

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIANA JAKO METAPROCES W ORGANIZACJI PROCESOWEJ

1. Wstęp

Zmiana (tu w odniesieniu do organizacji) rozumiana jako przechodzenie (w ujęciu czynnościowym) lub przejście (w ujęciu wynikowym) od stanu obecnego do stanu przyszłego, czyli pożądanego, będąc wyrazem dążenia do pozbycia się określonych dysfunkcji i poprawy skuteczności/efektywności działania, stanowi od zarania dziejów swoisty „napęd” determinujący rozwój poszczególnych organizacji oraz całej cywilizacji i gospodarki. Zarówno skłonność organizacji (utożsamiana z wolą, motywacją) jak i jej zdolność (utożsamiana z posiadaniem odpowiednich zasobów i umiejętności) do dokonywania zmian nie tylko determinują bieżące funkcjonowanie organizacji, ale wyznaczają także tempo jej rozwoju, tj. pozostawanie na danym etapie modelowego cyklu życia bądź przemieszczanie się na kolejny etap.

Podkreśla się, że zmiana w swojej istocie nie jest niczym nowym, jeśli chodzi o traktowanie jej jako uwarunkowania funkcjonowania organizacji, jednakże charakterystycznymi (jakościowo nowymi) zjawiskami są pogłębiająca się presja na dokonywanie zmian i wzmagające się tempo zmian – w literaturze przedmiotu mówi się wręcz o „obsesji zmian”, a w stosunku do organizacji używa się określenia „w ruchu” w celu podkreślenia jej proaktywnego stosunku do zmiany [Mastyk-Musiał 2003, s. 15].

To wyraźne przyspieszenie „rytmu” zmian nastąpiło już w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia (po okresie względnej stabilizacji po II wojnie światowej). Wyznacznikami tej dynamiki były m.in.: globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, indywidualizacja potrzeb klientów, nasilająca się konkurencja. Czynniki te przekładają się na rosnącą turbulencję w otoczeniu organizacji i wyraźny wzrost niepewności działania, co skutkuje potrzebą antycypowania zmieniających się warunków działania i ciągłej adaptacji do nich oraz uelastyczniania się organizacji, czyli do intensyfikowania procesów zmian dotyczących organizacji, w tym m.in. jej celów,

funkcji, procesów, struktur, pozyskiwanych i wykorzystywanych zasobów, a także składowych kultury organizacyjnej.

Obecne tempo zmian dokonywane w organizacji, obejmując poszczególne elementy składowe organizacji albo równoległe kilka tych elementów, implikuje korektę dotychczasowego wzorca/paradygmatu zarządzania. Zapoczątkowane jeszcze za czasów F. Taylora zarządzanie funkcjonalne, odwołując się do efektu specjalizacji i opierając się na hierarchicznych strukturach, w zasadzie wyczerpało możliwości zrealizowania przesłania, jakim jest poprawa efektywności działania organizacji (firmy).

Poszukując nowego paradygmatu zarządzania, zaczęto zwracać się w kierunku idei procesowości (nienowej, jak podkreśla J. Lichtarski [Lichtarski 2004, s. 17]), wskazując na konieczność zastosowania podejścia, a następnie zarządzania procesowego¹ opartego na strukturze organizacji procesowej [Leksykon... 2004, s. 669], tj. konfiguracji grupującej realizatorów nie według kryterium podobieństwa rodzajowego zadań, ale według udziału w wyodrębnionych procesach.

Renesans podejścia procesowego związany był głównie z lansowaniem BPR (*Business Process Reengineering*), tj. z koncepcją (metodą) radykalnego przeprojektowywania i modernizacji procesów biznesowych. Z czasem radykalizm tej metody został stepiony, a w ramach łagodnej wersji BPI (*Business Process Improvement*) odrzucono postulat eliminacji istniejącej organizacji jako punkt wyjścia do zaprojektowania organizacji procesowej. Punktem ciężkości stało się doskonalenie procesów, czyli ich ewolucyjna zmiana.

Podejście procesowe lansują także inne tzw. nowoczesne koncepcje zarządzania. S. Nowosielski [Nowosielski 2008], egzemplifikując tę tezę, dokonał podziału koncepcji i metod zarządzania odnoszących się pośrednio lub bezpośrednio do procesów gospodarczych na trzy powiązane ze sobą grupy, wskazując zarazem na ich nawiązania do idei procesowości. Wyodrębnione zostały:

- koncepcje planowania i sterowania (zaliczono tu m.in. controlling, zarządzanie wartością, zarządzanie logistyczne, zarządzanie wiedzą),
- koncepcje organizacyjne (zaliczono tu m.in. *reengineering*, *lean management*, *benchmarking*, *outsourcing/insourcing*),
- koncepcje zarządzania jakością (zaliczono tu m.in. TQM, w tym zarządzanie jakością oparte na normach ISO, Six Sigmę, *kazein*).

W reakcji na wynikające stąd postulaty implementacji i konieczności rozpowszechnienia orientacji procesowej J. Lichtarski [Lichtarski 2004, s. 17] zauważa, że jest to uzasadnione, chociaż przestrzega przed totalnym „zrywaniem ze wszystkim tym, co zawiera w sobie podejście funkcjonalne”. Według niego orientacja procesowa nie powinna być kolejną, krótkotrwałą modą, prowadzącą do wyeliminowania podejścia funkcjonalnego; opowiada się za rozsądnym kształtowaniem proporcji między tymi podejściami w zarządzaniu działalnością gospodarczą.

¹ W literaturze przedmiotu mamy do czynienia albo ze stosowaniem sekwencji „najpierw orientacja, podejście, a następnie zarządzanie”, albo z utożsamianiem podejścia z zarządzaniem.

Rosnące w praktyce zainteresowanie podejściem/zarządzaniem procesowym, a nawet jego faworyzowanie w sposób ewidentny wiążą się z korzyściami, jakie składają się na tzw. efekt przebudowy organizacji (firmy) od funkcjonowania w strukturze statycznej, zorientowanej przede wszystkim na funkcje, do funkcjonowania w strukturze dynamicznej, w której dominuje orientacja na procesy. Efekt ten w postaci dającej się zauważyć poprawy sprawności działania/wzrostu efektywności związany jest z określonymi wyróżnikami organizacji zorientowanej procesowo, która jest w stanie sprostać wymogom osiągania tej poprawy/wzrostu w aktualnych, dalekich od ustabilizowania warunkach działania. Zestawienie cech organizacji/struktur procesowych na tle organizacji/struktur funkcjonalnych determinujących tzw. efekt przebudowy zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Wyróżniki organizacji/struktury funkcjonalnej i procesowej

Wyróżnik/kryterium	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Filozofia działania	Wytwarzamy to, co potrafimy, a następnie podejmujemy działania na rzecz ulokowania tego na rynku.	Konfiguracje organizacji podporządkowujemy zidentyfikowanym oczekiwaniom/potrzebom klienta.
Podstawa konstrukcyjna	Zbiór funkcji/specjalności, wynikający z podziału pracy (specjalizacja), konkurujących ze sobą.	Zbiór procesów podstawowych i wspomagających je procesów pomocniczych (istotne zachowanie sekwencji działań).
Ukierunkowanie działań	Orientacja na wykonanie zadań w ramach funkcji; izolacja od innych: nastawienie na klienta zewnętrznego.	Orientacja na realizację procesów; spójność działań; dążenie do uzyskania satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego.
Organizacja pracy	Według zasady: procesy pracy złożone, zadania proste realizowane przez zespoły wąskich specjalistów.	Według zasady: procesy pracy proste, zadania złożone realizowane w ramach interdyscyplinarnych zespołów.
Struktura + komunikacja	Struktura hierarchiczna z dominacją komunikacji pionowej; przepływ informacji na zasadzie „góra-dół”	Struktura płaska z dominacją komunikacji poziomej; przepływ informacji na zasadzie „każdy z każdym”.
Kryterium przydziału i optymalizacji zasobów	Według potrzeb i w ramach danej funkcji.	Według potrzeb i w ramach danego procesu.
Zakres uprawnień i odpowiedzialności	Uprawnienia ograniczone do wyodrębnionego zakresu przedmiotowego a odpowiedzialność rozproszona (dotyczy „bitwy nie wojny”).	Uprawnienia rozszerzone do granic całego procesu ;współodpowiedzialność za ostateczny rezultat (osiągnięcie celu).
Kryterium oceny: – organizacji – pracowników	– wydajność – spolegliwość, lojalność.	– sprawność, efektywność ekonomiczna – kreatywność, innowacyjność.
Uwarunkowania kulturowe	Brak myślenia holistycznego oraz orientacji na współdziałanie, ograniczone do zakresu specjalizacji zainteresowanie doskonaleniem się, rozwinięta kontrola formalna, mała skłonność do ryzyka.	Występowanie tzw. świadomości procesowej, zdolność do współdziałania, zainteresowanie samodoskonaleniem, ograniczona kontrola formalna, relatywnie duża skłonność do ryzyka i tolerancja dla błędów.

Źródło: opracowanie własne.

Pomyślne dokonanie reorientacji strukturalnej (transformacji) prowadzi zatem do zbudowania organizacji procesowej, która według P. Grajewskiego [Grajewski 2007, s. 59] charakteryzuje się następującymi atrybutami:

- jest systemem ukierunkującym relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach; wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary traktuje się równoważnie ze względu na ich przydatność w realizacji zamówień wewnętrznych,
- każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji; każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym (o ile nie jest to zastrzeżone),
- wyodrębnione obszary mają możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości, co się wiąże z opanowaniem umiejętności wyceniania swoich i innych produktów.

De facto oznacza to wprowadzenie relacji rynkowych do wnętrza organizacji oraz wykorzystanie szansy pełniejszego otwarcia się na otoczenie rynkowe z jednoczesną weryfikacją rzeczywistego udziału poszczególnych elementów organizacji w tworzeniu wartości dodanej i to głównie przesądza o możliwościach poprawy efektywności i konkurencyjności takich organizacji.

Czy zbudowanie tak rozumianej organizacji jako podstawy do urzeczywistnienia zarządzania procesowego tworzy jednocześnie warunki do wprowadzania zmian zarówno w poszczególnych procesach, jak i w ich architekturze (czyli zmian związanych z wprowadzaniem nowych procesów bądź eliminowaniem dotychczasowych), w celu utrzymywania optymalnego tempa zmian, będącego wyrazem dostosowywania się do rosnącej presji różnego rodzaju przesłanek dokonywania zmian?

Z przedstawionych tu charakterystyk organizacji procesowej nie wynika wprost, aby stanowiła ona mechanizm optymalizujący wprowadzanie zmian w organizacji, aby pozwalała ograniczyć dynamikę koniecznych zmian oraz związane z nimi ryzyko (koszty), aby uruchamiała jakieś „mechanizmy obronne” przed koniecznością dokonywania zmian i zapewniała funkcjonowanie w stosunkowo stabilnych warunkach. Wręcz przeciwnie, zorientowanie tej organizacji na klienta, na przyrost wartości dodanej niejako przymusza ją do jeszcze większego respektu dla wszelkich przesłanek do zmian (nie tylko rynkowych).

Zatem warto się zastanowić, czy i na ile podejście/zarządzanie procesowe jest w stanie stworzyć względnie trwałe i wystarczające warunki do dokonywania nieuchronnych zmian w organizacji (szczególnie tych o przełomowym, radykalnym charakterze), np. związanych z wykorzystaniem outsourcingu, przeprowadzaniem dywestyacji, dokonywaniem dywersyfikacji (np. konglomeratorowej), urzeczywistnianiem fuzji/przejęcia innej firmy, a więc zmian, które naruszają dotychczasową koncepcję biznesowego działania (lub logikę konkurencyjną firmy). Jak się podkreśla, zmiany stają się niemożliwe do uniknięcia, ponieważ do utrzymania przewagi konkurencyjnej dzisiaj nie wystarczą już tylko innowacje produktowe czy technolo-

giczne, pożądane są zmiany radykalne, zmieniające dotychczasową koncepcję biznesowego działania.

Czy uzasadnione jest zatem nawoływanie do organizacji procesowej/zarządzania procesowego, czy odwołując się do „efektem przebudowy”, rzeczywiście słusznie dajemy pierwszeństwo „optyce procesu”? Czy nie mamy tu do czynienia ze zbytnią euforią co do pozytywnego oddziaływania i korzyści z takiego podejścia? Tego rodzaju dylematy są tym bardziej uzasadnione, że równolegle w literaturze przedmiotu pojawiają się deklaracje, iż hierarchie konfigurowane w oparciu o kryterium specjalizacji i związane z nimi funkcje „kwitną” i „szybko nie znikną” [Hopej 2006, s. 17, Leavitt 2003, s. 111] m.in. dlatego, że

- hierarchia jest nieodłączną częścią złożonego świata natury, pozwala lepiej poruszać się w tym świecie,
- procesy myślowe ludzi, którzy mają do wykonania złożone zadania, często są hierarchiczne, np. zadanie zmontowania roweru dla dziecka,
- hierarchie nadają naszemu życiu strukturę i regularność; pomagają w samookreśleniu, zapewniają tożsamość i poczucie bezpieczeństwa,
- funkcjonowanie w hierarchii zaspokaja potrzebę (żądze) władzy; „nawet menedżerowie najnowocześniejszych firm muszą od czasu do czasu sprawować władzę”, taka scentralizowana władza jest szczególnie skuteczna w sytuacjach zagrożenia/kryzysu,
- hierarchie sprawdzają się w praktyce – wciąż są podstawą funkcjonowania wielkich organizacji (firm globalnych).

W świetle tych argumentów warto więc przyjrzeć się, na ile zarządzanie procesowe może być traktowane jako alternatywne dla zarządzania opartego na strukturach zorientowanych funkcjonalnie, czy kreuje ono warunki sprzyjające wysokiej dynamice zmian, czy stanowią one odpowiednie środowisko dla skutecznego projektowania i wdrażania zmian w organizacji, czy też z punktu widzenia urzeczywistniania zmian zarządzanie procesowe jest tylko kolejną mutacją „silosów organizacyjnych” i podobnie jak wertykalne silosy funkcjonalne nie stanowią one jakiegoś szczególnie ułatwienia w dokonywaniu zmian w organizacji, a nawet w pewnych sytuacjach utrudniają ich przeprowadzenie.

2. Zmiana i modele odzwierciedlające jej cel, treść i zakres

Zmiana rozumiana jest na ogół jako zestaw logicznie ze sobą powiązanych działań (faz/etapów), które realizowane w określonych ramach czasowych, w określonym miejscu i z udziałem określonych podmiotów urzeczywistniają tę zmianę, tj. przeobrażają istotę rzeczy/zjawisk, pozwalając na osiągnięcie przez organizację zamierzonego celu. Warto podkreślić, że zmianę traktuje się tu jako element świadomego, intencjonalnego wyboru i zaangażowania (nie należy jednak wykluczać, iż określona sekwencja działań/zdarzeń może mieć także charakter przypadkowy).

Treść i cel zmiany wielokrotnie były już przedmiotem penetracji, o czym świadczy mnogość różnych ujęć, jeśli chodzi o odzwierciedlenie struktury tego procesu.

Niektóre modele bardziej skupiają się na mechanizmie przebiegu tego procesu (modele procesu zmiany), inne na sekwencji, sposobie działania podmiotów zainteresowanych dokonaniem zmian bądź na wymogach, które są konieczne, a zarazem wystarczające do zaprogramowanego przebiegu zmiany oraz kontrolowania jej rezultatów (modele kierowania zmianą).

Spośród modeli procesu zmiany najbardziej reprezentatywny jest model K. Lewina [Mastyk-Musiał 1995, s. 49], tzn. trójfazowy model zmiany, który podkreśla, jak ważne z punktu widzenia urzeczywistnienia się zmiany, oprócz etapu będącego sednem zmiany, są etap jej przygotowania, nazywany tu „rozrożeniem”, oraz etap jej utrwalenia, określane mianem „zamrożenia”.

Najpopularniejszym modelem kierowania zmianą jest model oparty na cyklu zorganizowanego działania, wyróżniający fazę rozpoznania (diagnozy), tj. określenie potrzeby i celu zmiany, fazę projektowania zmiany, tj. opracowania projektu zmiany, oraz fazę realizacji, która obejmuje działania związane z uzyskaniem gotowości do zmiany, wykonanie oraz kontrolę osiągniętych wyników.

Przedstawione modele mają charakter liniowy, co nie do końca (nawet po uwzględnieniu sprzężeń zwrotnych) oddaje dzisiejszą złożoność przebiegu i sterowania takim procesem. Coraz wyraźniej w kontekście narastającego tempa zmian i nieustającej potrzeby doskonalenia dotychczasowych rozwiązań pojawia się konieczność posługiwania się cyklicznym modelem kierowania takim procesem; w tym celu sugeruje się np. wykorzystanie tzw. koła Deminga lub modelu działania opartego na sprzężeniu wyprzedzającym (stosowanego w controllingu).

Należy podkreślić, że pełne ustrukturalizowanie działań składających się na proces zmiany uzależnione jest od rodzaju zmiany; szczególnie ważne jest tu rozróżnienie ze względu na zakres i głębokość zmian powiązaną ze sposobem ich wprowadzania. Ogólnie można mówić o dwóch typach zmian, tj. o zmianach cząstkowych, płytkich i ewolucyjnych oraz o ich przeciwieństwie, czyli zmianach całościowych, głębokich (skokowych) i rewolucyjnych; upraszczając – o zmianach o wymiarze operacyjnym i strategicznym.

Przyjęto, że taki dwuwymiarowy model zmiany opisujący z jednej strony trzy podstawowe fazy jej dokonania, tj. fazę preparacji, zmiany właściwej i implementacji, oraz dwa zakresy, tj. operacyjny i strategiczny, stanowić będą podstawę dalszych rozważań, tj. rozpatrzenia wpływu organizacji z dominującą orientacją na funkcje lub procesy na skuteczność/efektywność dokonywania zmian.

Jednocześnie przyjęto założenie o specjalnym statusie procesu zmian w stosunku do innych procesów zachodzących w organizacji, czyli traktowania go jako *metaprocesu*, a więc procesu, który warunkuje, dopełnia inne procesy. Zgodnie z właściwością przedrostka *meta*⁻² służy on podkreśleniu istoty przedmiotu, do które-

² Np. metanauka, czyli nauka o nauce, metamodel, czyli opis tego, co zwiera model, metadane, czyli opisowa informacja o źródle informacyjnym.

go został odniesiony; jeśli więc przyjąć, że istotą procesu jest wzajemne „związanie i oddziaływanie”, to określenie metaprocesu oznacza tu relację wpływu na elementy/fazy danego procesu.

Traktując zmianę jako *metaproces*, podkreśla się nieodłączność zmiany od tego, co jest jej przedmiotem. W świetle tego trudno zgodzić się z traktowaniem zmiany jako procesu zaliczanego do kategorii procesów wspomagających procesy podstawowe [Grajewski 2007, s. 67].

Wydaje się, że proces zmian w organizacji powinno się raczej traktować jako proces ściśle zintegrowany z danym przedmiotem/zakresem działania, a więc odseparowywanie go od tego, co jest przedmiotem procesu podstawowego, mogłoby prowadzić do zaniku (atrofii) zdolności do rozwoju.

3. Uwarunkowania przebiegu procesu zmian związane z organizacją/strukturą procesową

Analizując wpływ struktur funkcjonalnych i procesowych jako środowiska dla dokonywania zmian, należałoby podkreślić ich szczególną rolę w kształtowaniu fazy przygotowania i implementacji zmian. Te elementy procesu zmian są obszarem, gdzie ingerencja poprzez racjonalne działanie (w tym dobór określonych rozwiązań, czynników kontekstowych) jest największa, to te właśnie fazy dają możliwość wpływania na pożądaną przebieg właściwej zmiany.

I tak rozpatrując struktury zorientowane procesowo, można stwierdzić że dają większe szanse zidentyfikowania, uświadomienia sobie potrzeby i pilności zmiany. Zorientowane na klienta (wewnętrznego, zewnętrznego), są w stanie odpowiednio szybko odebrać sygnały, zareagować na impulsy dotyczące niezadowolenia klienta, jego nowych potrzeb itp. Stosunkowo łatwo daje się tu także zaobserwować, że dotychczasowe rozwiązania wyczerpały już swoje możliwości przyczyniania się do tworzenia wartości dodanej, że przestały być unikalne itp. Przyjmując, że miarą oceny działań w ramach struktury procesowej są efektywność i zadowolenie klienta, trudno będzie zignorować określone przesłanki do zmiany, zwłaszcza jeśli będą one dotyczyły zmian zamykających się w granicach danego procesu. Niejako automatycznie zostaną tu wykorzystane takie właściwości struktury procesowej, jak zdolność do zespołowej formy pracy oraz przepływ informacji, oparta na zaufaniu, nie sformalizowana komunikacja, a także uprawomocnienie do działania w ramach całego procesu.

Szczególna rola przypadnie tutaj właścicielowi procesu, to on bowiem staje się jednocześnie koordynatorem działań w fazie przygotowania zmiany (czynnikiem sprawczym jego zainteresowania jest odpowiedzialność za skuteczność/efektywność tego procesu). To on, wskazując na potrzebę zmiany, musi wykazać, że dotychczasowe rozwiązania nie do końca spełniają te kryteria, musi sformułować cele zmiany, zidentyfikować związane z nią ryzyko, określić pożądaną skutki zmiany itp. Jednocześnie jako osoba obdarzona zaufaniem może swoją wiarygodnością przyczynić się

do przekonania pozostałych uczestników procesu do porzucenia dotychczasowego rozwiązania i wprowadzenia nowego.

Struktury zorientowane procesowo w ramach wyodrębnionych procesów nie tylko pozwalają skupić się na wykonywaniu zadań, lecz także dają szansę na szukanie optymalnych powiązań między poszczególnymi elementami, stwarzając tym samym relatywnie szerokie pole do dokonywania zmian [Hammer 2004, s. 54], dlatego określa się je mianem transformacji poprzez innowacje operacyjne (nie utożsamiając ich jednak z usprawnieniami), a ich sens sprowadza się do ograniczania liczby błędów, obniżania kosztów, skracania cykli czasowych itp., czyli do zmiany istniejącego porządku, jednak bez naruszania dotychczasowego sposobu wykonywania pracy (zmiany te dają się naturalnie wkomponować w procesy przebiegające w organizacji). Wskazuje on zarazem na to, że jest to niezawodny sposób osiągania zysku, a jednocześnie mało doceniany obszar poszukiwania wzrostu efektywności firm konkurujący z obdarzonymi zdecydowanie większym ryzykiem spektakularnymi zmianami o charakterze strategicznym. Ewentualne braki w zakresie wiedzy specjalistycznej i fachowych umiejętności koniecznych do podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian mogą być uzupełniane poprzez współpracę z odpowiednio wyspecjalizowanymi jednostkami (wewnętrznymi lub zewnętrznymi) na zasadzie ich uczestnictwa w zespole przygotowującym zmianę, realizacji konkretnych zadań bądź benchmarkingu, tj. naśladowania rozwiązań przyjętych przez innych.

Jeśli chodzi o etap implementacji („zamrażania”) zmiany w ramach struktury zorientowanej procesowo, naturalna integracja różnych składowych procesów na poziomie celu, działań, przepływu informacji czy współpracujących ze sobą uczestników procesu wydaje się szczególnie sprzyjającym czynnikiem utrwalania zaprogramowanej zmiany. Wspólnota celów, myślenie holistyczne (nie przez pryzmat wąskiej specjalizacji), większy zakres odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, a także możliwości elastycznego podejścia do zagospodarowywania ludzi są czynnikami minimalizującymi zaprzestanie czy ewentualny odwrót od zainicjowanych zmian.

Biorąc powyższe pod uwagę, można zauważyć, że struktury zorientowane procesowo wykazują się (w porównaniu do struktur zorientowanych funkcjonalnie) uwarunkowaniami sprzyjającymi dokonywaniu zmian, głównie o charakterze operacyjnym, a więc relatywnie łatwo daje się tu wprowadzić zmiany, które swoim zakresem mieszczą się zasadniczo w granicach wyodrębnionego procesu podstawowego lub pomocniczego, zmian, które nie mają przekrojowego charakteru i które nie naruszają dotychczasowej architektury procesów w organizacji. I chociaż wycofano się z lansowania tego typu zmian (głównie ze względu na związaną z nimi traumę), to ich pojawianie się na zasadzie dopełnienia dla zmian ewolucyjnych należy traktować jako nieuchronność w rozwoju organizacji (firmy).

Perspektywa, z której patrzą uczestnicy czy właściciele procesów, podobnie jak w przypadku pracowników/kierowników pionów organizacyjnych w strukturach funkcjonalnych, nie jest czynnikiem sprzyjającym ani na etapie przygotowywania zmiany, ani na etapie jej „zakotwiczenia” w organizacji. Niepewność i zagrożenie

dla dotychczasowego *status quo* są równie silne w organizacjach funkcjonalnych jak w procesowych – stąd nasilenie oporu przed zmianą i dążenie do utrzymania bądź powrotu do stanu sprzed zmiany.

Wydaje się, że w przypadku tego typu zmian szczególnie ważne jest odróżnienie „strategii zmiany” od „procesu zmiany”, czyli fazy projekcji (ustalania wizji), przygotowania od jej realizowania, urzeczywistniania. Strategia rozumiana jest tu jako konstrukcja myślowa, której celem jest wskazanie na przesłanki uzasadniające taki duży, międzyprocesowy zakres zmiany, następnie wybór momentu rozpoczęcia, określenie czasu trwania, a także antycypacja barier wdrażania oraz oczekiwanych rezultatów. Jednocześnie strategia zmiany jest etapem, w ramach którego strukturalizuje się (uszczerbawia) tę zmianę, m.in. poprzez przedstawienie w ujęciu kaskadowym celów, działań kierunkowych, przedsięwzięć zadań itp., dobranie wykonawców podmiotów współpracujących, a także doprecyzowanie innych uwarunkowań (rzeczowych, finansowych, informacyjnych i organizacyjnych), które są konieczne do sfinalizowania zmiany. Wypracowywanie strategii zmiany jest związane z dokonaniem selekcji, rozstrzygnięciem sposobu/opcji osiągnięcia celu zmiany, powinno także przewidywać działania na wypadek „załamania się” procesu zmiany oraz konieczności wycofania się z jej przeprowadzenia.

Ważne jest, aby na etapie ustalania strategii zmiany, biorąc pod uwagę czynniki oddziałujące w ramach perspektywy *ex ante*, także zweryfikować tę strategię pod względem uwarunkowań wynikających z zaawansowania w realizacji wcześniej zainicjowanych procesów zmian. Istotne jest niedopuszczanie do nadmiaru zmian w tym samym czasie, do swoistego „przeciążenia” zmianami: paradoksalnie skuteczna realizacja tego typu zmian wymaga względnej stabilizacji.

Doniosłość tych rozstrzygnięć nie pozwala na to, aby zapadały one na poziomie właścicieli poszczególnych procesów w organizacji czy też kierownictw pionów funkcjonalnych, bezwzględnie potrzebne są tu rozwiązania strukturalne/instytucjonalne, zapewniające pewną niezależność, a także profesjonalizm. Pojawia się tu, podobnie jak w strukturach funkcjonalnych, dość wyraźne zapotrzebowanie na koordynację działań (oraz związaną z nią koordynację strumienia informacyjnego, finansowego, rzeczowego itp.) Temu zapotrzebowaniu nie może sprostać „naturalna” sekwencja działań w ramach procesu. Zmiana radykalna z racji swojej przekrojowości, a także konieczności posiłkowania się różnorodną wiedzą/umiejętnościami (pochodzącymi od podmiotów wyspecjalizowanych w określonych zakresach (funkcjach) pogłębia to zapotrzebowanie.

Taka rozszerzona koordynacja jest tu konieczna nie tylko ze względu na „utrzymanie” zaplanowanego przebiegu procesu zmiany, lecz także ze względu na neutralizowanie pojawiających się tu siłą rzeczy sprzeczności interesów oraz konfliktów, mogących potencjalnie pojawić się np. między właścicielem procesu zarządzania finansami (konkretniej budżetowania) a właścicielem procesu zarządzania zasobami produkcji.

Rola i zakres koordynacji koniecznej do zapewnienia skutecznego przebiegu procesu zmiany zachodzącego w strukturze procesowej powinny być wsparte atrybutem silnego przywództwa (chodzi o naczelne kierownictwo firmy), które przyjmując całościową perspektywę, będzie autentycznie zainteresowane zapewnieniem warunków do rozwoju i utrzymania zdolności konkurencyjnej firmy na rynku.

Z jednej strony chodzi o to, aby był to podmiot, który będzie urzeczywistniać zasadę „jednoosobowego” kierownictwa, pozostając ponad podziałami poziomymi (związanymi z wyodrębnionym zestawem procesów) i funkcjonalnymi. Z drugiej strony chodzi o neutralizowanie ryzyka związanego ze zmianą i o ponoszenie odpowiedzialności za dokonane wybory.

4. Podsumowanie

Struktura procesowa stanowi naturalnie sprzyjające środowisko dla dokonywania zmian o charakterze operacyjnym, tj. zmian nie wykraczających poza granice wyodrębnienia procesu podstawowego lub pomocniczego, natomiast dokonywanie zmian o radykalnym charakterze w organizacjach opartych na strukturze procesowej zdecydowanie zwiększa zapotrzebowanie na elementy zarządzania funkcjonalnego, wobec tego tylko umiejętne łączenie na zasadzie komplementarności struktur funkcjonalnych i procesowych może zapewnić warunki do realizacji pełnego zakresu zmian w organizacji, tj. zmian o charakterze operacyjnym i strategicznym.

Literatura

- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Transformacja firmy poprzez innowację operacyjną*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 5.
- Hopej M., *Hierarchia szybko nie zniknie*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.
- Leavitt H.J., *Dlaczego hierarchie kwitną*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 9.
- Leksykon zarządzania* (praca zbiorowa), Difin, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] M. Romanowska (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH, Warszawa 2004.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995.
- Mastyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Nowosielski S., *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 34, UE, Wrocław 2008.

CHANGE AS A METAPROCESS IN PROCESS-ORIENTED ORGANIZATIONS

Summary

The author of the article emphasizes the fact that nowadays change has become a very important factor for both operating and developing of an organization. Change has a special status in organizations, it is a metaprocess. This article also tries to answer the following question: does a process-oriented organization create a good environment for implementation of necessary changes in business processes in firms?