

Ewa Mastyk-Musiał

Organizacje w ruchu (II)

Zmiany struktury i kultury

Organizacje zmieniają nie tylko identyfikację i granice zewnętrzne, lecz także sposób, w jaki działają i swe powiązania wewnętrzne. Jest to związane z ich wzrostem i rozwojem. Przy przechodzeniu od fazy przedsięwzięcia do dojrzałej w życiu organizacji zmienia się system koordynacji i kontroli. Następują też zmiany w zachowaniach organizacyjnych (nowe wzory).

Analizując strukturę i kulturę w kontekście cyklu życia organizacji, badacze zastanawiają się nad cechami i właściwościami organizacji małych (wcześnie stadium życia) i dużych (późniejsza faza wzrostu) oraz organizacji niedojrzałych (młodych) i dojrzałych (starych).

Jak te różne organizacje utrzymują się na rynku konkurencyjnym i jak sobie radzą? Jak je postrzegają okazje i jakie tworzą koalicje?

Najogólniej można powiedzieć, że małe i młode organizacje są bardziej elastyczne. Natomiast duże organizacje, gdy starzeją się, wówczas starają się powrócić do struktury młodości (mniej koordynacji odgórnej). Wymaga to w organizacjach starszych zmiany pewnych utrwalonych zwyczajów postępowania. Zarówno małym, jak i dużym organizacjom towarzyszą w procesie zmian takie zjawiska, jak adaptacja, innowacja i dezintegracja.

Przy szybkim wzroście organizacje napotykają na następujące problemy:

- pułapka wczesnego sukcesu,
- presja wielkości na ceny,
- potrzeba posiadania profesjonalnych menedżerów,
- potrzeba kapitału,
- zaangażowanie w działania,
- dylematy innowacyjne.

W nowych organizacjach spotyka się często charyzmatycznych przywódców, którzy w procesie wzrostu przekształcają się w administrato-

rów (zwykle blokują decyzje i innowacje) i w agitatorów (wizjonerów). Organizacje zdają sobie sprawę z tych pułapek, próbując „rutynizować charyzmę” przez mity, rytuały, celebracje. Na dłuższą metę podział na administratorów i agitatorów staje się jednak nieunikniony.

Wzrost organizacji łączy się z jej starzeniem. Zmieniają się cele, wizje i stopień przywiązania do organizacji. Często te zmiany mają charakter sklerotyczny, osłabiają bowiem innowacyjność.

Z upływem czasu pojawiają się w organizacji konflikty i napięcia. Poszczególne elementy działają przeciwko sobie. Wraz ze wzrostem wiele organizacji doświadcza dylematów dywersyfikacyjnych i koordynacyjnych. Wzrost organizacji uruchamia jednak także siły do zmian. Rywalizacja z otoczeniem i wewnętrzne konflikty mogą uruchomić łańcuch zmian. W procesie wzrostu przychodzą do organizacji nowi pracownicy. Wnoszą do niej swój styl, pomysły, doświadczenia. Wzbogacają organizację, ale równocześnie jej zagrażają. Nie zawsze bowiem posiadają rutynę obowiązujących zachowań, akceptują zwyczaje. Organizacje podejmują próby adaptacji nowych. Zawsze jednak pozostaje problem metod integracyjnych.

Wiek organizacji także powoduje wiele zmian. Ironicznie dla starzejących się organizacji wiele zmian wymusza często biurokracja. Organizacje dojrzałe zadają sobie pytanie: czy zmierzch jest nieunikniony? Gdy organizacja przestaje zmieniać się, dostosowywać do otoczenia, wówczas niewątpliwie zdąży do zmierzchu. Zwykle jednak pojawia się wiele czynników, które ją przed tym ochraniają.

Wielkie organizacje, często biurokratyczne, mają bowiem wiedzę, jak obniżyć koszty związane z administracją. Pomocne w rozpoczęciu

zmian mogą być także naciski udziałowców dążących do otrzymania swych wartości. Dzięki ich poparciu udaje się często w dojrzałych organizacjach zatrudnić wizjonerów, którzy zmieniają strategię działania firmy.

Jedną z metod przewycięzania trudności związanych z cyklem życia organizacji jest tworzenie różnego rodzaju układów partnerskich, a zwłaszcza tworzenie przymierzy dużych organizacji z małymi. Przykładem tego może być General Motors w USA i Electronic System oraz Eastman Kodak i Alcon. Takie układy wymagają zmian koordynacyjnych. Małe organizacje natomiast muszą posiadać wiarę we własne kompetencje i ofiarowywać wysokiej klasy usługi i produkty.

Aby utrzymać konkurencyjną pozycję, organizacje muszą kontynuować proces wzrostu i inwestować zgodnie z wymaganiami przemysłu, z którym są związane – pamiętając przy tym, że klienci często traktują duże organizacje jako partnerów bardziej wiarygodnych i rzetelnych.

W procesie wzrostu organizacje zmieniają swe struktury i zwyczaje. Zmiana zwyczajów wpływa na odnowę organizacji: zmienia procedury pracy, sposób kontaktów z klientami, ścieżki karier pracowników.

Kultura, na którą składają się zwyczaje, ale także wartości (co cenimy) i bardziej ukryte założenia podstawowe (jak postępujemy w życiu), zmienia się pod wpływem nowych sposobów koordynowania działań. Przykładem może być firma Taco Bell prowadząca łańcuch małych restauracyjek szybkiej obsługi w USA. Jest ona zmuszona do szybkich zmian przez swych konkurentów takich, jak znany u nas McDonald. Aby przetrwać firma ta zmieniła zasady koordynacji w kierunku:

- redukcji struktury organizacyjnej (spłaszczenie) z 7 do 4 szczebli,
- redukcji zasięgu kontroli kierow-

nika (z 5 sklepów w 1988 r. do 20 w 1991 r.),

- zapewnienia pracownikom szkolenia, jako formy motywacji,
- instalacji nowych technologii i rozszerzenie ich na sklepy (automatyzacja operacji uwolniła od papierkowej roboty i umożliwiła szybką informację o kosztach),
- przesunięcia na dostawców tzw. ciężkich prac (cięcie owoców, mycie warzyw itp.),
- zmiany praktyk rekrutacji pracowników (kryterium odpowiedzialności),
- nowych wymagań od kierownika – 50% swego czasu ma poświęcać na sprawy ludzi.

Wiele zmian w systemie koordynacji wprowadzają takie firmy amerykańskie, jak: Xerox, General Motors, Pacific Bank czy włoski Benetton. W ich wyniku i związanych z tym szkoleń firmy te dokonują przesunięć pracowników, zamiast ich zwalniać. W IBM, w 1985 r. przesunięto w następstwie szkoleń około 20 tysięcy pracowników do pracy w witalnych dla firmy sektorach.

Zmiany koordynacyjne mogą przebiegać z lub bez zmiany struktury. Przy zmianie struktury bardzo często popadamy w manierę zmniejszania organizacji (redukcja pracowników, inwestowanie itp.). Nie odzwierciedla to często żadnej strategii firmy, lecz najczęściej jest rezultatem mitów organizacyjnych. Jednym z takich mitów jest dopatrywanie się prostych relacji między zmniejszeniem zatrudnienia a wzrostem wydajności. Taka maniera występuje zwykle wtedy, gdy pracowników traktujemy nie jako kapitał, lecz jako koszty. Redukując, tracimy często utalentowane jednostki o unikalnych dla organizacji zdolnościach. Ciągłe „ciąćcia”, zwane też organizacyjnym „zagładzaniem się”, rujnują często strategiczne zasoby organizacji.

Zmiany koordynacyjne łączyć się także mogą ze zmianą więzów, potrzebą elastyczności i tworzeniem nieformalnych układów.

Nowy model organizacyjnej koordynacji odzwierciedla metafora P. Druckera, który porównuje ją do orkiestry symfonicznej. Metafora ta ilustruje triumf procesu nad strukturą. Podkreśla ona znaczenie płaskich, zespołowo działających, elas-

tycznych organizacji i ich przewagę nad procedurami formalnymi. Znaczenia nabierają w nich odpowiedzialność i współpraca przy wykorzystywaniu nowych okazji, w których można użyć posiadane zasoby. Takie organizacje korzystają z usług zewnętrznych, delegują władzę, zmieniają obyczaje pracy. Menedżer, ukierunkowany operacyjnie, nie jest w stanie kierować procesami w organizacjach „symfonicznych”. Rola dyrygenta wymaga bowiem innych umiejętności niż rola dyktatora.

Dramaty zmiany kontroli

W organizacjach liczą się głosy ich udziałowców, czyli: właścicieli, rządu, związków, akcjonariuszy, klientów, pracowników. Lata 80. przyniosły olbrzymie zmiany w kontroli organizacji. Stało się to możliwe dzięki zastosowaniu nowych instrumentów finansowych takich, jak np. akcje własnościowe pracowników (*employe stock ownership*). W procesie kontroli organizacji wzrosła też rola tzw. właścicieli finansowych kontrolujących firmy poprzez posiadanie ich kapitałów czy długów (banki, fundusze inwestycyjne, fundusze ubezpieczeniowe). Przedstawiciele tych funduszy i instytucji zasiadają w radach dyrektorów i wpływają na politykę finansową firmy. W ostatnich latach instytucjonalni inwestorzy zwiększali posiadanie swych akcji w wielkich korporacjach, a często przejmowali nad nimi „niewidzialną” kontrolę. Kontrola ta uwidacznia się w sytuacjach konfliktów: kierownictwo – właściciele. Instytucjonalni inwestorzy mogą oddziaływać na firmy zarówno pośrednio (dyscyplinowanie przez dług) lub bezpośrednio.

Zmianie kontroli towarzyszy w organizacji wiele efektów określanych jako koszty zmiany kontroli. Są to: zmniejszenie firmy, dezinformacja, informacyjne przecieki, załamanie emocjonalne, brak inicjatywy, brak wiary w cele, szukanie kozłów ofiarnych itp.

Kontrola jest więc związana z walką o władzę i wymiarem politycznym organizacji.

Można obserwować ciekawą rolę organizacyjną: ci, którzy znajdują się bliżej centrum w strategicznym przepływie informacji między

partnerskimi organizacjami zwiąszają swą władzę organizacyjną. Wzrasta władza tych komórek, które mają kontakt i dostęp do informacji związanych z przyszłą alokacją zasobów. Ci, którzy mają pozycje graniczne między nowymi układami, koalicjami (bramkarze) szybko awansują w układach władzy.

Jest to możliwe, gdyż organizacje składają się z różnych interesów, preferencji i kryteriów działania. Zmiana w organizacji jest więc związana z grą interesów udziałowców organizacyjnych. Polityczne manewry stanowią codzienne życie organizacji. Łączą się one zawsze z koniecznością czynienia koncesji i ustępstw. Ważne są więc umiejętności kierowania konfliktami. Władza jest bowiem funkcją autorytetu formalnego, możliwości kontroli zasobów i umiejętności kierowania w różnych sytuacjach.

W każdej organizacji przeplatają się linie: dostarczania zasobów, przekazywania informacji i budowania poparcia. Są one związane z miejscem zajmowanym przez uczestników organizacji w siatce powiązań zewnętrznych. Lider poszukujący władzy, aby realizować swe wizje potrzebuje sojuszników i uczy się, jak ich pozyskać wśród udziałowców, polityków itp.

W politycznym modelu organizacji można wyróżnić układy koalicyjne. Dla przyszłych losów zmian szczególnie ważne jest wyróżnienie dominujących koalicji i szukanie wśród nich poparcia. Dominujące koalicje mogą:

- wstrzymać zmiany,
- stworzyć pozytywny klimat dla zmian,
- wprowadzić zmiany niekorzystne dla całości, ale korzystne dla utrzymania władzy.

Silną presję na zmiany wywierają polityczne dylematy. Są one także czynnikiem inercji w starych organizacjach. Wyjaśniają np. dlaczego organizacje nie zmieniają się, mimo ciągłego spadku wydajności?

Starym koalicjom jest bardzo trudno „wyjść” z zakłętą koła unikania zmian. Zwykle oczekują one, że coś zmieni się na lepsze, że będą one wspierane przez stare układy ekonomiczne i pozaekonomiczne. Pojawiają się także bariery skali decyzji. Decyzje strategiczne łączą się zwykle z czynnikami politycznymi i wyma-

gają długiego przygotowywania gruntu.

W politycznej walce organizacji wyróżnić można trzy typy:

- infiltracja małej, ale krytycznej grupy, z której wywodzi się lider i manifestacja sukcesów,
- zmiany procedur na średnim szczeblu zarządzania, co uzasadnia potrzebę nowego definiowania autorytetów,
- włączanie ruchów masowych (np. związki) i udzielanie im koncesji.

Walki między udziałowcami odrywają uwagę od produkcji i angażują ambicje personalne. Lider powinien stwarzać taką sytuację w organizacji, że ludzie walczą nie o pozycję, lecz o możliwość udziału w ciekawych projektach organizacyjnych i w nowych inicjatywach. We współczesnych organizacjach innowacyjność jest bardziej ceniona niż pozycja formalna. Zachęcanie do eksperymentowania i otwarta „arogancja” może bowiem doprowadzić do sukcesu organizacyjnego. Przykładem firm, które odnoszą sukces przez tworzenie sytuacji konfliktowych jest Ford i Honda. W organizacjach tych pamięta się, że interesy można definiować przez zadania, a nie przez afiliację grupową. Nagrody zwycięzców nie muszą być większe od chwilowo przegrywających. Takie podejście zapewnia ciągłość zaangażowania innowacyjnego. Jednak dla sukcesu zmian ważne jest przede wszystkim, aby liderzy postępowali uczciwie. Musi być jasne, że sprzeczne idee nie powodują naruszenia grupowej (czy projektowej) identyfikacji.

Zmiany i przywództwo. Rola stratega zmian

Przyjęcie definicji organizacji jako instrumentu realizowania celów i szerzej – misji poprzez wolę i intencjonalność uczestników, z uwzględnieniem wszechobecnego ruchu, wpływa także na sposób definiowania roli przez menedżerów – liderów. Zaakceptowanie ludzkiej przedsiębiorczości i kreatywności wymaga innych umiejętności koordynacyjno-kontrolnych, niż przyjęcie założenia o bezwolności ludzkiej (teoria X).

Liderzy kierujący zmianami i kontrolujący je muszą być świadomi:

- więzi organizacyjnych (koalicje, zasoby),

- źródeł i rezultatów utrzymywania stabilności strukturalnej organizacji.

Jak pamiętamy, stabilność organizacji jest pewną idealizacją, a nie rzeczywistością. Menedżer (lider) musi więc być przygotowany do działania w ruchu. Cena tych, którzy potrafią to robić, rośnie błyskawicznie w organizacjach globalnych. Ich działania związane są z ryzykiem, a wiedza ich znacznie mniejsza to ryzyko. Nawet wówczas, gdy menedżerowie nie mają wystarczającej wiedzy, to i tak ruch zmusza ich do działania na podstawie wyobrażenia sobie tego, co może się zdarzyć. Każdy z nich musi zatem rozumieć swe możliwości i ograniczenia.

Zmiana tworzy menedżerom pole do przygotowania i działania strategicznego, rozwiązywania problemów i projektowania wizji przyszłości. Przywództwo – to sztuka przekształcania wizji w działania. Potrzeba na to czasu. Dla wzmocnienia indywidualnych wysiłków i skrócenia ich czasu warto podejmować działania zespołowe. Zespoły łączą liderów różnych szczebli i komórek funkcjonalnych. Pozwala to orientować się im na inne wartości, a nie tylko na wartości własne (np. finansista poznaje wartości marketingowca).

Zmiany stanowią wyzwanie dla kierownictwa firm. W procesie zmian ulegają przekształceniom zadania i role kierownictwa firmy. Funkcjonując w burzliwym otoczeniu, koordynując działania w warunkach wzrostu organizacji oraz kontrolując obszary niepewności i władzy w organizacji, współczesny menedżer staje się „zonglerem” zadań. Jak sobie z tym poradzić może dowiedzieć się z lektury poradników. Należy zdawać sobie jednak sprawę z luki istniejącej między teorią i praktyką zarządzania zmianami. Wdrażanie zmian stwarza menedżerom pole do zonglowania nowymi zadaniami. Muszą oni błyskawicznie reagować, przy jednoczesnym opanowaniu sztuki zachowania równowagi, między tym, co indywidualne i zespołowe, krótko – i długoterminowe oraz między treścią i procesem zmian.

Zonglując zadaniami bardzo trudno jest znaleźć czas na komuniko-

wanie się z pracownikami. Równocześnie zaangażowanie personelu (i niezbędna do tego komunikacja) może zwiększyć sukces zmian. Menedżer musi więc znaleźć czas na praktykowanie aktywnego komunikowania.

Przygotowanie organizacji do konsekwencji zmian wymaga:

- przewidzenia ruchów otoczenia (nowi gracze, produkty i usługi, interesy grupowe i krytyczne wyzwania, kluczowe korzyści itp.),
- założeń odnośnie tempa wzrostu organizacji,
- przewidzenia układów władzy i budowania poparcia dla swych wizji i decyzji.

W konfrontacji ze zmianami liderzy nie są bezsilni. Nie mają też superwładzy. Dobrze jest zatem być przygotowanym do zmian, mieć wiedzę na temat tych procesów, znać historię firm, którym powiodły się zmiany. Dla lidera, występującego najczęściej w roli stratega, taka wiedza jest bardzo użyteczna. Biorąc pod uwagę cechy otoczenia zewnętrznego i dominujące układy koalicyjne, przygotowuje on wizje organizacyjne i mobilizuje do ich realizacji.

Lider musi umieć także wyczuć właściwy moment dla zmian, ich zakres i tempo. Podejmuje on decyzje, identyfikując potrzebę zmian oraz określając to, co zamierza się przez nie osiągnąć. Mając naszkicowaną wizję zmian lider zakłada, kto będzie je popierał, a kto będzie im przeciwny. Docenia zatem siły dla zmian. Liderzy mogą popełnić błąd w ocenie tych sił, ale nie zahamuje to przebiegu zmian. Wymagane są jednak dalsze działania ukierunkowujące przebieg zmian. Do artykulacji zmian i pozyskiwania dla nich serc i umysłów ludzkich potrzebne są specjalne umiejętności. Należy do nich również umiejętność zarządzania w kryzysie zachodzącym w otoczeniu i często w nas samych (innych ludziach). Lider jest w stanie zauważyć własne ograniczenia i wyzwania przyszłości. W zależności od sytuacji stale uczy się myśleć po nowemu. Pyta: czego się nauczyłem? Rozumie, że otwartość na uczenie się stanowi fundament życia.

Ewa Masłyk-Musiał

Autorka jest profesorem na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie.