

Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

WPLYW KRYZYSU GOSPODARCZEGO NA PROCESY DOSTOSOWAWCZE W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule zawarto rozważania dotyczące problematyki procesów reagowania organizacji na oddziaływanie zewnętrznych zakłócających czynników generowanych przez globalny kryzys ekonomiczny. Autor podjął próbę poszukiwania analogii między naturą procesów kryzysowych w skali globalnej i zachowań organizacji. Analogia ta polega na zbieżności mechanizmów tworzących procesy rozwojowe uwarunkowane odnalezieniem nowych idei wyzwalających energię do zmian dostosowawczych.

1. Wstęp

Kryzys można zdefiniować jako niekorzystny dla przedsiębiorstwa bieg zdarzeń w jego otoczeniu wpływający ograniczająco na możliwości rozwojowe organizacji, a w skrajnych sytuacjach zagrażający jego dalszej egzystencji. Zjawiska kryzysowe mają przebieg koniunkturalny i jako takie oddziałują na zachowania przedsiębiorstw, organizacji i społeczeństw często w skali znacznie zmieniającej dotychczasowy układ konfiguracji wpływów i znaczenia poszczególnych obiektów uczestniczących w systemach gospodarczych i ogólnie cywilizacyjnych. Każdy kryzys ma swoją naturę, specyfikę i wymaga z reguły innych środków zaradczych niż te znane z przeszłości. Ich poszukiwanie w sferze zarówno paradygmatów, jak i konkretnych narzędzi jest działaniem wspierającym wrażliwość różnego rodzaju decydentów w uruchamianiu procesów dostosowujących organizacje do działania w nowych warunkach.

2. Wpływ zjawisk kryzysowych na rozwój procesów cywilizacyjnych

Stwierdzenie, że świat rozwija się od kryzysu do kryzysu, jest o oczywiste, potwierdzone jest bowiem dotychczasowymi doświadczeniami. Znany już od dawna cykl koniunkturalny wyznacza kolejne etapy rozwoju cywilizacji tworzonej nieustannie przez człowieka stale poszukującego nowych technologii ułatwiających mu egzystencję. Każde jednak nowe rozwiązanie technologiczne czy organizacyjne pozwala

wyeliminować stare problemy, kreując natychmiast nowe, dotychczas nieznanne. Ten proces ma charakter ciągły i w istocie jest skutkiem permanentnego braku zadowolenia człowieka cywilizacji Zachodu z osiągniętego stanu aktualnego. Oznacza to w praktyce, że kryzys i napięcia w procesach rozwoju mają charakter naturalny i niejako obiektywny, s w tym sensie – proinnowacyjny. Obserwowany wśród plemion pierwotnych brak rozwoju cywilizacyjnego wynika z faktu, że zadowalał je osiągnięty poziom rozwoju, co skutkowało brakiem aktywacji procesów innowacyjnych w poszukiwaniu innych, doskonalszych formuł radzenia sobie z rzeczywistością.

Historia ostatnich dwóch wieków dostarcza nam wielu dowodów na wpływ zjawisk kryzysowych na przemiany cywilizacyjne. Analiza trendów rozwojowych i projektowanie na tej podstawie zdarzeń w przyszłości okazywały się wielokrotnie nietrafione z powodu pojawiania się zjawisk, których przewidzenie było bardzo trudne. Na ogół zjawiska kryzysowe zachodziły w wyniku zadziałania swoistej prawidłowości, którą można by opisać w następującej sentencji: w każdym sukcesie tkwi załóżek przyszłej porażki, o ile założy się, że można sukces powielać na podstawie tych samych przesłanek, jak w przeszłości. Tymczasem źródła aktualnego sukcesu wyczerpują z czasem swą energię i nie chcą z podobną siłą oddziaływać na przebieg zdarzeń w przyszłości. Można też zaryzykować tezę, że te właśnie źródła generują zjawiska dezaktualizujące wraz z upływem czasu skuteczność ich oddziaływania. Wszystkie znane do tej pory cywilizacje rozwijały się i uzyskiwały sukces i przewagę nad innymi cywilizacjami na skutek uruchomienia mechanizmu rozwoju, np. poprzez tworzenie atrakcyjnych warunków do handlu, przemysłu (wytwórczości), nowych technologii oraz, co z reguły okazywało się najważniejsze, struktur instytucjonalnych budujących system od „góry do dołu”. Procesy te pozwalały na budowanie swoistej przewagi konkurencyjnej nad innymi systemami, uruchamiając jednocześnie naturalne w takich warunkach działania i reakcje konkurentów. Mogli oni dogonić i prześcignąć dotychczasowych liderów wtedy, gdy:

- wyczerpały się źródła sukcesu, dzięki którym dotychczasowy dominant utrzymywał swoją pozycję,
- udało się sformułować lepsze niż dotychczas stosowane idee kreujące rozwój i dzięki temu lepiej wykorzystać posiadany potencjał.

Dobrym przykładem egzemplifikacji tej prawidłowości jest przykład Japonii. Kraj ten rozpoczął start do rozwoju pod koniec wieku XIX, kopiując w maksymalnej skali rozwiązania stosowane wówczas w najbardziej rozwiniętym kraju świata, czyli Wielkiej Brytanii. Aż do połowy XX wieku Japonia była krajem z poziomem PKB porównywalnym z poziomem krajów Europy Środkowo-Wschodniej, znanym z masowej produkcji tanich, niskiej jakości produktów. Jednakże wykorzystanie swoich atutów, takich jak: dyscyplina, pracowitość, szacunek dla tradycji, zespołowość działania, swoisty nacjonalizm Japończyków oznaczający przywiązanie do własnych produktów i marek, a także przemysłana polityka gospodarcza i brak obciążenia gospodarki kosztami zbrojeń po II wojnie światowej, dało temu krajowi silny asumpt do szybkiego rozwoju. Ogłaszano nawet, że wiek XXI będzie wiekiem Japonii [Gu-

illain 1972, s. 13]. Dzisiaj już wiadomo, że prognoza oparta na założeniu kontynuacji trendu okazała się nietrafna, gdyż wyczerpały się źródła wzrostu, a niektóre atuty, zwłaszcza takie jak: paternalizm relacji pracowniczych, zdolność odtwórcze, wysoki poziom ingerencji państwa w gospodarce, niekorzystna relacja między liczbą pracujących i emerytami, okazały się balastem utrudniającym jego kontynuację. Kryzys lat 90. spowodował spadek indeksu giełdowego o 80%, kryzys na rynku nieruchomości i w rezultacie długotrwałą stagnację. Dzisiaj już nikt nie mówi o Japonii jako o kraju o potencjale do szybkiego wzrostu gospodarczego. Inny kraj Dalekiego Wschodu wykorzystał szansę rozwojową, tworząc idee i rozwiązania, które zdynamizowały jego gospodarkę i całą infrastrukturę cywilizacyjną, dając tym samym wielu teoretykom podstawy do projekcji, że to właśnie Chiny stworzą gospodarkę XXI wieku. Czy tak się stanie? A może się okaże, że mechanizm destrukcji kryzysowej, na który nie znajdzie się szybko rozwiązania uzdrawiającego, czyli nowego mechanizmu startowego aktywującego rozwój na podstawie nowych idei, zadziała szybciej niż nam się zdaje? Jak dowodzi historia cywilizacji człowieka, jak dotąd żadne państwo nie utrzymało na stałe pozycji lidera w wyścigu o cywilizacyjny prymat na świecie. Szczegółowa analiza procesów historycznych sugeruje, że zmiana prorozwojowa inicjowana jest odgórnie, a zatem impulsy innowacyjne w skali mikro są zawsze inspirowane impulsami o zasięgu całego makrosystemu. Uaktywnienie innowacyjne, np. gospodarki chińskiej, nastąpiło w wyniku zmian systemowych o zasięgu makro. Z całą pewnością nie udało się osiągnąć takiego sukcesu gospodarczego w wyniku usprawniania tysięcy przedsiębiorstw bez poprzedzającej ten proces zmiany zasad regulujących funkcjonowanie całego systemu. Czy ten sam mechanizm dotyczy też obiektów w skali mikro?

3. Przedsiębiorstwo jako obiekt oddziaływania makrootoczenia

Opisany mechanizm rozwoju cywilizacji w skali makro wpływa pośrednio, i z reguły z pewnym opóźnieniem, na obiekty wchodzące w skład makrosystemu. „Makrootoczenie ma niezwykle silny wpływ na przedsiębiorstwa, tworzy dla nich zestaw szans i zagrożeń rozwojowych. A jednak okazuje się, że w tych samych warunkach jedne przedsiębiorstwa upadają lub wegetują, a inne rozwijają się pomyślnie – oddziaływanie makrootoczenia nie jest zatem jednakowe na wszystkie przedsiębiorstwa. To, co dla jednych jest zagrożeniem, dla innych może okazać się szansą” [Romanowska 2009, s. 35]. Dlaczego ten sam zestaw czynników oddziałujących zakłócająco na różne obiekty wywołuje różne ich reakcje i zachowania (do tego stopnia, że ich wpływ można oceniać tak odmiennie ze względu na szanse rozwojowe)? Może opisany mechanizm odpowiada naturze procesów zachodzących także w mikroskali? Biorąc pod uwagę doświadczenia z obserwacji organizacji gospodarczych, wydaje się, że odpowiedź na to pytanie może być pozytywna. Jest tak nie tylko dlatego, że organizacje znajdują się na różnym etapie rozwoju lub w wyniku zbiegu korzystnych lub niekorzystnych okoliczności mogą interpretować zastaną sy-

tuację jako szansę albo zagrożenie. Wydaje się, że przesądzające znaczenie mają następujące zachowania organizacji charakterystyczne także dla ogółu procesów rozwojowych:

1. Umiejętność odpowiednio wczesnego odczytania zakłócającego wpływu czynników makroekonomicznych (rzadko buduje się w organizacjach struktury obserwujące w tej perspektywie otoczenie firmy).

2. Umiejętność zachowania najcenniejszych zasobów organizacji w trakcie trwania dekonjunktury tak, by w okresie prosperity mieć do dyspozycji potencjał, dzięki któremu będzie można zdyskontować efekt przystosowania się do egzystencji w warunkach niesprzyjających rozwojowi.

3. Zaprojektowanie systemu organizacyjnego o maksymalnej elastyczności działania. Dotyczy to zarówno struktur, zasad podziału zadań, jak i egzekwowania odpowiedzialności, systemów motywacyjnych. Elastyczność systemu organizacyjnego przejawia się w jego zdolności do inicjowania i dokonywania zmian dostosowawczych do nowych sytuacji, w jakich będzie realizowana strategia działania organizacji. System organizacyjny odznaczający się elastycznością to taki twór, który potrafi reagować zarówno na zmiany zewnętrznych uwarunkowań, jak i na wewnętrzną zmianę konfiguracji potencjałów.

4. Implementacja elastycznych rozwiązań strukturalnych. Struktury elastyczne różnią się tym od struktur statycznych, że zmiana wyrażająca reakcję na oddziaływanie czynników zewnętrznych i/lub wewnętrznych może, dzięki konstrukcji takiej struktury, dokonać się w trakcie wykonywania działań operacyjnych, bez konieczności ich wstrzymania w celu przeprowadzenia rekonfiguracji elementów składowych organizacji.

5. Zbudowanie systemu zarządzania potencjałem wiedzy w organizacji służące uzyskaniu wysokiego poziomu zdolności do zmian proinnowacyjnych oraz, co jeszcze ważniejsze, wygenerowaniu nowych idei w celu uruchomienia swoistego „mechanizmu startowego”, który zbuduje nowe idee definiujące nowe możliwości uzyskania satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej. Ważne jest zatem budowanie potencjału wiedzy, ale aby go zdyskontować, niezbędny jest system przekładania tego potencjału na działania. Natura tego potencjału jest taka, że samo jego posiadanie nie tworzy jeszcze jego wartości. Wartość ta powstaje dopiero wtedy, gdy równoległe stworzy się sprawny system jego wykorzystania. Wydaje się, że skonstruowanie i aktywacja takiego systemu jest trudniejsze niż sama budowa kapitału intelektualnego.

Problem ten ma kluczowe znaczenie dla budowania wartości firmy, której elementem jest nie tylko statyczny potencjał, ale także absolutnie niezbędny mechanizm jego aktywacji. Bez tego mechanizmu potencjał ten ma niewielką wartość. Posługując się najprostszym porównaniem, moglibyśmy się zastanawiać nad wartością maszyn bez dysponowania technologią i umiejętnością ich obsługi, dzięki którym mogą one zacząć działać, tworząc nowe produkty.

4. Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu w warunkach kryzysu

Inwestowanie w potencjał wiedzy zatrudnionych pracowników uznaje się za najważniejszy czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Teza ta przyjmuje wręcz charakter paradygmatu, którego nikt nie kwestionuje. Wiedza jako taka ma jednak cechy specyficzne w istotny sposób różnicujące ją od innych rodzajów kapitałów organizacji. Są to:

1. Dominacja nad pozostałymi zasobami. Dominacja ta oznacza nadrzędną rolę w stosunku do wszelkich innych zasobów – ma ona znaczenie strategiczne, pozostałe zasoby, np. maszyny, ziemia, praca, są tylko zwykłymi czynnikami wytwórczymi.

2. Niewyczerpalność – w przeciwieństwie do innych zasobów wiedza nie zużywa się, wręcz przeciwnie: im więcej i częściej się jej używa, tym jej wartość i zasób rośnie.

3. Symultaniczność – polega ona na tym, że ta sama wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie (jednocześnie) w wielu miejscach przez różnych użytkowników. Transfer wiedzy od jednej jednostki do drugiej wzbogaca tę jednostkę, nie zubażając jednocześnie zasobu osoby przekazującej. Inne zasoby nie mogą być jednocześnie użyte w wielu różnych miejscach.

4. Nieliniowość – oznaczająca, że niewielka ilość wiedzy może, odpowiednio wykorzystana, spowodować bardzo duże konsekwencje i odwrotnie: nawet bardzo duży zasób wiedzy może nie spowodować żadnych efektów. Nieliniowość wiedzy powoduje, że ten sam poziom zasobu wiedzy wykorzystywany w jednej organizacji może przynieść radykalnie odmienne skutki niż użycie takiego samego potencjału w innej organizacji.

Cechy te powodują, że próba pomiaru wartości wiedzy za pomocą narzędzi stosowanych do waluacji innych potencjałów nie przynosi spodziewanych efektów i w istocie nie udaje się uzyskać obrazu wartości kapitału intelektualnego. Immanentnym elementem tej wartości jest skomplikowany system aktywacji potencjału, jakim jest wiedza. Nieliniowość wiedzy powoduje, że inwestowanie w wiedzę nie jest wystarczającym warunkiem jej efektywnego wykorzystania. Jest to szczególnie istotny problem w warunkach kryzysu, czyli w sytuacji, kiedy rynkowa egzystencja organizacji może być zagrożona przez silne, zakłócające oddziaływanie otoczenia. Na ogół polega ono na pojawieniu się warunków dekoniunktury, co przekłada się na spadek popytu i tym samym – na ograniczenie dopływu środków utrzymujących organizację w stanie zdolności do rozwoju, a często nawet przetrwania. Natura kryzysu w skali makro na ogół nie jest tożsama z przyczynami napięć wewnątrz organizacji. Co jednak charakterystyczne, zewnętrzne turbulencje kryzysowe wpływają na ujawnienie, na ogół szczególnie wyraźnie, wewnętrznych słabych ogniw w systemie działania i konstrukcji organizacji. Ograniczenie środków związane ze zmniejszeniem popytu tak charakterystyczne dla kilku poprzednich kryzysów (niezależnie od rzeczywistych przyczyn sprawczych) wpływa na często gwałtowne poszukiwanie

rezerw, zbędne marnotrawstwo itp. Najczęściej odbywa się to na skutek braku czasu i znajomości metod, nienależytej dbałości o rzeczywistą identyfikację obszarów nieefektywnych lub zbędnych. Z reguły w poszukiwaniu oszczędności ogranicza się zakres działania lub eliminuje się obszary działania generujące najwyższe koszty bez jednoczesnej diagnozy ich rzeczywistego wkładu w tworzenie wartości dodanej. W ten sposób wiele firm pozbawia się najdroższego, co prawda, ale zarazem najbardziej efektywnego (innowacyjnego, twórczego) potencjału, ograniczając sobie tym samym możliwość efektywnego powrotu na rynek w warunkach, gdy ustaną zjawiska kryzysowe. Tymczasem wiedza w tzw. ujęciu czynnościowym jest swoistą intelektualną wartością dodaną, czyli jest efektem przetwarzania danych i informacji w procesach konwersji, czyli dyskusji, analizy, rozważań i komunikowania się. Wiedza, jako zasób nieuchwytny i oczywiście niematerialny, powstaje w zindywidualizowanych procesach uwarunkowanych doświadczeniem, intuicją, wartościami, zdolnościami, ideami, talentami i umiejętnościami danej osoby (por. [Lozano 2009, s. 31]). Może ona zatem generować intelektualną wartość dodaną w warunkach maksymalnej swobody jej transferu z gwarancją prawa do eksperymentowania i błędu.

Obecnie obserwowany globalny kryzys gospodarczy, ujawniając słabości dotychczasowego modelu regulacji, dostarczył kolejnych dowodów na to, jak względne są przydatność i trwałość koncepcji, a zatem i trwałość i użyteczność mechanizmów utrzymujących makrosystem w stanie równowagi. Korzystając z tej lekcji, warto uzmysłowić sobie, że podobny sposób myślenia strategicznego powinien być obecny w zarządzaniu jego elementami składowymi. W praktyce zarządzania organizacjami oznacza to, że powinny one znacznie więcej niż dotychczas inwestować w poszukiwanie nowych idei zmaterializowanych w postaci strategii zawierających scenariusze reagowania na pojawiające się zagrożenia spowodowane destrukcją dotychczasowych paradygmatów. Głównym warunkiem radzenia sobie z tym wyzwaniem jest zrozumienie, że nie sama wielkość czy wartość zasobów, ale i zdolność do ich efektywnego wykorzystania decyduje o trwałej egzystencji organizacji. Współcześnie, gdy relatywnie spada znaczenie zasobów materialnych na rzecz niematerialnych, w sposób wzrasta radykalny konieczność projektowania systemu zarządzania w kierunku utrwalania statusu organizacji uczącej się. Z całą pewnością ten system nie może się ograniczać do budowy systemów informatycznych, których głównym celem jest jedynie dystrybucja informacji i wiedzy. System taki powinien mieć wszystkie niezbędne komponenty organizacji inteligentnej. Inwestycja w ten system ma tę cechę, że nie należy szukać bezpośredniej korelacji dodatniej między wartością nakładu zainwestowanego a efektami ekonomicznymi, jakie dzięki takiej inwestycji spodziewamy się osiągnąć. Wydaje się, że natura działania systemu zarządzania wiedzą powoduje, że możemy tylko zakładać, że istnieje prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego organizacji wyższe niż w warunkach braku takiego systemu. Główną korzyścią z posiadania takiego systemu jest stworzenie lepszych niż w sytuacji jego braku warunków do wykreowania mechanizmu startowego do działania organizacji w nowych warunkach i uzyskanie dzięki temu przewagi nad

konkurentami. Konkurenci niedysponujący potencjałem do tworzenia intelektualnej wartości dodanej będą musieli poświęcić więcej czasu na nauczanie się i dostosowanie swoich systemów do nowych realiów.

Mechanizm ten działa tak w skali makro. Kraje, które zainwestowały w potencjał wiedzy i system jego aktywacji, radzą sobie z wyzwaniami współczesności znacznie lepiej od tych funkcjonujących w warunkach rozwoju zależnego. Są one zmuszone do stałego rozwoju, inwestując w odwzorowanie rozwiązań z nadzieją, że uda się im utrzymać tempo rozwoju najlepszych. Niepowodzenie tych starań prowadzi do trwałego regresu strukturalnego i marginalizacji znaczenia. W przypadku przedsiębiorstw proces ten prowadzi z reguły do ich upadku.

5. Zakończenie

Zarządzanie organizacją w warunkach kryzysu jest szczególnie trudne, gdyż wiąże się z obawą o jej los odczuwana przez wszystkich interesariuszy. Jak dowodzi analiza doświadczeń z przeszłości i zjawisk obecnie zachodzących, każdy nowy etap rozwoju cywilizacyjnego wymaga od polityków, menedżerów i naukowców wrażliwości na poszukiwanie nowych idei dotyczących radzenia sobie z nową rzeczywistością. Uczenie się organizacji polega również na śledzeniu procesów w skali makro i na wykorzystaniu tej wiedzy do kreowania strategii działań dostosowujących system do egzystencji w nowych realiach.

Literatura

- Guillain R., *Japonia – trzecie mocarstwo*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
Lozano A.L., *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009.
Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

THE INFLUENCE OF THE ECONOMIC CRISIS ON ADAPTION PROCESSES IN AN ORGANIZATION

Summary: The article includes considerations relating to the problems of the processes of an organization reacting to the influence of external disturbing factors generated by the global economic crisis. The author tries to look for the analogy between the nature of critical processes on the global scale and the behaviour of the organization. This analogy consists in the convergence of mechanisms generating developmental processes conditioned by finding new ideas creating energy to adjustable changes.