

Adela Barabasz, Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PROCESACH ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule przedstawiamy wypracowywane przez autorów w ciągu ostatnich lat podejście do wprowadzania zmian organizacyjnych. Proponujemy jego zastosowanie w procesach odnowy przedsiębiorstw. Kryzysy nękające gospodarkę na świecie zmuszają do bardziej uważnego przyglądania się im nie tylko w kontekście problemów ekonomicznych i finansowych, lecz także przez pryzmat zjawisk o zdecydowanie psychospołecznym charakterze. Zrozumienie ich natury, a następnie dostosowanie działań zarządczych do procesów, jakie zachodzą w tej warstwie organizacji widzianej całościowo, może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia procesów odnowy przedsiębiorstw. Celem artykułu jest nakreślenie podstaw teoretycznych modelu przez odwołanie się zarówno do zjawiska uczenia się organizacji, jak i do mechanizmów pozwalających wyjaśniać oraz przewidywać zachowania członków grup i zespołów zgodnie z psychoanalitycznym rozumieniem osobowości jednostek oraz organizacji.

Słowa kluczowe: odnowa i wzrost przedsiębiorstw, dyfuzja wiedzy, model triady, psychodynamiczne procesy grupowe.

1. Wstęp

Szybkie tempo zmian, jakie zachodzą w świecie, wpływa na związki człowieka z jego otoczeniem, w skali zarówno mikro, jak i makro. Złożone i nacechowane niepewnością warunki w otoczeniu zewnętrznym organizacji wymagają od niej coraz większej różnorodności oraz elastyczności w reagowaniu, by mogła działać na rynku i cieszyć się sukcesami. To z kolei wymaga spełnienia warunków zapewniających skuteczne uczenie się, na wszystkich poziomach organizacji, od uczenia się na poziomie jednostkowym, po uczenie się organizacji traktowanej holistycznie. Procesy organizacyjnego uczenia się mają wpływ zarówno na proces formułowania strategii działania przedsiębiorstwa, jak i sposób realizacji tejże strategii, a to w kontekście procesów odnowy oraz zarządzania zmianą nabiera szczególnego znaczenia (zob.: [Hayes 2002, s. 39]).

Szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu mogą być szybko rozpoznawane przez poszczególnych członków organizacji. Sukces organizacji wymaga jednak współpracy pomiędzy nimi, zarówno na poziomie jednostkowym, jak i pomiędzy grupami

lub zespołami działającymi w ramach przedsiębiorstwa, oraz ich mniej lub bardziej świadomego udziału w procesie wzajemnego uczenia się. Wydaje się, że proces uczenia się organizacyjnego może przebiegać tym bardziej sprawnie, im bardziej dopasowane do siebie są tak istotne elementy, jak struktura, technologia, systemy zarządzania oraz ludzie, którzy tworzą przedsiębiorstwo.

W artykule przedstawiamy wypracowywane przez autorów w ciągu ostatnich lat podejście do zmian organizacyjnych, adekwatne do procesów odnowy przedsiębiorstw, które to procesy w świetle wydarzeń zachodzących w skali globalnej nabierają nowego znaczenia. Bez wątplenia kryzysy nękające gospodarkę na świecie zmuszają do bardziej uważnego przyglądania się im nie tylko w kontekście problemów ekonomicznych i finansowych, lecz także poprzez pryzmat zjawisk o zdecydowanie psychospołeczny charakterze. Zrozumienie ich natury, a następnie dostosowanie działań zarządczych do procesów, jakie zachodzą w warstwie psychospołecznej organizacji widzianej całościowo, może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia procesów wzrostu i odnowy przedsiębiorstw. W celu nakreślenia podstaw teoretycznych prezentowanego w artykule modelu, opisującego mechanizmy warunkujące dynamikę procesów zmiany w organizacji, odwołujemy się zarówno do zjawiska uczenia się organizacji, jak i do mechanizmów pozwalających wyjaśniać oraz przewidywać zachowania członków grup i zespołów, widzianych zgodnie z psychoanalitycznym rozumieniem osobowości jednostek i organizacji.

2. Uczenie się i dyfuzja wiedzy w procesach odnowy i zmian

Zjawisko odnowy przedsiębiorstw jest mocno związane z problematyką zmian organizacyjnych. W sytuacji istniejącej wielości definicji tego pierwszego pojęcia można zwrócić uwagę na utożsamianie go ze zjawiskiem strategicznej zmiany lub zmiany organizacyjnej [Huy 2009; Ghoshal, Bartlett 1996]. Ciekawą próbę rozróżnienia obu pojęć w kontekście definiowania strategicznej odnowy podjęli R. Agarwal i C. Helfat. Analizowali oni odmienność pojęć „odnowa” i „zmiana” w sensie zarówno leksykalnym, jak i teorii zarządzania. Doprowadziło to do odróżnienia pojęcia zmiany rozumianej jako „czynienie lub stawanie się innym” od odnowy rozumianej jako „stawanie się nowym” z synonimami w słowach: odświeżenie i wymiana. W zaproponowanej definicji pojęcie strategicznej odnowy rozumieją jako: „proces, treść i efekt przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania” [Agarwal, Helfat 2009, s. 282].

Przyjmując powyższą interpretację zjawiska strategicznej odnowy, można odnieść wrażenie, iż odnowa jest pojęciem znaczeniowo szerszym, a zmiana jedynie jego składową. Podstawę takiej interpretacji może stanowić to, iż odnowa w swej istocie odnosi się do podstaw przetrwania i rozwoju organizacji, będących jej kluczowymi, strategicznymi atrybutami. Oznacza to skupianie się na zagadnieniach treści i efektu odnowy, natomiast w mniejszym stopniu na zagadnieniu odnowy jako

procesu. Należy jednak zwrócić uwagę, że oba te zjawiska: odnowy i zmiany, spotykają się właśnie na płaszczyźnie procesu. W przypadku odnowy aspekt procesu to trudna materia wypracowania nowych atrybutów o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, natomiast dla zjawiska zmiany jest to jego kwintesencja. Uwzględniając aspekty treści i efektu przypadków odnowy, można zauważyć, iż zmiana jest raczej medium, choć o niewątpliwie kluczowym znaczeniu zarówno dla kształtowania treści, jak i dla osiągania efektu. Ten procesowy charakter kształtowania treści i wypracowywania efektów wyraża definicja zaproponowana przez S.W. Floyda i P.J. Lane'a, według których strategiczna odnowa wiąże się z pozyskaniem i wykorzystaniem nowej wiedzy przez innowacyjne zachowania, które prowadzą do rozwinięcia zdolności i – ostatecznie – modyfikacji dotychczasowej domeny produkt-rynek, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo [Floyd, Lane 2000, s. 154-155].

Definicja powyższa zwraca także uwagę na istotny aspekt uczenia się i dyfuzji wiedzy, jaki jest niezbędny do pojawienia się efektów odnowy, ale jednocześnie, zachodząc wśród ludzi i poprzez ludzi, stanowi zasadniczą część procesu zmiany. Przez dyfuzję wiedzy rozumiemy interaktywny proces uczenia się, w którym wymiana wiedzy zachodzi poprzez zarówno formalne, jak i nieformalne kanały komunikowania się [Morrison 2008, s. 819]. Istotne wydaje się w tym kontekście zwrócenie uwagi na dwa aspekty procesów dyfuzji wiedzy wewnątrz organizacji. Pierwszy dotyczy znaczenia zespołów i zachodzących w ich ramach interakcji. J. Singh w swoich badaniach zauważa, że dyfuzja wiedzy przebiega sprawniej w warunkach zmniejszenia dystansu (fizycznego i społecznego) między osobami, których dotyczy. Istnienie barier organizacyjnych wpływa negatywnie na ten proces. Jednocześnie jest on warunkowany istnieniem i sprawnością sieci relacji społecznych, które udrażniają procesy komunikowania się [Singh 2005]. Jednocześnie można zwrócić uwagę na stwierdzoną empirycznie prawidłowość, według której poziom zróżnicowania obszarów kompetencji członków zespołów wpływa na efekt ekonomiczny oraz innowacyjność rozwiązań przez nie wypracowywanych [Fleming 2004].

Drugi z aspektów odnoszących się do zjawiska dyfuzji wiedzy w procesach odnowy odnosi się do czynników, jakie warunkują zarządzanie wiedzą. Należą do nich: (1) zapewnienie zarówno wirtualnej, jak i realnej intensywnej komunikacji, (2) określenie wspólnych norm i celów działania, (3) stymulowanie procesów kształtowania wiedzy zespołu (ocena i audyt posiadanej wiedzy, rozwijanie i pozyskiwanie wiedzy, wzajemne przekazywanie istotnych elementów nowo zdobytej wiedzy oraz systematyczne wspólne weryfikowanie i wyciąganie wniosków ze zbieranych doświadczeń), (4) metody organizacji i zarządzania wspierające zarządzanie wiedzą zespołu oraz (5) skuteczne przywództwo gwarantujące wzajemne zaufanie oraz utożsamianie się ludzi z zespołem [Eppler, Sukowski 2000]. Perspektywa dyfuzji wiedzy tworzy aparat pojęciowy i metodyczny, umożliwiający podnoszenie efektywności procesów zmian i strategicznej odnowy przedsiębiorstw.

S. Ghoshal i Ch. Bartlet, podkreślając znaczenie zdolności przeprowadzania skutecznej zmiany charakteryzujące badane przez nich przypadki firm odnoszących

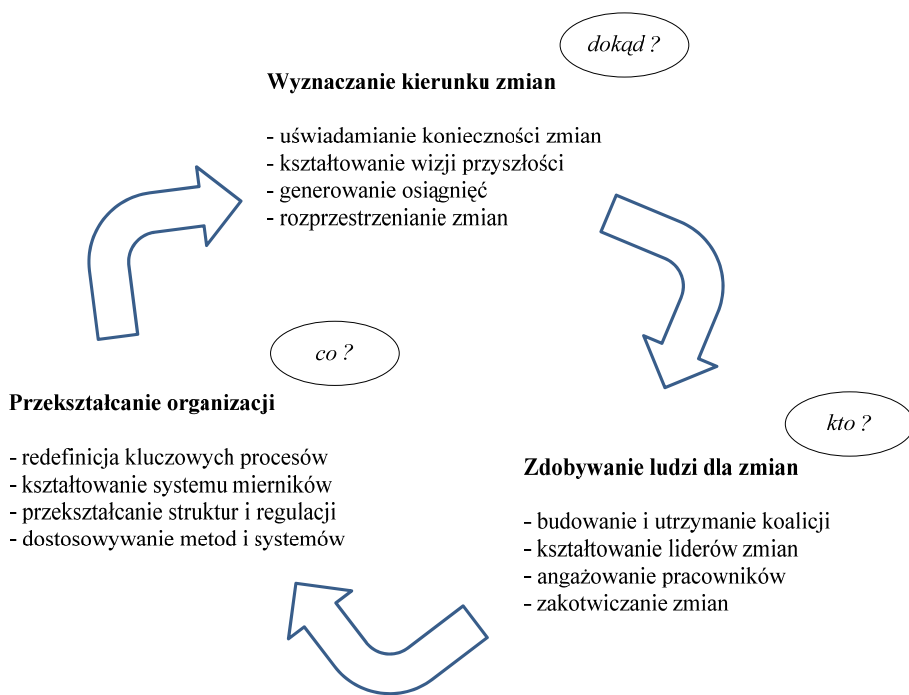
sukces w procesach odnowy, zwracają uwagę, iż zmiana behawioralna jest nie tyle wynikiem zachodzącej w organizacji transformacji, ile jej główną siłą napędową. Wniosek, iż główną przeszkodą w procesach transformacji przedsiębiorstw jest słaba zdolność ludzi do akomodacji zmian, skłania wspomnianych autorów do uwytklenia zjawiska transformacyjnego kontekstu behawioralnego (*transformational behavioral context*). Efektem takiego podejścia jest koncentrowanie się w procesach odnowy nie tyle na oczywistych zagadnieniach przeobrażeń w zakresie hierarchii i przebudowywania organizacji, ile na bardziej subtelnym i wymagającym zadaniu, jakim jest zmiana jednostkowych postaw, przekonań i zachowań [Ghoshal, Bartlett 1996].

3. Triada procesów zmian – zarys koncepcji

Proponowany przez nas model Triady procesów zmian odwołuje się do kluczowych działań potrzebnych do przeprowadzenia efektywnych, gruntownych zmian w organizacji. W tym kontekście odpowiada uwarunkowaniom zmian, jakie powinny zachodzić w przedsiębiorstwie w dobie konieczności dokonania strategicznej odnowy. Powstał na podstawie zgromadzonych przez nas wniosków z badań i wspierania procesów zmian organizacyjnych zachodzących w zarówno w średnich, jak i w dużych przedsiębiorstwach. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przeprowadziliśmy badania, w których uczestniczyło ponad tysiąc kierowników wszystkich szczebli wybranych przedsiębiorstw wchodzących w skład dużej grupy kapitałowej. W ostatnich latach prowadzimy z kolei badania oparte na studiach przypadków przedsiębiorstw doświadczających wyzwań wynikających z procesów strategicznej odnowy i kryzysów wzrostów. Model Triady procesów zmian odwołuje się do trzech równoległych perspektyw postrzegania wyzwań, jakie niesie zmiana, oraz wynikających z tych wyzwań kluczowych działań. Perspektywy te określamy trzema pytaniami: dokąd?, kto? i co? Determinują one trzy obszary działań: wyznaczania kierunku zmian (dokąd?), zdobywania ludzi dla zmian (kto?) oraz przekształcania organizacji (co?).

Model wykracza poza obszar zjawisk psychicznych indywidualnych i grupowych związanych z procesami zmian, by sprostać strategicznym i systemowym uwarunkowaniom, jakie występują w trakcie gruntownej transformacji przedsiębiorstwa. Jego ideę ukazano na rys. 1.

Perspektywa DOKĄD koncentruje się na określeniu sensu, kierunku i efektów, jakich oczekujemy od zmian i nowego modelu organizacji. Wszelkie plany wdrożenia i działania muszą być podporządkowane efektom, których zmiana ma dostarczyć. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: (a) uświadamianiu konieczności zmian, (b) kształtowaniu wizji przyszłości, (c) generowaniu osiągnięć, (d) rozprzestrzenianiu zmian. Ta wiązka działań, wyznaczając kierunek, w jakim zmierza organizacja, wymaga systematycznego ich uaktualniania oraz nieustannego odwoływania się i uwzględniania osiągniętych rezultatów. Powinno to służyć utrzy-



Rys. 1. Model Triady

Źródło: [Skalik, Barabasz, Belz 2010].

manii spójności działań na rzecz zmian oraz zapewnieniu pracownikom (członkom organizacji) poczucia stałości i stabilności, pomimo zachodzących zmian.

Perspektywa KTO koncentruje się na pozyskiwaniu i angażowaniu w proces zmiany ludzi, których zmiana dotyczy. Koncentruje się ona na głównym wyzwaniu, a jednocześnie podmiocie procesów zmian, jakim są członkowie organizacji. Dobrze podkreśla to definicja kompleksowych zmian zaproponowana przez J. Katzenbacha, według której kompleksowa zmiana organizacyjna to sytuacja, w której do zapewnienia efektywności przedsiębiorstwa od większości pracowników wymagane jest przyjęcie nowych zachowań oraz pozyskanie nowych umiejętności [Katzenbach 1995, s. 6]. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: (a) budowaniu i utrzymaniu koalicji, (b) poszukiwaniu i wspieraniu liderów zmian, (c) pozyskiwaniu i wspieraniu pracowników, (d) zakotwiczeniu zmian. Realizacja działań skupionych w obszarze KTO umożliwi członkom organizacji doświadczanie poczucia wpływu i kontroli nad zmianą w organizacji. Poszczególne działania widziane z perspektywy psychodynamicznej powodują przede wszystkim obniżanie poziomu lęku w organizacji, a jednocześnie umożliwiają przyjęcie odpowiedzialności za podjęte

decyzje i zrealizowane (bądź też niezrealizowane) działania. Warunkiem ich powodzenia są zaangażowanie i partycypacja członków organizacji w przygotowaniu i implementacji zmian.

Perspektywa CO koncentruje się na wypracowaniu i wdrożeniu nowego modelu organizacji, który będzie warunkował pożądany sposób działania ludzi. Wymaga to weryfikacji i ponownego określenia priorytetowych procesów, zapewnienia miar dla kontroli sprawności oraz standaryzacji i strukturyzacji. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: (a) redefinicji kluczowych procesów, (b) kształtowaniu systemu mierników, (c) przekształcaniu struktur i dostosowaniu regulacji, (d) przekształcaniu metod i dostosowaniu systemów. Powyższa wiązka działań jest w największym stopniu skoncentrowana na „architektonicznych” zadaniach, które służą „przebudowie” systemu zarządzania, opierając się na wymiernych parametrach funkcjonowania organizacji.

W procesie zmian organizacyjnych nowy model organizacji kształtuje się dynamicznie. Można zaryzykować stwierdzenie, że nigdy nie znamy go na początku takiego procesu, a w jego trakcie musimy wielokrotnie poddawać weryfikacji i redefiniowaniu nasze założenia. Do osiągnięcia sprawnego działania całej organizacji konieczna jest więc koordynacja trzech perspektyw: wyznaczania kierunku, pozyскиwania ludzi oraz przekształcania organizacji. Wymaga to udzielania wielokrotnie nowych odpowiedzi na stawiane nieustannie pytania: dokąd?, kto? i co? Te pytania oraz odpowiedzi na nie towarzyszą inicjatorom oraz osobom podlegającym zmianom od początku do samego końca procesu zmian. W ramach każdej z trzech perspektyw wraz z postępem zaawansowania procesu zmian powinniśmy się jednak koncentrować na kolejnych czynnikach o kluczowym znaczeniu dla ostatecznych efektów, jakich ma dostarczyć zmiana. Model sugeruje określoną kolejność zagadnień, jakie będą miały kluczowe znaczenie na kolejnych etapach procesu zmian. Iteracyjność modelu pozwala jednak na dostosowanie sposobu działania do specyficznych wymogów danej organizacji. Może się to wiązać z koniecznością określenia innej od modelowo pożądanej kolejności działania. Wszystko po to, aby uwzględnić istotną perspektywę wiedzy, uczenia się oraz behawioralnej transformacji, które warunkują powodzenie zmian (por. też: [Balogun, Jenkins 2003]). Warunkiem powodzenia w takim przypadku jest sukcesywne porządkowanie procesu, tak aby zagwarantować zarówno szybkość, jak i efekty oraz trwałość zmian.

4. Triada strategia-ludzie-struktury w procesach odnowy przedsiębiorstw

Wiązanie dorobku teoretycznego w zakresie zarządzania z procesem zmian w organizacji oraz strategicznej odnowy pozwala na szerszą perspektywę interpretacji stwierdzonej przez Chandlera prawidłowości, iż struktura wynika ze strategii. W kontekście zjawiska strategicznej odnowy widać, iż determinanty strategiczne

środowiska działania przedsiębiorstwa wpływają na inicjowanie procesów zmian. Niekoniecznie wymaga to istnienia strategii. Może ona być wręcz wynikiem uczenia się i eksperymentowania, jakie zachodzą będą w procesach odnowy i związanych z nimi zmian. Do zaistnienia realnych zmian potrzebni są jednak ludzie. Początkowo może to być wąska grupa liderów organizacji, a potem coraz szersza koalicja skupiająca istotne postaci i specjalistów oraz osoby o potencjale przywódczym również, a może przede wszystkim, na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej [Katzenbach 1995]. Dopiero takie powiązanie czynników o charakterze strategicznym z codzienną pracą, eksperymentowaniem, uczeniem się oraz ewentualną przebudową układu władzy wśród kluczowych uczestników organizacji może prowadzić do kształtowania struktur i regulacji konstytuujących nowy model organizacyjny. Model ten, dzięki uzyskiwanym za jego pomocą efektom ekonomicznym, będzie stymulował wykształcenie się nowej strategii przedsiębiorstwa.

Inicjowanie potrzeby zmian, wizji przyszłości organizacji to pierwsze działania podejmowane w odpowiedzi na zewnętrzne bądź wewnętrzne sygnały, które stymulują narastanie zachowań przedsiębiorczych zmierzających do przekształcania modelu biznesowego (por. np.: [Kotter 1996; Miles 1997]). Kolejnym aspektem jest dążenie do uzyskiwania w krótkim czasie konkretnych, mierzalnych efektów przeprowadzanych zmian (por. np.: [Schaffer, Thomson 1992]). Ostatnim, nie mniej ważnym zagadnieniem jest rozpowszechnianie zmian, związane z wykształceniem potencjału do pogłębiania już wprowadzonych przemian i samoodnowy (por. np.: [Ghoshal, Bartlett 1996; Kotter 1996]). Perspektywa kierunku sprowadza się więc do nieustannego definiowania i weryfikowania modelu biznesowego i związanej z nim strategii, niezależnie od tego, jaką formę strategia ta przybiera (por.: [Eisenhardt, Sull 2001]). W miarę postępowania procesu transformacji, poszczególne zadania stają się coraz bardziej szczegółowe, a w końcowej fazie sprowadzają się do jej pogłębiania, co sprzyja utrzymaniu w długim okresie gotowości do zmian.

Istotną właściwością prezentowanego modelu jest podkreślanie dynamiki opisywanych procesów oraz próba łączenia tego, co indywidualne, z rolą procesów grupowych oraz zarządczo-organizacyjnych, ujmowanych w perspektywie osobowościowo-psychodynamicznej. Z tego punktu widzenia warto odwołać się do pojęcia transformacja. Na różnice w znaczeniu pojęć zmiana i transformacja zwraca uwagę m.in. W. Bridges, który podkreśla psychologiczny charakter zjawiska transformacji, rozumianego jako proces składający się z trzech faz, przez które przechodzą ludzie podczas przyswajania zmian i adaptowania się do spowodowanej przez nie nowej sytuacji [Bridges 2008, s. 3]. Zadaniem inicjatorów oraz osób odpowiedzialnych za zmianę w organizacji jest wspieranie członków organizacji w przechodzeniu przez kolejne fazy procesu transformacji. Wymaga to wiedzy na temat specyfiki poszczególnych faz, a ponadto zdolności do refleksji, samoświadomości, niezbędnych do przejścia przez poszczególne etapy transformacji dokonującej się w umysłach poszczególnych członków organizacji, a następnie realizowanej na płaszczyźnie behawioralnej w ramach przekształcającej się struktury organizacyjnej.

Istota funkcjonowania grupy to wzajemny wpływ jej członków na siebie oraz poczucie przynależności, a także stabilna struktura, w którą wpisują się, a jednocześnie ją wyznaczają, relacje pomiędzy członkami organizacji. W efekcie funkcjonują oni jako całość z zachowaniem poczucia własnej tożsamości, w perspektywie zarówno indywidualnej, jak i grupowej oraz organizacyjnej, przyjmując, że grupa jest częścią większej całości (czyli organizacji). Poprzez przynależność do grupy jej członkowie zaspokajają wiele różnorodnych potrzeb społecznych oraz potrzeb wyższego rzędu, przede wszystkim jednak uczestniczenie w życiu grupy zaspokaja jedną z podstawowych potrzeb, jaką jest potrzeba bezpieczeństwa. Stąd też wszechobecność grup w życiu społecznym i ich znaczenie, zarówno w odniesieniu do życia poszczególnych jednostek, jak i społeczeństw.

Zgodnie z proponowanym podejściem do procesu zmian w organizacji, w którym odwołujemy się do osobowościowych mechanizmów działania organizacji, wszelkie relacje w jej wewnętrznym środowisku są ściśle ze sobą powiązane i pozostają w stałej interakcji [Barabasz 2008]. W rezultacie dokonywanie jakichkolwiek zmian w każdym wymiarze i aspekcie funkcjonowania organizacji jest trudnym i złożonym przedsięwzięciem, wymagającym nieustannego uwzględniania oraz monitorowania wszelkich i różnorodnych elementów, nawet tych, które nie są bezpośrednio zaangażowane w planowaną zmianę. Problem jest tym poważniejszy, że projekt zmian w organizacji zawsze wzbudza silne emocje. Ktokolwiek zamierza ingerować w istniejący system, musi mieć świadomość, iż wzbudzi nie tylko silne, ale też zazwyczaj negatywne emocje. Będą one tym mocniej doświadczane, im silniej w umyśle członków organizacji zakotwiczony jest określony obraz organizacji oraz im większe ma ona dla nich znaczenie. Emocje, które wzbudza już sama zapowiedź zmian, są doświadczane tym bardziej dramatycznie, im są bardziej skrajne. Każda zmiana, naruszając dotychczasowe więzi wewnątrzorganizacyjne, zagraża poczuciu tożsamości członków organizacji na poziomie zarówno jednostek, jak i całej organizacji. Ważnym elementem, na który zwracamy szczególną uwagę, jest równoległość procesów transformacji, jakie powinny dokonać się na poziomie jednostkowym, czyli w umysłach poszczególnych członków organizacji oraz zjawisk zachodzących na poziomie organizacji rozumianej jako całość, w której kadra kierownicza podejmuje określone działania w celu dokonania zmian w podległych sobie obszarach organizacji.

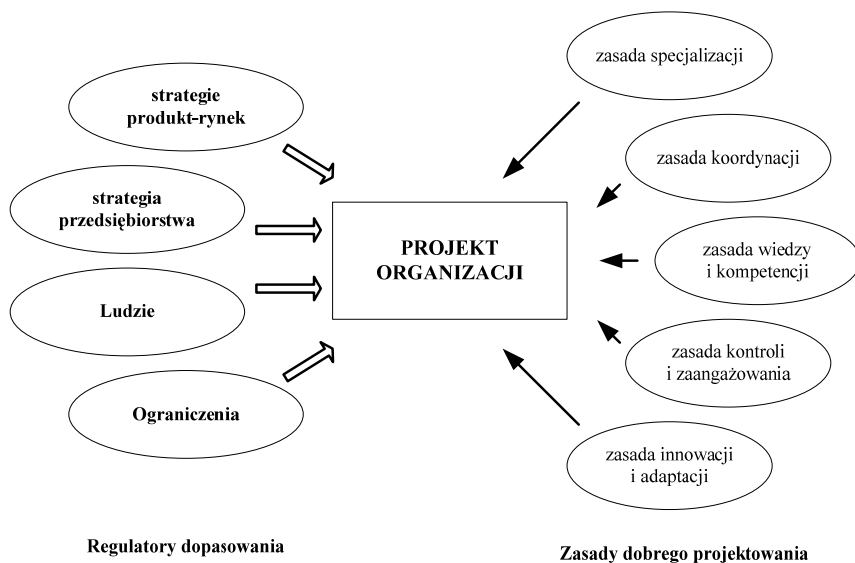
Ze względu na zagadnienie zmian organizacyjnych, zgodnie z modelem Triady oraz uwzględniając czynniki o kluczowym wpływie na ich skuteczne przeprowadzanie, duże znaczenie ma wiedza na temat dynamiki procesów, jakie zachodzą w każdej konstytuującej się grupie. Każda grupa w procesie swego rozwoju przechodzi przez określone stadia, w których dominują specyficzne dla danej fazy zachowania oraz procesy grupowe. Wprawdzie różni autorzy nieco inaczej je opisują, ale można przyjąć, że stadia te obejmują fazę formowania, fazę niepokoju, następane fazy to normowanie oraz faza działania, ostatnią zaś fazą jest rozpad grupy [Jachnis 2008, s. 161-162]. Czas trwania poszczególnych faz jest różny i trudny do jednoznacznego

określenia. Zwykle łączą się one ze sobą i należałoby raczej mówić o przewadze pewnych elementów typowych dla jednej z teoretycznie wyodrębnionych faz. Największą efektywność grupy osiągają w fazie trzeciej (normowania) i czwartej (działania). Poczucie przynależności, identyfikacja z grupą, spójność grupowa, koncentracja na realizacji zadań czynią grupę stosunkowo odporną na wszelkie pochodzące z zewnątrz działania (bodźce), które mogłyby ją destabilizować i zakłócać koncentrację członków grupy na realizowanych wewnętrznych celach oraz naruszać relacje wewnątrzgrupowe. Natomiast w dwu pierwszych fazach oraz w fazie rozpadu, jeśli liczebność grupy nadmiernie nie ucierpiała, grupa jest bardzo podatna na wszelkie oddziaływania z zewnątrz, otwarta na przyjęcie nowych, nawet odmiennych od dotychczas realizowanych celów, wartości czy norm.

Menedżerowie, którzy chcą skutecznie wprowadzać zmiany i wpływać na procesy odnowy organizacji, powinni posiadać wiedzę na temat wspomnianych stadiów rozwoju grupy. W przeciwnym razie skazują się na destabilizujący ich nadmiar frustrujących doświadczeń, co oznacza, że ich zaangażowanie oraz wysiłek będą przynosić rezultaty niewspółmierne do zamierzeń, a to powoduje stały wzrost poziomu frustracji. Jej skutkiem zwykle staje się przyjmowanie postaw bierności i wycofania albo ujawnianie przemieszczonej agresji, skłonność do wyszukiwania potencjalnych wrogów w najbliższym otoczeniu, tworzenie i odwoływanie się do mniej lub bardziej spiskowych teorii, mających wyjaśniać przyczyny „naszych” problemów, za które odpowiedzialni stają się „oni”. Tego typu postawy i zachowania pojawiają się w miejsce racjonalnej analizy sytuacji oraz zamiast koncentracji na realnych, bieżących zadaniach. Przyczyną niepowodzeń nie jest, jak może się wydawać, słaba jakość proponowanych rozwiązań czy niedostosowana forma przekazywania informacji na temat planowanych zmian, lecz właśnie nieodpowiedni moment wprowadzania zmian, czyli nieuwzględnienie fazy rozwoju grupy, w której lub poprzez którą zamierzamy wprowadzać zmiany. Nieuwzględnianie procesów wewnątrzgrupowych często spowodowane jest brakiem wiedzy o ich występowaniu i specyfice i brakiem narzędzi do ich diagnozowania, a w rezultacie prowadzi do przypadkowego działania, opartego na fragmentarycznych spostrzeżeniach.

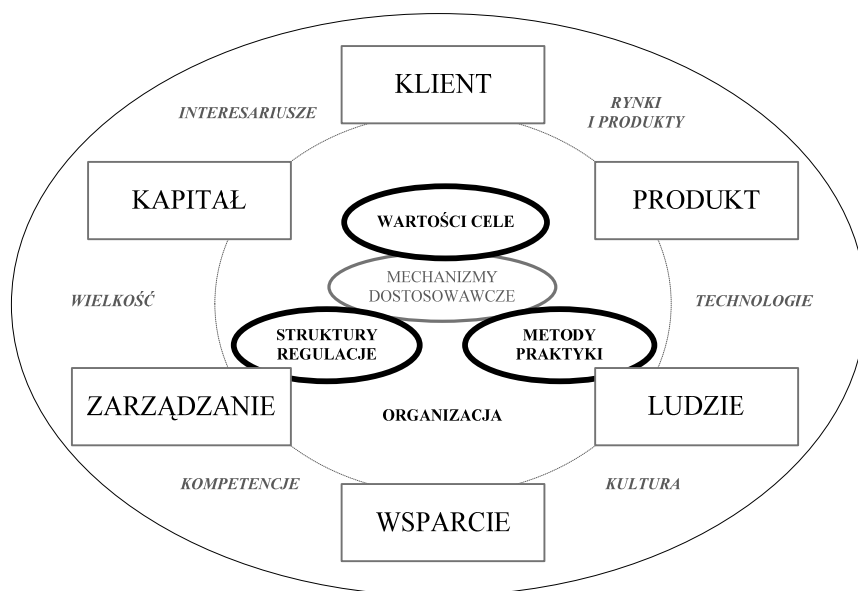
Ostatnim w ujęciu logicznym elementem dostosowywania się przedsiębiorstwa w procesach zmian służących odnowie jest jego model organizacyjny, na który składają się wymiar zarówno statyczny (struktura, regulacje), jak i dynamiczny (procesy). W kontekście poruszanych w niniejszym artykule zagadnień warto odwołać się do prac M. Goolda i A. Campbella, którzy w swoim modelu projektowania organizacji wskazują istotne czynniki, określane mianem regulatorów dopasowania, a także zasady dobrego projektowania [Goold, Campbell 2002, s. 28]. Rysunek 2 przedstawia schemat wspomnianego modelu.

Trzy z zaproponowanych powyżej regulatorów dopasowania odnoszą się do zagadnień realizowanych w modelu triady w perspektywie wyznaczania kierunku CO. Regulator odnoszący się do ludzi zwraca natomiast uwagę na zagadnienia, którymi



Rys. 2. Ramy projektowania organizacji

Źródło: [Goold, Campbell 2002, s. 28].



Rys. 3. Uwarunkowania spójności modelu organizacji wobec uwarunkowań odnowy

Źródło: opracowanie własne.

zajmuje się perspektywa KTO. Zasady dobrego projektowania odnoszą się natomiast, choć nieco w innym ujęciu, do głównych elementów konstruujących kształt modelu organizacyjnego.

Pozwala to dostosować wymiar strukturalny organizacji do strategicznych wyzwań odnowy. Schemat na rys. 3 prezentuje ideowo dostosowanie głównych obszarów funkcjonalnych organizacji i jej systemu zarządzania do strategicznych uwarunkowań.

Jeśli więc cechy strukturalne organizacji odpowiadają wyzwaniom wynikającym z procesów odnowy, można mówić o jej strategicznym dopasowaniu. Dopasowanie takie kształtowane jest w kolejnych iteracjach modelu triady, gdy procesy transformacji członków organizacji przyczyniają się do wypracowywania kolejnych szczegółowych rozwiązań organizacyjnych, jakie są oni w stanie zaabsorbować. Warto jednak zwrócić w tym miejscu uwagę, iż czym większa rozbieżność pomiędzy posiadanymi a pożądanymi cechami organizacji, tym głębsza transformacja jest potrzebna.

5. Podsumowanie

Model nazywany przez autorów Triadą DOKĄD – KTO – CO z perspektywy teorii zarządzania można opisać za pomocą tak podstawowych kategorii, jak strategia, struktura oraz ludzie. Chociaż ludzie wyznaczają strategię działania organizacji, która z definicji funkcjonuje w ramach określonej struktury, to każdy z tych elementów wpływa na dwa pozostałe, nieustannie i wzajemnie determinując ich właściwości. Proces tej współzależności trwa, a jednocześnie podlega ciągłej transformacji. Zarówno struktura, jak i strategia nie tylko kształtowane są przez ludzi, ale jeśli mają prowadzić do sukcesu organizacji, muszą być dostosowane do ich osobowości, czyli do potencjału, jaki posiadają członkowie organizacji. W praktyce oznacza to potrzebę uwzględniania zarówno ich atrybutów, jak i ograniczeń; ani strategia nie zostanie zrealizowana, ani struktura nie będzie dobrze służyła celom organizacji, jeśli jej członkowie nie będą odpowiednio dobrani do struktury i strategii działania przyjętej przez organizację. Wiele niepowodzeń w implementacji zmian wynika z niedostatecznego uwzględniania równoległości procesów i zjawisk zachodzących w trzech opisywanych w modelu płaszczyznach (dokąd – kto – co vs strategia – ludzie – struktura). Wyraża się to zazwyczaj w nadmiernym koncentrowaniu się na elementach jednej z płaszczyzn (często strategicznej lub też strukturalnej), a zaniedbywaniu pozostałych (zazwyczaj psychospołecznej).

Literatura

- Agarwal R., Helfat C., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 2, s. 281-293.
- Balogun J., Jenkins M., *Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective*, „European Management Journal” 2003, Vol. 21, No. 2, s. 247-257.

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Eisenhardt K., Sull D., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- Eppler M.J., Sukowski O., *Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors*, „European Management Journal” 2000, Vol. 18, No. 3, s. 334-341.
- Fleming L., *Perfecting cross-pollination*, „Harvard Business Review”, September 2004, s. 22-24.
- Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, s. 154-177.
- Ghoshal S., Bartlett Ch., *Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal*, „Sloan Management Review” 1996, Vol. 37, No. 2, s. 23-36.
- Goold M., Campbell A., *Designing Effective Organizations. How to Create Structure Networks*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco 2002.
- Hayes J., *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave, Tavistock and Rochdale 2002.
- Huy Q.N., *Interaction Between Cognition And Emotion On Processes Of Strategic Renewal*, Academy of Management Proceedings, 2009, s. 1-6.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Katzenbach J., *Real Change Leaders*, Times Business – Random House, New York 1995.
- Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Miles R., *Corporate Comeback. The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Morrison A., *Gatekeepers of knowledge within industrial districts: Who they are, how they interact*, „Regional Studies” 2008, Vol. 42, No. 6, s. 817-835.
- Schaffer R.H., Thomson H.A., *Successful change programs begin with results*, „Harvard Business Review” 1992, January-February.
- Singh J., *Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns*, „Management Science” 2005, Vol. 51, No. 5, s. 756-770.
- Skalik J., Barabasz A., Belz G., *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Folia Oeconomica 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

CHANGE MANAGEMENT DURING PROCESSES OF CORPORATE RENEWAL

Summary: In the paper we present our concept of change management, which should enhance efficiency of corporate renewal processes. Based on our previous research, we suggest a comprehensive model called by us the Model of the Triad. It addresses economic and social forces driving processes of organizational change. We present this model from the perspective of managing the processes of corporate renewal, an issue of knowledge diffusion, and psychodynamic understanding of group processes from the organizational personality perspective.