

Jan Stachowicz

Politechnika Śląska

Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami

1. Sieciowy model współczesnego porządku gospodarczego, społecznego i politycznego

Manuel Castells, kataloński socjolog¹, zasadnie wyjaśnia zjawiska zachodzące we współczesnym, sieciowym społeczeństwie, w tym przyczyny i skutki przepływów kapitału, głównie finansowego w globalnych sieciach konstytuujących współczesny porządek gospodarczy i społeczny. Sformułował on sieciową teorię współczesnego społeczeństwa i współczesnego porządku gospodarczego, politycznego i społecznego. Teoria ta wyjaśnia istotę zjawisk, procesów, wyborów oraz zachowań jednostek w organizacjach, istotę organizacji oraz społeczności regionów gospodarujących, podejmujących gospodarcze, społeczne i polityczne przedsięwzięcia we współczesnym zglobalizowanym i informatycznie skomunikowanym świecie. Jak pisze M. Castells: „sieci stanowią nową morfologię społeczną naszych społeczeństw, a rozprzestrzenianie się logiki usieciowienia

¹ Sławny autor trzytomowego dzieła: M. Castells, *The Information Age Economy, Society and Culture, Vol. I: The Rise of the Network Society*, Blackwell, Cambridge–Oxford 1996; wyd. polskie: *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007; *Vol. II: The Power of Identity*, Blackwell, Cambridge–Oxford 1997; wyd. polskie: *Siła tożsamości*, PWN, Warszawa 2008; *Vol. III: End of Millennium*, Blackwell, Cambridge–Oxford 1998; wyd. polskie: *Koniec tysiąclecia*, PWN, Warszawa 2009.

w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, doświadczenia, władzy i kultury”².

Współcześnie globalnie organizujące się i rozwijające „społeczeństwo sieci” (tj. społeczności różnych powiązanych sieciowo organizacji, społeczności lokalnych oraz regionalnych), jako społeczeństwo wieku informacji, charakteryzuje się dwiema cechami. Pierwsza polega na organizowaniu tych społeczności w potężne nowe, złożone powiązania informacyjne (współczesne technologie komunikacji cyfrowej itd.). Cecha druga dotyczy instytucjonalizacji i odtwarzania w tych społecznościach sieci złożonej z węzłów (działające, współpracujące i wartościujące jednostki, organizacje oraz społeczności lokalne, regionalne), powiązane relacjami komunikującymi (kognitywistycznymi) przesyłania informacji, relacjami społecznymi i różnymi relacjami instytucjonalizującymi i organizującymi przepływy władzy. Co ważne i ciekawe, sieć ta rozwijana jest pomiędzy formalnymi, organizacyjnymi, ekonomicznymi konfiguracjami dotychczas organizującymi, administrującymi i zarządzającymi współczesnymi społeczeństwami. M. Castells formułuje celną dla wyjaśnienia wielu zjawisk charakteryzujących współczesny kapitalizm tezę.

Z kolei Darin Barney w swojej ważnej dla sieciowej teorii pracy pt. *Społeczeństwo sieci*³ podkreśla, że: „duch naszych czasów jest duchem sieci (...) podstawowe zasady sieci stały się siłą napędową indywidualnego, społecznego, gospodarczego i politycznego życia, co wyróżnia nasz okres w historii”⁴.

Tezy wymienionych autorów, doświadczenie burzliwych zjawisk kryzysowych, jakie charakteryzują czas ostatnich lat, i dyskusja nad nimi, a także wyniki prac badawczych dotyczących racjonalizacji procesów przebudowy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami skłaniają autora do sformułowania następujących tez i obserwacji – jako wniosków do zaprezentowanej wcześniej sieciowej teorii porządku gospodarczego, społecznego i politycznego współczesnego świata. Są one następujące:

1) w modelu globalnych sieci organizujących globalne przepływy kapitału, wiedzy i wartości wyraźnie wyróżniają się trzy charakterystyczne megasieci organizujące współczesne społeczeństwo: sfera I, tj. sieć wiążąca instytucje, organizacje i jednostki w celu podtrzymania przepływu kapitału, głównie finansowego; sfera II, tj. sieć wzajemnie powiązanych relacjami kooperacji i relacjami rynkowymi przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych oraz instytucji wsparcia procesów gospodarczych. Jest to sfera realnej przedsiębiorczości gospodarczej; sfera III, niejako pośrednia między I i II, tj. sieć wiążąca instytucje państw, orga-

² M. Castells, *Społeczeństwo sieci...*, s. 467.

³ D. Barney, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.

⁴ *Ibidem*, s. 9.

nizacji międzynarodowych, instytucje administracji i regionalnej, samorządnej społeczności, organizacji i instytucji publicznych itd. Jest to sfera organizacji rządowych, publicznych oraz politycznych;

2) ważną cechą sieciowego społeczeństwa i neoliberalnego porządku gospodarczego jest to, że: „współczesny kapitalizm jest globalny i strukturalizowany wokół sieci przepływów finansowych (...) kapitał pracuje globalnie jako jedność, w czasie rzeczywistym i jest realizowany, inwestowany i akumulowany głównie w sferze obiegu, tzn. jako kapitał finansowy. Chociaż kapitał finansowy, ogólnie rzecz biorąc, zawsze był dominującą częścią kapitału, jesteśmy dziś świadkami wyłaniania się czegoś odmiennego: dochody z akumulacji kapitału i nadawanie mu wartości są generowane coraz bardziej na globalnych rynkach finansowych, ustanawianych przez sieci informacji w beczasowej przestrzeni finansowych przepływów. Z tych właśnie sieci kapitał jest inwestowany, globalnie, we wszystkie sektory działalności: (...) przemysł, usługi, turystykę, kulturę”⁵;

3) zaznacza się przewaga przepływów kapitału finansowego nad przepływami innych typów kapitału, w szczególności takich, jak kapitał wiedzy i technologii;

4) logika przepływu kapitału finansowego i dominacja kryteriów racjonalności i efektywności przepływu kapitału tego typu jest główną przyczyną nierównomiernego przepływu kapitału do różnych gospodarek, regionów, organizacji gospodarczych. Kapitał finansowy szczególnie przyciągany jest przez regiony o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego, wysokim potencjale kapitału intelektualnego; regiony o dużym natężeniu tzw. innowacyjnych *milieu*, czyli takich miejsc w regionach, które charakteryzują się szczególnym nagromadzeniem organizacji, instytucji, wiedzy i zasobów gwarantujących rozwój innowacji. Kapitał finansowy ponadto napływa przede wszystkim do organizacji gospodarczych, wielkich korporacji przemysłowych, które gwarantują najwyższe stopy zwrotu;

5) między tymi trzema sferami organizowane są sieci poziome, dzięki którym może zachodzić rozwój przedsięwzięć gospodarczych, społecznych i politycznych: powiązania sieci w tych trzech sferach wzajemnie się nakładają i na siebie wpływają. Przejawia się to w stanach organizacji określonych w danym czasie. Te wzajemne powiązania w różnych sieciach stanowią źródło konfliktów i problemów, szczególnie społecznych i etycznych. Następują po sobie stany „stającej się” organizacji, jako efekty tych wzajemnych oddziaływań sieci⁶;

6) wśród sfer I, II, III, wzajemnie powiązanych sieciami poziomymi w celu realizacji określonych przedsięwzięć gospodarczych, rozwiązywania określonych interesów politycznych, społecznych, wyodrębnia się sieć społeczna jako

⁵ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci...*, s. 469.

⁶ Więcej na ten temat zob. pracę P. Sztompki, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.

sieć wiążąca relacjami społecznymi (współpracy i zaufania) określone jednostki (działających i poznających ludzi w wypełnianiu określonych ról organizacyjnych, politycznych, społecznych w organizacjach i instytucjach tworzących sieć). Zachowania tych jednostek kształtują: ich aktywność i wiedza o celach, sposobach, technologiach podejmowanej aktywności, a także podzielany i dominujący ich system wartości moralnych i organizacyjnych;

7) powiązania systemów przepływów finansowych ze sferą przedsiębiorczości, sferą realnej gospodarki niosą ze sobą określone społeczne i etyczne problemy zarządzania⁷, są przyczyną i skutkiem określonych nieetycznych zachowań, decyzji konkretnych jednostek, właścicieli, menedżerów, doradców finansowych, tworzących systemy społeczne;

8) wśród problemów zarządzania⁸ współczesnymi organizacjami w świecie porządkowanym przez tworzone i rozwijane sieci, których strukturalizacja i rozwój uzależniony jest od kształtowania się i rozwoju sieci społecznych, szczególnej wagi nabierają społeczne i etyczne problemy zarządzania;

9) wzajemne powiązanie sieci tworzonych w celu realizacji określonych przedsięwzięć gospodarczych we współczesnych korporacjach przemysłowych z sieciami konstytuującymi przepływy kapitału finansowego jest jedną z kluczowych przyczyn społecznie nieodpowiedzialnych zachowań tych organizacji gospodarczych – nieetycznych zachowań organizacji: zachowań prowadzących do niehumanitarnego, niesprawiedliwego traktowania klientów, wykonawców, pracowników, do destrukcyjnych zachowań w stosunku do środowiska naturalnego;

10) wzajemne powiązania sieci w ramach sfery przepływu kapitału oraz sfery przedsiębiorczej przez jednostki organizacji publicznych, rządowych, administracyjnych stanowią miejsce i źródło zachowań korupcyjnych (charakteryzujących się ograniczonym zaufaniem w stosunku do organizacji sektora publicznego, rządu).

Problemy zarządzania formułowane z pozycji sieciowego modelu wzajemnego wpływu różnych porządków (gospodarczego, społecznego i politycznego), różnych sfer (przepływów finansowych, przedsiębiorczości i sfery publicznej) oraz metody rozwiązywania tych problemów stanowią przedmiot niniejszej pracy.

⁷ Problemy etyczne zarządzania mają swoje źródło w dyskomforcie odczuwanym przez jednostki podejmujące zachowania w organizacji, gdyż zachowania te mogą być i są postrzegane jako nie w pełni zgodne z własnymi systemami wartości i norm etycznych tych jednostek.

⁸ Problem zarządzania to stan, napięcie, dyskomfort charakteryzujące praktykujących zarządzanie w organizacjach, w sytuacjach (uświadomionych i powszechnych), w jakich ci zarządzający zmuszeni są odpowiedzialnie i racjonalnie działać, poznawać i wartościować swoje i innych zachowania. Jak wcześniej stwierdzono, sytuacje te i problemy zarządzania powstające w tych sytuacjach okazują się jakościowo różne od problemów zarządzania występujących w przeszłości.

2. Dyskusja na temat społecznych i etycznych problemów zarządzania współczesnymi organizacjami

Źródłem etycznych problemów zarządzania jest uświadomiona potrzeba budowy i rozwoju tzw. etycznego kapitalizmu, który jest i będzie tworzony i rozwijany zgodnie z zachowaniami i decyzjami etycznymi organizatorów porządku gospodarczego, politycznego i społecznego, tj. głównie jednostek praktykujących zarządzanie.

John C. Bogle w swojej pracy: *Dość. Prawdziwe miary bogactwa biznesu i życia*⁹ niezwykle klarownie i trafnie demaskuje mechanizmy, które doprowadziły do kryzysu na Wall Street. I tak, jeden z opisywanych przez niego przykładów stanowią mechanizmy nieuczciwych zachowań menedżerów instytucji oraz doradców finansowych w łańcuchu (w sieci) tworzonym na bazie skryptów dłużnych, zabezpieczanych kredytami hipotecznymi, w łańcuchu, na końcu, którego i tak został pokrzywdzony kredytobiorca. W relacjach między tymi „zachłannymi menedżerami” instytucji finansowych a ich klientami wykorzystywano nadmiernie specyficzne innowacje finansowe, celowo konstruowane szczególnie złożonymi – trudnymi do zrozumienia przez klientów – sposobami. Innowacje te to tzw. derywaty (instrumenty, których wartość jest pochodną innych instrumentów finansowych), których wartość oceniana jest we współczesnych, globalnych przepływach kapitału na poziomie dziesięciokrotnie wyższym niż wartość PKB całego świata¹⁰.

Klienci i pracownicy na co dzień spotykają się z nieuczciwymi zachowaniami wielkich korporacji. Praca autorstwa J. Bakana¹¹ uzasadnia fakt, że współczesne korporacje wykazują wręcz cechy psychopaty: kłamią, kradną, zabijają bez żadnych skrupułów. Są to zachowania charakterystyczne dla tzw. drapieżnego kapitalizmu. Do tego typu zachowań odnosi się etyka w biznesie, tzn. społeczna ocena skutków decyzji biznesowych podejmowanych przez konkretne jednostki. Stephen Young – dyrektor wykonawczy „okrągłego stołu” z Caux (*Caux Round Table*) – poddał dyskusji, w swej znaczącej dla wszelkich działań w obszarze

⁹ J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa biznesu i życia*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2009.

¹⁰ Np. swapy odsetkowe i swapy za zwłokę w spłacie kredytów stanowią przedmiot handlu. Derywaty te wykorzystuje się do przejmowania ryzyka, zwiększania ryzyka i (paradoksalnie) zabezpieczenia przed ryzykiem. Obroty handlu derywatami są nieporównywalnie wysokie w stosunku do innych instrumentów, których pochodną jest ich wartość. J.C. Bogle, *op. cit.*, s. 81.

¹¹ J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa 2006.

społecznej odpowiedzialności biznesu pracy¹², stan oraz trendy zmian we współczesnym kapitalizmie. Podał on rodzaje instrumentów i sposoby zarządzania zapewniające w organizacjach biznesowych jednocześnie kierowanie się zyskiem i zasadami etycznymi. Etycznymi decyzjami biznesowymi S. Young nazywa te, które uwzględniają potrzeby i dążenia innych. Propaguje on właśnie wspomniane wcześniej „etyczny kapitalizm”, którego zalecenia zawarto w kilkunastu zasadach. Twierdzi: „nasza pomyślność jest zagwarantowana tylko wtedy, gdy inni życzą nam powodzenia i starają się w tym pomóc. (...) im bardziej starając się zaspokoić własne potrzeby, bierzemy pod uwagę potrzeby innych, tym bardziej nasz własny interes pokrywa się z cnotą”¹³.

S. Young zwraca uwagę nie tylko na możliwości, ale też na konieczność etycznego postępowania we współczesnych organizacjach i procesach zarządzania. Świat biznesu jest rozumiany i opisywany przez dualnie pojmowaną rolę człowieka w organizacji jako podmiotu postępującego zgodnie z własnym systemem wartości, zdominowanym humanistycznymi wartościami dobra – naturalną inteligencją moralną, i przedmiotu poddawanego władzy organizacyjnej. Człowiekowi przypisuje się prawo i obowiązek wyboru postępowania i zachowania w konkretnym polu: cnoty i egoizmu. S. Young pisze: „Cnota i interes własny mogą wystąpić w tym samym działaniu. Który z ludzkich potencjałów przeważa – czy cnota jako kontrola egoizmu, czy też interes własny, jako odstępstwo od cnoty – zależy od działających osób, od pól energii, które je otaczają, od konkretnej kwestii i momentu”¹⁴.

Unia Europejska i Parlament Europejski przywiązują dużą wagę do urealnienia idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Świadczą o tym takie dokumenty jak Europejski sojusz na rzecz CSR i wiele wytycznych dyrektyw w tym względzie, by wymienić Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, pt.: „Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw”¹⁵.

Uświadomienie kluczowego charakteru innowacji i wiedzy we współczesnych procesach gospodarowania jako kluczowego kapitału tworzącego wszelkie wartości przedsiębiorstw, przedsięwzięć, gospodarek, to idea gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Paradygmat GOW jest coraz bardziej kwestionowany wobec

¹² S. Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym. Przewodnik stosowania Zasad Prowadzenia Działalności Gospodarczej Okrągłego Stołu z Caux*, Metamorfoza, Wrocław 2005.

¹³ *Ibidem*, s. 7.

¹⁴ *Ibidem*, s. 8.

¹⁵ COM (2006), Bruksela 22.03.2006.

takich faktów jak niezdolność przewidzenia kryzysów i przygotowania gospodarki światowej na nie, a także „bezradność arsenału GOW”¹⁶ w poszukiwaniu remedium na kryzysy. A. Kukliński za sformułowanymi przez siebie tezami o twórczej destrukcji starego paradygmatu GOW w latach 1990–2000 formułuje zasady nowego paradygmatu gospodarki opartej na mądrości (GOM), przy czym mądrość w tym kontekście zdefiniowano jako: integrację wiedzy, wyobraźni, doświadczenia oraz świadomości kanonów dobra i zła. Paradygmat GOM scharakteryzowano za pomocą trzech nowych elementów: uznania roli wyobraźni i doświadczenia w procesach poznawczych i innowacyjnych. Stanowią one uznanie dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej i wagi, jaką w procesie innowacyjnego tworzenia ma zrozumienie wiedzy organizacyjnej jako procesów tworzenia i rozwoju subiektywnego, opartego na doświadczeniu i wiedzy ukrytej i kreatywnego postrzegania i kreowania wiedzy ludzi¹⁷. Trzecim elementem jest natomiast uznanie wartości podstawowych dobra i zła (zgodnie z propozycjami A. Kuklińskiego – w głównych nurtach kształtowania, oceny zachowań ludzi w organizacjach oraz decyzji menedżerów). Każdy bowiem człowiek w swoim postępowaniu, aktywności, odnosi się do własnego potencjału moralnego¹⁸, sumienia¹⁹ czy inteligencji moralnej²⁰.

Daniel Coleman²¹ postawił tezę, że ludzie są zaprogramowani na związki społeczne i związki te mają głębokie znaczenie dla wszelkich aspektów życia. Inteligencja społeczna oznacza spektrum, które rozciąga się od natychmiastowego wycucia wewnętrznego stanu innej osoby, przez zrozumienie jej uczuć, myśli, po pojmowanie złożonych sytuacji społecznych. Składają się na nią:

¹⁶ A. Kukliński, *Program przyszłość regionów*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2000.

¹⁷ Więcej nt. autopojetycznej wiedzy organizacyjnej – zob. prace N. Luhmanna, *Soziale systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1984; cyt. za: M. Fleisher, *Teoria kultury i komunikacji. Systemowe i ewolucyjne podstawy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2002; jak również prace autora: J. Stachowicz, *Przedsiębiorczość regionalna nawigatorem rozwoju współczesnych społeczności lokalnych: koncepcja budowy instrumentów zarządzania strategicznego w regionie* [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, t. 2, Tarnobrzeg 2010, s. 392–407; J. Stachowicz, E. Bojar, *Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci* [w:] *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej: sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, s. 249–267.

¹⁸ S. Young, *op. cit.*

¹⁹ T. Kotarbiński, *Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986.

²⁰ D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki w prowadzeniu interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo Parana, Wrocław 2005.

²¹ D. Coleman, *Inteligencja społeczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

– empatia pierwotna – współodczuwanie z inną osobą, dostrajanie się do niej,

- trafność empatyczna – rozumienie myśli, uczuć i intencji innej osoby,
- poznanie społeczne – wiedza o tym, jak funkcjonuje świat społeczny.

D. Lennick i F. Kiel²² mówią natomiast o inteligencji moralnej, określanej jako zdolność umysłu do ustalenia, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża złota zasada niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami. Jest to zdolność do altruizmu, lojalności i empatii.

T. Kotarbiński pisze: „W istocie rzeczy, każdy z nas, niezależnie od kogokolwiek innego, odwołuje się do własnego sumienia. Ono jest dla każdego z nas sędzią nad sędziami. Ono wydaje w każdej sprawie moralnej sąd surowy, bezwzględny, ostateczny”²³. W mnogości problemów etycznych wymagających rozstrzygnięcia T. Kotarbiński, z pozycji swojej etyki niezależnej, sformułował naczelną dyrektywę, uświadamiając podstawową prawdę; mianowicie że: „etyka niezależna jest niezależna jeszcze i w tym sensie, że własnego głosu sumienia niepodobna zastąpić głosem cudzym”²⁴.

S. Young twierdzi, że standardy etyczne, które stanowią nieodłączny element kapitalizmu, stale były osłabiane przez krótkowzroczne doktryny i wartości kulturowe, które ściierały się z egalitarnym i racjonalnym duchem kapitalizmu. Efektem jest niemoralne podejście do podejmowania decyzji biznesowych, w ryzykowny sposób skupione wyłącznie na najwięcej rozumianym zysku, które S. Young określa jako drapieżny kapitalizm. Ta właśnie ideologia, według tego autora, uruchomiła gwałtowne reakcje przeciwko kapitalizmowi i społecznym wynaturzeniom, które można obecnie obserwować.

Przypadki drapieżnego kapitalizmu to szeroko opisywane w literaturze i publicystyce takie nieetyczne zachowania konkretnych przedsiębiorstw i zarządzających nimi konkretnych menedżerów, jak w przypadku Enronu i stosowanej w nim kreatywnej księgowości; dyrektora wykonawczego Tyco dokonującego oszustw podatkowych; Xeroxsa zawyżającego zyski księgowe, Citygroup praktykującego łupieżcze pożyczki²⁵.

Nierównomierny, bo zdominowany logiką własnej efektywności globalny przepływ kapitału finansowego jest przyczyną tego, że następuje niesprawiedliwy w stosunku do potrzeb i możliwości określonych regionów dopływ kapitału finansowego do regionów, gdy tymczasem w dokumentach Unii Europejskiej, wytyczających strategię rozwoju w krajach UE, szczególną uwagę zwraca

²² D. Lennick, F. Kiel, *op. cit.*

²³ T. Kotarbiński, *Drogi dociekań własnych...*

²⁴ T. Kotarbiński, *Przykład indywidualnego kształtowania się postawy wolnomyślicielskiej* [w:] T. Kotarbiński, L. Infeld, B. Russell, *Religia i ja*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 185.

²⁵ S. Young, *op. cit.*, s. 36.

się na innowacyjny i zrównoważony rozwój gospodarczy regionów i na postępujący wzrost jakości życia ich społeczności. Podejmowane są bardzo kompleksowe i w miarę konsekwentne działania w ramach realizacji określonej strategii spójności – strategii wyrównywania poziomu rozwoju regionów w Europie. Niestety, mimo tych wysiłków zaznacza się pewna grupa regionów w Europie charakteryzujących się bardzo szybkim tempem rozwoju, szczególnie innowacyjnego, jak również duża grupa regionów słabo rozwijających się.

Podejmowane intensywne starania w celu wdrażania w regionach Unii Europejskiej tzw. regionalnych strategii innowacji (RIS) dla budowy określonej infrastruktury formalnoprawnej i instytucjonalnej (regionalne systemy innowacji) tworzą świadomie planowane i rozwijane sieci innowacyjnych przedsięwzięć regionalnych, które mają przeciwdziałać tym dysproporcjom przepływu i dopływu kapitału do różnych regionów. Ważnym instrumentarium dla tych przedsięwzięć są organizowane w regionach struktury zarządzania wiedzą (coraz częściej według modelowych wskazań co do organizowania procesów innowacyjnych według modelu tzw. potrójnej helisy), jakimi są parki naukowe, klastry innowacyjne itp.

Racjonalną odpowiedzią praktykujących zarządzanie na diskutowane wcześniej społeczne, etyczne problemy zarządzania w organizacjach i w regionach – generowane specyfiką zjawisk, jakie charakteryzują globalne sieci przepływów kapitałów i wiedzy, są tworzone i wdrażane do praktyki zarządzania metody i techniki strategicznego zarządzania. Podkreślić należy, iż metody te formułowane są już na gruncie nowego, wyłaniającego się paradygmatu zarządzania.

Należy wyróżnić kilka koncepcji i podejść metodycznych, budowanych na gruncie tego nowego paradygmatu zarządzania, z racji ich coraz szerszego upowszechniania w praktyce zarządzania w przedsiębiorstwach. Są to następujące koncepcje i metodyki:

- uświadomienie celowości przebudowy zasad oraz stosowania kryterium konstruowania strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw opartych na modelu ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa (EVA);

- upowszechnienie w organizacjach gospodarczych i publicznych dla celów formułowania i wdrażania strategii ich rozwoju zasady i metod opartych na modelu strategicznej karty wyników; a także upowszechnienia w praktyce zarządzania raportowania potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw czy coraz powszechniejszego stosowania zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz systemów norm służących ich kontrolowaniu (SA 8000, AA 1000);

- uświadomienie konieczności opracowania i wdrażania nowych instrumentów i zasad dla celów minimalizacji szacowania ryzyka realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw, w tym ryzyka nieetycznych decyzji oraz ryzyka zaist-

nienia niezgodnych z wartościami moralnymi zachowań menedżerów (zachowania korupcyjne, ryzyko społeczne);

- upowszechnienie nowych form zarządzania przedsiębiorstwem i grupami przedsiębiorstw jako zarządzania siecią, w tym klastrowych form organizacji, terytorialnych zgrupowań przedsiębiorstw wspomaganych siecią współpracy z organizacjami administracji regionalnej i organizacjami B+R;

- uświadomienie zasadności doboru kierowniczego, rozwoju menedżerów we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem kryteriów moralności i społecznej odpowiedzialności liderów.

3. W kierunku paradygmatu nowego zarządzania

W praktyce życia społecznego, gospodarczego i politycznego wypracowywane są coraz to nowe koncepcje nowego porządku gospodarczego i politycznego. Myśliciele, naukowcy, politycy, a także wielcy liderzy menedżerowie przedsiębiorstw proponują coraz to bardziej aplikacyjne instrumenty nie tyle radzenia sobie z problemami kryzysu, ile będące następstwem wyłaniającego się nowego ładu: gospodarczego, nowej ekonomii, etycznego kapitalizmu. Koncepcje te są efektem nowych ontologicznych i epistemologicznych założeń co do istoty potrzeb społecznych i gospodarczych współczesnych przedsiębiorstw, organizowania i instytucjonalizowania pracy ludzkiej i innych zasobów w celu zaspokojenia tych potrzeb (co do istoty organizacji i instytucji oraz roli człowieka w organizacjach), a także co do moralnych motywacji aktywności ludzkiej współczesnych organizacji. Są to nowe wyłaniające się paradygmaty porządku społecznego, gospodarczego i politycznego. Również nowe podejścia, metody i techniki zarządzania strategicznego, będące odpowiedzią na globalne, kryzysowe zjawiska, jakie kształtują funkcjonowanie i rozwój współczesnych organizacji gospodarczych, są przyczynami i źródłami wyłaniającej się nowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem – tzw. nowego zarządzania.

U podstaw tej koncepcji leży konieczność nowego, wymuszonego praktyką zarządzania (złożonością i trudnościami rozwiązywania problemów zarządzania współczesnych organizacji), postrzegania i rozumienia organizacji (w tym szczególnie gospodarczych). Te różne od dotychczas powszechnych wśród zarządzających ontologiczne i epistemologiczne zasady rozumienia organizacji określają nowy paradygmat zarządzania – nowe zarządzanie.

Syntezy przemyśleń teoretyków organizacji w tym zakresie (N. Luhmann²⁶, J. Rokita²⁷, M.J. Hatch²⁸ i inni), a także wyniki syntez autora poparte pracami dla praktyki zarządzania dały podstawy do określenia następujących założeń tego paradygmatu:

– postrzeżenie organizacji w sposób dualny: jako struktury (systemu) i jako procesu, którego fazami są zachowania i działania jednostek oraz grup zorganizowanych konstytuujących daną organizację; rozumienie organizacji jako procesu to uznanie dla współczesnych teorii społeczeństwa, szerzej: systemów społecznych²⁹, jako teorii pola³⁰. Autor w swoim modelu organizacji jako procesu zakłada, że określony stan zachowań organizacji jest efektem aktywności i procesów poznawczych oraz wiedzy o sposobach i celach, i wyboru wartości dla podejmowanych aktywności działających i poznających jednostek i grup społecznych sieciowo powiązanych dla realizacji określonych przedsięwzięć;

– wiedza jednostek i grup działających ma również charakter dualny, tzn. kognitywistyczny (wiedza jako efekt przetwarzanych informacji dla określonych celów i aspektów), a z drugiej strony autopojetyczny (tzn. wiedza jest dynamicznym procesem prowadzącym do prawdziwości osobistych, subiektywnych wyobrażeń, przekonań ludzi – procesem poznawczym z dużym udziałem wiedzy subiektywnej, ukrytej, doświadczeniem wiedzy kreowanej w kontaktach w grupie społecznej). Badacze wiedzy jako systemów społecznych uznają samoorganizacyjny charakter wiedzy organizacyjnej, tj. wiedzy tworzonej i rozwijanej w procesie jej kreowania i rozwoju w organizacjach;

– rola i miejsce ludzi w organizacji postrzegane są dualnie, tzn. jako przedmiotów podporządkowujących się normom, systemom władzy i kontroli oraz jako podmiotów podejmujących aktywność w organizacji, których wartości tworzą podstawy ich działań, zachowań i wyborów. Uznano także pewien dualizm w odniesieniu do wyznawanych wartości działających i poznających ludzi w organizacji, co wyznacza aktywność ludzi w punkcie pewnego *quantum* między biegunami cnoty i interesu własnego – pewnego potencjału wyznawanych wartości jako podstawy do działań, zachowań ludzi w organizacji³¹;

²⁶ N. Luhmann, *op. cit.*

²⁷ J. Rokita, *Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii* [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, materiały konferencji profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 9–10.11.2006.

²⁸ M.J. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997; wyd. polskie: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

²⁹ N. Luhmann, *op. cit.*

³⁰ P. Sztompka, *op. cit.*

³¹ Więcej zob. J. Stachowicz, *op. cit.*, s. 392–407; J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Socio-Ethical Dimensions of Risk of Partners Choosing Social Networks as a Strategic Factor of*

– zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami to świadome projektowanie metod, instrumentów w ramach *continuum* tych dualizmów, gdzie sytuacyjne dla danej organizacji miejsce w stosunku do biegunów tych dualizmów określone jest przez problemy praktyki zarządzania konkretnymi przedsiębiorstwami, wiedzą i umiejętnościami, a także ich wartościami moralnymi.

Powyższe zasady określają instrumentarium metodyczne (jako koncepcje metod, metodyk, konkretne zasady wyboru decyzji kierowniczych) wykorzystywane przez konkretnych menedżerów, przedsiębiorców, kierowników w celu projektowania organizacji, ich strategii rozwoju, konkretnych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych konstytuujących te organizacje. Z. Bauman w swojej często cytowanej pracy pt. *Sztuka życia*³² pisze o menedżerach jako o „artystach życia”. Menedżerowie, organizatorzy to profesjonaliści, którzy zawodowo zajmując się działalnością organizacyjną, kształtują, tworzą, projektują i rozwijają właśnie wszelkie organizacje. Jest to ich immanentna, profesjonalna, ważna rola.

Stąd w czasach współczesnych, które cytowany autor nazywa „płynną nowoczesnością”, a w odniesieniu do porządku gospodarczego – *experience economy*, ta profesjonalna aktywność menedżerów coraz bardziej ukierunkowana jest na eklektyczne, elastyczne, oparte na subiektywnej innowacyjności kreowanie organizacji, przedsiębiorstw. Jest to model różny od dotychczasowego wzorca działalności organizacyjnej menedżerów – związanej z narzucaniem porządku, koordynacją działań i kontrolą. W dualnie rozumianej organizacji przedsiębiorcze zachowanie menedżerów (tzn. aktywne, innowacyjne, ze skłonnością do ryzyka i z dużym naciskiem na etyczność decyzji) w coraz większym zakresie bazuje na rozumieniu organizacji właśnie jako procesu, a koniecznej wiedzy organizacyjnej jako wiedzy autopojetycznej. W tym obszarze przedsiębiorczej aktywności menedżerów podkreślić należy uświadomione dążenie do ich etycznych, moralnych zachowań, z zachowaniem wartości moralnych dobra, wartości, które pozwalają na ocenę działalności konkretnych menedżerów, organizacji, przedsiębiorstw przez pryzmat potrzeb i interesów innych (interesariuszy: klientów, społeczności lokalnych itp.).

Według N. Luhmanna³³ o autopojetyczności systemów społecznych istotnie decyduje ich specyficzna charakterystyka zwrotności. Zwrotność oznacza zastosowanie jakiegoś procesu do samego siebie. Autor ten twierdzi również, że ponieważ procesy społeczne opierają się na procesach komunikacji, które są zarazem ich medium, osiągnięcie zwrotności systemów społecznych wymaga komunikacji, której przedmiotem będzie właśnie komunikacja. Wnioski, jakie nasuwają się

Contemporary Economic Organizations [w:] *The Economy and Economics after the Crisis*, red. J. Sepp, Congress of Political Economists COPE 2010, Wilkes University, Wilkes, USA 2010.

³² Z. Bauman, *Sztuka życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2009.

³³ N. Luhmann, *op. cit.*

z tych spostrzeżeń Luhmanna to przeświadczenie, że nawet wymuszone etyczne zachowania menedżerów będą czynnikami zwrotnymi samoorganizującymi podobne zachowania w organizacji. Potwierdzają to liczne przykłady etycznych zachowań menedżerów budujących „etyczną kulturę organizacji”.

Należy dobierać więc do pełnienia funkcji menedżerskich ludzi o odpowiednim systemie wartości moralnych, promować ich, wspierać i uczyć w tym duchu sztuki menedżerskiej. Jest to ważny postulat dla umoralnienia współczesnego zarządzania. Inne postulaty odnoszące się do ukierunkowanego rozwoju nowego zarządzania to: ukształtowanie nowego miejsca i roli państwa w obszarze wzajemnych wpływów sfer sieci globalnych przepływów finansowych, przedsiębiorczości i sfery publicznej oraz upowszechnienie instrumentów zarządzania w sieciach (zarządzanie ryzykiem społecznym) organizacyjnych form współdziałania, w tym klastrów.

Literatura

- Bakan J., *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa 2006.
- Barney D., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
- Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa biznesu i życia*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2009.
- Castells M., *The Rise of the Network Society, The Information Age Economy, Society and Culture Vol. I*, Blackwell, Cambridge, Oxford 1996, wyd. polskie: *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.
- Castells M., *The Power of Identity, The Information Age Economy, Society and Culture Vol. II*, Blackwell, Cambridge, Oxford 1997, wyd. polskie: *Siła tożsamości*, PWN, Warszawa 2008.
- Castells M., *End of Millennium, The Information Age Economy, Society and Culture Vol. III*, Blackwell, Cambridge, Oxford 1998, wyd. polskie: *Koniec tysiąclecia*, PWN, Warszawa 2009.
- Coleman D., *Inteligencja społeczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Fleisher M., *Teoria kultury i komunikacji. Systemowe i ewolucyjne podstawy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2002.
- Hatch M.J., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997; wyd. polskie: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Kotarbiński T., *Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986.
- Kotarbiński T., *Przykład indywidualnego kształtowania się postawy wolnomyślicielskiej*, [w:] T. Kotarbiński, L. Infeld, B. Russell, *Religia i ja*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.

- Kukliński A., *Program przyszłość regionów*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2000.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki w prowadzeniu interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo Parana, Wrocław 2005.
- Luhmann N., *Soziale systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1984.
- Rokita J., *Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, Materiały konferencji profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 9–10.11.2006.
- Stachowicz J., *Przedsiębiorczość regionalna nawigatorem rozwoju współczesnych społeczności lokalnych: koncepcja budowy instrumentów zarządzania strategicznego w regionie [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, t. 2, Tarnobrzeg 2010.
- Stachowicz J., Bojar E., *Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci [w:] Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej: sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Politechnika Lubelska, Lublin 2008.
- Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., *Socio-Ethical Dimesions of Risk of Partners Choosing Social Networks as a Strategic Factor of Contemporary Economic Organizations [w:] The Economy and Economics after the Crisis*, red. J. Sepp, Congress of Political Economists COPE 2010, Wilkes University, Wilkes, USA 2010.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym. Przewodnik stosowania Zasad Prowadzenia Działalności Gospodarczej Okrągłego Stołu z Caux*, Metamorfoza, Wrocław 2005.

The Global Networks of the Flow of Capital, Knowledge and Values – A Major Challenge Faced by Corporate Management

In the context of the discussion on the network theory of the economic, political and social order (M. Castells and D. Barney), as well as in the light of the author's own views on these concepts, the paper presents the social and ethical issues of contemporary organizations. Also, the author presents the introductory assumptions of the concept of new management as a proposal of the methodological approach to the resolution of problems faced by organizations in the conditions of crisis.

Jan Stachowicz – profesor doktor habilitowany inżynier, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu.

Zainteresowania naukowo-badawcze: teoria organizacji i zarządzania, zarządzanie strategiczne, w tym w szczególności strategiczne aspekty zarządzania innowacjami oraz zarządzania wiedzą w organizacjach przemysłowych i w regionach.

e-mail: jan.stachowicz@polsl.pl