



Miesięcznik TNOiK
Założyt Karol Adamiecki w 1926 r.

OD PLANOWANEGO DO NIEPLANOWANEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

<https://doi.org/10.33141/po.2014.11.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (898), 2014, ss. 6-10

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Krupski

Wprowadzenie

Rozwój każdej organizacji jako systemu rozmyślnego (tzn. nie tylko realizującego, ale również tworzącego cele) powinien mieć charakter planowy, a podejmowane dzisiaj decyzje dotyczące przyszłych stanów firmy powinny być konsekwentnie realizowane, do czego namawia

K. Obłój [2010]. Jednakże u podstaw tych decyzji leżą prognozy przyszłego otoczenia organizacji, które ze względu na jego turbulentny charakter są coraz mniej skuteczne (trafne). Z tego punktu widzenia konsekwentne realizowanie celów rozwojowych zawartych w strategiach jest

nieuzasadnione i może prowadzić w skrajnych wypadkach do upadku organizacji. Czy rozwój organizacji może więc mieć charakter nieplanowany? Generalnie tak, jak na przykład w systemach biologicznych, w których (wyłączając poglądy kreacjonistów) poznane są tylko mechanizmy rozwojowe, jak w teorii ewolucji. Część z nich ma charakter losowy, więc trudno przewidzieć poszczególne stany systemu. Jest to również cecha systemów społecznych, co udowodniła E. Stańczyk-Hugiet [2013]. Bezkrytyczne przeniesienie teorii ewolucji (tej z biologii) do teorii zarządzania budzi opory zwłaszcza wśród zwolenników formułowania celów w kategoriach normatywnych. Zwolennicy celów formułowanych w kategoriach systemowych lub behawioralnych są już bliżej zaakceptowania jak nie rozwoju nieplanowanego organizacji to przynajmniej różnych pośrednich rozwiązań. Z teorii zarządzania strategicznego wiemy, że nie ma czystej dychotomii pomiędzy rozwojem planowanym a nieplanowanym. Planowany rozwój organizacji, przynajmniej według kanonów szkoły planistycznej, jest formułowany w kategoriach normatywnych dotyczących zarówno otoczenia (np. udział w rynku), jak i zasobów (np. kapitał finansowy). Za rozwój nieplanowany można uznać wykorzystywanie okazji bez uprzedniego przygotowania się przede wszystkim od strony zasobowej, co zostało w literaturze przedmiotu uznane za skrajną wersję rozwoju przedsiębiorczego czy też zarządzania przedsiębiorczego [Dyduch, 2011]. Celem artykułu jest przedstawienie kilku pośrednich rozwiązań pomiędzy klasycznie interpretowanym planem rozwoju organizacji a całkowitym jego brakiem.

Klasyczne ujęcie rozwoju organizacji i jego planowanie

Rozwój przedsiębiorstwa w klasycznych ujęciach szkoły planistycznej zarządzania strategicznego jest rozumiany jako proces zmian w jego potencjale zasobowym. Może przejawiać się w trzech formach: postępu, regresu i stagnacji. Strategia organizacji, co naturalne, najczęściej dotyczy postępu, który odbywa się dwiema drogami: przez koncentrację (geograficzną lub produktowo-rynkową) albo przez dywersyfikację (terytorialną, pionową lub poziomą) [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 252–253; Pierścionek, 2011, s. 295]. W bardziej syntetycznych ujęciach wyróżnia się rozwój wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy polega na zwiększeniu jego potencjału poprzez rozbudowę istniejącej firmy (inwestowanie w nowe technologie, wzrost zatrudnienia itp.) albo budowę nowej firmy i włączenie jej do istniejącej struktury kapitałowej i organizacyjnej. Istotą drugiego jest rozbudowa potencjału firm poprzez fuzje, akwizycje i aliance strategiczne [Romanowska, 2009, s. 154]. Wyznawanie podstawowych kanonów szkoły planistycznej zarządzania strategicznego – to jedno, natomiast jawna ich obrona zwłaszcza w konfrontacji z narastającą turbulencją otoczenia i kontekstem niepewności długoterminowego planowania – to drugie, co jest raczej rzadko eksponowane we współczesnych publikacjach. K. Obłój [2010, s. 42] jest zdecydowanym zwolennikiem jednego celu strategiczne-

go i minimalnej liczby priorytetów. Podobne stanowisko w kwestii samej strategii przyjął A. Kaleta [2010], który w jednej ze swych publikacji stwierdził nawet, że nie można jej inaczej formułować jak w kategoriach produktów, rynków i zadań docelowych, ponieważ są to wyznaczniki rozwojowe, niemożliwe do zastąpienia innymi ogólniejszymi założeniami. K. Obłój, podsumowując szkołę planistyczną, stwierdził, że wbrew katastroficznym przepowiedniom H. Mintzberga [1994] planowanie strategiczne ma się bardzo dobrze i każda firma musi wspierać budowę swojej strategii rzetelnym planowaniem [Obłój, 2007, s. 82].

Ewolucyjne podejście do strategii rozwoju

Zagadnienie ewolucji w zarządzaniu strategicznym zaistniało w literaturze przedmiotu przede wszystkim dzięki pracom H. Mintzberga [np. 1978, 1994], J. Quinna [1980] i J.A. Watersa [1981]. Według nich, strategia organizacyjna raczej wyłania się i rozwija, aniżeli ma postać ustrukturalizowanego planu. Jest więc wypadkową zamierzonych i emergentnych działań strategicznych. Istotą strategii emergentnej jest adaptacja, w której racjonalność działania łączy się z przypadkiem, ewolucją, inkrementalizmem [Mintzberg, 1978]. Inny nurt, akcentujący bardziej ekonomiczne podejście, tłumaczący zachowanie się przedsiębiorstw w kategoriach immanentnym procesom ewolucyjnym, czyli adaptacji i selekcji, zainicjowali R.R. Nelson i S.G. Winter [1982]. Dwadzieścia lat później J.M. Powell i T.M. Wakeley [2003] spróbowali opisać strategię organizacji właśnie w kategoriach: adaptacji, selekcji i retencji. W polskiej literaturze ostatnio ukazała się wspomniana we wstępie monografia, w której niezwykle kompetentnie i wyczerpująco autorka wiąże ekonomiczną myśl ewolucyjną z ewolucyjnym nurtem zarządzania strategicznego. Co z niej wynika dla możliwych interpretacji rozwoju organizacji? Przede wszystkim to, że przyjęcie logiki ewolucyjnej skutkuje uznaniem, że ewolucja jest procesem przypadkowym [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 163]. Oznacza to, że rozwój organizacji opisany w kategoriach adaptacji, selekcji i retencji jest dość dobrze znany w sensie mechanizmów zmian, ale nie można na tej podstawie trafnie przewidywać stanów organizacji, czyli w sensie planowania teoria ewolucyjna nie jest w pełni użyteczna.

Wiązanie zamiarów strategów z koniecznością uwzględniania interakcji między organizacją i otoczeniem charakteryzuje nie tylko ewolucjonistów, ale również klasycznie myślących zwolenników szkoły planistycznej. I tak cytowany wyżej A. Kaleta [2013], dostrzegając obiektywne trudności w niezbędnym prognozowaniu otoczenia, swoisty ratunek dla rozwoju dyscypliny zarządzania strategicznego widzi nie w stosowaniu interaktywnych metod planowania scenariuszowego, opcji realnych i zasobowych ujęć strategii, ale w zestrojeniu zaproponowanego przez niego modelu zarządzania strategicznego z realizacją strategii w praktyce gospodarczej – w ramy koncepcji realizacji strategii. Jest to w zamierzeniu innowacyjne podejście, w znacznej mierze autorskie,

warte badań i projektów. Autor stwierdza, że przyszłość zarządzania strategicznego w największym stopniu zależy od rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie realizacji strategii. Kluczem do sukcesu jest według niego zaprojektowanie metod zarządzania strategicznego, które zapewnią konsekwentne realizowanie ewoluujących koncepcji strategicznych, uruchamiając równocześnie impulsy stałego doskonalenia strategii na podstawie nieustannie identyfikowanych problemów wdrożeniowych. Widząc brak efektów dotychczasowych propozycji polegających przede wszystkim na koncentrowaniu się na skuteczności wprowadzania w życie nawet nietrafionych koncepcji strategicznych, autor proponuje zaprojektowanie metody realizowania strategii, która zainspiruje kolejne prace koncepcyjne nad modelowaniem procesu zarządzania strategicznego, a zarazem będzie miała istotne walory praktyczne. Jest to cel trudny do osiągnięcia, ambitny i niewątpliwie innowacyjny w teorii i praktyce zarządzania strategicznego. Ostatecznie autor formułuje propozycje związane ze skutecznym wprowadzaniem obowiązującej w danym okresie strategii i jednocześnie umożliwiające jej doskonalenie, korygowanie, w zależności od aktualnego kontekstu. W szczególności odpowiada na pytania: jak kaskadować ogólnie sformułowaną strategię na zadania wdrożeniowe? i jakie narzędzia można wykorzystywać podczas dekomponowania strategii na zadania bieżące? – czyli generalnie – jak ustalać program realizacji strategii? Ważnym przedmiotem ustaleń jest angażowanie wykonawców strategii, w szczególności w wymiarach komunikacji i motywacji, oraz problemy kontroli zadań wynikających ze strategii wraz z niezbędnymi korektami jej realizacji [Kaleta, 2013].

Rozwój organizacji przez wykorzystywanie okazji

Z literatury światowej, a także z kilku krajowych badań empirycznych dość jednoznacznie wynika, że nieprzewidywalny kontekst długofalowych decyzji związany z narastającą turbulencją otoczenia znacznie utrudnia, a nawet uniemożliwia stosowanie klasycznych kanonów planowania strategicznego (por. np. badania zespołu K. Krzakiewicza, A. Zakrzewskiej-Bielawskiej oraz R. Krupskiego). Z badań tych wynika, że znaczna część przedsiębiorstw rozwija się nie poprzez tradycyjny plan rozwoju, ale przez wykorzystywanie okazji [Krzakiewicz, 2006; Krupski, 2005], przyjmując w coraz większym zakresie orientację zasobową, a nie rynkową [Zakrzewska-Bielawska, 2011; Krupski, 2011]. Teoria rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji dopiero się kształtuje. Jak na razie jej ramy wyznaczają badania i pomysły K.M. Eisenhardt w postaci tzw. prostych zasad (reguł). Niewątpliwie nadanie tej koncepcji rangi szkoły zarządzania strategicznego przez K. Obłója [2007] jest wyrazem docenienia problemów rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji. Krótko więc o samej koncepcji (szkole, teorii).

Fascynacja koncepcją zarządzania na krawędzi chaosu oraz wizja połączenia zagadnień zarządzania strategicznego z problematyką przedsiębiorczości, polegająca

głównie na wykorzystywaniu okazji (szans), doprowadziła K.M. Eisenhardt do propozycji eliminujących w istocie cele strategiczne jako drogowskaz rozwoju przedsiębiorstwa. Koncepcja ta nie jest wyimaginowana w procesie myślowym, lecz jest oparta na badaniach amerykańskich firm działających w turbulentnym otoczeniu. Pięć wyodrębnionych zasad obejmuje [Eisenhardt, Sull, 2001]:

- sposoby działania, reguły dotyczące funkcjonowania procesu (*how-to rules*), które odpowiadają na pytanie: co czyni nasz proces unikatowym?
- ograniczenia (*boundary rules*) dotyczące wyboru pojawiających się okazji,
- priorytety (*priority rules*) hierarchizujące okazje oraz alokacje zasobów związane z wykorzystywaniem tych okazji,
- synchronizację działań menedżerów z rytmem pojawiających się okazji (*timing rules*),
- kończenie działań (*exit rules*) związanych z realizacją określonych projektów.

Menedżerowie według tej koncepcji powinni zdefiniować niewielką liczbę strategicznych procesów i stworzyć adekwatne dla nich reguły postępowania. W zależności od natężenia turbulencji otoczenia ich liczba powinna się zawierać w przedziale 2–7. Brak tradycyjnie formułowanych celów i strategii organizacji nadaje całkowicie inny sens planowanemu rozwojowi. Rozwój poprzez przyjęte zasady jest utrzymywany jedynie w pewnych ramach, jest ogólnie skanalizowany. Brak szczegółowych rozwiązań w zakresie rynków i produktów w strategii rozwoju budzi wiele zastrzeżeń, zwłaszcza wśród tych hołdujących klasyce.

Własne koncepcje i propozycje wyłonione na podstawie wielu badań empirycznych doprowadziły do jeszcze innych rozwiązań w zakresie planowanego rozwoju organizacji poprzez wykorzystywanie okazji. Przede wszystkim przyjęto, że przedmiotem planowania strategicznego w turbulentnym otoczeniu powinny być przede wszystkim zasoby. Ich nadmiary, ponad bieżące potrzeby, są niezbędne dla wykorzystywania okazji [Krupski i in., 2009]. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że redundancja powinna dotyczyć przede wszystkim zasobów niematerialnych, takich jak wiedza i relacje niesformalizowane. Model wykorzystywania okazji dopełnia filtr okazji [Krupski, 2010]. Rozwój organizacji poprzez wykorzystywanie okazji może więc mieć charakter planowany, choć w całkowicie innym sensie, aniżeli wskazuje na to klasyka. Poza tym istnieją jeszcze inne aniżeli endogeniczne przedmioty planowania. W literaturze przedmiotu, zwłaszcza dotyczącej przedsiębiorczości, toczy się dyskusja o tym, czy okazje są odkrywane, czy też są tworzone. Procesy ich przejawiania się przedstawiane są jako konkurujące ze sobą [Alvarez, Barney, 2007]. S.H. Zahra [2008] twierdzi, że odnalezieniem i tworzeniem okazji można zarządzać jak pełnym cyklem, w którym odnalezienie okazji stają się platformą do tworzenia dalszych okazji itd. Poza tym tworzenie okazji może się wiązać z organizowaniem tzw. rynkowych punktów zaczepienia, których celem jest prowokowanie konkurentów [Krupski, 2012]. Wszystko to wskazuje na nowe, potencjalne obszary planowania strategicznego, które mogą być uznane za te, które dotyczą rozwoju organizacji, choć nie w konwencjonalnej postaci.

Swoistym dopełnieniem rozważań o sposobach ujmowania rozwoju organizacji jest wspomniane we wstępie wykorzystywanie okazji, ale bez uprzedniego zabezpieczenia się w dostęp do niezbędnych w takich procesach zasobów. Jednakże koncepcje orientacji przedsiębiorczej czy zarządzania przedsiębiorczego [Dyduch, 2011] trudno uznać za te, które wykorzystują planowanie w identyfikowaniu rozwoju organizacji.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule niekonwencjonalne sposoby identyfikacji zagadnień rozwoju organizacji nie wyczerpują bogactwa problemów i koncepcji. Przede wszystkim należy przyjąć podstawowy model zmian opisujących rozwój, tzn. np. według propozycji Van de Vena i Poola z modeli orientacji: teleologicznej, cyklu życia, ewolucyjnej bądź dialektycznej. W artykule wspomniano jedynie o możliwym opisie zmian charakteryzujących rozwój w konwencji orientacji ewolucyjnej. Kolejnym problemem, z którym trzeba się uporać, to modny problem zrównoważonego rozwoju. Trzeba przy tym pamiętać, że naturalnym motorem rozwoju jest właśnie nierównowaga. W tym kontekście należałoby się zastanowić nad identyfikacją mitycznej granicy uporządkowania i chaosu. Pojęcie to jest ważne dlatego, że według noblisty S.A. Kauffmana w wąskim przedziale pomiędzy stabilnością (stanem uporządkowania) a niestabilnością (stanem nieuporządkowania) istnieje największa liczba efektywnych relacji pomiędzy różnymi elementami. Jednym z możliwych mechanizmów utrzymywania organizacji na krawędzi chaosu jest permanentna konfrontacja antynomicznych rozwiązań w sferze zarządzania [Krupski, 2014]. Teoria zarządzania organizacją na krawędzi chaosu zawarta jest przede wszystkim w pracy Brown, Eisenhardt [1998]. Generalnie, rozwój ma różne „twarze”. Jedynym wspólnym mianownikiem jest prawo niezbędnej różnorodności W.R. Ashby'ego.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: krupski@op.pl

Bibliografia

- [1] ALVATEZ S.A., BARNEY J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, No. 1.
- [2] BROWN S., EISENHARDT K.M., *Competing on the Edge. Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [3] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- [4] DYDUCH W., *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- [5] KALETA A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- [6] KALETA A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- [7] KRUPSKI R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
- [8] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [9] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [10] KRUPSKI R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [11] KRUPSKI R., *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
- [12] KRUPSKI R., *Granica chaosu i tradycyjnego porządku*, [w:] SOPIŃSKA A., GREGORCZYK S. (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014.
- [13] KRZAKIEWICZ K., CYFERT S., KRAŚNIK J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 2.
- [14] MINTZBERG H., *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, Vol. 29, No. 9.
- [15] MINTZBERG H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994.
- [16] MINTZBERG H., WATERS J.A., *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal” 1981, Vol. 6, No. 3.
- [17] NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- [18] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II rozszerzone, PWE, Warszawa 2007.
- [19] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [20] PIERŚCIONEK Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [21] POWELL J.H., WAKELEY T.M., *Evolutionary Concepts and Business Economics: Towards a Normative Approach*, „Journal of Business Research” 2003, No. 56.
- [22] ROMANOWSKA M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [23] STAŃCZYK-HUGIET E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [24] QUINN J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.
- [25] URBANOWSKA-SOJKIN E., BANASZYK P., WITCZAK H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- [26] ZAHRA S.H., *The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2008, No. 2.
- [27] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 2011, Nr 1095.



From Planned to not Planned Organization's Development

Summary

The goal of the article is to present some indirect solutions between classically interpreted organization's development and the lack of one. The approaches taking into considerations interactions between an organization and its development including an evolutionary approach have been distinguished. The possibility of identifying organization development via using occasions, according to the idea of simple rules by K.M. Eisenhardt, own considerations and resources' redundancy planning, has

also been presented. According to the article's author, not planned organization's development is included in entrepreneurial development and management. The final part of the article deals with the necessity of adapting a particular change orientation due to Van de Ven and Pool as well as with developing an organization in accordance with the concept of managing on the brink of chaos.

Keywords

organization development, organization development planning, traditional and unconventional methods of development planning
