

*Anna Adamik\**

## **Zarządzanie przez integrację - wyzwanie dla współczesnych menedżerów**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesne organizacje funkcjonują w epoce bezprecedensowych zmian, w której ze względu na burzliwość, niepewność i wymagania otoczenia, przewidywalność należy do przeszłości.<sup>1</sup> Wnioskować więc można, iż potrzebują menedżerów na miarę czasów, czekają na przywódców, którzy dadzą im energię, napędzą ludzi entuzjazmem, zagwarantują stabilność i rozwój.<sup>2</sup> Takich, którzy będą w stanie nie tylko z dużym wyprzedzeniem identyfikować i podejmować rosnące ryzyko, czy decyzje o charakterze strategicznym, ale także tworzyć zintegrowane, zmotywowane, sprawnie współpracujące, komunikujące się, a przy tym wydajne zespoły. Zespoły nie tylko pracowników, ale i współpracowników, partnerów pochodzących nie tylko z organizacji, ale i z jej otoczenia biznesowego i okołobiznesowego. W szczególny sposób potrzebują więc takich menedżerów, którzy będą w stanie wykreować odpowiedzialne współuczestnictwo oraz wiązać rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa z zewnętrznym w jedną spójną całość. Wymagania te mogą spełnić jedynie ci, którzy, jak twierdzi R. Moss Kanter, będą w stanie przewidzieć konsekwencje i właściwie wykorzystać różne współzależności, nowe powiązania lub kombinacje tworzące się zarówno firmie, jak i jej otoczeniu. Ci zaś, którym brak będzie takiej elastyczności intelektualnej, ci, którzy nie będą w stanie wybiegać myśleniem poza

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

<sup>1</sup> Peters T., *Thriving on Chaos*, Macmillan, London, 1997, s. 37.

<sup>2</sup> Kuc R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo menedżerskie, PTM, Warszawa 2004, s. 285.

ustalone granice (stanowiska, zespołu, firmy, branży itp.), którzy nie będą umieli integrować i tworzyć warunków skutecznej współpracy będą mieli coraz większe kłopoty z utrzymaniem się na rynku, nie mówiąc o odniesieniu spektakularnego sukcesu.

Celem artykułu jest w związku z powyższym zwrócić uwagę współczesnych menedżerów na konieczność zastanowienia się nad praktykowanymi strategiami, stylami i narzędziami zarządzania. Istotne wydaje się sprawdzenie na ile i jak sprawnie wykorzystywane są w nich aspekty współpracy i integracji wewnątrz i zewnątrzorganizacyjnej, jak bowiem wcześniej zaznaczono to w nowoczesnym zarządzaniu krytyczne determinanty powodzenia stanowiące dla wielu menedżerów wciąż istotne wyzwanie.

## **2. Współczesny menedżer a współpraca i integracja z otoczeniem**

Globalizacja, funkcjonowanie w różnych krajach, na różnych rynkach, w różnych kulturach, we współpracy z różnymi partnerami kreują nie tylko nowe formy organizacji (gdzie szczególną rolę pełni integracja wynikająca z ich 1) niestałych, mało wyraźnych granic, 2) wysokiej elastyczności działania, 3) szczególnej roli relacji poziomych, 4) systemów produkcji i powiązań sieciowych uznawanych jako główne jednostki analizy 5) silnego oparcia działania na relacjach, 6) struktury niezależnej od zasobów)<sup>1</sup>, ale i nowe typy menedżerów. Menedżerowie ci muszą posiadać wiele umiejętności, w szczególnym zaś stopniu wiedzę (o firmie, branży, otoczeniu dalszym, o nowoczesnym wielopłaszczyznowym zarządzaniu strategicznym, taktycznym i operacyjnym itp.), spostrzegawczość, komunikatywność i zdolność perspektywicznego myślenia itp. Menedżerowie muszą być zdolni do podejmowania decyzji tak, by uprzedzać zdarzenia (szczególnie w relacjach z konkurentami i klientami), dostosowywać firmę do zmian w środowisku jej funkcjonowania i występujących w nim zakłóceń, a nawet więcej zarządzać daną organizacją tak, by poprzez skonstruowanie specyficznej dla niej strategicznej architektury biznesu<sup>2</sup> (tu: architektury

---

<sup>1</sup> Child J., McGrath G.R., Organizations Unfettered: organizational Form in an Information – Intensive economy, The Academy of Management Journal, vol. 44, nr 6, 2001, s. 1137.

<sup>2</sup> Architektura strategiczna biznesu, to sposób ukształtowania składu podmiotów

zewnątrznej) „integrując się z otoczeniem” zdobywać brakującą wiedzę i zasoby organizacyjne bez ponoszenia zbytecznych kosztów, elastycznie reagować na zmieniające się okoliczności, zapewniać sobie swobodny, otwarty przepływ informacji, zainicjować etykę współdziałania, a przez to minimalizować koszty i ryzyko funkcjonowania.<sup>3</sup> Przy czym wszystko to powinni robić tak, by redukując ryzyko i niepewność działania prowadzonej organizacji, jednocześnie tworzyć coś unikalnego, elastycznego, wzmacniającego jej pozycję konkurencyjną na rynku. Dzięki takim zachowaniom organizacje te będą zdolne do zmian, ciągłego rozwoju, wchodzenia na nowe drogi, generowania innowacji procesowych i produktowych, nowych koncepcji zarządzania i strategii marketingowych, a także organizowania całego łańcucha wartości, w tym również w skali międzynarodowej.

W praktyce, dla realizacji powyższych korzyści niezbędna jest umiejętność zdobywania i wykorzystywania wiedzy o otoczeniu firmy i jego podmiotach bowiem, jak zauważył M.D. Skipton, każdy strategiczny plan jest jedynie tak dobry, jak informacja, na której się opiera.<sup>4</sup> Potwierdzają ten fakt m.in. B. Wawrzyniak pisząc, iż realizowanie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem nie jest możliwe bez zrozumienia otoczenia, w którym ono działa<sup>5</sup>, jak również S. Sudoł zaznaczając, że przedsiębiorstwo istnieje „w” i „dzięki” otoczeniu, stąd powinno obserwować i analizować zachodzące w nim zmiany, wsłuchiwać się w sygnały płynące z otoczenia, a nawet ustawicznie „uczyć się” go.<sup>6</sup> Sprawni i skuteczni menedżerowie muszą zatem przede wszystkim umieć analizować środowisko swego działania oraz sprawnie z nim współpracować.

---

współdziałających przy realizacji założonych celów gospodarczych i dobór łączących je relacji, stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego.

<sup>3</sup> Więcej patrz: Adamik A., Więzy partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu w: A. Potocki (red.) Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, Difin, Warszawa, 2007.

<sup>4</sup> Skipton M.D., Helping Managers to Develop Strategies, „Long Range Planning” 1985, nr.2.

<sup>5</sup> Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa, 1999, s. 28.

<sup>6</sup> Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń 1999, s. 49-59.

W Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej od wielu już lat prowadzone są badania nad zachowaniami rynkowymi małych i średnich przedsiębiorstw (w przypadku MSP umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania widoczne są w sposób szczególnie dobitny), ostatnio w ich toku zaczęto także analizować umiejętności MSP w zakresie analizy otoczenia i współpracy z nim. W 2009 roku przebadano po tym kątem 132 MSP regionu łódzkiego.

Badania wykazały, iż respondenci (menedżerowie zarządzający małymi i średnimi firmami) **starają się zdobywać informacje o swym otoczeniu w różnym stopniu i przy pomocy różnych narzędzi** (na miarę swych możliwości i wiedzy). Widać jednak w ich zachowaniach także i pewne podobieństwa. Zarówno w zakresie analizy otoczenia bliższego, jak i dalszego **w większości przypadków bazują na takich źródłach**, jak literatura, prasa fachowa i Internet (dla celów analizy otoczenia bliższego wykorzystuje je 67% respondentów, dla analizy otoczenia dalszego korzysta z nich 78% badanych). Istotną rolę pełni także uczestnictwo w targach i wystawach krajowych i zagranicznych (dla zdobycia informacji o otoczeniu bliższym – sektorowym korzysta z nich 51%, a o otoczeniu ogólnym – 52% badanych menedżerów MSP).

Badani **nie tworzą dla potrzeb analizy otoczenia wyspecjalizowanych komórek analitycznych**, bardzo rzadko też korzystają ze wsparcia zewnętrznego w tym zakresie. Jedynie 11% badanych korzysta z usług ekspertów zewnętrznych by poznać lepiej otoczenie dalsze, natomiast 5 % dla celów zgromadzenia informacji o otoczeniu bliższym.

Kierownictwo badanych MSP **w celu analizy makrootoczenia** samodzielnie obserwuje gospodarkę (64%), obserwuje media (60%), obserwuje raporty i publikacje rządowe (31%), jedynie w niewielkim stopniu wspierając się specjalistami wewnętrznymi (11%). **Dla lepszego zrozumienia otoczenia sektorowego** obserwacja prowadzona jest na poziomie odpowiednich działów (63% badanych). Prowadzone są tam systematyczne analizy klientów (41%), dostawców (38%), konkurentów (26%). Niektórzy z badanych korzystają w tym zakresie także ze wsparcia organizacji branżowych (27%). Na bazie tak zebranych informacji 85% badanych menedżerów MSP wypracowało partnerskie relacje

z dostawcami, 66% z odbiorcami, a 33% z konkurentami. Wielu wysoko ceni także partnerstwo z pracownikami.

Badania wykazały, iż odnotowane – **dość uproszczone podejście menedżerów MSP do identyfikacji otoczenia** i poznania charakterystyk i potrzeb funkcjonujących w nim partnerów, jedynie nielicznym, tym najlepiej przygotowanym pozwoliło na skuteczną współpracę, a czasami nawet zintegrowanie się z odpowiednimi elementami otoczenia przynosząc tak wyjątkowe korzyści, jak: możliwość realizacji nietypowych zleceń, poprawę efektywności działań rynkowych, wzmocnienie potencjału zasobowego, obniżenie kosztów magazynowych, szybszą reakcję, lepszy wizerunek firmy, lepsze osadzenie w regionie (wyższą pozycję konkurencyjną), wzrost innowacyjności, wyższą zyskowność, wyróżnienie się (Tabela 1).

**Tab. 1. Korzyści współpracy i integracji MSP regionu łódzkiego z otoczeniem**

<b>Korzyści współpracy i integracji</b>	<b>D(%)</b>	<b>O(%)</b>	<b>K(%)</b>	<b>P(%)</b>
Możliwość realizacji nietypowych zleceń	36	<b>51</b>	<b>24</b>	5
Poprawa efektywności działań rynkowych	<b>49</b>	27	20	19
Wzmocnienie potencjału zasobowego	36	8	16	14
Obniżenie kosztów magazynowych	<b>48</b>	10	14	14
Szybsza reakcja	42	20	20	20
Lepsza reputacja / wizerunek firmy	31	<b>49</b>	20	<b>23</b>
Osadzenie w regionie / lepsza pozycja konkurencyjna	24	33	17	9
Wzrost innowacyjności	30	22	<b>25</b>	12
Obniżenie ceny dobra finalnego	<b>46</b>	15	16	15
Przewaga specjalizacyjna	23	12	19	10
Przewaga informacyjna	20	21	15	8
Skrócenie czasu działań produkcyjnych	33	11	11	<b>22</b>
Minimalizacja utraty szans rynkowych	25	27	17	10
Obniżenie kosztów transakcyjnych	41	7	14	8
Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>30</b>
Dostępność infrastruktury technicznej	18	6	18	5
Dostęp do wykwalifikowanej kadry roboczej	6	4	16	<b>24</b>
Pobudzanie produkcji komplementarnej (uzupełniającej)	17	8	<b>22</b>	5

Dostęp do nowych technologii, patentów i innowacji	28	6	21	5
Przewaga komunikacyjna	19	17	10	8
Wyróżnianie się	33	36	20	15
Wyższa zyskowność	33	35	17	15

Gdzie D - to współpraca partnerska z dostawcami, O- odbiorcami, K- konkurentami , P - pracownikami

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Choć nie są to zbyt powszechne osiągnięcia, to jednak sygnalizują pewne trendy.<sup>7</sup> Wydaje się, iż warto w związku z nimi zacząć aktywniej promować i wszelkimi środkami wspierać menedżerów w procesach ich otwierania się na współpracę i silniejszą integrację z otoczeniem. By przełamać opory w tym zakresie należy nasilić ich edukację w obszarach stosowania coraz to sprawniejszych strategii i narzędzi zdobywania wiarygodnych, rzetelnych informacji o otoczeniu i jego podmiotach. Tkwi w takim działaniu istotna szansa dla współczesnych przedsiębiorstw, gdyż wciąż jeszcze zbyt niewielu menedżerów, szczególnie MSP, decyduje się na profesjonalne podejście do analizy strategicznej otoczenia i bez oporów korzysta z jej wyników. Skutkiem takiego podejścia jest w wielu przypadkach zbyt słabe wykorzystanie możliwości tkwiących w otoczeniu i różnych formach współpracy z nim.

### **3. Współczesny menedżer a współpraca i integracja wewnątrz organizacji**

Współczesne organizacje są pełne paradoksów. Jednym z nich jest ten dostrzeżony przez Thompsona<sup>8</sup> mówiący, iż „nowocześnie zarządzane organizacje harmonizują swe elementy przy jednoczesnym dążeniu do zachowania elastyczności”. Wnioskować można zatem, iż współczesny skuteczny menedżer powinien umieć monitorować i elastycznie

<sup>7</sup> Bardziej szczegółowe omówienie zawarto w pracy: A. Adamik, Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego, w: Adamik A., Lachiewicz S. (red.) Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 399-412.

<sup>8</sup> Thompson J., Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, McGraw-Hill, New York, 1967.

kształtować nie tylko relacje z otoczeniem organizacji, w której funkcjonuje, ale i wewnątrz niej. Najwyższą efektywność osiągną dziś zatem ci, którzy będą potrafili na jak największej liczbie płaszczyzn swego działania być integratorami. Takie podejście oznacza, iż tam, gdzie inni widzą struktury hierarchiczne, integratorzy powinni dostrzegać więzi<sup>9</sup>, relacje, związki i sieci powiązań. Przy czym właśnie w ten sposób postrzegając świat i organizację powinno się świadomie decydować na podjęcie się roli węzłów tych sieci. By sprawnie realizować te funkcje należy umieć w specyficzny sposób wpływać na współpracujących ludzi.

Badania wskazują, iż w swych działaniach integratorzy są zwykle innowacyjni, umieją podejmować ryzyko, jednocześnie są przystępni, często życzliwi i elastyczni, a przy tym bardzo komunikatywni i potrafiący słuchać.<sup>10</sup> Utrzymując znaczną liczbę relacji w wymiarze realnej organizacji najczęściej czerpią władzę ze swej autentyczności (przywództwo oparte na rzeczywistym wpływie moralnym i rzeczywistym społecznym charakterze wpływu) i umiejętności stworzenia innym możliwości rozwoju oraz warunków do pracy zespołowej. Znaczącym wsparciem są dla nich także umiejętności w zakresie tworzenia trzech „dźwigni przywództwa przez integrację”, a konkretnie 1) umiejętności podtrzymywania więzi ze współpracownikami poprzez szeroko pojęty dialog, 2) dostosowywanie osób, zespołów i zadań poprzez świadome budowanie ich znaczenia dla organizacji, oraz 3) rozwój więzi wewnątrzorganizacyjnych poprzez kreowanie klimatu i kultury wzajemnego zaufania.

Podsumowując, w warunkach współczesnego otoczenia i specyfiki współczesnych organizacji skuteczni menedżerowie to integratorzy umiejący:<sup>11</sup> 1) wczuwać się w środowisko, 2) praktykować „kalejdoskopowe myślenie”<sup>12</sup>, 3) poszukiwać inspirujących wizji, 4)

---

<sup>9</sup> Gobillot E., Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 117.

<sup>10</sup> Tamże, s. 118.

<sup>11</sup> Kanter R., E-volve, succeeding in the digital culture, Harvard Business School, 2001, USA.

<sup>12</sup> Łączenie faktów i elementów tak, by ciągle powstawały nowe, zaskakujące konfiguracje (jak w kalejdoskopie).

budować koalicje z wieloma partnerami, 5) dbać o ożywienie ducha pracy zespołowej 6) wytrwale radzić sobie z trudnościami 7) obdarzać innych zaufaniem 8) dostrzegać pracowników i doceniać ich osiągnięcia. W ten sposób mogą działać skutecznie nawet poza obrębem własnych zespołów, są bowiem znani i cenieni na wielu płaszczyznach organizacji. Takie postrzeganie i ocena zdecydowanie ułatwia im nie tylko działania operacyjne, ale i strategiczne.

W toku badań własnych prowadzonych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2010 roku przebadano 20 zespołów pracowniczych firm regionu łódzkiego w kontekście oceny ich efektywności oraz sprawności działania ich menedżerów. Badania miały ukazać obszary najwyższej i najniższej sprawności w realizowanej przez nie pracy zespołowej. Ocena realizowana była w skali od 1 do 5 gdzie 1 oznaczało brak skuteczności, 2 – poniżej przeciętnej, 3 – przeciętna skuteczność, 4- wysoka skuteczność, 5 – bardzo wysoka skuteczność.

**Tab. 2. Ocena efektywności zespołów i ich menedżerów w wybranych obszarach**

	Średnia ocen	Miejsce w rankingu
<b>Cele i misja</b>	3,19	4
<b>Strategia i sposoby osiągania celów</b>	3,20	3
<b>Polityka firmy</b>	2,85	7
<b>Lider i przywództwo</b>	3,09	6
<b>Współpraca</b>	3,15	5
<b>Elastyczność i sposoby myślenia</b>	3,31	1
<b>Komunikacja</b>	3,20	3
<b>Kultura zespołu</b>	3,25	2
<b>Sprawność i efektywność</b>	3,31	1
	<b>3,17</b>	

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak widać efektywność badanych zespołów oscyluje nieco powyżej przeciętnej. Kierownicy badanych zespołów zostali ocenieni najwyżej (1miejsce w rankingu) w zakresie umiejętności kształtowania sprawnej

i efektywnej pracy oraz elastyczności sposobów kreatywnego myślenia (3,31). Stosunkowo pozytywnie oceniono także (2 miejsce w rankingu) ich umiejętności w zakresie tworzenia klimatu, tożsamości i kultury zespołu (3,25) oraz (3 miejsce w rankingu) towarzyszących im umiejętności komunikacyjnych (3,20) oraz planistycznych (3,20). Niestety wciąż **zbyt mało umiejętności** odnotowuje się w **obszarach tworzenia jasnej polityki rozwoju zespołu** (2,85-ocena najniższa 7 w rankingu- poniżej średniej) oraz **nowoczesnego przewodzenia zespołem** – 6 pozycja w rankingu 3,09). Szalenie szkoda, ale niezbyt wysoko oceniono w badanych zespołach umiejętności menedżerów w zakresie **tworzenia warunków do integracji i sprawnej współpracy**.

#### 4. Zakończenie

Jak widać wciąż jest jeszcze wiele do zrobienia w zakresie rozwoju współczesnych menedżerów. Badani w większości nie są jeszcze na etapie przewodzenia przez integrację. Należałoby rekomendować silniejsze zaangażowanie się menedżerów w zdobywanie umiejętności z zakresu kreowania klimatu zaufania i pracy zespołowej. Z pewnością pomogłyby badanym (i nie tylko badanym) także, coraz popularniejsze w ostatnich latach, treningi w zakresie rozwoju umiejętności menedżerskich. W istotny sposób poprawiłaby ich skuteczność także większa wiedza w zakresie strategicznej analizy otoczenia oraz umiejętnego zarządzania relacjami współpracy z podmiotami w nim występującymi.

Zarządzanie przez integrację można zatem jeszcze wciąż zdecydowanie nazwać wyzwaniem dla współczesnych polskich menedżerów.

#### Bibliografia

1. Adamik A.: Więzy partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu w: A. Potocki (red.) Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, Difin, Warszawa, 2007
2. Adamik A. Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.) Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009

3. Child J., G.R. McGrath, Organizations Unfettered: organizational Form in an Information – Intensive economy, The Academy of Management Journal, vol. 44, nr 6, 2001
4. Gobillot E., Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008
5. Kanter R., , E-volve, succeeding in the digital culture, Harvard Business School, 2001, USA
6. Kuc R., Od zarządzania do przywództwa, Wydawnictwo menedżerskie, PTM, Warszawa 2004
7. Peters T., Thriving on Chaos, Macmillan, London , 1997
8. Skipton M.D., Helping Managers to Develop Strategies, „Long Range Planning” 1985, nr.2
9. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń 1999
10. Thompson J., Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, McGraw-Hill, New York, 1967
11. Wawrzyniak B., Odnowianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa, 1999.

Anna Adamik

### **Management by integration as a challenge for modern managers**

(Summary)

This article aims to demonstrate that knowledge about environment and environmental analysis are basis for good cooperation with different partners. They help in integration with them. Modern manager must to know a lot about it, he has to know how prepare climate for trust, integration and cooperation not only for outside partners, but for people inside organization the same. It is still a huge challenge for a lot of them.