

Janusz Bąk*

ETAPY W KONCEPCJACH WCZESNEGO ROZPOZNANIA ZMIAN W OTOCZENIU ORGANIZACJI

PHASES IN THE CONCEPTS OF EARLY RECOGNITION OF CHANGES IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Summary

Contemporary organization operate in complex, highly volatile, and stochastic environments. A large number of interacting variables lead to unpredictable results. It is therefore necessary to study the components of the environment, and the relationships among them, as well as identify their unique properties, so that predictions can be made with an appropriate time lag. Early recognition systems make it possible to cope with turbulent environments. The following article offers a literature review with the goal of identifying universal phases in the operation of early recognition systems.

1. Uwagi wstępne

Współczesne organizacje działają w otoczeniu charakteryzującym się dużą złożonością, wysoką dynamiką i w konsekwencji rosnącą nieciągłością. Duża ilość zmiennych, wchodzących we wzajemne interakcje, kreuje nieoczekiwane rezultaty, a gwałtowność i wysoki stopień nowości zachodzących zmian implikuje trudności w predykcji stanów otoczenia. Stawia to organizacje na progu niepewnej przyszłości, którą Sull [Sull 2005] określa mianem „mgły przyszłości”. Faktem staje się druckerowska „era nieciągłości”, z którą muszą sobie radzić współczesne organizacje na nowo definiując swoje umiejętności interpretacji i reinterpretacji otaczającej rzeczywistości. Konieczne jest zatem ba-

* mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

danie elementów składowych otoczenia, relacji między nimi, identyfikowania ich atrybutów, ale również traktowanie otoczenia, jako pewnego konstruktu [Smircich, Stubbart 1985], będącego wynikiem percypowania go przez członków organizacji. Służą temu systemy wczesnego rozpoznania, które wspierać mają organizacje w radzeniu sobie z nieciągłościami, będącymi strategicznymi zaskoczeniami. W procesie wczesnego rozpoznania nadawane jest znaczenie temu, co dzieje się w otoczeniu, tak by możliwe było odczytanie prawdopodobnej przyszłości i działanie w sposób proaktywny.

W badaniach przeprowadzonych przez Roland Berger Strategy Consultants [Roland Berger Strategy Consultants 2003] brak systemów wczesnego rozpoznania był przez przebadanych menedżerów wskazywany jako jedna z kluczowych przyczyn niepowodzenia planowania strategicznego. Z kolei badania prowadzone przez Roberto, Bohmer i Edmondson [Roberto, Bohmer i Edmondson 2006] sugerują, że organizacje, które tworzą i rozwijają systemy odpowiedzialne za wczesne rozpoznanie są sprawniejsze w unikaniu realnych problemów w porównaniu do tych, które takich systemów nie posiadają.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd koncepcji wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji, zaproponowanych w literaturze przedmiotu, w poszukiwaniu uniwersalnych etapów działań w ramach systemów wczesnego rozpoznania.

2. Interpretacja otoczenia organizacji

Otoczenie organizacji to jedna ze zmiennych jej opisu, która charakteryzuje kontekst działania. Wchodząc w ciągłe interakcje z otoczeniem organizacja podlega jego wpływom, bądź sama próbuje wywrzeć wpływ na nie. Nie mogąc jednak uzyskać pełnego obrazu interakcji i zależności, otoczenie jawi się zarówno jako szansa, jak i zagrożenie. Dlatego też podejmowane jest wiele działań zmierzających do kontrolowania otoczenia. Ich celem jest zwiększenie własnej siły oddziaływania oraz ograniczenie ryzyka przez wykorzystanie pojawiających się okazji i unikanie zagrożeń [Bourgeois 1980]. Związek, jaki zachodzi między otoczeniem a organizacją ma charakter komplementarny, bo zarówno organizacja, jak i otoczenie nie mogą istnieć jako całości autonomiczne. Organizacje pozostają zależne od otoczenia, ale równocześnie otoczenie pozostaje zależne od organizacji. Może ona na nie wpływać i w pewnym zakresie kreować w pożądany dla siebie sposób. Jak pokazały badania, otoczenie bardziej niż inne czynniki wpływa na strukturę, procesy wewnętrzne i podejmowane w organizacji decyzje [Daft, Sormunen, Parks 1988], gdyż strategia, struktura, planowanie czy organizacja pracy wykazują tendencję do dopasowywania się do charakterystyki otoczenia [Lawrence, Lorsch 1967; Tung 1979; Lindsay, Rue 1987;

Javidan 1984]. Organizacje znajdują się w ciągłej interakcji z otoczeniem i mogą być zrozumiane tylko w jego kontekście, dlatego konieczne jest pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, tak by móc je wykorzystać w procesach decyzyjnych.

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne modele opisujące sposób, w jaki postrzegane i interpretowane są obiekty oraz zdarzenia w otoczeniu [Ansoff 1980; Johnson 1983; Daft, Weick 1984; Cowan 1986; Dutton, Duncan 1987; Choo 1998]. Najbardziej syntetyczna wydaje się propozycja Dafta i Weicka [Daft, Weick 1984], którzy, uznając interpretację za element krytyczny, mówią o konieczności postrzegania organizacji jako systemu interpretującego. Otoczenie charakteryzuje się niepewnością, dlatego istotne jest tworzenie mechanizmów informacyjnych, pozwalających na detekcję trendów, zdarzeń i zmian technologicznych, istotnych dla przetrwania organizacji. Członkowie organizacji pozyskują informacje z otoczenia i dokonują ich interpretacji, następnie dzielą się danymi, swoimi postrzeżeniami i schematami interpretacyjnymi, by w końcu konstytuować podzielane znaczenie. Zgoda co do indywidualnych postrzeżeń i interpretacji nie zawsze występuje, ale obszar spójności w interpretacjach intrapersonalnych jest tym, co charakteryzuje interpretację interpersonalną. Zaangażowanie w gromadzeniu i przetwarzaniu danych powinno być powszechne, ale poziom, na którym stają się one podstawą działań organizacji, to poziom strategiczny. Interpretacja jest procesem translacji zdarzeń, zrozumienia, nadawania znaczenia i tworzenia schematów interpretacyjnych wśród menedżerów i może być zawarta w trzech etapach, które konstytuują całościowy proces uczenia się (Rysunek 1).

Rysunek 1. Proces interpretacji w organizacji

Etap	Charakterystyka	Definicja
<i>Skanowanie</i>	zbieranie danych	Proces monitorowania środowiska i dostarczania danych menedżerom ANALIZA OTOCZENIA
<i>Interpretacja</i>	nadawanie znaczenia	Proces translacji zdarzeń i rozwijania podzielanego znaczenia pośród członków wyższej kadry zarządzającej ANALIZA SZANS I ZAGROŻEŃ
<i>Uczenie się</i>	podejmowanie działania	Proces, w ramach którego rozwijana jest wiedza o wynikach działania, relacji między otoczeniem a organizacją ANALIZA REAKCJI I JEJ UŻYTECZNOŚCI

Źródło: Daft, Weick 1984; Milliken 1990.

Pierwszy etap to skanowanie, które wiąże się z gromadzeniem danych o otoczeniu. Jest to działanie analityczne, w ramach którego w sposób formal-

ny i nieformalny pozyskiwane są informacje. W drugim etapie angażowany jest umysł i dzieląc się spostrzeżeniami tworzone oraz modyfikowane są schematy interpretacyjne. Etap trzeci to uczenie się, które różnicowane jest w stosunku do interpretacji koncepcją działania. Wykorzystanie teorii kognitywnych w działaniu organizacji [Argyris, Schon 1978] wiąże się z ustosunkowaniem się do zaistniałej sytuacji i identyfikacją sposobu reakcji, bazującego na poczynionej interpretacji.

Organizacje, aby przetrwać, muszą posiadać mechanizmy pozwalające na interpretację wieloznacznych informacji o charakterze słabych sygnałów, pozwalające na nadanie znaczenia i wskazanie kierunków działań dla ich członków.

3. Wybrane koncepcje wczesnego rozpoznania zmian

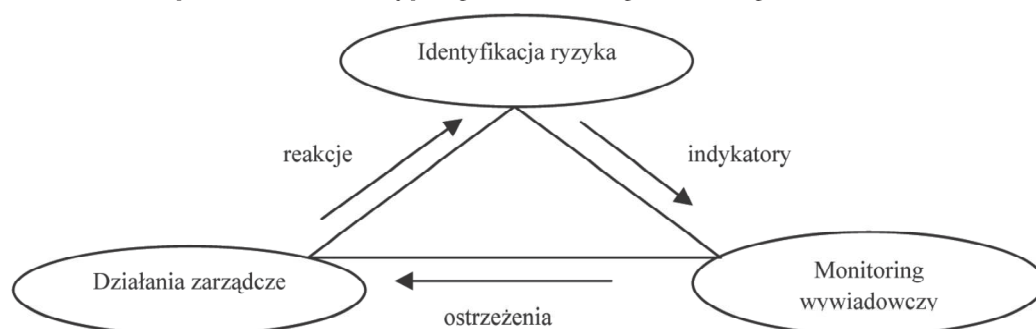
W warunkach turbulencji, w których funkcjonują organizacje, wczesne rozpoznanie spełnia istotną rolę w procesach adaptacyjnych. Będąc „radarem” wykłupuje napływające sygnały, które transformuje w wiedzę na temat możliwych stanów otoczenia, a ta staje się podstawą decyzji odnośnie podejmowanych w organizacji działań, związanych ze zidentyfikowanymi zmianami. Wiedza pochodząca z systemów wczesnego rozpoznania pełni rolę swoistego zapalnika, inicjatora procesów dostosowawczych, które są niezbędne, aby organizacja mogła reagować na zmiany. Podjęte decyzje wpływają na realizowane procesy, będące odpowiedzią organizacji na zidentyfikowane sygnały. Literatura przedmiotu prezentuje szereg koncepcji wczesnego rozpoznania (zob. niżej Tabela 1)

i pomimo że nie wszystkie zostały nazwane systemami wczesnego rozpoznania, pełnią funkcje typowe dla systemów tego rodzaju.

Autorem jednej z najpowszechniejszych i najczęściej cytowanych współcześnie koncepcji wczesnego rozpoznania jest Gilad [Gilad 2004], który mówi o konkurencyjnym systemie wczesnego ostrzegania. Wychodzi on w swoich rozważaniach od przyjęcia dwóch metod zarządzania ryzykiem strategicznym: podejścia proaktywnego i reaktywnego. Zarządzanie reaktywne utożsamiane jest z zarządzaniem kryzysowym, a proaktywne ma kryzysom zapobiegać, albo co najmniej pozwalać na szybkie reagowanie. W pierwszym przypadku działanie pojawia się wtedy, kiedy zmiana zaczyna oddziaływać na pozycję organizacji. W drugim przypadku działanie ma miejsce już w momencie pojawienia się oznak zmian (przy niskiej sile sygnałów). Według autora koncepcji ważne w takim proaktywnym podejściu do ryzyka jest silne zintegrowanie działalności wywiadu konkurencyjnego, zarządzania strategicznego i działań zarządczych w systematycznym, ciągłym i obejmującym całą organizację dążeniu do identyfikowania ryzyka.

Pierwszy etap (zob. Rysunek 2) w skutecznym realizowaniu wczesnego ostrzegania konkurencyjnego to identyfikacja potencjalnego ryzyka, a więc równoczesna identyfikacja potencjalnej okazji, bo ryzyko i okazja to według Gilada dwie strony tej samej monety. Siły wpływające na firmę i jej branżę muszą w sposób ciągły być monitorowane, a wczesne oznaki ryzyka muszą być identyfikowane. Odbywa się to w procesie obejmującym syntetyzowanie fragmentów informacji. Kolejna faza to monitoring wywiadowczy, będący działaniem kolektywnym i celowym, którego efektywne funkcjonowanie nie jest możliwe bez zaangażowania całej organizacji. Głównym celem takiego systemu jest przeciwdziałanie zaskoczeniom, a więc nie można pozwolić, aby zidentyfikowane ryzyko zmaterializowało się bez wyprzedzających działań przedsiębiorstwa. Efektywny system monitoringu śledzącego i wyszukującego istotne szanse i zagrożenia wymaga przemyślanych działań, związanych z jego zaplanowaniem, zorganizowaniem i kontrolowaniem. Działania końcowe wiążą się ze zidentyfikowaną szansą czy też zagrożeniem.

Rysunek 2. Trójkąt konkurencyjnego wczesnego ostrzegania

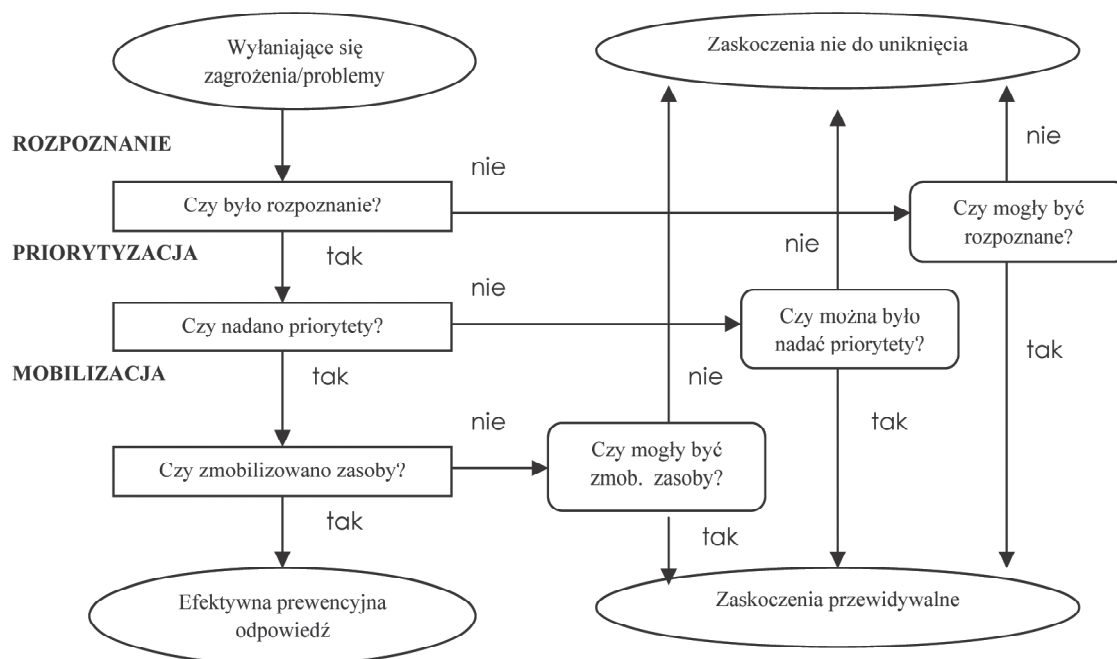


Źródło: Gilad 2004, s. 60.

Inna koncepcja, jaką możemy znaleźć w literaturze, to propozycja Bazermana i Watkina [Bazerman, Watkins 2004], którzy nazywają ją modelem RPM. Budują go bazując na swoich doświadczeniach doradczych i wychodzą od analizy tych zaskoczeń, które post factum okazały się być możliwymi do uniknięcia. Taką też stawiają tezę, że większość zaskoczeń można uniknąć, konieczna jest tylko internalizacja odpowiednich działań, które pozwolą na dostrzeżenie zmian, zanim one nastąpią. W swoich rozważaniach wprowadzają pojęcie zaskoczenia przewidywalnego, czyli takiego, z którego wynikające zagrożenia da się niwelować, a szanse wykorzystać. Kluczowe dla ich koncepcji przewidywalne zaskoczenie definiują jako zdarzenie lub zbiór zdarzeń, zaskakujących jednostkę lub grupę, pomimo posiadania wszystkich informacji niezbędnych do antycypowania zdarzeń i ich konsekwencji. Możliwe to jest dzięki poprawie zdolności przedsiębiorstwa do rozpoznawania wyłaniających się zaskoczeń, nadaniu odpowiedniego statusu działaniom i zaangażowaniu odpowiednich zasobów w celu

efektywnej odpowiedzi prewencyjnej. Te ramy działania zamykają się w modelu nazwanym rozpoznanie – priorytyzacja – mobilizacja (zob. Rysunek 3).

Rysunek 3 . Model RPM



Źródło: [Bazerman, Watkins 2004, s.154].

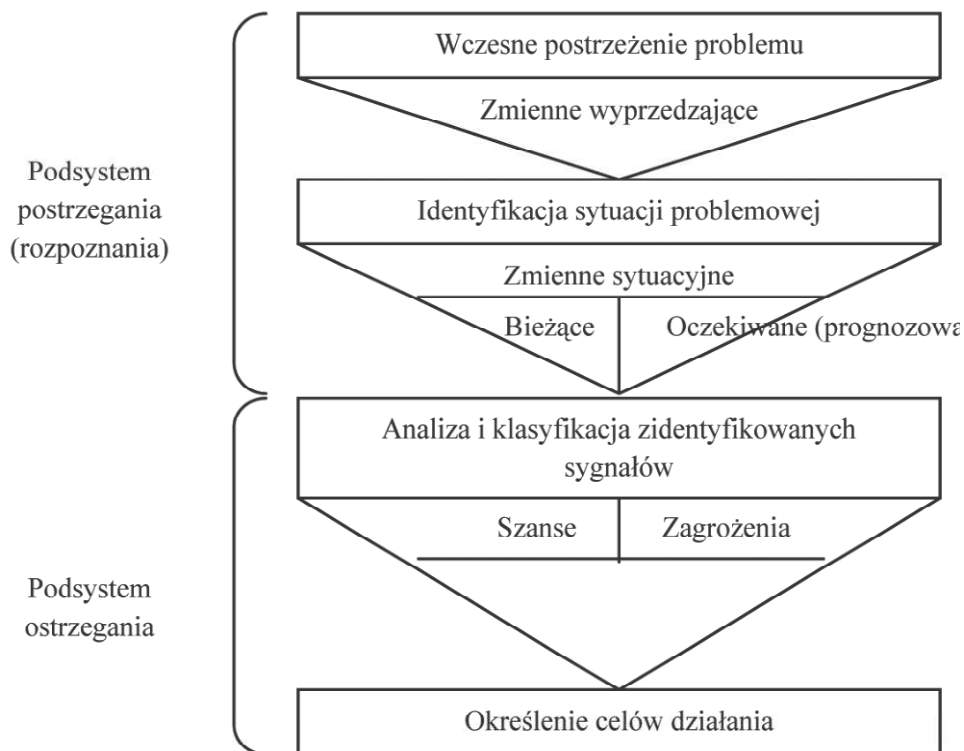
Rozpoznanie to działanie zapewniające odpowiednio wczesną identyfikację wylaniających się zagrożeń i szans. Możliwe jest to poprzez ciągłą obserwację i pozyskiwanie informacji o otoczeniu, które bezpośrednio wpływa na organizację, ale również o tych obszarach, które nie wydają się być istotne. Ma to pozwolić na odkrycie tych zmian, których wpływ jest dzisiaj dla organizacji trudny do wyobrażenia. Skanując w ten sposób otoczenie wskazać możemy wiele potencjalnych szans i zagrożeń, dlatego konieczne jest zdecydowanie co dla konkretnej organizacji jest kluczowe, a więc nadanie priorytetów tym trendom, które w ocenie decydentów w sposób najistotniejszy przeddefiniują otoczenie. Koncentracja na właściwych problemach pozwala na skuteczną orientację percepcji i posiadanych zasobów. I wreszcie w ostatnim etapie musi mieć miejsce mobilizacja, czyli powszechne wsparcie dla działań, które mają służyć zabezpieczeniu przyszłości organizacji.

Na gruncie polskim jedna z pierwszych autorskich koncepcji pojawiła się w pracy Fabiańskiej i Rokity [Fabiańska, Rokita 1986] i została nazwana przez nich systemem wczesnego wykrywania problemów strategicznych (zob. Rysunek 4).

Autorzy mówią o tym systemie w kontekście planowania strategicznego, będącego podstawowym stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa. W ramach proponowanej procedury planowania rozwoju pojawia się pierwsza faza, która ma na celu odpowiednio wczesne postrzeganie problemów i bieżące określa-

nie potrzeb zmiany. Tak zbudowany system funkcjonując na gruncie planowania strategicznego ma za zadanie wczesne rozpoznanie potrzeb adaptacyjnych do otoczenia, wykrywanie zagrożeń i szans. Wczesne wykrywanie problemów strategicznych odbywa się z wykorzystaniem dwóch podsystemów: pierwszy z nich odpowiada za postrzeganie potencjalnych problemów i identyfikację sytuacji problemów, a drugi ma za zadanie ostrzeżenie decydentów o nich po przeanalizowaniu odebranych sygnałów i posiadanych informacji.

Rysunek 4. System wczesnego wykrywania problemów strategicznych



Źródło: [Fabiańska, Rokita 1986, s. 170].

W literaturze przedmiotu znaleźć można również inne koncepcje systemów wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu, m.in.: Frühwarnsystem [Rieser 1980], Strategic Issue Management [Ansoff, McDonnell 1990], Veille Strategique [Borowiecki, Romanowska 2001, s. 123-138], Weak Signal Research [Coffman 1997], Peripheral Vision [Day, Schoemaker 2006]. Koncepcje te składają się z różnej liczby etapów, które można ująć w trzy podstawowe fazy, spójne z zaprezentowanym wcześniej podejściem Dafta i Weicka do interpretacji w organizacji. Są to: skanowanie, interpretacja i uczenie się. Mając na uwadze główny cel i zadania stawiane przed systemami wczesnego rozpoznania, czyli generowanie wiedzy, zaprezentowane w poniższej tabeli koncepcje wykraczają poza ramy systemów informacyjnych, gdyż wskazują również na konieczność pod-

jęcia działań. Tylko model Riesera oraz Fabiańskiej i Rokity, które są jednymi z pierwszych modeli systemu wczesnego rozpoznania, koncentruje się wyłącznie na przetwarzaniu informacji.

Tabela 1. Wybrane koncepcje wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji

AUTOR(ZY)	NAZWA	ETAPY		
		Skanowanie	Interpretacja	Uczenie się
Rieser	Frühwarnsystem	Identyfikacja Ocena	Diagnoza	
Fabiańska, Rokita	System wczesnego wykrywania problemów strategicznych	Wczesne postrzeżenie problemu	Identyfikacja sytuacji problemowej Analiza i klasyfikacja zidentyfikowanych sygnałów Określenie celów działania	
Ansoff, McDonnell	Strategic Issue Management	Inwigilacja otoczenia	Szacowanie wpływu	Podjęcie działania
Coffman	Weak Signal Research	Skanowanie	Koncentracja	Działanie
Lesca	Veille Strategique	Określenie problemów i poszukiwanie informacji	Obieg informacji i interpretacja słabych sygnałów	Podejmowanie działań strategicznych
Watkins, Bazerman	RPM Process	Rozpoznanie	Priorytyzacja	Mobilizacja
Gilad	Competitive Early Warning System	Identyfikacja ryzyka	Nasłuch wywiadowczy	Działanie
Day, Schoemaker	Peripheral Vision	Określenie zakresu obserwacji, Skanowanie	Interpretacja danych Próbkowanie danych	Działanie Organizowanie Przewodzenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rieser 1980], [Fabiańska, Rokita 1986], [Ansoff, McDonnell 1990], [Coffman 1997], [Borowiecki, Romanowska 2001, s. 123-138], [Watkins, Bazerman 2003], [Gilad 2004], [Day, Schoemaker 2006].

5. Uwagi końcowe

Na podstawie przeglądu literatury pod kątem identyfikacji prezentowanych tam koncepcji wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji można

wskazać trzy kluczowe etapy wczesnego rozpoznania. Są to: (1) skanowanie – w trakcie tego etapu zbiera się informacje związane z szansami i zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu organizacji, głównie niesione przez słabe sygnały; (2) interpretacja – ten etap służy diagnozie kwestii związanych z postrzeżonymi sygnałami, budowie wiedzy na bazie postrzeżonych słabych sygnałów, ocenie i poszukiwaniu informacji związanych z eksplorowanymi kwestiami, a na ich bazie konstruowaniu scenariuszy rozwoju sytuacji; (3) uczenie się – czyli wdrożenie przyjętej koncepcji działania, będącej pochodną zinterpretowanego potencjalnego wpływu zmiany, zachodzącej w otoczeniu organizacji.

Wczesne rozpoznanie zamknięte we wskazanych etapach jest procesem gromadzenia i przetwarzania danych/informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzaniu strategicznych czy też strukturalnych adaptacji.

Literatura

1. Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall 1990.
2. Ansoff I., *Strategic Issue Management*, "Strategic Management Journal" 1980 nr 1.
3. Argyris C., Schon D. A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison -Wesley, 1978.
4. Bazerman M., Watkins M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming And How To Prevent Them*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2004.
5. Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
6. Bourgeois L. J., *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*, "Academy of Management Review", vol.5, No. 1, 1980.
7. Choo C. W., *Information Management for The Intelligent Organization*, ASIS, Medford 1998.
8. Coffman B. S., *Weak Signal@ Research*, www.mgtaylor.com, 1997.
9. Cowan D., *Developing a Process Model of Problem Recognition*, "Academy of Management Review", 11, 1986.
10. Daft R. L., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study*, "Strategic Management Journal", vol. 9, 1988.
11. Daft R.L., Weick K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, "Academy of Management Review", vol. 9, No. 2, 1984.

12. Day G. S., Schoemaker P. J. H, *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signal That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2006.
13. Dutton J., Duncan R. B., *The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis*, "Strategic Management Journal", 8, 1987.
14. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
15. Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004.
16. Javidan M., *The Impact of Environmental Uncertainty on Long-range Planning Practices of The U.S. Savings and Loan Industry*, "Strategic Management Journal", 5, 1984.
17. Johnson J., *Issues Management – What Are The Issues?*, "Business Quarterly", 48, 1983.
18. Lawrence P. R., Lorsch J. W., *Organizations and Environment*, Irwin, Homewood, IL, 1967.
19. Lindsay W. M., Rue L. W., *Impact of The Organization Environment on The Long-range Planning Process: A Contingency View*, "Academy of Management Journal", 23, 1980.
20. Milliken F. J., *Perceiving and Interpreting Environmental Change: an Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics*, "Academy of Management Journal", 33,1, March 1990.
21. Rieser I., *Frühwarnsysteme für die unternehmenspraxis*, München 1980.
22. Roberto M. A., Bohmer R. M. J., Edmondson A.C., *Facing Ambiguous Threats*, "Harvard Business Review", November 2006.
23. Roland Berger Strategy Consultants, *Excellence in strategic planning: Roland Berger studie über die strategische Planung*, Roland Berger Strategy Consultants, Munich 2003.
24. Smircich L., Stubbart C., *Strategic Management in an Enacted World*, "Academy of Management Review", October 1985.
25. Sull D. N., *Strategy As Active Waiting*, "Harvard Business Review", September 2005.
26. Tung R. L., *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organizational Structure*, "Academy of Management Journal", 22, 1979.
27. Watkins M., Bazerman M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, "Harvard Business Review", March 2003.