

**Grażyna Osbert-Pociecha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZMIAN – W UJĘCIU MODELOWYM

---

**Streszczenie:** Nawiązując do założeń *Resorce-based view of firm*, wskazano, że źródłem efektywności mogą być zarówno zasoby nabyte/pozyskane (tj. zdolności substancjalne), jak i zdolności zbudowane przez organizacje (tj. zdolności dynamiczne). Przyjmując, że podstawową składową zdolności dynamicznych są zdolności organizacji do zmian, podjęto próbę ich konceptualizacji. Następnie na podstawie wybranego ujęcia modelowego wybranych ujęć modelowych zaprezentowano czynniki determinujące zdolność do zmian.

**Słowa kluczowe:** efektywność, zdolność do zmian, model C2C (*Capacity to Change*).

### 1. Wstęp

Efektywność, pomimo braku jednoznaczności w precyzowaniu tego pojęcia [Osbert-Pociecha 2006, s. 7], powszechnie postrzegana jest jako kluczowy atrybut organizacji przesądzający o jej istocie. Stanowi ona istotne uwarunkowanie dla przetrwania i rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa), szczególnie w warunkach narastającej konkurencji.

Zwiększanie efektywności nadaje sens działaniom urzeczywistnianym w procesie zarządzania zarówno w wymiarze operacyjnym, czyli we „właściwym realizowaniu/wykonywaniu rzeczy”, jak i w wymiarze strategicznym, czyli w wybieraniu „rzeczy właściwych”. Efektywność rozumiana ogólnie jako relacja otrzymanych efektów do nakładów czynników użytych do ich uzyskania stanowi swoisty *focus*/soczewkę koncentrującą różnorodne działania, podejmowane i realizowane przez poszczególne podmioty związane z daną organizacją w określonym czasie.

Fenomen tej kategorii polega na tym, że szanse na poprawę efektywności (jej podnoszenie) nie są ograniczone/limitowane. Wręcz można uznać, że są niewyczerpane, co stanowi wyzwanie, „ruchomy cel” dla organizacji, który wyznacza jej trajektorię cyklu życia, a dla przedsiębiorców, menedżerów, ludzi w organizacji jest to stały „przedmiot pożądanego”, który motywuje do szukania nowych sposobów działania (tj. budowania nowych koncepcji biznesowych lub wprowadzania innowacji technicznych, organizacyjnych itp.). Pobudza także do dokonywania precyzyjniejszych pomiarów tej efektywności czy też rozszerzania kręgu czynników determinu-

jących efektywność organizacji, aby je uwzględnić w kolejnych projekcjach zorientowanych na poprawę efektywności działania.

Zróżnicowanie w poziomie osiągniętej efektywności, zgodnie z teorią zasobową firmy [Collis, Montgomery 2009, s. 160], jest wyrazem posiadanych przez organizację zasobów, umiejętności, kompetencji do realizowania procesów mających na celu wykorzystanie/transfer tych zasobów. Przy czym jak zauważa M. Bratnicki [2008, s. 321], nie wystarczy po prostu posiadać zasobów (nawet tych cennych, rzadkich, trudnych do naśladowania i niepodlegających substytucji), o wiele istotniejsze jest posiadanie umiejętności ich rozwijania, kreowania z nich nowych kombinacji, a także wykorzystywania kompetencji organizacji dla zapewniania spójności między nimi a wymogami otoczenia.

Renta ekonomiczna jako przejaw efektywności związana z tworzeniem wartości [Makadok 2001, s. 387] może być rezultatem odkrywania i tworzenia różnych kombinacji z zasobów, które organizacja posiada, kontroluje lub jest w stanie je pozyskać (ma do nich dostęp), czyli wynikać z tzw. mechanizmu *resource-picking* (lub ze zdolności substancjalnych [Bratnicki 2008, s. 322]). Może też być wynikiem mechanizmu *capability-building*, czyli zdolności dynamicznych, ukierunkowanych na tworzenie, rozszerzanie i modyfikowanie potencjału strategicznego przez traktowanie swojego otoczenia jako zbioru szans (okazji), a nie wyłącznie ograniczeń. O ile zdolności substancjalne odnoszą się do zasobów i możliwości wykorzystywanych w działaniu operacyjnym i służą osiągnięciu efektywności w ramach dotychczasowej koncepcji biznesowego działania organizacji, o tyle zdolności dynamiczne (jako zdolności wyższego rzędu) odzwierciedlają możliwości zmiany lub rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych.

Na zdolności dynamiczne składają się zdolności adaptacyjne (czyli przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji), zdolności absorpcyjne (obejmujące rozpoznanie nowych wartości, nowej wiedzy, ich wchłanianie, pozyskiwanie) oraz zdolności innowacyjne, które wyrażają się umiejętnościami znajdowania rozwiązań w postaci nowych produktów, technologii, metod zarządzania itp. [Wang, Perviaz 2007, s. 31]. Te właśnie zdolności organizacji umożliwiają ciągłe integrowanie, rekonstruowanie, odnowę odtwarzanie zasobów substancjalnych po to, aby umożliwić zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i w ten sposób zapewnić organizacji realizację imperatywu efektywności.

Przyjmując zatem założenie, iż podstawowym komponentem dynamicznych zdolności organizacji są zdolności do zmian, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę zdefiniowania zdolności organizacji do zmian oraz zidentyfikowania związanych z nią uwarunkowań, a także wskazania na podstawie przedstawionego modelu na możliwości kształtowania tych zdolności. Rozważania oparto głównie na przeglądzie literatury przedmiotu.

## 2. Zdolności organizacji do zmian – ramy koncepcyjne

Dzisiaj uwzględnianie perspektywy pojedynczej, wyodrębnionej zmiany w ramach zarządzania organizacją wydaje się dalece niewystarczające, stąd potrzeba rozszerzenia dotychczasowego zakresu problematyki zarządzania zmianami o problemy wynikające z „mnogości” zmian realizowanych w danym czasie w przedsiębiorstwie.

Związane jest to chociażby z problemem eliminowania niebezpieczeństwa „zburzenia” dobrze funkcjonujących składowych organizacji (w tym struktur, procesów, przepływów informacyjnych itp.) będących następstwem wcześniej wprowadzonych lub aktualnie wdrażanych zmian oraz ograniczenia skutków negatywnego zjawiska „przeciążenia” zmianami. Chodzi także o to, aby korelować pewne poczynania, np. inicjujące kolejne zmiany przed ostatecznym zakończeniem wcześniej rozpoczętych procesów i związanych z nimi skutków, a także o to, aby w projektowaniu poszczególnych procesów zmian uwzględnić stworzenie odpowiednich warunków wyjściowych dla przewidzianych kolejnych zmian.

Odnosząc się do obecnych warunków działania organizacji, coraz częściej akcentuje się, że za podstawową funkcję menedżerską należałoby uznać nie tyle zarządzanie organizacjami w sensie zapewnienia im bieżącego funkcjonowania, ile ich zmienianie, a więc kreowanie takich uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań, które umożliwiłyby jej trwanie w przyszłości [Abell 2000, s. 9]. Nierzadko też pojawiają się więc zalecenia dla menedżerów, aby nie poprzestawali jedynie na usprawnianiu prowadzonej przez nich organizacji czy nawet jej restrukturyzowaniu (rozumianym tu głównie jako naprawianie wcześniej popełnionych błędów). Takie reaktywne podejście jest możliwe we względnie stabilnym otoczeniu i w wypadku braku zakłóceń wewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast w warunkach gwałtownie zmieniającego otoczenia przedsiębiorstwo musi być bardziej proaktywne, a menedżerom sugeruje się, aby zamiast roli strażników *status quo* pełnili funkcję architektów przyszłości, w tym nieustannie przygotowywali i wprowadzali zmiany, a nie uciekali się do nich tylko na zasadzie antidotum (na wypadek kryzysu). W tym „podążaniu z duchem czasu” [Eisenhardt, Bron 2006, s. 215] wręcz zaleca się narzucenie organizacji określonego rytmu zmian. Jego utrzymywanie może służyć dyscyplinowaniu działań na rzecz zmian, pozwala przyszłym adresatom tych zmian „oswoić się” z nimi, ograniczając ich zaskoczenie i związane z tym konsekwencje dla przebiegu zmiany. Wprowadzenie takiego „wymuszającego” rytmu zmian pozwala także na synchronizowanie działania na rzecz zmian z wewnętrznymi możliwościami firmy oraz konfrontowanie z oczekiwaniami zewnętrznymi, zapewniając przy tym płynność, czyli odpowiedni rozkład tej aktywności w czasie oraz unikanie negatywnych skutków kumulowania zmian w organizacji oraz związanego z tym syndromu „przeciążenia zmianami”.

Konkludując, należy stwierdzić, że zmiana pozostaje w ścisłej relacji z organizacją i być może ze względu na oczywistość tego związku nie był on wcześniej

przedmiotem pogłębionego zainteresowania badawczego, dopiero narastające tempo zmian stało się przełomem w eksploracji tej problematyki. Oprócz penetrowania istoty samej zmiany, mechanizmu jej przebiegu, czynników kontekstowych warunkujących jej przebieg i skutki przedmiotem zainteresowania stała się zdolność (rozumiana tu jako możliwość wykonania) organizacji do przygotowania i wdrożenia zarówno pojedynczych zmian, jak i całych strumieni/ciągów zmian. Takie właśnie ciągi zmian stanowią bowiem determinantę dalszego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Jak zauważył P. Drucker [2000, s. 10], organizacje przyszłości muszą świadomie i w sposób zorganizowany odrzucać swoją przeszłość, kreując kolejne zmiany (co może wręcz prowadzić do zaprzeczenia respektowanych dotychczas zasad, np. „jeśli coś działa, to lepiej nie ruszać”).

Zdolność organizacji do zmiany, czyli do odpowiedzi na określone impulsy z jej otoczenia bądź wewnątrz, oznacza, że organizacja ma pewne predyspozycje, w tym odpowiednią konfigurację zasobów, struktur, sposobów działania (procedur), które pozwalają jej na sprawne projektowanie i implementowanie ciągu zmian. Zdolność ta moderowana jest zarówno uwarunkowaniami tzw. twardymi, jak np. zasobami rzeczowymi (w tym finansowymi), informacyjnymi itp., jak i czynnikami „miękkimi”, związanymi z otwartością ludzi na nowe idee, ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka.

W ramach koncepcyjnych zdolności organizacji do zmian mieści się także umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygania o ich istocie, zakresie kierunku, obszarze, w jakim zostaną umiejscowione, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami oraz zmianami zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej.

Zdolność organizacji do zmian oznacza także budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności, ale także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, czyli równowagi pomiędzy przeszłością (podtrzymywaniem *status quo*), terażniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację).

Szczególnie warty zaakcentowania w budowaniu tej równowagi jest ten trzeci wymiar, czyli takie prowadzenie firmy, aby dokonująca się w niej transformacja określonych zasobów, spełniając kryterium osiągnięcia efektywności (na satysfakcjonującym poziomie), oraz realizacja bieżących zmian ukierunkowanych na usprawnianie dotychczas realizowanej działalności (na poprawę osiągniętej już efektywności), a także wykorzystanie określonych zasobów (w tym ludzkich) nie stało się barierą dla wprowadzenia kolejnych.

Takie pojmowanie zdolności organizacji do zmian służy optymalizowaniu jej zaangażowania w dokonywanie zmian. Chodzi o to, aby potencjalna zdolność do urzeczywistniania zmian nie była „konsumowana” w sposób nieskuteczny bądź marnotrawiona w takim sensie, że organizacja relatywnie łatwo podejmuje się różnych przedsięwzięć (zmian), które nie przynoszą pożądanych skutków (mamy tu bowiem do czynienia z dość powszechną tendencją do zbyt pozytywnego oszacowywania

tych skutków i względnie łatwym godzeniem się na odraczenie w czasie ich wystąpienia). Jak zauważają to P. M. Senge i in. [2002, s. 31], łatwiej rozpocząć jakieś inicjatywy, niż doprowadzić do owocnych, trwałych skutków. Ostatecznie powoduje to bowiem niemożność podjęcia kolejnej zmiany, niesprawność w jej przebiegu, może także prowadzić do skumulowania się zmian „na górze” w organizacji bez szans ich „rozprowadzania” w całej organizacji, co warunkuje ich wdrożenie.

Problematyka zarządzania zdolnością do zmian stanowi przykład typowej dla zarządzania relacji *trade off*, która to sprowadza istotę zarządzania do godzenia sprzeczności/przeciwieństw, do radzenia sobie z napięciami z nich wynikającymi. Należy zauważyć, że jak dotąd w literaturze przedmiotu ten wymiar istoty zarządzania był relatywnie słabo akcentowany [Osbert-Pociecha 2009, s. 10]. Menedżerowie mają świadomość, że otaczająca nas rzeczywistość pełna jest paradoksów i dylematów, jednak do tej pory nie próbowano na szerszą skalę budować metodycznego podejścia, jak sobie radzić z przełamywaniem tych sprzeczności, szukać sposobów na rozwiązywanie tych paradoksów.

Wykorzystując wyniki badań nad organizacyjną ambiwalencją (*ambidexterity*), które zgodnie potwierdzają, że pozostawanie przez organizację w stanie dualizmu (napięcia) i dążenie do podtrzymywania równowagi dynamicznej pomiędzy przeciwstawnymi składowymi strukturalizującymi organizację jest najlepszą drogą do bycia skutecznym i efektywnym, W.Q. Judge i Ch.P. Blocker [2008, s. 919] zaprezentowali zdolność organizacji do zmian (OCC – *Organizational Capacity for Change*) jako integrację ośmiu kluczowych wymiarów stanowiących cztery tzw. polarities. Mianowicie na zdolność organizacji do zmian według nich składają się:

- przewodzenie i podążanie za liderem,
- podejmowanie ryzyka i ponoszenie odpowiedzialności,
- centralizacja uprawnień i dzielenie się „władzą”,
- praca koncepcyjna i działanie (realizacja).

W ten sposób autorzy tej koncepcji nawiązują do postrzegania istoty zarządzania jako umiejętności radzenia sobie z przeciwieństwami. Przedstawiony zestaw spolaryzowanych wymiarów, szczególnie istotnych dla kształtowania zdolności organizacji do zmian, stanowi kombinację czynników o dość uniwersalnym charakterze, są to charakterystyczne dylematy związane z dokonywaniem wyboru, począwszy od zdefiniowania roli przywódców w określaniu wizji, ustalaniu priorytetów dotyczących zmian, strukturalizowaniu działań łącznie z tymi, które mają być podjęte, aby do zmian przekonać pozostałych uczestników organizacji i zapewnić ich zaangażowanie w tym procesie. Jednocześnie chodzi o oszacowanie poziomu ryzyka podejmowanych zmian, o zidentyfikowanie źródeł/czynników, które mogą wpłynąć na uprawdopodobnienie uzyskania pożądaných rezultatów oraz o przypisanie odpowiedzialności, ustalenie kanałów przepływu informacji, aby możliwe było sterowanie przebiegiem procesu zmiany, a także w ramach przypisanej odpowiedzialności podejmowanie działań korygujących.

Organizacyjna zdolność do zmian (OCC) wymaga także rozstrzygnięcia „odwiecznego” dylematu, na ile decyzje, aktywność związana z możliwością podjęcia określonych zmian powinna być przedmiotem zainteresowania kierownictwa organizacji, a w jakim stopniu przy realizacji tych przesądających o przyszłości firmy kwestiach należałoby się odwoływać do praktyk dzielenia się władzą, tj. stosować *empowerment* (uprawomocnienie).

Istotnym dylematem zapewnienia organizacji zdolności do zmian jest rozstrzygnięcie proporcji pomiędzy czasem/wysiłkiem poświęconym przygotowaniom koncepcyjnym związanym z etapem projektowania zmiany a czasem/wysiłkiem związanym z implementowaniem, „osadzaniem” tej zmiany w rzeczywistości.

Z pewnością przedstawiony tu zestaw przeciwieństw istotnych dla zapewnienia zdolności organizacji do zmian nie stanowi zamkniętej listy wymiarów (czynników), które można by uznać za determinujące predyspozycje organizacji do wprowadzania kolejnych zmian. Można tu zaliczyć jeszcze wiele dychotomicznych wyróżników opisujących organizację i proces zarządzania nią [Osbert-Pociecha 2009, s. 10].

W istocie chodzi tu o zaakcentowanie, że konieczne dla osiągnięcia zdolności do zmian jest przewycięzanie dychotomii, jest to jedna z najtrudniejszych umiejętności, jaką dzisiaj muszą osiągnąć i opanować menedżerowie prowadzący firmę (odpowiedzialni za jej przyszłość), albowiem ta swoista „gimnastyka” staje się kluczowym czynnikiem dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji w przyszłości, jednocześnie jest ona niedającym się odwrócić wyzwaniem dla zarządzania organizacją, szczególnie w warunkach zmieniającego się otoczenia organizacji pod wpływem narastającej w nim niepewności.

Kolejną ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, kształtując zdolność organizacji do zmian, jest przekładanie się zbiorowej (zinstytucjonalizowanej) zdolności dokonywania zmian na indywidualną zdolność/gotowość do zmian poszczególnych jednostek/uczestników procesów zmian i odwrotnie. Właśnie ze względu na to, że człowiek pozostaje zarówno „motorem” zmian w organizacji, jak i źródłem oporu przed zmianami, konieczne staje się wnikliwe analizowanie czynników związanych z indywidualną zdolnością do akceptowania i angażowania się w zmiany przeprowadzane w organizacji. Niezbędne jest tu pogłębienie podejścia sytuacyjnego, co może w praktyce okazać się relatywnie trudne, biorąc pod uwagę „mnogość” zmian oraz stosunkowo duży udział subiektywizmu wyznaczający ostateczną gotowość/zdolność jednostki do zmian.

### **3. Kształtowanie zdolności organizacji do zmian – ujęcie modelowe**

W literaturze przedmiotu dopiero od niedawna można zaobserwować zainteresowanie formułowaniem wzorców, zaleceń do kształtowania zdolności organizacji do zmian, aczkolwiek charakteryzując czy badając oddziaływanie różnych zmiennych/czynników, często nawiązuje się do ich związków z problematyką zmian w organizacji. Próby te mają jednak rozproszony charakter i nie zapewniają możliwości



szerszego oglądu problemu zdolności do zmian oraz przełożenia idei zdolności na wskazówki dla liderów/menedżerów realizujących strategię/procesy zmian w przedsiębiorstwie. Stąd zasadność przedstawienia wybranego modelu zdolności organizacji do zmian, tj. modelu C2C (*Capacity to Change*) [Dawen i in. 2003, s. 16]

Należy podkreślić, że system C2C jest rezultatem przyjęcia założenia o dychotomicznej naturze organizacji (por. tab. 1) i tezy, że to właśnie z istnienia określonych napięć rodzi się zdolność (potencjał) organizacji do przeprowadzania zmian, bycia innowacyjnym, stawania się konkurencyjnym itp.

**Tabela 1.** Organizacja jako system dychotomiczny

Składowe w ujęciu konwencjonalnym	Składowe w ujęciu niekonwencjonalnym
<ul style="list-style-type: none"> <li>wartości: jednolitość, jednoosobowa odpowiedzialność, powtarzalność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wartości: różnorodność, odpowiedzialność zbiorowa, zindywidualizowanie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>organizacja hierarchiczna, mechanistyczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizacja zdecentralizowana, elastyczna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>jednostki funkcjonalne realizujące zadania przez standardowe/formalne procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>autonomiczne jednostki realizujące zadania wynikające z adaptacji do warunków działania</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ściśle określone metody działania, procesy strukturalizowane, dające przewidywalne wyniki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kreatywne działania, podejmowanie innowacji, twórczy „bałagan”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>naturalna siła w posiadanych zasobach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>naturalna siła w dynamice działania</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>działanie oparte na powtarzalności i determinizmie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdolność do eksperymentowania, literalnego myślenia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Dawen i in. 2003, s. 15].

Pierwowzorem, który stanowi ideową podstawę modelu C2C, jest złożony system adaptacyjny będący przełożeniem prostych interakcji/zachowań dużej liczby autonomicznych jednostek odpowiadających na określone bodźce (głównie zewnętrzne). Nawiązuje on w swojej istocie do systemu, jaki możemy zaobserwować u migrujących ptaków. Stada niektórych ptaków, lecąc w ramach tzw. *symmetric V-shaped formula*, są w stanie lecieć relatywnie dalej, szybciej, a nawigacja jest tu bardziej precyzyjna aniżeli w przypadku lotu pojedynczych ptaków. Upatruje się, że źródłem tego jest wzajemne oddziaływanie na siebie poszczególnych członków tego stada.

Zamiast więc konfigurować, standaryzować funkcjonowanie organizacji, „narzucać z góry” określone zadania, zaleca się menedżerom/liderom, aby w warunkach dużej dozy niepewności skoncentrowali się na ludziach jako na kluczowym zasobie i w myśl założenia „wydobyć z nich jak najwięcej” starali się dać im przestrzeń (również w sensie fizycznym), czas, zasoby oraz swobodę decydowania, zapewniając im tym samym warunki do kreatywności. Kreatywność ludzi jest bowiem siłą napędową mechanizmu zmian w organizacji i dlatego ludzie właśnie stanowią kluczowy zasób w systemie C2C. Będąc istotami społecznymi, ludzie są w stanie eksploatować,

dynamizować pokłady swojej kreatywności przede wszystkim w obecności innych ludzi, aby więc stworzyć im odpowiednie środowisko do rozwoju w organizacji, konieczne staje się zapewnienie warunków do komunikowania się między sobą (stąd waga, jaką model kreowania zdolności do zmian C2C przywiązuje do czynnika komunikacji, przepływu informacji traktując go jako szczególnie istotne uwarunkowanie dla rozprzestrzeniania się wiedzy, w tym „przecinania” hierarchicznych i funkcjonalnych „linii podziału” w organizacji).

Model zakłada także wykorzystanie naturalnej skłonności ludzi do szacowania korzyści w odniesieniu do poszczególnych inicjatyw i propozycji rozwiązań związanych z transferem zasobów w organizacji, a także określania poziomu ryzyka ich podejmowania i sprawdzenia się na rynku – stanowi to przesłankę do działania i zdefiniowania korzyści/efektów możliwych do uzyskania.

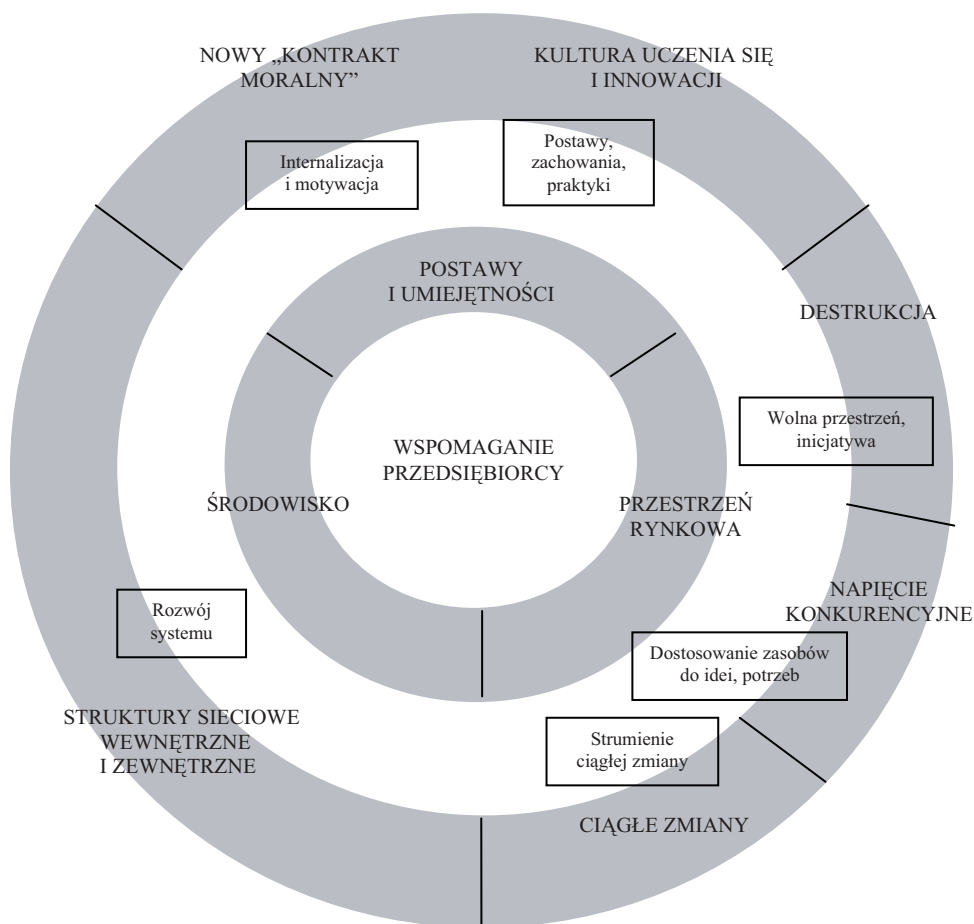
Tak więc przez inspirowanie ludzi, budowanie sprzyjającego kreatywności środowiska model zdolności do zmian C2C stawia na wydobywanie i wspomaganie przedsiębiorczości jako immanentnej człowiekowi aktywności pozwalającej na dostrzeżenie i wykorzystywanie szans oraz przekraczanie istniejących/utartych wzorców działania i osiąganie przez to różnorodnych korzyści (ekonomicznych, społecznych).

Przedsiębiorczość w ramach swojej wielowymiarowości [Dyduch 2008, s. 15] może być również postrzegana jako szczególna kompetencja, która głównie wyraża się umiejętnością rozpoznawania, interpretowania szans, a następnie mobilizowaniem zasobów (potencjału), aby przekształcać je w wartości dla klientów (szerzej interesariuszy) w obecnym lub nowym otoczeniu. Stanowi ona zatem siłę motoryczną rozwoju organizacji, koncentrując się wokół poszukiwania szans, podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością twórczego rozwiązywania problemów, budowania więzi społecznych, przywództwa oraz uczenia się (w tym także na porażkach/błędach). To szczególnie zapotrzebowanie na orientację przedsiębiorczą utożsamiane ze znajdowaniem i wykorzystywaniem szans pojawiło się w związku z dokonującym się w paradygmacie zarządzania przewartościowaniem, polegającym na przejściu od budowania przewagi konkurencyjnej jako konfiguracji określonych atutów/zasobów przedsiębiorstwa, która jest w stanie zapewnić wybraną pozycję konkurencyjną w otoczeniu rynkowym, do „wyluskiwania” okazji jako reagowania na istotne zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji zdarzenia, które mogą mieć przesądzające znaczenie dla istnienia i rozwoju organizacji [Krupski 2003, s. 8].

Zaprezentowany na rys. 1 model C2C wspomaganie przedsiębiorczości, rozumianej tu również jako pożądany rodzaj zachowań menedżerskich, stanowi przeciwieństwo dla dotychczasowego podejścia, które z kolei wyraźnie stawia na profesjonalizm.

Model ten nie zakłada, że przedsiębiorczość jest uwarunkowana genetycznie i są to wyłącznie wrodzone predyspozycje. Wręcz przeciwnie – przyjmuje się, że przedsiębiorczość jako zestaw „cech nabytych” może być przedmiotem kształtowania w odpowiednio przygotowanym procesie edukacyjnym, zachęcającym do odkrywania świata na zasadzie zgłębiania jego struktury i mechanizmów oraz funkcji, a także





Rys. 1. Rozbudowany model C2C – „Capacity to Change”

Źródło: [Dawen i in. 2003, s. 15].

identyfikowania nowych trendów w jego rozwoju. Powyższe uwarunkowanie jest spełnieniem następujących wymogów:

- wspomagania uczenia się i innowacyjności odpowiednio sprawnym systemem weryfikowania nowych pomysłów, idei.
- zapewnienia partycypacji, która poprzez dobór odpowiednich narzędzi pozwoliłaby na urzeczywistnianie proponowanych zmian i weryfikację ich potencjalnych korzyści.

W uproszczonym kształcie modelu kształtowania przestrzeni do zmian C2C (por. rys. 1) wewnętrzna pętla jest odzwierciedleniem relacji pomiędzy ludźmi jako podstawy determinującej zdolność do zmian w przyszłości w zależności od takich zmiennych, jak:

- postawy i umiejętności,
- otoczenie rynkowe/konkurencyjne,
- środowisko dla komunikacji.

Jeśli chodzi o wymiar postaw i umiejętności, zwraca się tu uwagę na następujące elementy:

- nowy „kontrakt moralny”,
- kulturę uczenia się i innowacji jako składową kultury organizacyjnej.

Dotychczasowy „kontrakt moralny” pomiędzy organizacją a ludźmi będącymi jej uczestnikami, wspierany głównie systemem bodźców materialnych, sprowadzał się do realizacji celów/zadań wynikających z przyporządkowania do hierarchicznego układu organizacji. Nowy „kontrakt moralny” jako czynnik kształtujący zdolność organizacji do zmian nadaje szczególną rangę aspiracjom tych uczestników organizacji, którzy na zasadach przedsiębiorcy zechcą inicjować i weryfikować pomysły, idee zmian. Tak więc stroną tego swoistego kontraktu z organizacją będą przede wszystkim ludzie odznaczający się :

- pasją w działaniu,
- skłonnością do podejmowania ryzyka (ale też umiejętnością neutralizowania go),
- dążeniem do doskonalenia swoich umiejętności,
- tym, że urzeczywistnianie nowych pomysłów stanowi dla nich sens życia i daje im poczucie spełnienia.

Istotna dla funkcjonowania takiego kontraktu jest również zbieżność realizacji określonego programu dla organizacji z rozwojem osobistym ludzi z nim związanych.

Aby ukształtować określone zachowania, postawy ludzi zapewniające ich zaangażowanie na zasadzie przedsiębiorcy, konieczne jest stworzenie odpowiedniej struktury zindywidualizowanych bodźców. Nieodzowne będzie tu odejście od dotychczas preferowanej struktury bodźców (w której prym wiodą proste bodźce materialne) oraz przyjęcie takich rozwiązań, które umożliwią dobór na zasadzie indywidualnego oddziaływania, osiągnięcie efektu „poświęcenia się”, czego wyrazem z jednej strony będzie gotowość do twórczego poszukiwania lepszych rozwiązań, a z drugiej strony – jak najpełniejsza identyfikacja z celami organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że realizacja tak zdefiniowanego „nowego kontraktu moralnego” z wykorzystaniem określonych postaw i narzędzi wymaga oczywiście wsparcia czy wręcz osadzenia w odpowiedniej kulturze organizacyjnej.

Kultura organizacyjna rozumiana tu jako zbiór wartości, norm, przekonań, doświadczeń oraz artefaktów, które są uznawane i respektowane przez uczestników organizacji (pracowników), ma determinujące znaczenie dla przeprowadzania zmian (szczególnie tych transformacyjnych). Jest to uwarunkowanie o ambiwalentnym charakterze, co oznacza, że może ona stanowić barierę uniemożliwiającą wręcz przeprowadzenie zmian (składają się na nią bowiem względnie trwałe elementy, kształtowane w odpowiednio długim czasie i dobrze zakorzenione w świadomości

uczestników organizacji), może się ona także okazać wsparciem dla zamierzonej zmiany, a jej elementy (np. związane z nią poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa) mogą wspomagająco oddziaływać na dokonywane w organizacji przeobrażenia. Biorąc zatem pod uwagę te właściwości kultury organizacyjnej oraz praktyczne potwierdzenie, że próby dokonania jakichkolwiek zmian w organizacji bez uwzględnienia zmian w jej kulturze organizacyjnej kończą się fiaskiem [Higgins, Mcallaster 2004, s. 64], należy uwzględnić, że przeprowadzanie zmian w organizacji musi być jednocześnie sprzężone ze zmianami kultury organizacyjnej, przynajmniej w takim zakresie, aby nie stanowiła ona hamulca, przeszkody we wprowadzeniu tych zmian. Jak zauważa A. Balcerek [2008, s. 123], charakteryzując metodyki implementacji zmian w kulturze organizacyjnej, niezależnie od rodzaju (kierunku) planowanej zmiany w organizacji odpowiednie zmiany w kulturze organizacyjnej rozpoczynają się od identyfikacji stanu istniejącego, kolejnym krokiem jest sprecyzowanie kultury pożądanej i określenie luki kulturowej, którą należy w procesie zmian kultury organizacyjnej zniwelować (wyeliminować). Dla wykonania tego zalecenia można posłużyć się metodykami nawiązującymi do modeli (podejść) prezentujących różne typy kultury organizacyjnej (z punktu widzenia ich wpływu na przeprowadzanie zmian w organizacji) [Balcerek 2008, s. 124].

Kolejną składową systemu zdolności do zmian w omawianym modelu jest przestrzeń rynkowa; służy ona głównie wprowadzeniu zasad rynkowych do wnętrza organizacji, co powinno organizację „poderwać do działania”, przyczynić się do pogłębienia konkurencyjności oraz utrzymania stałego strumienia zmian w organizacji, czyli lokowania w niej atrakcyjnych rozwiązań poprawiających efektywność działania.

System C2C zakłada, że poszczególne propozycje, idee zmian podlegać muszą weryfikacji na zasadach rynkowych, a szanse wdrożenia dotyczą tylko staranie wybranych rozwiązań, tj. tych, które najlepiej przyczyniają się do urzeczywistnienia celów kontynuowania działalności i rozwoju, oraz tych, których urzeczywistnienie jest związane z dostępnymi lub możliwymi do pozyskania zasobami. Ze względu na niedobór określonych zasobów koniecznych dla podejmowania kolejnych zmian zakłada się, że działaniom związanym z generowaniem nowych rozwiązań towarzyszyć będą działania mieszczące się w ramach szeroko pojętej „dekonstrukcji”. Obejmuje ona działania sprowadzające się do „zburzenia” wcześniej zbudowanych form przy zachowaniu tego, co stanowi „rdzeń kompetencyjny” organizacji. Dekonstrukcja oznacza tu przyzwolenie na działania destrukcyjne, oczyszczające (nawet jeśli one przejściowo zakłócają spójność organizacji i prowadzą do entropii). Takie jednoczesne prowadzenie działań destrukcyjnych związane z usuwaniem niepotrzebnych struktur, uwalnianie określonych zasobów itp. jest nie mniej ważnym uwarunkowaniem zdolności do zmian jak samo generowanie nowych pomysłów, oznacza ono „czyszczenie przestrzeni organizacyjnej i udostępnianie jej nowym ‘obszarom’ wzrostu/ innowacjom”.

Autorzy modelu zwracają uwagę na jeszcze jeden szczegółowy aspekt dekonstrukcji jako składowej systemu C2C, traktują ją jako proces mobilizowania się do

rozwiązywania określonych problemów, które jako swego rodzaju „nacięcia” wprowadzone zostają do umysłów uczestników organizacji i są w stanie ostatecznie „zawocować” innowacjami, rozwiązaniami dopasowanymi do kontekstu organizacyjnego, technologicznego, rynkowego.

Jako uwarunkowanie dla utrzymania zdolności organizacji do zmian dostrzega się potrzebę realizowania procesów zmian na zasadzie ciągłego przepływu zmian przez organizację, co zapewnia jej atrybut elastyczności i pozwala na sprawniejszą adaptację w obliczu potrzeby nagłych, radykalnych zmian. W nawiązaniu do procesu darwinowskiej selekcji naturalnej podkreśla się, że wiele gatunków, kiedy zaczyna odpowiadać na wezwanie do adaptacji, często jest zbyt daleko od swojego pierwowzoru i nie jest w stanie tego dokonać (co w końcu doprowadza do wyginiecia danego gatunku).

Ponadto dla zapewnienia tego ciągu zmian w organizacji ważny jest też tzw. instytucjonalny przepływ zmian, niezależny od zmian w poszczególnych organizacjach. Przepływ ten stanowi agregację zmian dokonujących się w różnym tempie w poszczególnych elementach otoczenia (podmiotowego, przedmiotowego), co z kolei staje się wyzwaniem /przesłanką do kolejnych zmian, np. dotyczących tych elementów, które nie biorą udziału w zmianach przeprowadzanych aktualnie, przyczyniając się do utrzymywania stałego tempa zmian. Przykładem takiego instytucjonalnego przepływu impulsów do zmian mogą być zmiany wynikające z tzw. sieciowej architektury społecznej pomiędzy firmami skupionymi np. w klastrze.

Ważnym czynnikiem „lewarującym” zdolność do zmian w tym modelu jest budowanie określonego środowiska, infrastruktury dla sprawnej komunikacji, przepływu informacji zarówno wewnątrz samej organizacji, jak i łączącego ją ze światem zewnętrznym. Wskazuje się tu przede wszystkim na użyteczność struktur sieciowych zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

#### 4. Podsumowanie

Model C2C jest próbą ujęcia tych uwarunkowań, zmiennych kontekstowych, które są konieczne do zbudowania i utrzymywania w organizacji określonego poziomu zdolności do zmian. Podstawą generowania tej zdolności do zmian jest idea przedsiębiorczości. Chodzi oto, by tworząc określone warunki do funkcjonowania organizacji, w naturalny sposób chronić, wspomagać jej przedsiębiorczość, ona bowiem siłą rzeczy zorientowana jest na zmiany.

Przedsiębiorczość jako wyróżnik człowieka wiąże/uzależnia zdolność organizacji do zmian przede wszystkim z zachowaniami/działaniami ludzi, to dla nich immanentne jest ciągle dążenie do doskonalenia stanu już osiągniętego, to oni są w stanie generować nowe rozwiązania, nowe role. Oni też potrafią dokonywać selekcji, wybierać i oszacowywać, które z tych rozwiązań należy rozwijać, a które można „zarzucić”, które z nich są w stanie spełnić kryteria efektywnościowe i należy je koniecznie urzeczywistnić (nawet jeśli narzędzia do oceny ich racjonalności nie zawsze na to wskazują, a wynika to po prostu z wykorzystania ich intuicji).

To odwoływanie się do przedsiębiorczości jako mechanizmu napędzającego i regulującego zdolność organizacji do zmian wydaje się zasadne, akcentuje się ją jako konfigurację określonych postaw i zbioru umiejętności oraz podkreśla się, że stanowi ona swoisty akt odwagi wynikający z „przed się brania” kolejnych przedsięwzięć i związanego z nimi ryzyka. Jest też ona sposobem na naturalne godzenie przeciwności, neutralizowanie sprzeczności związanych z funkcjonowaniem organizacji, przyczyniając się tym samym do poprawy sprawności, efektywności organizacji. Aby wypełnić te funkcje, musi ona być odpowiednio wspomagana, a składowe modelu C2C stanowią zestaw propozycji wzmocnienia, przejawów przedsiębiorczości w organizacji. Przyjmuje się tu założenie, że poziom przedsiębiorczości niezależnie od jej „genetycznych” uwarunkowań da się rozwijać, kształtować, co oznacza, że organizacje nie pozostają bez wpływu na swoją zdolność do zmian.

## Literatura

- Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu – dziś i jutro firmy*, Poltext Warszawa 2000.
- Balcerek A., *Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zmian*, „Organizacja i Kierowanie” 2008 vol. 133, nr 3.
- Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP (seria: Zarządzanie) Wałbrzych 2008.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Konkurowanie zasobami*, „Harvard Business Review” Polska 2009 I.
- Dawen Ch., Ju-Hon K., Chung Han L., Seow Haing, L., Leong J., Ng R., Teo F., *Creating the Capacity to Change. Defence Entrepreneurship for the 21 st Century*, Pointer Singapore 2003.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE, Katowice 2008.
- Eisenhardt K.M., Bron S.L., *Podążanie z duchem czasu – konkurowanie w zmienionych warunkach rynkowych*, [w:] *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Helion, Gliwice 2006.
- Higgins J.M., Mcallaster C., *If you want your strategic change, don't forget to change your cultural artifacts*, „Journal of Change Management” 2004 vol. 4, no 3.
- Judge W.Q., Blocker Ch.P., *Organizational capacity for change and strategic ambidexterity*, „European Journal of Marketing” 2008 vol. 42, no 9/10.
- Krupski R., *Zarządzanie bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 11.
- Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001 vol. 22.
- Osbert-Pociecha G., *Próba konceptualizacji efektywności organizacji z wykorzystaniem mind-mappingu*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, seria: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. VII, z. 1B, SWSPiZ, Łódź-Wrocław 2006.
- Osbert-Pociecha G., *Ambiwalencja zarządzania organizacją – szansa czy zagrożenie*, „Przegląd Organizacji” 2009 nr 6.
- Senge P.M. i in., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wang C.A., Pervaiz K.A., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007 vol. 9, no 1.

## FRAMEWORK OF AN ORGANIZATION'S CAPACITY FOR CHANGE

**Summary:** In this paper, referring to the assumptions of *Resource-based view of firm*, there has been pointed that the source of organization efficiency could be both mechanism of resource-picking (e.g. substantial capabilities) and mechanism of capability-building (e.g. dynamic capabilities).

Then it was presupposed that the most important part of dynamic capabilities is capacity for change and the effort of defining it has been undertaken. Taking into consideration the models of an organization's capacity for change some factors which determinate it have been also showed.