadczenia. Trzeba tu jednak z całą mocą podkreślić, że chodzi o autentyczne relacje, o prawdziwie podmiotowe traktowanie klienta, o wartości dla klienta adekwatne do jego potrzeb, zmieniających się preferencji, do etapu życia, w którym się znajduje, a nie jedynie o efektowne „opakowanie” marketingowe, w którym forma zdecydowanie dominuje nad treścią.

### **3. Przewaga płynności finansowej nad zyskiem; paradygmat zarządzania finansami wg tak zwanej „złotej reguły bilansowej”**

Kryzys potwierdził podstawowe zasady teorii finansów przedsiębiorstw: przede wszystkim znaczenie płynności finansowej i jej „przewagę” nad zyskiem, który nie stanowi gwarancji bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Utwierdził potrzebę konserwatywnego podejścia do struktury finansowania przedsiębiorstwa, czyli konsekwentnego trzymania się zasady, iż długoterminowe aktywa powinny być finansowane przez długoterminowe pasywa. Stabilny przepływ operacyjny poparty wynikami historycznymi stanowi najlepsze zabezpieczenie długu, znacznie bezpieczniejsze niż np. zaciąganie kredytu pod przyszłe dochody ze źródeł pozaoperacyjnych takich jak dochody z inwestycji w instrumenty finansowe czy spieniężenie aktywów, których wartość ma dopiero wzrosnąć<sup>12</sup>.

Dźwignia finansowa jest mechanizmem bardzo „kuszącym” - daje możliwość podniesienia zwrotu z kapitału, pozwala na wzrost wartości firmy, na osiąganie ponadprzeciętnej rentowności. Zjawiska kryzysowe ujawniły z całą mocą, iż korzystanie z dźwigni finansowej to nie tylko potencjalne korzyści, ale także znaczne ryzyko, które w praktyce zarządzania dość powszechnie minimalizowano lub wręcz lekceważono. Od lat liczne prace naukowe finansistów, zwłaszcza ukazujące się w kontekście krytycznej oceny teorii Modiglianiego Millera, wskazują na koszty upadłości, które są realne i - przy przekroczeniu optymalnego poziomu zadłużenia - mogą przewyższać korzyści wynikające z dźwigni finansowej. Dlatego decyzje dotyczące struktury kapitału były, są i zapewne nadal będą należeć do grupy najtrudniejszych decyzji strategicznych podejmowanych przez menedżerów.

---

<sup>12</sup> Por. W. Tarasiuk, *Kryzys finansowy...*, dz. cyt., s. 89.

Badania wskazują<sup>13</sup>, że generalnie w czasie dobrej koniunktury przedsiębiorstwa zwiększają udział długu i przechodzą na zobowiązania krótkoterminowe, natomiast w czasie kryzysu zwiększają zobowiązania długoterminowe, ale przede wszystkim zmniejszają zadłużenie ogółem.

#### 4. Paradygmat nowego modelu menedżera

Paradygmat przywództwa w organizacji, sama istota menedżeryzmu podlegają nieustannemu procesowi zmian. Poszukiwania jednego najlepszego stylu zarządzania, optymalnego sposobu pełnienia ról menedżerskich generalnie kończyły się niepowodzeniem w konfrontacji z bogatą, złożoną praktyką organizacyjną. Jedną tylko tendencją okazuje się w miarę stabilną: wciąż rosną oczekiwania pod adresem kompetencji zawodowych menedżerów, i to zarówno kompetencji twardych jak i miękkich. Pierwsze odnoszą się do znajomości i umiejętności praktycznego zastosowania metod, technik i narzędzi użytecznych w zarządzaniu, w tym metod matematycznych, statystycznych, badań operacyjnych itp. Natomiast kompetencje miękkie są głównie związane z kompetencjami społecznymi i osobistymi (np. właściwości stylu kierowania, przywództwo, empatia)<sup>14</sup>. Wzrost popularności koncepcji zarządzania wiedzą spowodował, że ostatnie 30 lat to powolne, ale jednak systematyczne odchodzenie od podziału na kierowników-decydentów i pracowników-wykonawców na rzecz kierowników pełniących rolę *coaches*, i pracowników, którzy są pracownikami wiedzy<sup>15</sup>. „Nowi” kierownicy muszą być jednocześnie trenerami i graczami w zespole. Muszą być menedżerami procesów, innowatorami, wizjonerami i przedsiębiorcami. Ich rola polega na integrowaniu wiedzy i promowaniu uczenia się<sup>16</sup>.

Coraz bardziej akcentuje się także wyraźne oddzielenie menedżerów od innych grup pełniących role zarządzających. W tym ujęciu bycie menedżerem wymaga szerokiej perspektywy menedżerskiej obejmującej systemy: działania, *stakeholders* oraz system, jakim jest organizacja formalna jako całość<sup>17</sup>. W warunkach kryzysu odpowiedzialność menedżerów znacząco wzrasta. Z jednej strony spłaszczanie struktur organizacyjnych ogranicza ich kontrolę, z drugiej strony zmieniają się rodzaje ryzyka, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa.

<sup>13</sup> B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Decyzje o strukturze finansowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej*, (w:) J. Ostaszewski (red.), *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 410.

<sup>14</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 4/2003, s. 11.

<sup>15</sup> D. Jamali, *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, „Journal of Management Development” 2005; za: W.M. Grudzewski, K.I. Hejduk, *Zmiany paradygmatów...*, dz. cyt., s. 16.

<sup>16</sup> C.O. Longenecker, S.S. Ariss, *Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education*, „Journal of Management Development” 2002, Vol. 21, No 9, s. 640-654.

<sup>17</sup> U. Omarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 285.

Menedżer staje się filarem organizacji, architektem jej konkurencyjności łączącym ludzi, możliwości i zasoby. Ma być jednocześnie odważny i jednocześnie unikać zagrożeń. Zacieranie granic między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem oznacza zmianę perspektywy działania menedżera. Punkt ciężkości zmienia się: następuje przejście od zarządzania elementami organizacji do zarządzania organizacją jako całością, a nawet organizacją jako częścią większej całości. Relacje organizacja – otoczenie stają się „wielowymiarowe na wiele sposobów”<sup>18</sup>. Menedżer staje się politykiem tworzącym ład w obszarze sprzecznych konfliktów szeroko rozumianych interesariuszy, napięć wewnątrz przedsiębiorstwa i na jego styku z otoczeniem. Osiąganie celów pożądaných przez firmę zostaje zastąpione osiaganiem celów możliwych, co z całą mocą uwidacznia się w warunkach kryzysowych.

### **Paradygmaty, które w dobie kryzysu rodzą wątpliwości – odejście od Value Based Management?**

Wartość stanowi jeden z najważniejszych elementów charakterystyki przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia kadry zarządzającej oraz różnych grup interesów i otoczenia gospodarczego. Jest podstawą do wnioskowania o rozwoju i sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, podejmowania decyzji we wszystkich kluczowych dla niego sprawach. Złożoność kategorii wartości wynika, między innymi, z faktu, iż „o wartości decyduje substancja materialna oraz organizacyjna i wykorzystanie tej substancji, czyli elementy niematerialne (...)”<sup>19</sup>. Wśród elementów materialnych istotnych w perspektywie wartości wymienia się przede wszystkim: wkłady kapitałowe właścicieli, wypracowane zyski do dyspozycji firmy, racjonalne gospodarowanie majątkiem trwałym, optymalizację zapasów, racjonalizację zamówień, racjonalne zagospodarowanie wolnych środków pieniężnych oraz właściwy dobór źródeł finansowania przejściowych niedoborów gotówki. Z kolei za czynniki niematerialne kształtujące wartość uznaje się głównie: reputację, kompetencje pracowników, sprawne i skuteczne działania marketingowe, status prawny firmy, jej nieformalne powiązania i układy<sup>20</sup>. Mnogość i różnorodność determinant wartości przedsiębiorstwa jednoznacznie wskazują, jak trudnym i złożonym zadaniem jest zarządzanie wartością. Zarządzanie wartością organizacji przez ostatnie lata traktowane było jako jedna z metod nowoczesnego zarządzania (*VBM – Value Based Management*). To kompleksowe podejście, które podporządkowuje tworzeniu wartości dla

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 287.

<sup>19</sup> B. Wodniak – Sobczak, *Dylematy zarządzania wartością*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000, s. 29.

<sup>20</sup> Szerzej na ten temat: A. Sołtys, *Przepływy pieniężne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski (red.), *Zarządzanie wartością organizacji*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2007, s. 145.

akcjonariuszy całość działań przedsiębiorstwa: strategię, politykę, organizację, procesy. Sferę zarządzania wartością stanowi wszystko to, co wiąże się z powiększaniem potencjału ekonomicznego, rozwojem i ekspansją na rynku.

Dziś spotykamy opinie, że to właśnie *VBM* była „jednym z istotnych źródeł powstania obecnego kryzysu”<sup>21</sup>, że „główne przewartościowanie nastąpi w podważeniu paradygmatu zarządzania przez wartość”<sup>22</sup>. Jako najważniejszą słabość koncepcji *VBM* wymienia się nadmierną koncentrację na celach właścicieli, którzy co prawda formułują wobec spółek oczekiwania długoterminowe, ale jednocześnie wykazują dużą wrażliwość na wyniki krótkookresowe. A wyniki te często są niezadowolające, ponieważ kluczowe procesy decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa, na przykład budowanie relacji z klientami i dostawcami, wprowadzanie nowych produktów, wymagają wielu lat inwestycji. W wymiarze krótkookresowym koszty dominują nad przychodami, co najczęściej wywołuje reakcje w postaci zmian w zarządach spółek. Działając pod wpływem takich „bodźców motywacyjnych” zarządy skupiają się na decyzjach przynoszących dochody krótkookresowe, interesują się wzrostem wartości spółki w czasie, w którym obowiązuje ich kontrakt menedżerski. Inna jest też perspektywa czasowa oceny ryzyka. Działania, które w krótkim czasie mogą znacząco podnieść wartość spółki, np. fuzje, przejęcia, w dłuższym horyzoncie czasowym mogą okazać się działaniami nieefektywnymi, jednak ta dłuższa perspektywa czasowa często pozostaje poza sferą zainteresowania menedżerów rozliczanych za wyniki krótkookresowe. Podstawowe problemy natury etycznej uwidaczniają się także w konstrukcjach systemów wynagrodzeń zarządów. Jak pisze S. Kasiewicz, w spółkach akceptujących *VBM* widoczna jest „iluzja, że efekty wzrostu wartości zostają osiągnięte rzetelnie, uczciwie i przy respektowaniu racjonalnych przesłanek sprawiedliwości”<sup>23</sup>. W spółkach, w których „ruchoma” część wynagrodzenia menedżerów stanowi często część dominującą, nie ma żadnych ograniczeń prawnych, etycznych, czy zdroworozsądkowych, które ograniczałyby osiąganie ogromnych korzyści finansowych menedżerów nawet w tych przedsiębiorstwach, które na dużą skalę korzystają z pomocy publicznej, by uniknąć bankructwa<sup>24</sup>.

Kryzys z całą mocą ujawnił jeszcze jeden zarzut pod adresem *VBM* – koncepcja ta nie posiada ukształtowanej struktury zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Teoretyczne fundamenty *VBM* przedstawiają zagadnienie ryzyka w sposób niekompletny skupiając się jedynie na wybranych elementach takich jak analiza ryzyka finansowego czy ocena projektów inwestycyjnych. Praktyka zarządzania przedsiębiorstwami jest w

---

<sup>21</sup> S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, [www.rf.edu.pl/uploads/media/S\\_Kasiewicz\\_02.pdf](http://www.rf.edu.pl/uploads/media/S_Kasiewicz_02.pdf)

<sup>22</sup> W. Tarasiuk, *Kryzys finansowy...*, dz. cyt., s. 90.

<sup>23</sup> S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania...* dz. cyt., s. 10.

<sup>24</sup> Szerzej na ten temat: J. Moczydlowska, *Psychologiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3/2/2009, s. 372- 380.



tym zakresie na jeszcze niższym poziomie, ponieważ uświadamianie sobie znaczenia oraz wdrażanie systemów zarządzania ryzykiem znajdują się najczęściej w fazie początkowej. Potwierdzają to badania, których wyniki wskazują, że aż 60% dużych polskich przedsiębiorstw nie wypracowało żadnych mechanizmów identyfikacji ryzyk i planów działań awaryjnych<sup>25</sup>.

Czy w świetle kryzysu, którego doświadczają współczesne przedsiębiorstwa należy obwieścić przejście koncepcji zarządzania wartością do historii? Zapewne nie. Trudno jednak nie zgodzić się z opinią, że „bez przeprowadzenia podstawowych modyfikacji tej powszechnie stosowanej koncepcji zarządzania wyjście z aktualnego kryzysu będzie miało charakter krótkookresowy”<sup>26</sup>.

## Wnioski

Być może próba refleksji nad wpływem kryzysu na zarządzanie, zwłaszcza na paradygmaty zarządzania jest jeszcze przedwczesna, zwłaszcza w Polsce, która skutki zawirowań gospodarczych odczuwa stosunkowo łagodnie lub może je odczuć z pewnym opóźnieniem. W ocenie autorki warto takie rozważania podejmować, zwłaszcza że każda sytuacja trudna, nowa – a taką bez wątpienia jest kryzys - zachęca do podsumowań i patrzenia w przyszłość.

Obserwacja aktualnej kryzysowej rzeczywistości, analiza prac naukowych i publicystyki gospodarczej prowadzi do wniosku, że kryzys to nie tylko poważne zagrożenie, ale także szansa odnowy organizacji i to na bardzo podstawowym jej poziomie. Kryzys jest najlepszym czasem na restrukturyzację, gdyż nie ma lepszych okoliczności, by pozyskać na nią zgodę i pełną akceptację pracowników. Można zatem ostrożnie wnioskować, że po kryzysie w naukach o zarządzaniu umocni się paradygmat potencjalnych korzystnych konsekwencji kryzysu.

Nie ma i prawdopodobnie nigdy nie będzie uniwersalnych recept na skuteczne zarządzanie antykryzysowe. Co więcej, wiele przemawia za wnioskiem, że działania, które sprawdziły się w konkretnym przedsiębiorstwie w przeszłości, w poprzednich kryzysach, obecnie mogą okazać się nieskuteczne. Można jednak prognozować, że w ramach paradygmatów zarządzania w rzeczywistości pokryzysowej jeszcze większe znaczenie będzie przypisywane zarządzaniu zmianą, zarządzaniu ryzykiem i zarządzaniu relacjami. I chodzi tu o autentyczne, rzeczywiste działania, a nie o szumnie brzmiące hasła nie mające pokrycia w praktyce. Kryzys potwierdza również paradygmat dotyczący kompetencji zawodowych menedżerów, w tym szczególnie kompetencji etycznych. To, jak radzi sobie

---

<sup>25</sup> Badanie „Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009” zostało przygotowane przez PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte i przeprowadzone przez CBOS na ogólnopolskiej losowej próbie 251 firm prywatnych i państwowych w okresie 20.01-6.03.2009 r. Próba jest reprezentatywna, także ze względu na sektor (firma prywatna – państwowa) oraz sekcję PKD w głównych siedmiu sektorach gospodarki. Por. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

<sup>26</sup> S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania...* dz. cyt., s. 12.

przedsiębiorstwo dotknięte kryzysem w sposób bezpośredni zależy od wiedzy, umiejętności, postaw, predyspozycji osobowościowych i intelektualnych osób, które tym przedsiębiorstwem zarządzają.

Paradygmat, który w świetle doświadczeń ostatnich kryzysowych lat wzbudza najczęściej wątpliwości dotyczy zarządzania wartością dla akcjonariuszy. Można przypuszczać, że koncepcja *Value Based Management* zostanie w najbliższym czasie istotnie zmodyfikowana. Wartość nadal pozostanie jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa, jednak sposób jej osiągania i oceny musi podlegać rewizji na bazie wniosków z wydarzeń kryzysowych.

#### Literatura:

1. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003.
2. Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozera, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
3. Grudzewski W.M., Hejduk K.I., *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, K.I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
4. Jakubowska W., *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
5. Jamali D., *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, "Journal of Management Development" 2005.
6. Kasiewicz S., *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, [www.rf.edu.pl/uploads/media/S\\_Kasiewicz\\_02.pdf](http://www.rf.edu.pl/uploads/media/S_Kasiewicz_02.pdf)
7. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
8. Longenecker C.O., Ariss S.S., *Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education*, "Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, No 9.
9. Moczyłowska J., *Psychologiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3/2/2009.
10. Nogalski B., Szpitter A., *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 3/2.

11. Oleksyn T., *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 4/2003, s. 11.
12. Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
13. Pomykalska B., Pomykalski P., *Decyzje o strukturze finansowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej*, [w:] J. Ostaszewski (red.) *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
14. Singh H., *Challenges In Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies” 1993, No 30.
15. Sołtys A., *Przepływy pieniężne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją E. Orechwy-Maliszewskiej, J. Paszkowskiego, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2007.
16. Tarasiuk W., *Kryzys finansowy a zarządzanie bankiem i przedsiębiorstwem*, [w:] J. Paszkowski (red.), *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2009.
17. Tuszyński H.S., Kolka M.A., *O wiedzy oraz inteligencji w biznesie, czyli o fundamentach konkurencyjności*, www.GlobalEconomy, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, 15.11.2009.
18. Wodniak – Sobczak W., *Dylematy zarządzania wartością*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000.
19. Zelek A., *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, [w:] B. Kozera, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.