

1.1. Perspektywa organizacji

Wprowadzenie

Śledząc najnowsze publikacje z zakresu zarządzania, zauważyć można, że na drogowskazach do sukcesu organizacyjnego widnieją następujące hasła: wiedza, uczenie się, kreatywność, zarządzanie zmianą, rozwojem i innowacjami. Droga do sukcesu organizacji nie wiedzie już tylko przez usprawnianie i perfekcyjne wykonywanie istniejących zadań, lecz przez gotowość do ciągłej, nawet radykalnej zmiany. Oznacza to, najkrócej ujmując, konieczność ciągłego wychodzenia poza istniejący standard, swoiste wzbogacanie przedsiębiorstwa o nowe, lepsze rozwiązania. Współczesne organizacje działające w turbulentnych warunkach otoczenia stają przed wymogiem wpisania w codzienne funkcjonowanie działań na rzecz ciągłego ich rozwoju już nie tylko jako gwarancji powodzenia, ale warunku przetrwania. Powodzenie organizacji uzależnia się obecnie w dużej mierze od zdolności kadry zarządzającej do tworzenia takich rozwiązań organizacyjnych oraz posługiwania się tymi metodami i technikami, które jednocześnie zapewniają elastyczność i umożliwiają czerpanie z zasobów tzw. kapitału ludzkiego czy intelektualnego organizacji. Ideałem staje się organizacja inteligentna, ucząca się, w której sprawnie i efektywnie zarządza się zarówno wiedzą, jak i zmianą, zapewniając organizacji rozwój [Senge 1998, s. 30–39]. Pojęcie rozwoju organizacyjnego, najogólniej ujmując, jest kategorią o charakterze jakościowym, wynikającą z wprowadzania innowacji produktowych, strukturalnych czy dotyczących zmian w organizacji i zarządzaniu [Pierścionek 1998, s. 11], a jego filarami są ludzie o zróżnicowanych cechach tworzących potencjał dla uzyskania efektu synergicznego [Blanchard 2007, s. 142]. Powstaje zasadnicze pytanie: jak skorzystać z owego potencjału?

Proces przeprowadzania zmian w organizacji jest złożony, wieloaspektowy, a co za tym idzie, trudny. Przyczyn trudności najczęściej upatruje się w braku wiedzy i zdolności kadry zarządzającej w zakresie zarządzania zmianą. Wydaje się, że przyczyny te mają głębsze źródło – współczesne organizacje, zdaniem A. Tofflera, stoją na przełomie dwóch okresów (er) rozwoju cywilizacyjnego: ery przemysłowej oraz ery wiedzy i informacji, co oznacza, że we współczesnych przedsiębiorstwach może nadal dominować duch i zasady wypracowane w erze przemysłowej

[Toffler 2006, s. 38-44], a pojawiają się zupełnie nowe jakościowo zjawiska i problemy, których nie daje się w pełni opisać za pomocą teorii, prawd i reguł wypracowanych w minionej epoce, natomiast nowe zasady wciąż nie istnieją. P. Grajewski zauważa, że charakterystyczne jest, iż siła oporów przeciwko zmianom jest większa w okresie przełomów niż potencjał proinnowacyjny. Oznacza to, że w wielu organizacjach należy liczyć się z postawami i zachowaniami ukierunkowanymi na wstrzymanie aktywacji zmian istoty jej działania [Grajewski 2007, s. 11]. Stawia to przed menedżerami dodatkowe wyzwania. Powstaje pytanie: jak im sprostać? Wychodząc z uprawnionego założenia, że w każdym dobrze przygotowanym procesie zarządzania zmiana rozpoczyna się od rozpoznania i zrozumienia stanu wyjściowego, a kończy na określeniu stanu docelowego [Mills, Dye, Mills 2009, s. 42–49], postanowiono podjąć próbę wyjaśnienia i scharakteryzowania istoty zmian organizacyjnych, a następnie wydobyć i określić cechy organizacji: tradycyjnej i współczesnej oraz charakterystycznych dla nich sposobów zarządzania, po to by w konsekwencji skonfrontować je ze sobą, wskazując tym samym generalne kierunki zmian dla organizacji chcących się rozwijać i aspirować do miana organizacji przyszłości.

Dlaczego organizacje się zmieniają?

Organizacja, jak każdy żywy system [Bielski 1992, s. 81–82], poddana jest działaniu dwóch sił: tendencji zachowawczej, stabilizującej, czyli *homeostazie*, i konieczności wprowadzania zmian uwarunkowanych przez otoczenie. Siły te są względem siebie przeciwstawne, ale i komplementarne. Naturalnym dążeniem organizacji jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy nimi. Zmiany zachodzące w otoczeniu wytrącają ją z tego stanu. „Walka” pomiędzy tendencją zachowawczą i kreatywną „sprowadza ponownie daną organizację do poprzedniego stanu równowagi lub wywołuje nacisk na świadome przekraczanie norm w celu osiągnięcia nowego punktu równowagi – na pozór bardziej ryzykownej, ale w rzeczywistości lepiej dostosowanej do aktualnej sytuacji” [Nizard 1998, s. 109]. G. Nizard uważa, że każdy stan równowagi w organizacji ma charakter nietrwały. Wynika to stąd, że systemy otwarte – a takimi są organizacje – są w stanie nierównowagi, ponieważ pozostają stale we wzajemnym oddziaływaniu z otoczeniem. Wciąż zagraża im niepewność i chaos. Autor zaznacza, że nawet kryzys, o ile jest zjawiskiem przejściowym, staje się pewną szansą, zapoczątkowuje bowiem aktywność ekonomiczną, odnowę – w drodze pokonywania kryzysu przeprowadzone zostają bowiem gruntowne

zmiany ilościowe i jakościowe w procesach i strukturach zarządzania [Nizard 1998, s. 21].

Do „systemowego” obszaru interpretacyjnego przynależy także koncepcja J. Machaczki. Autor wyjaśnia, że w stosunku do organizacji działa *prawo entropii*, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalne dążenie ku upadkowi („prawo powszechnego ciężenia ku dołowi”), z drugiej zaś, każdy system stara się poprawić zajmowaną pozycję względem innych. Niezbędnym działaniem, które musi podjąć organizacja, jest zmiana rozumiana jako funkcja systemu, polegająca na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia oraz poprawy swojej pozycji w otoczeniu [Machaczka 1996, s. 9].

W rozważaniach o przyczynach zmian, w tym zmian w organizacjach, nie można pominąć uniwersalnej koncepcji K. Levina. Jego zdaniem wszelkie zachowanie jest wynikiem dążenia do osiągnięcia równowagi między siłami *napędowymi* i *powstrzymującymi*. Siły napędowe prowadzą w jednym kierunku, siły powstrzymujące w przeciwnym. Pierwsze z nich to zdaniem autora: wynalazki, konkurencja, nowe materiały i technologie, konieczność oszczędności, drugie to: strach, nawyki, normy grupowe, samozadowolenie i inne [Machaczka 1998, s. 24].

Według J. Stonera i Ch. Wankela „każdy czynnik otoczenia, zmniejszający zdolność organizacji do pozyskania potrzebnych jej zasobów ludzkich i materialnych albo do wytworzenia i wprowadzenia jej usług lub wyrobów, staje się siłą wywołującą zmianę. Siłą taką jest także każdy czynnik w środowisku wewnętrznym, wpływający na sposób prowadzenia działalności przez organizację” [Stoner, Wankel 1994, s. 305]. I tak, autorzy upatrują przyczyn zmian odpowiednio w: siłach zewnętrznych i siłach wewnętrznych. Uważają, że lista możliwych przyczyn, czy to pochodzących z sił zewnętrznych, czy też wewnętrznych, jest nieskończona. Zaznaczają, że siły te są często powiązane ze sobą, a więź ta staje się szczególnie silna wtedy, gdy zmiany dotyczą wartości i postaw.

B. Grouard i F. Meston proponują, by przyczyny wielu różnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie również podzielić dychotomicznie na zewnętrzne i wewnętrzne [Grouard, Meston 1997, s. 16–20]. I tak, przyczyny zewnętrzne to te, które łączą się ze zmianami wywoływanymi przez czynniki zewnętrzne wobec podmiotu zmiany. Na ogół chodzi tu o czynniki stanowiące otoczenie przedsiębiorstwa: rynek, działania konkurencji, innowacje technologiczne, zmiany przepisów prawnych, modyfikację akcjonariatu, zmiany sposobu życia i myślenia społeczeństwa.

Do przyczyn zewnętrznych można zaliczyć również czynniki wewnętrzne dla przedsiębiorstwa, ale jednocześnie zewnętrzne dla zainteresowanej zmianą jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei przyczyny wewnętrzne łączą się ze zmianami wprowadzanymi przez przedsiębiorstwo. Są to głównie: rozwój przedsiębiorstwa, wizja kierownictwa przedsiębiorstwa.

Wielu autorów, dzielących przyczyny zmian organizacyjnych na pochodzące z otoczenia i samej organizacji, próbuje rozstrzygnąć, które z nich są „silniejsze”, które powodują większą konieczność wprowadzania zmian. Psychologowie organizacji D. Katz i R. L. Kahn źródła zmian widzą poza organizacją. Autorzy zakładają, że organizacje jako systemy otwarte podlegają zmianie przede wszystkim z powodu zmian w ich sytuacji zewnętrznej, natomiast możliwość zmian w organizacji z inicjatywy wewnętrznej jest ograniczona [Katz, Kahn 1979, s. 692]. Również Z. Mikołajczyk szczególne znaczenie przypisuje zewnętrznym źródłom potencjalnych zmian w organizacji, które należy sprzęgać ze zmianami w organizacji. Autorka powołując się na A. Bartoliego i Ph. Hermela, wskazuje pięć ich kategorii: ekonomiczne, kulturowe, technologiczne, polityczne i psychologiczne [Mikołajczyk 1994, s. 10–11].

Stosowanie podziału na zewnętrzne i wewnętrzne przyczyny zmian ma znaczenie metodologiczne, ale może w praktyce nastęrczać wielu trudności. Istnieje grupa przyczyn nie dających się jednoznacznie zakwalifikować. Motywy zmian są kombinacją wielu czynników i trudno ustalić ich genezę – spoglądając na organizację przez „systemowe” okulary, widzimy szczególnie złożony, otwarty system (często o nieostro rysujących się granicach), powiązany z otoczeniem „siecią wielostronnych i różnorodnych oddziaływań i wpływów” [Błaszczuk 1999, s. 58].

Otoczenie główną determinantą zmian w organizacji

Otoczenie jest pewnym systemem i jak każdy system składa się z różnych elementów oraz wzajemnych, często wielce skomplikowanych powiązań, relacji między tymi elementami. Relacje te zachodzą w różnych kierunkach i mają różne natężenie – można więc wyróżniać określone stany otoczenia rozciągnięte na krańcach kontynuów: stałość–zmienność oraz prostota–złożoność [Bielski 2002, s. 71–79, Jasiński, 2005, s. 15]. Przyjmuje się, że otoczenie organizacyjne jest zbiorem elementów leżących poza granicami organizacji, lecz z nią związanych, tzn. że: oddziałują na organizację i/lub organizacja oddziałuje na nie [Bielski 1992, s. 133]. Jeśli zaś chodzi o stany otoczenia, to dla rozważań

teoretycznych krzyżuje się wspomniane kontinua, uzyskując cztery modelowe sytuacje: otoczenie proste i stałe, otoczenie proste i zmienne, otoczenie złożone i stałe, otoczenie złożone i zmienne. Już w 1961 r. T. Burns i G. M. Stalker uzasadnili, że to właśnie od stanu otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, uzależnia się wybory związane z procesem zarządzania [Burns, Stalker 1961, s. 5].

Uznaje się, że we względnie prostych i stabilnych warunkach otoczenia organizacje funkcjonowały do połowy XX w.¹, natomiast od lat 60. otoczenie organizacji gospodarczych kształtowane jest przez gwałtowny rozwój nauki i techniki wkraczający do życia gospodarczego, rezerwowany dotąd głównie na potrzeby rozwoju armii i zbrojeń. Swoista rewolucja naukowo-techniczna sprawiła, że relacje między przedsiębiorstwem i otoczeniem, dotychczas w zasadzie stałe i niezmiennie, stały się zmienne i trudne do prognozowania, a terażniejszość przestała być prostą kontynuacją przeszłości.

Lata 70. przyniosły kryzys naftowy, a z nim nowe spojrzenie na przyszłość organizacji, przejawiające się przede wszystkim w dostrzeżeniu potrzeby wprowadzania zmian, które ustrzegłyby ją przed nieznanymi zagrożeniami. Nastąpiło zerwanie z wyznawaną dotychczas zasadą: „jeśli coś nie jest zepsute, nie zabieraj się do naprawy”, a wraz z nim zupełnie nowe podejście do organizacji: zmianom podlegać miały odtąd rozwiązania uznawane w danym momencie za dobre i wystarczające. Organizacje podjęły trud już nie tylko adaptowania czy dostrajania do rozpoznanych zmian w otoczeniu organizacyjnym, lecz antycypowania ich.

Od początku lat 80. mamy do czynienia ze zmianą ciągłą [Clarke 1997, s. 1] i bardziej radykalnym sposobem myślenia o zmianach. Pojawiły się takie terminy, jak: „transformacja”, „restrukturyzacja”, „przebudowa”, „reorganizacja” etc. Zmiana kierunków działalności, reengineering, nowe technologie (upowszechnienie komputera osobistego), nowe formy dystrybucji, łączenie, przejmowanie i alianse przedsiębiorstw, przekształcanie mentalności – zjawiska mające dawniej charakter wyjątkowy, stały się powszechne. I. Ansoff stwierdził, że nastąpił wzrost turbulencji otoczenia spowodowany czterema tendencjami [Ansoff 1985, s. 58]:

- wzrostem nowości zmiany – pojawiły się wydarzenia odbiegające od przyjętych w przeszłości założeń, do których nie pasowały wcześniej wypracowane rozwiązania i dotychczas stosowane instrumenty,

¹ Rozpoznanie to dotyczy organizacji działających w warunkach gospodarki rynkowej.

- wzrostem intensywności otoczenia – wzrosła liczba kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami, co pochłaniać zaczęło określone zasoby: czas, wysiłek i zaangażowanie pracowników organizacji,
- wzrostem szybkości zmian otoczenia – skrócił się czas komercjalizacji technologii przekładający się na cykl życia produktu,
- wzrostem złożoności otoczenia – współzależność procesów i zjawisk spowodowanych procesami integracji gospodarczej oraz zapoczątkowanymi procesami globalizacyjnymi zaowocowała utratą przejrzystości otoczenia organizacyjnego.

Lata 80. stworzyły klimat do powstania ekonomiki globalnej, a wiodące przedsiębiorstwa cechowała [Masłyk-Musiał 2003, s. 23]:

- aktywność wynikająca z ograniczoności zasobów, których pozyskiwanie było trudne,
- wprowadzanie nowych technologii wymagające inwestowania potężnych środków finansowych,
- przewycięzanie kryzysów dzięki kompetencjom wybitnych liderów,
- prowadzenie działalności pod stałą presją udziałowców, którzy rzadko i krótko bywali zadowoleni z ich wyników finansowych.

W przedsiębiorstwach z ambicjami na utrzymanie lub zdobywanie pozycji lidera zaczęła obowiązywać zasada: „Wprowadź zmiany, zanim staną się konieczne” [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 165–168].

Lata 90. przyniosły upadek reżimów komunistycznych i socjalistycznych, globalizację gospodarki, powszechność komunikowania się za pomocą technologii elektronicznych (Internet, telefonia komórkowa, przekaz satelitarny, ogólnosiwiatowe sieci informacyjne), wiele zmian politycznych i społecznych. W organizacjach pojawiły się zmiany uznawane wówczas za rewolucyjne: fuzje, przyłączenia, odłączenia, alianse strategiczne. Walka konkurencyjna spowodowała pogłębienie dywersyfikacji produktów i rynków oraz przemożne dążenie do redukcji kosztów przejawiające się m.in. w redukcji zatrudnienia, likwidacji szczebli zarządzania w strukturach organizacyjnych. W latach 90. powstało szereg koncepcji pozwalających, zdaniem ich autorów, na uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej: organizacja ucząca się, zwinna, inteligentna, wirtualna – wszystkie wymagające od uczestników organizacji aktywności, mobilności, kreatywności [Masłyk-Musiał 2003, s. 24].

Pierwsza dekada XXI w. to okres dalszego rozwoju i pogłębienia zapoczątkowanych wcześniej trendów. Globalizacja zatacza coraz większe kręgi: poszerzają się rynki zbytu i zaopatrzenia, wzrasta możliwość współpracy z organizacjami na całym świecie w ramach wirtualnych sieci. Następuje dalsze upowszechnianie, wręcz umasowienie sposobów komunikowania (technologie mobilnego dostępu do Internetu wykorzystujące już nie tylko komputery, ale i telefony komórkowe). Dalszemu skracaniu podlegają cykle życia produktów, doprowadzając do tzw. kanibalizmu produktowego [Jasiński 2005, s. 17–18]. Spowicie współczesnego zglobalizowanego świata w jeden łańcuch przyczynowo-skutkowy powoduje, że np. recesja lub kryzys gospodarczy mogą być silnie odczuwane na całym świecie w tym samym czasie.

Wydaje się, że ze względu na znaczenie globalizacji dla współczesnych organizacji warto się temu zjawisku przyjrzeć bliżej. Pojęcie globalizacji nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze. Stanowi ono przedmiot dyskusji od czasu publikacji artykułu Leavitta pt. *The globalization of Markets* (Globalizacja rynków) w 1983 r. [Stonehouse, Hamil, Campbell, Purdie 2001, s. 5]. Od tamtego czasu w przymiotnik „globalny” wyposażonych jest coraz więcej pojęć: globalny świat (tzw. globalna wioska), globalne społeczeństwo, globalna konsumpcja, globalny sektor, globalna komunikacja. Mówi się także o globalizacji: stylów życia, regulacji prawnych, strategii itp. Ogólnie ujmując, pojęcie globalizacji odnoszone jest do znaczącego i złożonego procesu zachodzącego obecnie w skali światowej – to właśnie w związku z jego złożonością badacze często nie podejmują próby ogólnego określenia tego procesu – omawiają jedynie wybrane jego aspekty lub przejawy. I tak np. A. Budnikowski definiuje globalizację jako: „proces scalania gospodarek narodowych, przejawiający się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych, przepływów kapitałowych i usługowych, będący efektem rosnącej tendencji do traktowania przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw całego świata jako rynku zbytu” [Budnikowski 1999, s. 10–11]. W podobny nurt wpisuje się określenie A. Gwiazdy, który zauważa, że pojęciem globalizacji operuje się w odniesieniu do ogólnego stanu, w jakim znajduje się gospodarka światowa, uwzględniając intensyfikację procesów integracji światowej oraz postępującego umiędzynarodowienia życia gospodarczego [Gwiazda 1998, s. 9]. W literaturze znaleźć można jeszcze inne podejście, zgodnie z którym globalizacja utożsamiana jest z jednym z wielu etapów rozwoju firmy, najbardziej zaawansowaną jego formą, będącą wynikiem internalizacji, czyli umiędzynarodowienia

działalności rynków, sektorów bądź przedsiębiorstw [Dicken 1992, s. 12; Fisher 1998, s. 164–165; Williamson 1995, s. 1].

W większości publikacji pojęcie globalizacji i proces globalizacji odnoszone są do czasów współczesnych. Co ciekawe, A. Zaorska zauważa, że proces ten zapoczątkowany został na większą skalę w XIV w., wraz z rozwojem zamorskiej działalności przez kompanie handlowe. Jednak dopiero w drugiej połowie XIX w. nastąpił silny wzrost skali, zasięgu i form ekspansji przedsiębiorstw wywołujący integrowanie wielu rynków i gospodarek. Proces ten niestety został zahamowany przez dramatyczne wydarzenia polityczne w okresie od pierwszej do końca drugiej wojny światowej [Zaorska 1998, s. 14].

Pojęcie globalizacji najczęściej odnoszone jest do sfery ekonomicznej. I chociaż można mówić o procesach globalizacji zachodzących w sferach: technicznej, socjologicznej, kulturowej itd., to przypuszczalnie największy postęp związany z globalizacją dokonał się właśnie wskutek stopniowego tworzenia się ogólnoświatowej, czyli globalnej gospodarki, w ślad za czym szły inne, sprzyjające jej procesy. Cz. Sikorski wyróżnił trzy grupy przyczyn globalizacji [Sikorski 1999, s. 26]: osiągnięty poziom technologii, możliwości komunikowania się, procesy integracji politycznej. Dwie pierwsze przyczyny, zdaniem autora, są wynikiem dokonań w dziedzinie informatyki. Dzięki nim wzrastają możliwości asortymentowe tych przedsiębiorstw, w których zastosowano sterowane komputerowo metody wytwarzania – widmo przezbrajania urządzeń i linii produkcyjnych w związku z wprowadzaniem nowego asortymentu znika – wzrasta elastyczność i innowacyjność przedsiębiorstw. Sieci komputerowe oplatają niemalże cały świat, umożliwiając komunikowanie się i dostęp do aktualnych informacji. Powyższe zmiany dokonują się dzięki sprzyjającym decyzjom politycznym, do których przede wszystkim zaliczyć można: odchodzenie od protekcjonizmu i stwarzanie warunków swobody miejsca inwestowania oraz transferu zysku [Sikorski 1999, s. 29].

Do omówionych trzech grup przyczyn dodać można trzy rodzaje sprzyjających czy wręcz doprowadzających do globalizacji działalności przedsiębiorstw procesów [Sikorski 1999, s. 31]:

1. rozwój korporacji międzynarodowych,
2. fuzje i alianse strategiczne przedsiębiorstw,
3. kooperacja – łączenie się w sieć wielu bardzo małych firm rozsianych nawet na całym świecie.

Peter Drucker zauważa trzy regiony na świecie, w których zachodzą wyraźne procesy integracyjne, a których skutkiem jest powstawanie ponadnarodowych jednostek gospodarczych. Pierwszy pod

względem zaawansowania jest region Europy z Unią Europejską. Zaczął on kształtować się najpierw jako organizacja ekonomiczna, nabywając z czasem coraz więcej funkcji politycznych. Drugi z regionów znajduje się w Ameryce Północnej, gdzie postępuje proces integracji gospodarczej pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, Kanadą a Meksykiem. Trzeci region to Azja, gdzie integracja ma szansę postępować pomiędzy Japonią, Koreą i innymi krajami położonymi w części południowo-wschodniej kontynentu [Drucker 1999, s. 124].

Rodzi się pytanie, w jakim stopniu powyższe procesy będą oddziaływać na poszczególne przedsiębiorstwa. P. F. Drucker daje prostą odpowiedź: wszystkie przedsiębiorstwa chcące funkcjonować w XXI w. są „skazane” na globalizację, stąd ich cel jest jasny: osiągnięcie globalnej konkurencji [Drucker 2000, s. 61–62]. Badacze próbują zidentyfikować cechy przedsiębiorstwa, które można nazwać „przedsiębiorstwem globalnym”. S. Kasiewicz uważa za globalne takie przedsiębiorstwo, które [Kasiewicz 2000, s. 45]:

- funkcjonuje na trzech głównych rynkach: europejskim, amerykańskim i azjatyckim,
- posiada strategię globalną w zakresie: misji, klientów, produktów, systemów dystrybucji,
- jego potencjał tworzy sieć produkcyjną,
- posiada i wykorzystuje kluczowe zasoby czynników produkcji, kierując się perspektywą globalną,
- dysponuje infrastrukturą informatyczną do działalności w skali globalnej,
- tworzy nowe struktury, mechanizmy koordynacji i integracji dostosowane do występujących różnic społecznych, kulturowych i politycznych na rynkach, w których działa.

Globalizacja jest główną przyczyną wzrastającej złożoności i niepewności otoczenia. Z jednej strony, niesie korzyści: możliwość podejmowania działalności gospodarczej na nowych rynkach, nowe źródła zaopatrzenia i wiedzy, z drugiej, zagrożenia: trudniejsze warunki w grze konkurencyjnej, a także wzrastająca stopa bezrobocia w krajach, w których firmy globalne rozpoczynają swoją działalność produkcyjną czy handlową [Olszewska 2001, s. 58]. Na złożone procesy globalizacyjne nakłada się szereg zmian o charakterze społecznym: zmniejszenie się wielkości rodzin, wzrost jednoosobowych gospodarstw domowych, wzrost aktywności zawodowej kobiet, wzrost mobilności ludzi – te i wiele innych odciskają piętno na współczesnych organizacjach [Clarke 1997, s. 7].

Nie sposób wymienić wszystkich czynników otoczenia organizacji ze względu na jego dynamizm i nieprzewidywalność łańcuchów przyczynowo-skutkowych: czasami zupełnie niespodziewanie pojawia się całkiem nowy czynnik, który nagle diametralnie zmienia obraz panującej rzeczywistości [Jasiński 2005, s. 21].

Tradycyjne i nowoczesne spojrzenie na organizacje

Jak wspomniano, współczesny etap rozwoju systemu zarządzania organizacjami ma swoje korzenie w dorobku ery przemysłowej, a to oznacza, że interpretacja współczesnych zdarzeń i zjawisk najczęściej opiera się na wypracowanych w przeszłości i utrwalonych regułach. Tymczasem źródła sukcesu organizacyjnego mają swe korzenie w pionierskich rozwiązaniach odważnych eksperymentatorów [Grajewski 2007, s. 12]. Oznacza to, że w świecie organizacji odnaleźć można współistniejące w tym samym czasie dwa typy organizacji: opierające swe działanie na wcześniej wypracowanych, znanych rozwiązaniach oraz eksperymentujące w zakresie rozwiązań organizacyjnych, nastawione na ciągłą zmianę, swoiste naruszanie obowiązujących reguł lub interpretujące je w nowatorski sposób. Pierwsze z nich nazywane są organizacjami klasycznymi, tradycyjnymi, konwencjonalnymi, a drugie ewoluującymi, nowoczesnymi – w literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności terminologicznej. W niniejszej publikacji, do dalszych rozważań, przyjęto następujące terminy: „organizacja tradycyjna” oraz „organizacja nowoczesna”.

Podjęcie klasyczne, ukształtowane w czasie rozwoju ery industrialnej, oparte było na założeniu, że należy w maksymalnym stopniu upraszczać istotę relacji między członkami organizacji – w ten sposób powstawały systemy wyraźne, przejrzyste i trwale różnicujące poszczególne role [Grajewski 2007, s. 15]. Rozwiązania takie były uzasadnione relatywnie niewielką zmiennością otoczenia, a co za tym idzie, sensownością wypracowywania takich rozwiązań, które mogły obowiązywać w długiej perspektywie czasowej. Ówczesne warunki otoczenia organizacyjnego zrodziły określone konfiguracje organizacyjne, których wynikiem było powstanie tzw. struktur hierarchicznych [Bielski 2002, s. 135].

W organizacjach opartych na strukturach hierarchicznych zadania dzielone pomiędzy poszczególnych uczestników organizacji są ściśle określone i względnie trwałe, a zatem podział pracy także jest ścisły, a specjalizacja najczęściej głęboka. W związku z relatywnie niskim stopniem zmienności otoczenia w organizacjach takich „opłaca się” tworzyć liczne i szczegółowe, ujęte na piśmie procedury i przepisy, gdyż

mają one szansę zachowywać aktualność w dłuższym okresie. Stosunki podporządkowania i zależności przejawiają się w hierarchicznych, pionowych więziach służbowych ze scentralizowanymi i skoncentrowanymi uprawnieniami do decydowania i odpowiedzialności.

Scharakteryzowane wyżej rozwiązania po długim okresie obowiązywania determinują określone zachowania ludzi w organizacji. W organizacjach tradycyjnych formułowaniem celu organizacyjnego zajmuje się określona grupa osób z najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej, członkowie niższych szczebli nie są w ten proces aktywnie włączani. Ograniczają się jedynie do wykonywania „narzuconego” przez bezpośredniego przełożonego zadania, które należy wykonywać, trzymając się ściśle określonych procedur. Po wykonaniu zadania przełożony sprawdza, kontroluje i ocenia pracownika. Wysoka pozycja kierownika wynika ze swoistego elitaryzmu zrodzonego przez nadrzędną rolę hierarchii organizacyjnej. Dobry pracownik to taki, który wykazuje się znajomością procedur oraz ich drobiazgowym przestrzeganiem. Często doprowadza to do sytuacji, w której nie skutek, lecz zgodność działania z instrukcjami uważana jest za wystarczającą rękojmię sprawności [Sikorski 2000, s. 110]. Wysoki stopień scentralizowania i sformalizowania sprzyja powstaniu sformalizowanej komunikacji doprowadzającej stopniowo do depersonalizacji relacji międzyludzkich [Zbiegień-Maciąg 2008, s. 54–55] spowodowanej nadrzędnością pieczętek i podpisów na dokumentach nad ludźmi i ich rzeczywistymi problemami, a także organizacją jako całością.

Opisana pokrótce rzeczywistość organizacyjna przynosi określone konsekwencje. Sprzyja pojawianiu się tzw. postaw lokalnych [Sikorski 2009, s. 175–179] – pracownicy koncentrują się na sprawach dotyczących jedynie ich fragmentu pracy, dystansując od spraw pozostałych pracowników, dotyczących całej organizacji oraz problemów występujących w otoczeniu, jako zupełnie nieistotnych z ich punktu widzenia. Doprowadza to do pojawiania się swoistego konserwatyzmu nastawionego na stabilizację i utrwalanie istniejących norm, wartości i wzorów zachowań jako wartości samych w sobie – przeszłość staje się kierunkowskazem do działania w przyszłości, a osiągnięcie przewidywalności funkcjonowania organizacji jest dominującą wartością. Jakkolwiek zmiana nie jest tu zjawiskiem pożądanym.

Dla przedsiębiorstw działających w turbulentnych warunkach otoczenia organizacyjnego zachodzi potrzeba zastępowania rozwiązań tradycyjnych nowoczesnymi [por. Müller 2000, s. 222], nastawionymi na pobudzanie ludzi do kreatywności i przedsiębiorczości na rzecz organizacji oraz wspierającymi wprowadzanie nowych, rozwiązań, dla

których przewidziano struktury organiczne [Bielski 2002, s. 135] o cechach przeciwstawnych do rozwiązań hierarchicznych. Zadania dla uczestników takich organizacji powinny być luźno określone i wynikać z okoliczności oraz oczekiwań zarówno przełożonych, jak i współpracowników. To samo rozpoznanie tyczy się podziału pracy: dopuszcza się możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek. Wymaga to zdecydowanie wyższych i bardziej uniwersalnych kwalifikacji ludzi, niż może to mieć miejsce w organizacjach tradycyjnych. W strukturach takich rodzą się więzi wielostronne, którym sprzyjać mają rozwinięte, nieformalne kontakty i komunikacja między ludźmi. Szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym wymaga decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie, istnienia sieci ośrodków decyzyjnych.

W organizacjach nowoczesnych korzystne jest poczucie zespołowości, wyłaniającej się z hołdowania wspólnym wartościom zgodnym z misją organizacji [West, Tjosvold, Smith 2003, s. 297]. Jak wspomniano, ludzi powinna cechować gotowość do zmiany w zakresie: zadań, norm, pozycji i ról w grupie. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem konieczne jest wyzwalanie kreatywności, nowatorstwa i oryginalności myślenia, zachęcanie do eksperymentowania oraz głoszenia nowych idei. Postawy związane z przedsiębiorczością, swoistą odwagą w tym zakresie powinny być propagowane. Zwiększenie stopnia elastyczności organizacji w dużej mierze zależy od szybkości podejmowania decyzji, a zatem wyłania się konieczność zwiększania stopnia autonomii poszczególnych pracowników i koncentracji rozdrobnionych zadań w bardziej złożone, co czyni pracę wielopodmiotową oraz interdyscyplinarną, opartą na procesach [Grajewski 2007, s. 170]. Zachodzi więc uzasadniona potrzeba stałego podnoszenia kwalifikacji przez pracowników organizacji wymagającego inwestowania już nie tylko w szkolenie załogi, ale w jej edukację. W odniesieniu do pracy standardem powinny być: osiągnięcie celów, terminowość, wysoki poziom wydajności i jakości, odejście od modelu pracownika kontrolowanego na rzecz osoby zdolnej do samokontroli. Zapewnienie szybkości reakcji na zmiany uzależnione jest w dużej mierze od tego, w jaki sposób kontaktują się ze sobą uczestnicy organizacji – zaleca się kontakty nieformalne, o charakterze wielostronnym oraz tworzenie warunków do nieskrępowanej, otwartej, sprzyjającej negocjacji komunikacji.

W organizacjach nowoczesnych szczególna rola przypada kierownikom – zaleca się, by byli oni mentorami, doradcami

[Christiansen 2000, s. 317]. Miarą ich skuteczności powinna stać się umiejętność włączania ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów oraz stwarzania warunków do wzajemnego uczenia się. W związku z tym kierownik powinien być wyposażony w szczególne kompetencje społeczne i umiejętności motywacyjne, by ludzie zechcieli dążyć w swych działaniach do osiągnięcia wspólnego celu [Armstrong 1997, s. 225; Blanchard 2007, s. 58, 77].

Wydaje się, że organizacje przyszłości cechować będzie wyższa intensywność i różnorodność zmian wymagających spojrzenia na organizację z perspektywy globalnej: wiedzy, postaw, umiejętności. Prognozuje się, że wyróżnikami organizacji przyszłości będą: zarządzanie różnorodnością, dążenie do przywództwa opartego z jednej strony na dyscyplinie, z drugiej na elastyczności. Wprowadzanie zmian organizacyjnych oparte będzie już nie tylko na zasadach określonych w ramach zarządzania zmianą, ale na kulturze organizacyjnej sprzyjającej wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Można się spodziewać, że w organizacji przyszłości wystrząsą się i dominować będą wszystkie te cechy organizacji nowoczesnej, które czynią ją coraz bardziej elastyczną, zapewniając możliwość funkcjonowania w warunkach zintensyfikowanych procesów globalizacyjnych i integracyjnych powodujących jej umiędzynarodowienie, geocentryczność. Z tak zarysowanych warunków wyłaniają się nowe wyzwania dla zarządzania organizacją przyszłości. Obok zachowujących aktualność zasad zarządzania określonych dla organizacji współczesnej wyrastają nowe, związane z zarządzaniem różnicami kulturowymi w ramach organizacji globalnych, tak zmiennych, że coraz częściej nazywanych chaotycznymi. Szczególna rola przypada tutaj już nie kierownikom czy menedżerom sprawnie realizującym tradycyjne funkcje zarządzania, lecz liderom kreującym sprzyjającą kulturę organizacyjną.

Nieźmiernie trudno jest ująć wszystkie cechy i wymiary, które scharakteryzowałyby kompleksowo organizację i zasady zarządzania nią: organizacje należą do grupy systemów społeczno-kulturowych, a zatem cechuje je znaczna złożoność [Bielski 1992, s. 81–82], co oznacza, że nie można ustalić wszystkich sieci powiązań i ich współzależności. Należy także zaznaczyć, że niełatwo jest porównać organizację tradycyjną z jej powtarzalnymi procesami i taką, którą cechuje dynamizm, zmienność. W przypadku tej pierwszej można rozpoznać, co jest dla niej właściwe, a co nie, w przypadku drugiej co najwyżej stwierdzić, że rozwiązań właściwych (i niewłaściwych) jest wiele, bo są one uwarunkowane różnymi stanami zarówno organizacji samej w sobie, jak i jej otoczenia [por. Müller 2000, s. 223–224]. Poniżej podjęto próbę zestawienia ze

sobą pojęć, którymi opisać można organizacje tradycyjne i współczesne oraz, bazując na analizie współczesnych trendów, organizacje przyszłości (tab. 1). Odniesiono je do podstawowych cech organizacji samej w sobie, następnie cech jej systemów zarządzania oraz charakterystycznych postaw i zachowań pracujących w niej ludzi. Zaprezentowany zestaw służy unaocznieniu i uwypukleniu różnic powstałych pomiędzy wyszczególnionymi typami organizacji.

Tabela 1. Cechy organizacji i warunków zarządzania w przeszłej, współczesnej i przyszłej perspektywie czasowej

	Organizacja tradycyjna	Organizacja współczesna	Organizacja przyszłości
ORGANIZACJA	<ul style="list-style-type: none"> • zamknięta • statyczna • zdeterminowana • sztywna • konkretna • linearna • stabilna • prosta • przejrzysta • mechanistyczna • hierarchiczna • scentralizowana 	<ul style="list-style-type: none"> • częściowo otwarta i otwarta • posiadająca elementy statyczne i dynamiczne • niezdeterminowana • częściowo elastyczna • konkretna i częściowo nieostra • cykliczna • fluktuująca • złożona • niewyraźna • mechanistyczno-organiczna • zdecentralizowana • częściowo zdecentralizowana 	<ul style="list-style-type: none"> • otwarta • dynamiczna, chaotyczna • niezdeterminowana • elastyczna • nieostra • tymczasowa • rekonfigurująca • skomplikowana • rozproszona, rozmyta • organiczna • heterarchiczna • skrajnie zdecentralizowana

ZARZĄDZANIE	<ul style="list-style-type: none"> • pewność • koncentracja na teraźniejszości • orientacja produktowa • orientacja zadaniowa • standaryzacja • specjalizacja zawodowa • kontrola • autokratyzm • depersonalizacja relacji międzyludzkich • szkolenie pracowników • kontakty i komunikacja formalne 	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko • koncentracja na przyszłości • orientacja prokliencka • orientacja zadaniowa i procesowa • zróżnicowanie • szerokie kompetencje • kontrola i samokontrola • dystans władzy • stosunki partnerskie, zespołowość • edukacja pracowników • kontakty i komunikacja formalne i nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> • niepewność • orientacja na klienta zindywidualizowanego, różnorodnego • orientacja procesowa • różnorodność • szeroki kontekst pracy • samokontrola • nietrwałość i przechodność władzy • rozproszona • indywidualizm w ramach zespołowości • samodoskonalenie • kontakty i komunikacja nieformalne
LUDZIE	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość „ja” • pasywność • działania odtwórcze • podporządkowanie • nastawienie na przestrzeganie procedur 	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość „my” • przedsiębiorczość • działania twórcze • autonomia • nastawienie na realizację celu 	<ul style="list-style-type: none"> • indywidualizm • ekspansywność • innowacyjność • poczucie mocy podmiotowej • nastawienie na pragmatyzm, ekonomiczność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cameron, Quinn 2003, s. 124; Müller 2000, s. 222; Pochtowski 1998, s. 12.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę rozpoznanie, że po pierwsze, otoczenie organizacyjne ma decydujący wpływ na współczesne organizacje, a po drugie, że cechuje je wzrastająca złożoność i zmienność, należy założyć, iż organizacje powinny mieć wbudowany mechanizm co najmniej sprzyjający dostrajaniu, a najlepiej antycypowaniu zmian. Motorem zmiany organizacyjnej są ludzie ze swymi zdolnościami do tworzenia innowacyjnych rozwiązań – wyzwaniem dla organizacji, które mają

ambicje stać się organizacjami przyszłości, jest tworzenie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających człowiekowi, jego złożonym i zmieniającym się potrzebom. Wydaje się, że organizacje nowe, z krótką historią są w tym względzie w lepszej sytuacji niż te, w których wykształciła się silna kultura organizacyjna, mająca swe korzenie w „poprzedniej epoce”, gdy przedsiębiorstwa traktowano jako obiekty mechaniczne. To właśnie one stają przed koniecznością zmiany orientacji w sferze społecznej organizacji, swoistego przestawienia się z utrwalonych schematów myślenia i działania, zerwania z przepisami formalnymi służącymi utrzymaniu *status quo* na rzecz rozwiązań charakteryzujących się elastycznością [Ziębicki 2010, s. 387–388].

O powodzeniu przekształcenia organizacji tradycyjnej w kierunku współczesnej, a następnie przyszłości decyduje szereg czynników – trudno o jednoznaczny katalog – są one od siebie wzajemnie uzależnione, jedne warunkują drugie.

Bibliografia

1. Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
3. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
4. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
5. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Błaszczyk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
7. Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
8. Budnikowski A., *Globalna przygoda*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy” 1999, 287(612).
9. Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
10. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
12. Christiansen A. A., *Building the innovative organization*, Macmillan Press Ltd., London 2000.
13. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
14. Dicken P., *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*, Guilford Press, New York–London 1992.

15. Drucker P. F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
16. Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000.
17. Fisher B., *Globalization and The Competitiveness of Regional Block*, Intereconomics 1998.
18. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
19. Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997.
20. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.
21. Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
22. Kasiewicz S., *Warunki i możliwości przekształcenia się polskich przedsiębiorstw w firmy globalne*, w: *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską*, IFGM, SGH Warszawa 2000.
23. Katz D., Kahn R. L., *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
24. Machaczka J., *Przedsiębiorczość, zarządzanie i zmiana – tryptyk rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 5.
25. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
26. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
27. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994.
28. Mills J. H., Dye K., Mills A. J., *Understanding Organizational Change*, TJ International, Bodmin 2009.
29. Müller U. R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
30. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
31. Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
32. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
33. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
34. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
35. Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, metody, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
36. Sikorski Cz., *Wolność w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.
37. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
38. Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.
39. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

40. Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
41. West M., Tjosvold D., Smith K., *International handbook of organizational teamwork and co-operative working*, Wiley 2003.
42. Williamson J. G., *Globalization, Convergence and History*, NBER Working paper No. 5259.
43. Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
44. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
45. Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, w: W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

Spis tabel

Tabela 1. Cechy organizacji i warunków zarządzania w przeszłej, współczesnej i przyszłej perspektywie czasowej