

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: Anna.Witek@ue.wroc.pl

TRWAŁOŚĆ ROZWOJU ORGANIZACJI JAKO JEDEN Z TZW. ZAWIŁYCH PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA*

Streszczenie: Trwałość rozwoju organizacji (*sustainability*) jest pojęciem niejednoznacznym, które cechuje złożoność, wpływ wielu interesariuszy, liczne powiązania z innymi problemami oraz nieprecyzyjna terminologia. Cechy te lokują *sustainability* wśród zawiłych problemów zarządzania organizacją. Zawiłe problemy (*wicked problems*) są nierozwiązywalne, trudne lub niemożliwe do zdefiniowania, dynamicznie zmieniające się, złożone i współzależne. Trudno określić ich granice, gdyż stanowią one zwykle konsekwencję oraz przyczynę kolejnych problemów z nimi powiązanych. Z tego powodu podejmowane próby ich rozwiązywania prowadzą do trudno przewidywalnych konsekwencji. Zawiłe problemy wymagają przyjęcia nowej roli przez menedżerów. Aby stawić czoła problematyce trwałości rozwoju, menedżerowie powinni stać się „projektantami rozwoju”, umiejącymi myśleć systemowo, empatycznymi, i zdolnymi do szybkiego stawiania hipotez i eksperymentowania z prototypowymi rozwiązaniami.

Słowa kluczowe: *wicked problems*, zawiłe problemy, rozwój organizacji, zrównoważony rozwój, *sustainability*.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.55

1. Wstęp

Zapewnienie trwałości i równowagi rozwoju organizacji (*sustainability*) jest jednym z istotniejszych wyzwań stojących przed dzisiejszymi przedsiębiorstwami. *Sustainability* dla wielu jest najistotniejszą miarą rozwoju organizacji – długowieczność i zdolność do odnoszenia sukcesów w długim okresie wydają się najlepiej świadczyć o kondycji przedsiębiorstwa.

W ostatnich 20-30 latach intensywnie poszukiwano odpowiedzi na pytanie o to, jak zapewnić trwałość i równowagę rozwoju nie tylko cywilizacji, ale także przedsiębiorstwom. Z pomocą przychodziły tutaj takie koncepcje, jak społeczna odpowiedzialność biznesu, ewoluująca od wersji CSR (*Corporate Social Responsibility*),

* Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr 2012/07/D/HS4/00531.

przez CSR 2.0 do CSV (*Creating Shared Value*), dialog z interesariuszami czy 3P (od *People, Planet, Profit*).

W dalszym ciągu jednak nie wypracowano modelu trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa ani nie zdefiniowano jednoznacznie kluczowych zagadnień z nim związanych. Ciągłe aktualne wydają się podstawowe pytania, takie jak:

- Czym jest trwałość rozwoju i jak ją mierzyć?
- Jaki jest optymalny model rozwoju organizacji i które czynniki są moderatorami takiego rozwoju?
- Czy zrównoważony rozwój przedsiębiorstw jest równoznaczny z ekorozwojem lub rozwojem społecznie odpowiedzialnym i czy zastosowanie tych koncepcji rzeczywiście wpływa na trwałość rozwoju organizacji?
- Jakie są cele rozwoju i czego dotyczy jego trwałość?

Wydaje się, że trwałość rozwoju organizacji nie znajduje jednoznacznej definicji ani recepty, ponieważ ma w sobie cechy tzw. zawiłych problemów (*wicked problems*). Problemów złożonych, dynamicznie zmieniających się, niejednoznacznych i nierozwiązywalnych. **Celem niniejszej pracy** jest pokazanie, w jaki sposób problematyka trwałości i równowagi rozwoju organizacji spełnia kryteria przypisywane „zawiłym problemom” i jakie to niesie konsekwencje dla zarządzania organizacją.

2. „Zawile problemy” w zarządzaniu organizacją

Konfrontowanie się z różnego rodzaju problemami należy do powszechnych doświadczeń dnia codziennego. Problemy mogą mieć różny charakter i znaczenie, od drobnych po złożone, krytyczne, poważne czy męczące. W ostatnich latach znaczenia nabiera jednak całkiem nowa kategoria problemów, jakościowo innych od tych, które tak dobrze znamy i których rozwiązywanie stanowi chleb powszedni zarówno w biznesie, jak i życiu osobistym. Są to tak zwane *wicked problems*, czyli „zawile problemy”.

Tłumaczenie z angielskiego określenia *wicked problems* stanowi duże wyzwanie ze względu na wieloznaczność pierwszego członu. W języku polskim pojawiły się takie tłumaczenia, jak: zaplątane, zapętlone, niejasne, złośliwe, nieznośne, podstępne, zawiłe, paskudne, przewrotne, zagmatwane czy po prostu „problemy nowej natury”. Na potrzeby artykułu przyjęto powtarzające się w różnych źródłach tłumaczenie „problemy zawiłe”.

Zawile problemy są nierozwiązywalne, trudne lub niemożliwe do zdefiniowania, dynamicznie zmieniające się, złożone i współzależne. Trudno określić ich granice, gdyż stanowią one zwykle konsekwencję oraz przyczynę kolejnych problemów z nimi powiązanych. Z tego powodu podejmowane próby ich rozwiązywania prowadzą do trudno przewidywalnych konsekwencji. Zawile problemy charakteryzują się także wielością zainteresowanych nimi aktorów, którzy różnią się opiniami co do natury owych problemów oraz oczekiwaniami odnośnie do stanu pożądanego.

Pierwsza definicja *wicked problems* pojawiła się w publikacji profesorów Uniwersytetu Berkeley Horsta Rittela i Melvina Webbera¹ w 1973 roku. Odnosili się oni w swojej pracy do wyzwań dotyczących polityki społecznej, zwracając uwagę, że napotykanne tam problemy są tak wielowymiarowe, skomplikowane i współzależne, że dotychczas znane i stosowane metody racjonalnego i naukowego sposobu ich rozwiązywania po prostu się nie sprawdzają. Do typowych zawiłych problemów można zaliczyć na przykład biedę, nierówności społeczne, zmiany demograficzne, zmiany klimatu, ochronę zdrowia czy globalizację. Od 1973 roku kategoria „zawiłych problemów” nabrała dużego znaczenia w takich dziedzinach, jak planowanie przestrzenne, projektowanie czy IT, a w ostatnim czasie znajduje zastosowanie także w zarządzaniu przedsiębiorstwem².

Rittel i Webber wymienili 10 cech zawiłych problemów, które odróżniają je od innych „zwykłych” wyzwań. Zawiłe problemy między innymi³:

1. **Nie mają jasnej definicji.** Trudno określić, gdzie się zaczynają i kończą, ich definicja jest niejednoznaczna.

2. **Nigdy się nie kończą.** „Zwykłe” problemy można rozwiązać w określonym czasie, natomiast poszukiwanie rozwiązania problemu zawiłego nigdy się nie kończy, gdyż każda interwencja prowadzi do jego kolejnych przeobrażeń.

3. **Nie mają właściwych lub fałszywych rozwiązań.** Nie da się obiektywnie ocenić rozwiązań zawiłych problemów, są one jedynie dobre lub złe dla określonych osób. Ich ocena jest kwestią subiektywną, a zaangażowanych w nie jest wielu interesariuszy.

4. Nie mają sprawdzonych rozwiązań, gdyż **są unikatowe.** Często są bez precedensu, a stosowane rozwiązania nie dają się szybko sprawdzić, gdyż mogą generować zaskakujące efekty odległe w czasie lub przestrzeni.

5. **Mają nieskończoną liczbę rozwiązań.** W przeciwieństwie do zwykłych problemów w przypadku problemów zawiłych nie da się określić w sposób wyczerpujący pola wyboru, potencjalnych opcji ani dostępnych działań.

6. **Mogą być traktowane jako objawy innych problemów.** Zawiłe problemy są powiązane i współzależne, nie da się ustalić ich jednej przyczyny, a stosowane rozwiązania kreują kolejne problemy.

¹ H.W.J. Rittel, M.M. Webber, 1973, *Dilemmas in a general theory of planning*, Policy Sciences, 4, s. 155-169.

² Por. J.C. Camillus, 2008, *Strategy as a wicked problem*, Harvard Business Review, May, s. 99-106; V.V. Vaitheeswaran, 2012, *Need, Speed and Greed: How the New Rules of Innovation Can Transform Businesses, Propel Nations to Greatness, and tame the World's Most Wicked Problems*, HarperBusiness; R. Martin, 2012, *Wicked problems*, Rotman Management, Spring, s. 3; R.H. Beinecke, 2009, *Introduction: leadership for wicked problems*, Innovation Journal, Vol. 14, Issue 1, s. 1-17; R.J. Marshak, 2009, *Reflections on wicked problems in organizations* Journal of Management Inquiry, March, vol. 18, issue 1, s. 58-59; D. Dunne, R. Martin, 2006, *Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion*, Academy of Management Learning & Education, Dec, Vol. 5, Issue 4, s. 512-523.

³ Na podstawie H.W.J. Rittel, M.M. Webber, wyd. cyt., s. 155-169.

7. **Wymagają dużej odpowiedzialności** od tych, którzy chcą je rozwiązać. Każde rozwiązanie nieodwracalnie zmienia strukturę zawiłego problemu, nie ma więc możliwości uczenia się na błędach.

Zawiłe problemy dotyczą najczęściej spraw społecznym i kulturowym, których nie da się rozwiązać. Ta niemożność wynika z czterech powodów: niepełnej lub sprzecznej wiedzy na temat problemu, dużej liczby osób i opinii, których on dotyczy, dużej ekonomicznej odpowiedzialności i powiązań problemów z innymi. Na przykład bieda wiąże się z edukacją, odżywianie z biedą, ekonomia z odżywianiem i tak dalej⁴.

Nie wszystkie trudne i złożone problemy mają jednak charakter zawiły. Zawiłe są te, których zakres i skala pozostają nieznanymi i które zmieniają się w sposób dynamiczny, nie mając skłonności do stabilizowania się. Rozwiązanie takiego problemu wymaga, żeby wiele osób zmieniło swój sposób myślenia i działania.

Kacper Nosarzewski⁵ zwraca uwagę na rozróżnienie między zwykłymi skomplikowanymi problemami, gdzie mamy do czynienia z dużą ilością zmiennych, ale które poddają się analizie i zarządzaniu, a zawiłymi problemami, gdzie dynamika i współzależności uniemożliwiają znalezienie rozwiązania. Porównuje on zwykle skomplikowane problemy do bałaganu w pokoju dziecięcym, kiedy pociecha wyjechała na wakacje. Nieporządek taki jest problemem złożonym ze względu na dużą liczbę elementów i zmiennych w bałaganie, ale dającym się dość prosto rozwiązać poprzez poskładanie zabawek na miejsce. Inaczej ma się sytuacja, jeśli w ten bałagan wkroczy dziecko z grupą swoich rozentuzjasmowanych i rozbawionych gości. Wtedy problem staje się zawiły – nie ma on skłonności do stabilizacji, bo bez względu na wysiłek wkładany w sprzątanie zabawki na nowo lądują na podłodze. Ma charakter dynamiczny, pojawiają się niezrozumiałe współzależności pomiędzy zaangażowanymi aktorami. Każda porządkująca interwencja rodzi nową aktywność dzieci, koleżdy i koleżanki pod wpływem dyskusji zmieniają dotychczasowe reguły zabawy, przenoszą się do kolejnych pokoi, kłócą się. Taka sytuacja, jak wie każdy rodzic, jest nie do rozwiązania przy użyciu tradycyjnych racjonalnych metod zarządzania.

Gdy skala zawiłych problemów rośnie, a próby ich rozwiązania wiążą się z poważnymi lub dramatycznymi okolicznościami, zyskują one miano „superzawiłych problemów” (*super wicked problems*). Dzieje się tak wtedy, gdy skala problemu jest globalna, osoby odpowiedzialne za jego rozwiązanie nie mają interesu w tym, aby coś zmieniać, a im dłużej czeka się beczynnie, tym bardziej zawiły staje się problem⁶. O superzawiłych problemach można również mówić wtedy, gdy występują

⁴ *Wicked problems*, https://www.wickedproblems.com/1_wicked_problems.php, [dostęp:] 10.07.2014.

⁵ Na podstawie K. Nosarzewski, 2012, *Dwa świeże spojrzenia na nieznosne problemy przyszłości*, <http://www.ptsp.pl/dwa-swieze-spojrzzenia-na-nieznosne-problemy-przyszlosci/>, [dostęp:] 10.07.2014.

⁶ P. Vandebroek, 2013, *Working with Wicked Problems*, TEDx Uhowest, June 19, <https://www.youtube.com/watch?v=A5P5kDxY3zU>, [dostęp:] 10.07.2014.

wyjątkowo trudne okoliczności po stronie tych, którzy próbują je rozwiązać: gdy kończy się czas, nie ma centrum decyzyjnego, a ci którzy starają się je rozwiązać – równocześnie je powodują⁷.

Zawiłe problemy najczęściej kojarzone są z masowymi zjawiskami o charakterze społeczno-ekonomiczno-kulturowym. Takim mianem określa się wiele z najważniejszych społecznych wyzwań stojących przed ludzkością, jak choćby głód, choroby, problemy demograficzne, terroryzm czy klęski żywiołowe. Jednak w mikroskali przedsiębiorstwa także występuje wiele problemów, które można uznać za zawiłe. Określenie „zawiłe problemy” wchodzi do języka planistów przestrzennych, projektantów czy informatyków, ale ma także zastosowanie w zarządzaniu. Większość problemów projektowych i kreatywnych to zawiłe problemy⁸. Wydaje się, że problematyka trwałości i równowagi rozwoju organizacji (*corporate sustainability*) także wykazuje cechy zawiłości.

3. *Sustainability* rozwoju organizacji – problemy definicyjne

Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju jest stosunkowo młoda. Określenie *sustainable development* pojawiło się po raz pierwszy w 1972 roku podczas Konferencji ONZ w Sztokholmie, jednak pierwsza oficjalna definicja została zapisana dopiero w 1987 roku w Raplocie Komisji ONZ ds. Środowiska i Rozwoju, znanej jako Brundtland's Report, od nazwiska przewodniczącej Komisji i zarazem premier Norwegii Gro Harlem Brundtland. Według tej definicji trwały i zrównoważony rozwój polega na „zaspokajaniu potrzeb obecnych pokoleń, bez naruszania możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania swoich potrzeb”⁹. Jednak najczęściej cytowana definicja trwałego i zrównoważonego rozwoju, doprecyzowująca tę poprzednią, została ogłoszona podczas Szczytu Ziemi ONZ w Rio de Janeiro w 1992, w ramach Agendy 21. Definicja ta przyjmuje, że jest to „rozwój społeczny i gospodarczy, zapewniający zaspokojenie potrzeb współczesnych społeczeństw, bez naruszania możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń”¹⁰. Definicja ta ma dość ogólny charakter i wskazuje raczej priorytety rozwoju cywilizacyjnego, a nie konkretne rozwiązania czy sposoby realizacji.

Próba zaadoptowania tej definicji do kontekstu organizacyjnego nie jest prosta. Tam, gdzie podmiotem rozwoju jest przedsiębiorstwo, a nie świat czy cywilizacja, wydaje się, że potrzeba większej precyzji w wyjaśnianiu, o jakie działania i priory-

⁷ K. Levin, B. Cashore, S. Bernstein, G. Auld, 2012, *Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change*, Policy Sciences, 45(2), s. 123-152.

⁸ M. Lipiec, 2012, *Wicked problems*, <http://uxdesign.pl/wicked-problems/>, [dostęp:] 10.07.2014.

⁹ *Our Common Future*, 1987, Oxford University Press, The World Commission on Environment and Development, Oxford. Polski przekład: *Nasza wspólna przyszłość*, 1991, PWE, Warszawa.

¹⁰ M. Keating, 1994, *Szczyt Ziemi. Globalny program działań* (wersja polska publikacji „The centre for our common future”), Agenda informacyjna ”GEA” Sp. z o.o., Warszawa.

tety mogłoby chodzić. W przypadku przedsiębiorstw i innych organizacji można przyjąć, że trwałe i zrównoważony rozwój to co innego lub nie tylko ekorozwój¹¹. Nie jest jednak ani oczywiste, ani powszechnie uznane, jaka mogłaby być recepta na taki rozwój organizacji.

Na najbardziej fundamentalnym poziomie *sustainability* w odniesieniu do organizacji oznacza „zdolność przedsiębiorstwa do trwania i rozkwitu w długim okresie”¹². Zaletą tej definicji jest to, że odnosi się ona do przedsiębiorstwa jako podmiotu rozwoju, więc definiowana trwałość także dotyczy organizacji, a nie świata czy cywilizacji. Jest to także definicja intuicyjna, trudno się z nią nie zgodzić. Równocześnie taka definicja, pomimo zalet, rodzi kolejne pytania – w jakiej perspektywie czasowej należałoby oceniać „trwanie” przedsiębiorstwa? Dziesięcioleci? Stuleci? Jak zdefiniować i opisać „rozkwit” przedsiębiorstwa? Czy każde „trwanie” w długim okresie można uznać za godne podtrzymywania? Czy jeśli przedsiębiorstwo trwale rozkwita kosztem innych – na przykład środowiska naturalnego, konkurentów czy społeczności lokalnych, to można to zakwalifikować jako *sustainability*? A może należy przyjąć, że w takiej sytuacji pojawią się mechanizmy samoregulacji ekosystemu biznesowego (np. protesty, bojkot, odebranie legitymizacji do działania przez pracowników, klientów lub społeczność lokalną), które zatrzymają rozkwit i rozwój organizacji dokonujący się zbyt wysokim kosztem otoczenia, a tym samym – czynią go nietrwałym?

W takim kontekście zasadne wydaje się pytanie, które zadaje Dick Morris. Uważa on, że zajmując się *sustainability*, należy się przede wszystkim zastanowić nad tym, o trwałość i podtrzymywanie jakich wartości i postaw miałyby chodzić¹³. Czy chodzi po prostu o zdolność organizacji do utrzymania się przy życiu i odnoszenia sukcesów w długim okresie¹⁴? Czy o postawę, która generuje długofalową wartość dla akcjonariuszy poprzez wykorzystywanie szans i zarządzanie ryzykiem ekologicznym, społecznym i ekonomicznym¹⁵? Czy też może chodzi o rozwój, który maksymalizuje nie wartość dla akcjonariuszy, a tzw. wspólną wartość ekonomiczną i społeczną¹⁶?

¹¹ Por. A. Witek-Crabb, 2005, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, (red.) H. Brdulak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 561-568.

¹² W. Visser, 2007, *Sustainability*, [w:] W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, West Sussex, s. 445-446.

¹³ D. Morris, 2012, *Complexity, Systems Thinking and Practice. Skills and techniques for managing complex systems*, [w:] *The Handbook of Sustainability Literacy. Skills for a Changing World*, (red.) A. Stibbe, Green Books Ltd., s. 156.

¹⁴ Visser W., 2007, *Sustainability*, [w:] W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, West Sussex, s. 445-446.

¹⁵ A.K. Buchholtz, A.B. Carroll (red.), 2012, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, 8th ed., South-Western Cengage Learning, s. 24.

¹⁶ Por. M. Porter, M. Kramer, 2011, *Creating shared value*, Harvard Business Review, Jan/Feb, vol. 89, issue 1/2, s. 62-77.

Rozważania definicyjne dotyczące trwałości rozwoju organizacji pozostają na dużym poziomie ogólności i abstrakcji. Są one jednak uzupełniane przez badania praktyczne i studia przypadków, których celem jest znalezienie recepty na długowieczność przedsiębiorstw, czyli według najprostszej prezentowanej tu definicji – na *sustainability* – trwałość rozwoju. Do klasyki literatury zarządzania zaliczane są takie pozycje, jak *Poszukiwanie doskonałości w biznesie* Toma Petersa i Roberta Watermana czy *Wizjonerskiej organizacji* Jerry’ego Porrasa i Jima Collinsa. W pierwszej z nich autorzy szukali cech doskonałych przedsiębiorstw odnoszących długotrwałe sukcesy finansowe. 43 innowacyjne przedsiębiorstwa lat osiemdziesiątych wykazały się kilkoma cechami wspólnymi: przedsiębiorczą postawą i aktywnym podejmowaniem decyzji, wsłuchaniem się w głosy klientów, dbałością o pracowników, koncentracją na kluczowych umiejętnościach i jakości, prostotą zarządzania i umiejętnością budowania organizacji opartej na wartościach¹⁷.

Z kolei *Wizjonerskie organizacje* opisują 18 przypadków wyjątkowych, najbardziej podziwianych przedsiębiorstw, długowiecznych liderów w swoich branżach. Autorzy znaleźli zestaw cech, które charakteryzują tak opisane firmy. Są to między innymi: silna kultura organizacyjna i skupienie całej organizacji na wartościach, odwaga i śmiałość celów, ciągłe dążenie do doskonałości, stawianie sobie wysokich wymagań i samodyscyplina¹⁸.

Inne, mniej znane badania godne uwagi zostały przeprowadzone przez Arie de Geusa wraz z Royal Dutch Shell. Badacze zaintrygowani statystykami sugerującymi, że średnia przeżywalność przedsiębiorstw z amerykańskiej listy Fortune 500 wynosi jedynie 40-50 lat, a średnia przeżywalność wszystkich firm, bez względu na wielkość w Japonii i Europie to 12,5 roku, postanowili poszukać odpowiedzi na pytanie, jak swój potencjał wykorzystują firmy długowieczne. Przebadali 27 przypadków przedsiębiorstw, które istnieją przynajmniej od XIX wieku, prosperują i mają pozycję na rynku porównywalną z Royal Dutch Shell. Prawidłowości, które znaleźli, podsumowali w postaci 4 warunków. Z ich badań wynika, że firmy długowieczne¹⁹:

1. **Są wrażliwe na otoczenie i żyją z nim w harmonii.** Jest to wyrazem ich zdolności uczenia się i adaptowania do zmian.

2. **Mają silne poczucie tożsamości.** Bez względu na poziom dywersyfikacji ich pracownicy mają duże poczucie identyfikacji z organizacją. Jest to wyrazem ich zdolności do tworzenia społeczności.

3. **Są tolerancyjne i zdecentralizowane.** Nie są zorientowane na kontrolę i mają dużą otwartość na sygnały z odległych części organizacji, na eksperymenty i ekscentryczne zachowania. Jest to wyrazem ich świadomości ekologicznej i zdolności budowania relacji z innymi.

¹⁷ Por. T. Peters, R. Waterman, 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.

¹⁸ Por. J. Collins, J. Porras, 2003, *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa.

¹⁹ Por. A. de Geus, 2002, *The living company*, Harvard Business School Press.

4. **Prowadzą konserwatywną politykę finansową.** Mają „staroświeckie” podejście do zarządzania finansami, a posiadanie gotówki daje im niezależność i elastyczność. Nie podejmują nadmiernego ryzyka. Jest to wyrazem ich umiejętności efektywnego zarządzania swoim rozwojem.

4. Trwałość rozwoju organizacji jako zawiły problem

Trwałość rozwoju organizacji jest pojęciem niejednoznacznym, które cechuje złożoność, duża liczba interesariuszy o różnych, często skonfliktowanych oczekiwaniach i potrzebach, liczne powiązania z innymi problemami oraz nieprecyzyjna terminologia. Cechy te lokują *sustainability* wśród zawiłych problemów²⁰ zarządzania organizacją.

Spośród wymienionych wcześniej cech zawiłych problemów „trwałość rozwoju organizacji” ma większość. Po pierwsze – jak wykazano – **nie ma** ona **jasnej definicji**. Nie ma zgody, czym jest trwałość i rozkwit organizacji ani w jak długim okresie należałoby je mierzyć. Jest to także wyzwanie, które nie ma jednoznacznego rozwiązania. Nie ma takiego sposobu, recepty czy decyzji, które by mogły wyeliminować problem braku trwałości rozwoju w organizacji raz na zawsze. Sytuacja, w której znajdują się przedsiębiorstwa, zmienia się nieustannie. Pojawiają się nowe wyzwania i nowi interesariusze, więc należy być przygotowanym na to, że dotychczasowy sposób działania zapewniający równowagę i trwałość rozwoju będzie wielokrotnie i bez końca tracił na skuteczności i adekwatności. Przy każdej zmianie sytuacji organizacji punkt równowagi będzie przebiegał w innym miejscu, więc nieustannie trzeba go poszukiwać. *Sustainability* jest więc problemem, który **nigdy się nie kończy**, nie ma rozwiązania albo ma ich **nieskończenie wiele**.

Pomimo istnienia pewnych narzędzi i metod²¹, które mogą być pomocne w dążeniu do trwałości rozwoju, wyraźnie należy zaznaczyć, że nie istnieją uniwersalne sposoby na jej osiągnięcie. Sytuacja każdego przedsiębiorstwa w każdym momencie jest **unikatowa** ze względu na wielość oddziałujących czynników i ich powiązania. Nawet wskazówki wynikające ze wspomnianych wcześniej klasycznych publikacji, jak *Wizjonerskie organizacje* czy Poszukiwanie doskonałości w biznesie, spotkały się z krytyką, jakoby sugerowały uniwersalne rozwiązania tam, gdzie ich być nie może, i tym samym wprowadzały w błąd czytelników. Wielu opisanym w tych książkach przedsiębiorstwom nie udało się utrzymać trwałości rozwoju w kolejnych latach. Daniel Kahneman w swojej bestsellerowej książce *Thinking, Fast and Slow* podkreśla czynnik szczęścia w działalności przedsiębiorstw. Zwraca on także uwagę

²⁰ Por. S. Martin, M. Martin, R. Jucker, C. Roberts, 2008, *Education and Sustainable Development – Learning to Last?*, [w:] J. Larkley, V. Maynard (red.), *Innovation in Education*, VB: Nova Science Publishers.

²¹ Wśród takich narzędzi i metod można wymienić np. CSR, dialog z interesariuszami, *triple bottom line* czy też modele opisane w takich książkach, jak „Poszukiwanie doskonałości w biznesie” czy „Wizjonerskie organizacje”.

na niesłuszność poszukiwania dobrych praktyk i zakładania, że nie tylko uda się je zidentyfikować, ale że doprowadzą one również innych do dobrych wyników²².

Pomimo wielu prób znalezienia recepty na długotrwały sukces organizacji – wszelkie rozwiązania wydają się mieć charakter lokalny i tymczasowy i raczej wskazują pożądany kierunek czy styl działania, niż dają gwarancję dobrych wyników.

5. Zakończenie

Poszukiwanie trwałości rozwoju organizacji można uznać za jeden z zawiłych problemów zarządzania. Jest to wyzwanie, które wymaga przyjęcia nowej roli przez menedżerów. Zarządzanie oparte na analizie, planowaniu i racjonalności nie jest skuteczne w zetknięciu z zawiłymi problemami i wymaga poszukiwania nowych inspiracji.

Praktyka radzenia sobie z zawiłymi problemami w innych dziedzinach niż zarządzanie przedsiębiorstwem daje pewne wskazówki. Podstawową kwestią jest przyjęcie założenia, że problem nie zostanie ostatecznie rozwiązany, a jedynie można łągodzić jego przebieg czy zmniejszać dotkliwość. Oznacza to, że nie ma możliwości opracowania strategii trwałego rozwoju i zaplanowania, jak zostanie ona skutecznie wdrożona. Raczej chodzi o otwarcie procesu nieustannego poszukiwania trwałości rozwoju organizacji, testowania, co tę trwałość w danym czasie dla danego przedsiębiorstwa tworzy, i eksperymentowania.

W radzeniu sobie z zawiłymi problemami pomagają przyjęcie postawy „projektanta rozwoju”. Jest to twórcze podejście, które kładzie nacisk na ciągłe szukanie definicji i nowych sposobów poradzenia sobie z wyzwaniami, eksperymentowanie i poszukiwanie jak najlepszej propozycji metodą kolejnych przybliżeń. Mniej jest w takim podejściu analizowania i planowania, więcej akcji i działania.

„Projektowanie to myślenie poprzez tworzenie” (*designers think by doing*), projektant musi zacząć pracę nad rozwiązaniem, żeby lepiej zrozumieć początkowy problem²³. W takim podejściu na początku formułuje się tylko pewne ogólne założenia i ogranicza pole wyboru po to, żeby jak najszybciej stworzyć pierwsze surowe propozycje. Celem nie jest tutaj znalezienie ostatecznego rozwiązania, tylko coraz lepsze zrozumienie problemu poprzez zebranie informacji zwrotnej na temat zaprojektowanej propozycji. Myślenie przez projektowanie (*design thinking*) jest z natury procesem prototypowania, budowania rozwiązań wokół obiecujących pomysłów²⁴. W takim podejściu do zawiłych problemów filarami są: empatia – aby umieć dostrzegać wielość potrzeb i wyczuwać zmieniające się trendy, rozumowanie abduk-

²² D. Kahneman, 2012, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books, s. 199-208.

²³ Por. M. Lipiec, 2012, *Wicked problems*, <http://uxdesign.pl/wicked-problems>, [dostęp:] 2014.07.15.

²⁴ T. Brown, 2005, *Strategy by design*, <http://www.fastcompany.com/52795/strategy-design>, [dostęp:] 2014.07.15.

cyjne – czyli umiejętność myślenia poprzez stawianie hipotez i szybkie prototypowanie²⁵ – pozwalające testować kolejne hipotezy.

Pytania o trwałość rozwoju organizacji nie znajdują jednoznacznej odpowiedzi. Z dużą ostrożnością należy przyjmować gotowe recepty i uniwersalne wskazówki. Nie ma jednej drogi do długowieczności organizacji, a trwałość rozwoju nie jest dana raz na zawsze. *Sustainability* jako zawiły problem zarządzania wymaga przyjęcia postawy projektanta nieustannie tworzącego możliwie najlepsze rozwiązania na podstawie zmieniających się danych i trendy. Do tego potrzebna jest zdolność systemowego myślenia, wyczucie i empatia, niezbędne do określenia ram problemu i choćby częściowego zrozumienia zależności pomiędzy wieloma elementami oddziałującymi na organizację. Zrozumienie to jest podstawą do stawiania hipotez i eksperymentowania z rozwiązaniami w poszukiwaniu możliwie najlepszych propozycji w danym czasie.

Literatura

- Beinecke R.H., 2009, *Introduction: leadership for wicked problems*, Innovation Journal, Vol. 14, Issue 1, s. 1-17.
- Brown T., 2005, *Strategy by design*, <http://www.fastcompany.com/52795/strategy-design>, [dostęp:] 2014.07.15.
- Buchholtz A.K., Carroll A.B. (red.), 2012, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, 8th ed., South-Western Cengage Learning.
- Camillus J.C., 2008, *Strategy as a wicked problem*, Harvard Business Review, May, s. 99-106.
- Collins J., Porras J., 2003, *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa.
- de Geus A., 2002, *The Living Company*, Harvard Business School Press.
- Dunne D., Martin R., 2006, *Design Thinking and How it Will Change Management Education: An Interview and Discussion*, Academy of Management Learning & Education, Dec, Vol. 5 Issue 4, s. 512-523.
- Kahneman D., 2012, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books.
- Keating M., 1994, *Szczyt Ziemi. Globalny program działań* (wersja polska publikacji „The centre for our common future”), Agenda informacyjna ”GEA” Sp. z o.o., Warszawa.
- Levin K., Cashore B., Bernstein S., Auld G., 2012, *Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change*, Policy Sciences, 45(2), s. 123-152.
- Lipiec M., 2012, *Wicked problems*, <http://uxdesign.pl/wicked-problems/>, [dostęp:] 10.07.2014.
- Marshak R.J., 2009, *Reflections on wicked problems in organizations*, Journal of Management Inquiry, March, vol. 18, Issue 1, s. 58-59.
- Martin R., 2012, *Wicked Problems*, Rotman Management, Spring.
- Martin S., Martin M., Jucker R., Roberts C., 2008, *Education and Sustainable Development – Learning to Last?*, [w:] J. Larkley, V. Maynard (red.), *Innovation in Education*, VB: Nova Science Publishers.
- Morris D., 2012, *Complexity, Systems Thinking and Practice. Skills and Techniques for Managing Complex Systems*, [w:] *The Handbook of Sustainability Literacy. Skills for a Changing World*, A. Stibbe (red.), Green Books Ltd.

²⁵ Por. *Wicked problems*, https://www.wickedproblems.com/1_wicked_problems.php, [dostęp:] 2014.07.15.

- Nosarzewski K., 2012, *Dwa świeże spojrzenia na nieznosne problemy przyszłości*, <http://www.ptsp.pl/dwa-swieze-spojrzzenia-na-nieznosne-problemy-przyszlosci/>, [dostęp:] 10.07.2014.
- Our Common Future*, 1987, Oxford University Press, The World Commission on Environment and Development, Oxford. Polski przekład: *Nasza wspólna przyszłość*, 1991, PWE, Warszawa.
- Peters T., Waterman R., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Porter M., Kramer M., 2011, *Creating shared value*, Harvard Business Review, Jan/Feb, vol. 89, Issue 1/2, s. 62-77.
- Rittel H.W.J., Webber M.M., 1973, *Dilemmas in a general theory of planning*, Policy Sciences, 4, s. 155-169.
- Vaitheeswaran V.V., 2012, *Need, Speed And Greed: How the New Rules of Innovation Can Transform Businesses, Propel Nations to Greatness, and Tame the World's Most Wicked Problems*, HarperBusiness.
- Vandenbroeck P., 2013, *Working with Wicked Problems*, TEDx Uhowest, June 19, <https://www.youtube.com/watch?v=A5P5kDxY3zU>, [dostęp:] 10.07.2014.
- Visser W., 2007, *Sustainability*, [w:] W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, West Sussex.
- Wicked problems*, https://www.wickedproblems.com/1_wicked_problems.php, [dostęp:] 10.07.2014.
- Witek-Crabb A., 2005, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, H. Brdulak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 561-568.

SUSTAINABILITY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AS A WICKED PROBLEM OF BUSINESS MANAGEMENT

Summary: Sustainability of organisational development is an ambiguous phenomenon, characterised by complexity, influence of numerous stakeholders, connections to other problems and unprecise terminology. These features locate sustainability among the so called “wicked problems”. Wicked problems are unsolvable, difficult to define, dynamically changing, complex and interconnected. For this reason attempts to solve them using traditional management techniques are unsuccessful. Wicked problems demand managers to become development designers. To deal with organisational sustainability, managers-designers need to think systemically, have empathy, be able to reason abductively and rapidly prototype.

Keywords: wicked problems, sustainability, sustainable development, organizational development, design thinking.