

Jan Skalik*

Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia

Wstęp

Sukces współcześnie jest wartością szczególnie cenną, tak w wymiarze poszczególnych działań indywidualnych, jak i zbiorowego wysiłku wielu osób ukierunkowanego na osiągnięcie celów organizacji. Jego istota może być kojarzona ze spełnieniem oczekiwań związanych z podjęciem działań ukierunkowanych na osiągnięcie wcześniej wyznaczonych celów. Dotyczy różnych form aktywności organizacji. Jedną z nich jest wprowadzanie zmian organizacyjnych, które mogą mieć różną treść i zakres, a ich występowanie może być kojarzone z problemami towarzyszącymi zarządzaniu operacyjnemu lub strategicznemu.

Potwierdzeniem sukcesu w zarządzaniu zmianami jest osiągnięcie celów, które były podstawą decyzji o ich wprowadzeniu. Mechanizm przyczynowo-skutkowy oddziaływania zmiany na sukces organizacji jest stosunkowo prosty. Wprowadzenie trafionej zmiany powoduje eliminację przyczyn uniemożliwiających jego osiągnięcie. W wymiarze strategicznym rola pozytywnych zmian jest ściśle związana z powodzeniem przyjętej strategii eksploatacyjnej czy eksploracyjnej. W pierwszej z nich zmiana pozwala na utrzymanie oczekiwanego poziomu efektywności funkcjonowania organizacji, natomiast w przypadku strategii eksploracyjnej jest warunkiem jej rozwoju i osiągnięcia w przyszłości satysfakcjonującej pozycji rynkowej. Ogół zmian zachodzących w przestrzeni różnych instytucji jest utożsamiany przez niektórych autorów z wewnętrznym ruchem organizacyjnym, pozostającym pod silną presją zewnętrznego ruchu organizacyjnego, czyli ogółu zmian zachodzących w ich otoczeniu [Masłyk-Musiał, 2003]. Oddziaływanie tych zmian na dynamikę wewnętrznego ruchu organizacyjnego jest szczególnie zauważalne w organizacjach gospodarczych pozostających pod silnym wpływem mechanizmów rynkowych, głównie konkurencji.

* Prof. dr hab. inż., Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, jan.skalik@ue.wroc.pl

Zarządzanie zmianami, zwłaszcza o dużym zakresie, jest działalnością specyficzną, obciążoną dużym natężeniem ryzyka i niepewności, których źródeł należy upatrywać w rosnącej dynamice otoczenia współczesnych organizacji. Stąd też w praktyce zarządzania organizacjami gospodarczymi występują często zmiany nietrafione, które osłabiają ich potencjał organizacyjny i zdolność do skutecznego osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W związku z tym można postawić hipotezę, że przyczyną niepowodzeń w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi w organizacjach gospodarczych jest niewłaściwy dobór strategii i metod zarządzania wykorzystywanych w kierowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Stosowane w praktyce podejścia do zarządzania tym złożonym procesem nie uwzględniają złożoności zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, jak i wskazań współczesnych nurtów w teorii zarządzania organizacjami.

Głównym celem artykułu jest wskazanie możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami dzięki wykorzystaniu zaleceń wynikających z dorobku tych nurtów w teorii zarządzania, które odzwierciedlają rosnącą presję burzliwego otoczenia na współczesne organizacje. Przedstawione w artykule propozycje warunkujące osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami w organizacjach dynamicznych są ukierunkowane na eliminację bądź też łagodzenie tych zagrożeń, które wynikają z dużej presji czasu na szybkie reakcje przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu. Treść tych propozycji jest wynikiem analizy współczesnych nurtów w teorii zarządzania, które eksponują znaczenie i możliwości wykorzystania zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa tkwiących w jego potencjale społecznym oraz umiejętnościach menedżerskich naczelnego kierownictwa.

1. Otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło zagrożeń dla sukcesu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi

Otoczenie współczesnych organizacji jest podstawowym układem odniesienia w procesie inspirowania wewnętrznych zmian oraz oceny ich skutków. Siły zewnętrzne generujące wewnętrzny ruch organizacyjny w przedsiębiorstwach mają dominujący wpływ na częstotliwość, treść, zakres i szybkość wprowadzanych zmian. Dominacja ta zrodziła się wraz z upowszechnieniem koncepcji organizacji służącej otoczeniu, która legła u podstaw teorii zarządzania strategicznego [Ansoff, 1985]. Wcześniej siłą dominującą w kreowaniu zmian wewnętrznych w organizacji była potrzeba zachowania wewnętrznej sprawności i wysokiego poziomu efektywności funkcjonowania, wynikająca z kanonów teorii klasycznego zarządzania.

Otoczenie przedsiębiorstwa jest przestrzenią, w której zachodzą różnorodne i złożone zjawiska o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, politycznym i technicznym, które mają kluczowe znaczenie dla

wewnętrznej dynamiki organizacji. W czasach poprzedzających erę informacji oddziaływanie zewnętrznej sfery przedsiębiorstwa na jego strukturę i sposób funkcjonowania było podporządkowane kanonom zdeterminowanej mechanistycznej organizacji o stałych granicach, w której kluczem do sukcesu były ograniczone zasoby materialne, a najważniejszym „paliwem” dla rozwoju był kapitał finansowy. W zarządzaniu akceptowano nie tylko mechanistyczny porządek i wiodącą rolę funkcji planowania w kształtowaniu toku bieżącej i przyszłej działalności, ale również poszanowanie liniowych zależności kojarzących przyczynę ze skutkami. Czas wówczas był jednym z ważniejszych, ale niekluczowych kryteriów wyboru. Traktowanie go w kategorii zasobu nie zawsze było praktykowane. Niepewność i ryzyko w dużym stopniu było ograniczane przez przewidywalność trendów. Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi w tych warunkach było łatwiejsze, tym bardziej że w strukturze wewnętrznego ruchu organizacyjnego dominowały zmiany reprodukcyjne, a skuteczność zmian antycypacyjnych była wzmacniana przez mniejszą niepewność zjawisk zachodzących w otoczeniu.

W obecnej dobie, a więc w erze informacji, otoczenie przedsiębiorstwa zmieniło się w sposób radykalny. Przekształciło się ono z otoczenia zmiennego w otoczenie burzliwe. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa stały się nieograniczone zasoby niematerialne. Zwiększyła się złożoność relacji przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia przez upowszechnienie sieci zależności występujących w postaci dodatnich i ujemnych sprzężeń. Organizacje coraz częściej funkcjonują w rozmytych granicach. Obowiązujący poprzednio porządek mechanistyczny został zastąpiony porządkiem biologiczno-chemicznym. Planowanie utraciło swoją wiodącą rolę na rzecz panowania nad chaosem. Czas stał się najważniejszym zasobem strategicznym, a szybkość kluczowym czynnikiem sukcesu tak w wymiarze zbiorowym, jak i indywidualnym. Potrzeba wzmocnienia strategicznego oddziaływania przedsiębiorstwa w grze rynkowej doprowadziła do zwiększenia ilości zmian transformacyjnych oraz ograniczenia zmian reprodukcyjnych. W związku z pogłębiającą się nieprzewidywalnością trendów w otoczeniu zmalało znaczenie zmian antycypacyjnych na rzecz rosnącej roli zmian reaktywnych i innowacyjnych.

Podstawową przyczyną niepowodzeń w zarządzaniu zmianami jest zjawisko turbulencji otoczenia, będące potwierdzeniem jego burzliwości. Wyrazem tego zjawiska jest wzrost szybkości zachodzących w nim zmian, co przyczynia się do skrócenia czasu na skuteczną reakcję ze strony przedsiębiorstwa. Mechanizm tej reakcji jest związany z koniecznością osiągnięcia przez zmieniającą się organizację wyższego poziomu równowagi ogólnej, co wymaga poniesienia coraz większych nakładów i wysiłku

organizacyjnego. Kluczowe wydarzenia, które zachodzą w otoczeniu, są trudne do przewidzenia, a ich nowatorski charakter powoduje, że doświadczenia z wprowadzania poprzednich zmian są na ogół nieprzydatne w kreowaniu nowej rzeczywistości organizacyjnej. Otoczenie dynamiczne stwarza przedsiębiorstwu zupełnie odmienne warunki od tych, które panowały w erze postindustrialnej. Zalicza się do nich między innymi [Penc-Pietrzak, 2015]:

- zmienność granic organizacji,
- pojawienie się nowych kanałów dystrybucji i sposobów kontaktowania się z klientami i dostawcami,
- wzrost niepewności sytuacji decyzyjnych, utrudniającej określenie wariantów wyboru i określenie potencjalnych skutków działań,
- powstanie nowych segmentów rynku oraz nowych potrzeb klientów,
- generowanie dużej ilości informacji niepewnych oraz podatnych na szybką dezaktualizację,
- aktywizację poszukiwań innowacji przez koncentrację wysiłku organizacyjnego i intelektualnego wokół triady: informacja – kapitał ludzki – kreatywność.

Przedstawiona natura turbulentnego otoczenia współczesnych organizacji oraz opis zjawisk w nim zachodzących wyjaśnia genezę zagrożeń dla sukcesu zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach. Skłania również do poszukiwań nowych podejść i metod oddziaływania na realizację zachodzących w nich przemian wewnętrznych, które są zgodne ze specyfiką zarządzania organizacjami dynamicznymi.

2. Specyfika zarządzania zmianami w organizacjach dynamicznych

W organizacjach dynamicznych realizacja zmian wewnętrznych jest formą uaktywnienia ich zdolności strategicznych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Natura tego otoczenia powoduje w przedsiębiorstwie konieczność szybkiego rekonfigurowania zasobów, w tym również zasobów organizacyjnych, co umożliwi osiągnięcie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Tym samym w zarządzaniu współczesnymi organizacjami dążenie do osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej zostało zastąpione szeregiem przewag tymczasowych, co doprowadziło do przyspieszenia wewnętrznego ruchu organizacyjnego. Potwierdzeniem tego są częste zmiany w różnych podsystemach organizacji. Wystąpienie tego zjawiska może być kojarzone z uaktywnieniem zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, które zgodnie z koncepcją A. Kuualuvainena, T. Pukkinena i P. Stenholma [Bratnicki, 2011, s. 38] składają się z sześciu elementów, wśród których występuje

struktura nośna w postaci zmian zewnętrznych i wewnętrznych wywoływanych reaktywnie lub proaktywnie. Istnieje dość duża różnorodność definiowania zdolności dynamicznych, ale najbardziej bliska rozważanej problematyce sukcesu wewnętrznego ruchu organizacyjnego jest formuła tego pojęcia sformułowana przez R. Henderson i I. Coebuurna, według której ich występowanie jest kojarzone z elementami sterującymi tworzeniem, zmianami i rekonfiguracją różnych zasobów w nowe źródła przewagi konkurencyjnej [Penc-Pietrzak, 2015]. Według D.J. Teece dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa nie mają jednorodnego charakteru i wyróżnia się wśród nich [Teece, 2007, s. 1319]:

- zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń,
- zdolności do wykorzystywania szans,
- zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy.

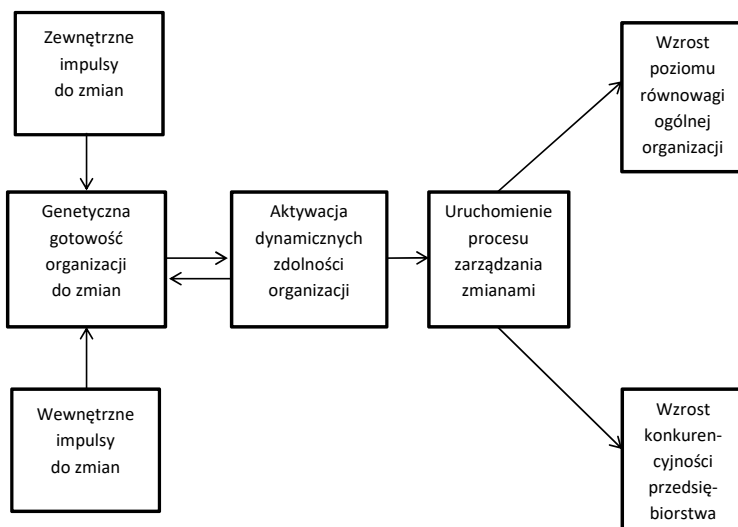
Na treść i przebieg wewnętrznego ruchu organizacyjnego decydujący wpływ ma ostatnia z wymienionych zdolności, której wystąpienie należałoby kojarzyć z genetyczną gotowością przedsiębiorstwa do zmian. Pojęcie to jest konsekwencją ujawnionych we wcześniejszych rozważaniach tendencji do postrzegania złożonych zjawisk organizacyjnych w kategoriach porządku biologicznego, będącego próbą przeniesienia na grunt organizacyjny modeli rozwojowych znanych ze świata przyrody. Spełnienie tego zamiaru jest równoznaczne z uznaniem kodu genetycznego organizacji jako jej organicznej cechy, która pozwala na trafną interpretację demonstrowanych przez nią zachowań. Podejście teoretyków zarządzania do kojarzenia tego pojęcia z problemami świata organizacji jest zróżnicowane. A. Koźmiński utożsamia kod genetyczny organizacji z istotą kultury organizacyjnej, traktując go jako swego rodzaju zapis w świadomości społecznej powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw [Koźmiński, 1982]. Inni nie podzielają tego poglądu, twierdząc wprost, że w organizacji nie ma odpowiednika kodu genetycznego występującego w organizmach żywych [Stocki, 2013]. Autor tej publikacji uważa jednak, że warunki i sposób funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu coraz bardziej upodabnia się do obiektów ze świata przyrody. Stąd też interpretacja wielu zjawisk organizacyjnych przez wykorzystanie analogii występujących w przyrodzie jest jak najbardziej uzasadniona, zwłaszcza jeżeli dotyczy to kwestii wewnętrznej dynamiki sztucznych systemów, jakimi są przedsiębiorstwa działające w warunkach hiperkonkurencji.

Podążając tą drogą myślenia i wykorzystując kod genetyczny do interpretacji i rozwiązywania złożonych problemów zarządzania zmianami

we współczesnych organizacjach, należałoby wyodrębnić pojęcie „genetycznej gotowości do zmian” jako składowej kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie zorientowanym na sukces i rozwój. Genetyczna gotowość do zmian jest wzorcem zachowań organizacji, które są otwarte na ciągłe zmiany, akceptują ryzyko z nim związane i upatrują w nich źródło wzmocnienia strategicznego oraz sukcesu postrzeganego tak w wymiarze zbiorowym, jak i indywidualnym. Jej kształtowanie jest powinnością naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za wybory strategiczne, dobór koncepcji i metod zarządzania i edukację na rzecz ciągłych zmian. Genetyczna gotowość do zmian jest siłą motoryczną kreowania potrzeby ich wprowadzenia. Wystąpienie takiej potrzeby jest bowiem warunkiem uruchomienia potencjału do zmian, który tkwi w dynamicznych zdolnościach przedsiębiorstwa, a następnie rozpoczęcia niezbędnych prac analitycznych i projektowych umożliwiających wprowadzenie zmian w organizacji. Jak zauważa R. Krupski, zdolności dynamiczne stanowią pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach, którego treść jest rezultatem procesów uczenia się [Krupski, 2012]. Istotą tych zdolności jest więc nie tylko posiadanie i wykorzystanie zasobów, ale również ich odpowiednia konfiguracja, rozwój i odnowa, możliwa nie tylko dzięki organizacyjnemu uczeniu się, ale również nowej logice organizacji, która kształtuje się w tym procesie. To właśnie dzięki niej możliwa jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa oraz takie wykorzystanie posiadanych zasobów, które umożliwia nie tylko dopasowanie się organizacji do wymogów otoczenia, ale również kreowanie zmian na rynku.

Mechanizm wykorzystania zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym przedstawiony na rysunku 1 ujawnia kluczowy charakter uwarunkowań kulturowych decydujących o szybkim kreowaniu i sukcesie zmian we współczesnym przedsiębiorstwie. Genetyczna gotowość do zmian będąca składową kodu genetycznego organizacji jest pochodną kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie, a ta z kolei wpływa na poziom jego dynamicznych zdolności. Wystąpienie tej gotowości zwiększa poziom reaktywności organizacji na impulsy płynące z jej otoczenia. Sukces zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach zależy również od szybkiej i skutecznej aktywacji ich zdolności dynamicznych, która polega na uwolnieniu drzemających w nich sił wzmocniających wewnętrzny ruch organizacyjny oraz mobilizacji posiadanych zasobów niezbędnych do jego zaistnienia.

Rysunek 1. Proces aktywacji dynamicznych zdolności organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Powodzenie wspomnianej aktywacji zależy nie tylko od wymienionych wcześniej skłonności genetycznych organizacji, ale również natężenia presji zewnętrznej na zmiany oraz charakteru potencjalnych zagrożeń wynikających z małej wrażliwości na sygnały płynące z otoczenia. Aktywacja dynamicznych zdolności organizacji prowadzi do uruchomienia na rzecz procesu zmian wszystkich jej materialnych i niematerialnych zasobów. Wśród nich znajdują się również rutyny organizacyjne, które biorą udział nie tylko w tworzeniu rozważanej zdolności, ale również kluczowych kompetencji [Rybak, 2003]. Rutyny organizacyjne, definiowane często jako powtarzalne wzorce postępowania lub też praktyczne zdolności powtarzania w określonych okolicznościach tej samej kombinacji działań, w dobie rosnącej złożoności otoczenia tracą na znaczeniu, gdyż doświadczenia z przeszłości nie zawsze umożliwiają skuteczne rozwiązywanie nowych problemów. Można wprowadzić zmiany i tak je rozwijać, aby uzyskiwać nowe możliwości skutecznego reagowania na wyzwania płynące z otoczenia, ale najczęściej jest to proces długotrwały, a więc mało przydatny dla szybkiego wspierania zmian reaktywnych o innowacyjnym charakterze. Możliwość zwiększenia dynamicznych zdolności organizacji i szybkiej ich aktywacji dla wzmocnienia skuteczności i poprawy efektywności zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach należy zatem upatrywać w propozycjach zawartych we współczesnych koncepcjach zarządzania oraz nowych interpretacjach zjawisk organizacyjnych.

3. Współczesne nurty i koncepcje zarządzania jako źródło sukcesu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie

Regulowanie ruchem organizacyjnym zawsze było związane z aplikacją metod wypracowanych w ramach poszczególnych nurtów w teorii zarządzania. Ich rozwój, inspirowany w dużym stopniu doświadczeniami praktyki, pozwolił na wypracowanie związanych z nimi specyficznych trzech podejść do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie: systemowego, behawioralnego i kompleksowego [Zarębska, 2002]. W nurcie systemowym zakłada się, że organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów, które są pod wpływem tych samych sił, co oznacza, że projektowanie i ocena efektów zmian w organizacji musi uwzględniać wewnętrzne powiązania poszczególnych jej obszarów. W podejściu tym można wprawdzie upatrywać wskazań, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami, jednak nie uwzględniają one skutków dynamiki otoczenia i kluczowego wymogu powodzenia tego procesu, jakim jest priorytetowe traktowanie czynnika czasu. Pomija się w nim również interpersonalne aspekty życia organizacji, co eliminuje oddziaływanie czynników sukcesu tkwiących w kreowaniu oryginalnych zmian o charakterze absolutnych innowacji oraz neutralizacji sił oporu towarzyszących zwykle wewnętrznemu ruchowi organizacyjnemu.

Można jednak znaleźć spełnienie tego warunku w pozostałych nurtach, tj. behawioralnym i kompleksowym. Nurt behawioralny w teorii zarządzania zmianami akcentuje znaczenie interpersonalnych aspektów funkcjonowania zmieniającej się organizacji i podkreśla konieczność kojarzenia potrzeb ludzi z zamierzeniami rozwojowymi organizacji. Z nurtem behawioralnym związana jest koncepcja OD (*Organizational Development*), jednak u jej podstaw leży założenie, że sukces w zarządzaniu zmianami wymaga wcześniejszego ich zaplanowania i podporządkowania wskazanom globalnej strategii przedsiębiorstwa. Przestrzeganie tego wymogu nie pozwala jednak na priorytetowe traktowanie czynnika czasu, a rygorystyczne przestrzeganie ustaleń zawartych w ogólnej strategii organizacji może uniemożliwić dostosowanie treści wprowadzanych zmian do aktualnych warunków i oczekiwań dynamicznego otoczenia.

Większych możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami należy oczekiwać w przypadku respektowania założeń nurtu kompleksowego, zwanego często nurtem zintegrowanym, w którym łączy się orientację strategiczną z jednoczesnym pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego. W zintegrowanym podejściu do zarządzania zmianami można znaleźć najwięcej możliwości skutecznego reagowania na rosnącą dynamikę burzliwego otoczenia zmieniającej się organizacji. Wyrazem tego jest między innymi wykorzystanie teorii chaosu do kierowania

wewnętrzny ruch organizacyjny. W warunkach wzrastającej turbulencji otoczenia wzrasta zainteresowanie możliwościami, które daje wykorzystanie reguł obowiązujących w chaotycznych układach, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, stwarzających wrażenie przypadkowości. Bliższe przyjrzenie się tym układom pozwala jednak zauważyć w nich określony ukryty porządek. Chaos wbrew pozorom nie ma przypadkowego charakteru. Rządzą nim mechanizmy dodatnich i ujemnych sprzężeń zwrotnych [Stacey, 1996]. Sprzężenia zwrotne dodatnie powodują nieliniowe wzmocnienie różnych impulsów płynących z otoczenia, a sprzężenia ujemne pozwalają utrzymać system organizacyjny na oczekiwanym poziomie równowagi. Sprzężenia dodatnie i ujemne splatają się w czasie, dając trudne do przewidzenia rezultaty. Przewaga sprzężeń dodatnich nad ujemnymi prowadzi do zwiększającej się niestabilności systemu i pojawienia się chaosu, który pozwala łatwiej i szybko zareagować na zewnętrzny bodziec. Dzięki temu organizacja zwiększa swoją reaktywność. Stąd też na gruncie teorii chaosu zrodził się pomysł utrzymywania jej w stanie permanentnego wzburzenia. Według Iana Stewarta łatwiej jest wykonać jakiś ruch, gdy nie jest się w stanie spoczynku [Stewart, 1996, s. 148]. Stwierdzenie to legło u podstaw koncepcji organizacji w ruchu [Krupski, 2005, s. 232–237]. Przedsiębiorstwo będące taką organizacją drga w amplitudach otoczenia, a występująca w związku z tym interferencja wzmacnia potencjał firmy, która może wywoływać również drgania otoczenia w amplitudach organizacji. Współistnienie obu obszarów drgań w sferze preparacji działań owocuje generowaniem pomysłów w zakresie doskonalenia istniejących procesów, struktur i wyrobów.

Koncepcja organizacji w ruchu jest bliska koncepcji organizacji na krawędzi chaosu, której wskazania mogą być wykorzystane na rzecz sukcesu w zarządzaniu zmianami. W tym złożonym procesie wewnętrznej regulacji dochodzi do konfrontacji podwójnego układu sił – tych, które dążą do stabilizacji istniejącego stanu organizacji, oraz sił reprezentujących presję na wprowadzenie zmian. Siły stabilizujące są wyrazem lęków przed utratą korzyści wynikających z zachowania *status quo*. Ich występowanie może być również wynikiem obaw przed niepewnością sprostania nowym wyzwaniom, które należy podjąć w związku ze zmianą. Pole paradoksalnego napięcia powstającego podczas konfrontacji obu przeciwstawnych sił sprowadza organizację na „krawędź chaosu [Stańczyk-Hugiet, 2013]. Wystąpienie tego stanu sprzyja uruchomieniu mechanizmów ewolucji organizacji i wprowadzeniu zmian wewnętrznych potwierdzających jej elastyczność oraz zdolność reagowania na impulsy z otoczenia. Zmiany te dokonują się w systemie zarządzania organizacją, który składa się z: wartości i celów, struktur i regulacji, metod i praktyk zarządzania oraz

mechanizmów regulacyjnych [Skalik, Bełz, 2011]. Wspomniana wcześniej konfrontacja konkurujących sił doprowadzających organizację do „krawędzi chaosu” i decyzji o konieczności wprowadzenia pozytywnych zmian odbywa się w ramach mechanizmów regulacyjnych zawartych w przedstawionej strukturze systemu zarządzania organizacją. Ich funkcjonowanie jest również potwierdzeniem dialektycznej teorii rozwoju organizacyjnego i zmian w organizacji [Krzakiewicz, 2012] zgodnie z którą jej byt w pluralistycznym świecie sprzecznych zdarzeń, sił lub przeciwstawnych wartości prowadzi do wewnętrznej konfrontacji.

Źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami we współczesnych organizacjach należy poszukiwać również w samej naturze tych zmian, które ze względu na burzliwy charakter otoczenia nabierają coraz bardziej stochastycznego charakteru. Zmniejszyły się możliwości wcześniejszego i trafnego ich przewidywania. W związku z tym w zarządzaniu zmianami będzie umacniał się czynnik losowy, utrudniający predykcje zmian i ich skutków. W ewolucji zewnętrznych i wewnętrznych ruchów organizacyjnych zauważa się przejście od linearności do lateralności. Potwierdzeniem tego jest równoległe występowanie obok głównego kierunku przeobrażeń również trendów bocznych. Rodzi to duże bogactwo zmian i nowe obszary inspiracji i wyzwań, często wykraczających poza klasyczną formułę dywersyfikacji. Zjawisko to może być również źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami, gdyż na etapie ich projektowania daje możliwości większego zróżnicowania możliwych rozwiązań. Stochastyczność i literalność ogólnego ruchu organizacyjnego pozwala również na skuteczne skojarzenie treści wprowadzanych zmian z występującymi szansami i okazjami.

Podążając tropem zintegrowanego podejścia do zarządzania zmianami źródeł, sukcesu tego złożonego procesu należy poszukiwać również w strategii wdrażania zmian. Istnieją duże możliwości wyboru sposobu materializacji projektów modyfikujących stan organizacji. W zależności od treści, zakresu i źródeł zmian oraz różnicowania stopnia koncentracji koniecznych środków potrzebnych do ich wdrożenia wyróżnia się strategie: uderzeniową, ciągłą, odgórną, wyłaniającą, menedżerską, powszechną, przejrzystą i rozmytą [Masłyk-Musiał, 2003]. Jej dobór powinien być uzależniony od usytuowania strategicznego organizacji oraz siły zagrożeń znajdujących się w konkurencyjnym otoczeniu. Duży poziom tych sił będzie uzasadniał wybór strategii uderzeniowej, która wymaga nasilenia koncentracji sił i środków, dużej intensywności działań modyfikujących stan organizacji, którego utrzymanie zagraża zwykle jej egzystencji. Zastosowanie tej strategii jest jedynym wyjściem dla przedsiębiorstw, które znalazły się w stanie głębokiej nierównowagi, a ich potencjał strategiczny pozwala na szybką reakcję.

Możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym w przedsiębiorstwach pozostających pod silną presją dynamiki panującej w ich otoczeniu należy poszukiwać również w teorii pozytywnego zarządzania, a zwłaszcza w tych jego nurtach, które podkreślają dobroczynne skutki dostrzegania i wykorzystania w organizacjach takich zjawisk, jak: pozytywna energia ludzi, pozytywny klimat organizacyjny czy też pozytywne relacje interpersonalne. Przyjęcie przez zarządzających zmianami założenia, które przyświecało twórcom pozytywnego potencjału organizacji (*Positive Organizational Scholarship*) [Cameron i inni, 2003], pozwala na uwolnienie uśpionych zasobów indywidualnych i grupowych na rzecz powodzenia procesu zainicjowania i wdrażania zmian. Filozofia pozytywnej organizacji koncentruje się na atrybutach afirmatywnych przedsiębiorstwa, czyli na jego siłach i możliwościach, a nie słabościach i zagrożeniach. Dzięki temu w zmieniających się organizacjach zmiany są najczęściej postrzegane jako źródło korzyści i naturalna droga do sukcesu utożsamianego z rozwojem i poprawą wyników działalności. Pozytywność jako alternatywny punkt widzenia w ocenie wszelkich zjawisk zachodzących w organizacji przyczynia się do zwiększonej potencjalizacji kapitału społecznego, która polega na powiększaniu zdolności działania przedsiębiorstwa w trudnych do przewidzenia sytuacjach, powstających w warunkach „uogólnionej niepewności”, z którą mamy do czynienia zwykle w warunkach dużej turbulencji otoczenia.

Wspomniane wcześniej zdolności tkwią w kapitale społecznym przedsiębiorstwa, jego strukturze i treści stosunków społecznych sprzyjających zwiększeniu innowacyjności, możliwości transformacyjnych i szybkości reagowania na nowe sytuacje. Atmosfera wzajemnego zaufania, solidarności, pomocy i towarzyszący jej swobodny przepływ informacji oraz prawo do błędu wyzwalają w uczestnikach organizacji nowe pomysły i chęć doskonalenia otaczającej ich rzeczywistości. Potwierdzeniem, a zarazem źródłem tej atmosfery są pozytywne relacje interpersonalne w organizacji, które według najnowszych badań przyczyniają się do zmniejszenia oporu wobec zmian [Glińska-Noweś, 2017], co w sposób znaczący przyczynia się do wzrostu reaktywności przedsiębiorstwa na impulsy płynące z otoczenia. Występowanie w organizacji pozytywnej kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz pozytywnych relacji interpersonalnych sprzyja również rozwojowi zjawiska samoorganizowania się, będącego odpowiedzią na turbulencję otoczenia. Zwiększająca się dynamika wewnętrznego i zewnętrznego ruchu organizacyjnego przyczynia się do powstania różnego rodzaju organizacji nieformalnych, tak w przestrzeni organizacyjnej dużych przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu. Ich powstanie jest odpowiedzią na rosnącą biurokrację [Rokita, 2009], która utrudnia szybkie

podejmowanie decyzji i rozwijanie kontroli w sytuacji trudno przewidywalnych i chaotycznych zmian. Sprzyja to rozwijaniu sieci kontaktów i relacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Wzbogaca się dzięki temu architektura społeczna przedsiębiorstwa. Rozwijająca się spontanicznie sieć kontaktów i relacji tworzy swoistą „pajęczynę” grup i powiązań między nimi. Ich skład osobowy jest dość zmienny, a żywot krótki. Występują one zwykle w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, nie naruszając istniejącego układu hierarchicznego i biurokratycznych powiązań. Sam fakt ich istnienia może być mocnym impulsem do zmian, nie tylko w wewnętrznej przestrzeni organizacyjnej, ale również w sieci zewnętrznych kontaktów z menedżerami i pracownikami innych przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy towarzyszą im dotkliwe utrudnienia i niesprawności.

Źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami w dużych organizacjach można upatrywać również w koncepcji *ambidextrous organization*, która wskazuje na konieczność równoległego wdrażania zmian bieżących o mniejszym zakresie wraz z realizacją głębokich przeobrażeń umożliwiających wykorzystanie szans i okazji biznesowych w przyszłości. Respektowanie tej koncepcji w praktyce zarządzania wymaga równoczesnego realizowania w przedsiębiorstwa dwóch nurtów aktywności: bieżącego i perspektywicznego. Ich skojarzenie zachodzi zwykle w ramach wspólnie koordynowanych jednostek organizacyjnych zajmujących się projektowaniem i wdrażaniem doraźnych zmian związanych z koniecznością dostosowania się do oczekiwań rynku oraz jednostek odpowiedzialnych za realizację funkcji B+R.

Zakończenie

Odpowiedzią na rosnącą dynamikę otoczenia jest nowe podejście do zarządzania zmianami, którego respektowanie w praktyce może zapewnić rozwój i sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Istota tego podejścia sprowadza się do skutecznej aktywizacji zdolności dynamicznych organizacji, którą można zwiększyć przez zintegrowane podejście do zarządzania zmianami, rozwijanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zwiększenie genetycznej gotowości do zmian, postrzeganie ruchu organizacyjnego w kategoriach teorii chaosu oraz fundamentalnych założeń przedsiębiorstwa w ruchu jak i filozofii pozytywnej organizacji. Wskazania ta stawiają szczególne wyzwania dla kadry menedżerskiej, która powinna znać nie tylko treść wymienionych wcześniej teorii i związanych z nią metod zarządzania, ale w sposób umiejętny i zindywidualizowany je stosować.

W praktyce zarządzania występują jednak liczne opory związane z ich wykorzystaniem. Zarządzający często ich nie znają lub obawiają się ryzyka, które towarzyszy aplikacji nowych koncepcji i metod zarządzania

organizacjami. Boją się wstrząsów i zakłóceń w organizacjach będących obiektem zmian. Obawy te mają nie tylko menedżerowie w naszym kraju, ale również zarządzający korporacjami w Stanach Zjednoczonych, co potwierdzają źródła literaturowe [Rigby, 2010]. W związku z powyższym konieczna jest skuteczna edukacja wśród menedżerów i zmiana ich poglądów na temat roli, jaką powinni pełnić w zarządzaniu zmianami. Przedstawiciele naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw powinni być przywódcami, a zarazem mistrzami stosunków międzyludzkich, a ich podstawową rolą – kreowanie zmian uwzględniających najnowsze osiągnięcia nauki, sprawowanie skutecznej kontroli nad wszystkimi fazami zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym oraz zapewnienie w tym złożonym procesie udziału możliwie szerokiego kręgu uczestników organizacji oraz pozostałych interesariuszy.

Literatura

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M. (2011), *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.) (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Disciplinary*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Koźmiński A.K. (1982), *Po wielkim szoku*, PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2012), *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (2012), *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji*, w: A. Barabasz, G. Bełz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229.
- Rigby D. (2010), *Przydatność różnych instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10.
- Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Rybak M. (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Skalik J., Bełz G. (2011), *Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. Skalik, G. Bełz (red.), *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 178.

- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stacey R. (1996), *Strategic management and organizational dynamics*, Wydawnictwo Pilman, Warszawa.
- Stewart J. (1996), *Liczby natury*, Wydawnictwo CIS, Warszawa.
- Stocki R. (2013), *Diagnoza organizacji od A do Z. Praktyczny podręcznik diagnozy dla konsultantów, trenerów i menedżerów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Teece D.J. (2007), *Explication Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of [Sustainable] Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 13.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Streszczenie

Rosnąca dynamika otoczenia rodzi nowe wyzwania dla zarządzających zmianami w przedsiębiorstwach. Sprostanie im wymaga respektowania wskazań teoretyków reprezentujących współczesne kierunki i nurty w zarządzaniu. W artykule przedstawione zostały propozycje wzmocnienia procesu kierowania wewnętrznego ruchu organizacyjnego zawarte w teorii chaosu, koncepcji organizacji w ruchu, teorii pozytywnego zarządzania oraz koncepcji *ambidextrous organization*. Sytuacyjne podejście w procesie ich aplikacji może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami w organizacjach dynamicznych.

Słowa kluczowe

turbulencja otoczenia, przedsiębiorstwo w ruchu, zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, aktywacja zdolności dynamicznych organizacji, genetyczna gotowość do zmian, krawędź chaosu

Success in managing organizational changes – contemporary conditions and possibilities of its achievement (Summary)

The growing dynamics of the environment creates new challenges for the managers responsible for change management in enterprises. Meeting them requires respecting the remarks of theoreticians representing contemporary trends in management. The article presents proposals to strengthen the process of managing the internal organizational movement which are highlighted in the theory of chaos, the concept of organization in motion, the theory of positive management and the concept of ambidextrous organization. The situational approach in the process of their application can contribute to success in managing change in dynamic organizations.

Keywords

environment turbulence, company in motion, dynamic capability of the organization, activation of dynamic organization capabilities, genetic readiness for change, edge of chaos