

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki

Uniwersytet Gdański
e-mail: jacek.rybicki@wzr.pl

PARADOKS RADYKALIZMU ZMIANY NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PROCESOWEJ

THE PARADOX OF A CHANGE RADICALISM ON AN EXAMPLE OF THE PROCESS ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.422.23

Streszczenie: Cel badawczy sformułowano jako znalezienie rozwiązań paradoksu strategicznego i określenie warunków brzegowych ich stosowalności w praktyce gospodarczej. Przedmiotem badań są strategie wdrażania organizacji procesowej. Zastosowana metoda badawcza ma swoje podstawy w myśleniu dialektycznym, polegającym na znajdowaniu rozwiązań paradoksów strategicznych w oparciu o syntezę tezy i antytezy, które stanowią punkt wyjściowy analizy paradoksu. W artykule przedstawiono istotę paradoksu typu zmiana ewolucyjna *versus* zmiana rewolucyjna. Paradoks ten osadzony został w problemie zmiany organizacyjnej mającej na celu przejście od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowej. W artykule wskazano na cztery możliwe rozwiązania paradoksu. Rozwiązania te przybierają postać strategii zmian. Określono optymalne warunki aplikacji danej strategii w praktyce i zaprezentowano implikacje wynikające z analizy i syntezy rozwiązań paradoksu dla teorii zarządzania. Między innymi wykazano, iż rozwiązaniami paradoksu zmiany w kierunku organizacji procesowej mogą być strategie jej wprowadzania oraz że każde rozwiązanie paradoksu ma optymalne warunki wdrożenia w praktyce biznesowej.

Słowa kluczowe: paradoks strategiczny, zmiana organizacyjna, strategie zmian, organizacja procesowa, dialektyka zmian.

Summary: In the article, the evolutionary change versus the revolutionary change was described in terms of the paradox. This paradox was settled in the problem of the organizational change being aimed at the organization based on processes. In the article we pointed at four possible solutions of the paradox. These solutions are assuming the form of the strategy of changes. In the following part of the article the optimal conditions of the given solution application in practice were determined. In the summary implications which result from the analysis and syntheses of solutions connected with given paradox for the management theory were presented.

Keywords: strategic paradox, organizational change, strategies of changes, process organization, dialectic of changes.

Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana.

Heraklit z Efezu

Jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana.

Peter Drucker

1. Wstęp

Artykuł jest próbą opisanego istoty paradoksu strategicznego, dotyczącego problemu zmiany organizacyjnej. Jako przykład zmiany wybrano proces przechodzenia organizacji w kierunku organizacji procesowej. Paradoks opisano w konwencji dialektycznej, czyli teza *versus* antyteza – samo rozwiązanie paradoksu natomiast jest syntezą obu sprzeczności.

Jako sprzeczności występują tu dwa procesy: proces zmiany ewolucyjnej i proces zmiany rewolucyjnej. Paradoks nie ma realnego rozwiązania, gdyż wymagałoby to logicznej integracji dwóch przeciwstawnych elementów [Poole, Van de Ven 1989; Quinn, Cameron 1988]. W praktyce menedżerowie starają się znaleźć kompromis między przeciwstawnymi elementami, minimalizując występujące napięcie. W takim przypadku możliwości minimalizacji napięcia przez analizę paradoksu strategicznego może być nieskończenie wiele [de Wit, Meyer 1998]. Rozwiązanie paradoksu w praktyce gospodarczej oznacza znalezienie sytuacji, w której napięcie jest minimalne. Autorzy artykułu skupili się na opisie czterech rozwiązań, które są w zasadzie czterema strategiami wprowadzenia zmian organizacyjnych. W praktyce gospodarczej każde rozwiązanie paradoksu jest osadzone w określonym kontekście działania, zatem w dalszej kolejności należy określić optymalne warunki dla implementacji każdego z zaprezentowanych rozwiązań.

Autorzy artykułu zdają sobie sprawę z tego, że zaproponowane rozwiązania nie są jedynymi z możliwych. Stanowią one tylko podstawę do szerszej dyskusji.

2. Współczesne rozumienie paradoksów strategicznych

Najbardziej popularna w Europie jest obecnie koncepcja sprzeczności strategicznych w ujęciu R. Meyera i B. de Wita. Na rynku polskim ukazała się publikacja autorstwa holenderskich badaczy i praktyków zarządzania, zatytułowana *Synteza strategii*.

Główną zaletą publikacji jest konwencja, jaką posługują się autorzy, sprzyjająca głębokiej dyskusji na temat skrajnych koncepcji należących do domeny zarządzania strategicznego czy nauk o zarządzaniu, ogólnie rzecz ujmując. Prowokowanie dyskusji głównie służy, zdaniem autorów, znalezieniu syntezy, wspólnego stanowiska, rozwiązania problemu czy znalezieniu konsensusu łągodzącego napięcie między tezą i antytezą.

R. Meyer i B. de Wit zadają następujące pytania: „Dlaczego teoretycy nie potrafią osiągnąć konsensusu w kwestii rozwiązywania problemów strategicznych? Czy to możliwe, że tylko niektórzy z nich mają rację, a pozostali po prostu się mylą? Wydaje się, że najrozsądniej byłoby zidentyfikować te teorie, które są słuszne, a resztę odrzucić jako fałszywe. Choć w odosobnionych przypadkach jest to możliwe, to jednak wydaje się mało prawdopodobne, że fałszywe teorie utrzymałyby się na tyle długo, by nie ucichła tocząca się wokół nich zażarta debata. Ostatecznie słuszna (tj. niefałszywa) teoria powinna zwyciężyć, a wszelkie spory powinny zniknąć. Tymczasem w zarządzaniu strategicznym nic takiego się nie dzieje” [de Wit, Meyer 2007, s. 30].

Poszczególne teorie w zarządzaniu strategicznym mogą się uzupełniać, choć nie muszą, większość z nich jest analizowana bez kontekstu, w którym powstały i którego dotyczyły.

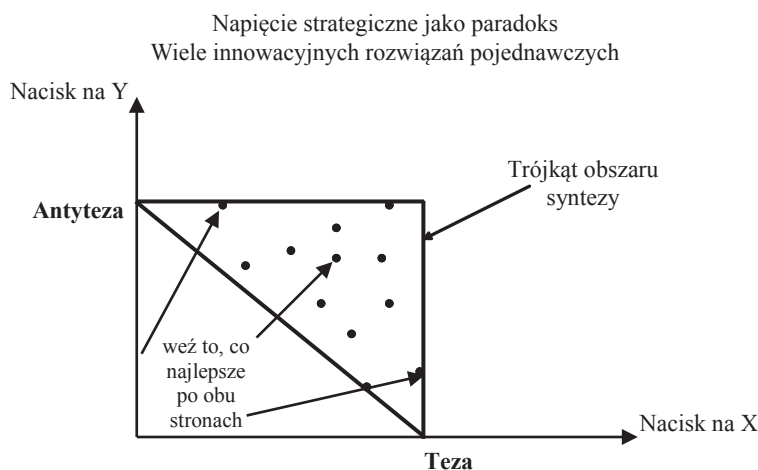
„Czy możliwe jest zatem, że każdy z teoretyków koncentruje się tylko na jednym aspekcie zagadnienia – widzi tylko jeden wymiar wielowymiarowej rzeczywistości? W takiej sytuacji najrozsądniej byłoby połączyć w całość rozmaite teorie opisujące problem z odmiennych punktów widzenia. Gdyby jednak faktycznie tak było, to poszczególne teorie powinny się w dużej mierze wzajemnie uzupełniać. Każda z nich stanowiłaby po prostu element większej układanki, nazywanej zarządzaniem strategicznym. Jak jednak w takim razie wyjaśnić występujące między nimi wyraźne rozbieżności czy wręcz sprzeczności?” [de Wit, Meyer 2007, s. 30].

Może być też tak, że teoretycy strategii przyjmują odmienne założenia co do istoty poszczególnych zagadnień i dlatego nieuchronnie dochodzą do odmiennych wniosków, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów strategicznych. W takim przypadku również należałoby połączyć ze sobą różne teorie, by spojrzeć na problem z wielu stron. Nie można definitywnie odrzucić żadnego z trzech przytoczonych tu wyjaśnień sporów teoretycznych. Jednakże przyjęcie poglądu, że różnice stanowisk wynikają z odmienności założeń, wydaje się zdecydowanie najlepszym podejściem z punktu widzenia stratega stojącego w obliczu złożonych problemów.

Paradoks to sytuacja, w której dwa pozornie sprzeczne lub nawet wzajemnie się wykluczające fakty okazują się jednocześnie prawdziwe (zob. [Poole, Van de Ven 1989; Quinn, Cameron 1988]). Problem w formie paradoksu nie ma realnego rozwiązania, jako że nie ma możliwości logicznego scalenia dwóch przeciwieństw w wewnątrznie spójny sposób rozumienia problemu [de Wit, Meyer 2007, s. 35].

Jest to niejako odwrotność dylematu – zamiast *albo – albo* mamy sytuację *i, i*: i jeden, i drugi fakt, choć sprzeczne, są jednocześnie prawdziwe. Paradoks powoduje zatem, że człowiek staje przed trudnym wyzwaniem zmagania się z problemem bez jakiegokolwiek szansy na znalezienie ostatecznego rozwiązania. Najlepsze, co można w tej sytuacji zrobić, to na bieżąco wyszukiwać pojedyncze rozwiązania, pozwalające tymczasowo uwolnić się od paradoksu. Na napięcie strategiczne można również patrzeć jak na paradoks. Wówczas strateg akceptuje konflikt między dwoma opozycyjnymi stanowiskami, ale równocześnie stara się je jakoś ze sobą pogodzić. Ciągłe

szuka nowych pomysłów na zastosowanie obu prawd w tym samym momencie. Strateg rozdarty między chęcią rywalizacji oraz chęcią współpracy będzie próbował robić równocześnie i jedno, i drugie, dążąc do wykorzystania tego, co najlepsze, w każdym z podejść [de Wit, Meyer 2007, s. 35].



Rys. 1. Pole rozwiązań paradoksów strategicznych

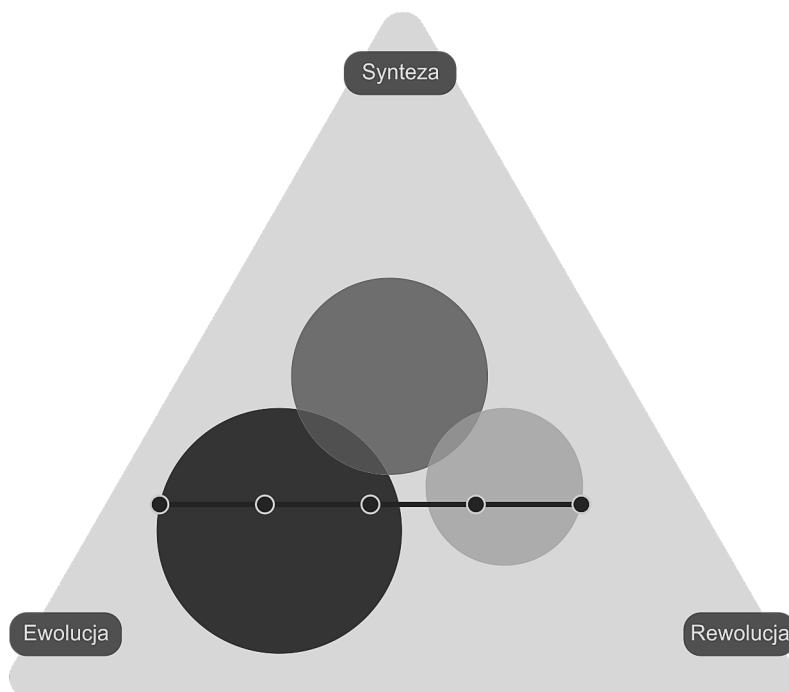
Źródło: opracowanie własne na podstawie [de Wit, Meyer 2007].

„Większość ludzi jest przyzwyczajona do rozwiązywania łamigłówek, rozstrzygnięcia dylematów i dokonywania wyborów *coś za coś*. Te metody postrzegania i przewycięzania problemów są bowiem częścią codzienności. Opierają się na założeniu, że dzięki analizie można dojść do co najmniej jednego logicznego rozwiązania. Czasem wymaga to ogromnej przenikliwości i znacznego wysiłku, ale zawsze można znaleźć jakąś odpowiedź. Ludzie nie są natomiast przyzwyczajeni do myślenia o problemach jako paradoksach. W wypadku paradoksu odpowiedź w ogóle nie istnieje – jedyne, co można zrobić, to próbować jak najlepiej sobie z nim poradzić. Można poszukiwać nowatorskich pomysłów scalania przeciwieństw, ale wiadomo od razu, że żadne z tych twórczych rozwiązań nie stanowi rozwiązania analizowanego paradoksu” [de Wit, Meyer 2007, s. 35-36].

„Czy zatem napięcia strategiczne należy postrzegać jako łamigłówki, dylematy, wybory *coś za coś* czy paradoksy? Można argumentować za każdą z tych opcji, ale ta ostatnia kryje wyzwanie intelektualne najwyższego stopnia. Rozpatrywanie napięć strategicznych jako paradoksów pomaga uniknąć przechodzenia do gotowych rozwiązań i dopinguje do uruchomienia wyobraźni w celu znalezienia recept łączących w sobie zalety obu przeciwstawnych perspektyw. Dlatego w tej książce napięcia strategiczne nieodmiennie przedstawiamy jako paradoksy i namawiamy czytelnika do przyjęcia takiego punktu widzenia” [de Wit, Meyer 2007, s. 36].

3. Istota paradoksu: zmiana ewolucyjna *versus* zmiana rewolucyjna

„Rewolucja to proces, w ramach którego w krótkim czasie zachodzi gwałtowna i radykalna zmiana. Rewolucyjny charakter zmiany nie wyrasta z istniejącego porządku, lecz go obala” [de Wit, Meyer 2007, s. 120].



Rys. 2. Triada dialektyczna jako rozwiązanie paradoksu rewolucji i ewolucji

Źródło: [Rybicki 2013, s. 226].

„Ewolucja to rozciągnięty w czasie proces złożony z ciągu nakładających się na siebie drobnych zmian. Wszystkie te zmiany same w sobie są niewielkie, ale ich ostateczny efekt może być imponujący. W ewolucyjnym procesie zmiany obecny kształt firmy przyjmuje się za punkt wyjścia, by następnie ciągle modyfikując pojedyncze elementy, dojść do punktu docelowego” [de Wit, Meyer 2007, s. 123].

Czymś naturalnym w przedsiębiorstwie są zmiany ewolucyjne. Zmiany rewolucyjne w przedsiębiorstwie powinny mieć miejsce w dwóch przypadkach:

- gdy zmiany ewolucyjne byłyby za wolne na tle działań konkurencji,
- gdy przedsiębiorstwo jest innowacyjne i szykuje rewolucję na rynku czy w całym sektorze działania.

Zwykle zmianom rynkowym o charakterze ewolucyjnym towarzyszą zmiany organizacyjne o charakterze ewolucyjnym. Można jednak znaleźć zbiór przypadków,

w których zmiany rewolucyjne w jednym obszarze dokonywały się na tle zmian ewolucyjnych w innych obszarach czy ewolucyjnej transformacji całego przedsiębiorstwa. Stanem naturalnym dla organizacji jest ewolucja, żadne przedsiębiorstwo nie zniesie fali rewolucyjnych zmian. Nawet rewolucja w sektorze może dokonać się na skutek zmian ewolucyjnych w przedsiębiorstwie. Rozwiązania każdego paradoksu położone są zwykle na prostej *coś za coś*.

4. Zmiana organizacyjna – współczesne uwarunkowania

Konieczność zmian w organizacji, jej strukturze i systemie działania wynika z od dawna znanych i opisywanych powodów. Najogólniej definiuje to stwierdzenie, że zmiana sposobu funkcjonowania i zarządzania organizacją wynika z rozbieżności między jej stanem obecnym a zidentyfikowanymi i zdiagnozowanymi uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Brak tej równowagi w istotny sposób zaburza oczekiwany stan relacji systemu z otoczeniem. W rezultacie może to prowadzić do napięć i konfliktów wewnętrznych, a w ostatecznym rezultacie do kryzysu i stanu rozpadu lub upadku systemu; kryzysu, rozumianego jako stan wewnętrznych i zewnętrznych napięć i dysharmonii zagrażający wzrastającym poziomem addytywności w relacjach między elementami jej systemu. Jedyłą we współczesnych warunkach odpowiedzią organizacji na stany turbulencji otoczenia jest osiągnięcie przez nią wysokiego poziomu elastyczności.

Elastyczność, rozumiana jako zdolność do szybkiej zmiany, wyraża się w istocie w umiejętności plastycznej reakcji systemu na zakłócające jego dotychczasową stabilność impulsy zewnętrzne. Reakcja tego typu oznacza, że system potrafi dostosować, czyli zmieniać, swoją strukturę i sposób działania, przyjmując różne postaci i formuły realizacyjne. Elastyczny system organizacyjny to taki twór, który potrafi reagować zarówno na zmiany zewnętrznych uwarunkowań, jak i na wewnętrzne zmiany konfiguracji własnych potencjałów.

Każda organizacja stara się, niezależnie od samoświadomości tego wyzwania, zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju poprzez doskonalenie swoich procesów, struktury, kultury organizacyjnej i innych systemów działania dla dostosowania się do otoczenia, w którym funkcjonuje [Bitkowska, Kolterman 2011, s. 13]. Stopień, a zwłaszcza poziom tej świadomości wpływają na stosowane strategie zmian i w rezultacie prowadzą do osiągania stanów pożądaných często w wymiarach odbiegających od zamierzonych.

Nowym zjawiskiem charakterystycznym dla warunków działania współczesnej organizacji jest tempo i charakter zmian. Zmiany te są coraz bardziej radykalne i pozbawione wzorców, na podstawie których można je skutecznie przeprowadzać. Wynika to z coraz nowszej jakości i siły oddziaływania nowych czynników wewnętrznych dotychczas w ogóle lub w niewielkim stopniu będących impulsem sprawczym takich zmian. Mamy tu na myśli zwłaszcza czynniki geopolityczne oraz społeczno-kulturowe. Zmiana w organizacji polega w istocie na pokonywaniu drogi

od jednej rzeczywistości do innej tak, by zapewnić jej lepsze dostosowanie się do warunków otoczenia. Realia współczesności, zwłaszcza ze względu na tempo zachodzących przemian, wymuszają coraz większy radykalizm zmian poprzez konieczność szybkiej absorpcji do organizacji rozwiązań o charakterze nowych generacji. W rezultacie powstaje obraz rzeczywistości kontekstu działania w warunkach coraz mniejszej stabilności, pewności i jednorodności, których wytworem jest standaryzacja, ciągłość i reaktywność, do warunków, w których przeważa niestabilność, niepewność i różnorodność.

Wyznaczanie granic elastyczności systemu organizacyjnego rzadko jest działaniem w pełni świadomym. Z reguły poziom elastyczności organizacji jest rezultatem swoistej gry sił zwróconych w przeciwnych do siebie kierunkach. Jest wynikiem zmagania się dążeń do stałości i przewidywalności efektów działania z chęcią sprośnięcia wyzwaniom rynku i dorównywania konkurentom. Współczesne realia biznesowe podważają już sens takiej antynomii. Nasilająca się konkurencja o względy klientów narzuca i wymusza poszukiwanie skutecznych sposobów reakcji na to wyzwanie. Przekłada się to na wzrastającą podatność większości organizacji na implementację rozwiązań zwiększających ich podatność na elastyczność [Grajewski 2014, s. 106-107]. Jedną z takich możliwości jest zmiana w kierunku organizacji o procesowej konfiguracji struktury.

5. Strategie wdrażania organizacji procesowej

Strategie zmiany w kierunku procesów o coraz wyższej dynamice można określić następująco według kryterium radykalizmu podejmowanych działań:

1. Strategia zachowawcza – polega na przyjęciu założenia, że organizacja ewoluować będzie stopniowo, absorbując kolejne komponenty procesowości tylko do poziomu zdefiniowania oraz opisanie procesów i wdrożenia ich do przestrzeni istniejącej struktury. Strategia tego typu wynika z przekonania, że procesy mogą skutecznie uzupełniać dotychczasowy system działania oparty na zdefiniowanych funkcjach i zadaniach realizowanych w strukturze funkcjonalnej. Nie zakłada się, że będzie on główną osią działania organizacji.

2. Strategia adaptacyjna – polega na przyjęciu konwencji zmiany dostosowawczej do poziomu określonego jako zadowalający z punktu widzenia oceny efektów, jakie procesowość organizacji będzie generować. Zakłada się, że poziom procesowości zatrzyma się na etapie, w którym dalsze jego podnoszenie okaże się za trudne do wdrożenia lub nieakceptowalne ze względu na rozkład sił w grze o władzę i wpływy. W praktyce strategia ta przewiduje dojście w implementacji poszczególnych komponentów organizacji procesowej do poziomu dopasowania jej do oczekiwanego „komfortu funkcjonowania”, ocenionego przez najbardziej wpływowych interesariuszy.

3. Strategia rozwojowa – polega na przyjęciu konwencji zmiany zakładającej osiągnięcie w zamierzonym czasie wszystkich komponentów charakteryzujących

procesowość organizacji. W tej strategii określa się harmonogram zmiany w kierunku procesów wraz z harmonogramem działań preparacyjnych. Strategia rozwojowa materializuje zamiar jej twórców osiągnięcia z góry założonego pełnego uproszczenia organizacji. Implementacja kolejnych komponentów charakterystyki procesowej organizacji odbywa się sekwencyjnie, tj. w założonej z góry kolejności. Realizacja tej strategii wymaga wielu starannie wykonywanych działań preparacyjnych oraz konsekwencji i niepoddawania się możliwym niepowodzeniom.

4. Strategia dynamiczna – zakłada wdrożenie zmiany w konwencji jednoczesnego wprowadzenia do organizacji wszystkich komponentów procesowości. Zmiana ta ma charakter reengineeringu klasycznego i wiąże się z wszystkimi możliwymi tego konsekwencjami. Strategia dynamiczna ma charakter zmiany generacyjnej, wymaga wielu zabiegów preparacyjnych i odznacza się zarówno dużym ryzykiem, jak i możliwymi wysokimi efektami, zwłaszcza w zakresie szybkiego uelastycznienia poziomu działania organizacji [Grajewski 2012, s. 136].

Nie jest możliwe określenie, która z podanych strategii jest jednoznacznie najlepsza. Aby jednak zracjonalizować ewentualną decyzję w tym zakresie, należy poddać strategię wdrażania rozwiązań w kierunku procesów analizie konfrontującej tę strategię z czynnikami wpływającymi na dojrzałość procesową danej organizacji.

Bogactwo czynników wpływających na kształt systemu zarządzania i konfigurację organizacji procesowej powoduje, że wybór strategii wdrażania kolejnych jej generacji może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia tego przedsięwzięcia. To, że warto ewoluować organizację w kierunku wyższych poziomów wtajemniczenia procesowego, nie ulega wątpliwości. Pozostaje jednak pytanie, jaki układ czynników wpływających na kształt organizacji procesowej sprzyja takiej zmianie, a jaki może wpływać na podjęcie decyzji o odłożeniu jej na czas przyszły lub odstąpieniu od niej w ogóle. Czynniki, które mają wpływ na zmianę zwiększającą dojrzałość procesową, co wpływa na rozwiązania dynamizujące zarządzanie procesami, można, biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, podzielić na następujące zbiory:

A. Czynniki techniczne – poziom uzbrojenia organizacji w narzędzia do zapisu, analizy, pomiaru i usprawniania procesów.

B. Czynniki systemowe – zaawansowanie rozwiązań w zakresie konfiguracji struktury, urynkwienia wewnętrznego, wysoki *empowerment* (uprawomocnienie w procesach decyzyjnych), zespołowy charakter pracy, projektowanie procesów w konwencji SIPOC, zarządzanie wiedzą.

C. Czynniki kulturowe – nastawienie na współpracę, otwarta komunikacja, akceptacja dla zmiany i uczenia się, integracja społeczna członków organizacji.

D. Kompetencje – poziom profesjonalizmu uczestników organizacji, zaangażowanie w sprawy organizacji, innowacyjność i kreatywność, orientacja na przyszłość, źródła władzy i wpływów (hierarchia *versus* ekspert).

Strategię zmiany w kierunku organizacji procesowej, jako zmiany o charakterze nowej generacji, całkowicie zmieniającą dotychczasowy, oparty na funkcjach spo-

sób realizacji jej celów. Strategię tę można zdefiniować jako program działania określający kolejne etapy realizacji przedsięwzięć zwiększających zdolność systemu do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej, dzięki możliwości stałej aktywacji potencjału rozwojowego w przestrzeniach technicznej, systemowej, kulturowej i kompetencyjnej. Przebieg realizacji tego programu wyznacza zamierzony przez ich realizatorów poziom radykalizmu zmiany w skali natężenia od tempa ewolucyjnego do rewolucyjnego. Paradoks tego problemu polega na tym, że wybór strategii zarówno ewolucyjnej, jak i rewolucyjnej (o różnej dla danych warunków skali natężenia) może skutkować w rezultacie podobnym poziomem prawdopodobieństwa powodzenia.

6. Możliwości rozwiązania analizowanego paradoksu

Możliwości rozwiązania paradoksu, czyli wyboru poziomu radykalizmu zmiany na skali od powolnej ewolucji do dynamicznej rewolucji, tkwią, jak się wydaje, w naturze takich kategorii, jak:

- 1) poziom samoświadomości decydentów o stanie organizacji,
- 2) poziom komfortu funkcjonowania organizacji w środowisku rynkowym,
- 3) skłonność decydentów do ryzyka, mierzona na skali od kunktatorstwa do odwagi w podejmowaniu wyzwań,
- 4) konsekwencja w realizacji programu zmiany.

Każda decyzja o zmianie, zwłaszcza zmianie o charakterze nowej generacji, wiąże się z ryzykiem. W tym przypadku ryzyko wyboru strategii wdrażania zmiany polega na ocenie podatności organizacji we wszystkich przestrzeniach jej potencjałów na takie przekształcenie. Nie ma jednak metod oceny tych potencjałów opartych na kategoriach pomiaru o charakterze w pełni mierzalnym, w pełni obiektywnym. Oznaczać to może, że analiza tych samych informacji i danych, prowadzona z różnych perspektyw optymizmu (lub pesymizmu) ich oceny, skutkuje wyborem różnych strategii wdrażania.

Analiza paradoksu: zmiana ewolucyjna *versus* zmiana rewolucyjna, została przedstawiona w tab. 1. Wyróżniono w niej cztery bazowe strategie zmian w kierunku organizacji procesowej, zaznaczając malejący wpływ zmian ewolucyjnych w kolejnych typach strategii i rosnące znaczenie zmian rewolucyjnych. Każdemu typowi strategii odpowiada specyficzny sposób percepcji organizacji. Każda z wyróżnionych w tab. 1 strategii zawiera, z punktu widzenia analizy warunków jej wdrażania, elementy zarówno ewolucyjne, jak i rewolucyjne. Przy tym to, co dla strategii zachowawczej, czyli zmiana sposobu postrzegania rzeczywistości organizacyjnej, jest elementem zmieniającym się stopniowo, ewolucyjnie, to w przypadku strategii dynamicznej zmieniać się musi skokowo, rewolucyjnie. Ten sam paradoks obserwujemy w warunkach realizacji strategii adaptacyjnej i rozwojowej w odniesieniu do tempa pokonywania kolejnych etapów dojrzałości procesowej.

Tabela 1. Analiza paradoksu przez pryzmat możliwych strategii zmian organizacyjnych

Nazwa strategii	Elementy ewolucyjne	Elementy rewolucyjne	Elementy dominujące w postrzeganiu organizacji
Strategia zachowawcza	Zmiana sposobu postrzegania rzeczywistości organizacyjnej	Implementacja procesów i ich koegzystencja z funkcjami	Dominuje myślenie funkcjonalne, mała skłonność decydentów do ryzyka
Strategia adaptacyjna	Osiągnięcie założonego poziomu dojrzałości procesowej	Tempo pokonywania kolejnych etapów dojrzałości procesowej	Przeważa myślenie funkcjonalne przy świadomości zmian adaptacyjnych
Strategia rozwojowa	Tempo pokonywania kolejnych etapów dojrzałości procesowej	Implementacja wszystkich komponentów organizacji procesowej	Przeważa myślenie procesowe przy świadomości zmian rozwojowych
Strategia dynamiczna	Przebieg działań przygotowawczych do wdrożenia wszystkich komponentów organizacji procesowej	Zmiana sposobu postrzegania rzeczywistości organizacyjnej w kierunku pełnej procesowości systemu	Dominuje myślenie procesowe. Procesy są spójnymi składowymi całego systemu

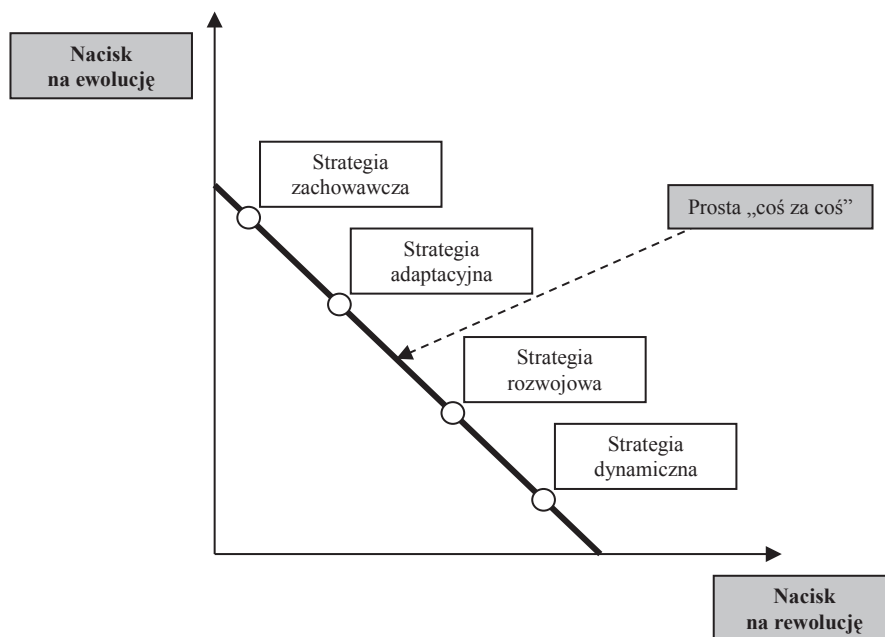
Źródło: opracowanie własne.

Każda z zaproponowanych strategii jest jednocześnie możliwym rozwiązaniem analizowanego paradoksu. Zaprezentowane możliwości rozwiązania paradoksu nie wyczerpują rozwiązań szczegółowych, które mogą występować w określonym continuum, w którym punktami brzegowymi są: na jednym biegunie – strategia zachowawcza, a na drugim – strategia dynamiczna.

7. Dyskusja nad możliwościami rozwiązania paradoksu

Każde rozwiązanie paradoksu ma optymalne warunki zastosowania w praktyce biznesowej. Wszystkie rozwiązania są jednak usytuowane na prostej *coś za coś*, która zawiera się między wymiarem poziomu nacisku na zmiany ewolucyjne a wymiarem poziomu nacisku na zmiany rewolucyjne. Usytuowanie możliwych rozwiązań paradoksu na prostej ilustruje rys. 3. Rozwiązania te mają charakter teoretyczny, a ich zastosowanie w praktyce wymaga określenia optymalnych warunków do ich wdrożenia, etapów w procesie implementacji oraz działań, które się składają na każdy z etapów.

Optymalne warunki implementacji strategii zmian od organizacji opartej na funkcjach do organizacji bazującej na procesach przedstawia tab. 2.



Rys. 3. Przykładowe możliwości rozwiązania paradoksu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Optymalne warunki zastosowania strategii zmian w kierunku organizacji procesowej

Nazwa strategii	Optymalne warunki zastosowania
Strategia zachowawcza	Niska podatność na oddziaływania konkurencji. Niski poziom sprawności potencjałów organizacji i brak zdolności do ich rozwoju w bliskiej perspektywie czasowej
Strategia adaptacyjna	Średnia podatność na oddziaływania konkurencji. Zdolność do pomiaru i obiektywnej oceny poziomu oraz rozwoju sprawności potencjałów organizacji w bliskiej perspektywie czasowej
Strategia rozwojowa	Wysoka podatność na oddziaływania konkurencji. Realna możliwość stałego, prorozwojowego kreowania potencjałów organizacji
Strategia dynamiczna	Bardzo wysoka podatność na oddziaływania konkurencji. Osiągnięty wysoki prorozwojowy potencjał organizacji we wszystkich jej przestrzeniach

Źródło: opracowanie własne.

Optymalne warunki zastosowania wymienionych strategii wyznaczone są przede wszystkim przez stan zasobów organizacji oraz ich podatność na oddziaływania zewnętrzne. Im silniejsze są te potencjały i jednocześnie silniejsza jest presja na

zmiany dostosowawcze, tym bardziej rewolucyjny powinien być proces wdrażania strategii w kierunku organizacji o orientacji proklienckiej, czyli procesowej. Głównym problemem jest wykorzystanie potencjałów zdolnych do pokonywania przeszkód i oporów. Związane jest to także z wykorzystaniem na ogół przemijających szans w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w wyścigu o przodujące miejsce w stawce rywali rynkowych.

8. Implikacje dla teorii zarządzania

1. Każde rozwiązanie paradoksu, czyli minimalizacja napięcia między przeciwnymi elementami, zawiera syntezę elementów zmiany ewolucyjnej i zmiany rewolucyjnej. Rozwiązania te różnią się między sobą nasileniem zmian ewolucyjnych w stosunku do nasilenia zmian rewolucyjnych.

2. Rozwiązaniami paradoksu zmiany przedsiębiorstwa czy instytucji w kierunku organizacji procesowej mogą być strategie jej wprowadzania.

3. Każde rozwiązanie paradoksu, czyli każda strategia o różnej intensywności zmian, ma optymalne warunki wdrożenia w praktyce biznesowej.

Literatura

- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcicie G., Wójcicie K., 2011, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Grajewski P., 2012, *Zarządzanie procesowe organizacją*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., 2014, *Granice elastyczności organizacji*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Meyer R., de Wit B., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Poole M.S., Van de Ven A.H., 1989, *Using paradox to build management and organization theories*, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4.
- Quinn R.E., Cameron K.S., 1988, *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing, Cambridge.
- Rybicki J.M., 2013, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.