

# SYSTEMOWA ORIENTACJA TYPOLOGII ZMIAN W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Elżbieta KRAJEWSKA-BIŃCZYK

**Streszczenie:** Istotnym zagadnieniem dla praktyki organizacyjnego uczenia się w organizacjach gospodarczych jest identyfikacja obszarów wiedzy o zasadniczych typach zmian, których przeprowadzanie umożliwi organizacjom ciągłe funkcjonowanie pod presją dynamicznych zachowań otoczenia. Celem referatu jest przedstawienie koncepcji systemowo zorientowanego modelu typologii zmian w organizacjach gospodarczych, która może być wykorzystana jako narzędziowe wsparcie systematyzowania wiedzy dla potrzeb organizacyjnego uczenia się w zakresie praktyk przeprowadzania zmian przez te organizacje.

**Słowa kluczowe:** zmiany w organizacjach gospodarczych, modele organizacji, kryterium efektów zmian, kryterium przedmiotowe wyróżniania zmian, kryterium mechanizmów zmian.

## 1. Wprowadzenie

Analiza obecnych w literaturze przedmiotu ujęć klasyfikacyjnych zmian upoważnia do stwierdzenia, że w odniesieniu do zarządzania rozwojem organizacji istnieje potrzeba wskazania typologii zmian, która będzie spełniać rolę narzędziowego wsparcia w zakresie budowania obszarów wiedzy dla potrzeb organizacyjnego uczenia się w zakresie doskonalenia praktyki przeprowadzania zmian w organizacjach gospodarczych. Koncepcję takiej typologii zmian, prezentowanej w ramach niniejszego opracowania, powiązano z tezą o zasadności przyjęcia orientacji systemowej w projektowaniu typologii zmian organizacyjnych. Orientacja systemowa jest wyrazem odrzucenia mechanistycznej wizji organizacji gospodarczej i oznacza przejście od paradygmatu „zarządzania skoncentrowanego na wnętrzu organizacji” do paradygmatu „instytucji jako centrum współczesnego społeczeństwa i zarządzanej w taki sposób, że stanowi organ społeczeństwa mający na celu osiągnięcie wyników” [1].

W referacie przedstawiono założenia koncepcji systemowo zorientowanego modelu typologii zmian oraz charakterystyki przyjętych kryteriów wyróżniania typów zmian przeprowadzanych w organizacjach gospodarczych.

## 2. Założenia koncepcyjne systemowej orientacji typologii zmian przeprowadzanych w organizacjach gospodarczych

Przedstawioną w niniejszym referacie koncepcję systemowej orientacji typologii zmian w organizacjach gospodarczych oparto na założeniach, które dotyczą:

1. postrzegania organizacji jako systemu,
2. określenia użyteczności typologii zmian dla potrzeb organizacyjnego uczenia się,
3. uzasadnienia dla wskazania określonych kryteriów wyróżniania typów zmian przeprowadzanych przez organizacje gospodarcze.

Systemowe podejście do budowy modelu typologii zmian organizacyjnych implikuje przede wszystkim konieczność postrzegania organizacji gospodarczej jako organizacji wzajemnie zależnej od otoczenia oraz rozpatrywanie zmian w kontekście całego cyklu życia tj. od identyfikacji sytuacji problemowej, koncepcji zmiany, jej inicjacji do czasu zakończenia wdrażania zmiany. W organizacji postrzeganej z perspektywy systemowej podejmowanie decyzji jest zdeterminowane przez oczekiwania i potrzeby interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem środowiska klientów.

Ze względu na wzajemne związki organizacji z jej otoczeniem istotnym zagadnieniem jest gotowość i zdolność organizacji do konstruktywnej oceny zasadności przeprowadzanych zmian, trafności wskazań co do obiektów zmian oraz ustaleń w zakresie metodyki przeprowadzenia zmian.

Użyteczność typologii zmian w procesie organizacyjnego uczenia się pozostaje w związku z informacyjnym wsparciem organizacyjnego opanowania wiedzy w zakresie dostosowywania efektów działalności gospodarczej organizacji do wymogów i oczekiwań otoczenia. Istota organizacyjnego uczenia się polega na tym, że „członkowie organizacji spełniają w niej rolę agentów, reagujących na wewnętrzne i zewnętrzne zmiany środowiska, wykrywając i korygując błędy organizacyjnej teorii działania, a następnie wprowadzając wyniki swych poszukiwań do prywatnych wizerunków i wspólnych schematów organizacji”. Struktura procesu organizacyjnego opanowania wiedzy obejmuje:

- powszechne wytwarzanie informacji,
- włączanie nowych/lokalnych informacji do kontekstu organizacji ,
- wspólne interpretowanie informacji,
- kompetencje pozwalające podjąć odpowiednie decyzje. [2, s. 99,100]

W kontekście wskazanej wyżej istoty organizacyjnego uczenia się, typologia zmian w organizacjach gospodarczych winna spełniać rolę narzędziowego wsparcia procesu systematyzacji wiedzy o praktykach przeprowadzania zmian przez te organizacje.

Przedstawioną w niniejszym artykule koncepcję systemowej orientacji typologii zmian w organizacjach gospodarczych cechuje założenie o przyjęciu następujących kategorii kryteriów wyróżniania zmian:

1. kryterium efektów zmian,
2. kryterium przedmiotu zmian,
3. kryterium mechanizmu zmian.

Kryterium wyróżniania zmian z uwagi na ich efekty pozostaje w bezpośrednim związku z użytecznością organizacji gospodarczej względem otoczenia i związku tej użyteczności z oczekiwaniami i potrzebami środowisk interesariuszy. Zgoda interesariuszy na pozostawanie w sieci związków z daną organizacją wynika z wartości użytkowej tej organizacji, biorąc pod uwagę oczekiwania, potrzeby oraz cele interesariuszy. W ujęciu ogólnym, wartość użytkowa organizacji gospodarczej wyraża się w jej zdolności do generowania przychodów i osiągnięcia zysków poprzez tworzenie wartości istotnych dla interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem środowiska finalnych klientów. Efekty zmian przeprowadzanych przez organizację gospodarczą mają służyć podtrzymaniu wzrostu jej wartości użytkowej, co można uznać za uniwersalny cel zmian przeprowadzanych przez tę organizację.

Uzasadnienie przyjęcia kryterium wyróżniania zmian w oparciu o identyfikowanie przedmiotów zmian wynika z istoty komplementarności zmian w organizacji jako wzajemnie uzależnionym odchodzeniu od dotychczasowego stanu rzeczy w obszarze podsystemów organizacji. Rodzaje tych podsystemów zależą od przyjętego modelu organizacji. Opisywana tutaj typologia zmian jest odniesiona do zmodyfikowanego przez

M. Bielskiego modelu organizacji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga [3, s. 80]. W modelu tym wyróżniono następujące podsystemy organizacji: podsystem celów i wartości oraz podsystemy: społeczny, techniczny, strukturalny oraz zarządzania.

Wyróżnianie zmian w organizacji w oparciu o kryterium mechanizmu zmian służy podkreśleniu kluczowego znaczenia wiedzy na temat sposobów skutecznego i sprawnego przeprowadzania zmian przez organizacje gospodarcze.

### **3. Typologia zmian – perspektywa efektów zmian**

Wyróżnienie kryterium efektów zmian jest wyrazem rozmyślnego dążenia organizacji do poprawy istniejącego stanu rzeczy. Określenie „rozmyślny charakter przeprowadzania zmian” zostało tutaj przyjęte poprzez analogię do zwrotu „zachowujący się rozmyślnie”. W literaturze przedmiotu zwrot ten jest używany dla podkreślenia systemowej interpretacji istoty organizacji. M. Bielski określa organizację jako „system zachowujący się rozmyślnie” w rozumieniu systemu „*zdolnego także do korygowania swych celów, a nawet całkowitej ich zmiany i przetrwania po zrealizowaniu celów pierwotnie zakładanych*” [3, s. 73]. Intencją M. Bielskiego jest wskazanie na różnicę między systemową a prakseologiczną interpretacją istoty organizacji („organizacja zachowująca się rozmyślnie” vs „organizacja zachowująca się umyślnie”). Interpretacja prakseologiczna istoty organizacji wskazuje na jej aspekt celowościowy – struktura organizacji i kierunki jej działania są zdeterminowane celami zadanymi jej realizacji.

Przyjęcie perspektywy systemowej w wyróżnianiu typów zmian z uwagi na kryterium ich efektów skłania do koncentracji uwagi na wymaganiach rynku odnośnie działalności gospodarczej organizacji. Analiza dostosowywania tej działalności do wymogów rynku wskazuje na obecność w procesie ewolucji produkcji świadomych dążeń do osiągania oczekiwanych przez rynek kolejnych efektów w zakresie produktywności, jakości, elastyczności, czasu oraz innowacyjności. Zgodnie z oczekiwaniami rynku, efekty te powinny wyróżniać organizacje gospodarcze i determinować ich konkurencyjność. Współcześnie, efektem wyróżniającym organizacje gospodarcze stała się innowacyjność a produktywność, jakość, elastyczność oraz czas są obecnie taktowane jako podstawowe wymogi, które powinny być spełniane przez organizacje gospodarcze.

Zmiany przeprowadzane przez współczesne organizacje gospodarcze są ukierunkowane na doskonalenie działalności z uwagi na konieczność osiągnięcia wskazanych kategorii efektów. W tym kontekście możemy mówić o zasadniczych typach zmian takich jak:

1. zmiany zorientowane na poprawę produktywności,
2. zmiany jakościowe,
3. zmiany dotyczące poprawy elastyczności,
4. zmiany dotyczące czasu,
5. zmiany zorientowane na doskonalenie innowacyjności.

### **4. Typologia zmian – perspektywa przedmiotowa zmian**

Postrzeżenie organizacji gospodarczej jako systemu społeczno-technicznego oznacza, że przedmiotem zmian dokonywanych przez organizację będą jej podsystemy tj. podsystem celów i wartości oraz podsystemy: społeczny, techniczny, strukturalny oraz zarządzania. Pierwotnym obiektem zmian staje się przynajmniej jeden z podsystemów organizacji gospodarczej a w pozostałych podsystemach muszą zaistnieć zmiany dostosowawcze, przeprowadzane w takim zakresie, który umożliwi organizacji przetwarzanie zasobów w

produkty finalne i osiągnięcie docelowych efektów gospodarczych. Należy tutaj podkreślić, że podejście systemowe oznacza akceptację zasady, zgodnie z którą zmiany w obszarze jednego z podsystemów implikują zmiany w pozostałych podsystemach. Jak podkreśla M. Bielski „*Oznacza to, że każdej zmianie w jednym podsystemie muszą towarzyszyć adaptacyjne zmiany w innych podsystemach, w zakresie niezbędnym do osiągnięcia nowego stanu równowagi.*” [3, s. 84]

W systemowym podejściu do organizacji koncepcja hierarchicznej struktury organizacji ustępuje koncepcji organizacji opartej na procesach. Procesy te stanowią wyraz wzajemnego dynamicznego dostosowywania się podsystemów organizacji. Z perspektywy dążeń do budowania przewagi konkurencyjnej procesy w organizacji należy postrzegać jako wyraz trudnej do naśladowania konfiguracji związków między podsystemami organizacji i z tego względu mogą być uznawane za obiekty atutowanych zmian, poprzez które odbywa się kształtowanie przewagi konkurencyjnej.

Procesy w organizacji gospodarczej stanowią celowe i usystematyzowane przetwarzanie zasobów w produkty finalne (wyroby i usługi) i świadczą o jej funkcjonowaniu jako otwartym systemie społeczno-technicznym, tzn. takim którego niezbędnym elementem są ludzie zdolni do rozwoju swojej wiedzy, wykorzystywania tej wiedzy w podejmowaniu decyzji oraz posługiwaniu się dostępnymi środkami technicznymi.

W kontekście powyższych stwierdzeń można wskazać na dwie zasadnicze orientacje w wyróżnianiu typów zmian w oparciu o kryterium przedmiotowości. Pierwsza orientacja polega na wyróżnianiu typów zmian w odniesieniu do poszczególnych podsystemów organizacji gospodarczej. W tym przypadku możemy ogólnie wyróżniać:

1. zmiany celów i wartości,
2. zmiany społeczne,
3. zmiany technologiczne i techniczne,
4. zmiany strukturalne,
5. zmiany zarządzania.

Powyższe wyróżnienie typów zmian jest adekwatne w przypadku zmodyfikowanego przez M. Bielskiego modelu organizacji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga.

Podobną zasadę podziału zmian z uwagi na aspekt organizacji przyjmuje H.L. Leavitt. [3, s.80], podkreślając konieczność holistycznego postrzegania organizacji i dążenia do zachowania wewnętrznej równowagi. W odniesieniu do zaproponowanego przez siebie modelu organizacji jako zbioru podsystemu zadań, struktury technologii i ludzi, wyróżnia te podsystemy jako obiekty zmian w organizacji (zmiany zadań, struktury, technologii i ludzi).

W drugiej orientacji przedmiotem zmian są formalne procesy organizacji gospodarczej a wraz z nimi poszczególne podsystemy organizacji zaangażowane w funkcjonowanie tych procesów. W tym przypadku zasadnicze typy zmian są wyróżniane zarówno ze wskazaniem rodzaju procesu jak i tego rodzaju podsystemu organizacyjnego, który stanowi zasadniczy obszar zmian w przypadku wskazanego procesu. Przykładami typów zmian wyróżnianych zgodnie z tą koncepcją są zmiany techniczne w procesie dystrybucji, zmiany personalne w procesie wytwórczym, zmiany strukturalne procesu rozwoju produktu, zmiany celów i wartości procesu obsługi posprzedażnej klientów, zmiany zarządzania procesem obsługi administracyjnej, itp. Jeszcze raz należy tutaj przypomnieć zasadę komplementarności zmian, zgodnie z którą zmiany w obszarze jednego z podsystemów organizacji implikują konieczność adaptacyjnych zmian również w jej pozostałych podsystemach.

## **5. Typologia zmian – perspektywa mechanizmów zmian**

Na tle szerokiej konstatacji poglądów na temat mechanizmów zmian, należy wskazać na usystematyzowane ujęcie modelu podziału teorii zmian, zaproponowane przez A.H. Van de

Ven'a i M.S. Poole'a [4; 5]. Umożliwia to wyróżnienie czterech typów zmian:

1. zmian opartych na mechanizmie cyklu życia,
2. zmian ewolucyjnych,
3. zmian dialektycznych,
4. zmian teleologicznych.

Przekrojowa charakterystyka typów zmian wskazanych w modelu A.H. Van de Ven'a i M.S. Poole'a została przedstawiona w tabeli 1. Jak podkreśla J. Dąbrowski „...*Użyteczność interpretacyjna tych modeli, możliwość występowania orientacji oddzielnie lub w kombinacji, zwiększają obszar zastosowania koncepcji. Być może najważniejszą zaletą koncepcji jest możliwość tworzenia według jej założeń nowych teorii lub też analizy tych, które dopiero powstają, opisując ich podobieństwa i różnice w stosunku do już opracowanych.*” [5, s. 52]

Tab. 1. Zestawienie idealnych typów teorii zmian

Rodzina	Cykl życia	Ewolucyjna	Dialektyczna	Teleologiczna
Przedstawiciele	Teorie rozwoju; Ontogeneza; Modele stanu i cykliczności;	Darwinizm; Genetyka Mendeliana; Teorie punktowej równowagi;	Teoria konfliktu; Dialektyczny materializm; Pluralizm, teorie kolektywnego działania;	Teoria planowania; Funkcjonalizm; Inżynieria społeczna; Symbolizm interakcyjny;
Pionierzy	Comte (1798 – 1857) Spencer (1820 – 1903) Piaget (1896 – 1980)	Lamarck (1744 – 1829) Darwin (1809 – 1882) Mendel (1822 – 1884) Gould i Eldridge (1977)	Hegel (1770 – 1831) Marks (1818 – 1883) Freud (1856 – 1939)	Mead (1863 – 1931) Weber (1864 – 1920) Simon (1916 -)
Kluczowe metafory	Wzrost organiczny	Przetrawianie w konkurencyjnym otoczeniu	Opozycja, konflikt	Celowa kooperacja
Dominująca logika	Istnienie wewnętrznego programu; Sekwencja stanów; Wymuszona adaptacja;	Naturalna selekcja konkurentów z populacji;	Przeciwstawne siły; Teza, antyteza, synteza;	Wizja stanu końcowego; Ekwiifinalność; Społeczne konstrukcje;
Następstwo zdarzeń	Liniowe i nieodwracalne następstwo stanów odzwierciedlające początkowy potencjał;	Powtarzająca się kumulacja i probabilistyczna sekwencja różnicowania, selekcja i zachowanie	Powtarzająca się nieciągła sekwencja konfrontacji, konflikt pomiędzy przeciwstawnymi wartościami i ideami	Powtarzająca się i nieciągła sekwencja ustanawiania celów, wdrożenia adaptacji środków do osiągnięcia zakładanych stanów
Dominujące siły	Rekonfiguracyjny program, reguły ustanowione przez naturę, logikę lub instytucję	Nadmiarowość populacji; Konkurencyjność Współistnienie	Konflikt i konfrontacja pomiędzy przeciwstawnymi siłami, interesami lub klasami	Wpajanie celów; Zgoda co do środków; Kooperacja, symbioza;

Zródło: Podano za [5, s.50]

Zastosowanie modelu klasyfikacji mechanizmów zmian zaproponowanego przez A.H. Van de Ven'a i M.S. Poole'a wydaje się mieć istotne znaczenie z perspektywy zarządzania

zmianami i stanowi jakościowy wkład do teorii oraz praktyki projektowania systemów zarządzania zmianami dla potrzeb organizacji gospodarczych. Z perspektywy tej praktyki ważnym zagadnieniem jest wskazanie tej kategorii mechanizmu zmian, z którą – biorąc pod uwagę specyfikę sytuacji problemowej oraz warunki funkcjonowania danej organizacji, będzie związane najniższe ryzyko przeprowadzenia zmian. Jest oczywistą sprawą, że nie można kierować się założeniem o występowaniu w organizacji gospodarczej tylko jednego mechanizmu zmian. Kluczowymi zagadnieniami w przeprowadzaniu zmian jest ustalenie celów zmian w kontekście wymogów otoczenia organizacji, twórczy charakter ich implementacji oraz możliwość sterowania przebiegiem zmian połączona z dążeniem do ograniczania ich ryzyka.

Dokonując charakterystyki porównawczej tych wymogów w odniesieniu do teorii zmian zgodnych z modelami A.H.Van de Ven'a i M.S.Poole'a, można wskazać na teleologiczną oraz ewolucyjną teorię zmian, jako te które w odniesieniu do przedsiębiorstw wydają się najmniej ograniczone pod względem dostosowania logiki zmiany do logiki sukcesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jako konkurujących podmiotów gospodarczych. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jako system społeczno-techniczny opiera się na określonych celach, akceptowanych społecznie i racjonalnych ekonomicznie, dostosowuje się do wzorców i zaleceń normatywnych, cechuje się twórczym podejściem do realizacji swojej misji gospodarczej oraz wymaga stosowania rozwiązań, które umożliwiają sterowanie prowadzoną działalnością gospodarczą w warunkach coraz bardziej zaostrzającej się konkurencji.

Jeśli chodzi o mechanizm zmian oparty na koncepcji cyklu życia, to jego zaistnienie w przedsiębiorstwie następuje jako logiczna bądź naturalna sekwencja np. formalno-prawnych uregulowań w zakresie polityki społecznej (zmiana w podsystemie „kadra pracownicza” wynikająca np. z mocy prawa emerytalnego).

Z kolei dialektyczny mechanizm zmiany wiąże jej inicjację z uruchomieniem procesu konfrontacji, którą cechuje zaistnienie jawnych sprzeczności w relacjach między organizacją gospodarczą a jego otoczeniem, ścieranie się odmiennych poglądów środowisk interesariuszy bądź obecność przeciwstawnych zjawisk oraz brak wizji stanu końcowego. Konfrontacja spowodowana konfliktem poglądów i interesów doprowadza do naruszenia dotychczasowej równowagi i ostatecznie dochodzi do osiągnięcia dominującej pozycji jednej ze stron. Ukształtowanie się nowych preferencji zapoczątkowuje odchodzenie od istniejącego stanu rzeczy. Zmiana dialektyczna postrzegana jest jako wynik konfrontacji stron zaangażowanych w konflikt wartości. Cykl ten powtarza się, w rytm wyłaniania się kolejnych sprzeczności towarzyszących kształtowaniu się relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem.

## **6. Podsumowanie**

Typologia zmian przeprowadzanych przez organizacje gospodarcze powinna opierać się na koncepcji organizacji gospodarczej jako złożonym adaptacyjnym systemie społeczno-technicznym, który reguluje swoje funkcjonowanie kierując się równoważeniem własnych oczekiwań z oczekiwaniami i potrzebami otoczenia. Oznacza to konieczność uwzględnienia perspektywy systemowej w projektowaniu modelu typologii zmian w organizacji.

W referacie skupiono uwagę na systemowo zorientowanej typologii zmian w organizacjach gospodarczych. W zaproponowanym modelu tej typologii wskazano na trzy zasadnicze kryteria wyróżniania zmian, a mianowicie: kryterium efektów, kryterium przedmiotowości oraz kryterium odnoszące się do mechanizmów zmian. Koncepcję

systemowo zorientowanej typologii zmian w organizacjach gospodarczych można zaadaptować do budowania obszarów wiedzy dla potrzeb organizacyjnego uczenia się w zakresie praktyki przeprowadzania zmian, które umożliwiają organizacjom ciągłość ich funkcjonowania pod presją oddziaływań otoczenia.

### **Literatura**

1. Drucker P.: Zarządzanie w XXI wieku. Wyd. „Muza SA”, Warszawa 2000.
2. Pedler M., Aspinwall K.: Przedsiębiorstwo uczące się. Wyd. „Petit”, Warszawa 1999.
3. Bielski M.: Organizacje. Istota, struktury, proces. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
4. Van de Ven A.H., Poole M.S.: Explaining development and change in organizations. „Academy of Management Review”, 1995/3.
5. Dąbrowski J.: Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania. Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002/2003.

Dr inż. Elżbieta KRAJEWSKA-BIŃCZYK  
Ośrodek Studiów Strategicznych i Zarządzania Technką  
Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska  
42-200 Częstochowa, Al. Armii Krajowej 19 B  
tel.: (0-34) 3 250 333,  
e-mail: elkrab@wp.pl