

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA ELASTYCZNOŚCI W REWOLUCYJNYM I EWOLUCYJNYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA*

1. Wstęp

Zmiany i związany z nimi dynamizm stały się powszechnie uznanym imperatywem działania organizacji, a nawoływanie do zmian – swoistą „mantrą” współczesnego zarządzania. Jednocześnie dorobek nauk o organizacji i zarządzaniu, mimo swojej obfitości jako podstawa racjonalności metodologicznej działania, akcentując potrzebę, wręcz nieuchronność, dokonywania zmian w organizacji [Chahrabaghi, Nugeht 1994, s. 45] jako fundamentalnego warunku dla zapewnienia urzeczywistnienia się naturalnych celów organizacji, tj. przetrwania i rozwoju, wciąż nie przynosi satysfakcjonującego wyjaśnienia mechanizmu zmian. Nie daje także skutecznych zaleceń, jak optymalizować wysiłek organizacyjny, aby z jednej strony nadążyć za koniecznymi zmianami, z drugiej zaś wyczerpać możliwości wynikające z utrzymania *status quo* organizacji. Nie formułuje też jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o to, czy przetrwanie i rozwój związane z utrwalaniem przewagi konkurencyjnej i osiągnięciem odpowiedniej efektywności w działaniu jest możliwe alternatywnie przez zmiany ewolucyjne czy rewolucyjne, a może konieczna jest tu swoista kombinacja zmian o charakterze rewolucyjnym i ewolucyjnym.

2. Charakterystyka zmian rewolucyjnych i ewolucyjnych

Literatura przedmiotu obejmuje wiele opracowań, których tematem są wyłącznie zmiany ewolucyjne [Edelman 1999, s. 50] albo rewolucyjne [Gersick 1991, s. 16]. Jednocześnie od dawna funkcjonuje pogląd o koniecznej obecności obu tych rodzajów zmian. Jednym z pierwszych, który dał wyraz swojemu przekonaniu, iż rozwój, wzrost organizacji jest funkcją zmian o charakterze zarówno ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym, był L.E. Greiner [1972, s. 104]. Konstruując swój model, założył

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

naprzemienność pojawiania się etapów ewolucji i rewolucji. Podobnie Z. Sapijaszka [1996, s. 22] przedstawia funkcjonowanie organizacji uwzględniające wpływ zmian w otoczeniu jako odpowiednio skonfigurowany ciąg zmian ewolucyjnych (stopniowych i płynnych) oraz zmian rewolucyjnych (radikalnych).

Próbie zaznaczenia odrębności poszczególnych rodzajów zmian towarzyszą jednocześnie relatywnie pojemne ramy konceptualizacyjne tych pojęć i szerokie spektrum wyróżników dających się do nich odnieść.

Tabela 1 stanowi przykład zestawienia cech odnoszących się do dychotomicznie ujmowanych w literaturze przedmiotu zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych.

Tabela 1. Porównanie wyróżników zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych

Kryterium	Zmiany ewolucyjne	Zmiany rewolucyjne
Zasięg	plytki, lokalny charakter, odcinkowe, obejmujące niewielką część organizacji	głęboki, przekrojowy charakter, dotyczy przedsiębiorstwa jako całości
Tempo/dynamika	ciągle, rozłożone w czasie, powolny przebieg	skokowe, skoncentrowane w czasie, gwałtowny przebieg
Cel	stopniowe dokonywanie zmiany	radikalna zmiana
Stosunek do stanu wyjściowego	korekta i kontynuacja dotychczasowych działań	brak kontynuacji dotychczasowych działań
Poczucie bezpieczeństwa członków organizacji	relatywnie duże	relatywnie małe
Nasilenie oporu	odpowiednio małe	względnie duże
Inicjatywa	możliwe na wszystkich szczeblach organizacji	indukowane od góry
Przepływ decyzji	dół → góra	góra → dół
Rola lidera/wplywowej koalicji	ograniczona	bezwzględnie konieczna
Eksperti zewnętrzni	niekonieczni	zalecani
Wyniki	punktowe, odroczone w czasie	całościowe, szybkie (spektakularne)
Zapotrzebowanie na środki kapitałowe	relatywnie niewielkie	odpowiednio duże

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [Bagiński 1995, s. 3].

Powyższe zestawienie wyraźnie różnicuje te dwa rodzaje zmian, pogłębiając tym samym dylemat wyboru ewolucyjnej czy też rewolucyjnej ścieżki rozwoju bądź też sekwencji i proporcji zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych przy ich konfigurowaniu w ramach kreowania zindywidualizowanej ścieżki rozwoju organizacji.

Jeśli chodzi o istotę (zawartość) zmiany, to:

- te o rewolucyjnym charakterze wiążą się z ingerencją w dotychczasową koncepcję biznesowego działania jako podstawę funkcjonowania; ich rola sprowadza się przede wszystkim do dokonania destrukcji, zburzenia tego, co jest, aby

przygotować organizację do funkcjonowania według nowych wzorców. Wymagają one także przekształceń kultury organizacyjnej tak, aby możliwe było utrwalenie wprowadzonych zmian. Wywołują relatywnie silny opór, na ogół są następstwem kryzysu w organizacji, są także ściśle związane, „nacelowane” na zewnętrzne uwarunkowania firmy. Są one bardzo dotkliwe, wręcz bolesne, jeśli chodzi o ich skutki;

- te o ewolucyjnym charakterze utrzymują, wzmacniają dotychczasową koncepcję biznesowego działania w sensie jej podstawowych wymiarów, tj. funkcji na rynku, obszaru rynku i szeroko rozumianej technologii/infrastruktury. Zachodzą one w ramach istniejącej kultury organizacyjnej, koncentrują się na rekonstrukcji poszczególnych funkcji, sposobów postępowania i obszarów działania firmy, na poprawie sprawności działania i przebiegu określonych procesów. Indukowane są z reguły przez czynniki wewnętrzne, ich przebieg raczej nie wywołuje traumy.

Jeśli chodzi o proces przebiegu zmian, to w odniesieniu do:

- zmian rewolucyjnych wyraźnie zaznacza się zorientowanie na przedmiot (treść) zmian, które z istoty swojej są chaotyczne, co wymaga zastosowania „teorii E” [Beer, Nohria 2000, s. 133], która, będąc odzwierciedleniem „twardego” podejścia do zmian, ukierunkowana jest przede wszystkim na osiągnięcie sukcesu mierzonego zyskowością i wzrostem wartości rynkowej firmy w relatywnie krótkim czasie;
- zmian ewolucyjnych, które skupiają się na stworzeniu sprzyjających uwarunkowań dla przeprowadzenia zmian i unikają nadmiernych wstrząsów w organizacji (tzw. miękkie podejście do zmian – „teoria O” [Beer, Nohria 2000, s. 133]) liczy się głównie rozwijanie ludzkiego potencjału, transformowanie kultury organizacyjnej, co skutkuje większym zaangażowaniem pracowników i wzrostem ich wydajności. Sukces firmy mierzy się zdolnością do uczenia się i zachowania stabilności w dłuższym okresie.

W świetle powyższej charakterystyki zmian rewolucyjnych (dużych) i ewolucyjnych (małych) wybór odpowiedniej ścieżki rozwoju wciąż pozostaje nierozstrzygniętym dylematem firm i ich menedżerów. Jakkolwiek rewolucyjne działania wydają się być przekonujące, jeśli chodzi o pożądane ich skutki, to nie da się jednocześnie lekceważyć traumatycznego wpływu, jaki one niosą ze sobą. Przełomowi w prowadzeniu działalności biznesowej towarzyszą z reguły różnego rodzaju zakłócenia i strach. Wymogi związane z ich przygotowaniem, nie tylko w sensie motorycznym, ale także w sensie koncepcyjnym i emocjonalnym, bardzo absorbują menedżerów.

3. Zintegrowane modele zmian rewolucyjnych i ewolucyjnych

W warunkach narastającej turbulencji otoczenia przesłanki do zmian pojawiają się z coraz większą częstotliwością. Ogranicza to możliwości wyboru opcji rewolucyjnych zmian (pomimo ich atrakcyjności), albowiem wiązałoby się to z groźbą kolejnych wstrząsów i niemożnością osiągnięcia równowagi przez organizacje. Ważne jest bowiem utrzymywanie określonego (regularnego) tempa zmian i

związany z tym efekt psychologiczny (koncentracji wysiłku ludzi) wokół wybranych celów. Tak więc pomimo powracającej okresowo retoryki rewolucyjnej zainteresowanie zmianami rewolucyjnymi w ich czystym wydaniu jest stosunkowo niewielkie, natomiast wciąż trwają próby dokonania udanego połączenia tych dwóch podejść do urzeczywistniania zmian (chodzi o osiągnięcie odpowiedniej skuteczności przy jednoczesnym wyeliminowaniu niszczących narzędzi przeobrażeń). Znajduje to odzwierciedlenie w mniej lub bardziej zweryfikowanych praktycznie modelach. Przykładem może być zbudowany przez L.F. Edelmiana i A.L. Benninga [1999, s. 79] model inkrementalnej transformacji, który zakłada istnienie bezpośredniego związku między małymi i dużymi zmianami w organizacjach działających w burzliwym otoczeniu. Dokonanie zmian koniecznych do tego aby można było funkcjonować w takim otoczeniu, jest możliwe nie tylko poprzez projektowanie i wdrażanie zmian rewolucyjnych (o dużej skali), ale także poprzez zmiany małej skali, obejmujące zwłaszcza:

- moderowanie struktur organizacyjnych,
- przyspieszanie i uelastycznianie procesów organizacyjnych dotyczących nowych produktów,
- rozwijanie wizji, która ujmuje jednocześnie rozpatrywanie procesów wewnątrz firmy, jak i antycypowanych zmian na rynku i w technologii,
- intensyfikowanie poziomych i pionowych form współdziałania.

W odróżnieniu od innych modeli, w których zamierzony wynik jest określony przed rozpoczęciem wdrożenia zmian o dużej skali, w tym modelu zamierzony wynik jest rezultatem podtrzymywania codziennej aktywności sprowadzającej się do zmagania z bieżącymi trudnościami otoczenia rynkowego. Pozwala on unikać ryzyka związanego ze zmianami rewolucyjnymi oraz zachować poczucie stabilności.

Obecnie postrzega się zmiany w ich najbardziej radykalnej formie, podczas gdy w rzeczywistości – jak zauważają autorzy kolejnego modelu tzw. trójkąta zmian [Huy, Mintzberg 2003, s. 79] – poszczególne rodzaje zmian w organizacji pozostają ze sobą w ścisłym sprzężeniu. Wspomniani autorzy wyróżniają w organizacji trzy sfery związane z odpowiednim rodzajem zmian:

- sferę rewolucji – zdeterminowaną zmianami radykalnymi,
- sferę reform – związaną ze zmianami systematycznymi,
- sferę odnowy, w której dominują zmiany organiczne.

Radykalne zmiany wywodzą się z „topu” organizacji, tj. od menedżerów zarządzających. Są to zmiany, które wznecają rewolucję, najczęściej inicjowane są w czasach kryzysu lub odkrycia nowych możliwości.

Zmiany systematyczne są generowane „z boku” organizacji, tj. poprzez szczeble pośrednie. Są to zmiany, które przede wszystkim aranżują reformy, które wprowadzają porządek, ład do organizacji, są mniej przełomowe i bardziej ukierunkowane na problemy techniczne. Ich promotorami są specjaliści, grupy pracowników i konsultantów, którzy zajmują się planowaniem i rozwojem organizacji.

Zmiany organiczne pojawiają się na niższych, wykonawczych szczeblach struktury organizacyjnej, nie są przeprowadzane w sposób systematyczny, często stanowią wyzwanie dla kierownictwa (agentów zmian).

Żadne z tych zmian nie powinny zachodzić w izolacji, konieczna jest symbioza, radykalne zmiany muszą być równoważone przez porządek i zaangażowanie w całej organizacji, systematyczne zaś wymagają przywództwa i szerokiego współdziałania wszystkich uczestników organizacji. Zmiany organiczne natomiast – choć wydają się najbardziej naturalne – ostatecznie muszą się zmanifestować w systematyczny sposób wspomagany przez kierownictwo. Ich zintegrowanie, połączone z przyjęciem określonej sekwencji zmian i rozłożeniem w czasie, pozwala na zachowanie odpowiedniego rytmu zmian organizacji i zapewnienie tego, co jest konieczne, aby organizacja mogła trwać i rozwijać się, tzn. odpowiedniej dynamiki (impetu), która generuje zmiany radykalne, wprowadzenia porządku i stabilizacji (zmiany systematyczne) i odpowiedniej dozy entuzjazmu (wywołывanego przez zmiany organiczne).

4. Wzrost zapotrzebowania na elastyczność jako zdolność organizacji do konfigurowania zmian

Konkludując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że urzeczywistnianie imperatywu rozwoju, przetrwania organizacji wiąże się z koniecznością podejmowania różnego rodzaju zmian, w tym rewolucyjnych (dużych), ewolucyjnych (małych), zmian o charakterze radykalnym, systematycznym i organicznym, także ukierunkowanych na osiągnięcie postępu bądź oznaczających regres w stosunku do osiągniętych już stanów. Co więcej, chodzi tu o odpowiedni układ, konfigurację tych zmian w ramach przyjętej optyki rozwojowej, tak aby było możliwe osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz spektakularnych, możliwie najlepszych efektów (np. właściwych zmianom rewolucyjnym), nie narażając organizacji na negatywne konsekwencje właściwe zmianom rewolucyjnym. Problem sprowadza się więc do wyboru optymalnej struktury zmian zarówno w sensie ich rodzajów, jak i momentów ich uruchomienia. **Ta zdolność konfigurowania różnego rodzaju zmian, nadawania im określonych priorytetów w ramach formułowanej opcji rozwoju oraz w bieżącym funkcjonowaniu organizacji stanowi, według autorki, o istocie elastyczności organizacji.** W literaturze przedmiotu jednak [De Toni, Touchia 2005, s. 515] jest ona postrzegana jako potencjalna lub rzeczywista gotowość do reagowania, głównie na zasadzie adaptacji do nowych warunków działania organizacji; chociaż zauważa się także, że elastyczność może być wyrazem kontroli, panowania nad turbulentnym otoczeniem.

Potrzeba bycia elastycznym jest wprost proporcjonalna do narastającej niepewności. Jak zauważa M. Courtney i in. [Courtney, Kirkland, Viguerie 2004, s. 109], w modelowym ujęciu można wyodrębnić cztery poziomy tej niepewności:

- dość jasno przyszłość,
- możliwe scenariusze przyszłości,
- przedział możliwych wyników w przyszłości,
- całkowitą niepewność.

O ile w ramach pierwszego poziomu niepewności relatywnie łatwo da się zaprogramować ciąg działań konsekwentnie doprowadzający do osiągnięcia

wyznaczonego celu (strategia pozycjonowania), o tyle w warunkach kolejnych modeli już wyraźnie zaznacza się potrzeba przechodzenia, dokonywania zmian na inne alternatywne ścieżki osiągnięcia wyznaczonego celu bądź wyszukiwania, dobierania sposobu dojścia do celu w ramach określonego przedziału lub przestrzeni niepewności – co wymaga nie tylko zdolności do przeprowadzania zmian, ale także umiejętnego ich doboru, budowania takiej ich konfiguracji, aby mogła zachodzić „ciągła rewolucja” i jednocześnie dokonywać się „stała ewolucja”, gwarantując organizacji dynamiczną stabilność jako uwarunkowanie dla jej rozwoju.

Literatura

- Bagiński J. (1995), *Strategia zmian*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
- Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, nr 5-6.
- Chahrabaghi K., Nugeht E. (1994), *Towards the Dynamic Organization*, „Management Decision”, nr 6.
- Courtney M., Kirkland I., Viguerie P. (2004), *Strategia w warunkach niepewności*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9.
- De Toni A., Touchia S. (2005), *Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities*, „Omega”, nr 33.
- Edelman L.F., Benning A.L. (1999), *Incremental Revolution. Organizational Change in Highly Turbulent Environments*, „Organization Development Journal”, nr 4.
- Engdahl R.A. (2005), *Organization Evolution: the Natural Change Model for Organizational Structure in Changing Times*, „Organization Development Journal”, nr 2.
- Gersick C.J. (1991), *Revolutionary Change Theories*, „Academy of Management Journal”, nr 16.
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, nr 7-8.
- Huy Q.N., Mintzberg H. (2003), *The Rhythm of Change*, „MIT Sloan Management Review”, nr 4.
- Sapijaska Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa, [za:] G. Johnson, *Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action* (1992), „Long Range Planning”, vol. 25.

THE SIGNIFICANCE OF FLEXIBILITY FOR BOTH REVOLUTION AND EVOLUTION DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

Summary

In this article the revolution and evolution changes in organization were presented as the power of its development. Using some models author has showed the need to integrate them. The flexibility of organization was emphasized as ability to link a different kind of changes.