

**Elżbieta Urbanowska-Sojkin**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego  
elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl

## WYBORY STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z PERSPEKTYWY TEORII STRUKTURACJI

**Streszczenie:** Przedmiotem zainteresowania są wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. W opracowaniu uwaga skupiona jest na wyborach w rozumieniu *sensu largo*. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, powszechnie określane mianem nierównowagi, powodują, że dotychczasowe sposoby opisu i wyjaśniania nie są wystarczające i stymulują poszukiwanie perspektyw teoretycznych, które umożliwią „głębokie” poznanie procesów wyborów strategicznych. Celem opracowania jest ustalenie zasadności wykorzystania teorii strukturacji do wyjaśniania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** wybory strategiczne, proces, teoria strukturacji.

**Klasyfikacja JEL:** M10, P40.

## THE STRATEGIC CHOICES OF COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE OF THE THEORY OF STRUCTURATION

**Abstract:** The subject matter of the article is the strategic choice. The author's attention has been focused on the choices understood in a broad sense. The conditions of the functioning of companies, commonly referred to as conditions of unbalance, require other ways of describing and explaining than the ones applied so far, thus stimulation of the search for such theoretical approaches would allow for a deeper insight into the strategic choice. The aim of the article is to determine whether the theory of structuration could be applied in the explanation of strategic choices of companies.

**Keywords:** strategic choice, process, the theory of structuration.

## Wstęp

Przedsiębiorstwo jest zbiorem środków i decyzji, w określonej formie organizacyjno-prawnej, działających nieprzerwanie na rachunek i ryzyko ich właściciela. Trudno zaprzeczyć temu, że motywy działania właścicieli i przedsiębiorców mają charakter ekonomiczny. We wcześniej powstałych definicjach przedsiębiorstwa podkreślano konieczność wygospodarowania zysku. W miarę zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw zysk stał się niewystarczający do ujęcia natury i motywów ekonomicznych ich działania. Wobec osadzenia przedsiębiorstwa w odmiennych realiach gospodarczych, społecznych, instytucjonalnych i politycznych motywy ekonomiczne przyjmowały także inne formuły. Współcześnie uważa się, że rdzeniem motywów działań gospodarczych jest tworzenie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa.

W rezultacie szybkiego postępu technologicznego, technicznego, organizacyjnego, ekonomicznego i zmian społecznych prowadzenie działań gospodarczych odbywa się w warunkach niepewności. Atrybutami niepewności są zmiany w gospodarce i w społeczeństwie, ich wielowymiarowość i złożoność, różnorodność, szybkie tempo, brak możliwości przewidywania i prognozowania. Wraz z niepewnością zmieniły się warunki spełniania funkcji i zadań kierowniczych. Atrybutem otoczenia, o fundamentalnym znaczeniu dla wyznaczania kierunków i metod rozwoju oraz ustalania działań gospodarczych, jest wpływ zmian na podmioty prowadzące działalność gospodarczą. W globalnym konkurowaniu uczestniczy coraz więcej branż, także tych, które były nią w mniejszym stopniu ogarnięte. Następuje migracja wartości, wyraziste są konsekwencje orientacji w zarządzaniu i działaniach gospodarczych na interesariuszy, orientacji na współkreowanie i współtworzenie wartości dla klientów, a także konsekwencje funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci dla ich konkurencyjności i wartości ekonomicznej.

Przedsiębiorstwom pozostaje coraz mniej czasu na szybkie dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Problem w tym, że owo dostosowywanie się do warunków funkcjonowania w otoczeniu jest procesem warunkowanym przez wiele sił, mających charakter zarówno egzogeniczny, jak i endogeniczny. Z uwagi na cechy niepewności procesy adaptacji są zbieżne względem skonstruowanego obrazu przyszłości, a nie jej rzeczywistych elementów [Urbanowska-Sojkin 2016]. Turbulencja i chaos są bowiem od wielu lat synonimami trudności, z jakimi muszą sobie radzić podmioty gospodarcze. W większości badań wpływ szeroko rozumianych warunków działania na podmioty gospodarcze i dokonywane wybory strategiczne jest konstatawany w podobny ogólny, schematyczny sposób. Stanowi powód do poszukiwania

bardziej szczegółowego opisu, ujmującego wpływ na działania przedsiębiorstwa, w czasie rzeczywistym i przyszłym, oraz na uzyskiwane wyniki. O tym, jak bardzo uproszczony jest to w praktyce sposób analizy i wnioskowania, przekonują zarówno konkluzje wynikające z badań i analiz, jak i podejmowane w ich rezultacie działania podmiotów gospodarczych.

W zakresie zarządzania strategicznego wspomniane wyżej wątpliwości dotyczą schematów ustalania opcji strategicznych, dokonywanych wyborów i ich wdrażania. Tradycyjnie różnicowanych przez uprzedni wybór paradygmatu racjonalności strategicznej lub zachowań behawioralnych. W opisie tych paradygmatów zawarte są m.in. cechy odwołujące się do podmiotów uczestniczących w procesie wyborów strategicznych i podejmujących decyzje, zakresu i stopnia formalizacji oraz podstaw informacyjnych wyborów strategicznych, sposobów analizy i wnioskowania, kryteriów i priorytetów oraz postaw i orientacji. Celem opracowania jest rozważenie ram teoretycznych teorii strukturacji dla wyjaśniania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach.

## **1. Stan i deficyty w zakresie wyjaśniania „wyborów strategicznych” przedsiębiorstw<sup>1</sup>**

Współcześnie, na skutek dokonujących się zmian w tzw. otoczeniu, zbiór możliwych wyborów strategicznych, a tym samym sposobów zachowania, jest nieograniczony wobec zindywidualizowanych cech endogenicznych podmiotów gospodarczych, jak też warunków, w jakich funkcjonują. W poszukiwaniach odpowiedzi na pytanie, jak dokonywane są w praktyce wybory strategiczne, jedni badacze odwołują się do modeli ekonomicznych, o ograniczonej wartości poznawczej w zakresie identyfikacji motywów zachowania i warunków sektorowych lub rynkowych prowadzenia działalności. Inni na gruncie nauk o zarządzaniu stosują schematy zawarte w instrumentach analizy strategicznej.

Nieokreśloność, nieprzewidywalność, złożoność otoczenia sprawia, że uporządkowane dotąd warunki kreują okoliczności, w których przejawiają się paradoksy. Tym mianem określa się występowanie w praktyce sprzeczności w jednocześnie zachodzących zdarzeniach i ich ocenie, podejmowanych działaniach i decyzjach. Występowanie w praktyce paradoksów czyni badania dotyczące wyborów strategicznych nieodzownymi. Nader istotny staje się dyskurs dotyczący

<sup>1</sup> W tekście posługuję się powszechnie przyjętą w literaturze personifikacją, co jeszcze bardziej podkreśla zasadność prowadzenia rozważań na poziomie jednostek, głównie ze względu na ich rolę w procesie formułowania celów i działań w przyszłości, a więc przedmiotu zainteresowania teorii strukturacji.

teorii, które najlepiej posłużą eksplanacji i eksploracji wyborów strategicznych i szerzej zarządzania strategicznego. Wiąże się to również ze wskazaniem zdolności eksplanacyjnej, czyli określenia zakresu rzeczywistości, do którego poszczególne teorie mają zastosowanie i mogą nadal pełnić fundamentalną rolę.

Analiza publikacji traktujących o wyborach strategicznych dowodzi istnienia nielicznych opracowań ujmujących *stricte* problematykę wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach. Na jej podstawie uzasadniona jest opinia o znaczącej fragmentaryzacji badań i powstałej w ich rezultacie wiedzy. Wyłaniają się w przedmiotowym zakresie nurty nawiązujące zasadniczo do przesłanek i konsekwencji stosowanych strategii rozwoju i konkurowania, wyjaśnianych w różnych warunkach funkcjonowania (i sektorach) oraz w różnym zasięgu przestrzennym działania stosujących je przedsiębiorstw. Względnie niewiele badań dotyczy wyborów strategicznych rozumianych jako procesy, czego wyrazem jest przyjmowanie *per se*, że chodzi o strategie, w mniejszym zakresie o cele i strategię. Problemem jest zatem niezrozumienie faktu, że jednak chodzi o kategorię opisową „wybór strategiczny”, i konieczne jego zdefiniowanie w określonych ramach teoretycznych. Uwaga badaczy z konieczności musi dotyczyć elementów owej kategorii i konsekwencji dla badań oraz wyników. Wprawdzie badacz, słowami Krzyżanowskiego, nie jest niczym zdeterminowany w porządkowaniu składników organizacji w formie dystrybutywnych zbiorów, należy jednak uwzględnić pomocniczy charakter konstruktów myślowych opisujących proces wyboru strategicznego [Krzyżanowski 1999]. Wyróżnia się rozumienie *sensu largo* i *sensu stricto* wyboru strategicznego. W pierwszym przypadku pojęcie opisują czynności związane z rozważaniem możliwych do zastosowania opcji strategicznych powstałych w wyniku pogłębionych badań dotyczących przyszłych warunków funkcjonowania. W drugim przypadku wybór interpretuje się w sensie rezultatowym – czyli jako wynik procesu komparatywnej analizy opcji strategicznych, z uwzględnieniem celów i kryteriów wyboru. Wobec zmienności otoczenia wybory strategiczne podlegają modyfikacji mającej na celu pierwotnie dokonane rozstrzygnięcia dostosować do przyszłych warunków działania. Tym samym zasadne jest definiowanie wyborów także przez wskazanie atrybutu dynamicznej modyfikacji celów i strategii stosownie do zmian w otoczeniu. Zatem trwałym elementem wyborów strategicznych jest ich addytywność do warunków działania w przyszłości, czyli ich wymuszona zmienność powodowana warunkami środowiskowymi w przyszłości. Ma to istotne znaczenie dla badań wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Brak przyjęcia określonej perspektywy do badań powoduje powstawanie i dyfuzję fragmentarycznych badań, o nieporównywalnej do potencjalnej wartości logicznej i poznawczej [Urbanowska-Sojkin 2017].

Mając na względzie wiele teorii dotyczących zarządzania strategicznego, G. Ortmann i J. Sydow [2001] uznali, że nadal istnieje wiele obszarów niedostatecznie opisanych i wyjaśnionych. Wśród nich, nie wprost, autorzy wyróżnili wybory strategiczne. Posiłkując się słowami „deficyty teoretyczne”, wskazali następujące ich rodzaje:

1. Niedostateczna konceptualizacja teoretyczna relacji między strategią i organizacją. W głównym zakresie deficyt dotyczy podejścia zasobowego, które jako podstawowy problem obrało rolę zasobów w utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Jest punktem wyjścia do uczenia się organizacji, łącznie z systemem zarządzania, aż do tworzenia dynamicznych zdolności, w rozumieniu Teece’a [Teece, Pisano i Shuen 1997]. Podejście zasobowe nie do końca wyjaśnia, w jaki sposób, w kontekście organizacyjnych i interorganizacyjnych powiązań wspomniany proces ma się spełniać w praktyce. Kształtowanie dynamicznych zdolności to ciąg wyborów strategicznych dokonywanych dla zapewnienia addytywności działalności przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia, w czasie rzeczywistym i przyszłym [Urbanowska-Sojkin 2013].

2. Niewyjaśniony problem tzw. decyzji kolektywnych. Na gruncie zarządzania strategicznego decyzje kolektywne są rozpatrywane w kontekście rozwiązywania przez wybory problemu struktury interorganizacyjnych relacji przedsiębiorstwa i sposobu ich kształtowania. Problematyka ta jest obecna w teoriach ekonomicznych, także w podejściu zasobowym w ramach zarządzania strategicznego. Jednak stan zaawansowania teoretycznego dotyczący współpracy – relacji nie jest zadowalający, często przedstawia się go w sposób, który odzwierciedla stwierdzenie „wyspa planowej koordynacji na morzu relacji” [Sydow i Ortmann 2001]. Według Sydowa i Ortmanna w ramach zarządzania strategicznego, głównie z powodu odwoływania się do celów podmiotów gospodarczych, nieodmiennie traktowanych jako koncerny i sieci, brak jest uwzględnienia w wyborach strategicznych, w procesie decyzyjnym, innych istotnych „aktorów”.

3. Nierozpoznanie otoczenia przedsiębiorstwa. Uwaga badaczy skupiona jest na różnych jego obszarach, głównie związanych z rynkiem. W mniejszym zakresie opis i wyjaśnianie dotyczy polityki i prawa, które wpływają na działania przedsiębiorstwa, jego konkurencyjność i wyniki działania. Za szczególny przykład służy lobbing i jego wpływ na warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Wybory strategiczne pozostają pod wpływem otoczenia. W opinii przywołanych autorów ta część otoczenia, którą umownie powszechnie określa się jako otoczenie prawne, polityczno-prawne czy instytucjonalne, tworzy ramy działalności przedsiębiorstwa, ale także, co ważne, podlega oddziaływaniu.

Ten ostatni wątek, ujmujący cechy relacji otoczenie–przedsiębiorstwo, odnosi się do rekursywności między siłami i zdarzeniami w otoczeniu i w przedsiębiorstwach, a także wewnątrz nich. Rekursywność relacji dowodzonych nie tylko koncepcyjnie, ale również empirycznie, przesądza o możliwości podejmowania rozważań z perspektywy teorii strukturacji.

Wśród innych, niewyartykułowanych przez cytowanych autorów deficytów, jest i ten dotyczący znaczenia struktury społecznej i działań dla procesu zarządzania strategicznego (wyborów strategicznych) [Sydow i Wirth 2014]. Na uwagę w tym kontekście zasługuje wskazany w punkcie drugim imperatyw uwzględniania różnych poziomów decydowania: jednostki, grupy, organizacji, sieci, jak również gospodarczego i instytucjonalnego otoczenia – jego współkształtowania.

## 2. Fundamentalne rozstrzygnięcia w teorii strukturacji

Potencjał nowego sposobu ukierunkowania naukowego opisu i wyjaśniania zarządzania strategicznego wiąże się z wykorzystaniem teorii socjologa A. Giddensa jako ogólnej teorii socjologii, czyli teorii strukturacji. Teoria strukturacji była niejednokrotnie stosowana także w obszarze nauk o zarządzaniu (w tym w teorii organizacji, zarządzaniu strategicznym, teorii sieci), a także w rachunkowości. Jej istotę stanowią kategorie, idee, wzajemne między nimi powiązania, które w sposobie zapisu i omawiania są znacząco różne od tradycyjnie w teoriach stosowanych, czyli ustalonych systemów twierdzeń.

Przegląd światowej literatury i krajowych publikacji, w których autorzy podejmują wyjaśnianie zjawisk społecznych, nie daje jednoznacznych opinii na temat teorii strukturacji [Cybal-Michalska 2013, s. 8]. Jedni autorzy, głównie z powodu kontynuowania opisów teorii strukturacji znanych z dzieł innych autorów, w sposób nie dość jednoznaczny, w nawiązaniu do już istniejących dokonań, uznają jej eklektyczny charakter. Poglądy często są nie dość spójne i przekonujące, ale wystarczające do zwrócenia uwagi na strukturę (główna kategoria pojęciowa) i warunki jej plastyczności. Inni autorzy dostrzegają w teorii strukturacji instrument poznawczy, który ma w sobie potencjał teoretyczny sposobu przełamania przeciwieństwa struktura–sprawstwo podmiotowe. Zapisy w tabeli 1 świadczą o szerokim zakresie aplikacji teorii do zarządzania. Inspiracje wielokrotnie wykorzystywali: Whittington [1998], Prescott, Ganesh i Gibbons [1993], Schreyogg, Becker [1996], Becker i Ortmann [1994], Sydow i Ortmann. Współcześnie oprócz wymienionych teorii strukturacji wykorzystują i aplikują w badaniach także: Becker [2001],

Zimmer [2001], Windeler [2001], Loose [2001] Schwarz [2008], Duschek [2001], Gibbons [2002], Jones Karsten [2003]. Do autorów krajowych podejmujących problematykę aplikacji teorii strukturacji do nauk o zarządzaniu należą m.in. Kołodziej-Durnaś, Konecki, Baran i Bąk. Teorię odnajduje się nie tylko jako pozwalającą opanować wymienione przez Sydowa i Ortmanna deficyty w opisie teoretycznym, ale przede wszystkim jako podstawę integracji współczesnych koncepcji i teorii zarządzania strategicznego. W opinii tych samych autorów teoria strukturacji może stanowić metateorię zarządzania strategicznego [Ortmann i Sydow 2001].

Konieczność wspomagania zarządzania strategicznego (w tym wyborów strategicznych) nowymi teoriami, w tym teorią strukturacji, jest konsekwencją chęci pokonania ograniczeń innych teorii. Jako podstawową przyczynę wskazuje się ograniczenia wyczerpującego opisu obserwowanych działań i zachowań na poziomie jednostek, przedsiębiorstw, sieci, wynikające z braku uwzględniania przedmiotowej natury struktury społecznej. Przykładem niepełnego wyjaśnienia tradycyjnie może być dylemat z wczesnych lat rozwoju planowania strategicznego, dotyczący wpływu struktury na strategię i strategii na struktury [Hall i Saias 1980]. Współcześnie nie można go wyjaśniać z perspektywy związków kauzalnych, a jedynie poprzez uwzględnienie wzajemnego oddziaływania elementów wymienionych relacji na siebie. W rezultacie dyskusji podjętej przez Schreyöggę ujawnione sposoby oddziaływania wzajemnego określono mianem rekursywnych. Promotorami wykorzystania teorii strukturacji A. Giddensa do wyjaśnienia wielu sytuacji w zarządzaniu strategicznym, przebiegu procesów i ich skutków byli Ortmann i Sydow. Do uzasadniania wykorzystania teorii strukturacji w zarządzaniu (strategicznym, w wyborach strategicznych) dołączył także Cappallo, uznając za podstawowy argument brak wsparcia ontologicznego i metodologicznego analizy strategicznej i zarządzania strategicznego [Cappallo 2005]. Wśród przesłanek wsparcia zarządzania strategicznego i w szczególności wyborów strategicznych przez teorię strukturacji znajdują się zastrzeżenia dotyczące ograniczeń związanych z zastosowaniem podejścia procesowego, jak też te dotyczące ograniczeń związanych ze stosowaniem modelu branży według M. Portera czy *stricte* podejścia zasobowego [Cappallo 2009]. Zimmer tak jak inni autorzy, opowiadając się za zastosowaniem symboliczno-interpretatywnej perspektywy, dostrzega potrzebę krytycznego ustosunkowania się do procesów wyborów strategicznych w formule *top-down* i konieczność rozważenia w formule *bottom-up*. Ten ostatni sposób może być pozbawiony formalnych podstaw zamienionych na wykorzystanie interakcji na różnych szczeblach organizacyjnych, w których upatruje źródeł potencjalnego sukcesu [Zimmer

2014, s. 8]. Podobnie wypowiada się Konecki, wspominając procesualne ujęcie organizacji w kontekście zmieniającej się rzeczywistości i znaczenia paradygmatu interpretatywnego. W jednym z aspektów opisujących ten paradygmat zawarta jest autorska opinia, że rola społeczna jest uzależniona od refleksyjnego procesu interpretacji i jest ciągle wytwarzana, rola jednostki jest twórcza, a rzeczywistość jest dynamiczna i zmienna [Konecki 2000, s. 17].

**Tabela 1. Wykorzystywanie teorii strukturacji w zakresie nauk o zarządzaniu**

<b>Poziom analizy/obszar przedmiotowy</b>	<b>Autorzy prac naukowych podejmujący badania w przedmiotowych dziedzinach</b>
<b>Indywidualium</b>	
Praca, relacje z menedżerami	Willmott 1984, 1987; Wittington 1992; Walgenbach 1994; Walgenbach/Kieser 1995
Przedsiębiorczość	Bouchikhti 1993
Organizacja i psychika	Ortmann 1995
<b>Grupa</b>	
Praca grupowa/kolektywna	Poole et al. 1986; Schwabe 1995
<b>Organizacja</b>	
Przydatność teorii strukturacji jako metateorii lub jako ramy teoretycznej badań naukowych	Manning 1982; DiMaggio i Powell 1983; Scott 1994; Weaver i Gioia; 1994, 1995; De Cock i Rickards 1995; Reed 1996
Organizacja i zarządzanie – ogólnie	Reed 1992; Whittington 1992; Becker i Ortmann 1994; Walgenbach 1995
Kształtowanie struktur organizacyjnych	Mehan 1978; Wilmott 1979; Ranson et al. 1980; Burns i Flam 1987; Sandner i Mayer 1994; Kupper i Felsch 1997
Znaczenie i sposoby wpływu reguł i rutyn	Mill i Murgatroyd 1991; Pentland i Reuter 1994
Kultura organizacyjna	Knights i Wilmott 1987; Pekruhl 1995; Wilby i Wilmott 1988; Mumby 1988
Organizacyjna komunikacja i konwersacja	Yates i Orlikowsky 1992; Orlikowsky i Yates 1994; Hahne 1994; Kripendorf 1994; Boden 1994
Reprodukcja organizacyjnej działalności	Kilduff 1993; Duschek 2001; van Well 2001
Identyfikacja organizacji	Sarason 1995
Organizacyjne uczenie się	Tenkasi i Boland 1993; Hanft 1998
Biurokracja jako nowoczesna forma monitorowania	Dendeker 1990
Rachunkowość w organizacji – praktyki	Macintosh i Scapens 1990; Roberts 1990; Boland 1993; Manicas 1993; Becker 2001
Informacje w organizacji	Orlikowsky 1991, 1992; Ortmann 1995; Schwabe 1995; Roberts i Grabowski 1996

cd. tabeli 1

<b>Poziom analizy/obszar przedmiotowy</b>	<b>Autorzy prac naukowych podejmujący badania w przedmiotowych dziedzinach</b>
Problemy przemysłowych relacji w innowacjach	Ortmann 1990; Bundesmann-Jansen i Friedrichs 1995
Zarządzanie strategiczne	Whittington 1989, 1993; Prescott et al. 1993; Becker i Ortmann 1994; Ortmann i Zimmer 1997; Zimmer i Ortmann 1996; Ortmann i Zimmer 2001
Strategiczne zmiany organizacyjne	Pettigrew 1985; Whittington 1989; Smith et al. 1990; Jons 1995
Mikropolityka w organizacji	Ortmann 1994; Pekruhl 1996
Zaufanie i kooperacja	Gondek et al. 1992; Ortmann 1994
<b>Sieci międzyorganizacyjne</b>	
Organizacja sieci	Knights et al. 1993; Sydow et al. 1995; Sydow 1996, Sydow i Windeler 1996, 2001; Duschek 2001; Duschek, Ortmann i Sydow 2001; Arts 2000; Ellis i Mayer 2001;
Autonomia i zależność w sieci	Windeler i Sydow 1995, 2001
Zaufanie w sieci	Loose i Sydow 1994; Sydow 1998; Loose 2001
Redundancja multiplexitat w sieci	Staber i Sydow 1995
Organizacja wiedzy w sieci	Sydow i van Well 1996
Zarządzanie siecią franczyzową	Sydow i Kloyer 1995
<b>Branża/region</b>	
Zmiana struktury branżowej	Huff et al. 1994
Rozwój regionów przemysłowych	Gregory 1982; Schonbauer 1987
Organizacja giełdy	Abolafia i Kilduff 1988

Źródło: [Schwarz 2008, s. 70–71; Ortmann, Sydow i Turk 2013, s. 342–343].

W argumentacjach Ortmana zamieszczonych w licznych publikacjach związanych z zastosowaniem teorii strukturacji wyraźnie jest artykułowany wniosek o potrzebie jej rewizji, szczególnie w zakresie dokonywanych wyborów strategicznych. Rewizja powinna nastąpić poprzez uwzględnienie temporalności i charakteru „projektowego” przyszłości, względem której wybory są dokonywane, a związanej z funkcjonowaniem w otoczeniu oraz poprzez aplikację pojęcia organizacji (przedsiębiorstwa) w rozumieniu Giddensa, czyli z zastosowaniem kategorii struktury społecznej. W autorskim rozumieniu struktura społeczna to zasoby i działania jako praktyki pozostające w związkach rekursywnych [Ortmann 2010]. Organizację A. Giddens przedstawia jako refleksyjną strukturę, która odpowiada koncepcji dualności, w jakiej działania i struktura są ze sobą związane. Poprzez proces organizowania realizuje się cele, ale jego rezultaty wpływają na sposoby ich realizacji. W rekursywnym

oddziaływaniu organizowanie i zorganizowanie tworzą dynamiczny system społeczno-gospodarczy, a jego refleksyjność jest instytucjonalizowana, co ostatecznie oznacza, że implikują je i uczestniczą w nim refleksyjnie działający aktorzy [Schwarz 2008].

Proces strukturalizacji definiowany jest jako proces wytwarzania się, reprodukcji i wykorzystywania struktur w działaniach członków społeczeństwa, przez nie dokonuje się ciągła reprodukcja, zapewniona jest ciągłość procesu i wprowadzana zmiana społeczna [Giddens 2003]. Tym samym teoria strukturalizacji utwierdza w przekonaniu, że rzeczywistość społeczna każdej organizacji (przedsiębiorstwa) podlega procesom ciągłego modyfikowania. Podstawowa teza teorii strukturalizacji, że reguły i zasoby, z których korzysta się w fazach produkcji i reprodukcji działań społecznych, są zarazem środkami reprodukcji systemu [Giddens 2003, s. 58]. Strukturalizacja stanowi dualny proces, zasoby i reguły są wykorzystywane do organizowania interakcji w czasoprzestrzeni, a jednocześnie służą odtwarzaniu i przekształcaniu tych reguł i zasobów [Zimmer i Ortmann 2001]. Zatem organizacja (przedsiębiorstwo) istnieje, bo następuje strukturalizacja, a struktura jest potencjalnością stającą się zdolnością, o ile pojawia się praktyka ją wykorzystująca, urealniana potencjał, a jednocześnie legitymizująca ją.

Dla zrozumienia potencjału aplikacji teorii strukturalizacji do nauk o zarządzaniu konieczne jest syntetyczne ujęcie podstawowych pojęć oraz sposobu rozumowania. U podstaw aplikacji do zarządzania przedsiębiorstwami tkwi pojmowanie podmiotu gospodarczego, którym jest przedsiębiorstwo, jako zbioru ludzi – aktorów i działań, jakie podejmują dla realizacji celów. Do zbioru typowych działań w przedsiębiorstwie należą: identyfikujące, mające na celu określenie, wyjaśnienie, uzasadnienie i symboliczne przedstawienie całości organizacyjnej; utrwalające, mające na celu nabywanie, zachowanie, przekształcanie i odnawianie podstawowych środków wykorzystywanych przez uczestników organizacji przy wykorzystaniu pracy; wytwórcze, mające na celu wytwarzanie i dystrybucję pewnego dobra lub usługi, których dostarczenie dla zaspokojenia potrzeb ludzkich stanowi funkcję danej organizacji; kontrolujące, mające na celu stwierdzenie i ocenę stopnia wykonania wszystkich zamierzeń na podstawie niezbędnych informacji; synergiczne, zmierzające poprzez kombinację wszystkich powyższych do utrzymania organizacji w stanie rozwoju i dynamicznej równowagi w kontekście warunków działania.

Z racji podejmowanych aspektów rozważań uwaga Giddensa dotyczy jedynie struktury społecznej będącej nośnikiem potencjału twórczego ludzi, animujących działania wyżej wymienione. W rozumieniu autora teorii działanie

jest to wywoływanie zdarzeń, których sprawcą jest podmiot, wszystko, co się dzieje, dzieje się w wyniku interwencji jednostki; zamierzonej bądź niezamierzonej [Giddens 2003, s. 47–49].

W działaniu niezbędna i najcenniejsza jest ludzka zdolność do refleksyjności polegającej na ciągłym monitorowaniu działania własnego i oczekiwanego od innych, w kierunku racjonalizacji, czyli z wykorzystaniem świadomości dyskursywnej (zdolność do racjonalizowania, uzasadniania tego, co się robi, wyraża się ona w dialogu, dyskusji) oraz świadomości praktycznej [Giddens 2003, s. 45, 81–85]. Na uwagę zasługuje model stratyfikacyjny działającego podmiotu, świadczący o ciągłym monitorowaniu (kontrolowaniu) działalności swojej i innych aktorów, racjonalizacji i motywacji do działań rozumianych jako procesów [Giddens 2003, s. 42–43].

Wszystkie działania są możliwe dzięki strukturze. Struktura to powtarzalnie zorganizowany zbiór reguł i zasobów. W potocznym rozumieniu struktura według Giddensa nie jest odrębnym bytem, ale abstrakcją istniejącą w umysłach ludzi, którzy reprodukuja ją w swoich działaniach. Dla zrozumienia i badania funkcjonowania organizacji i zarządzania nią stanowi kategorię analityczną reguł, zasobów i działań. Organizacja to z jednej strony zdolności kreatywne aktorów, a z drugiej utrwalone wzory strukturalne (reguły i zasoby). Reguły to część mądrości aktorów, która umożliwia określone działania; to procedury (nieformalne i niezapisane), które aktorzy rozumieją i wykorzystują w różnych okolicznościach; są one stosowane w konwersacjach, rytuałach interakcyjnych i codziennych rutynowych działaniach [Giddens 2003, s. 60]. Zasoby to pewne materialne wyposażenie, które związane jest ze zdolnością do wykonywania przedsięwzięć; to rodzaj udogodnień, które służą aktorom w ich działaniach [Giddens 2003, s. 54]. Zasoby można mobilizować (w ten sposób generują one władzę), co daje możliwość oddziaływania na rzeczywistość. Tym samym rozumienie jest bliskie wymienianej przez Mintzberga strukturze, czyli adhokracji [Giddens 2004]. Jednostki mają do dyspozycji następujące rodzaje reguł i zasobów, umożliwiające działania, sposoby ich przeprowadzania i komunikację: a) reguły normatywne; specyficzne uprawnienia i zobowiązania obowiązujące w danym kontekście; b) reguły interpretacyjne; zasoby wiedzy, schematy interpretacyjne, wiedzę uznaną za oczywistą w danym kontekście; c) zasoby alokacyjne; wykorzystywanie właściwości materialnych; d) zasoby autorytetu; organizacyjna zdolność do kontrolowania i nadawania kierunku wzorom interakcji. Reguły i zasoby są ze sobą powiązane, a aktorzy posługują się nimi do tworzenia, podtrzymywania bądź przekształcania różnych relacji. Reguły i zasoby są dołączane do interakcji za pomocą trzech rodzajów tzw. przekształceń: a) legitymizacji,

która dotyczy reguł normatywnych; służy potwierdzaniu norm, co pozwala aktorom utwierdzić się w konformizmie lub nonkonformizmie; b) sygnifikacji, która dotyczy reguł interpretacyjnych, służy tworzeniu i posługiwaniu się schematami interpretacyjnymi, które umożliwiają aktorom wzajemne komunikowanie się; c) dominacji, która dotyczy zasobów alokacyjnych i autorytetu, służy wytwarzaniu władzy umożliwiającej jednym aktorom kontrolowanie innych.

Zatem struktura społeczna to konfiguracja, forma wielokierunkowych stosunków społecznych, niezależnie od tego, między kim występują i czego dotyczą. Na strukturę składają się reguły i zasoby, które jednostki wykorzystują w różnych relacjach i interakcjach, rozciągających się w czasie i przestrzeni. Struktura ma tu zatem charakter elastyczny, gdyż jest częścią działań aktorów, jest uwikłana w system społeczny, na który składają się reprodukowane stosunki między aktorami lub zbiorowościami (regularne praktyki społeczne). W kontekście opisu struktury w teorii Giddensa, Kołodziej-Durnaś proponuje interpretację: funkcjonowania organizacji nie należy postrzegać raz jako „organizacji”, innym razem jako jej członka, ale jako ciąg aktów i praktyk, które kontynuują i jednocześnie reprodukują struktury [Kołodziej-Durnaś 2007]. Dla funkcjonowania systemu istotny jest fakt przekształcenia reguł i zasobów w sankcje, władzę i komunikację. Władza, sankcje i środki komunikacji są wzajemnie powiązane, co oznacza, że władzę np. można sprawować jedynie przez komunikację i wprowadzanie sankcji. W systemach obecne są też instytucje. Instytucje są utrwalonymi i rozprzestrzensionymi systemami interakcji społecznych. Giddens wymienia następujące typy instytucji: a) instytucje porządku symbolicznego, w ich tworzeniu i odtwarzaniu biorą udział kolejno: reguły interpretacyjne (sygnifikacja), reguły normatywne (legitymizacja) oraz zasoby alokacyjne i autorytetu (dominacja); b) instytucje ekonomiczne, zasoby alokacyjne (dominacja), reguły interpretacyjne (sygnifikacja) oraz reguły normatywne (legitymizacja); c) instytucje polityczne.

Oryginalnym fragmentem o fundamentalnym znaczeniu w naukach o zarządzaniu jest, w rezultacie powziętych sposobów wyjaśniania, uznanie dualności struktury, występowanie rekursywności w tworzeniu wzajemnego oddziaływania i współtworzenia relacji, stanów i skutków, refleksyjność podmiotów uczestniczących i refleksyjne monitorowanie w kształtowaniu funkcjonowania organizacji, poczucie sprawstwa i skutków zwrotnych oraz rozważanie ryzyka nieodłącznie związanego z działaniami, dwustronne wzajemne oddziaływania skutkujące heterarchią (sieci), transformacją tożsamości (trajektorie tożsamości), a także samozwrotność jednostki [Giddens 2003].

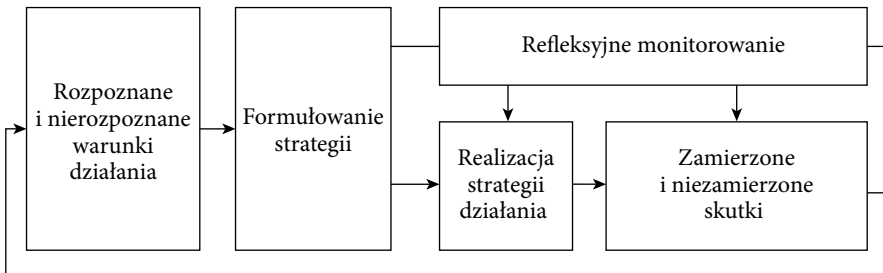
### 3. Potencjał wyjaśniania i opisu wyborów strategicznych przez teorię strukturacji

Teoria strukturacji zawiera godne zainteresowania aspekty dla badania i kształtowania zarządzania strategicznego, w tym wyborów strategicznych. Na gruncie teorii strukturacji odnajduje się szerokie rozumienie wyborów strategicznych uwzględniające dyskursywne momenty uwagi w kontynuowaniu postępowania dla wzbogacenia treści i jej jakości oraz obejmujące inne czynności niż podejmowanie decyzji *stricte*, zarówno w rzeczywistości, jak i przewidywane [Becker 1996]. Niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na rolę dyskursywnej i praktycznej świadomości jednostek (aktorów), gdyż tej ostatniej nie są w stanie zwerbalizować, oraz na nieuświadomione motywy, które wraz z nieprzewidywalnymi warunkami działania w relacjach rekursywnych mogą prowadzić do wtórnego komplikowania się warunków określających wybory strategiczne, powstawania procesualnego narastania warunków emergentnych.

Do demonstracji przywoływane zostały alternatywy: *structure follows strategy* lub *strategy follows structure*, których rozstrzygnięcie wymaga uwzględnienia rekursywnych związków między elementami. Podobnie jak zrozumienie współwystępowania strategii deliberowanej i emergentnej, które można wyjaśnić, posługując się modelem stratyfikacyjnym, ujmującym refleksyjność uczestniczących aktorów oraz korekty działań i zasobów pod ich wpływem [Zimmer i Ortmann 2001]. W opinii Duscheka atrakcyjność metodologiczna i aplikacyjna teorii strukturacji dotyczy możliwości rozstrzygania problemów, które nie są zadowalająco rozwiązane w ramach podejścia zasobowego, powszechnie uznanego za dominujące w wyjaśnianiu endogenicznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego działań rynkowych. Pozostając w zgodzie z ideowo bliskim myśleniem prezentowanym przez historyczne poglądy Penrose o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, związkach między zasobami i kompetencjami, wybory strategiczne w przedsiębiorstwach (także dotyczące innowacji) mogą być przedstawiane nie tylko jako proces, lecz także jako procesualny akt powstawania nowych rozwiązań w zakresie kierunków i sposobów rozwoju oraz ich potencjalnych konsekwencji. W rozumieniu Zimmera znaczącym uproszczeniem jest utożsamianie wyborów strategicznych z etapami, kolejno realizowanymi jako konsekwencja logiki tradycyjnego procesu. W opinii Ortmanna i Sydowa, ale także Zimmera, Windelera i Loosego, proces wyborów strategicznych jest zdecydowanie bardziej skomplikowany. W sposób szczególny stwierdzenie dotyczy przedsiębiorstw w sieci [Loose 2001]. Uczestniczą w nim, posługując się nomenklaturą Giddensa,

aktorzy, którzy są w bezpośredniej interakcji ze sobą, pod wpływem struktury o charakterze rekursywnym. Nie oddaje ich specyficznego charakteru opis wielokrotności permanentnego oddziaływania. Dzieje się tak za sprawą refleksyjności monitorowania i kontrolowania według reguł i zasobów. Na uwagę zasługują relacje między regulacjami (czynnikami ekonomicznymi, politycznymi, prawnymi) a przedsiębiorstwami, nazwane relacjami konstytucyjnymi, o charakterze rekursywnym.

Znajdują one odzwierciedlenie w określaniu pola aktywności przedsiębiorstwa, a przez rekursywne relacje podlegają jego oddziaływaniu. Dzieje się tak za sprawą wzajemnego współkształtowania (rysunek) i rekursywnego oddziaływania. W procesie decyzyjnym na skutek nieuświadomionych i uświadomionych motywów oraz niepewności charakteryzującej warunki działania dochodzi do skutków zamierzonych i niezamierzonych decyzji strategicznych, co oznacza, że procesu nie da się zaplanować i nie sposób przewidzieć jego rezultatów.



### Rozwój strategii jako proces rekursywny

Źródło: [Ortmann i Sydow 2001, s. 433].

W trakcie wyborów uwzględniających kontekstowe uzależnienie zasoby są traktowane w sposób nieodróżnicowany z odwołaniem do czynników autorytarnych, materialnych, uwikłanych w generowanie władzy i autorytetu, niematerialnych, których źródłem są zdolności panowania nad ludzką działalnością. Konieczne jest zwrócenie uwagi na ich rozumienie. Giddens stwierdza, że są ustrukturyzowanymi właściwościami systemów społecznych wykorzystywanymi i reprodukowanymi w toku interakcji aktorów społecznych [Giddens 2003, s. 54]. W tym sensie (w kontekście zasobów przedsiębiorstwa, według podejścia zasobowego) teoria strukturacji ujawnia obszar relacji społecznych istotnych dla wyborów strategicznych. W teorii tej zawarty jest pomysł wykorzystania w praktyce zasobów, za których pośrednictwem podporządkowani

mogą wpływać na zwierzchników. Dialektyka kontroli staje się potencjałem do wykorzystania społecznych sił tkwiących w pracownikach kontaktujących się z partnerami i kumulujących wiedzę o procesach gospodarczych. Kompetencje przedsiębiorstwa w ich zdumiewającej naturze są różnorodne, specyficzne względem przedsiębiorstwa i sytuacji, w jakich ono działa, rozpatrywane jako modalności zarządzania strategicznego w rozumieniu teorii strukturacji, umożliwiają zrozumienie ich roli jako „kotwicy” [Duschek 2001].

Teoria strukturacji wskazuje na potencjał wykorzystania relacji społecznych w komunikowaniu się w wyborach strategicznych. Nie bez znaczenia jest wzajemna wymiana informacji oraz panowanie nad emocjami i postawami w trakcie procesów analitycznych i decyzyjnych. Także zważywszy na ich wpływ na podejmowanie decyzji i ryzyko menedżerskie.

## Zakończenie

Zastosowanie teorii Giddensa do wyjaśniania wyborów strategicznych lokuje się w procesach współtworzenia, oddziaływania zwrotnego i stawania się rzeczywistości egzemplifikowanej w decyzjach strategicznych dotyczących trwania i zmian w kierunkach i sposobach działania. Na uwagę zasługuje model stratyfikacyjny (refleksyjna regulacja, racjonalizacja działań, motywacja działań) wskazujący na aktywną postawę na skutek dyskursywnej i praktycznej świadomości. Według Giddensa struktura nie jest trwałym bytem, lecz egzemplifikuje się w zachowaniach i interakcjach międzyludzkich. Zatem przedsiębiorstwo można opisać w sposób ujmujący indywidualne kompetencje, role społeczne i merytoryczne oraz ustanawiane reguły i praktyki, realizujące swoje systemowe cele i funkcje. Strategie nie są warunkowane wprost przez otoczenie ani wprost przez wnętrze, ale powstają, konstytuują się *pomiędzy* także jako skutek instytucjonalizacji interakcji jednostek. Nie sposób przecenić teorii strukturacji dla wyjaśniania konstytuowania się sieci.

## Bibliografia

- Becker, A., 1996, *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept*, Wiesbaden, s. 12, 205.
- Cappallo, S., 2005, *Die strukturationstheoretische Analyse von Branchen*, Wiesbaden.

- Cappallo, S., 2006, *Funktionen und Ziele wissenschaftlichen Fortschritts aus strukturationstheoretische Perspektive*, w: Zalewski, S., Akca, N. (Hrsg.), 2006, *Fortschrittskonzepte und Fortschrittsmessung in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik*, Wiesbaden.
- Cappallo, S., 2009, *Strukturationstheorie als Grundlage der strategischen Managementforschung*, w: Wrona, T. (Hrsg.), 2009, *Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationalen Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden, s. 105–126.
- Chia, R., 1994, *The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis*, *Journal of Management Studies*, vol. 31, no. 6, s. 781–806.
- Chia, R., 1996, *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Cybal-Michalska, A., 2013, *Podmiot i struktura społeczna w teorii A. Giddensa – rekonstrukcja i krytyka*, *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (63), s. 7–31.
- Duschek, S., 2001, *Modalitäten des strategischen Managements – Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource – based View*, w: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001, *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden, s. 60.
- Giddens, A., 2003, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Giddens, A., 2004, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hall, R.C., Saias, M.A., 1980, *Strategy Follows Structure*, *Strategic Management Journal*, no. 1, s. 149–163.
- Kołodziej-Durnaś, A., 2007, *Organizacja jako proces strukturacji*, w: Konecki, K., Chomczyński, T. (red.), *Zarządzanie organizacjami, Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 31–42.
- Konecki, K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski, J., 1999, *O postawach kierowania inaczej, paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Loose, A., 2001, *Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke – Strategische Wandel durch externe Reflexion, reflexiver Strukturation*, w: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001, *Strategie und Strukturation, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s. 235–271.
- Ortmann, G., 2010, *Organisation Strategie, Responsivität, Strategieformation als responsive Strukturation*, w: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), 2010, *Organisation und Strategie*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Ortmann, G., Sydow, J., 2001a, *Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ortmann, G., Sydow, J., 2001b, *Strukturationstheorie als Methatheorie des strategischen Managements – Zur lösen Integration der Paradigmenvielfält*, w: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001, *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s. 421–449.

- Ortmann, G., Sydow, J., Turk, K., 2013, *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Schwarz, S., 2008, *Strukturierung, Organisation und Wissen, Neue Perspektive in die Organisationsberatung*, VS Verlag, Wiesbaden.
- Sydow, J., Ortmann, 2001, G., *Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Management*, w: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001, *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s. 3–23.
- Sydow, J., Wirth, C., 2014, *Organisation und Strukturierung, Organisationssoziologie*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2016, *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 420, s. 363–375.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2017, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – fundamentalne wyzwania badawcze*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Zimmer, M., 2014, *Strategisches Management in Bildungseinrichtungen*, Waxmann Verlag, Münster.
- Zimmer, M., Ortmann, G., 2001, *Strategisches Management, strukturierungstheoretisch betrachtet*, w: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001, *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s. 27–55.