

Cezary Suszyński

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

NATURA WSPÓŁCZESNYCH ZMIAN JAKO ŹRÓDŁO WYZWAŃ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM*

1. Wstęp

W obszernym nurcie propozycji działań i przedsięwzięć wynikających ze stałej, powszechnie akceptowanej potrzeby zmian znacznie rzadziej można trafić na głębszą refleksję dotyczącą istoty współczesnych zmian, próbę określenia tych ich cech, które przesądzają o szczególnym charakterze współczesnych przemian. Co czyni owe zmiany wyjątkowymi? Czy rzeczywiście – zwłaszcza w dłuższej, historycznej perspektywie rozwoju społeczeństw – można mówić o ich wyjątkowości? Jeśli zmiany cechują właściwości wcześniej niespotykane, to czy i jak się to przekłada na obszar poznawczych i praktycznych podstaw przedsiębiorstwa? Jak takim przedsiębiorstwem zarządzać? Próba odpowiedzi na te i podobne pytania wymaga wyjścia poza doraźne problemy funkcjonowania w warunkach zmian. Dotychczas takie próby zrodziły dalece skromniejszy dorobek niż ten, który wynika z szerokich poszukiwań sposobów sprostania zmianom, praktycznego radzenia sobie z nimi na różnych poziomach ludzkiej aktywności. Powstaje wrażenie, że o ile względnie łatwo i chętnie godzimy się z obiegową opinią o wyjątkowym charakterze współczesnych przeobrażeń – w końcu dowartościowuje to także nas jako pokolenia żyjące w szczególnych, „ciekawych czasach” – o tyle trud wykazania owej wyjątkowości przesunął się z rozpoznania istoty problemu w utylitarny obszar praktyki zmian, swoistej wręcz batalistyki pod hasłem „albo zmiany, albo my!”. Trudno z tego czynić zarzut menedżerom czy decydentom politycznym, obowiązek rozpoznania istoty problemu (w tym przypadku natury współczesnych zmian) zwyczajowo w większym stopniu spoczywa na badaczach i teoretykach. Ale też nie od dzisiaj wiadomo, że solidna podstawa teoretyczna jest najlepszą gwarancją aplikacyjnych wartości konkretnych rozwiązań i narzędzi, co jedno-

* Tekst jest adaptowanym na potrzeby referatu fragmentem opracowania zbiorowego pt.: Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie (red. C. Suszyński), złożonego w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym.

znacznie łączy i zespala w całość dążenia praktyków i teoretyków, czyniąc problem istoty zmian przedmiotem wspólnego zainteresowania.

Powyższa refleksja stara się zwrócić uwagę na to, jak ważne i potrzebne, a zarazem trudne i wciąż daleka od zadowalającego, jest głębsze rozpoznanie istoty współczesnych zmian, jej związków z licznymi wyzwaniami rozwojowymi. Zmiana staje się ważnym narzędziem opisu działalności jednostek i zbiorowości, typologia zmian zaś wyznacza kryteria rozpoznania i oceny funkcjonowania uczestników procesów społeczno-gospodarczych. Prowadzi to do pewnego schematyzmu przy analizowaniu zmian, trudno wyjść poza funkcjonujące „standardy” w tym względzie (opis, klasyfikacja, obszary i narzędzia zmian). Perspektywa podstaw przedsiębiorstwa, procesu kształtowania przez nie szeroko rozumianej wartości skłania do próby nieco innego podejścia do zagadnienia współczesnych zmian, uwolnienia rozważań od powszechnie eksplorowanych przekrojów i podziałów zmian na rzecz wyeksponowania ich istoty i mechanizmów oddziaływania na przedsiębiorstwo, kształtowania wyznaczników jego współczesnej podmiotowości. Szansa uchwycenia ewolucji atrybutów współczesnego przedsiębiorstwa dostatecznie uzasadnia podjęcie ryzyka towarzyszących temu trudności.

Sygnalizowane wyżej okoliczności i przesłanki poszukiwania głębszego podejścia do problematyki zmian sprawiają, iż głównym celem zaprezentowanych rozważań jest próba uchwycenia natury, czy wręcz istoty współczesnych zmian – zwłaszcza w kontekście ich wcześniejszych właściwości, a także tych aspektów zmian, które wydają się mieć zasadnicze znaczenie dla owej istoty, jak też kształtowania podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa jako podmiotu tworzącego wartość.

2. Istota współczesnych zmian

Efekty licznych studiów i badań nad istotą zmian pozwalają na wskazanie przynajmniej trzech umownych, równolegle występujących właściwości współczesnych zmian, które pozostając w ścisłym związku z wyzwaniami rozwojowymi, są zarówno ich skutkiem, jak i przesłanką rodzenia się kolejnych wyzwań.

Pierwszą właściwość określa przejście od deterministycznego do stochastycznego charakteru współczesnych zmian. Wcześniejsze możliwości trafnego przewidywania, określania (determinowania) przyszłych zmian uległy daleko idącemu ograniczeniu, umocnił się natomiast czynnik losowy – znacznie utrudniający predykcję zmian i ich skutków. Z perspektywy wyzwań rozwojowych wzmocniło to wśród przedsiębiorstw tendencje do poszukiwania i rozwoju nowych obszarów, rodzajów działalności, unikatowych produktów pozwalających zdobyć pozycję lidera. „Uciekając do przodu”, liderzy tworzą rzeczywistość i wyzwania dla innych, sami zaś są w znacznym stopniu uwolnieni od bieżących trudności adaptacji i sprostania tym wyzwaniom jako już funkcjonujący we wcześniej stworzonych, nowych standardach.

Druga z wyraźnie rysujących się właściwości współczesnych zmian to przejście od linearności do lateralności, a więc równoległe występowanie – obok głównego kierunku (trendu) przeobrażeń – wielu trendów bocznych, bogactwa zmian

mniej lub bardziej związanych z podstawowym nurtem przeobrażeń. Zmiany te kumulują się i wzajemnie nakładają, utrudniając, z jednej strony, „odczytywanie” głównego trendu przeobrażeń, z drugiej zaś – tworzą rozległe, nierzadko dalekie od podstawowych, obszary synergicznych inspiracji i wyzwań. Coraz częściej owe inspiracje wychodzą poza klasyczną formułę dywersyfikacji, starając się jak najpełniej wykorzystać możliwe dźwignie kompetencji (technologiczną, systemu biznesowego, rynku produktów) – rozciągając istniejące kompetencje na trendy i zjawiska lateralne. W efekcie powstają innowacje o kluczowym znaczeniu dla całego nurtu przemian. Dobrym przykładem są kolejne generacje urządzeń komunikacyjnych, zapewniających kompleksową usługę obejmującą coraz większą liczbę funkcji realizowanych wcześniej przez kilka różnych podmiotów/produktów (por. funkcje współczesnego telefonu komórkowego). Sprostanie wyzwaniom oznacza przede wszystkim kompletność i kompleksowość działań, ich wyraźne jakościowe i proinnowacyjne nastawienie. To zaś określa charakter strategii rozwoju tych przedsiębiorstw, które w zróżnicowaniu i oryginalności lateralnych rozwiązań poszukują racji swego istnienia, elementów odróżniających je od konkurentów w ramach wspólnego wszystkim, szerokiego nurtu przemian.

Trzecia istotna właściwość zmian to wreszcie przejście od ciągłości do nieciągłości zmian, czyli uznanie dyskontynuacji za ich trwałą współczesną cechę, a zarazem świadomie wykorzystywany mechanizm rozwoju. Nieciągłość zmian ściśle koresponduje z ich lateralnością i stochastycznym charakterem. Podobnie też jak wcześniej charakteryzowane właściwości, stanowi cywilizacyjne wyzwanie, przybierające w odniesieniu do przedsiębiorstw i procesu zarządzania nimi postać imperatywu strategii otwartej na wykorzystanie szans i okazji pojawiających się w turbulentnym otoczeniu, tworzenia sprzyjających temu elastycznych struktur organizacyjnych i funkcji realizowanych w sposób odmienny od ich tradycyjnego rozumienia. Przykładem tego ostatniego może być chociażby ewolucja funkcji menedżerów różnych szczebli w przedsiębiorstwie orientującym swój rozwój na przełamywanie (dyskontynuację) występujących trendów i tendencji [Strobel 1998].

Uwagi dotyczące natury współczesnych zmian postrzeganych przez pryzmat wyzwań rozwojowych wskazują na ich złożone wzajemne związki, jak też przełożenie tych zależności na podmioty prowadzące działalność gospodarczą – szczególnie na podstawy funkcjonowania i zorganizowania dzisiejszych przedsiębiorstw, możliwości i ograniczenia zarządzania procesem ich rozwoju. Jest to bez wątpienia obszar atrybutów przedsiębiorstwa, wyznaczników jego podmiotowości. W kontekście tych wyznaczników relatywnie często pojawia się też kategoria wartości, a zwłaszcza nowych wartości jako efektu zmian, innowacji kreowanych w celu coraz pełniejszego zaspokajania potrzeb społecznych, będących zarazem warunkiem przetrwania i rozwoju generujących te wartości przedsiębiorstw.

3. Ważniejsze aspekty współczesnych zmian z perspektywy podstaw przedsiębiorstwa jako podmiotu tworzącego wartość

Przybliżenie istoty zmian, a przez to lepsze zrozumienie ich skutków i konsekwencji pozwala wskazać te aspekty zmian, które mają zasadnicze znaczenie dla struktury i funkcjonowania przedsiębiorstwa jako podmiotu tworzącego wartość. W tym procesie szczególnie ważne wydają się cztery następujące aspekty współczesnych zmian [Bainbridge 1996].

Presja pojawienia się zmiany

Zmiany od zawsze były kojarzone z koniecznością, czy wręcz przymusem, jako stanem właściwym do ich dokonania. Niezależnie od wielu szczegółowych przyczyn takiego podejścia, wynikających z rodzaju prowadzonej działalności, stopnia jej zorganizowania, uzyskiwanych efektów i charakteryzujących je relacji (ekonomicznych, finansowych, społecznych itp.), konieczność i przymus towarzyszące zmianom są swoistą miarą ludzkiej obawy przed zmianami, chęci uniknięcia ich nieznanych i już przez to groźnych konsekwencji – nierzadko nawet kosztem utrzymania krytycznie ocenianego *status quo*. Takie podejście jest trwale związane z postrzeganiem zmiany w kategoriach zagrożenia, utraty dotychczasowych, często iluzorycznych korzyści.

Dominacja postaw defensywnych względem zmian, wyrozumowana ostrożność przy ich wdrażaniu, dążenie do możliwie pełnej predykcji przyszłych skutków zmian, na długo i dostatecznie głęboko określiły nie tylko społeczną percepcję, ale – w niemałym stopniu – także charakter samych zmian. Z perspektywy współczesnych doświadczeń można by się pokusić o stwierdzenie, iż powyższe postawy i zachowania, osadzone w warunkach minionej rzeczywistości, pozwalających relatywnie łatwiej przewidywać i planować zmiany, określać sekwencyjność ich źródeł i mechanizmy powstawania, ograniczały presję pojawienia się zmian, w sposób wymykający się istniejącym oczekiwaniom i wyobrażeniom.

Ostatnich kilka dekad, a więc okres współczesnych zmian, to zasadnicze przewartościowanie sygnalizowanych wyżej, długo dominujących postaw wobec zmian i samej ich istoty. Nowe podejście do zmian wyłoniło się wraz z równoczesnym uaktywnieniem szeregu kluczowych źródeł zmian, przy czym *novum* stanowiły nie tyle same źródła, ile właśnie splot ich aktywności. Najważniejsze źródła zmian, których równoległe i synergiczne uaktywnienie zrodziło i nadal generuje presję wyzwań cywilizacyjnych, kształtujących także oblicze współczesnych przedsiębiorstw, to [Bainbridge 1996, s. 5-11]:

1. **Deregulacja działalności gospodarczej** – liberalizacja zasad jej prowadzenia, przy wyraźnym ograniczeniu bezpośredniej ingerencji państwa w funkcjonowanie przedsiębiorstw, uznaniu swobody wyboru przedmiotu, zakresu, form ich organizacji za kanon nieskrępowanej działalności gospodarczej.
2. **Współczesny konsument** – jednostka w znacznym stopniu suwerenna w swych ekonomicznych wyborach, coraz lepiej wykształcona i przygotowana do ich podejmowania, zorientowana na poszukiwanie wartości zaspokajających jej coraz

bardziej wyrafinowane potrzeby i aspiracje w trybie zestawiania i porównywania konkurencyjnych ofert.

3. **Rynek globalny** – mechanizm zaspokajania potrzeb, powstający w procesie zacierania się granic między rynkami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi, wyznaczający nowe standardy działań i rozwiązań obejmujących coraz liczniejsze grono uczestników rynku.

4. **Technologie informacyjne** – wspierające tworzenie infrastruktury rynku globalnego i przyspieszające jego rozwój jako swoistej cyberprzestrzeni rynkowej, a zarazem stanowiące samodzielne źródło wyzwań cywilizacyjnych.

5. **Nowe rodzaje (sektory) działalności gospodarczej** – określane wcześniej mianem „nowej ekonomii”, szybko rozrastające się enklawy nowych idei, produktów i usług, oparte głównie na wiedzy i oferowaniu usług o wysokiej wartości dodanej, co pozostaje w ścisłym związku z sygnalizowanymi zmianami w postawach i preferencjach współczesnego konsumenta.

6. **Ewolucja charakteru i stosunków pracy** – zwiększenie elastyczności zatrudnienia (ale także obniżenie stopnia lojalności pracowników, ich związku z przedsiębiorstwem), outsourcing, przesunięcie licznej grupy zatrudnionych w obszar wysoko wykwalifikowanych zasobów będących podstawą świadczenia zindywidualizowanych usług o dużym potencjale wartości dodanej.

Rosnąca presja powyższych i pochodnych im źródeł wyzwań cywilizacyjnych wprowadziła nową jakość postrzegania zmian. W miejsce demobilizującej wizji wynikających z nich zagrożeń zaczęło pojawiać się myślenie kategoriami szans i okazji, które niesie zmiana. Nasilenie presji zmian i wynikające z tego wyzwania sprawiają, iż stawką, celem gry staje się przede wszystkim przyszłość, nie zaś jedynie coraz bardziej ograniczona eksploatacja dotychczasowych możliwości i źródeł rozwoju. Rodzi to wyzwanie budowy organizacji „odpornej na przyszłość”, a zwłaszcza zmian tych elementów i właściwości przedsiębiorstwa (jak zbiurokratyzowanie struktur i procedur, drobiazgowa kontrola, ograniczenie wewnętrznych inicjatyw, sztywny funkcjonalizm, instrumentalizm działań itp.), które utrwalano przez długie lata – w dobrej wierze i w zgodzie z wcześniej obowiązującymi kanonami zarządzania. C. Handy podkreśla, iż „w tych nowych organizacjach niektóre ze starszych pomysłów, takich jak hierarchia kierownicza, zakres kontroli, systemy ocen, opisy stanowisk pracy lub planowanie kariery zawodowej, mogą wydawać się tak silnie zdeterminowane przez czas, w którym powstały, i tak nie na miejscu, jak przesłanie telegramu w świecie poczty elektronicznej – nostalgiczne, ale nierzeczywiste” [Handy 1998, s. 416]. O tym jednak, jak wymagająca i ryzykowna jest gra o przyszłość, świadczy kolejny aspekt współczesnych zmian – trudności zarządzania nimi.

Trudności zarządzania zmianą

Wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwem można by sprowadzić do lapidarnego stwierdzenia: zmiany są w niewielkim stopniu przewidywalne lub w ogóle nie da się ich przewidzieć, ale mimo tego zmianami można i należy zarządzać. Oznacza to m.in. konieczność nowego podejścia do całego zestawu atrybutów przedsiębiorstwa. Do istotniejszych, zwłaszcza w perspektywie kształtowania

wartości, należą wyzwania w odniesieniu do następujących wyznaczników podmiotowości przedsiębiorstwa [Bainbridge 1996, s. 11-12]:

1. **Procesy i funkcje przedsiębiorstwa** – ich nowe uformowanie wymaga daleko idącego „wsluchania” się w kluczowe źródła współczesnych zmian (jak np. potrzeby nabywców czy konkurencja). Efektem jest coraz częściej redefinicja procesów przez pryzmat wymagań związanych nie tyle z ich aspektami technicznymi i technologicznymi, ile z wartościami oczekiwanymi przez ostatecznych nabywców. Kreatywne uwzględnianie tych wymagań, możliwość bieżącego korygowania pod ich kątem zaplanowanych działań operacyjnych i procesów rozwojowych, przy jednoczesnej otwartości na pojawiające się na krótko szanse i okazje w otoczeniu, z jednej strony są miarą autentycznego sprostania współczesnym wyzwaniom, z drugiej zaś – wyznaczają skalę trudności zarządzania tak funkcjonującą organizacją.
2. **Ludzie w przedsiębiorstwie** – przeobrażenia tego atrybutu przedsiębiorstwa w ostatnich kilku dekadach należą bez wątpienia do najgłębszych. Znajduje to odzwierciedlenie nawet w symptomatycznej zmianie stosowanej terminologii – od wąsko, niemal technicznie kojarzonego „czynnika ludzkiego”, poprzez głębsze określenie „zasoby ludzkie”, po dominujące współcześnie pojęcie zasobów wiedzy czy wręcz kapitału intelektualnego. Wyzwania w tym obszarze mają wybitnie jakościowy, a zarazem powszechny (cywilizacyjny) charakter, złożone zaś związki między nowym podejściem do ludzi w przedsiębiorstwie a procesem kształtowania szeroko rozumianych wartości nie podlegają (co do samej zasady) dyskusji.
3. **Kultura przedsiębiorstwa** – stanowi powszechnie uznawany, choć szczególnie trudno poddający się zarządzaniu obszar wartości, wyobrażeń i symboli akceptowanych przez członków danej grupy (organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo). Jako taka podlega również ewolucji na miarę przeobrażeń w otoczeniu i w samej organizacji. Charakter i zakres zmian kultury organizacyjnej rodzimych przedsiębiorstw, dokonujących się w procesie transformacji społeczno-gospodarczej, jest najlepszym przykładem wprowadzania i utrwalania całkiem nowych wartości (szczególnie tych łączonych z rozwiniętą gospodarką rynkową) i ich znaczenia w kształtowaniu pełnej podmiotowości przedsiębiorstw.
4. **System informacji w przedsiębiorstwie** – z jednej strony jest on koniecznym wyrazem sprostania przez przedsiębiorstwo technologicznym wyzwaniom cywilizacyjnym XXI wieku, a więc już sam w sobie stanowi istotny problem do rozwiązania. Z drugiej strony, właściwy system informacyjny ma kluczowe znaczenie dla pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania nie tyle informacji, co wręcz wiedzy niezbędnej do formułowania oraz osiągania celów i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Złożoność oraz znaczenie systemu informacji jako atrybutu przedsiębiorstwa, jego ścisłe związki z systemem zarządzania ulegają wyraźnemu nasileniu, prowadząc współcześnie zarówno do wdrażania całkiem nowych rozwiązań operacyjnych, jak też form i sposobów zorganizowania całego przedsiębiorstwa (CRM, organizacje sieciowe).
5. **Struktury organizacyjne przedsiębiorstwa** – wirtualizację przedsiębiorstw, organizacje sieciowe i struktury macierzowe, orientację horyzontalną w miejsce ujęcia funkcjonalnego i inne tego typu tendencje nie sposób postrzegać wyłącznie

jako efekt ewolucji obowiązujących przez długie lata kanonów organizacyjnych z czasów F. Taylora i H. Fayola. Są to raczej przejawy dyskontynuacji, wprowadzenia nowego, całkiem odmiennego podejścia do organizacji, próby trwałego „wpiśnięcia” w nią nowych wyzwań rozwojowych i wartości, które mają kształtować współczesne przedsiębiorstwa.

Nawet wstępny zestaw ważniejszych wyzwań w obrębie atrybutów współczesnego przedsiębiorstwa dostatecznie ilustruje potrzebę budowania organizacji o stopniu elastyczności przewyższającym dotychczasowe osiągnięcia – nie tylko praktyki zarządzania, ale również koncepcji i modeli formułowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Obszerna literatura poświęcona elastyczności organizacji wskazuje, iż problem ten jest od dłuższego już czasu stawiany w sposób bliski analizie ewolucji atrybutów przedsiębiorstwa. Świadczy o tym chociażby traktowanie elastyczności jako wyznacznika organizacji, zdolności do zmian, opcji strategicznego myślenia [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005].

Ryzyko zmiany

Rosnące i rozszerzające się ryzyko zmiany prowadzi do umacniania się dwóch typów postaw oddających istotę współczesnych zmian oraz określających podstawy zarządzania przedsiębiorstwami.

Pierwszy nurt postaw i zachowań, poniekąd przypisany podmiotom gospodarczym, to aktywizacja działań służących stabilizacji ryzyka na poziomie umożliwiającym wdrażanie niezbędnych zmian. Wobec obiektywnego charakteru źródeł i mechanizmów wzrostu ryzyka trudno mówić o jego obniżaniu, stąd okresowa stabilizacja ryzyka w warunkach wysoce turbulentnego otoczenia wydaje się jedynym realnym sposobem postępowania dla podstawowej (głównie w sensie liczebności) grupy przedsiębiorstw. Jednak i takie podejście nie oznacza łatwych wyborów i szybkich korzyści, a stanowi kolejne wyzwanie w ramach prowadzonej działalności. Na szczeblu operacyjnym wymaga od organizacji otwartego podejścia do zmian, umiejętności rozkładania (etapizacji) działań i samego ryzyka w czasie, rozumnego unikania stawiania na szali całego dotychczasowego dorobku. Na szczeblu strategicznym przesuwają formułowanie wizji rozwoju w obszar nowych koncepcji i podejść (np. wykorzystujących chaos w zarządzaniu) bazujących na wysokiej dynamice otoczenia, nieliniowości zdarzeń itp. [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 227-239]. Powoduje to m.in. konieczność rozwoju badawczo-analitycznego potencjału przedsiębiorstw (rozpoznanie źródeł i mechanizmów ryzyka), szczególnej elastyczności jednostek i struktur mających bieżący, bezpośredni kontakt z tymi źródłami (monitorowanie ryzyka), jak również wewnętrznej organizacji całego przedsiębiorstwa (absorpcja i „amortyzacja” ryzyka). Tym samym niezbędne uwzględnienie zwiększonego ryzyka działalności prowadzi do wyraźnych, jakościowych zmian w podstawach przedsiębiorstwa.

Drugi nurt postaw i zachowań towarzyszących wzrostowi i upowszechnianiu się ryzyka działalności gospodarczej to dążenie do wykorzystania ryzyka jako podstawowego mechanizmu rozwoju przedsiębiorstw – ich selekcji według kryterium stosunku do ryzyka i charakteru zmian, u podstaw których tkwi to ryzyko. Są to postawy identyfikowane z relatywnie nieliczną, ale bardzo istotną kategorią

przedsiębiorstw – liderów zmian, podmiotów funkcjonujących we wspomnianych już eksploracyjnych i kreatywnych kulturach strategicznych. Nie walczą one o przetrwanie i rozwój w warunkach pojawiających się wyzwań (a więc nie adaptacja i okiełznanie ryzyka są w centrum ich uwagi), ale podejmując świadomie ponadprzeciętne ryzyko, wdrażają pionierskie rozwiązania, kreują nowe wyzwania, tworząc tym samym warunki gry dla większej grupy innych przedsiębiorstw (głównie konkurentów). Ryzyko, jako główna bariera podjęcia działalności gospodarczej i warunek jej kontynuacji, staje się zatem szczególną właściwością współczesnych wyzwań rozwojowych. Ujmując problem od strony jego ekonomicznej istoty, można by zauważyć, że o ile przedsiębiorstwa poszukujące renty innowacyjnej zawsze odgrywały ważną rolę w procesach rozwojowych i trudno byłoby wiązać ich występowanie wyłącznie z czasami współczesnymi, o tyle charakterystyczne dla dzisiejszych wyzwań pozostają:

- 1) nienotowany wcześniej poziom ryzyka akceptowanego przez liderów zmian,
- 2) jednoznaczne zorientowanie działań na otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło zmian będących szansą i okazją do rozwoju,
- 3) daleko posunięte, aprioryczne przeobrażenie przedsiębiorstwa (organizacja, procesy, funkcje) do postaci sprzyjającej podejmowaniu najwyższego ryzyka i współczesnych wyzwań rozwojowych.

Przyszłość zmiany

Ten aspekt zmian stosunkowo rzadko pojawia się w studiach nad ich istotą, tymczasem jest to kwestia kluczowa dla tych organizacji, które powstają i funkcjonują z założeniem dłuższej czy wręcz nieskończonej perspektywy prowadzenia działalności. Takie założenie przyświeca także większości przedsiębiorstw, co już na starcie rodzi pewien paradoks i pociąga za sobą zestaw licznych, ważnych pytań.

Paradoks zmian wynika z tego, że dążenie do sprostania współczesnym wyzwaniom powoduje daleko idące przeobrażenia w podstawowych wyznacznikach (atributach) przedsiębiorstwa jako warunek ich przetrwania i rozwoju. Rewizji i redefinicji poddawane są przede wszystkim takie elementy paradygmatu sprawnej organizacji, jak jej stabilność, dostosowanie, zwartość. Nowa jakość w tym względzie ma stworzyć podstawy długofalowego istnienia i rozwoju przedsiębiorstw. Z drugiej strony elementarna logika procesu przeobrażeń, które przechodzą przedsiębiorstwa, wskazuje, że te dzisiejsze, a nawet z bliższej przyszłości nie będą takie same za 5-10 lat (a być może już znacznie wcześniej). Zatem im bardziej zmieniamy coś w trosce o sprostanie pojawiającym się wyzwaniom, czy wręcz ich kreowanie, tym bardziej możemy mieć trudności w przyszłości! Pojawiają się wątpliwości, które w nawiązaniu do klasycznej już koncepcji trzyetapowego procesu zmian [Lewin 1951] można by zasygnalizować pytaniami typu:

1. Jak szybko „rozmrząć” dopiero co „zamrożone” elementy nowych rozwiązań mających stanowić trwalszą podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw w wysoce turbulentnym otoczeniu?
2. Czy w ogóle instytucjonalizować („zamrażać”) efekty zmian, skoro ich częstotliwość jest tak wysoka, a konsekwencje tak daleko idące?

3. Czy przyszłe zmiany będą rodzić równie wymagające wyzwania, czy też nastąpi pewne uspokojenie, wyciszenie procesów rozwojowych, właściwe okresom następującym po gwałtownych, rewolucyjnych przemianach?

4. Uwagi końcowe

Brak jednoznacznych odpowiedzi na powyżej postawione i podobne pytania, a co za tym idzie – aktualność przedstawionego paradoksu zmian sprawiają, że problem przyszłości zmian pozostaje nierozstrzygnięty i zmusza do formułowania na tyle uniwersalnych rozwiązań i reguł funkcjonowania, jak też przewidywalnych źródeł wyzwań i rozwoju, które pozwolą funkcjonować przedsiębiorstwom w obrębie dostatecznie szerokiego spectrum przyszłych przeobrażeń. Współczesna praktyka i doświadczenia wychodzące poza sferę zarządzania zdają się wskazywać, iż w pierwszym przypadku (reguły funkcjonowania) imperatywem jest otwarta, elastyczna organizacja funkcjonująca w warunkach zmiany permanentnej. W drugim przypadku (główne źródła wyzwań i rozwoju) gros uwagi – przynajmniej obecnie – przykuwają ludzie (wiedza) w organizacji i nowoczesne technologie komunikacji.

Literatura

- Bainbridge C. (1996), *Designing for Change. Practical Guide to Business Transformation*, John Wiley & Sons, New York.
- Handy C. (1998), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
- Strobel P. (1998), *Tworzenie przełomów sektorowych*, „Puls Biznesu”, 21.04.1998.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.

NATURE OF PRESENT CHANGES AS A SOURCE OF CHALLENGES IN MANAGEMENT

Summary

The paper underlines stochastic and lateral nature of present changes, as well as discontinuity as key features influencing activities and management of companies operating within the developed market economy. Following this observations the four aspects of changes are discussed: the pressure for change, difficulties to manage change, the risk of change and the future of change. As far as the last aspect (the future of change) is considered a model of open, flexible organization, developing its human resources and implementing modern communication technologies seems to be highly recommended.