

Łukasz Wawrzynek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WPŁYW TURBULENCJI OTOCZENIA NA DYNAMIKĘ ZMIAN W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Zmiany współczesnych organizacji powodowane są najczęściej potrzebą dostosowania do warunków otoczenia. Otoczenie odgrywa kluczową rolę w procesie zmian organizacji, nie tylko wskazując kierunki tych zmian, ale jednocześnie wyznaczając ich czas i zakres. Otoczenie tym mocniej wpływa na organizację, im większe jest jej zapotrzebowanie na zasoby, nad którymi kontrolę ma otoczenie. Jak zauważa E. Stańczyk-Hugiet, otoczenie nie może być traktowane jedynie jako zestaw elementów, z których się składa. Należy je postrzegać jako swoistą sieć, w ramach której funkcjonuje organizacja, w której to sieci większą rolę odgrywają relacje (potencjał kombinacyjny) niż wierzchołki statycznie rozpatrywane [Stańczyk-Hugiet 2005, s. 310]. Organizacja zatem powinna w celu autonomizacji podejmować działania mające służyć minimalizacji tej zależności poprzez zwiększenie niezależności zasobowej organizacji przy jednoczesnym utrzymywaniu, zapewniającego konkurencyjność działań, określonego poziomu efektywności funkcjonowania. Dodatkowo każda organizacja powinna dostosowywać własny poziom zmienności do zmienności otoczenia, biorąc pod uwagę zarówno uwarunkowania otoczenia, jak i własne. Jak określa to J. Penc, otoczenie podlega jednak nieustannie procesowi zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności. Ponadto staje się ono mniej hojne, a bardziej restrykcyjne, co sprawia, że jego ewaluacja ma dla organizacji większe znaczenie niż reguły jej wewnętrznego działania. Wskazuje zatem wyraźnie, że organizacja nie tylko nie może odtwarzać swoich kontaktów z otoczeniem, lecz musi je tworzyć, a nie kontynuować przeszłość i generować nowatorskie rozwiązania [Penc 2003, s. 7]. Wszystkie te elementy wywołują czy nawet wymuszają na organizacji potrzebę ciągłych zmian. Jednak nie wszystkie zmiany w organizacji przeprowadzane są równie szybko. Podstawową cechą otoczenia, która wpływa na potrzebę zmian, jest wysoka niestabilność czy też zmienność i turbulencja otoczenia. Natomiast elementem, który jest swoistą odpowiedzią ze strony organizacji na turbulencję otoczenia jest jej elastyczność.

Artykuł ma na celu uwypuklenie tej zależności, wskazanie, że zarówno atrybut otoczenia, jakim jest turbulencja, jak i atrybut organizacji, czyli elastyczność, a raczej ich poziomy, powinny być ze sobą skorelowane, a co za tym idzie – turbulencja może być wyznacznikiem optymalnego dla organizacji poziomu jej elastyczności. Mając dodatkowo na uwadze to, że elastyczność organizacji stoi w sprzeczności z efektywnością, menedżerowie powinni tak sterować zasobami organizacji, by, z jednej strony, móc odpowiadać na pojawiające się bodźce z otoczenia, a z drugiej strony – zapewniać jak najwyższy poziom efektywności tych działań. Elementem, który może wspomagać odpowiedni dobór wymaganego poziomu elastyczności organizacji, może być poziom turbulencji otoczenia, którego obserwacja i pomiar mogą się przyczynić do właściwego doboru poziomu elastyczności organizacji, zapewniając tym samym odpowiednią dynamikę zmian w organizacji.

2. „Aktywna inercja” a zaburzenia otoczenia

Często organizacje, z dziwnym uporem, mimo że teoretycznie mają wiedzę na temat niezbędnych zmian, postępują zgodnie z utartymi wzorcami. Nawet wówczas, gdy niezbędna jest natychmiastowa odpowiedź na zmiany bodźców płynących z otoczenia, dynamika zmian organizacyjnych nie jest dostosowana do dynamiki zmian w otoczeniu. J. Penc nazywa to zjawisko aktywną inercją [Penc 1997, s. 310]. D.N. Sull [Sull 1999, s. 45-49] doszukuje się zjawiska aktywnej inercji w zrutynizowaniu procesów strategicznych i wynikającego z ich braku poszukiwania lepszych, nowych rozwiązań, a także ciągłej identyfikacji szans i zagrożeń, zwłaszcza poprzez stałe monitorowanie otoczenia. Według D.N. Sull zjawisko to jest również zauważalne w tworzeniu sieci powiązań ze *stakeholders* i wynikających z nich zapętleń i problemów ze zmianą rynku docelowego. Warunkiem sukcesu są dla tych firm zmiany wewnętrzne. B. Kożuch przedstawia zmiany jako źródło negentropii, czyli wzrostu stopnia zorganizowania i eliminacji w odpowiednim czasie sił dezorganizujących sprawne działanie organizacji w turbulentnym otoczeniu [Kożuch 2000, s. 186]. E. Skrzypek również prezentuje zmiany nie jako zagrożenie, lecz jako szanse na sukces rynkowy, a umiejętność kreowania zmian przez organizacje – jako długą drogę przedsiębiorstwa do prosperity [Skrzypek 2001, s. 9]. Zmiany przejawiają się w nabywaniu przez organizacje przede wszystkim umiejętności bycia elastycznym, co wyraża się m.in. w udzieleniu niezwłocznej odpowiedzi na sygnały płynące z otoczenia.

3. Turbulencja – próba konceptualizacji pojęcia

Turbulencję otoczenia można określić jako atrybut przestrzeni, w której działa organizacja. Cecha ta jest opisywana niejednolicie przez wielu autorów. J. Penc podkreśla, iż turbulencję otoczenia warunkują trzy jego cechy, a mianowicie potencjał otoczenia, jego złożoność oraz niepewność. Autor ten definiuje potencjał jako zdolność do stwarzania przedsiębiorstwu możliwości trwania i regularnego wzrostu. Im większy potencjał, tym mniejsza presja otoczenia i większa swoboda

firmy w przystosowaniu się do innych determinantów struktury, takich jak technologia lub kultura. Złożoność otoczenia określają jego elementy składowe, a raczej stopień ich zróżnicowania. Zależność między złożonością otoczenia a skomplikowaniem rozwiązań, jakie mogą aplikować organizacje jest proporcjonalna. Niepewność otoczenia wynika z jego dynamiki i niestabilności. Niepewność jest generowana przede wszystkim przez brak konkretnej wiedzy o otoczeniu, na której menedżerowie mogliby oprzeć swoje decyzje. Niepewność to również brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa zaistnienia określonych sytuacji. Według wspomnianego autora potencjał, złożoność i niepewność otoczenia decydują o tym, czy otoczenie jest w miarę stabilne i sprzyjające organizacji, czy też jest turbulentne i wrogie dla firmy [Penc 2005, s. 51].

Podobną koncepcję zaprezentowali J. Koziński i T. Listwan. Jednak według tych autorów zasadniczą cechą otoczenia determinującą turbulencję otoczenia jest stopień jego niepewności. Według tych autorów niepewność otoczenia determinują dwa czynniki: zmienność zachowań jego elementów, skutkująca niestabilnością otoczenia, oraz złożoność otoczenia, będąca efektem różnorodności elementów w nim występujących. Tak więc niepewność jest funkcją wymienionych składowych, przy czym w układzie kartezyjskim jest to funkcja rosnąca. Autorzy podkreślają, iż niepewność otoczenia organizacji wzrasta szybciej w miarę wzrostu jego zmienności i złożoności. Dzieje się tak głównie z powodu oddziaływania otoczenia bezpośredniego (bliższego), które jest specyficzne dla każdej organizacji. Akcentują również fakt, iż we współczesnych warunkach niepewność otoczenia wykazuje generalnie tendencję wzrostową, co oznacza, że w coraz większym stopniu w procesie zarządzania należy się liczyć z nieciągłością występowania warunków funkcjonowania organizacji. W odpowiedzi na te wymagania organizacje muszą być coraz bardziej elastyczne, a ich uczestnicy coraz bardziej kreatywni [Koziński, Listwan 2005, s. 49].

Według H.I. Ansoffa atrybut otoczenia organizacji, jakim jest jego turbulencja, jest determinowany przez cztery elementy, które implikowane są [Ansoff 1985, s. 58]:

- wzrostem nowości zmiany, co według autora oznacza, że zdarzenia wpływające na przedsiębiorstwa różnią się znacznie od tego, co firmy znają z przeszłości;
- wzrostem intensywności otoczenia, czego konsekwencją jest wydatkowanie większej ilości energii i uwagi ze strony kierownictwa na utrzymywanie relacji między organizacją a elementami jej otoczenia;
- rosnącą złożonością otoczenia oraz
- wzrostem szybkości zmian zachodzących w otoczeniu.

Wspólnym elementem wymienionych koncepcji jest złożoność otoczenia, generowana wzrostem różnorodności i ilości jego elementów. Warto podkreślić, iż złożoność ta jest bezpośrednią konsekwencją zmian implikowanych w otoczeniu organizacji. Tak więc zmiany otoczenia niewątpliwie wywołują jego turbulencję.

Turbulencja otoczenia organizacji generowana jest więc wieloma czynnikami. Kluczowe znaczenie ma tzw. uogólniona niepewność, którą A.K. Koźmiński definiuje jako „stan lawinowo narastającej niepewności” [Koźmiński 2004, s. 7]. Autor ten upatruje źródeł tego zjawiska w tempie, zakresie, głębokości i szybkości roz-

chodzenia się zmian w zglobalizowanej gospodarce, która jest otoczeniem biznesu. Czynniki powodującymi nasilenie turbulencji otoczenia są m.in. wahania kursów walut i stóp procentowych, przełomy technologiczne, niespodziewana konkurencja globalnych graczy opanowujących coraz to nowe nisze rynkowe czy wydarzenia polityczne, które dodatkowo wzmagają niepewność otoczenia. Według Koźmińskiego można wyróżnić trzy główne cechy „uogólnionej niepewności”, bezpośrednio powiązane z turbulencją otoczenia. Są nimi:

- powstanie rynku globalnego, na którym konkurenci bez żadnych ograniczeń poszukują tańszych dostawców oraz produktów o coraz to lepszej jakości,
- skrócenie cyklu życia produktów i technologii,
- „nowa gospodarka” oparta na stale doskonalonych technologiach informacyjnych, która gwarantuje szybki i tani dostęp do informacji i zasobów wiedzy, powodując jednocześnie nieograniczony niemal wzrost efektywności i wydajności [Koźmiński 2004, s. 8].

4. Elastyczność organizacji

Warto podkreślić, iż P. Drucker określił zmianę jako czynnik stwarzający okazję do innowacji, podkreślając, że systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian. Przy Druckerowskim założeniu, że specyficznym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje, kategorie te pozostają wobec siebie w komplementarnej zależności. Elastyczność natomiast stanowi swoistą odpowiedź przedsiębiorstwa na zmiany w różnym ujęciu. W ujęciu czynnościowym zmianą będzie przedsiębiorczość, w rzeczowym – innowacja, natomiast elastyczność stanowi zmianę w ujęciu atrybutowym. Tak więc elastyczność organizacji, jako cecha, jest odpowiedzią na turbulencję otoczenia, rozpatrywaną również w ujęciu atrybutowym.

W związku z powyższymi rozważaniami elastyczność organizacji będzie rozumiana jako możliwość szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Podejmowane działania umożliwiają jej natychmiastową reakcję na pojawianie się pierwszych symptomów zmiany. Uelastycznienie organizacji ma na celu przede wszystkim nabycie umiejętności antycypowania potencjalnych zmian oraz minimalizowania negatywnych skutków, jakie mogą one nieść ze sobą.

Według G. Osbert-Pociechy elastyczność jest nie tyle problemem wyboru, ile wręcz przymusem dla współczesnego przedsiębiorstwa. Nieodzowna, według autorki, staje się zdolność, podatność, gotowość do reagowania na zmiany w otoczeniu, czyli elastyczność. Czynnik czasu, a szczególnie szybkość reakcji na zmiany, stanowi fundament funkcjonowania organizacji w otoczeniu, w którym jakość i niskie koszty nie są wystarczające do zapewnienia przewagi konkurencyjnej [Osbert-Pociecha 2004, s. 54-60]. Znaczenia nabiera zdolność organizacji do adaptacji czynnej. Powołując się na koncepcję D.J. Eppinka, według którego istotę elastyczności można sprowadzić do właściwości organizacji, która czyni ją podatną lub mniej odporną na nieprzewidziane zmiany otoczenia, autorka wyróżnia dwa podejścia w ujęciu zdolności organizacji do reakcji na zmiany w otoczeniu.

Pierwsze, „aktywne”, dotyczy podatności organizacji na zmiany implikujące widoczne skutki wewnętrzne. Stąd określane jest mianem elastyczności wewnętrznej. Drugie, „pasywne”, redukuje wpływ określonych zdarzeń na organizację, a wiążące się z umiejętnością obrony przed niepożądanymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Podejście to w głównej mierze jest skoncentrowane na ograniczeniu możliwych do przewidzenia zmian. W związku z czym niekonsekwentne wydaje się być, według G. Osbert-Pociechy, nadanie temu podejściu miana pasywnego [Osbert-Pociecha 2004, s. 54-60 za: Eppink 1998, s. 9-15].

Zdaniem G. Osbert-Pociechy głównymi determinantami gotowości do reagowania na zmiany są elementy twarde organizacji, takie jak maszyny, urządzenia, metody wytwarzania i sposoby świadczenia usług oraz sposób organizacji przepływu strumienia rzeczowo-informacyjnego, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna, a szczególnie jej zdolność do przejścia z form konserwatywnych do innowacyjnych [Osbert-Pociecha 2004, s. 54-58].

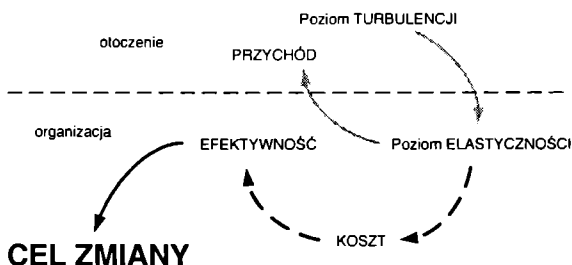
R. Krupski identyfikuje trzy czynniki determinujące elastyczność organizacji, a mianowicie różnorodność, redundancję i monitoring. Różnorodność jest definiowana przez tego autora jako możliwe do przyjęcia przez organizację stany systemu, bardziej lub mniej różnorodne. R. Krupski wskazuje na ściśle powiązanie tej cechy ze strukturami (rozkłady zasobów i procesów), funkcjami (różnorodność homogeniczna i heterogeniczna) i zasobami organizacji (różnorodność zasobów materialnych i niematerialnych). Drugą cechą jest redundancja, którą określają nadwyżki poszczególnych etapów oraz alternatywy etapów równoległych, a także nadmiar poziomu i struktury zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Nadmiar potencjału wymienionych elementów determinuje skuteczność systemu w taki sposób, by zawodność jednego elementu nie decydowała o zawodności całego układu (dostępność zasobów własnych w czasie rzeczywistym, dostępność wspomagających zasobów obcych w jak najkrótszym czasie) [Krupski 2004, s. 82-83]. Monitoring oznacza wychwytywanie i odczytywanie słabych sygnałów otoczenia w celu antycypowania przyszłości.

Różnorodność, redundancję i monitoring są głównymi determinantami elastyczności. Tak ujęta kategoria elastyczności jest nie tylko sposobem rozwiązywania bieżących problemów organizacji, ale również, poprzez adaptację czynną, antycypowaniem przyszłych zmian (szybciej niż konkurencja) i wykluczeniem tych, które mogą zagrozić trwaniu organizacji. Elastyczność jest więc rozumiana jako zdolność szybkiej adaptacji do zmiennego otoczenia. Jest cechą umożliwiającą zachowanie stanu równowagi między zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa i wymogami stawianymi przez otoczenie.

5. Turbulencja otoczenia a elastyczność organizacji

Dynamika zmian jest zależna od potrzeb zmian, jakie są wywołane sygnałami otoczenia, oraz od umiejętności i możliwości organizacji. Poziom potrzeb zmian wynikających z otoczenia można utożsamić z poziomem przywoływanej już turbulencji, a umiejętności i możliwość organizacji co do zmian – z poziomem jej

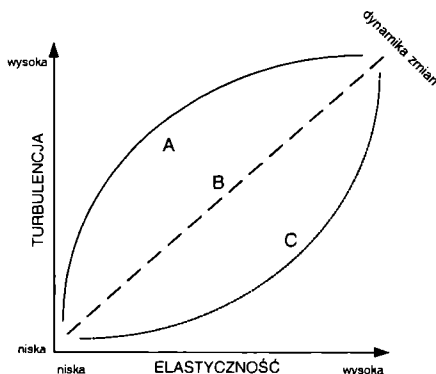
elastyczności. W celu skutecznej rywalizacji rynkowej działania organizacji muszą być efektywne i skuteczne ekonomicznie, czyli muszą przynosić organizacji zysk. Aby zatem odpowiadać wysokiemu poziomowi turbulencji jako atrybutu otoczenia, organizacja powinna dostosować swój atrybut, jakim jest elastyczność. Głównym problemem właściwego doboru odpowiedniego poziomu elastyczności i realizacji zmiany jest efekt adekwatny do nakładów ponoszonych na przygotowanie zmiany i jej umożliwienie (czyli utrzymanie odpowiedniego poziomu elastyczności).



Rys. 1. Zależność turbulencji i elastyczności w kontekście kosztów w realizacji celów zmian

Źródło: opracowanie własne.

Trudno jest jednoznacznie określić zależność między poziomem turbulencji otoczenia i poziomem elastyczności organizacji (zob. rys. 1), jednak niewątpliwie wskazanie takiej właśnie zależności może się stać podstawą określania optymalnego poziomu elastyczności organizacji w przyszłości. Nie wiadomo jednak, jak kształtuje się dynamika zmian w ramach takiego prostego układu zależności.



Rys. 2. Potencjalnie możliwe zależności poziomu dynamiki zmian od poziomu turbulencji otoczenia i elastyczności organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Co prawda, na poziom zmian organizacji wpływa wiele innych elementów, które samodzielnie również oddziałują na jej poziom, można jednak przyjąć zało-

zenie, iż w układzie poziomu turbulencji i poziomu elastyczności można by je próbować identyfikować jako element atrybutu otoczenia bądź atrybutu organizacji odpowiedzialnych za poziom dynamiki zmian. Bez znajomości zależności poziomów turbulencji i elastyczności i bez badań empirycznych w tym zakresie nie można zaryzykować twierdzenia, iż jedna z proponowanych na rys. 2 trajektorii poziomów dynamiki zmian jest najbliższa prawdzie.

6. Zakończenie

Dynamika zmian będzie zależna od dwóch podstawowych atrybutów – od atrybutu otoczenia, jakim jest turbulencja, oraz od atrybutu organizacji, który jest odpowiedzią na turbulencję otoczenia, czyli od elastyczności organizacji. W dzisiejszych czasach wzrost turbulencji otoczenia nie jest elementem dyskusji, lecz faktem. Właściwy dobór poziomu elastyczności może zostać dokonany poprzez obserwację poziomu turbulencji i określenie zależności poziomów obu tych atrybutów. Poziom dostosowania organizacji do szybkości zmian w otoczeniu, dzięki zaobserwowaniu takiej zależności, powinien być wyższy, a co za tym idzie – efektywność, dzięki optymalnemu poziomowi elastyczności organizacji i jej działań, powinna, w myśl dopasowania do szybkości zmian w otoczeniu, być również wyższa. Wzrost poziomu turbulencji oraz wzrost poziomu elastyczności będą wskazywały na wzrost dynamiki zmian organizacji. Jednak dynamika zmian będzie tym wyższa, im wyższy będzie poziom dopasowania tych dwóch elementów, ze względu na możliwość dodatkowego określenia właściwego dla obu tych wartości poziomu efektywności, co również nie jest bez znaczenia przy realizacji zmian, a tym samym nie jest bez znaczenia przy podejmowaniu działań mających na celu rozwój każdej organizacji.

Umiejętność organizacji, polegająca na natychmiastowym dostosowaniu się do zmian generowanych w otoczeniu oraz antycypowaniu potencjalnych zmian, niewątpliwie jest cechą warunkującą jej *prosperity* na rynku. Dynamika zmian w organizacji będzie zależna od turbulencji otoczenia, czyli od tego, jakie są atrybutowe warunki jego funkcjonowania. Dynamika ta będzie też zależna od posiadanych przez organizację umiejętności szybkiego dokonywania zmian.

Literatura

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Eppink D.J. (1998), *Planning for Strategic Flexibility*, „Long Range Planning”.
- Koziński J., Listwan T. (2005), *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Wrocław-Poznań.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Kożuch B. (2000), *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Krupski R. (2004), *Przedsiębiorstwo w ruchu, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu, Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław.

- Osbert-Pociecha G. (2004), *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (116).
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Penc J. (2003), *Zarządzanie w zmieniającym się otoczeniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Skrzypek E. (2001), *Wpływ zintegrowanego zarządzania na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin.
- Stańczyk-Hugiet E. (2005), *Informacja jako instrument zarządzania ryzykiem w relacjach organizacji z otoczeniem* [w:] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Sull D.N. (1999), *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review”, nr 4.
- Wawrzynek Ł. (2005), *Diagnozowanie kryzysu w organizacji*, rozprawa doktorska, Wrocław.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody* (1999), red. R. Krupski, AE, Wrocław.

THE INFLUENCE OF THE TURBULENCE OF SURROUNDINGS ON THE DYNAMICS OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

Summary

The skills of the organization, consisting in immediate responses to changes generated in surrounding and anticipating future changes, is the feature conditioning its prosperity on the market. Quick answers, undertaken immediately define the elasticity of the organization i.e. the ability of quicker responses in comparison with the competition answers. Giving quick answers, in the form of immediately undertaken actions, results in giving answers at the earliest time before the competition can do the same. The dynamics of changes at the organization from one side depends from the turbulence of surroundings, that is from the attributive conditions of his functioning, but from the second side the dynamic of changes depends from the possessed by the organization abilities to make changes in quick succession.