

**Grzegorz Belz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SKŁADOWE I STRUKTURA MECHANIZMÓW REGULACYJNYCH SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

---

**Streszczenie:** Mechanizmy regulacyjne stanowią ten element systemu zarządzania, który odpowiada za zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmieniających warunków działania. Współcześnie, uwzględniając burzliwość otoczenia i dynamikę zmian, jakim podlegają firmy, mechanizmy te stają się kluczowe dla kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Artykuł stanowi próbę identyfikacji kluczowych procesów składających się na mechanizmy dostosowawcze a także prezentuje propozycję metody diagnozy potencjału dostosowawczego systemu zarządzania.

**Słowa kluczowe:** potencjał dostosowawczy, system zarządzania.

### 1. Wstęp

Mechanizmy regulacyjne odpowiadają za zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia nowych poziomów równowagi organizacyjnej, a więc do jego dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich ono funkcjonuje. Rolą tych mechanizmów jest wywoływanie zarówno zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzone poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak i zmian rewolucyjnych, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają one gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu.

Na znaczenie takich głębokich, często nieuświadomionych mechanizmów odpowiedzialnych za wyzwianie zmian organizacji, służących odnowie i rozwojowi, zwraca uwagę wielu autorów. Poszukując przykładów pozwalających na proste analogie do proponowanego tutaj rozumienia pojęcia systemu zarządzania jako dwuwymiarowego układu stabilizującego i transformacyjnego, warto odwołać się do koncepcji tzw. przerywanej równowagi (*punctuated equilibrium*). Na gruncie teorii zarządzania jako jedna z pierwszych przedstawiła ją C. Gersick. Zwróciła ona uwagę na nieliniowy charakter gruntownych transformacji, który jest związany z występowaniem przełomowych punktów w rozwoju organizacji, kiedy zmiany o charakterze rewolucyjnym przekształcają jeden zastany stan równowagi organizacyjnej w drugi.

Za procesami tymi stoją tzw. głębokie struktury [Gersick 1991, s. 12]. Koncepcja ta podważa założenia długofalowej efektywności zmian ewolucyjnych, jako niezdolnych do gruntownego dostosowywania organizacji do zmieniających się warunków jej funkcjonowania nawet w długim czasie [Romanelli, Tushman 1994, s. 1141].

Kolejnej perspektywy badawczej, wspierającej taki model rozumienia mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania, dostarcza cykl trzech artykułów S. Ghoshala i Ch. Bartletta, a zwłaszcza ostatni z nich [Ghoshal, Bartlett 1995]. Autorzy zwracają w nim uwagę na konieczność podchodzenia do systemów zarządzania w sposób umożliwiający destrukcję dotychczasowych i kreowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, lepiej odpowiadających zmieniającym się warunkom działania przedsiębiorstwa.

Innym autorem, do którego warto odwołać się w tym kontekście, jest M. Hammer, który analizuje strukturę mechanizmów zarządczych warunkujących zdolność systemu do odnowy i przeobrażeń, rozróżniając dwa systemy zarządzania funkcjonujące w organizacji [Hammer 1996, s. 215]. Pierwszy z ich określanej przez niego jako powierzchniowy (*surface system*) i odnosi się do tworzących wartość procesów, systemów, struktur i wartości. Drugi natomiast, określanej właśnie jako głęboki (*deep system*), nie tworzy wartości dla klienta, a sens jego istnienia polega na monitorowaniu, kierowaniu, dostosowywaniu oraz reformowaniu systemu powierzchniowego. Celem tego systemu jest rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz oddziaływanie na dostosowywanie się systemu powierzchniowego.

Niniejszy artykuł charakteryzuje różne propozycje klasyfikacji procesów dostosowawczych, jakie wynikają z przeprowadzonych studiów literaturowych. Na ich podstawie przedstawiona jest propozycja syntezy do zbioru trzech procesów wykorzystywanych do definiowania czynnościowego ujęcia mechanizmów regulacyjnych. Prezentowany jest także model potencjału dostosowawczego systemu zarządzania wyrażający sprawność mechanizmów regulacyjnych.

## 2. Struktura wymiaru transformującego systemu zarządzania

System głęboki wyraża – zdaniem Hammera – zdolność organizacji do zmian. System głęboki opiera się jego zdaniem na trzech kluczowych procesach regulacyjnych, do których zaliczył [Hammer 1996, s. 216]:

- a) proces uczenia się (*learning*),
- b) proces przeprojektowywania (*redesign*),
- c) proces właściwej zmiany (*transition*).

Zdaniem M. Hammera przedstawione trzy procesy składają się na to, co określamy dziś mianem organizacji uczącej się. Jednakże uważa on, iż określenie „organizacja ucząca się” jest nieadekwatne, gdyż samo uczenie się nie jest wystarczające. Jak wynika z przedstawionych powyżej założeń, jest ono tylko jednym z niezbędnych procesów. Choć uczenie się jest podstawą do podjęcia decyzji o poszukiwaniu

nowych form działania, przeprojektowanie określa te formy, a proces zmiany umożliwia ich wprowadzenie w życie.

Głębsza analiza trzech zaproponowanych przez Hammera procesów wzbudza jednak pewne wątpliwości. Dotyczą one głównie tego, czy taka struktura procesów systemu głębokiego jest wystarczająco rozłączna, aby można było aplikować ją do jednoznacznej diagnozy procesów dostosowawczych przedsiębiorstw. Bo mimo że wszystkie elementy poruszane przez Hammera mają oczywiście znaczenie, to czy np. procesy uczenia nie zachodzą równie intensywnie w procesie zmian? Dodatkowo, czy proces projektowania nowych rozwiązań nie jest współcześnie równoległy do procesu zmian i wręcz z tym procesem się przenika? Jeśli na oba pytania można odpowiedzieć twierdząco, sugeruje to, że klasyfikacja procesów systemu głębokiego nie jest wystarczająca do poznania tych często nieuświadomionych zjawisk, które odpowiadają za zdolność organizacji i jej systemu zarządzania do dostosowywania się.

W celu weryfikacji tych spostrzeżeń, na podstawie studiów literaturowych, zwróciłem uwagę na inne koncepcje odnoszące się do mechanizmów dostosowywania się organizacji do środowiska, w jakim działają. Szczególnie istotne są dwie koncepcje: S. Ghoshala i Ch. Bartletta oraz S. Meziasa i M.A. Glynn. Pierwsza para autorów w swoich pracach nad przeobrażeniami roli menedżerów i pełnionych przez nich ról wyróżniła trzy kluczowe procesy [Ghoshal, Bartlett 1995, s. 140]:

- a) proces przedsiębiorczy (pobudzania inicjatywy),
- b) proces integracyjny (łączenia i lewarowania kompetencji),
- c) proces odnowy (racjonalizacji i rewitalizacji).

Proces przedsiębiorczy ma na celu identyfikowanie okazji w otoczeniu i wewnątrz firmy, ich rozpoznanie, generowanie nowych idei oraz ich implementację. Proces integracyjny jest skoncentrowany na kształtowaniu powiązań pomiędzy ludźmi i posiadanymi przez nich kompetencjami, tak aby stymulować powstawanie nowych pomysłów oraz absorbowanie ich w organizacji. Proces odnowy, opierając się na nieustannej racjonalizacji i rewitalizacji, wspiera przeobrażenia samej organizacji, tak aby mogła ona dopasowywać się do nowych warunków.

Na zasadność wyodrębnienia procesów zarządczych kluczowych dla potencjału odnowy i rozwoju zwrócili też uwagę S. Meziasek i M. Glynn w swoich badaniach nad zjawiskami organizacyjnego uczenia się. Oparli się oni na systemowej perspektywie analizy zjawisk odnowy i rozwoju, a co za tym idzie – uznaniu zachodzenia różnorodnych interakcji między poszczególnymi elementami organizacji i jej systemu zarządzania. Wspomniani autorzy zaproponowali postrzeganie organizacji jako systemów opartych na rutynach (*routine-based systems*), które reagują na zdobywane doświadczenia. Z modelem organizacji jako doświadczalnie uczącego się systemu wiążą się ich zdaniem trzy kategorie rutyn [Meziasek, Glynn 1993, s. 82]:

- a) poszukiwania,
- b) wydajnościowe,
- c) zmiany.

Powyższe rutyny wskazują na identyfikację przez wskazanych autorów procesów zarządczych, jakie odgrywają istotną rolę w zjawiskach odnowy, wzrostu i doskonalenia organizacji. Pierwszy z nich – poszukiwawczy – odnosi się do planowego, zorganizowanego, choć czasem kosztownego poszukiwania nowych okazji rynkowych, wiążących się z adaptacją dotychczasowej organizacji. Poszukiwania takie mogą mieć charakter doskonalący lub innowacyjny. W przypadku znacznego stopnia innowacyjności zmiany, jakie mogą być w jego wyniku inicjowane w organizacji, mogą mieć charakter fundamentalny. Drugi proces – wydajnościowy – odnosi się do grupy rutynowych działań służących porównywaniu osiąganych efektów ze zmieniającymi się w czasie celami. Zagadnienie to dotyczy mechanizmów dostosowywania poziomu aspiracji w odpowiedzi na zdobywane doświadczenie. Trzeci proces – zmiany – opiera się na spostrzeżeniu, iż zmiana organizacyjna, niezależnie od tego, czy ma charakter dostosowawczy, czy fundamentalny, jest stochastyczną odpowiedzią na zdobywane doświadczenie. Organizacje powielają te zachowania, które związane są z sukcesem, i odrzucają te, które wiążą z porażkami [Mezias, Glynn 1993, s. 83]. Oznacza to, iż dla kształtowania potencjału do odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa potrzebne są sprawnie funkcjonujące wszystkie trzy kategorie procesów, gdyż z perspektywy organizacyjnego uczenia się identyfikowanie okazji powinno przekładać się na modyfikowanie poziomu aspiracji zgodnie z pozyskiwanymi doświadczeniami. To z kolei może prowadzić do przeobrażeń organizacji zachodzących w efekcie wprowadzanych zmian. Istotne w przypadku przywoływanej koncepcji jest zwrócenie uwagi na wszechobecność zjawiska uczenia się jako medium warunkującego potencjał odnowy oraz wzrostu organizacji. Uczenie się zachodzi – według przywoływanych autorów – w każdym z kluczowych procesów. Nie jest więc rozłączne z pozostałymi, co podważa strukturę procesów systemu głębokiego, zaproponowaną przez M. Hammera.

Krytyczne spojrzenie na układ procesów systemu głębokiego nie oznacza jednak podważania samej idei jego istnienia. Jak wynika z dwóch innych, przytoczonych powyżej koncepcji, wnioski badawcze innych autorów sprowadzają się do wskazywania tego typu procesów. Istotne dla omawianych w tym miejscu zagadnień są te odmienne perspektywy patrzenia na to, co ważne dla inicjowania, stymulowania i przeprowadzania zmian dostosowawczych zarówno w systemie zarządzania, jak i w całej organizacji. Skłania to do próby syntezy rozłącznych pojęciowo, ale komplementarnych procesów dostosowawczych. W oparciu o przeprowadzone studia proponuję wyróżnić trzy następujące procesy [Belz 2011]:

- a) innowacji i inicjacji,
- b) transformacji i integracji,
- c) optymalizacji i standaryzacji.

Pierwszy proces – innowacji i inicjacji – związany jest ze specyficznym postrzeganiem organizacji i jej otoczenia, postrzeganiem, które skupia się na wychwytywaniu, często słabych, bodźców sygnalizujących pojawianie się okazji zrobienia czegoś nowego w inny sposób od dotychczasowych. Dochodzi także do skojarzenia kom-

petencji, dającego dodatkową wartość, w celu uzyskiwania dodatkowych efektów dla organizacji. Proces ten ma również tę cechę, iż nie uwzględnia w powyższych dążeniach ograniczeń, jakie mogłyby wynikać z poziomu dostępnych zasobów czy też potencjału obecnego modelu organizacyjnego. Jest to proces „energetyzujący” organizację, stawiający duże wyzwania, ale i burzący dotychczasowy ład.

Proces drugi – transformacji i integracji – opiera się na takiej perspektywie postrzegania organizacji, która skupia się na dynamice relacji międzyludzkich oraz leżących u ich podstaw potrzeb, dążeń i obaw. Jest wyrazem przeświadczenia, że poprzez potencjał tkwiący w ludziach i łączące ich relacje możliwe jest osiągnięcie każdego wyobraźnego celu. Proces ten nie jest tak intensywnie jak poprzedni zwrócony na zewnątrz organizacji, lecz wprost przeciwnie – skierowany ku jej wnętrzu. Jego charakterystycznymi cechami są kształtowanie, propagowanie, uzyskiwanie powszechnej akceptacji, a następnie odwoływanie się do integrujących całą zbiorowość wartości, zasad i celów. Oprócz budowy poczucia wspólnoty umożliwia to aktywizowanie ludzi do przyjmowania nowych postaw i zachowań, niezbędnych dla powodzenia trwałej zmiany.

Proces trzeci – optymalizacji i standaryzacji – wnosi kolejną, odmienną perspektywę postrzegania organizacji, która wynika z przeświadczenia o potrzebie porządku i ładu jako podstawie skutecznego funkcjonowania wszelkich rzeczy, w tym organizacji. Ład i zorganizowanie odnoszą się do wszelkich zasobów, a więc również ludzkich. W rzeczywistości gospodarczej ład oznacza także właściwe relacje pomiędzy kosztami wszystkich zasobów a dostarczanymi przez nie efektami, co przekłada się na racjonalność kosztową i wydajnościową. Cechami charakterystycznymi wynikającymi z powyższego nastawienia są: strukturyzowanie, aby ład tworzyć, optymalizowanie, aby go pogłębiać, i standaryzowanie, aby zaprowadzać i utrzymywać porządek.

Powyższe trzy procesy w większym stopniu oddają działania zachodzące w ramach systemu głębokiego, który utożsamiam z mechanizmami regulacyjnymi systemu zarządzania. Są one wyrazem czynnościowego opisu wymiaru transformującego systemu zarządzania. W celu pełniejszego wyjaśnienia charakteru tych sił należy się jednak również odwołać do ujęcia podmiotowego. Ujęcie takie koncentruje się na relacji człowiek–system zarządzania i często wyrażane jest poprzez metafory odnoszące się do pewnych cech organizacji. W omawianiu tego ujęcia należy się odwołać do koncepcji osobowości organizacji, koncepcji, która w polskiej literaturze tematu pojawiła się dopiero ostatnio (zob.: [Barabasz 2008]) oraz proponowanego przeze mnie triumwiratu ról zarządczych.

### **3. Model potencjału dostosowawczego systemu zarządzania**

Potencjał dostosowawczy systemu zarządzania jest cechą, za pomocą której możliwe jest określenie stopnia, w jakim system ten może sprawnie odgrywać rolę regulatora procesów gruntownej transformacji przedsiębiorstw. Zakładam, iż jest on wy-

padkową natężenia mechanizmów regulacyjnych oraz ich spójności. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną teoretyczne założenia pomiaru obu tych wymiarów. Warto jednak wyjść od wyjaśnienia relacji pomiędzy obu składowymi mechanizmami regulacyjnymi, tzn. procesami dostosowawczymi i rolami triumwiratu.

Powyżej założono, iż procesy dostosowawcze oraz triumwirat ról zarządczych stanowią filary mechanizmów regulacyjnych, a osobowość organizacji – kontekst, w którym one istnieją. Istotne staje się jednak określenie sposobu ich diagnozy, tak aby można było mówić o aplikacyjnym charakterze całej koncepcji mechanizmów regulacyjnych. Punktem wyjścia dla takich rozważań są relacje pomiędzy procesami dostosowawczymi a archetypowymi rolami triumwiratu. Analizując to zagadnienie, nie sposób nie zwrócić uwagi na wyraźne analogie występujące w poszczególnych parach: proces-rola. W sposób syntetyczny ukazano je w tab. 1.

**Tabela 1.** Powiązania procesów dostosowawczych z archetypowymi rolami triumwiratu

Proces	Główne zadania	Rola	Główne zadania
Innowacji i inicjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wychwytywanie sygnałów w otoczeniu i wewnątrz</li> <li>– Poszukiwanie synergii kompetencji</li> <li>– Identyfikowanie okazji i stawianie wyzwań</li> <li>– Pobudzanie organizacji</li> </ul>	Przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poszukiwanie i promowanie zyskownych okazji</li> <li>– Redefiniowanie domeny działania i modelu biznesowego</li> <li>– Wprowadzanie innowacji</li> </ul>
Transformacji i integracji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kształtowanie i zakorzenianie kluczowych wartości i zasad</li> <li>– Emocjonalne angażowanie w realizację celów</li> <li>– Kształtowanie tożsamości i poczucia integracji</li> <li>– Inspirowanie do przyjmowania nowych postaw i zachowań</li> </ul>	Przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji</li> <li>– Inspirowanie i angażowanie członków organizacji</li> <li>– Zmiana przekonań i postaw członków organizacji</li> </ul>
Optymalizacji i standaryzacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strukturyzowanie i tworzenie hierarchii</li> <li>– Podnoszenie wydajności pracy</li> <li>– Optymalizacja kosztów działalności</li> <li>– Standaryzowanie i formalizowanie działań</li> </ul>	Menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ekonomiczna optymalizacja modelu biznesowego</li> <li>– Instytucjonalizacja i standaryzacja organizacji</li> <li>– Kontrola efektów i stymulowanie zachowań ludzi</li> </ul>

Źródło: [Bełz 2011, s. 147].

Co istotne, poszczególne zestawione powyżej pary proces-rola powstały w wyniku dwóch odrębnych wątków analizy. Pierwszy z nich, będący przedmiotem niniejszego artykułu, nakierowany na procesy głębokiego systemu, miał charakter czynnościowy, koncentrując się na tych ciągach zadań, które wpływają na zdolność do odnowy i rozwoju systemów. Drugi natomiast, wychodząc od typowych profili reprezentowanych przez kluczowe postaci organizacji, miał charakter podmiotowy

i koncentrował się na zróżnicowaniu postaw ludzi zarządzających przedsiębiorstwami (zob.: [Belz 2011]). Efekt obu tych podejść jest zadziwiająco zbieżny, gdyż sprowadza się do trzech par zagadnień, koncentrujących się kolejno na przedsiębiorczości, przywództwie i koordynacji/zarządzaniu. Skłania to do dwóch, ściśle powiązanych ze sobą wniosków. Po pierwsze, trzy archetypowe role zarządcze są odpowiedzią na trzy nurty działań potrzebnych organizacjom do tego, aby mogły dostosowywać się do zmieniających się uwarunkowań oraz rozwijać się i wzrastać. Po drugie zaś, trzy nurty działań – identyfikowane jako kluczowe dla wspomnianego potencjału dostosowawczego i rozwojowego organizacji – są wynikiem trzech odmiennych profili działania, wymagających odmiennych cech i predyspozycji, które nie są możliwe do pogodzenia w ramach spójnej osobowości pojedynczej osoby. Odwołując się do prac B. Czarniawskiej-Joerges i R. Wolffa oraz A. Mayo i N. Nohrii, można przyjąć hipotezę, że układ pożądaných ról zależy od specyficznych warunków danego przedsiębiorstwa i zmienia się na przestrzeni jego dziejów zarówno pod wpływem czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych (zob.: [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 534; Mayo, Nohria 2005]). Diagnoza mechanizmów regulacyjnych w tym zakresie powinna się więc sprowadzać do identyfikacji oczekiwanego natężenia zarówno powyższych procesów dostosowawczych, jak i archetypowych ról zarządczych oraz oceny stopnia realnego ich natężenia wobec stanu pożądanego.

Dążąc do określenia metod diagnozy natężenia i spójności mechanizmów regulacyjnych, warto również zwrócić uwagę na dwa dodatkowe zagadnienia. Pierwsze dotyczy zasadności separowania bądź nie procesu od odpowiadającego mu profilu. Wydaje się, że w związku z ich silną korelacją oraz trudnością w odseparowaniu oceny samej roli od działań, jakie uznajemy za charakterystyczne dla danego procesu, można przyjąć, iż diagnozować należałoby każdą perspektywę (przedsiębiorczą, przywódczą, menedżerską) jako agregat procesu i roli. Drugie zagadnienie dotyczy możliwości obiektywnego i bezwzględnego określenia pożądanego oraz faktycznego poziomu natężenia i spójności mechanizmów regulacyjnych w poszczególnych perspektywach. W przypadku omawianego w tym miejscu pomiaru można doszukiwać się pewnej analogii do zasady nieoznaczoności w tym sensie, iż sam fakt badania wpływa na stan badanego obiektu. Dodatkowo na ocenę w poszczególnych perspektywach składa się bardzo duża liczba kryteriów, których znaczenie może być zróżnicowane sytuacyjnie w przypadkach konkretnych przedsiębiorstw.

W diagnozowaniu natężenia mechanizmów regulacyjnych proponuję wyjść od zidentyfikowanych w artykule J. Skalika i G. Belza [2007] determinant kształtu systemu zarządzania. Gwarantują one bowiem spójną płaszczyznę diagnozy jego zarówno stabilizującego, jak i transformacyjnego wymiaru. Analiza poszczególnych determinant pozwala identyfikować pożądane cechy, jakie powinny prezentować procesy dostosowawcze i role zarządcze triumwiratu. Przykładowe zestawienie takich stymulowanych cech zamieszczono w tab. 2.

**Tabela 2.** Przykładowe kierunki stymulowania mechanizmów regulacyjnych, wynikające z determinant

Determinanta	Stymulowane cechy systemu zarządzania
Dynamika i poziom konkurencyjności rynków i produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozkład natężenia procesów dostosowawczych</li> <li>– priorytety aktywności ról triumwiratu</li> </ul>
Wielkość przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większe znaczenia roli przywódczej i administracyjnej triumwiratu</li> <li>– wzrost znaczenia osobowości organizacji dla spójności stymulowania zachowań</li> </ul>
Oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– powszechność ról przywódczej i przedsiębiorczej na niższych szczeblach hierarchii</li> <li>– poziom spójności osobowości organizacji wynikający z doboru zarządzających oraz spójny zbiór oczekiwań (może cierpieć w przypadku istotnych różnic interesów, złego doboru zarządzających bądź ich dużej zmienności – np. spółki Skarbu Państwa)</li> </ul>
Potencjał członków organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– profesjonalizacja roli administracyjnej triumwiratu na bazie kompetencji kadry kierowniczej</li> <li>– rozwijanie wszystkich trzech ról na niższych szczeblach hierarchii na podstawie wszystkich składowych potencjału kadry kierowniczej</li> <li>– poziom adaptacyjności systemu wynikający z inteligencji emocjonalnej liderów i kierowników</li> <li>– poziom spójności osobowości organizacji na bazie wiedzy liderów i ich zarządzania emocjami</li> </ul>
Zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większa standaryzacja i wsparcie ról triumwiratu w skali całej organizacji</li> <li>– poziom adaptacyjności wynikający z poszerzania form i usprawniania komunikacji</li> <li>– poziom eksploracyjnego i eksploatacyjnego uczenia się oraz dyfuzji wiedzy na podstawie raportowania, systemów analitycznych i eksperckich</li> <li>– krótszy dystans do kluczowych postaci w procesach komunikowania się</li> </ul>
Uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stopień wsparcia dla adaptacyjności wynikający ze stosunku do doskonałości i zmiany</li> <li>– stosunek do procesu innowacji oraz inicjacji, oparty na doświadczeniach i przekonaniach</li> </ul>

Źródło: [Belz 2011, s. 149].

W wyniku powyższego kroku możliwe jest zidentyfikowanie istotnych cech, jakie powinny prezentować mechanizmy regulacyjne. Kolejnym krokiem powinna być analiza natężenia tych cech w ramach poszczególnych perspektyw mechanizmów regulacyjnych (przedsiębiorczej, przywódczej, menedżerskiej). Warto przy tym rozróżnić pomiar stanu pożądanego oraz stanu faktycznego, aby uchronić się przed zaznaczonym powyżej problemem nieoznaczoności.

Punktem wyjścia do określenia stanu pożądanego byłoby wyznaczenie kryteriów pozwalających opisać stan pożądaną. Natężenie mechanizmów regulacyjnych w ra-



mach poszczególnych perspektyw może wynikać zarówno ze źródeł wewnętrznych, leżących po stronie kierownictwa, jak i zewnętrznych wobec nich. Natężenie mechanizmów regulacyjnych jest wypadkową osobowości i stylów działania poszczególnych kluczowych postaci organizacji. Ich diagnoza pozwala określić dominujące archetypowe role i intensywność odpowiadających im procesów dostosowawczych. Pozwala więc także diagnozować te obszary mechanizmów regulacyjnych, które nie są w wystarczającym stopniu rozwinięte wobec stojących przed organizacją wyzwań. Przykładowe kryteria diagnozy stopnia natężenia mechanizmów regulacyjnych zawarto w tab. 3.

**Tabela 3.** Kryteria diagnostyczne mechanizmów regulacyjnych

Perspektywa	Przykładowe kryteria oceny faktycznego poziomu natężenia
Przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tempo reakcji na przeobrażenia produktowe w domenach działania przedsiębiorstwa względem konkurencji</li> <li>– stopień asymilacji nowych technologii w branży względem konkurencji</li> <li>– tempo asymilacji nowych technologii w potencjalnych obszarach dywersyfikacji względem potencjalnych konkurentów</li> <li>– rentowność względem oczekiwań właścicieli oraz średniej w sektorach działania</li> <li>– dynamika zmian udziałów w rynkach względem konkurencji</li> </ul>
Przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tempo behawioralnej i emocjonalnej adaptacji ludzi do zmian względem potrzeb wynikających z dynamiki transformacji</li> <li>– poziom satysfakcji pracowników</li> <li>– poziom zaangażowania pracowników</li> <li>– poziom utożsamiania się z celami organizacji</li> </ul>
Menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– responsywność kierownictwa poszczególnych szczebli w zakresie procesów decyzyjnych</li> <li>– poziom synergii w obszarze wspólnych funkcji obsługowych</li> <li>– poziom zakłóceń operacji w związku z implementacją zmian</li> <li>– dynamika zmian w ocenie jakości produktów</li> <li>– stopień realizacji planów</li> </ul>

Źródło: [Belz 2011, s. 150].

Zaprezentowane powyżej kryteria mają oczywiście charakter poglądowy, gdyż w przypadku tego typu diagnozy konieczne byłoby dostosowanie kryteriów do branży oraz wielkości organizacji.

W przypadku firm o efektywnym modelu biznesowym, które cechowałyby się również stabilnym zespołem kierowniczym, reprezentującym podobne style działania, wnioski oparte na analizie natężenia poszczególnych obszarów mechanizmów regulacyjnych stanowiłyby dobrą podstawę podjęcia działań dostosowawczych. Jednakże charakter wyzwań występujących w przypadkach kryzysów wzrostu oraz procesów strategicznej odnowy przedsiębiorstw wymaga przywołania także dodatkowej perspektywy badawczej, uwzględniającej spójność mechanizmów regulacyj-

nych. Przez spójność mechanizmów regulacyjnych można rozumieć taką zgodność działań podejmowanych w ramach poszczególnych procesów dostosowawczych oraz styli działania wynikających z prezentowanych ról triumwiratu, które tworzą synergię prowadzącą do sprawnego dostosowania systemu zarządzania organizacji do nowych warunków działania.

Mechanizmy regulacyjne systemu zarządzania są wypadkową postaw i zachowań kluczowych postaci organizacji, warto więc zwrócić uwagę na to, iż diagnoza ich spójności może i powinna zachodzić na poziomie zarówno jednostkowym, jak i grupowym. Jak zaznaczyłem w momencie prezentacji koncepcji triumwiratu ról zarządczych, nie są one przypisane rozłącznie poszczególnym osobom. Każdy człowiek posiada pierwiastki wszystkich ról, a rozkład ich natężenia decyduje o jego indywidualnym profilu menedżerskim. Z rozważań A. Zaleznika wynika jednak, że pogodzenie takich odmiennych ról w ramach osobowości jednostki wydaje się niemożliwe (zob.: [Zaleznik 2004]). Dlatego zapewne otoczenie potrafi scharakteryzować większość zarządzających za pomocą jednej z ról triumwiratu, której natężenie jest najwyższe. Będzie to jednak obraz uproszczony, dlatego w analizie spójności mechanizmów regulacyjnych na poziomie jednostkowym istotne staje się rozpoznanie tego, na ile dana osoba godzi te odmienne role. Jest to szczególnie istotne w przypadku firm małych i średnich, charakteryzujących się wysokim poziomem centralizacji, a często jednoosobowym kierownictwem. Wzrost złożoności organizacji wymaga bowiem w tych przypadkach rozwoju poszczególnych typów ról. Do pewnego stopnia może je wypełniać pojedyncza osoba, a diagnoza spójności pełnionych przez nią ról może wskazywać progi rozwojowe, z których istnienia warto zdawać sobie sprawę w dobie kryzysów wzrostu. Należy jednak zaznaczyć, że szczegółowa diagnoza spójności ról zarządczych triumwiratu, która mogłaby prowadzić do samorozwoju danej osoby, wymaga już odwołania się do zagadnienia osobowości człowieka i leży w obszarze psychologii. Na jej gruncie możliwe staje się pełniejsze rozpoznanie i zrozumienie indywidualnych uwarunkowań osobowości oraz sposobu działania i z tej perspektywy wyciąganie wniosków dotyczących granic własnych możliwości i potencjalnych kierunków rozwoju.

Diagnoza spójności mechanizmów regulacyjnych na poziomie grupowym dotyczy natomiast stopnia, w jakim kluczowe postaci organizacji potrafią swoimi zgodnymi działaniami zespołowymi realizować procesy dostosowawcze, a poprzez to przekształcać organizację i jej system zarządzania. Inaczej mówiąc, chodzi o diagnozę stopnia, w jakim przedsiębiorcy, liderzy i menedżerowie potrafią skutecznie współdziałać ze sobą w dostosowywaniu organizacji do zmieniających się warunków. Zagadnienie to można rozważać zarówno na gruncie zarządzania, jak i psychologii.

Diagnozę spójności mechanizmów regulacyjnych proponuję opierać na ocenie zgodności procesów dostosowawczych z różnymi ich obszarów, a więc i stymulowanych przez odmienne role triumwiratu. Odnosząc się do zestawienia zadań charakterystycznych dla tych procesów i ról, można stworzyć długą listę potencjalnych par

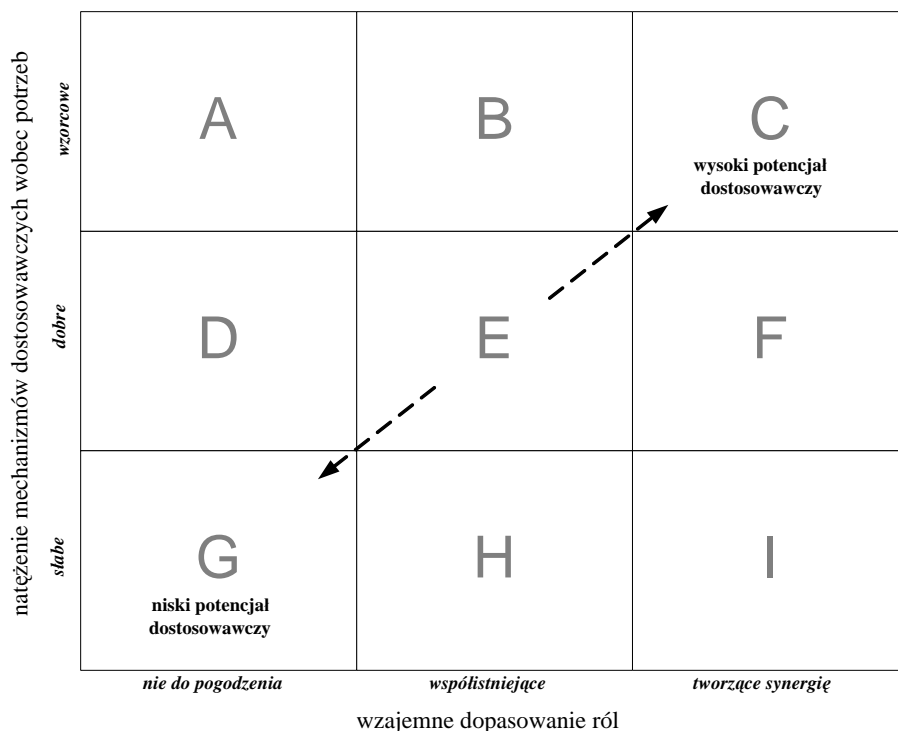
zadań. W celu zapewnienia możliwości sprawnej diagnozy warto jednak ograniczyć taką listę do niewielkiej liczby par istotnych ze względu na potencjalne sprzeczności i trudności w ich pogodzeniu, jakie mogą napotykać zarządzający. Należy też założyć, że zestawienia takie powinny odnosić się równomiernie do każdej z trzech perspektyw mechanizmów regulacyjnych. Aby usprawnić diagnozę, warto również doprowadzić do uproszczenia pojęć, tak aby usprawnić wzajemne komunikowanie się. Można w tym celu oprzeć się na określeniach silnie kojarzonych z poszczególnymi zadaniami, które mogłyby odgrywać rolę haseł stosowanych w trakcie diagnozy. Zestawiając zagadnienia odpowiadające poszczególnych obszarom mechanizmów regulacyjnych, można dokonać oceny ich zgodności w realiach bieżącego funkcjonowania badanej organizacji, zakładając występowanie continuum pomiędzy brakiem możliwości pogodzenia, poprzez współistnienie, do pełnej synergii. Tabela 4 prezentuje przykładowy zestaw takich par dla diagnozy spójności dwóch wybranych wymiarów mechanizmów dostosowawczych.

**Tabela 4.** Diagnoza spójności: przedsiębiorczość vs przywództwo

Jak można ocenić sposób współistnienia poniższych zagadnień?	Nie do pogodzenia	Utrudniające	Neutralnie współistniejące	Wzajemnie stymulujące	Tworzące synergię
a) koncentracja na wynikach vs emocjonalne angażowanie pracowników w realizację celów	-2	-1	0	1	2
b) zmiana domeny działania i modelu biznesowego vs zmiana przekonań i postaw członków organizacji	-2	-1	0	1	2
c) stawianie wyzwań i pobudzanie organizacji vs kształtowanie tożsamości i poczucia integracji	-2	-1	0	1	2
d) zmiana domeny działania i modelu biznesowego vs integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji	-2	-1	0	1	2
e) stawianie wyzwań i pobudzanie organizacji vs inspirowanie pracowników do podejmowania wyzwań	-2	-1	0	1	2

Źródło: [Belz 2011, s. 155].

Średnia ocena uzyskiwana w ramach każdego obszaru mechanizmów regulacyjnych tworzy drugi wymiar ich oceny. Syntetyczne wyniki zdiagnozowania w obu wymiarach pozwalają na ich zobrazowanie w macierzy potencjału dostosowawczego systemu zarządzania, której ideę prezentuje schemat na rys. 1.



**Rys. 1.** Macierz potencjału dostosowawczego systemu zarządzania

Źródło: [Belz 2011, s. 158].

Prezentowana macierz umożliwia syntetyczne zobrazowanie potencjału dostosowawczego, jakim dysponuje system zarządzania przedsiębiorstwa. Warto zastanowić się jednak nad możliwą interpretacją jej poszczególnych charakterystycznych obszarów, wyodrębnionych w formie dziewięciu pól. O ile bowiem można jednoznacznie ocenić sytuację i określić wnioski dla wyników diagnozy zlokalizowanych w polach C i G, o tyle pozostałe wymagają nieco szerszego omówienia.

Wychodząc od analizy sytuacji pożądaných, można zwrócić uwagę, że lokowanie wyników w polach B oraz F powinno świadczyć o co najmniej dobrej sytuacji tak zdiagnozowanego przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że od specyfiki presji ze strony determinant kształtujących organizację i jej system zarządzania może zależeć, na ile zlokalizowanie w danym polu świadczy o należytych potencjale regulacyjnym. W przypadku pola B wynik taki można uznać za optymalny, gdy wyzwania odnowy lub wzrostu dotyczą głównie konieczności dostosowania pojedynczych aspektów modelu biznesowego oraz organizacyjnego. Nie oznacza to, iż wyzwania są małe, gdyż mogą one dotyczyć np. zamykania się rynku zbytu na dotychczasowe produkty, wymagającego fundamentalnej zmiany podejścia w zakresie

oferty produktowej. Są to więc sytuacje stanowiące poważne wyzwanie, których oddziaływanie na organizację jest jednak ograniczone do wąskiej grupy elementów modelu organizacyjnego i nie wymaga intensywnego, szybkiego i jednoczesnego współdziałania całości mechanizmów regulacyjnych na rzecz gruntownego przekształcenia wielu jego aspektów.

W przypadku zlokalizowania wyników w polu F interpretacja jest natomiast odwrotna, gdyż można przyjąć, że są one optymalne dla przedsiębiorstwa stojącego przed wyzwaniem przebudowy wielu aspektów swojego modelu organizacyjnego, wynikającej z presji większej grupy determinant kształtujących jej model biznesowy i organizacyjny. Sprostanie tym wyzwaniom nie powinno jednak wymagać bardzo gruntownej przebudowy w sensie poznawczym, a potencjalne rozwiązania powinny być dostępne w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Warto również odnieść się do interpretacji pól A oraz I. W tym pierwszym przypadku mamy bowiem problem dysfunkcyjnych mechanizmów regulacyjnych, które oddziałując z wysokim natężeniem, nie są w stanie współistnieć. Mimo że działania w obszarach przedsiębiorczym, przywódczym czy menedżerskim byłyby w stanie wypracować rozwiązania dla modelu biznesowego i organizacyjnego, pozwalające sprostać wyzwaniom wynikających z presji determinant, nie są w stanie efektywnie ich zaimplementować w organizacji z powodu braku spójności z pozostałymi działaniami dostosowawczymi. Jeszcze mniej korzystną sytuacją będzie zlokalizowanie wyników w polu D, w którym to przypadku słabsze jest natężenie mechanizmów regulacyjnych. Efektem obu tych sytuacji jest narastający chaos zmian, które mają małe szanse na powodzenie.

Przypadek przeciwny, czyli zlokalizowania wyników w polu I, obrazuje sytuację, w której dobrze ukształtowana w przeszłości organizacja, bazująca na dotychczasowych, sprawdzonych rutynach działania nie jest w stanie zareagować w sposób odpowiedni na wyzwania, przed jakimi stoi. Jej mechanizmy regulacyjne są bowiem niejako uśpione lub też nie posiada ona odpowiedniego potencjału wśród zarządzających nią osób. Innym przypadkiem – adekwatnym do takiego wyniku – byłaby organizacja, w której zespół zarządzający jest bardzo mocno skoncentrowany do wewnątrz w celu zachowania właściwych relacji interpersonalnych i atmosfery, których charakter wywołuje presję na zachowanie *status quo*. Blokują to członków takiego zespołu i uniemożliwiają intensyfikację niezbędnych procesów dostosowawczych. Gorszym wariantem tej sytuacji jest zlokalizowanie wyników w polu H, w którym słabe oddziaływania mechanizmów regulacyjnych nie wzmacniają się nawzajem, lecz istnieją niejako obok siebie.

#### 4. Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule propozycje dotyczące struktury mechanizmów regulacyjnych i metody diagnozy wynikającego z nich potencjału dostosowawczego przedsiębiorstwa mogą stanowić podstawę tworzenia metod diagnozy tego transformacyj-

nego wymiaru systemu zarządzania. Mimo że koncentrują się na czynnościowej perspektywie postrzegania mechanizmów regulacyjnych, zaznaczone zostały w nich również elementy podejścia podmiotowego opisywanego poprzez koncepcję triumwiratu ról zarządczych. Zwrócenie szczególnej uwagi na kluczowe procesy dostosowawcze miało na celu uporządkowanie definicyjne organizacyjno-zarządczych aspektów tychże mechanizmów, które mogą podlegać na tej podstawie zobiektywizowanej analizie opartej na identyfikacji działań podejmowanych w organizacji.

Podsumowując powyższe rozważania na temat mechanizmów regulacyjnych, należy zwrócić uwagę na to, że wynikają one z czasami nieświadomych i bardzo rzadko dających się standaryzować procesów oraz ról wypełnianych przez kluczowe postaci organizacji. Są wypadkową osobowości i stylów działania poszczególnych osób, a więc kształtują się często przypadkowo, będąc następnie trudnymi do świadomego doskonalenia i rozwoju. Wiedza o ich wewnętrznej strukturze oraz czynnikach kształtujących potencjał może przyczyniać się do podejmowania planowych działań w zakresie doboru oraz doskonalenia zarówno poszczególnych osób, jak i całych zespołów kierowniczych, tak aby były w stanie sprostać wyzwaniom stojącym przed przedsiębiorstwem.

## Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji*, UE, Wrocław 2008.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław, 2011.
- Czarniawska-Joerges B., Wolff R., *Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage*, „Organization Studies” 1991, Vol. 12, No. 4, s. 529-546.
- Gersick C., *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, „Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 1, s. 10-36.
- Ghoshal S., Bartlett Ch., *Building the entrepreneurial corporation: New organizational processes, new managerial tasks*, „European Management Journal” 1995, Vol. 13, No. 2, June, s. 139-155.
- Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, New York 1996.
- Mayo A., Nohria N., *Zeitgeist leadership*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 10, s. 45-60.
- Mezias S., Glynn M.A., *The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 77-101.
- Romanelli E., Tushman M., *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*, „Academy of Management Journal” 1994, Vol. 37, No. 5, s. 1141-1166.
- Skalik J., Bełz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007, s. 17-26.
- Zaleznik A., *Managers and leaders. Are they different?*, „Harvard Business Review” 2004, January, s. 74-81.

## CONSTITUENTS AND STRUCTURE OF DRIVING FORCES OF MANAGEMENT SYSTEMS

**Summary:** Driving forces of management systems shape the so called dynamic capabilities of an enterprise, responsible for necessary adjustments to changing internal and external circumstances of its operations. Nowadays, considering dynamics of environment turbulence, these forces become key success factors for shaping enterprise competitive position. This article endeavors to identify key processes constituting these forces and on that basis suggests a method for diagnosing enterprise dynamic capabilities.