

Jan Skalik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PROBLEM DYNAMIKI ZMIAN W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

1. Wstęp

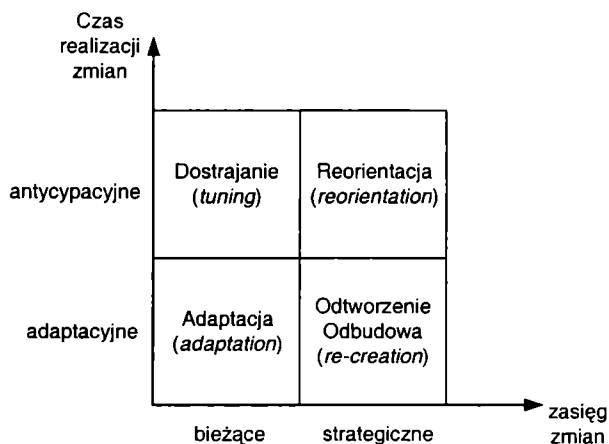
W procesie zarządzania zmianami należy uwzględniać szereg uwarunkowań o charakterze wewnętrznym, a także tych, które są ściśle związane z panującą lub przewidywaną sytuacją w otoczeniu organizacji. Jednym z nich jest czynnik czasu – dla jednych kategoria filozoficzna, będąca wyrazem wszechobecných zmian zachodzących na świecie i we wszechświecie, dla innych zaś ograniczony zasób, będący w dyspozycji pojedynczego człowieka lub zbiorowości organizacyjnej, ukierunkowanej w swojej aktywności celami ogólnymi. Tak w wymiarze jednostkowym, jak i instytucjonalnym, czas jest aktywnym wyznacznikiem organizacyjnym wszelkich działań. Traktowanie go w ujęciu zasobowym pozwala na uświadomienie zarządzającym ograniczonego poziomu posiadanych zasobów czasu i nieuchronności jego upływu. Wzrost dynamiki otoczenia współczesnych organizacji spowodował, że czas stał się zdecydowanie najważniejszym zasobem strategicznym, a szybkość jest dziś wszystkim. Jeszcze do niedawna, w drugiej połowie ubiegłego wieku, czas traktowano jako jeden z ważniejszych zasobów, ale nie nadawano mu tak priorytetowego charakteru, jak ma to miejsce obecnie. Stąd też zmieniło się podejście do zarządzania zmianami w kontekście czynnika czasu, wymuszone nowym charakterem otoczenia, w którym zmiany zachodzą coraz szybciej, ich treść często w niczym nie przypomina zdarzeń z przeszłości, a utrzymanie równowagi ze środowiskiem zewnętrznym organizacji wymaga coraz więcej nakładów i wysiłku organizacyjnego. Problem dynamiki zmian może być rozpatrywany w ujęciu pojedynczych zmian planowanych z uwzględnieniem wszystkich problemów występujących w zamkniętej przestrzeni zmieniającej się organizacji. Jest to w pewnym sensie bardzo wąskie, odizolowane widzenie problemu dynamiki zmian w organizacji, w którym tempo przemian wewnętrznych pozostaje w pewnym sensie poza sferą bezpośredniego oddziaływania kierownictwa organizacji. Drugim, bardziej intrygującym i odpowiadającym wymogom obecnych czasów, jest aktywne podejście do problematyki nasilenia zmian w

organizacji, w którym dynamika zmian podlega sterowaniu i staje się skutecznym narzędziem zapewnienia korzystnego usytuowania organizacji w burzliwym otoczeniu. Intencją autora jest ujawnienie treści obu podejść oraz korzyści i możliwości upowszechnienia idei zarządzania przez narzucanie tempa zmian.

2. Dynamika zmian i jej znaczenie w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym

Pojęcie dynamiki w różnych dziedzinach wiedzy zawsze kojarzono z określoną siłą, zdolnością do działania i ruchem. W zarządzaniu dość wcześnie pojawiło się pojęcie dynamizmu innowacyjnego [Encyklopedia... 1981, s. 103] jako cechy układu gospodarczego, określającego jego zdolność do realizowania zmian technicznych w produkcji. Problem dynamiki zmian pojawił się w teorii zarządzania zmianami wraz z jej powstaniem, a jego trwały ślad zauważa się w samej typologii zmian. Dość powszechnie w literaturze przedmiotu wymienia się, ze względu na kryterium czasu trwania, dwa rodzaje zmian: ewolucyjne i rewolucyjne [Majchrzak 2002, s. 17]. Zmiany ewolucyjne zachodzą stopniowo. Ich zakres sprowadza się zwykle do korekty nie zrównoważonego układu wewnętrznego bądź też do modyfikacji dotychczasowego stanu organizacji ze względu na wystąpienie w otoczeniu zmian o ograniczonym charakterze. Zmiany rewolucyjne przebiegają gwałtownie, mają charakter radykalny i są zwykle odpowiedzią na nagle zjawiska i przemiany zachodzące w otoczeniu organizacji. W modelu rozwoju organizacji przedstawionym przez Greinera [1972] zmiany ewolucyjne są przeplatane krótkimi zmianami rewolucyjnymi, stanowiącymi impuls do nowych zachowań organizacyjnych specyficznych dla kolejnej fazy cyklu życia organizacji. Dynamikę zmian w organizacji kojarzy się zwykle z czynnikiem czasu, tempem wdrażania projektu zmiany oraz „zaangażowaniem” wysiłku, który towarzyszy temu procesowi. Wielowymiarowe podejście do klasyfikacji zmian organizacyjnych pozwala na szerszą ich interpretację, umożliwiającą równoczesne uwzględnienie w analizie przynajmniej dwóch czynników kształtujących ich istotę. Kryterium czasu w dwuwymiarowej typologii zmian zostało uwzględnione przez Nadlera [1989, s. 71] w skojarzeniu z zasięgiem zmiany. Dzięki temu zaistniała możliwość wyodrębnienia czterech rodzajów zmian: dostrajania (*tuning*), reorientacji (*reorientation*), adaptacji (*adaptation*) i odbudowy (*re-creation*), które w swojej istocie wyrażają różne formy reakcji organizacji na przewidywaną lub panującą sytuację w otoczeniu. Dostrajanie to zbiór bieżących zmian realizowanych na podstawie prognoz przyszłych stanów otoczenia. Impuls do zmian ma tu charakter wewnętrzny, w przeciwieństwie do adaptacji polegającej na realizowaniu bieżących zmian będących reakcją na zdarzenia zewnętrzne. Reorientacja ma charakter zmiany antycypacyjnej o dużym zakresie i jest formą przygotowania organizacji do nowej sytuacji w otoczeniu, jednak jej treść jest na ogół zgodna z dotychczasowym kierunkiem i metodami działania.

Zmianą w zdecydowany sposób wymuszoną przez otoczenie jest odbudowa, zwana często odtworzeniem. Jest to zmiana o radykalnym charakterze, wymagająca modyfikacji dotychczasowej strategii i respektowania nowej kultury organizacyjnej.



Rys. 1. Typy zmian organizacyjnych według D.A. Nadlera

Źródło: [Nadler 1989, s. 62].

Z problematyką dynamiki zmian wiąże się zjawisko ich intensywności, którą należy rozumieć jako zwiększenie ilości równocześnie dokonywanych zmian w danym obszarze organizacji oraz minimalizowanie czasu ich realizacji. Wzrost intensywności zmian oznacza „zagęszczenie” wysiłku organizacyjnego oraz nakładów zaangażowanych w tym procesie. W procesie zarządzania zmianą duże znaczenie ma również rytmiczność zmian, którą w dłuższym przedziale czasu można wyrazić długością okresu upływającego między kolejnymi pojedynczymi zmianami. Stałość długości tego okresu jest wyrazem rytmiczności zmian realizowanych w danej organizacji. Większość wprowadzanych w organizacji zmian nie ma charakteru rytmicznego, gdyż jest realizowana pod wpływem zdarzeń, a nie długofalowej strategii. O skutkach takiego podejścia będzie mowa w dalszej części prezentowanych rozważań, a tymczasem warto zastanowić się nad znaczeniem czynnika czasu w zarządzaniu pojedynczą zmianą organizacyjną.

3. Czynniki czasu w zarządzaniu pojedynczą zmianą planowaną

Pojedyncze zmiany w organizacji mogą mieć planowy charakter bądź też wynikać z zaistniałych zdarzeń. Większość menedżerów działa pod wpływem tych ostatnich, uznając je za naturalny porządek rzeczy. W taki sam sposób podchodzą oni do zmian. Zmieniają swoje organizacje, bo działania konkurentów, zmiany w otoczeniu technicznym, nowe oczekiwania konsumentów czy też słabe wyniki finansowe niepokoją ich i stanowią źródło realnych zagrożeń. W zarządzaniu zmianami zrodzonymi pod wpływem zdarzeń szczególnego znaczenia nabiera czynnik czasu. O spełnieniu oczekiwań związanych ze zmianą w dużym stopniu decyduje szybkość reakcji na zdarzenie i czas realizacji samej zmiany. Ostateczny rezultat jej wdrożenia będzie również zależał od sytuacji, w której organizacja się znajduje. W sytuacjach kryzysowych organizacji dynamika zmian nabiera szcze-

gólnego znaczenia. Wzrost ich intensywności pozwala oddalić niebezpieczeństwo upadku i przyspieszyć moment odzyskania utraconej równowagi. Dlatego też w sytuacjach kryzysowych organizacji zmiany o dużym natężeniu powinny mieć rewolucyjny i dynamiczny charakter, niezależnie od negatywnych skutków, które mogą wystąpić w sferze społecznych odczuć. Należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że zjawiska kryzysowe organizacji stwarzają specyficzną sytuację zagrożenia, chaosu i czasowego deficytu, czemu często towarzyszy zubożenie i bierność uczestników organizacji. Przyspieszenie zmian samo w sobie jest czynnikiem wzmacniającym tego typu postawy i zachowania, gdyż większa dynamika wewnętrznego ruchu organizacyjnego wyzwala wobec niego większe siły oporu. Problem dynamiki zmian należy kojarzyć również z cyklem rozwojowym organizacji. Organizacje znajdujące się w późniejszych fazach cyklu życia powinny przyspieszać zmiany, aby przedłużyć swoją egzystencję i oddalić moment nastąpienia upadku. Większa intensywność zmian w fazie dojrzałości organizacji pozwala zagrożonym przedsiębiorstwom utrzymać dotychczasowe usytuowanie na rynku. Wzrost dynamiki zmian w fazie schyłkowej dla wielu podmiotów gospodarczych może być szansą do trwałego odzyskania utraconej równowagi i przejścia do fazy odnowy. Jak wynika z powyższych rozważań, dynamika zmian organizacyjnych może być dość skutecznym narzędziem w zarządzaniu współczesną organizacją. Potwierdzają to praktyki stosowane przez przedsiębiorstwa o dużych tradycjach funkcjonowania w gospodarce rynkowej, w których to z powodzeniem stosuje się strategię narzucania tempa zmian.

4. Zarządzanie tempem zmian jako źródło sukcesu firmy

Sukces współczesnego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od sposobu podtrzymywania więzi z otoczeniem. Wyrazem ich istnienia są zmiany, które przedsiębiorstwo realizuje pod wpływem relacji zachodzących z jego bliższym i dalszym środowiskiem. Są one potwierdzeniem jego reaktywności na otoczenie, która może mieć różne formy: stałą, wyprzedzającą i rytmiczną. Reaktywność stała występuje w układzie: impuls zewnętrzny → zmiana. Oznacza to, że zmiany w organizacji są następstwem wcześniejszych zdarzeń, które wystąpiły w otoczeniu. Ta forma reakcji może być utożsamiana z adaptacyjnością lub też elastycznością organizacji [Krupski 2005, s. 21]. Jest ona dość skuteczną formą reakcji w mało dynamicznym otoczeniu. Wystąpienie zdarzenia w zewnętrznym środowisku firmy wywołuje działanie, którego rezultaty są źródłem informacji zwrotnej będącej podstawą kolejnych reakcji i zmian. Jeżeli proces ten zachodzi w dość stabilnym otoczeniu, to menedżerowie mają czas na dostosowanie się do nowej sytuacji (np. mogą zdobywać nowe kompetencje oczekiwane przez rynek). W warunkach burzliwego otoczenia działanie w reakcji na zdarzenia jest nieprzydatne. Reaktywność wyprzedzająca polega na wprowadzaniu zmian w organizacji pod wpływem przewidywań rozwoju zjawisk w otoczeniu. Wprowadzane w związku z tym zmiany mają charakter antycypacyjny i umożliwiają zmieniającej się organizacji skorzystanie z pojawiających się szans. Formą rzadkiej reaktywności w rzeczywistości polskich przedsiębiorstw jest reak-

tywność rytmiczna. Polega ona na wprowadzaniu zmian w organizacji w określonym narzuconym tempie, niezależnie od bieżącego przebiegu zjawisk w otoczeniu. Potwierdzeniem tak przyjętej strategii zmian jest m.in. oferowanie nowych wyrobów i usług, uruchamianie nowych zakładów wytwórczych czy też wchodzenie na nowe rynki według wcześniej opracowanego harmonogramu. Pozytywnym przykładem takich zachowań jest korporacja Intel [Eisenhardt, Brown 2006]. Obowiązuje w niej stałe tempo wprowadzania na rynek nowych wyrobów, które wywiera ogromny mobilizujący wpływ na wszystkie obszary korporacji oraz inne współpracujące sektory. Inspiracją do respektowania praktyk narzuconego tempa (*time pacing*) było sformułowanie przez współzałożyciela firmy Orдона Moore'a prawa, według którego pojemność układu scalonego mikroprocesora będzie się podwajać co osiemnaście miesięcy. Prawdopodobnie ta została skojarzona z celami biznesowymi korporacji, stając się kanwą nowych praktyk zarządzania polegających na narzucaniu tempa we wszystkich obszarach aktywności przedsiębiorstwa. To właśnie w tej korporacji co dziewięć miesięcy uruchamia się nowy zakład produkcyjny. Buduje się zakłady na dwa lata przed tym, zanim one będą potrzebne, a więc dwa lata wcześniej przed powstaniem nowego produktu i przekonania o szansach rozwoju nowej gałęzi przemysłu. Rozbudowa potencjału wytwórczego w taki sposób powstrzymuje potencjalnych konkurentów przed wchodzeniem w obszar rynkowy firmy i zakładaniem na nim przyczółków. Wśród firm stosujących strategię narzuconego tempa znajdują się takie, jak Gillette, Netscape, SAP, Sony, Starbucks czy też 3M. Firma Netscape (producent programów komputerowych i przeglądarek) wprowadza nowy produkt co sześć miesięcy, linie lotnicze British Airways odnawiają swoje klasy obsługi co pięć lat, a sieć kawiarni Starbucks co roku otwiera 300 punktów sprzedaży.

Reaktywność rytmiczna ma pozytywny wpływ na zarządzanie zmianami oraz postawy i zachowania menedżerów. To dzięki niej proces zarządzania firmą przebiega zgodnie z wyznaczonymi terminami, do których menedżerowie dostosowują szybkość i intensywność swoich działań. Stosowanie wymuszonego tempa ułatwia menedżerom zarządzanie przemianami, czyli przechodzenie od jednej działalności do innej, a równocześnie panowanie nad rytmem, w jakim zmienia się przedsiębiorstwo. Brak rytmu sprzyja działaniom zachowawczym i traktowaniu zmian jako przykrych niespodzianek. Narzucanie tempa zmian oddala niebezpieczeństwo zbyt rzadkiego ich wprowadzania, sprzyjając tym samym skracaniu czasu ich wdrożenia. Dzięki temu firma nabiera rozpędu przyspieszającego jej rozwój. Narzucanie tempa ma ogromne oddziaływanie psychologiczne nie tylko na kadrę kierowniczą, ale również na pozostałych pracowników. Wzbudza u nich świadomość ciągłej konieczności dotrzymywania narzuconych terminów i powoduje skupienie indywidualnego wysiłku i zbiorowej energii na wspólnych celach całej organizacji. Często tempo to jest szybkie, ale przewidywalne, co daje poczucie sprawowania kontroli nad chaotycznymi sytuacjami rynkowymi. Narzucanie tempa w działaniu ułatwia egzekwowanie odpowiedzialności, sprzyja koncentracji i praktykowaniu zdecydowanych postaw służących poprawie efektywności.

5. Podsumowanie

Problem dynamiki zmian nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia. Powinien być jednak rozwiązywany w każdym przypadku indywidualnie, a więc w sposób uwzględniający nie tylko usytuowanie strategiczne organizacji w otoczeniu czy też stan jej równowagi ogólnej, ale również możliwości zasobowe wdrażania szybkich zmian o dużym zasięgu. Zwiększenie dynamiki przemian wewnętrznych w organizacji potęguje również konflikt kultur organizacyjnych. Za wprowadzaniem szybkich zmian o dużym zasięgu nie nadążają zwykle przemiany dotychczasowych systemów wartości, norm i podstawowych założeń kształtujących zachowania w organizacji. W związku z tym dynamicznym zmianom mogą towarzyszyć zwiększone siły oporu. Rosnąca turbulencja otoczenia będzie jednak sprzyjała upowszechnianiu idei narzucania tempa zmian oraz ograniczaniu klasycznego podejścia zarządzania nimi pod wpływem zdarzeń. Jednak i w tym przypadku trzeba respektować zasadę indywidualnego podejścia do narzucania tempa zmian. Nie dla każdego przedsiębiorstwa będzie to idealne rozwiązanie. Organizacje o małym potencjale strategicznym, funkcjonujące na bardziej stabilnym rynku, mogą osiągnąć zadowalające wyniki, zarządzając zmianami pod wpływem zdarzeń.

Literatura

- Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1981), PWE, Warszawa.
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Eisenhardt K.M., Brown S.L. (2006), *Narzucanie tempa; jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń.
- Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań.
- Nadler D.A., *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R.H. Kilman, T.J. Covin (1989), *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive Word*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.

THE PROBLEM DYNAMICS OF CHANGES IN MANAGEMENT THE PRESENT ORGANIZATIONS

Summary

To ensure an adequate dynamics of the process of change in organization is a critical success factor. Nowadays change management influenced by current events is no longer enough. It is necessary to keep the pace of internal changes in organization. This article refers to the genesis, effects and problems bound with using this approach in change management.