

Ewa Stańczyk-Hugiet

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZASOBY WIEDZY W PROCESIE ZMIAN

1. Wstęp

Relacje organizacji z otoczeniem stanowią od dawna punkt zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Z jednej strony uważa się, że otoczenie uzależnia organizację i w tym sensie musi ona podporządkowywać się wpływowi zewnętrznemu. Z drugiej strony to organizacja kształtuje otoczenie i wywiera na nie wpływ. Można zatem mówić o biernej i aktywnej optyce widzenia relacji między organizacją a otoczeniem.

Celem prezentowanego opracowania jest wskazanie możliwych działań w zakresie zasobów niematerialnych oraz w zakresie kompetencji, czyli umiejętności wykorzystania zasobów w zależności od przyjętych i realizowanych założeń co do istoty relacji między organizacją a otoczeniem, a w konsekwencji wyznawanego i realizowanego modelu zmian. A zatem przyjęta optyka zmian determinuje, najogólniej, proces zarządzania wiedzą. Zasoby niematerialne oraz umiejętności ich wykorzystania zajmują obecnie ważną pozycję nie tylko w odniesieniu do takich kategorii, jak przetrwanie, ale głównie w odniesieniu do kategorii rozwoju i długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Tutaj skupiono uwagę na zasobach wiedzy. Oczywiście nie są to jedyne zasoby niematerialne, ale ze względu na swój pierwotny charakter traktowane są jako najistotniejsze.

2. Perspektywa zmian strategicznych

Punktem wyjścia do analizy relacji organizacji z otoczeniem stał się model zaprezentowany przez dwóch autorów: A.H. Van de Vena i M.S. Poole'a [Van de Ven, Poole 1995, s. 510; Garud, Van de Ven 2002, s. 206-226; Dąbrowski 2002/2003, s. 48-54]. W swoim modelu teorii procesów zmian wyróżnili oni cztery orientacje w zakresie mechanizmów zmian – cztery idealne teorie, które wyjaśniają sposób i przyczyny przebiegu zmian; są to: teoria ewolucyjna, teoria cyklu życia, teoria dialektyczna i teoria teleologiczna.

Każde z podejść przedstawia różne podstawy zmian strategicznych, wskazując zbiór zmian generujących mechanizmy i cykle przyczynowe zachodzących procesów.

Teleologiczna teoria zmian zakłada celowość działań, w sensie zmierzania do ściśle określonego stanu. Sekwencje działań nie są z góry ustalone. Zmiana ma charakter planowany, oparty na ocenie różnych alternatyw.

Teoria cyklu życia zakłada, że zmiana jest immanentna, co oznacza, że rozwój jednostki przebiega według ściśle określonej formy, w sposób logiczny, zaprogramowany lub zakodowany, regulując procesy zmian od danego punktu aż do późniejszego końca. Zmiana oznacza przejście z jednego stanu do drugiego w drodze rozwoju organizacyjnego – to przechodzenie przez z góry określoną sekwencję i adaptacja do różnorodnych sił.

W teoriach dialektycznych zmiana jest traktowana jako adaptacja wynikająca z konfliktów i wzajemnych przystosowań między opozycjonistami. Organizacja funkcjonuje w pluralistycznym świecie kolidujących ze sobą zdarzeń, sił, przeciwstawnych wartości, które ze sobą konkurują celem uzyskania dominacji i kontroli. Opozycyjne elementy mogą mieć charakter wewnętrzny (zróżnicowane cele, grupy interesów) oraz zewnętrzny (gdy organizacja zmierza w kierunku, który koliduje z przyjętym przez konkurentów).

Teoria ewolucyjna oznacza procesy zmian, selekcji i podtrzymywania alternatywnych form organizacyjnych w drodze walki o ograniczone zasoby. Adaptacja zachodzi między okresami eksploracji i eksploatacji, w drodze prób i błędów.

Teoria ewolucyjna i cyklu życia według autorów modelu oznacza stopniowe zmiany, podczas gdy dwie pozostałe to przechodzenie do nowych, oryginalnych rozwiązań. Można zatem mówić tu, z jednej strony, o poddawaniu się wpływom otoczenia (bierność względem otoczenia), a z drugiej strony – o aktywnym oddziaływaniu na wnętrze i otoczenie¹.

Przedmiotem rozważań staje się zmiana strategiczna rozumiana jako przekształcanie organizacji w obszarze sposobów wykorzystywania posiadanych i przyszłych zasobów. Przyczynkiem zmiany strategicznej może być przyjęcie w organizacji określonej perspektywy strategicznej (strategii), może ona też być wynikiem różnorodnych zmian w otoczeniu. Zmiana strategiczna wywołuje zmiany w konfiguracji relacji organizacji z otoczeniem. Wprowadzanie zmian, w tym zmian o charakterze strategicznym, wymaga niezwykle wysiłku organizacyjnego, pomijając niebagatelny wysiłek związany z zaprojektowaniem zmian strategicznych i prognozowaniem ich skutków. Konieczne staje się również przewidywanie bezwładności organizacyjnej. Inercja bowiem jest tym elementem, który zmiany strategiczne może w istotny sposób opóźnić lub nawet uniemożliwić. Warto w tym miejscu przypomnieć kategorię barier mobilności, która związana jest z mapą grup strategicznych. Najogólniej, przyjęcie przez organizację w

¹ Bierność wobec otoczenia nie oznacza bierności totalnej, lecz tylko niski stopień reaktywności, raczej poddawanie się wpływom i dostosowywanie niż kreatywność i nadawanie kształtu otoczeniu (aktywność). Przyjęcie określonej postawy implikuje sposób funkcjonowania i rozwoju organizacji. W pierwszym przypadku można mówić o zmianach ciągłych, w drugim – o zmianach skokowych (por. [Cyfert 2005, s. 169-172]).

dłuższym czasie określonej strategii specjalizuje tę organizację, a tym samym ogranicza możliwości zmiany strategii, czyli ogranicza elastyczność organizacji. Oznacza to również trudności w procesie wprowadzania zmian strategicznych. Z drugiej jednak strony konieczne staje się przewyższanie przyzwyczajzeń i dynamiczne podejście do kształtowania relacji między organizacją i otoczeniem.

3. Model zmian a aktywności w zakresie zasobów wiedzy

W modelu ewolucyjnym zmiana ma charakter emergentny, inkrementalny, a jej potrzeba uwidacznia się gdy zachwiana jest wcześniejsza równowaga. Organizacja akumuluje zasoby, kompetencje i rutyny organizacyjne w celu ich wykorzystania w budowaniu nowych kompetencji. Kluczowe kompetencje wypracowywane są w jedyny charakterystyczny sposób, co powoduje ich unikatowość, chroniącą z kolei firmę przed imitowalnością.

Zmiana strategiczna występuje jako reakcja organizacji na endogeniczne zmiany. Konieczne staje się organizacyjne uczenie się, które ma w rezultacie prowadzić do ochrony niszy. Organizacja adaptuje się do otoczenia w miarę uczenia się. Innowacje są postrzegane również jako proces i efekt systematycznego uczenia się. Charakterystyczna jest orientacja na metakompetencje w sensie generowania kodu genetycznego napędzającego innowacje.

Tabela 1. Charakterystyczne aktywności² odnoszące się do zasobów wiedzy w przekroju przyjętego modelu zmian

Rodzaje aktywności	Model ewolucyjny	Model dialektyczny	Model teleologiczny	Model cyklu życia
1	2	3	4	5
[Pettigrew, Thomas, Whittington 2002, s. 102]				
• amortyzacja aktywów	xx			
• doskonalenie aktywów				
• kreowanie aktywów		xx	xx	xx
• rozszczepianie aktywów		xx	xx	xx
[Senge 1998]				
• myślenie systemowe				xx
• rozwijanie mistrzostwa osobistego		xx		
• praca z modelami myślowymi				xx
• budowa wspólnej wizji			xx	
• zespolowe uczenie się		xx	xx	xx

² Zidentyfikowane w tabeli aktywności zostały podzielone na grupy. Przynależność do poszczególnych grup wyznacza autorstwo danego podziału, stąd istnieje możliwość wielokrotnego pojawiania się tych samych kategorii.

1	2	3	4	5
[Stańczyk-Hugiet 2004]				
• zdobywanie wiedzy i umiejętności		xx	xx	xx
• selekcja wiedzy			xx	xx
• kumulowanie wiedzy	xx		xx	
• dystrybucja wiedzy i umiejętności			xx	xx
• wykorzystanie zasobów wiedzy i umiejętności	xx		xx	xx
Hansen, Nohrie, Tierney za: [Mikula, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 7]				
• personalizacja			xx	
• kodyfikacja			xx	
Bloodgood, Salisbury za: [Mikula, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 7]				
• tworzenie wiedzy		xx	xx	xx
• transfer wiedzy			xx	xx
• ochrona wiedzy	xx	xx	xx	xx
Von Krogh, Nonaka, Aben za: [Mikula, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 7]				
• wpływ	xx		xx	xx
• rozszerzanie	xx	xx	xx	xx
• przywłaszczanie			xx	
• sondowanie			xx	xx
[Stańczyk-Hugiet 2004]				
• podtrzymywanie wyróżniających kompetencji	xx		xx	
• akumulowanie wyróżniających kompetencji	xx		xx	xx
• budowanie nowych wyróżniających kompetencji		xx	xx	xx
[Stańczyk-Hugiet 2004b, s. 177]				
• specjalizacja	xx		xx	xx
• dywersyfikacja		xx	xx	
[Stańczyk-Hugiet 2004a, s. 8]				
• koncentracja	xx			
• eksploracja		xx		xx
• kodyfikacja				
• eksploracja i eksploatacja			xx	

Źródło: opracowanie własne.

W modelu dialektycznym warunkami wstępnymi osiągnięcia celów organizacji są kompromis i konsensus między uczestnikami organizacji. Konsensus jest postrzegany jako wynik konfliktu między składnikami organizacji oraz niezgoda w zakresie przyjętego kierunku organizacji, które oznaczają aktywności inne niż zamierzone. Aktywności te zmieniają poziom koordynacji i efektywności wykorzystania zasobów organizacyjnych do osiągnięcia zwykle akceptowalnych celów. Niezgodność w zakresie celów i kierunków działania organizacji może mieć konstruktywny lub destruktywny wpływ na organizację. Wpływ ten postrzegany jest,

z jednej strony, jako motor napędowy innowacji, zmian i odnowy, z drugiej zaś – jako źródło kryzysu.

Zmiana strategiczna następuje w wyniku wzajemnych przystosowań różnych stronnicstw w pluralistycznej jednostce. Zmiana jest negocjowana, a reprezentują ją strategia i wypracowane mechanizmy nadzoru. W zakresie uczenia się i kształtowania zasobów wiedzy dominuje uczenie się przez odkrywanie. Sprzyja temu wewnętrzna różnorodność oraz zróżnicowane źródła zasobów. Przejawem praktycznym modelu dialektycznego są uczące się grupy i *communities of practice*. Podstawą zmiany i rozwoju staje się kreatywność.

Teleologia jest chyba najczęściej wykorzystywaną teorią. W modelu teleologicznym podstawowym założeniem jest to, że ludzie działają celowo i w swych działaniach opierają się na przesłankach racjonalnych, co w efekcie oznacza zdolność do dokonywania wyborów strategicznych. Zmiany w organizacji postrzegane są jako rezultat aktywności ukierunkowanych na określone z góry cele. Zmiana strategiczna jest odpowiedzią na plany i cele. Dominujące kierunki w zakresie uczenia się i wiedzy to głównie kreowanie aktywów wiedzy i rozszczepianie aktywów. Ważną rolę odrywa podzielana wspólna wizja i zespołowe uczenie się. Cel (strategiczny) determinuje procesy uczenia się we wszystkich jego obszarach, a więc i zdobywania, i selekcji, i kumulowania, i dystrybucji i w końcu wykorzystania wiedzy. Istotną funkcję pełni system komunikowania się i współdziałania uczestników organizacji, dzięki któremu zasoby wiedzy i kompetencji są przekazywane i dystrybuowane wewnątrz organizacji, a także gromadzone i kodyfikowane. W zakresie kompetencji wyróżniających znaczenia nabiera zarówno doskonalenie posiadanych, jak i budowanie nowych kompetencji – w zależności od potrzeb określonych strategią.

W modelu cyklu życia głównym wyzwaniem jest przechodzenie do kolejnej fazy. Zmiana strategiczna ma miejsce właśnie wtedy, gdy następuje udane przejście do kolejnej fazy cyklu. Zmiana strategiczna występuje jako reakcja na zmiany w etapach cyklu życia jednostki, które pojawiają się jako naturalna logika cyklu życia. Zmiany często wymagają zmian w portfelu kompetencji przedsiębiorstwa, które muszą być przeciwieństwem zmian z tych „pasujących” do danego etapu cyklu życia na te „pasujące” do następnego etapu. Wypracowane rutyny i zachowania w danym etapie cyklu trudno jest zmieniać, co może oznaczać, że proces zmian jest niezwykle trudny, głównie z uwagi na pułapkę kompetencyjną.

Przyjęcie takiego modelu w sferze zasobów wiedzy i uczenia się przejawia się najogólniej orientacją na „nowe”. Dominuje raczej kreowanie i rozszczepianie aktywów (zasobów wiedzy), niezbędne staje się również holistyczne postrzeganie rzeczywistości, również organizacyjnej. Strategia ma wymiar aktywny z tendencją do kreatywnego, wyrażający się w poszukiwaniu nowych zasobów wiedzy, które umożliwią przejście do kolejnej fazy cyklu życia.

4. Zakończenie

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście. Kontekst ten się zmienia wraz ze zmianami wewnątrz organizacji i w relacjach zewnętrznych. Współczesne wyzwania, jakie stawia organizacjom kontekst, to głównie pielęgnowanie, rozwijanie i wykorzystywanie zasobów niematerialnych i umiejętności korzystania z nich. Oznacza to w konsekwencji konieczność większej koncentracji na analizie składników niematerialnych oraz określania ich roli i oddziaływania na dynamikę organizacyjną. Wyznawanie określonej logiki zmian przekłada się nie tylko na działania odnoszące się do kontekstu funkcjonowania organizacji, ale też na szczegółowe aktywności w zakresie zasobów. Powszechnie uważa się, że kontekst funkcjonowania organizacji charakteryzuje się częstymi zmianami reguł gry. W takich okolicznościach realizowanie zmian w optyce cyklu życia i optyce ewolucyjnej nie gwarantuje istotnych zmian jakościowych. Można więc twierdzić, iż niezbędne staje się dynamiczne postrzeganie procesu zmian (teleologiczne i dialektyczne). Dynamika ta przekłada się również na większe zainteresowanie „nowym” (również w kategoriach zasobów niematerialnych).

Podsumowując, można sformułować kilka ogólnych praktycznych wskazówek dla kadr zarządzających, wytycznych działania zorientowanego na zasoby wiedzy, będące obecnie ważnym wyznacznikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Oto niektóre z nich:

- Pełne uświadomienie sobie i pracownikom znaczenia wiedzy w dzisiejszym biznesie.
- Tworzenie warunków i klimatu uczenia się, swoboda poszukiwań i eksperymenty, respektowanie prawa do błędów, podejmowanie ryzykownych akcji.
- Monitorowanie procesów uczenia się i ich kanalizowanie powinno się znaleźć w centrum zainteresowania menedżerów.
- Właściwy dobór pracowników – model mentalny uczestnika organizacji musi być zgodny z modelem mentalnym organizacji.
- Dążenie do poszerzania, ale i do pogłębiania wiedzy. Prowadzi to do większej specjalizacji oraz do budowania potencjału większego zasięgu podejmowanych działań w sensie różnorodności. Daje to możliwość trwania i rozwoju w obecnych strukturach i sektorze, ale i możliwość poszukiwania alternatyw biznesowych..
- Naśladowanie najlepszych praktyk. Istotne jest jednak to, że naśladowanie pozwala dotrzymać kroku, ale nie zawsze oznacza możliwość wyprzedzenia i wyróżniania.
- Symulowanie procesów, dające wiedzę abstrakcyjną i utylitarną. Symulowanie procesów musi charakteryzować dodatnie sprzężenie zwrotne prowadzące do kumulowania wiedzy.

Literatura

Cyfert S. (2005), *Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków.

- Dąbrowski J. (2002/2003), *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Garud R., Van de Ven A.H. (2002), *Strategic Change Processes*, [w:] *Handbook of Strategy and Management*, red. A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, Sage Publication, London.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A. (2003), *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
- Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (2002), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2004), *Organizacja ucząca się – perspektywa strategiczna*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E. (2004a), *O istocie strategii wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
- Stańczyk-Hugiet E. (2004b), *Specjalizacja czy dywersyfikacja. Kontekst wiedzy*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, nr 20.

RESOURCES AND CAPABILITIES IN CHANGES PROCESSES

Summary

Presented paper concern on some potential activities in area of resources and capabilities depending on changes options especially strategic changes. Main interest is concern on Knowledge Resources as a primary resources.

There are presented four models of changes: evolutionary, life cycle, dialectic and teleological. As a result it can be assumed that evolutionary and life cycle models don't guarantee important change in sense of quality. So, it can be assumed that important thing is dynamic point of view for changes processes (teleological and dialectical) rather than others and in consequences creative resources and capabilities shaping and also explorations processes.