

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Strategii i Metod Zarządzania
ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

**KONTEKST ORGANIZACJI BIZNESOWEJ.
PERSPEKTYWY TEORETYCZNE¹**

Streszczenie: W artykule dokonano analizy wybranych teoretycznych ram wyjaśniania relacji organizacji z otoczeniem z próbą wskazania ich znaczenia w aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji biznesowych. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na pogłębionej analizie dotychczasowego piśmiennictwa. Analiza aspektów adaptacyjności organizacji oraz perspektywy ekologii populacji, perspektywy adaptacji oraz perspektywy przedsiębiorczej, a także analiza uwarunkowań współczesnej przewagi konkurencyjnej ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacje przełomowe i emergencję, prowadzi do wniosku, że problemy przełomu, emergencji, charakterystyki zmienności, paradygmat nierównowagi, wzajemne zależności organizacja–otoczenie, modele dynamiki i adaptacja to główne uwarunkowania kontekstowe. Z tego względu rozwiązywanie problemu adaptacji z poziomu analizy pojedynczego podmiotu (aktora) staje się niemożliwe.

Słowa kluczowe: adaptacyjność, populacja, system, przełomy, emergencja.

Klasyfikacja JEL: L1.

**THE CONTEXT OF A BUSINESS ORGANIZATION.
THEORETICAL FRAMEWORKS**

Abstract: The article analyses selected theoretical frameworks for explaining the relationships between organizations and their surroundings with an attempt to indicate their importance in the current operating environment of business organizations. The

¹ Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który jest sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

paper is of a theoretical nature and has been based on an in-depth analysis of the current literature. The analysis of aspects of organizational adaptability and perspectives of population ecology, adaptation perspectives, and entrepreneurial perspectives, as well as the analysis of the determinants of contemporary competitive advantage with special attention to disruptions and emergence leads to the conclusion that problems of disruption, emergence, volatility, paradigm of imbalance, dynamic models and adaptation are the main contextual dimensions. Therefore, it is impossible to solve the adaptation problem from a single actor analysis.

Keywords: adaptability, population, system, disruption, emergence.

Wstęp

Powołując się na poglądy G. Nizarda [1998, s. 11, 58–60], zauważymy, że znaczące konsekwencje dla każdej organizacji mają wydarzenia kontekstualne, czyli takie, które zaistniały w środowisku biznesowym, po prostu w otoczeniu. Środowisko, jak powszechnie się przyjmuje, oddziałuje i wywiera różnorakie naciski na organizacje i ta jego charakterystyka prowadzi do ciągłej koncentracji badaczy na prowadzeniu analizy dynamiki otoczenia. Środowisko w pewnym sensie wygrywa wobec endogennych uwarunkowań, ponieważ dość jednoznaczne są poglądy wskazujące na fakt, że to właśnie ewolucja otoczenia ma większe znaczenie względem reguł działania wewnątrz organizacji z perspektywy przetrwania i rozwoju biznesu.

Położenie akcentu na wymiar zmienności kieruje badania w stronę analizy diachronicznej. W konsekwencji organizacja jest zorientowana na rozwijanie zdolności adaptacyjnych, które dają podstawę do dostosowywania się do wymagań dynamicznego otoczenia. Z innej strony patrząc, widzimy, że znaczenia nabierają relacje z otoczeniem, dzięki którym możliwe staje się ewoluowanie organizacji wraz ze zmianami otoczenia, innymi słowy, koewolucja w drodze adaptacji. Obserwując współczesny kontekst funkcjonowania biznesu oraz wyniki badań w tym zakresie, można stwierdzić, że poszukiwanie rozwiązań problemu adaptacji z poziomu analizy pojedynczego aktora/organizacji jest obecnie niemal niemożliwe. Wyłania się tu konieczność prowadzenia badań i analizowania zbiorowości i interakcji w zbiorowościach, w celu poszukiwania mechanizmów kształtujących coraz trudniejsze do zidentyfikowania nieokreślone trajektorie.

Zmiana organizacji i w organizacji ma w efekcie naturę ewolucyjną, wynikającą z umiejętności dostosowania się do zmiennego otoczenia. Warto podkreślić, że istnieje wśród badaczy zgodność co do tego, że organizacje

powinny zmieniać/rozszerzać swoją percepcję i być bardziej otwarte na otoczenie [Day 1994; Sinkula, Baker i Noordewier 1997].

W świetle przedstawionych ogólnych założeń celem artykułu jest dokonanie analizy wybranych teoretycznych ram wyjaśniania relacji organizacji z otoczeniem z próbą wskazania ich znaczenia w aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji biznesowych. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na pogłębionej analizie dotychczasowego piśmiennictwa. W strukturze tekstu wyodrębniono trzy części. Pierwsza z nich nawiązuje do aspektów adaptacyjności organizacji w przekroju dotychczasowego dorobku. W drugiej przedstawiono trzy podejścia do analizowanego zagadnienia, czyli perspektywę ekologii populacji, perspektywę adaptacji oraz perspektywę przedsiębiorczą. Część trzecia koncentruje się na uwarunkowaniach współczesnych rodzajów przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacje przełomowe i emergencję.

1. Kontekst adaptacyjności organizacji

Każda organizacja jest osadzona w pewnym kontekście, który się zmienia wraz ze zmianami zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach zewnętrznych. Współczesne wyzwania, przed którymi stają organizacje, to głównie dbanie o zasoby, ich rozwijanie i eksploatowanie oraz umiejętność ich wykorzystania. Konsekwencją jest konieczność większej koncentracji na analizie bazy zasobowej oraz na określaniu roli zasobów i ich oddziaływanie na dynamikę organizacyjną. Podążanie określoną logiką zmian przekłada się nie tylko na działania odnoszące się do szeroko pojmowanego kontekstu funkcjonowania organizacji, ale w szczególności na te działania, które są adresowane do zasobów. To jeden ze sposobów rozpatrywania relacji organizacji z otoczeniem.

Zbliżony do wcześniej przedstawionego sposób dowodzenia istoty relacji między organizacją a otoczeniem jest charakterystyczny także z perspektywy adaptacyjnej, szczególnie w nurcie tzw. teorii racjonalnej adaptacji, która często określana jest jako teoria przetrwania najlepiej dopasowanego. Immanencją adaptacji jest rekonfigurowanie zasobów spójne ze strategią w celu osiągnięcia stanu dopasowania do zmian otoczenia [Chakravarthy 1982]. Teoria adaptacji eksponuje znaczenie posiadania przez organizację zdolności do adaptowania się do zmian w otoczeniu i zdolności do systematycznego dostosowywania się do tych zmian. Stawiana jest w tym przypadku teza, że organizacje mogą (mają

zdolność do) rozpoznawać otoczenie, interpretować problemy i zmieniać swą wewnętrzną organizację, co warunkuje ich przetrwanie.

Teoria racjonalnej adaptacji, ale także teoria zależności od zasobów oraz teoria ekologii populacji, w podobny sposób wyjaśniają relacje między organizacją a otoczeniem, podkreślając, że otoczenie jest inwariantnym czynnikiem ograniczającym organizację.

Inną ważną perspektywą spoglądania na relacje między organizacją a jej otoczeniem jest kwestia swobody wyboru, która jest przeciwstawiana determinizmowi otoczenia. Zwolennicy woluntaryzmu odmiennie od wcześniej dyskutowanych poglądów patrzą na relacje z otoczeniem, podkreślając, że organizacje/decydenci są niezależni od otoczenia, czyli mają swobodę wyboru (*strategic choice*). Ta perspektywa wyjaśniania relacji między organizacją a otoczeniem, spopularyzowana w drugiej połowie XX wieku, egzemplifikuje się w postaci teorii wyboru strategicznego [Child i Faulkner 1998]. W tym nurcie badań nie tylko oddziaływanie otoczenia determinuje strukturę i zachowania strategiczne organizacji, lecz także otoczenie jest pod wpływem strategii organizacji, pod pewnymi uwarunkowaniami. Cechą odróżniającą to podejście od wcześniej sygnalizowanej perspektywy adaptacyjnej jest dwukierunkowość relacji między organizacją a otoczeniem. Zaznacza się, że otoczenie może adaptować organizację, jeśli organizacja adaptuje się do otoczenia. Z tego względu na plan pierwszy wysuwa się proaktywna, odnosząca się do kształtowania celów organizacji (strategii) rola menedżerów.

Zasadnicza z teorii twórczego punktu widzenia jest w tym względzie propozycja L. Hrebiniaka i W. Joyce'a [1985], którzy wyjaśniają tę dwukierunkowość poprzez interakcje zmiennych. Dodatkowo uwzględniają w swych założeniach dwie istotne kwestie. Po pierwsze, wybór, a właściwie swoboda wyboru oraz zdeterminowanie wyboru są niezależnymi zmiennymi. Nie są z tego względu skrajnymi stanami na kontinuum. Drugim ważnym założeniem jest stwierdzenie, że interakcje, czyli wzajemna zależność tych dwóch zmiennych, stanowią podstawę do wyjaśniania zachowania organizacji.

W grupie badań koncentrujących się na relacjach między organizacją a otoczeniem obecne są również nurty opowiadające się za stwierdzeniem, że organizacja może całkowicie kontrolować otoczenie [Perrow 1986] lub jest tak silnie z nim powiązana, że może kształtować otoczenie [Granovetter 1985]. Te racjonalności jednak ciągle pozostają na marginesie głównego nurtu rozwiązywania problemów i interpretacji natury relacji między organizacją a jej otoczeniem.

2. Wybrane perspektywy teoretyczne relacji organizacja – otoczenie

Ken Smith i Q. Cao [2007] przedstawiają w odmienny, od dotychczas charakteryzowanych, sposób wyjaśniania relacji między organizacją a kontekstem zewnętrznym. W koncepcji tych autorów dominuje stanowisko odnoszące się do założenia, iż czasami menedżerowie są w stanie kreować zmiany w otoczeniu swojego biznesu. Podkreśla się w tym przypadku znaczenie możliwości poznania oraz systemów przekonań w odniesieniu nie tylko do menedżerów, lecz także uczestników rynku w celu wyjaśnienia, jak działa organizacja i jak, w sytuacji sprzyjającej, mogą oni kształtować otoczenie i wpływać na nie. Odpowiedź można znaleźć w poszukiwaniu i podejmowaniu przez menedżerów działań przedsiębiorczych oraz w procesach uczenia się sprawiających, że zmienia się zarówno system przekonań menedżerów, jak i uczestników rynku (*stakeholders*).

Perspektywa przedsiębiorcza w tym względzie jest atrakcyjną alternatywą, którą z powodzeniem można eksploatować, podejmując wysiłek zrozumienia i wyjaśnienia istoty relacji między organizacją a jej otoczeniem. Tabela 1 ujmuje porównanie perspektywy teorii ekologii populacji, perspektywy teorii adaptacyjnej oraz zaproponowanej przez K. Smitha i Q. Cao perspektywy przedsiębiorczej.

Wartościową konkluzją ujęcia przedsiębiorczego jest przyjęcie, że to właśnie indywidualne systemy wartości i przekonań mają pierwszorzędne znaczenie w procesie koewolucji organizacji i otoczenia. W ten sposób kształtuje się interesujące poznawczo powiązanie między behawioralnym a ewolucyjnym paradygmatem zarządzania strategicznego. Jednocześnie, w tym przypadku, jest reprezentowane przekonanie odnoszące się do twierdzenia, że to menedżerowie mają pewne przekonania i oczekiwania odnośnie do produktów, usług czy strategii oraz ich ewolucji w przyszłości. Gdy te oczekiwania nie znajdują potwierdzenia (z powodu zmian kontekstowych) albo ocenia się je jako suboptymalne, wówczas inicjowany jest proces poszukiwania oraz podejmowania działań w organizacji zorientowanych na uczenie się i finalnie kształtowanie otoczenia. Z tego punktu widzenia przedstawiona koncepcja stanowi dostateczny argument interpretacyjny w wyjaśnianiu relacji między organizacją a otoczeniem. Otoczenie może się zmieniać jedynie jako rezultat endogenicznych zmian w organizacji i podobnie organizacja zmienia się, poszukując dopasowania do otoczenia.

Dyskusja dotycząca relacji między organizacją a otoczeniem ma pryncypalne znaczenie dla rozwoju myśli teoretycznej w zarządzaniu strategicznym.

Tabela 1. Porównanie poglądów na relacje organizacja–otoczenie

| Wyszczególnienie | Perspektywa ekologii populacji | Perspektywa adaptacji | Perspektywa przedsiębiorcza |
|-------------------------------|---|--|--|
| Główne założenie | selekcja przez otoczenia | różnicowanie indukowane przez otoczenie | samoistne różnicowanie |
| Pozostałe założenia: | | | |
| Struktura organizacyjna | inercyjna | uwarunkowana ścieżką rozwoju | elastyczna/samoorganizacja |
| Zmiana organizacyjna | rzadka, incydentalna | reaktywna | proaktywna |
| Poziom analizy | sektor/populacja | organizacja | od pojedynczego aktora do sektora |
| Przedział czasowy analizy | długi | średni | zróżnicowany |
| Podstawy teoretyczne | – ekologia populacji – teoria zależności od zasobów | – dopasowanie (<i>fit</i>) – dynamika konkurencji – innowacja jako adaptacja | – nadawanie sensu/ społeczne poznanie – działanie przedsiębiorcze |
| Relacja organizacja–otoczenie | sporadyczne procesy różnicowania w organizacjach selekcjonowane przez otoczenie; wraz z upływem czasu organizacja dopasowuje się do sytuacji w sektorze; sektor ewoluuje wraz z powstawaniem i zanikaniem organizacji | organizacje różnicują się w poszukiwaniu sposobu na zniwelowanie niedopasowania do otoczenia; zmiany następują zgodnie z procedurami ścieżki rozwoju i umożliwiają ostatecznie dopasowanie | menedżerowie, kierując się systemami wartości, „pchają” organizacje w kierunku przedsiębiorczych zamierzeń, które nie tylko zmieniają ich system wartości, ale także, potencjalnie, rynkowe systemy wartości |

Źródło: Na podstawie: [Smith i Cao 2007, s. 331].

Jest wiele poglądów i teorii odnoszących się do tego zagadnienia, niektóre z nich przedstawiono wcześniej. Niemniej jednak badacze, głównie problemów zarządzania strategicznego, podejmują nieustające wysiłki na rzecz coraz lepszego rozumienia zjawisk i procesów w otoczeniu, które zasadniczo wpływają na relacje z organizacją. Jedną z takich interesujących poznawczo propozycji odnoszącą się do uwarunkowań konkurencji w XXI wieku jest ujęcie otoczenia za pomocą metafory krajobrazu. Metafora ta koncentruje się na krajobrazie konkurencji, który zasadniczo jest ukształtowany przez zmiany technologiczne i narastającą globalizację. Teren konkurencji charakteryzuje się pagórkami, górami i dolinami, gdzie napotyka się liczne

nieciągłości i niewypowiedzianą złożoność. Ten nowy krajobraz konkurencji charakteryzuje: zwiększająca się strategiczna nieciągłość oraz nierównowaga, rozmyte granice sektorów, hiperkonkurencyjne rynki, ekstremalny nacisk na cenę, jakość oraz zaspokojenie potrzeb klientów, zwiększający się nacisk na innowacje oraz ciągłe uczenie się, a także zmiana dynamiki karier i oczekiwań pracowników [Hitt, Keats i DeMarie 1998].

3. Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej. Przełomy i emergencja

Złożoność i zmienność kontekstu sprawia, że coraz częściej organizacje ukierunkowane są na budowanie przewagi tymczasowej. W tym względzie celowe jest przywołanie wartościowych badań przeprowadzonych przez C. Christensena. Trzeba dodać, że wyniki spostrzeżeń poczynionych przez C. Christensena są cenione i podzielane w światowych publikacjach w obszarze zarządzania strategicznego. Przeprowadzona przez tego badacza analiza pozwala na opisanie zjawisk przerywających tok rozwoju (posiłkując się analogią innowacji przełomowych: *disruptive technologies*) [Christensen 2010, s. 24–37].

Przełomowe technologie oferują odmienny zestaw funkcjonalności w stosunku do tych już dostępnych na rynku. Oznacza to, że we wczesnej fazie rozwoju przełomowe technologie obsługują wyłącznie nisze rynkowe, gdzie cenione są niestandardowe atrybuty. Dalszy rozwój technologii umożliwi uzyskanie efektu ekonomii zasięgu, co nie oznacza, że dotychczasowe, zastane technologie są marginalizowane, a nowe posiadają lepsze atrybuty. One też się rozwijają. Przełom technologii (*technology disruption*) następuje wtedy, gdy mimo gorszych atrybutów funkcjonalnych nowe technologie zastępują technologie główne.

Clayton Christensen wyjaśnia dynamikę z perspektywy teorii zależności od zasobów wywodzącej się z głównego nurtu badań J. Pfeffera i G. Salancika [1978] oraz z perspektywy zjawiska nazwanego *performance over supply*. Jednocześnie podkreśla, że zależność organizacji od zasobów w odniesieniu do najbardziej wymagającego klienta w sposób bezpośredni prowadzi do sytuacji, w której działalność inwestycyjna organizacji jest zogniskowana na zwiększanie efektów z głównej dotychczasowej działalności. Oznacza to, że organizacje już istniejące charakteryzuje wzmoczenie koncentracji na istniejącej technologii bardziej niż na możliwościach uzyskiwania korzyści z technologii przełomowej

(potencjalnie). W odróżnieniu od nich organizacje nowo wchodzące, których decyzje nie są w żaden sposób ograniczane przez klientów i których technologie oferują gorsze funkcjonalności, skłaniają się do poszukiwania takich klientów, którzy docenią cechy wynikające z nowej technologii, mimo że nie są lepsze, i w związku z tym będą wspierać dalszy rozwój firmy. Ponadto C. Christensen wprowadza kategorię *performance over supply*, aby wyjaśnić zjawisko akceptowania przełomowych technologii w obliczu doskonałych technologii już dostępnych na rynku. W uproszczeniu, jeśli wymagania i potrzeby klienta dotyczące atrybutów funkcjonalnych są spełnione, to klient koncentruje się na innych, poszukując takich technologii, które dostarczają funkcjonalności mających pierwotnie drugo- albo trzeciorzędne znaczenie.

Podsumowując dotychczasowy wywód, można stwierdzić, że zmiany mają charakter zmian kontynuacyjnych i zmian przerywających tok rozwoju [Christensen 2010, s. 21]. I właśnie te drugie uznaje się za źródło turbulencji. W obliczu zmian przerywających tok rozwoju nie wystarczy po prostu reagować. Konieczne jest wcześniejsze rozpoznanie sytuacji, które jest niezwykle trudne z uwagi na cechy wskazanego zjawiska. Konstatując, widzimy, że C. Christensen [2010, s. 235–262] podaje trzy elementy składające się na model zdolności organizacji, a mianowicie: zasoby, procesy i wartości. To właśnie te elementy mają decydujące znaczenie w odniesieniu do tego, czy organizacje są w stanie funkcjonować w sytuacji zmian przerywających tok rozwoju.

Kontynuując przemyślenia dotyczące właściwości otoczenia, a ściślej relacji organizacji z otoczeniem, należy odnotować, że aktualnie proces konkurencji przenosi się na cztery obszary nowej konkurencji, czyli tzw. hiperkonkurencji. To kolejny ważny obszar badań w zarządzaniu strategicznym. Tymi obszarami nowej konkurencji są: zmiany upodobań i gustów klientów, szybkie zmiany technologiczne, wzajemne przenikanie się granic geograficznych i sektorowych jako skutek globalizacji oraz gromadzenie dużych zasobów finansowych między dotychczasowymi rywalami dzięki globalnym strategicznym aliansom.

Twórca i propagator tego ujęcia, R. D'Aveni [1994, s. 257–286], przeanalizował przypadki firm z 30 branż, aby rozpoznać mechanizmy uzyskiwania przewagi rynkowej w warunkach intensywnej rywalizacji (hiperkonkurencji) oraz komodyfikacji, tj. sytuacji, w której jedynym czynnikiem decydującym o wyborze produktu jest cena. W swoich przekonaniach dotyczących strategii w warunkach hiperkonkurencji D'Aveni jest bardzo krytyczny. Według niego, czynnikiem sukcesu jest ustawiczne rozbijanie i rekonstruowanie przewagi konkurencyjnej. W rezultacie przewaga ma charakter dynamiczny, ponieważ

jest ciągle rekonfigurowana przez tzw. strategiczne manewry². W miejsce trwałej przewagi konkurencyjnej wypracowywana przewaga jest okresowa/tymczasowa. Zjawisko to L. Bossidy i R. Charan [2010, s. 120–123] nazywają znikającą przewagą. Nie budzi wątpliwości, że ta znikająca przewaga i hiperkonkurencja odgrywają decydującą rolę w procesie powstawania nierównowagi albo inaczej zakłóceń w relacjach organizacji z otoczeniem. W warunkach hiperkonkurencji uzyskiwana krótkotrwała przewaga pomiędzy okresami przełomu ilustruje asymetrię między siłami adaptacji i selekcji. Gdy organizacja osiąga punkt równowagi, zwycięża adaptacja, która następnie przegrywa z selekcją ze względu na znaczną dynamikę konkurencji. Hipoteza ewolucyjna na gruncie tych wyjaśnień ma następującą postać: każdy gatunek zmienia się w nieustającym wyścigu o utrzymanie aktualnego poziomu żywotności (*fitness*).

Obok zmian przerywających tok rozwoju (przełomów) znaczenia nabiera emergencja.

Emergencja i transformacja są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ emergencja jest procesem transformacji, a transformacja systemu jest procesem emergentnym. Emergencja obejmuje nie tylko kształtowanie się systemów, lecz także ciągle przekształcanie – transformację populacji w systemie czy transformację formy systemu.

Ewolucja dokonuje się poprzez serię transformacji/punktów transformacji. Nie jest procesem kierowanym, a samorzutnym i oddolnym. Dokonuje się poprzez wyłanianie się punktów transformacji. Określenie serii *punctuated emergencies* umożliwia zilustrowanie procesu ewolucji [Romanelli i Tushman 1994; Jensen 2004; Poole i Van de Ven 2004, s. 374]. Przy czym punkt transformacji to emergencja wprowadzająca w nowe uwarunkowania. Skoro punkty transformacji wyłaniają się w sposób samorzutny, kluczową kwestią jest emergencja systemu. Generalnie wskazuje się za I. Prigoginem na cztery mechanizmy emergentnej samoorganizacji struktury dyssypacyjnej:

- spontaniczne fluktuacje inicjujące nowy porządek,
- pozytywne sprzężenie zwrotne, które wzmacnia i wspiera te fluktuacje,

² Podczas konferencji „Hiperkonkurencja, czyli jak wygrać w obliczu intensywnej rywalizacji i upodobniania się produktów i usług” zorganizowanej przez Harvard Business Review Polska 19 października 2010 roku prof. Richard D’Aveni zaproponował minikwiz pozwalający zilustrować, w jakim stopniu powszechne w Polsce są zjawiska hiperkonkurencji i utowarowienia. Pytania brzmiały: Czy obserwujecie na swoim rynku wojnę cenową? Czy unikatowość waszego produktu lub usługi zanika? Czy produkty zastępcze osłabiają waszą proporcję wartości? A może zastępują ją nowe technologie i modele biznesowe? Niemal wszyscy obecni na sali twierdząco odpowiedzieli na co najmniej dwa z nich, co oznacza, że zmagają się z hiperkonkurencją [<http://www.hbrpl/konferencje/archiwum>].

- mechanizm koordynacji, który stabilizuje wyłaniający się porządek,
- rekonfigurację istniejących zasobów, wspierającą konstruowanie nowego porządku.

Warto odnotować, że ważny wkład w wyjaśnienia zjawiska przerywanej emergencji (*punctuated emergencies*) wniosła teoria adaptacji. Założenia tej teorii zwracają także uwagę na przerywaną równowagę (*punctuated equilibrium*) [Astley 1985]. Koncepcja *punctuated equilibrium* wychodzi poza ekologię populacji i odnosi się do gwałtownych transformacji, które urzeczywistniają się, gdy pojawia się silna siła inicjująca – warunki początkowe – skłaniająca system do transformacji z jednego okresu równowagi do kolejnego. Z kolei E. Romanelli i M. Tushman [1994] zidentyfikowali wzorzec nieciągłej zmiany epizodycznej podczas badań dotyczących zmian domeny działania z punktu widzenia strategii, struktury i decentralizacji władzy w populacji 25 producentów minikomputerów – firm, które powstały między 1967 a 1969 rokiem. Zmiany w tych trzech analizowanych obszarach były powiązane i miały charakter punktowy, a nie inkrementalny i kumulacyjny.

Elaine Romanelli i M. Tushman nazywają te siły nieciągłymi zmianami epizodycznymi (*discontinues episodic changes*). W tym nurcie rozważań wypracowana została koncepcja epizodycznej organizacji, radzącej sobie w sytuacji występowania zmian epizodycznych [Weick i Quinn 1999]. Charakterystyki zmian epizodycznych i kontynuacyjnych zawiera tabela 2.

Warto w tym miejscu odwołać się do ogólnych założeń teorii złożoności. Teoria złożoności opiera się na ontologicznych założeniach wynikających z indeterminizmu, pojawiającej się/emergentnej nowości, nieustannej/permanentnej nierównowagi, ze wzrastającej heterogeniczności i z radykalnej transformacji. Ewolucja systemu może być opisywana jako przerywana emergencja, przebiegająca od jednej emergencji do kolejnej, i jest postępującym procesem transformacji całego systemu. W centrum uwagi jest struktura tego procesu. Z tego względu teoria struktur dyssypacyjnych wpisuje się w ten nurt rozważań, ponieważ struktura dyssypacyjna cechuje się podstawowymi dynamikami emergencji, którymi są: fluktuacja, pozytywne sprzężenie zwrotne, stabilizacja i rekombinacja.

Logika ekosystemów, a także perspektywa relacji i sieci międzyorganizacyjnych, eksponują rosnącą rolę relacji w prowadzeniu działalności przez organizacje. Relacje nabierają atrybutu strategicznego, a poprzez ich kształtowanie lub kształtowanie się wzmacniane są szanse na przetrwanie organizacji i w efekcie uzyskiwanie korzyści strategicznych z relacji. Dynamika relacji międzyorganizacyjnych sprawia, że coraz trudniejsze staje się wyznaczanie granic organizacji, granic klasycznie rozumianego sektora oraz granic ekosystemu czy

Tabela 2. Porównanie zmian epizodycznych i kontynuacyjnych

| Wyszczególnienie | Zmiana epizodyczna | Zmiana kontynuacyjna |
|----------------------|---|---|
| Metafora organizacji | organizacje charakteryzuje inercja, a zmiana ma charakter nieregularny, nieciągły, intencjonalny | organizacje są jednostkami emergentnymi i samoorganizującymi się, a zmiana jest ciągła, ewolucyjna i kumulacyjna |
| Schemat analizy | zmiana jest przypadkowym zakłóceniem lub dywergencją równowagi; może mieć charakter dramatyczny i jest wywoływana impulsami zewnętrznymi; postrzegana jest jako efekt problemów związanych z możliwością adaptacji zakorzenionej struktury organizacji do zmieniającego się otoczenia | zmiana jest wzorcem niekończących się modyfikacji procesów i praktyk; jest napędzana organizacyjną niestabilnością i wrażliwością na warunki sytuacyjne; wiele drobnych akomodacji kumuluje się i rozwija |
| | perspektywa: makro, odległa, globalna | perspektywa: mikro, bliska, lokalna |
| | emfaza: krótkoterminowa adaptacyjność | emfaza: długookresowa adaptacyjność |
| | kluczowe zagadnienia: inercja, zakorzeniona struktura, wyzwalanie, wymiana i substytucja, nieciągłość, rewolucja | kluczowe zagadnienia: iteracje, zmiana zakresu odpowiedzialności, repertuar reakcji, wzorce emergentne, improwizacja, uczenie się |
| Idealna organizacja | idealna organizacja jest zdolna do ciągłej adaptacji | idealna organizacja jest zdolna do ciągłej adaptacji |
| Istota interwencji | – konieczna zmiana jest kreowana intencyjnie – zmiana w rozumieniu Lewina: inercyjna, linearna, progresywna, uzasadniona, motywowana przez wystąpienie nierównowagi; wymaga interwencji z zewnątrz | – zmiana jest odejściem od obecnego stanu – zmiana w rozumieniu Konfucjusza: cykliczna, procesowa, bez określonego punktu końcowego, poszukująca równowagi, ciągła |

Źródło: Na podstawie: [Weick i Quinn 1999].

populacji. Trudność w ustaleniu granic systemu prowadzi do sytuacji, gdy de facto decyzja o granicach systemu zależy w wysokim stopniu od obserwatora.

Warto podkreślić, że większość teorii wyjaśniających relacje między organizacją a otoczeniem odwołuje się do tempa zmian o charakterze egzogenicznym. Z kolei epistemologia ewolucyjna pozwala spojrzeć na uwarunkowania środowiskowe także z perspektywy zmian endogenicznych. Dla przykładu R. Day [1994, s. 37–52] twierdzi, że złożony system jest dynamiczny, jeżeli z powodu występowania endogennych przyczyn nie udaje mu się zbliżyć do

punktu granicznego, cyklu granicznego lub łagodnej eksplozji bądź implozji. Systemy takie mogą generować endogenne nieciągłości w zmiennych charakteryzujących system. Nieliniowość w systemie jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem dla takiej endogennej dynamiki w gospodarce, z prostymi wykładniczymi modelami wzrostu dowodzącymi, jak nieliniowa dynamika może być prosta. Rzeczywistość złożonych dynamik podważa ten pogląd z dwóch powodów; po pierwsze, obecność złożonych endogennych dynamik oznacza, że gospodarka niekoniecznie samostabilizuje się lub niekoniecznie jest optymalna, a po drugie, taka dynamika podważa założenie racjonalnych oczekiwań [Rosser 2005].

Należy podkreślić, że dla ewolucjonistów emergencja i złożoność są ściśle powiązane. Emergencja jest niezbędna dla przetrwania i rozwoju we wszystkich strukturach dyssypacyjnych. Ma także zasadnicze znaczenie dla wzrostu gospodarczego i rozwoju i nie może być traktowana jak zmienna egzogeniczna, a tym samym czynnik zewnętrzny. Zjawisko emergencji występuje, w największym uproszczeniu, ze względu na przedsiębiorczość (którą często traktuje się jak emergencję) ujmowaną jako najbardziej ekonomiczne działanie człowieka i jest czynnikiem endogennym w systemach złożonych. Dzieje się tak, gdyż przedsiębiorczość jest nieodłączną częścią procesu, w którym energia i wiedza łączą się w celu tworzenia struktur, populacji i systemów. Ponieważ systemy ekonomiczne są strukturami dyssypacyjnymi, przedsiębiorczość przejawia się w działaniach, które zmniejszają natężenie energii.

Zarówno przełomy, jak i emergencja wymagają ciągłej uwagi oraz ciągłego identyfikowania i uświadamiania sobie wyłaniających się własności, struktur itd. Jednak, aby było to możliwe, standardowe instrumentarium menedżera może okazać się niewystarczająco efektywne. Można sądzić, że znaczenia nabierają intuicja, lateralne myślenie, czujność i wyobraźnia.

Zakończenie

Osiągnięcia współczesnej teorii powstawania i ewolucji struktur dyssypacyjnych w stanach dalekich od równowagi dokonały ogromnego postępu. Z tego względu docenić trzeba wyniki w tym zakresie, zwłaszcza w badaniach nieciągłości, turbulencji, punktów przełomu, emergencji. Wszyscy dostrzegają zmienność, nie ulegając iluzji stałości. Poszukiwanie stabilności i unikanie niepewności nie może stanowić wyłącznej bazy teoretycznej rozważań. Dlatego przedstawione w artykule ramy konceptualne włączone do badań i dyskusji naukowych dotyczących zarządzania strategicznego należy uznać za kon-

strukcyjną platformę lepszego zrozumienia złożonego charakteru zmiennych kontekstowych w zarządzaniu strategicznym.

Badania organizacji obecnie koncentrują się na przesłance, że zachowania organizacji są zakorzenione w ekonomicznych i społecznych relacjach i z tego względu takie ujęcie badawcze staje się bardziej obiecujące poznawczo, w rozumieniu spodziewanych rezultatów prowadzących do wyjaśnienia złożonych zagadnień zarządzania strategicznego w badaniach np. relacji i sieci międzyorganizacyjnych. Przez to także możliwe jest lepsze zrozumienie mechanizmów wpływających na wybory strategiczne organizacji odnoszące się do relacji międzyorganizacyjnych, sieci czy ekosystemów [Shipilov i Li 2008; Lin i in. 2009; Haibin, Lin i Peng 2011].

Podsumowując, warto podkreślić, że artykuł stanowi wyraz wysiłków poniesionych dla zarysowania strategicznego aspektu funkcjonowania organizacji w kontekście otoczenia. Wysiłek intelektualny został głównie skoncentrowany na wyjaśnieniach dotyczących relacji między organizacją a otoczeniem w świetle ugruntowanych poznawczo teorii. Problemy przełomu, emergencji, charakterystyki zmienności, paradygmat nierównowagi, przegląd wzajemnych zależności organizacja–otoczenie, modele dynamiki i adaptacja to główne uwarunkowania kontekstowe. Z tego względu rozwiązywanie problemu adaptacji z poziomu analizy pojedynczego podmiotu (aktora) staje się niemożliwe.

Takie charakterystyki kontekstu, jak emergencja, złożoność i przełomowe technologie, uznano za krytyczne deskryptory otoczenia współczesnej organizacji. Właściwości kontekstu ujmowane są w konsekwencji z poziomu zmienności oraz zawikłania otoczenia, tym samym deklaruje się inną zawartość merytoryczną, niż spotyka się w klasycznej literaturze nauk o zarządzaniu i prowadzi w kierunku lepszego zrozumienia problematyki adaptacji strategicznej.

Ważne konsekwencje poznawcze wynikają z przyjętego ujęcia kontekstu. Zanurzenie organizacji w sektorze, populacji, ekosystemie i gospodarce zarówno wyodrębnia granice, pola wspólne, jak i eksponuje interakcje pomiędzy organizacjami. Takie argumenty pozwalają twierdzić, że istotną rolę należy przypisać ekosystemom biznesu i populacjom organizacji. To podejście w szczególności eksponuje ekosystemy organizacji i problemy dla nich specyficzne, takie jak koopetycja, koewolucja, modele funkcjonowania oraz role pełnione przez niektóre organizacje.

Przyjęta koncepcja postrzegania współczesnego kontekstu eksponująca przełomy i emergencję podnosi do rangi ważnych ustaleń problem relacji i ich logiki. Prowadzi to finalnie do przekonania wiążącego to zagadnienie z relacjami międzyorganizacyjnymi, co ma zasadnicze znaczenie dla rozumienia kontekstu, a także dla dalszych badań w tym obszarze.

Bibliografia

- Astley, W.G., 1985, *The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*, Administrative Science Quarterly, vol. 30, no. 2, s. 224–241.
- Bossidy, L., Charan, R., 2010, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes, Warszawa.
- Chakravarthy, B.S., 1982, *Adaptation: Promising Metaphor for Strategic Management*, Academy of Management Review, no. 7, s. 35–44.
- Child, J., Faulkner, D., 1998, *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Venture*, Oxford University Press, New York.
- Christensen, C.M., 2010, *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- D'Aveni, R.A., 1994, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- Day, G.S., 1994, *The Capabilities of Market-driven Organizations*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 4, s. 37–52.
- Granovetter, M.S., 1985, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, The American Journal of Sociology, vol. 91, no. 3, s. 481–510.
- Haibin, Y., Lin, Z., Peng, M.W., 2011, *Behind Acquisitions of Alliance Partners: Exploratory Learning and Network Embeddedness*, Academy of Management Journal, vol. 54, no. 5, s. 1069–1080.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., DeMarie, S.M., 1998, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, Academy of Management Executive, vol. 12, no. 4, s. 22–44.
- Hrebiniak, L., Joyce, W., 1985, *Organizational Adaptation, Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, no. 3, s. 336–349.
- Jensen, H.J., 2004, *Emergence of Species and Punctuated Equilibrium in the Tangle Nature Model of Biological Evolution*, Physica A, no. 340, s. 697–704.
- Lin, Z., Peng, M.W., Yang, H., Sun, S.L., 2009, *How do Networks and Learning Drive M&As? An Institutional Comparison between China and the United States*, Strategic Management Journal, no. 30, s. 1113–1132.
- Nizard, G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Perrow, C., 1986, *Complex Organization*, Random House, New York.
- Pfeffer, J., Salancik, G., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Poole, M., Van de Ven, A., 2004, *Theories of Organization Change and Innovation Processes*, w: Poole, M., Van de Ven, A. (eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Romanelli, E., Tushman, M.L., 1994, *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, Academy of Management Journal, no. 37, s. 1141–1166.

- Rosser, J.B., Jr., 2005, *Complex Dynamics and Post Keynesian Economics*, w: Setterfield, M. (ed.), *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, Routledge, London.
- Shipilov, A., Li, S., 2008, *Can You Have Your Cake and Eat It Too? Structural Holes' Influence on Status Accumulation and Market Performance in Collaborative Networks*, *Administration Science Quarterly*, no. 53, s. 73–108.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T., 1997, *A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, s. 305–331.
- Smith, K.G., Cao, Q., 2007, *An Entrepreneurial Perspective on the Firm-environment Relationship*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, no. 1, s. 329–344.
- Weick, K.E. Quinn, R.E., 1999, *Organizational Change and Development*, *Annual Review of Psychology*, no. 50, s. 361–386.