

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ JAKO SKŁADOWA PARADYGMATU ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI*

1. Wstęp

W związku z powszechnym odwoływaniem się zarówno teoretyków jak i praktyków do elastyczności organizacji oraz wskazywaniem na konieczność „bycia elastycznym”, w niniejszym artykule podjęto próbę sprawdzenia obecności elastyczności w paradygmacie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, a jednocześnie określania ram koncepcyjnych i roli elastyczności jako składowej zalecanego wzorca funkcjonowania organizacji.

Obecne warunki i sposoby funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw) zmieniły się i są diametralnie inne od tych, które dominowały w poprzednim stuleciu. Wobec tego i zarządzanie tymi organizacjami uległo fundamentalnym przeobrażeniom, na co złożyły się zmiany zachodzące w czasie w odniesieniu zarówno do koncepcji/podejść, jak i do instrumentów zarządzania.

Kluczową kategorią w zarządzaniu współczesnymi organizacjami stała się zmiana, przy czym paradoks polega na tym, że zmiany dotyczą nie tylko poszczególnych elementów strukturalizujących organizację, np. jej celów, zasobów, procesów, struktur, funkcji, koncepcji biznesowego działania oraz ludzi, ale przedmiotem zmian stał się sam paradygmat zarządzania organizacją, a więc zmianom ulega także generalny wzorzec, ramy funkcjonowania organizacji, zasady przewodnie i elementy stanowiące „filary”/punkty ciężkości w procesie zarządzania.

W wyniku tych przeobrażeń zarządzanie współczesną organizacją staje się coraz bardziej skomplikowane, a paradygmat zarządzania coraz bardziej złożony, wielowymiarowy, albo – jak to ujmują niektórzy autorzy – mamy do czynienia z jednoczesną obecnością wielu paradygmatów [Collins 1996, s. 9].

W toku dalszych rozważań zaprezentowano opisywane w literaturze przedmiotu wyróżniki paradygmatu zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

Przedstawiono je na tle wyróżników tradycyjnego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem, co stanowi jeden z szeroko stosowanych sposobów prezentowania tego rodzaju założeń (tab. 1).

Tabela 1. Założenia dotyczące tradycyjnego i nowego paradygmatu zarządzania

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako pierwszoplanowy przedmiot uwagi zarządzania	redukowanie pośrednich kosztów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności
operacje przedsiębiorstwa charakteryzowane jako stabilne	operacje elastyczne, zwinne i ciągle doskonalone na potrzeby zmian
linie produktów oparte na pojedynczej, szczególnie ważnej technologii, przy zachowaniu długich cykli życia produktu	linie produktów oparte na technologiach wieloogniskowych (<i>multi-core</i>) przy tendencji do skracania cyklu życia produktów
kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń	kierownicy traktowani jako instruktorzy ułatwiający pracę, a ludzie jako pracownicy wiedzy/kapitał intelektualny
rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych; firmy narodowe dominują na miejscowych rynkach	globalne rynki światowe, większa uwaga skierowana na rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych

Źródło: [Jamali 2005, s. 108].

Rozwinięciem tego porównania jest charakterystyka dokonana w oparciu o wyodrębnione kryteria/elementy determinujące proces zarządzania (tab. 2).

Tabela 2. Porównanie paradygmatów zarządzania XX i XXI w.

Elementy/kryteria	Paradygmat XX w.	Paradygmat XXI w.
Rynki	lokalne, krajowe	globalne
Zasoby	ziemia, kapitał	informacja, wiedza
Praca	indywidualna/zrutyinizowana	zespołowa/kreatywna
Technologia	mechaniczna	teleinformatyczna
Koncentracja uwagi	zysk/właściciele	wartość przedsiębiorstwa/interesariusze
Struktury organizacyjne	funkcjonalne/hierarchiczne	procesowe/płaskie
Przywództwo	autokratyczne	na zasadach coachingu
Warunki otoczenia	względnie stabilne	turbulentne
Konkurencja	na zasadach „wojny pozycyjnej”/konkurowanie produktem	na zasadach „wojny podjazdowej”/konkurowanie modelem biznesowego działania
Realizacja funkcji planowania i kontroli	na zasadzie sprzężenia zwrotnego	na zasadzie sprzężenia wyprzedzającego

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie W.M. Grudzewski [2006, s. 12], wypowiadając się w oparciu o dokonany przegląd literatury na temat paradygmatu zarządzania, zauważa, że w coraz większym stopniu bazuje on na radzeniu sobie z ciągłymi zmianami, a nie na stabilności, na organizowaniu z wykorzystaniem sieci, a nie hierarchii, na budowaniu relacji z różnymi partnerami z otoczenia, a nie na dążeniu do samowystarczalności i wreszcie na odchodzeniu od orientacji na masową produkcję i ukierunkowywaniu się na zindywidualizowane potrzeby klienta.

Inną przyjętą w literaturze przedmiotu konwencją prezentowania założeń paradygmatu jest wskazywanie przewodnich zasad, które należy respektować, kierunków, na które należy się orientować, narzędzi, które należy stosować, urzeczywistniając nowy paradygmat zarządzania. Według C. Carnalla [2003, s. 104], takimi zalecanymi zasadami są:

- kreowanie wartości,
- troska o jakość jako fundament konkurencyjności,
- reagowanie na impulsy otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów,
- zwinność, elastyczność w działaniach operacyjnych,
- innowacyjność jako wykorzystanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności ludzi,
- zespołowość (integracja).

Z kolei C. Clegg i in. [Clegg, Clarke, Ibarra 2001, s. 31] wskazują na następujące kluczowe trendy/wyzwania, które powinny być brane pod uwagę w ramach przestrzegania paradygmatu zarządzania w XXI w.:

- perspektywę globalną,
- rozpowszechnienie technologii teleinformatycznych,
- elastyczność związaną ze zdolnością uczenia się organizacji,
- podtrzymywanie zdolności do przetrwania (dokonywania zwrotów strategicznych),
- rozszerzanie się kręgu interesariuszy organizacji.

Podczas gdy tradycyjny paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, charakteryzując się zorientowaniem do wnętrza organizacji, przestrzeganiem zasady podziału pracy i specjalizacji, respektowaniem hierarchii, rozbudowaną kontrolą i formalizacją działań, skupiał się głównie na promowaniu produktywności i ograniczaniu strat, nowe podejście do zarządzania, uwzględniając możliwości wynikające z dyfuzji technologii i informacji, koncentruje się na osiągnięciu efektywności poprzez tworzenie warunków do zaangażowania ludzi, dynamicznego kształtowania ich kompetencji oraz pozyskiwania określonej wiedzy, informacji, co z kolei warunkuje szybką reakcję na możliwości (okazje) pojawiające się w otoczeniu.

Jak wynika z przedstawionych założeń, elementów, zasad, zaleceń nowego paradygmatu zarządzania, jego istotną składową jest umiejętność zmieniania się w sposób ciągły i płynny. Szczęgólnego znaczenia nabiera zdolność, łatwość dokonywania zmian, co wyraża się elastycznością organizacji. To zapotrzebowanie na elastyczność jest wynikiem zmieniającego się paradygmatu funkcjonowania (zarządzania) przedsiębiorstwem. Do lat pięćdziesiątych, sześćdziesiątych ubiegłego stulecia priorytetowym celem była produktywność, osiągana głównie poprzez

pogłębianie podziału pracy, specjalizację i standaryzację w warunkach rynku producenta. Wysiłki zarządzania koncentrowały się na koordynowaniu i kontroli, dążąc do optymalizowania tego, co działo się wewnątrz firmy, i poniekąd ignorując otoczenie. W latach siedemdziesiątych rynki stały się bardziej otwarte (m.in. w wyniku obniżenia barier wejścia i zintensyfikowania się konkurencji międzynarodowej), a jednocześnie wyczerpały się proste możliwości dalszej redukcji kosztów. Klienci zaczęli coraz bardziej orientować się na jakość, domagając się wyższych standardów obsługi i większej wartości użytkowej produktu. Dzisiaj niezależnie od konieczności spełnienia oczekiwań, dotyczących zachowania satysfakcjonującej relacji między ceną i jakością, przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z takimi problemami, jak: oferowanie wielu różnorodnych produktów w małych ilościach, krótkie cykle dostaw, zmieniające się w czasie zapotrzebowaniem na zdolność produkcyjną, konieczność indywidualizowania oferty produktowej itp., a przy tym wykazywać się odpowiednią innowacyjnością nie tylko w odniesieniu do produktów, technologii i zarządzania, ale także do modelu działania biznesowego.

Syntetycznie ujmując to H.W. Volberda [1998, s. 13], wskazując, że podstawowymi wymiarami paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami obecnie są: osiągnięcie efektywności, zapewnianie jakości oraz kreowanie elastyczności. O ile pierwsze dwa mają charakter „ciągniony”, tzn. pojawiły się już wcześniej, o tyle elastyczność jako zdolność reagowania, radzenia sobie przez organizację ze zmianami nabrała ostatnio znaczenia jako wiodący wymiar paradygmatu zarządzania w warunkach narastającej turbulencji otoczenia i wzrostu dynamiki zmian wewnątrz przedsiębiorstwa.

W tych warunkach rozwój funkcjonowania przedsiębiorstwa można by, parafrazując, sprowadzić nie tyle do marszu w określonym kierunku, marszu zorientowanego na dany cel, co raczej do umiejętności tańczenia, czyli zmiany swojej pozycji (lub poszczególnych jej elementów) w czasie i w przestrzeni. To wiąże się z umiejętnością poruszania się w różnych kierunkach (do przodu, w tył, w lewo, w prawo) i przemieszczania się w różnym tempie (wolno, szybko), wymaga także dokonywania nagłych zwrotów, podskoków, obrotów i innych ewolucji. Oczywiście staje się, że nie jest to możliwe bez takiego atrybutu organizacji, jakim jest elastyczność (zmiennność, giętkość, gibkość itp.). Tak więc ukierunkowanie działań na kształtowanie takich właściwości i tworzenie reguł sprzyjających ich uwolnieniu staje się priorytetem zarządzania współczesną organizacją.

2. Koncepcyjne ramy elastyczności organizacji

Potocznie (intuicyjnie) elastyczność jest rozumiana jako właściwość podmiotu/przedmiotu, sprowadzająca się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli jako szczególna łatwość i szybkość reagowania na zmiany oraz ich dokonywania.

W naukach technicznych elastyczność utożsamia się przede wszystkim ze sprężystością, tj. właściwością ciał polegającą na przywracaniu pierwotnego kształtu/wymiarów po usunięciu siły wywołującej odkształcenie. W naukach biologicz-

nych elastyczność pojmowana jest jako zdolność organizmu do reagowania zmianą funkcji i kształtów na zmieniające się warunki otoczenia. Jeśli chodzi o zarządzanie, to pomimo powszechnie formułowanych zaleceń dotyczących elastyczności, co więcej – szerokiego prezentowania różnych sposobów na jej kreowanie, osiągnięcie, samo pojęcie elastyczności nie doczekało się zdefiniowania i jednoznacznej interpretacji. Wydaje się, że intencje autorów piszących o elastyczności w ramach zarządzania są bliskie potocznemu i biologicznemu rozumieniu tego pojęcia. Większość z nich zgodnie podkreśla wieloaspektowość tego terminu.

Elastyczność organizacji, niezależnie od jej przejawów, stanowi zatem zestaw cech cząstkowych, właściwości, które składają się na atrybut organizacji (przedsiębiorstwa); jest więc znamioną i pożądaną cechą organizacji, bezwzględnie konieczną do jej funkcjonowania (istnienia).

J.S. Evans [1991, s. 69] przypisał elastyczności cały szereg „sprawności”, w tym: umiejętność przystosowywania się, mobilność, zdolność do modyfikowania i doskonalenia, zręczność, zwinność, płynność, plastyczność, prężność itp. – uznając zarazem, że każdy z tych wymiarów elastyczności mógłby być reakcją na zagrożenie wynikające ze zmian głównie w otoczeniu zewnętrznym organizacji lub być formą „nacisku” na to otoczenie (stąd w literaturze przedmiotu rozróżnianie elastyczności defensywnej i ofensywnej).

Zróznicowaną naturę elastyczności potwierdza również analiza definicji sformułowanych przez poszczególnych autorów na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Poniżej zaprezentowano wybrane definicje z literatury przedmiotu. Większość autorów, dając wyraz polimorficznej naturze elastyczności, wyraża to poprzez wyróżnianie poszczególnych jej typów lub wymiarów.

Po raz pierwszy pojęcie elastyczności w literaturze przedmiotu zostało wywołane przez G. Stiglera [Carlsson 1989, s. 181], który definiował elastyczność jako właściwość wytwarzania, dopuszczającą stosowanie różnych wariantów produkcji. Przedmiotem jego badań była również elastyczność rozumiana jako odpowiedź firmy na niepewność związaną z fluktuacją popytu. Z czasem pojęcie elastyczności zostało rozszerzone, wzięto pod uwagę wszystkie rodzaje turbulencji w otoczeniu firmy, a nie tylko zmiany w popycie.

H.I. Ansoff [1965, s. 55] traktował elastyczność jako taką właściwość organizacji, która pozwala jej radzić sobie ze zmianami w otoczeniu (zamiast wpływać na nie organizacja próbuje na nie odpowiadać – głównie poprzez zwiększanie płynności zasobów firmy). Wyróżnił elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną.

D.J. Eppink [1978, s. 9] zdefiniował elastyczność jako cechę organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby skutecznie mogła na te zmiany odpowiadać. W swojej koncepcji podkreślił możliwość aktywnego lub pasywnego podejścia do zmiany.

Znamienne, że początkowo w literaturze przedmiotu akcentowano głównie podejście, które koncentrowało się na zwiększaniu zdolności przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Z czasem, podkreślając wyraźnie dualny charakter elastyczności, zaczęto propagować działania na rzecz redukcji wpływu zmian zachodzących w otoczeniu. Niezbyt fortunnym wydaje się określanie tego

właśnie podejścia pasywnym, albowiem wiąże się ono jak najbardziej z koniecznością podjęcia odpowiednich działań, tylko że ukierunkowanych inaczej.

Najpełniej koncepcję elastyczności w tym kierunku rozwinęli A.C.J. De Leeuw i H.W. Volberda [1996, s. 121], zakładając, że elastyczne organizacje, jako systemy otwarte, nie muszą być „kukielkami” w rękach swojego otoczenia, mogą zachować pewien zakres niezależności (odporności) od swojego otoczenia, mogą w ramach wypełniania swojej funkcji kontroli dążyć do panowania nad swoim otoczeniem (dualna natura elastyczności).

Przyjmując, że elastyczność charakteryzuje relację między impulsem (przesłanką) do zmiany a reakcją organizacji na tę zmianę, R. Krupski [2005, s. 24] wyróżnił cztery rodzaje elastyczności:

- reaktywną (jeśli impuls A, to natychmiast pojawia się odpowiedź B),
- adaptacyjno-inercyjną (jeśli impuls A, to po pewnym czasie pojawia się odpowiedź B),
- antycypacyjną (jeśli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, przy czym B czeka na A),
- kreatywną (między A i B nie ma zwłoki, jednak B nie jest wprost reakcją/odpowiedzią na A).

Typowym przykładem całościowego definiowania elastyczności w oparciu o wymiary jest definicja zaprezentowana przez D.M. Uptona [1995, s. 74]. Elastyczność opisywana jest tu poprzez:

- zakres możliwych stanów,
- czas potrzebny, aby przemieścić się z jednego stanu do innego,
- koszt, który jest niezbędny do dokonania zmiany stanu.

Biorąc powyższe pod uwagę, można elastyczność interpretować jako zdolność organizacji do dokonania zmiany, która pozytywnie oddziałuje na firmę (jej wyniki, pozycję na rynku itp. – w relatywnie krótkim czasie, minimalizując wysiłki/koszty z tym związane).

Z kolei W. Golden i P. Powell [2000, s. 373], podejmując się eksploracji istoty elastyczności organizacji, wyróżnili cztery wymiary, za pomocą których może ona być osiągnięta:

- wymiar czasowy – związany z pytaniem o czas, który jest potrzebny, aby zareagować na zmiany,
- wymiar zakresu – określa liczbę opcji, które organizacja inicjuje lub posiada, aby zareagować na zmiany zarówno przewidywalne, jak i nieprzewidywalne,
- wymiar cech związany z reaktywną lub proaktywną postawą organizacji wobec zmian,
- wymiar skoncentrowania działań i wysiłków, związany z rodzajem przesłanek do kreowania elastyczności – czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Szczególnie użyteczne w zgłębianiu natury elastyczności są następujące dwa wymiary: operacyjny i strategiczny. Elastyczność operacyjna odnosi się do codziennych, powtarzalnych sekwencji działań w ramach tej samej szeroko pojmowanej technologii. Najczęściej utożsamia się ją z elastycznością wytwarzania i traktuje się jako podstawowy instrument w przewyżyczeniu niepewności, wyni-

kającej z przyczyn zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych. Można ją odnosić do:

- pojedynczej maszyny, urządzenia, linii technologicznej,
- zakładu wytwórczego, fabryki, jednostki biznesowej,
- poszczególnych faz procesu wytwarzania (zaopatrzenie, dystrybucja, eksploatacja itp.) lub obszarów funkcjonalnych firmy,
- różnego rodzaju zasobów (materiały, środki trwałe, informacje, ludzie).

Wyróżniającym kryterium wymiaru operacyjnego jest także względnie krótki horyzont czasowy.

Elastyczności w wymiarze strategicznym przypisuje się szerokie spektrum znaczeniowe, syntezując dorobek literatury w tym zakresie i uwzględniając następujące kryteria: przedmiot zmiany (tj. rodzaje działalności i priorytety konkurencyjne) oraz zakres i szybkość zmiany.

A. De Toni i S. Tonchia [2004, s. 525] wyróżnili cztery rodzaje elastyczności strategicznej:

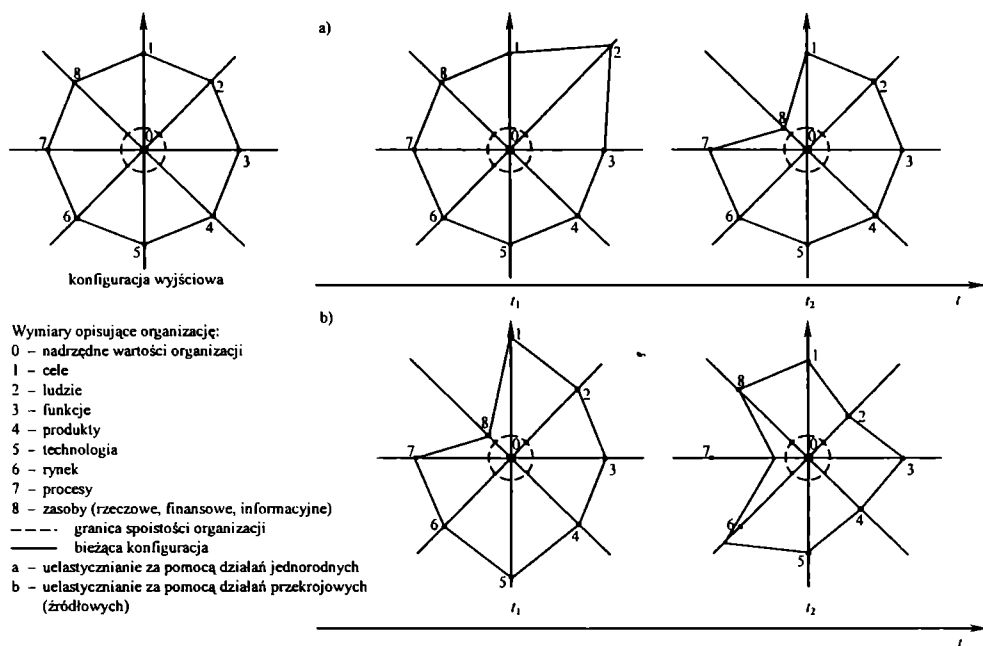
- elastyczność jako zakres opcji strategicznej w ramach wykonywanej działalności,
- elastyczność jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej czynności,
- elastyczność jako różnorodność możliwych rodzajów działalności,
- elastyczność jako szybkość przenoszenia się z jednego rodzaju działalności na inny.

Sushil [2001, s. 53] istotę elastyczność sprowadza do możliwości dokonania swobodnego wyboru przez różne podmioty działające w przedsiębiorstwie, tak aby umożliwić jak najsprawniejsze wprowadzanie danej zmiany.

Jak potwierdzają zaprezentowane próby wyodrębniania istotnych cech przesądzających o koncepcyjnych ramach elastyczności, jest to zjawisko o bardzo złożonym, wieloaspektowym charakterze, co pozostaje w związku ze złożonością podmiotu, do którego się ono odnosi (tj. przedsiębiorstwa jako egzemplifikacji organizacji).

Podsumowując należy zauważyć, że elastyczność organizacji stanowi wypadkową elastyczności poszczególnych jej elementów (systemów) składowych. Jej istotę można sprowadzić do zdolności dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych lub zewnętrznych w taki sposób, aby – nie naruszając granic spójności organizacji gwarantujących osiągnięcie jej efektu synergicznego – stworzyć warunki do konkurowania na rynku i urzeczywistnienia wybranych celów efektywnościowych.

Konfigurowanie i przeprowadzanie zmian o różnorodnym charakterze, tj. ilościowych, jakościowych, odwracalnych, nieodwracalnych, częściowych, całościowych, stopniowych, skokowych, reaktywnych lub proaktywnych w obszarze tzw. twardych i miękkich elementów organizacji itp., stanowi szczególny przedmiot zainteresowania procesu zarządzania współczesnymi organizacjami. Modelowe ujęcie tak pojmowanej elastyczności organizacji prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Kształtowanie elastyczności organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Kreowanie elastyczności organizacji, czyli jej przechodzenie w czasie ze stanu t_1 do t_2 i dalszych, wynika z realizacji zmian w odniesieniu do poszczególnych składowych organizacji; to wiąże się z koniecznością dokonywania wyboru, tj. urzeczywistniania tego, co jest najbardziej immanentne dla zarządzania.

3. Zakończenie

Przedstawione rozważania wyraźnie potwierdzają obecność elastyczności w paradygmacie zarządzania współczesnymi organizacjami. Zapotrzebowanie na elastyczność jest wynikiem przeobrażeń systemu zarządzania, który to system z jednej strony musi respektować narastającą turbulencję, a z drugiej strony musi poszukiwać sposobów na zadośćuczynienie naturalnej potrzebie trwania i rozwoju organizacji.

Literatura

- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
 Carlsson B., *Flexibility and the Theory of the Firm*, „International Journal of Industrial Organization” 1989, vol. 7, nr 2.
 Carnall C., *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow 2003.
 Clegg S., Clarke T., Ibarra E., *Millenium Management, Changing Paradigms and Organization Studies*, „Human Relations” 2001, vol. 54, nr 1.

- Collins D., *New Paradigms for Change*, „Journal of Organizational Change Management” 1996, vol. 9, nr 4.
- De Leeuw A.C.J., Volberda H.W., *On the Concept of Flexibility. A Dual Control Perspective*, „Omega The International Journal of Management Science” 1996, vol. 24, nr 2.
- De Toni A., Tonchia S., *Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities*, „Omega The International Journal of Management Science” 2004, vol. 33, nr 6.
- Eppink D.J., *Planning for Strategic Flexibility*, „Long Range Planning” 1978, vol. 11, nr 8.
- Evans J.S., *Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: a Conceptual Framework*, „Journal of Management Studies” 1991, vol. 28, nr 1.
- Golden W., Powell P., *Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail*, „Omega The International Journal of Management Science” 2000, vol. 28, nr 4.
- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- Jamali D., *Changing Management Paradigms Implications for Educational Institutions*, „The Journal of Management Development” 2005, vol. 24, nr 1/2.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Sushil, *Enterprise Flexibility*, „Global Journal of Flexible System, Management” 2001, vol. 2, nr 4.
- Upton D.M., *What Really Makes Factories Flexible*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, nr 4.
- Volberda H.W., *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York 1998.

FLEXIBILITY OF ORGANIZATION AS A COMPONENT OF PARADIGM OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

Summary

The article undertakes an attempt to check the following issue: if the flexibility is a crucial component of paradigm of contemporary management? It also describes a multidimensional essence of flexibility and its significance as advisable framework for organization in turbulent environment.