

Anna Witek-Crabb

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZMIANA PARADYGMATU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO – ZARYS KONCEPCJI

1. Wstęp

Koniec wieku XX i początek XXI to czas poszukiwania nowego paradygmatu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. James Champy, jeden z twórców reengineeringu, w wywiadzie dla „Manager Magazin” stwierdził: „Żyjemy w okresie radykalnych przemian; jest to jeden z tych rzadkich momentów, kiedy zmienia się paradygmat zarządzania. Przed 200 laty nowy paradygmat w zarządzaniu sformułował Adam Smith. Przed 70 laty Alfred Sloan, szef General Motors, stworzył paradygmat na dwudzieste stulecie. Przez dłuższy czas funkcjonował on dobrze, lecz już się nie sprawdza. Potrzebujemy nowego paradygmatu, który wyrzuca za burtę błędy rewolucji przemysłowej” [31, s. 25].

Przestudiowanie dotychczasowej ewolucji koncepcji zarządzania strategicznego wydaje się prowadzić do wniosku, że zwykle u źródeł poszukiwań nowego paradygmatu zarządzania leżą postępujące zmiany w otoczeniu firmy. Przeobrażające się otoczenie, nabierając nowego charakteru i nowych właściwości, zmusza do poszukiwania odpowiedzi na pytania o koncepcję przedsiębiorstwa, jego rolę i zakres autonomii, o jego relacje ze światem zewnętrznym. Można by powiedzieć, że obowiązujący paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem jest funkcją stanu i cech otoczenia firmy. Odpowiedzi na pytanie o filozofię zarządzania strategicznego i wizję dyscypliny należy więc szukać w nowym rozumieniu:

- charakteru otoczenia,
- koncepcji przedsiębiorstwa,
- koncepcji stratega,
- koncepcji strategii.

2. Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – charakter otoczenia

Postrzeżenie otoczenia biznesu podlegało istotnym zmianom w ostatnich dziesięcioleciach. Podstawowa dyskusja teoretyków i praktyków zarządzania dotyczyła kwestii uporządkowania i przewidywalności otoczenia. Dyskurs ten w dużej mierze stanowił bazę wyodrębnienia się podstawowych szkół zarządzania strategicznego: szkoły planistycznej i ewolucyjnej.

Rozważania dotyczące stopnia uporządkowania i przewidywalności otoczenia ewoluują od koncepcji otoczenia stabilnego, przewidywalnego i przejrzystego do otoczenia nieuporządkowanego. W skrajnej wersji otoczenie przedstawiane jest obecnie jako stochastyczne, o cechach zbliżonych do chaosu deterministycznego („nieporządek wynikający z bogactwa działań układu, a nie z braku determinizmu” [28, s. 31]). „Taki chaotyczny układ, w którym wrażliwość na warunki początkowe jest silnie spleciona z nieregularnością zachowania się, choć deterministyczny, jest nieprzewidywalny w ogóle lub jest trudno przewidywalny” [14, s. 489]. Procesy zachodzące w takim układzie są nieliniowe i chimeryczne. W otoczeniu opisanym tak radykalnie wszelkie próby prognozowania nie mają sensu. Jak pisze Krzysztof Obłój, „w świecie zupełnej przypadkowości, chaosu, braku powtarzalności, nie sposób przewidzieć niczego, o czym warto wiedzieć” [19, s. 46].

Pomimo całej zmienności i dynamiki otoczenia przedsiębiorstwa, wydaje się jednak, że z reguły poddaje się ono przynajmniej pewnej analizie i antycypowaniu. Jest ono raczej układem „drgającym”, w którym naprzemiennie występują stany stabilności i chaosu, a niektóre procesy czy obszary charakteryzują się większym uporządkowaniem i przewidywalnością niż inne [14, s. 491]. Taka zmiana charakteru otoczenia przedsiębiorstwa wpływa na kierunek ewolucji pozostałych elementów paradygmatu zarządzania strategicznego: koncepcji przedsiębiorstwa, koncepcji stratega i strategii.

3. Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – koncepcja przedsiębiorstwa

Kolejnym elementem paradygmatu zarządzania strategicznego jest koncepcja przedsiębiorstwa. Tabela 1 pokazuje fragment propozycji Yves Doza i Heinza Thanheisera [6], która opisuje kierunek ewolucji w tym obszarze. Najistotniejsze zmiany zachodzą tutaj w koncepcji struktury organizacji i sposobie podejmowania decyzji.

Struktura przedsiębiorstwa przechodzi ewolucję z uporządkowanej, zhierarchizowanej i liniowej, charakterystycznej dla podejścia „klasycznego” w strukturę „inteligentnej sieci”, elastycznej, wielowymiarowej i zróżnicowanej wewnętrznie. Według Alvina Tofflera [29, s. 403-405], w wyniku „trzeciej fali” cywilizacji postindustrialnej powstaje nowa organizacja, o bardziej płaskim przekroju, mniej ciężąca ku wierchołkowi struktury organizacyjnej i składająca się z niewielkich komponentów

połączonych ze sobą w krótkotrwałe, przejściowe konfiguracje. Podstawową cechą takiej struktury miałyby być jej elastyczność i zdolność dostosowania się do nowych warunków [11, s. 75-77]. Najbardziej radykalni badacze mówią wręcz o „organizacji bez granic” [4, s. 123-126] lub „płynnej organizacji”¹, swobodnie dostosowującej strukturę, ludzi, zadania i procesy w taki sposób, aby jak najszybciej przekazać idee, informacje, decyzje i umiejętności w miejsca, gdzie są one najbardziej pożądane. Organizacja taka miałaby funkcjonować bez tradycyjnych granic pomiędzy szczeblami stanowisk, między funkcjami i branżami, a także między samą firmą a jej dostawcami i klientami. Wtedy też, jak pisze John Naisbitt, „przepływ informacji oraz władza stawałyby się wszechogarniające, ale nie od góry w dół, ale na każdym styku funkcji i procesów zachodzących w organizacji” [17, s. 22].

Tabela 1. Ewolucja koncepcji przedsiębiorstwa

„Stara” koncepcja organizacji	„Nowa” koncepcja organizacji
I. Koncepcja struktury	
Jasność, porządek, systemy	Inteligentne sieci
<ul style="list-style-type: none"> • zhierarchizowana sprawozdawczość w zdefiniowanej strukturze • „rozkazowo-kontrolny” system • funkcjonalna specjalizacja • linia i sztab 	<ul style="list-style-type: none"> • wielowymiarowe interakcje, wymiana poglądów, mobilizacja i uczenie się • rozpoznawanie „otoczenia” problemów zanim zostaną one rozwiązane • zróżnicowanie kwalifikacji, elastyczna integracja elementów struktury
II. Koncepcja podejmowania decyzji	
Zawartość i kryteria	Uzgodnienia dotyczące wyborów
<ul style="list-style-type: none"> • kryteria finansowe • analityczna, „betonowa” strategia • specyficzne techniki i narzędzia decyzyjne • nacisk na planowanie i istotne decyzje • wybory oparte na logice działania 	<ul style="list-style-type: none"> • model uzgadniania decyzji, grupy decyzyjne z oznaczonymi celami • naczelne kierownictwo jako przewodnik, projektant i zespół wspomagający proces • nacisk na adaptacyjność, elastyczność, uczenie się, decydowanie w czasie rzeczywistym, upoważnianie (delegacja uprawnień decyzyjnych) • wybory oparte na zasadzie sprzężenia zwrotnego („cybernetyczne”)

Źródło: na podstawie [6].

Według nowej koncepcji przedsiębiorstwa decyzje nie są już podejmowane tylko w oparciu na kryteriach finansowych, na bazie sztywnej analizy, logicznie i planowo. Większą rolę zaczyna odgrywać konieczność konsultacji z interesariuszami, wybory oparte są tutaj na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Organizacja włącza pracowników w proces podejmowania decyzji, zachęca do rozwoju, uczenia się i eksperymentowania. Według Petersa i Watermana, dobrze adaptująca się organizacja ewoluuje

¹ Przykłady „płynnych organizacji” można znaleźć w [22, s. 190-209].

podobnie do organizmów żywych, dużo eksperymentując i popełniając błędy (podobne do nieudanych mutacji w ewolucji), ale równocześnie szybko się uczy i koncentruje na najlepszych rozwiązaniach [22, s. 209-230]. Efektywność działania rozumiana jest tutaj jako zgodność ze strategiczną intencją, a nie z planami i procedurami. W ten sposób przedsiębiorstwo z produkującego i handlującego przekształca się w organizację uczącą się, samoorganizującą i twórczą [8, s. 20].

Pomimo wyraźnego kierunku ewolucji od przedsiębiorstwa ustrukturalizowanego i hierarchicznego ku firmie adaptującej się i uczącej, należałoby wystrzegać się podejść skrajnych. Wydaje się, że nowa koncepcja przedsiębiorstwa nie powinna zakładać wyłącznie jego skrajnej elastyczności. W takiej sytuacji bowiem trudno by było mówić o ciągłości i spójności wartości i kultury organizacyjnej oraz o możliwości budowania intencjonalnej długofalowej strategii rozwoju. Jak pisze Piotr Nestorowicz, „współczesne skuteczne przedsiębiorstwo powinno działać na krawędzi chaosu, maksymalizując efektywność operacyjną w okresach stabilizacji rynku, a jednocześnie będąc zdolnym do dokonywania rewolucyjnych zmian w okresach drgań” [18, s. 57-58].

4. Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – koncepcja stratega

Ewolucji podlega również koncepcja przywódcy. Wśród pożądaných cech stratega coraz większego znaczenia nabiera umiejętność podejmowania ryzyka, elastyczność, gotowość do zmian i doświadczenia z różnych kultur [7]. Podkreśla się również umiejętność pracy z ludźmi, włączania ich w procesy decyzyjne i delegowania uprawnień. Ansoff, Declerck i Hades [3] (za [30, s. 141]) (por. tab. 2) zwracają uwagę na wyraźną zmianę profilu naczelnego kierownika-stratega.

Tabela 2. Ewolucja profilu kierownika

Era przemysłowa	Era postindustrialna
Widzenie świata	
<ul style="list-style-type: none"> • wewnątrz firmy • wewnątrz jednego przemysłu • wewnątrz kraju (regionu) • wewnątrz kultury • ekonomiczne • technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> • w otoczeniu • wielkoprzemysłowe • wielokrajowe • różnokulturowe • społeczne • polityczne
Wartości społeczne	
<ul style="list-style-type: none"> • zastępowanie właściciela • angażowanie się w <i>laisser faire</i> • optymalizacja zysku 	<ul style="list-style-type: none"> • profesjonalizacja • angażowanie się w społeczną wartość • optymalizacja wartości społecznej
Perspektywa świata	
<ul style="list-style-type: none"> • otoczenie bliskie • system półotwarty 	<ul style="list-style-type: none"> • otoczenie globalne • system otwarty

Źródło: na podstawie [3].

Współczesny strateg jest zdecydowanie bardziej zorientowany „na zewnątrz” firmy niż kierownik ery przemysłowej. Widzi on przedsiębiorstwo jako część większego różnorodnego systemu, jest wrażliwy na relacje firmy z otoczeniem, podczas gdy jego poprzednik miał wyraźniejszą orientację „do wewnątrz” firmy, sektora, kraju czy kultury. Zmianie uległy również kluczowe wartości stratega i jego sposób widzenia świata. Nastąpiło odejście od wartości wyłącznie finansowych w kierunku tworzenia wartości społecznych (stąd miejsce na społeczną odpowiedzialność biznesu). Współczesny strateg postrzega przedsiębiorstwo jako system otwarty, w globalnym kontekście, podczas gdy jego poprzednik koncentrował się na bliskim otoczeniu.

C.K. Prahalad twierdzi, że strateg nowej ery powinien posiadać 4 kluczowe umiejętności i cechy osobowe [23, s. 190-191]:

- umiejętność myślenia systemowego,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznej nauki,
- pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań.

Umiejętności te pozwalają na dostrzeganie zarówno związków między poszczególnymi elementami systemu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jak i na wybieganie myślą w przyszłość i ogarnianie całości problemu. Menedżer przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji zarówno o strategicznym, jak i drugorzędnym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego. Andrzej Koźmiński twierdzi, że „wczorajszy” strateg-technokrata, o inżynierskich kwalifikacjach i konserwatywnych przekonaniach, dziś został zastąpiony przez stratega-gracza o wysokich umiejętnościach menedżerskich, kierującego się ideologią neoliberalną i rozgrywającego grę zwaną biznesem w imieniu swoich mocodawców. Jutro jednakże zostanie on zastąpiony przez twórczego stratega-artystę o kwalifikacjach systemowych, wielodyscyplinarnym, humanistycznym wykształceniu i wyznającego ideologię społecznej odpowiedzialności (por. [10, s. 82-85]).

5. Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – koncepcja strategii

Ostatnim z omawianych elementów zmieniającego się paradygmatu i filozofii zarządzania strategicznego jest koncepcja strategii. Wielość podejść i definicji strategii jest ogromna. Można jednak zauważyć, że zasadniczo ścierają się tutaj dwie główne koncepcje. Pierwsza z nich odwołuje się do tradycyjnych definicji strategii i koresponduje z planistyczną szkołą zarządzania strategicznego. Strategię traktuje się tutaj prospektywnie jako plan wybiegający w przyszłość i mówiący o intencjach przedsiębiorstwa. Duży akcent kładziony jest na programy, planowanie, prognozowanie i stawianie celów (por. definicje w tab. 3). To podejście charakterystyczne jest dla „klasycznego” paradygmatu zarządzania strategicznego, który zakłada przewi-

dywalność otoczenia oraz możliwość jego kontroli. Podejściu temu zarzuca się przede wszystkim sztywność i trudność w dostosowywaniu strategii do zmian.

Tabela 3. Strategia jako plan – zestawienie definicji

Klasyczne definicje – strategia jako plan, cele i sposoby ich realizacji	
A.D. Chandler	„Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów” [5, s. 13-16]
K.R. Andrews	„Strategia jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany” [2, s. 28 i nast.]
R.L. Ackoff	„Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia, które wpływają na system jako całość” [1, s. 29]
T.J. Peters R.H. Waterman jr.	„Strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się” [21, s. 10]
A. Kaleta	„Strategia to długofalowa koncepcja rozwoju określająca dalekosiężne cele i sposoby ich osiągnięcia” [9, s. 27]

Źródło: opracowanie własne.

Równocześnie jednak można zauważyć rosnące znaczenie definicji o zgoła odmiennym charakterze. Ich pojawienie się miało zaradzić nieadekwatności klasycznego podejścia opartego na prognostyce i planowaniu do dynamicznego charakteru otoczenia. Definicje te (por. tab. 4) podkreślają elastyczny, adaptacyjny i twórczy charakter strategii. Według nich strategię można odczytywać retrospektywnie, z przeszłych zachowań przedsiębiorstwa, które układają się w logiczny, spójny, wyłaniający się wzorzec postępowania i podejmowania decyzji. Koncepcja ta koresponduje z ewolucyjną szkołą zarządzania strategicznego i w swojej istocie podkreśla niemożność długofalowego programowania przyszłości przedsiębiorstwa w warunkach dużej zmienności i złożoności otoczenia. Takie podejście tworzy przestrzeń dla kreatywności pracowników przedsiębiorstwa. Wybory strategiczne są nieustannie poddawane ocenie i modyfikacjom, a strategia jest „stale w ruchu”, w radykalnym ujęciu, stając się „strategią bez celów” (por. [13]).

W tym samym nurcie myślenia o strategii pojawiła się również koncepcja *dominującej logiki organizacji* i jej wpływu na strategię. Według definicji C.K. Prahalada i R. Bettisa [24, s. 485-501], dominująca logika firmy to sposób myślenia i rozumienia biznesu przez kluczowych menedżerów, ich swoisty „biznesowy światopogląd”. Dominująca logika wyraża się w stosowanych narzędziach działania firmy i w podejmowanych decyzjach, a osadzona jest w schematach poznawczych (mapach poznawczych) menedżerów. K. Obłój dodaje, że „dominującą logikę można także rozumieć jako pewien wzorzec zarządzania, głęboko zakotwiczony w organizacji i w jej strategicznej charakterystyce” [20, s. 12]. Dominująca logika stanowi swoisty filtr dla napływających do organizacji informacji i bodźców i w ten sposób wpływa na podejmowane decyzje strategiczne. Strategia jest więc tutaj

rozumiana jako wyłaniający się wzorzec postępowania, wynikający z dominującej logiki firmy, a nie jako świadomie zaplanowane działania.

Tabela 4. Strategia jako wzorzec działania – zestawienie definicji

Nowe definicje – strategia jako wyłaniający się wzorzec działania, dominująca logika firmy	
K.R. Andrews	„Strategia stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku” [2, s. 28 i nast.]
H. A. Simon	„Strategia to ciąg decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu” [26, s. 163]
H. Mintzberg A. McHugh	„Strategia – wzorce dla strumienia działań lub decyzji” [16, s. 160-197]
J.W. Lorsch	„Strategia to strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie przez naczelne kierownictwo, który – analizowany jako całość – ujawnia cele, jakie kierownictwo chce osiągnąć, oraz środki, jakimi się posługuje” [15, s. 95-109]
L. Jakubów	„Strategia jest procesem tworzenia warunków, które sprzyjają jej spontanicznemu wyłanianiu się” „Strategia jest procesem tworzenia ram dla spontanicznych działań ludzi i zespołów w przedsiębiorstwie” [8, s. 20]
A. Stabryła	„W znaczeniu ogólnym strategia oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientacją jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego” [27, s. 39]
J. Rokita	„Strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną” [25, s. 26]

Źródło: opracowanie własne.

Ewolucja podejścia przebiega tutaj od rozumienia strategii jako sztywnego długofalowego planu działania do strategii jako elastycznej koncepcji rozwoju, wyłaniającej się w postaci dominującej logiki czy też wzorca działania. Definicje najbardziej radykalne mówią o strategii bez wyraźnej formy, strategii płynnej, destrukuralizującej i wewnętrznie niespójnej [12, s. 460].

6. Nowy paradygmat zarządzania strategicznego – podsumowanie

Zmiany w postrzeganiu charakteru otoczenia, a co za tym idzie – koncepcji przedsiębiorstwa, stratega i strategii, obrazują ewolucję paradygmatu zarządzania strategicznego. Dyscyplina zmienia się, dążąc do modelu, dla którego charakterystyczne jest podejście systemowe, wrażliwość społeczna, postawa uczenia się, elastyczność i adaptacyjność. W zarządzaniu strategicznym następuje zastępowanie

nie planu koncepcją, prognozy – kreacją, analizy – syntezą, a logiki – lateralnością podejścia.

Otoczenie		Koncepcja przedsiębiorstwa	Koncepcja stratega	Koncepcja strategii
Stabilne	→	przedsiębiorstwo jako system zamknięty	przedsiębiorca-właściciel, kierujący się intuicją, niechętny wobec zmian	krótko- lub średniookresowy plan rozwoju
Turbulentne	→	przedsiębiorstwo jako system półotwarty	zarządzający menedżer, skoncentrowany na wynikach finansowych, ostrożny, analityczny	analityczny i celowy plan strategiczny
Chaotyczne	→	przedsiębiorstwo jako system otwarty, inteligentna sieć	profesjonalista, wrażliwy społecznie, elastyczny, wszechstronny	kreacja przyszłości, dominująca logika firmy

Rys. 1. Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 stanowi podsumowanie rozważań na temat ewolucji filozofii zarządzania strategicznego. Na paradygmat zarządzania strategicznego składa się (dolny wiersz na rys. 1):

- model chaotycznego i złożonego otoczenia,
- model przedsiębiorstwa – otwartego systemu, zbudowanego w postaci inteligentnej sieci powiązań, o spłaszczonej strukturze organizacyjnej i szerokim dostępem do informacji i wiedzy,
- model stratega – wrażliwego społecznie wszechstronnego profesjonalisty, elastycznego, myślącego systemowo i nieustannie uczącego się, oraz
- model strategii jako elastycznej, wyłaniającej się koncepcji rozwoju, stanowiącej twórczą odpowiedź na zmieniające się warunki otoczenia.

Wydaje się, że choć reforma klasycznego podejścia do zarządzania strategicznego jest konieczna, wiele jego elementów jest nadal aktualnych i wartych zachowania. W większości przedsiębiorstw i w większości sektorów nie ma konieczności całkowitego zarzucania klasycznego ustrukturalizowanego zarządzania strategicznego. Ważne jest jednak, by dążyć do coraz większej elastyczności procesu oraz dopuszczać myślenie intuicyjne, twórcze i niestandardowe. Jak pisze Krzysztof Oblój: „Praktyczny problem, z którym naprawdę trzeba się zmierzyć tworząc strategię w organizacji większej niż warsztat garncarski, polega na tym, jak wypracować taki system przetwarzania informacji w instrukcje działania, aby nieunikniona (i pożądana!) formalizacja i standaryzacja tworzona przez plan nie wyparła kompletnie myślenia i elastyczności” [19, s. 45].

Literatura

- [1] Ackoff R.L., *Redesigning the Future*, John Wiley & Sons Inc., New York 1974.
- [2] Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.
- [3] Ansoff H.I., Declerck R.P., Hades R.L., *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley, London 1976.
- [4] Ashkenas R., *Nowe szaty organizacji*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [5] Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [6] Doz Y., Thanheiser H., *Regaining Competitiveness. A Process of Organizational Renewal*, [w:] J. Hendry, G. Johnson, J. Newton (red.), *Strategic Thinking. Leadership and the Management of Change*, John Wiley, New York 1993.
- [7] Garson T., Byrne J.A., *Fast-Track Kids*, „Business Week”, 10.11.1986.
- [8] Jakubów L., *Istota i geneza zarządzania strategicznego*, [w:] S. Kielczewski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 2000.
- [9] Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- [10] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [11] Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [12] Krupski R., *Postmodernizm a zarządzanie strategiczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003.
- [13] Krupski R., *Strategia bez celów*, materiały z seminarium p.n. „Dominująca logika firmy”, 27 października 2003, <http://www.wspiz.edn.pl/resources/?rid=15840>.
- [14] Krupski R., *Teoria chaosu w zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003.
- [15] Lorsch J.W., *Managing Culture: the Invisible Barrier to Strategic Change*, „California Management Review” 28(2), 1986.
- [16] Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formulation in an Adhocracy*, „Administrative Science Quarterly”, 30(2), 1985.
- [17] Naisbitt J., *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [18] Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [19] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [20] Oblój K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- [21] Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- [22] Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- [23] Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [24] Prahalad C.K., Bettis R.A., *The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal” 1986, nr 7.
- [25] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [26] Simon H.A., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWE, Warszawa 1976.

- [27] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [28] Tempczyk M., *Teoria chaosu a filozofia*, Wydawnictwo CiS, Warszawa 1998.
- [29] Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
- [30] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [31] „Zarządzanie na Świecie” 1993, nr 3.

CHANGE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PARADIGM – CONCEPT OUTLINE

Summary

The discipline of strategic management is undergoing evolution. The need for a new paradigm in strategic management appeared as a response to the changes in business environment, which in turn resulted in the necessity to reformulate the concept of a firm, a strategist and a strategy. The new paradigm in strategic management builds a shift from thinking about the business environment as stable to thinking about it as chaotic. From hierarchic firm with linear organizational structure to an open system company with flat and flexible structure. From a technocratic and finance-oriented strategist to a socially sensitive, versatile and professional strategist. From a strategy defined as a rigid goal oriented plan to a strategy as an emergent flexible concept, coherent with the company's dominant logic.