

EWOLUJUJĄCA ORGANIZACJA – POLE STARCIA SIŁ RUTYN I NOWOŚCI

Kluczowe idee badań ewolucyjnych nad organizacją w środowisku

W poprzednim artykule opublikowanym w OiK pt. *Efektywność organizacji w cieniu rutyn* [7] zostały zarysowane fundamenty podejścia ewolucyjnego, a szerzej opisano inspirację, jaką niesie koncepcja ekologii populacji organizacji dla teorii zarządzania. Poniżej zaprezentowano kolejny, ewolucyjny nurt badawczy związany z nazwiskami Nelsona i Wintera [5]. Opierając się na dwóch już wówczas znanych założeniach, dotyczących racjonalności ograniczonej i wagi kontynuowanych zachowań, stworzyli oni zarys koncepcji naturalnej dynamiki organizacji. Ich zdaniem organizacje są przede wszystkim bytami dążącymi do samo utrzymania się w stanie stabilnym. Logiczne i dla działań ożywionej przyrody jest bowiem zawołanie „więcej tego samego”. Organizmy, odkrywając regularności, łatwiej przeżywają i są w stanie zrozumieć dynamikę procesów.

Kluczowe zagadnienia dla identyfikacji wpływu propozycji Nelsona i Wintera na zarządzanie to zrozumienie: 1) idei i pojęcia rutyny, 2) mechanizmu zmian i powstawania nowości. Przy tym obu tych kwestii nie da się oddzielić od siebie. Dla zrozumienia rutyn potrzebne jest odwołanie się do zmian, zaś dla zrozumienia mechanizmu zmian – odwołanie do istoty i własności rutyn. Działania ludzi w organizacji codziennie splatają ze sobą rutyny i nowości. Dzieje się to w permanentnym starciu dwóch sił: zachowawczej i zmieniającej.

Rdzeniem koncepcji wspomnianych autorów są rutyny. Są one czymś więcej niż regularnymi i przewidywalnymi zachowaniami biznesowymi. Pod tym terminem ukrywają się stosunkowo stałe skłonności i strategiczne heurystyki, które kształtują

* **Prof. dr hab. Janusz Strużyna** – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

sposób podejścia firmy do nierutynowych problemów. Taki sens rutyn rozszerza go wobec potocznego znaczenia. Potocznie działania rozwojowe organizacji nie są kojarzone z rutynami. Jednak w zaproponowanej przez omawianych autorów analizie i działania rozwojowe mają swój rutynowy charakter. Przy tym termin „rutyny” jest wykorzystywany przez Nelsona i Wintera w sposób wysoce elastyczny, czasem na podobieństwo „procedur”, „programów” w znaczeniu programowania komputerowego, a czasem z dodatkiem ludzkiej innowacyjności. Istotne jest to, że w ich ujęciu pojęcie „rutyny” nie powinno być mieszane ze zwykłą zgodnością ze standardami. Rutyny mogą być uznawane za odpowiedź na te standardy, ale nie mogą być z nimi utożsamiane. Rutyny można odnieść do powtarzającego się wzoru działalności w całych organizacjach, do indywidualnej umiejętności albo jako przymiotnik określający płynną niezakłóconą skuteczność takiego organizacyjnego albo indywidualnego funkcjonowania. Zasadniczą rolę w organizacjach odgrywają trzy klasy rutyn: rutyny operacyjne (rządzą krótkookresowymi zachowaniami); rutyny determinujące z okresu na okres zmiany w kapitale firmy; rutyny, które działają, modyfikując w czasie różne aspekty operacyjnych charakterystyk (zasady kierunkowe).

Analiza opierająca się na uznaniu znaczenia rutyn prowadzi do zwrócenia uwagi na zagadnienia:

- dwuznaczności operacyjnej i semantycznej;
- koncepcji pamięci organizacyjnej, która jest podstawą i efektem rutyn;
- racjonalnej oszczędności, która wynika z zaniechania ciągłego odkrywania i eksperymentowania;
- uzyskiwania rozejmu, który pojawia się w relacjach między działającymi rutynowo członkami organizacji;
- zmian, innowacji, zmian doskonalących, niedoskonałego kopiowania, relacji imitacji do innowacji;
- niedoskonałego dopasowania do otoczenia;
- aktywności kształtującej otoczenie organizacji;
- określania stanu przemysłu przez charakterystykę poszczególnych organizacji w czasie.

Istotnym aspektem całej koncepcji rutyn jest także ich dynamika, związana ze specyficznym mechanizmem zmian. Rutyny nie są bowiem niezmiennie. Jednak proces ich zmian jest mocno skomplikowany. Poniżej wymieniono tylko niektóre z menedżerskich problemów, jakie tworzy zastosowanie idei rutyn do wyjaśniania mechanizmu zmian organizacyjnych.

Typowy członek organizacji – osoba lub część organizacji – posiada umiejętności lub rutyny. Zbiór rutyn lub umiejętności, które posiada poszczególne członki, może być nazwany repertuarem. Ludzie zatrzymują w swoim repertuarze wszystkie te rutyny, które bieżąco odwołują się do danego stanu operacji. Posiadają także wiedzę o tym, co dzięki rutynom jest osiągalne, jak i kiedy je stosować. W efekcie w danych rozpoznanych przez siebie warunkach stosują rutyny bez zastanowienia. Jednocześnie wiedza

o rutynach jest szersza od znajomości czynności i biegłości w ich stosowaniu bez zastanowienia. Ona obejmuje także strumienie zdarzeń, które kształtują informacje od innych członków organizacji i otoczenia. W tym kontekście koncepcja kluczowej pozycji menedżera przy wprowadzaniu zmian lub utrwalaniu danej tendencji zostaje w zasadzie poddana pod wątpliwość. Co prawda, na wybór działań osoby ma wpływ otoczenie, a więc i zachowania menedżera, ale wpływ ten natrafia na barierę wspomnianego repertuaru rutyn i prawidłowości niedoskonałego kopiowania rutyn. Repertuar rutyn, szczególnie tych wygrywających, skutecznych filtruje informacje, które płyną zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz otoczenia. Można przyjąć, że wpływ menedżera jest filtrowany przez rutyny organizacyjnego aktora. Znaczna część efektywnie adaptowanych zmian jest uzależniona od relacji: różnorodność (niejednorodność) wpływu otoczenia – różnorodność rutyn. Na dodatek sytuację dopasowania komplikuje to, że każda organizacja ma także rutynowe sposoby oporu przeciwko zmianom. Dla zarządzających istotne jest zrozumienie siły oporu tkwiącej w wygrywających dotąd rutynach.

Inną kwestią jest to, że rutyny są bowiem jednocześnie otwarte na zmiany i zamknięte na nie; podlegają zmianom i generują zmiany (w tym w otoczeniu). Nawet wówczas, gdy ludzie działają zgodnie z ideą menedżera, to stan ten nie stanowi nawet wstępnego warunku sukcesu zmiany. Na dłuższą metę nie udaje się podtrzymać inicjalnych warunków i pożądanego kierunku zmian. Teoretycznie ludzie zapamiętują swoją pracę jako zbiór rutyn. Zatem powinni oni w stabilnym, powtarzalnym otoczeniu zachowywać się identycznie. Jednak doskonale replikacje rutyn (doskonała powtarzalność rutyn) nie są praktycznie możliwe w systemie społecznym organizacji. Stabilność i rutyny to dwa różne pojęcia, tak jak koordynacja i rutyny. To, co zostało poznane i było dotąd skuteczne (rutyny), nie jest takie w nieskończoność, gdyż nie może być powtarzane w nieskończoność. Przez ćwiczenie w działaniu, choć pamięć organizacyjna jest utrzymywana, to repertuar rutyn, a przede wszystkim pojedyncze rutyny są jednocześnie i utrzymywane, i zmieniane. Pod wpływem sił zmiany obok rutyn z dotychczasowego repertuaru pojawiają się także rutyny *ad hoc* i oba te rodzaje rutyn pozostają w ścisłej zależności. Stopień skomplikowania takiego zestawienia staje się zbyt wielki, aby dało się go przez zaangażowanego w działanie aktora rozpoznać. Stąd też i z tej teorii opartej na ewolucyjnym myśleniu wyłania się słuszność analogii do „ślepego” (przypadkowego) różnicowania, kumulowania się drobnych zmian itd.

Aktorzy organizacyjni, w tym i menedżerowie, nie muszą przy tym być traktowani jako figuranci lub zmienne bez znaczenia. Mogą wpływać w pewien (ograniczony) sposób na zmiany przez:

- 1) rozpoznawanie rutyn,
- 2) zrozumienie uwarunkowań selekcji,
- 3) poszukiwanie możliwości wzrostu poziomu i skuteczności kontroli,
- 4) rozpoznanie i wykorzystanie mechanizmu replikacji,
- 5) wpływanie na relację imitacja – innowacja.

Rutyny są dobrze rozpoznawane w sytuacji zmiany. Zatem menedżer, aby nie stawać się figurantem, powinien inicjować zmiany. W stabilnych warunkach ludzie nie zastanawiają się nad tym, co robią rutynowo, ale w trakcie zmian jest inaczej. Pojawia się potrzeba identyfikacji tego, co było. Pomaga w niej dyskusja nad tym, co się robi (robiło), a więc nad rutynami. Menedżer może podtrzymywać tę dyskusję i nakreślać jej ramy, pamiętając jednak o tym, że: a) organizacje są wypełnione rutynami, ale nie są maszynami powtarzającymi rutyny; b) niszczenie rutyn to niszczenie dotychczasowej organizacji; c) dla rozwijania rutyn, a zatem i firmy, potrzebne są zasoby, gdyż to one pozwalają podjąć próby rozszerzania swoich rutyn w większej skali (np. organizacji, populacji). Taka postawa menedżera może prowadzić do chwilowego opanowywania żywiołowości procesów zmianami, a nawet i wyzwalać procesy innowacji. Te ostatnie w tym ujęciu są powiązane z nowymi kombinacjami istniejących rutyn.

Istotą tak scharakteryzowanej menedżerskiej aktywności jest wykorzystanie posiadanych rutyn, a nie dążenie do zajęcia nieznanego obszaru rynku lub kopiowanie czegoś nieznanego, choćby to coś nieznanego przyniosło sukces innym.

Kluczowe dla procesu zmian i spełniania roli menedżera jest także uznanie uwarunkowań procesu selekcji. Jakies mechanizmy, analogiczne do genetycznego mutacji, muszą zostać ustanowione, jeśli organizacja ma przeżyć. Selekcja oczywiście obejmuje to, co istnieje, a nie to, co jest potencjalnie możliwe. Zatem nie dotyczy wizji menedżerskich, ale ich urealnienia w postaci rutyn. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że selekcja może jedynie przynosić dominację najlepszemu wzorowi adaptacji z poprzednich okresów, a to może być zagrożeniem dla warunków przeżycia organizacji. Na przykład wypracowane mechanizmy adaptacji były uzasadnione chwilową korzyścią i usztywniały się z biegiem czasu. Nie podlegają one zmianom mimo widocznej zmiany w środowisku. Taka nielogicznie dopasowana organizacja może nawet być w stanie chwilowej korzystnej równowagi, ale nie zmienia to faktu, że nie przeżyje. O przeżyciu w klasycznym ujęciu decyduje określona pula szans danych organizacji. Mogą ją tworzyć dwa typy rutyn: techniczne i zasad decyzyjnych. W efekcie ich doskonałego stosowania organizacja może zbliżyć się do statycznej równowagi. Selekcja będzie wówczas wzmacniać pulę szans i równowaga będzie się pogłębiać. Jednak nic nie jest tak niszczące dla równowagi jak to, że zostanie ona osiągnięta. Ujęcie ewolucyjne musi uwzględniać, że pula szans jest rozwijana i w świetle tej dynamiki należy mówić o najlepszym dopasowaniu. Stan statycznej równowagi może być traktowany jedynie jako tendencja, która musi być stale weryfikowana. Stąd istotnym pytaniem dla menedżerów jest: jak powinny być charakteryzowane zbiory rutyn, które są kandydatami do selekcji? Nie jest pewne, że wzorzec przeżycia historycznie wyłoniony z poprzedniego okresu jest dobrze przystosowany do nowych warunków, które częstokroć nie były dotąd spotykane. W codziennych warunkach poprawna adaptacja to taka, która

przystosowuje do warunków często występujących. We współczesnej organizacji to nie wystarcza. Menedżer nie powinien obserwować procesów i pozytywnie oceniać adaptacji do aktualnych warunków, ale oczekiwać znacznej niepewności w przyszłości i do niej się przygotowywać. Zatem wiele formalnych modeli procesu ewolucyjnego powinno być branych pod uwagę. Należy także pamiętać, że w efekcie wprowadzanych zmian jest tworzona ścieżka uzależnienia następnych zmian. Menedżer, który przyjął założenia dotyczące rutyn i chce zrobić krok dalej w stosowaniu ewolucyjnej koncepcji organizacji, powinien zatem uznać możliwość tego, że dotychczasowe sukcesy nie są gwarantem przyszłych, zaś inwestycja w wiedzę o różnych scenariuszach przyszłości jest potrzebna, choć może, ale nie musi, pomóc w przyszłym przetrwaniu. Deliberowanie nie jest czasem straconym.

Istotnym składnikiem pracy menedżera jest także doskonalenie mechanizmu kontroli. Z pozoru wydaje się on dość prostym narzędziem ograniczania zmienności rutyn i nadmiernego skomplikowania nowości. Jednak wraz z uruchomieniem kontroli tworzony jest nowy rodzaj rutyn – rutyny kontroli. Te rutyny, jak i wszystkie inne żyją własnym życiem i paradoksalnie bronią się również przed kontrolą. Stopień komplikacji systemu zatem rośnie, zaś zdolność do ograniczania zmian wcale nie jest uzależniona od poczucia kontroli menedżerskiej. Kontrolę warto zatem traktować jako szansę na uchwycenie przejściowych stanów równowagi między wykorzystaniem i wprowadzaniem nowości, a uznawać za mechanizm zmniejszania stopnia złożoności i ryzyka.

Menedżer może także wykorzystywać poznany mechanizm replikowania istniejących rutyn. W nim można szukać możliwości narzucania porządku na całą sieć nowych, specyficznych „wejść”. W tym celu istniejące rutyny są traktowane jako szablony dla nowych. Nie jest to trudne, gdyż rutyny to nie przyzwyczajenia pojedynczych osób, ale raczej unikalny zbiór idiosynkratycznej wiedzy, przechowywanej w każdej organizacyjnej roli. Wykorzystanie tego zbioru do filtrowania wejść może powodować sprzyjanie konkretnym replikacjom, zaś znaczący poziom względnie wiernych replikacji stabilizuje całość relacji.

Obok wskazanych dotąd czterech możliwości menedżerskiego działania (rozpoznania rutyn, warunków selekcji, kontroli i replikacji) istotne jest także rozstrzygnięcie dylematu ukierunkowania na tworzenie innowacji lub imitacji.

Celem imitacji są rutyny z innych firm. Inicjując ich wprowadzenie, pracownicy firmy imitującej nie uzyskują pełnej informacji z imitowanej firmy, co powoduje zmiany w źródłowym oryginale. Imitator nie jest skoncentrowany na kreowaniu dobrego prawdopodobieństwa, ale osiągnięciu ekonomicznego sukcesu, preferując ekonomiczną korzyść nad zgodność z oryginalem. Różnice w detalach, które nie niosą ekonomicznych skutków, są tolerowane. Menedżerowie są szczególnie uwrażliwieni na działania imitujące. Nawet niewielkie pogłoski powodują, że zaczynają poszukiwania, które mogą kończyć się wprowadzeniem na rynek imitacji

w czasie równym oryginałowi. Czas wprowadzenia może jednak nie być jedynym miernikiem sukcesu imitacji. Trudno jest skopiować niewypowiedzianą wiedzę, która towarzyszy tworzeniu oryginału. Wówczas też dzieje się coś niezmiernie interesującego, gdyż imitator, ze względu na brak odpowiednich informacji, może wejść w rolę innowatora.

Planowanie i wdrożenie nowych rutyn (czy to imitowanych, czy też innowacyjnych) wymaga dwóch warunków: niezawodności (w tym pozostawania pod kontrolą), uwolnienia (na takim jak to tylko jest możliwie poziomie) od operacyjnej i semantycznej dwuznaczności (w tym zagadnienia sposobu rozpoznania i identyfikacji kluczowych problemów). Tworzenie nowych kombinacji to seria prób i błędów, w których przeszkody w osiągnięciu efektów są identyfikowane, diagnozowane i rozwiązywane. Dodatkowe trudności mogą przynosić rozwój narzędzi radzenia sobie z nimi i podnosić poziom kontroli nad zmianami. Dla unikania dwuznaczności idealne jest wskazanie symbolicznej reprezentacji starych rutyn przy podejmowaniu wysiłków nad wdrożeniem nowych. Godne zaufania rutyny i jednoznacznie symbolicznie oznaczone dostarczają najlepszych składników dla nowych kombinacji. W tym sensie sukces nowości zależy od kontekstu „cywilizacyjnego”, który towarzyszy rutynom. Menedżerowie odpowiadają za rozpoznanie i wykorzystanie tego kontekstu na równi z projektem koniecznych (według nich) zmian.

Z perspektywy dynamiki zmian ewolucyjnych uwypukleniu podlega inny od tradycyjnego punkt koncentracji uwagi menedżerskiej i badawczej. Istotne przestaje być pytanie o to: „czy organizacje maksymalizują zysk?”, ale „jak to robią”? Uwaga przesuwana się wówczas z problemu decyzyjnego na problem zaangażowania w transakcje. Firmy przyjmują indywidualny poziom optymalizacji w danym środowisku i funkcjonują zgodnie z rutynami. Jeśli zaś zrutynizowane wzory zachowań rzeczywiście odzwierciedlają optymalizację, to równocześnie bardziej prawdopodobne staje się dopuszczenie niezależnych sprawdzianów dostępnych alternatyw transakcji handlowych rozwijających się z rutyn. Oznacza to, że optymalizacja transakcji handlowych pozostaje pod wpływem rozwijających się rutyn. Tak wyselekcjonowane transakcje mogą być poddawane sprawdzianom, ale początkiem tych sprawdzianów są mimo wszystko rutyny.

Przy takich założeniach tylko siły nadprzyrodzone są w stanie przewidzieć, że polityka zainicjowana przez menedżerów będzie optymalna. Jednak nie oznacza to zwolnienia menedżerów i innych członków organizacji z odpowiedzialności za inicjowane zmiany i prowadzone procesy. Po pierwsze, powinni oni rozumieć ewolucyjny mechanizm zmian, w tym rolę rutyn i ograniczonej racjonalności wyborów. Po drugie, powinni także uznać swoje porażki, nie tylko jako lekcję i żądać jeszcze jednej szansy, co także przyznać, że siły selekcji usunęły ich na bok ścieżki rozwoju – przegrali w konkurencji o zasoby. Po trzecie, i tutaj wyłania się kolejny oryginalny wątek teorii ewolucji w wydaniu Nelsona, Wintera, aktorzy organizacji muszą oswoić

się z niepewnością i samoistnym (w sensie czy tego chcą menedżerowie, czy też nie) wyłanianiem się innowacji. Najlepsze biznesowe plany, koncepcje wdrożenia zmian są tylko wyobrażeniami stanów pożądaných i nie obniżają poziomu rzeczywistej niepewności. Poprawność metodologiczna projektów nie oznacza bowiem ich skuteczności. Konsekwencji wdrożenia projektów generalnie nie da się przewidzieć, aż do momentu, w którym zostaną zgromadzone odpowiednia wiedza i doświadczenie, a dalej nie zostaną one zamienione na nowe rutyny.

Rdzeń koncepcji Nelsona i Wintra, który uwzględnia oba powyższe zagadnienia (ideę rutyn i mechanizm zmian), przedstawiono na rysunku 1. Warto przy jego interpretacji uwzględnić także to, że efekty całej dynamiki zmian organizacji mogą być waloryzowane przez nadzieję na między innymi: większą zdolność do przeżycia, wprowadzenie pokoju wewnętrznego i zewnętrznego, łatwość kontroli, łatwość kopiowania, poczucie stanu równowagi itd.

Na początku tego wieku Nelson, Winter z Dosim redagują kolejną książkę, istotną dla zrozumienia wpływu teorii ewolucji na zarządzanie [1]. Podkreślają w niej wagę organizacyjnych zdolności, które nie są tożsame z pojęciem rutyn. Zależności między zdolnościami i rutynami nie są proste i jednokierunkowe, a tym bardziej przyczynowo-skutkowe. Być zdolnym do jakiejś rzeczy oznacza tutaj posiadanie wiarygodnej możliwości doprowadzania do tego, że zamierzone rzeczy się stają. Zdolności wypełniają lukę między intencją i efektami. Z definicji zdolności, intencje stają się zbieżne z efektami, a różnica między „zdolnościami” i „doświadczeniem posiadania zdolności” staje się wyczuwalna. Organizacje intencjonalnie, opierając się na przecuciu zdolności, przygotowują działania, ale te ostatnie mogą być w końcu automatycznie wykonywane w oparciu o doświadczenie zdolności. W konsekwencji organizacje, z jednej strony, są przyjaznym i prostym zestawem działań z punktu widzenia użytkownika, a z drugiej zaś – skomplikowanym złożonym i nieprzewidywalnym systemem.

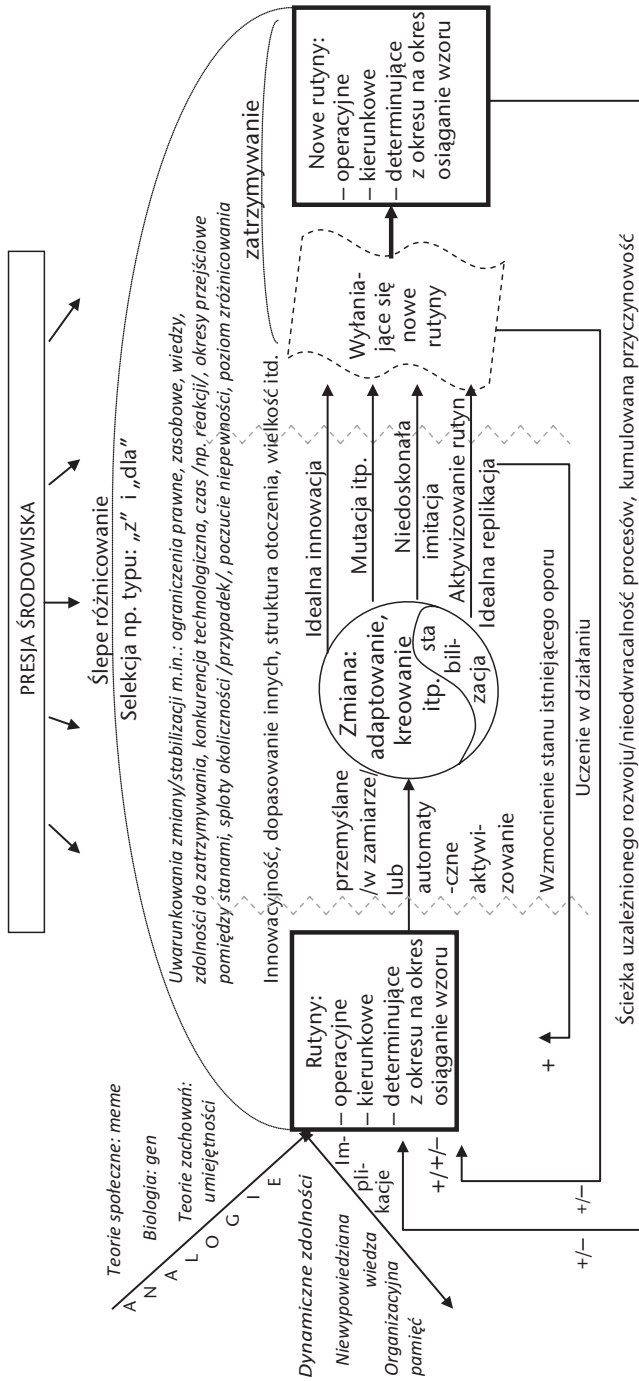
W omawianej koncepcji zdolności są szeroko zarysowanym obiektem analizy. Jej celem jest identyfikacja stanu, który jest rozpoznawalny przez nazwanie ważnych efektów, którym z kolei sprzyja (prawdopodobnie) zastosowanie zdolności oraz które są istotnie kształtowane przez świadome decyzje o rozlokowaniu i rozwoju zdolności. W tym ujęciu wyraźnie widać, iż zdolności i efekty się wzajemnie warunkują, a pośredniczy między nimi decyzja. Akt decyzji odróżnia organizacyjne rutyny od zdolności. Rutyny miały niejako podświadome zastosowanie. Zdolności występują w towarzystwie świadomości. Możliwe jest również uznanie niektórych rutyn za organizacyjne zdolności. Jednakże rutyny raczej nie są odnoszone do szerokiej jednostki analizy, zdolności zaś mogą być taką szeroką jednostką. Większe rutyny składają się z sieci mniejszych i jako takie niewielkie są rozpatrywane. Występują jako niewielkie fakty społeczne w kontekście i które nie są w pełni wyjaśniane. Zdolności mają nieco innych charakter, choć pociągają za sobą organizacyjne działania, a w efekcie,

przez ćwiczenie zdolności, pojawia się pewien rodzaj powtórzeń. Zdolności mogą być traktowane jako wstęp do rutyn, zaś rutyny – wpływać na rozwój zdolności. Jednocześnie rutyny są częścią, małym kawałkiem zorganizowanej aktywności o powtarzalnym charakterze, i tym samym są elementami budowlanymi zdolności, ale nie są jedynymi ich składnikami. Zdolności przenoszą dyskusję na sfery zachowań intencjonalnych, świadomie deliberowanych, planowanych i opiniowanych. Zdolności pokazują, jak elementy inteligencji i skrajnej racjonalnej kalkulacji, nie tylko koegzystują z działaniami, lecz także wrażenie historycznie ugruntowanej unikalności indywidualnej firmy. Zdolności uzupełniają wcześniejsze koncepcje, tworząc pomost pomiędzy deskryptywnym charakterem ewolucji i preskryptywnym charakterem strategii.

W omawianej koncepcji zdolności są szeroko zarysowanym obiektem analizy. Jej celem jest identyfikacja stanu, który jest rozpoznawalny przez nazwanie ważnych efektów, którym z kolei sprzyja (prawdopodobnie) zastosowanie zdolności oraz które są istotnie kształtowane przez świadome decyzje o rozlokowaniu i rozwoju zdolności. W tym ujęciu wyraźnie widać, iż zdolności i efekty się wzajemnie warunkują, a pośredniczy między nimi decyzja. Akt decyzji odróżnia organizacyjne rutyny od zdolności. Rutyny miały niejako podświadome zastosowanie. Zdolności występują w towarzystwie świadomości. Możliwe jest również uznanie niektórych rutyn za organizacyjne zdolności. Jednakże rutyny raczej nie są odnoszone do szerokiej jednostki analizy, zdolności zaś mogą być taką szeroką jednostką. Większe rutyny składają się z sieci mniejszych i jako takie niewielkie są rozpatrywane. Występują jako niewielkie fakty społeczne w kontekście i które nie są w pełni wyjaśniane. Zdolności mają nieco inny charakter, choć pociągają za sobą organizacyjne działania, a w efekcie, przez ćwiczenie zdolności, pojawia się pewien rodzaj powtórzeń. Zdolności mogą być traktowane jako wstęp do rutyn, zaś rutyny – wpływać na rozwój zdolności. Jednocześnie rutyny są częścią, małym kawałkiem zorganizowanej aktywności o powtarzalnym charakterze, i tym samym są elementami budowlanymi zdolności, ale nie są jedynymi ich składnikami. Zdolności przenoszą dyskusję na sfery zachowań intencjonalnych, świadomie deliberowanych, planowanych i opiniowanych. Zdolności pokazują, jak elementy inteligencji i skrajnej racjonalnej kalkulacji, nie tylko koegzystują z działaniami, lecz także wrażenie historycznie ugruntowanej unikalności indywidualnej firmy. Zdolności uzupełniają wcześniejsze koncepcje, tworząc pomost pomiędzy deskryptywnym charakterem ewolucji i preskryptywnym charakterem strategii.

Na tle tych wyjaśnień związek rutyn i zdolności nie może być traktowany jako jednokierunkowy, gdyż indywidualne umiejętności budują rutyny, które są z kolei quasi-modularne (operator jednej maszyny może obsługiwać podobną w innej firmie). Wykorzystanie zdolności, tak jak i w przypadku rutyn, wymaga także uznanie warunku relatywności.

Rysunek 1. Interpretacja graficzna koncepcji ewolucji wspartej na idei rutyn



Źródło: opracowanie własne.

Dla stworzenia całości obrazu (wzbogaconej o zdolności koncepcji rutyn) Dosi i współautorzy autorzy podejmują także wyzwanie porównania zdolności z kompetencjami. Ich zdaniem idea tych ostatnich została wprowadzona przez Selznika w 1957 roku w pracy pt. *Leadership in administration* i była bardziej związana z misją, strategią, strategicznym zamiarem. Pomysł Selznika miał pomóc w nadaniu techniczno-inżynierskiemu układaniu bloków organizacyjnych charakteru społecznego. Z kolei Prahalad i Hamel [6] roku dodali do tej idei koncepcję kluczowych kompetencji. Dosi, Winter i Nelson dla konstrukcji własnej propozycji korzystają jeszcze z zapożyczenia idei dynamicznych zdolności Teece i współautorów [8]. Ten rodzaj zdolności jest związany z możliwością firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji skierowanych na szybkie zmienianie otoczenia. Rozróżnienie kluczowych kompetencji i dynamicznych zdolności pozwala objąć tę samą przestrzeń organizacji, która dotyczyła rutyn, w kategoriach równowagi między tym, co stabilne i co się powinno zmieniać ze względu na zmienność otoczenia i wnętrza.

Specyfika organizacji zamyka się w „kombinacyjne zdolności” [4], które oznaczają podtrzymywanie zmian przekształcających stare zdolności i nowe. Tu jeszcze mocniej zostaje uwypuklona relacja między zdolnościami i decyzjami. Zgodnie z nią wybory dla przyszłości zależą od zbioru wariantów uznanych za aktualne możliwości. Jednocześnie nie tylko przeszłość decyduje o wyborach, lecz także i wyobrażenie przyszłości. Menedżer może znać intencję swoich działań, a ta świadomość jest ważnym czynnikiem aktywności i reagowania na wywołane decyzjami stany. Dlatego w zarządzaniu potrzebne jest uzasadnianie decyzji menedżerskich. Menedżer nie może jedynie rozkazywać, musi także uzasadniać. W tym aspekcie wcześniejsze uwagi o deliberowaniu zmian i uzasadnianiu decyzji w pewnym sensie się schodzą i tworzą postulat nie tylko działania, lecz także i rozmawiania o intencjach, zdolnościach i rutynach. Nie wolno przy tym przyjmować, że uzasadnienie jest warunkiem wystarczającym dla zdeterminowania przyszłości. Organizacja podlega również niezamierzonym siłom wewnętrznym i zewnętrznym. Paradoksalne jest to, że wybory menedżerów, będą się spełniać, jeśli współgrają z wyłaniającymi się tendencjami. Menedżer w takim przypadku jest jedynie katalizatorem tego, co i tak by nastąpiło. Niewielką rolę odgrywają w tym szczęśliwym rozpoznaniu przyszłości racjonalnie wprowadzane, świadomie kontrolowane postępowanie, proces decyzyjny, zwyczaj pośredniczące podczas działania. Samosprawdzające się przepowiednie są cenniejsze i w dodatku prowadzą do stabilizacji oraz stają się powszechnie akceptowane. Ironicznie można stwierdzić, że to, co i tak się stanie, jest przypisywane superzdolnościom menedżerów/przywódców. Rozwiązanie tego paradoksu tkwi we wspomnianym uzasadnieniu i dyskusowaniu, które pozwala zrozumieć sytuację i odkryć nieznanne aspekty działających organizacji oraz jej otoczenia, a przede wszystkim do właściwych rozmiarów sprowadzić wielkość organizacyjnych przywódców.

Wzbogacenie pierwotnej koncepcji (z 1982 roku) rutyn i mechanizmu zmian o ideę kompetencji i zdolności zbliżyło ówczesną propozycję ewoluującej organizacji do współczesnej dyskusji o zarządzaniu, przy zachowaniu założeń podstawowych ewolucji organizacji, a mianowicie tego, że:

- firmy mają sposoby na tworzenie rzeczy, które wskazują wyraźne i silnie na kontynuację;
- firma ma odróżniający ją od innych sposób tworzenia tych rzeczy;
- zbiór firm jest heterogeniczny, nawet wówczas, jeśli poszczególne organizacje wypełniają podobne zadania i funkcje, mają podobne artefakty;
- kluczowe dla zarządzania jest rozpoznanie różnicowania, selekcji i zatrzymywania.

Propozycja analizy zdolności poddaje się regułom ewolucji, gdyż są one konkretnymi przejawami, specyficznymi, empirycznie sprawdzalnymi i zilustrowanymi przykładami zachowań firm. Nie zmieniają się, podobnie jak rutyny, radykalnie z dnia na dzień. W praktyce raczej następuje akumulacja zdolności, podobnie jak rutyn, a wybory na przyszłość są często zdominowane przez dziedzictwo z przeszłości. W aspekcie metodologicznym warto wspomnieć o tym, że przez zapoznanie się z formami narracji firmowej można poznać, jak zdolności się rozwijały. Jest to bardzo często opowieść o kształtowaniu się ról, relatywnie stałych dyspozycji i strategicznych heurystyk, które dostarczają elementów kontynuacji. One to rozciągają się w przedziałach czasowych na tyle długich, że wystarczają do akumulacji stanów i zachowań, co jest niezbędne dla przebiegu procesów ewolucji.

W prekursorskim ujęciu (1982) pozorna i realna stabilność rutyn, jako klucz do zrozumienia mechanizmu zmian, prowadzi do niepewności i praktycznej nieprzewidywalności (w dłuższym okresie czasu) przyszłości. Dylematy: uniwersalizacji i specjalizacji, imitacji i innowacji, wykorzystania rutyn i eksperymentowania z nowością są tylko z pozoru możliwe do świadomego i racjonalnego rozwiązania przez menedżerów. W praktyce procesy zarządzania podlegają bowiem tym samym prawom co zmiany rutyn. Zarządzanie nie jest zatem „superprocesem” kreowania rzeczywistości, ale jedynie odmianą procesów charakterystycznych dla dynamiki procesów społecznych.

W późniejszych pracach nad ewolucją organizacji wydaje się, że przyjęto, iż zarządzanie może stworzyć jednak warunki (przez kompetencje, zdolności, świadomość, refleksję nad stanem i tendencjami, ocenę, kontrolę) do przetrwania organizacji. Jednak tylko wówczas, jeśli menedżerowie uznają: a) przypadkowość źródeł zmian, b) zdeterminowanie aktualnych stanów przez zdarzenia z przeszłości c) kumulujący się charakter zmian w otoczeniu i organizacji. Mówiąc inaczej, tylko wówczas, jeśli:

a) menedżerowie rozstaną się z pychą i przekonaniem o zdolności do skutecznego tworzenia rzeczywistości w długim okresie czasu;

b) ewentualne organizacyjne porażki nie będą traktowane jako katastrofa, która rodzi się tylko ze „złego zarządzania”, ale jako efekt niedostrzegania kumulacji nieplanowanych odchyłeń.

Rzeczywistość nie poddaje się pełnej kontroli, dlatego też porażka, a nawet katastrofa nie może być traktowana jedynie jako zwiastun niekompetencji i organizacyjnego lub globalnego nieszczęścia. To raczej przykład początku kolejnej odsłony sił ewolucji organizacji, w której kolejni aktorzy będą jedynie próbowali zrozumieć i działać.

Waga odkryć i wybrane inspiracje dla teorii organizacji i zarządzania

Rozważając prace Nelsona i Wintera z zakresu ewolucyjnej dynamiki organizacji, warto zwrócić uwagę m.in. na:

- odnowienie i umocnienie koncepcji racjonalności ograniczonej oraz jej operacjonalizację, która opiera się na idei rutyn, zdolności, kompetencji;
- sprowadzenie praw ewolucji do wnętrza firmy (tworzenie, podtrzymywanie itd. rutyn) przy jednoczesnym odwzorowaniu zależności między firmami oraz pomiędzy firmami i ich środowiskiem;
- wzmocnienie atrakcyjności koncepcji rutyn i zdolności jako przedmiotu badań;
- odwzorowanie wpływu wartości rutyn, zdolności na efekt ekonomiczny firm;
- nawiązanie do podstaw naukowej organizacji pracy, czyli analizy i obserwacji działań (zachowań), przy jednoczesnym ukazaniu wielopoziomowości zagadnienia rutyn (operacyjne, kierunkowe itd.);
- pokazanie innej typologii zmian, która dostrzega nowość nie tylko tam, gdzie pojawia się innowacja;
- zwrócenie uwagi na relację innowacja – imitacja bez przewartościowywania jednej z nich;
- dostrzeżenie sensu i pozytywów w oprze przeciwko zmianom;
- zespolenie w sensowną całość między innymi koncepcji racjonalności ograniczonej, krzywej uczenia się, ekonomii skali, niejawnej wiedzy, słabych sygnałów, kompetencji zdolności, tożsamości organizacyjnej, dynamiki zmian;
- uznanie racji mądrości społecznej ukrytej w codziennych działaniach;
- rozszerzenie idei pamięci organizacyjnej;
- przewartościowanie znaczenia inwencji menedżerskiej;
- odmienne zdefiniowanie organizacji jako miejsca spełniania rutyn i zdolności;
- stworzenie platformy analiz, na której można zmieścić również i najnowsze koncepcje (np. zarządzanie wiedzą, rozmyte granice, sieci itd.);
- możliwość prowadzenia rozważań na poziomie organizacyjnej genetyki;
- połączenie ewolucji z kompetencjami, umiejętnościami, zdolnościami;
- nadanie nowej racji funkcjonowaniu menedżerów.

Ważne jest także i to, że zwolennicy ewoluującej organizacji są chętni do poszukiwania sensownych struktur i pozytywnych skutków w zbiorze błędów. W podejściu

ewolucyjnym błędom i pomyłkom trudno jest odmówić siły różnicującej i wpływu na procesy selekcji. To podejście ewolucyjne doceniło także zagadnienia siły więzi, relacji i to na wiele lat przed zaistnieniem zjawiska nowej gospodarki. Luźne więzi, niski poziom przymusu między rolami, częściami lub aktywnościami w organizacji stają się w takiej gospodarce, podobnie jak w ewoluującym środowisku, przyczyną zmian. Aktywne osłabianie więzi jest obecne wówczas, kiedy pętla sprzężenia zwrotnego łączy uwarunkowania (płynące z otoczenia lub wnętrza) organizacyjne z rolą lub jednostkowymi odpowiedziami. Te zaś są warunkowane przez filtr rutyn. Tracenie siły reakcji następuje przez buforowanie i istnienie mechanizmu izolowania. One to łącznie ograniczają wpływ otoczenia lub zmian wewnątrz organizacji.

W tradycyjnym modelu organizacyjnej zmiany dyfuzja lub zapożyczenie jest rezultatem strategicznych wyborów menedżerów. W zaproponowanym przez Nelsona i Wintera podejściu ważniejszy od nich jest model naturalnej selekcji. W ten sposób wyłaniają się co najmniej dwa problemy dla teoretyków zarządzania. Pierwszy to mniejsza ranga lub nawet wręcz pomijanie motywów wyborów i ich zamierzonych skutków. Drugi jest związany z uwypukleniem krótkotrwałości sukcesu adaptacji – adaptowanie organizacyjnych innowacji, które przyniosły relatywne korzyści, będzie dawało jedynie krótkookresową przewagę nad innymi. Przyczyna krótkookresowości jest prosta: informacja płynie swobodnie w populacji, a zatem dyfuzja innowacji wpływa na mechanizm selekcji. Inteligentne służby korporacyjne informują o potrzebie wprowadzenia innowacji. Organizacje podejmują próbę ich wdrożenia lub stworzenia. Jednak wysiłki te pozostają pod wpływem stopnia kompatybilności między strukturami i działaniami innowatorów i imitatorów. Dyfuzja jest większa wówczas, gdy kompatybilność jest większa.

Te dwa podane powyżej problemy nie wydają się jedynymi, na które może natknąć się zarządzający zwolennik ewolucyjnej teorii ekonomicznej zmiany. Inne dotyczą:

- trudności sprostaniu metodologii badania rutyn, które wymuszają długotrwałe obserwacje i stosowanie wyrafinowanego aparatu badawczego [2];
- niejasnych związków z teoriami fundamentalnymi ewolucji (np. darwinizmu, lamrkizmu, koncepcji Wallasa, Spencera) [3];
- trudności w identyfikacji sensu praktycznego i znaczenia terminu organizacja jako przedmiotu badania (kluczowym terminem są rutyny, nie organizacja);
- problemy z gradualizmem i oceną istotnością zmiany;
- kwestionowaniem roli zarządzania w wersji jedynej siły sprawczej lub czynnika selekcyjnego warianty wyborów.

Wiele interesujących myśli i inspiracji, które wypływają z omówionych powyżej prac, jest w tym kontekście najczęściej fragmentarycznie wykorzystywanych, gdyż propozycje ewolucyjnej dynamiki nie są wprost propozycjami teorii zarządzania. Istotną uwagą wydaje się także i to, że o ile pierwsze prace Nelsona i Wintera jedynie sporadycznie, a nawet dyskusyjnie, sięgają do dorobku teorii organizacji i zarządzania, o tyle kolejne książki i artykuły, wyraźnie korzystają z dorobku tej ostatniej. Wydaje się, że

dzięki temu możliwe staje się także zwrócenie uwagi na procesy wewnątrz organizacji w konwencji nie tylko darwinowskiej, lecz także i lamarkiańskiej. Ta ostatnia nie sprawdziła się w naukach biologicznych, ale w społecznych prowokuje do nowych skojarzeń.

Bibliografia

- [1] Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (eds.), *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [2] Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, "Organization Science" 2000, Vol. 11, No. 6, pp. 611–629.
- [3] Hodgson G.M., *The mystery of the routine. The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, "Revue economique" 2003, Vol. 54, No. 2, pp. 355–384.
- [4] Kohut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, "Organization Science" 1992, No. 3, pp. 383–397.
- [5] Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, London 1982.
- [6] Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.
- [7] Strużyna J., *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 149, nr 1, s. 203–212.
- [8] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.

EWOLUUJĄCA ORGANIZACJA – POLE STARCIA SIŁ RUTYN I NOWOŚCI

Streszczenie

Ten artykuł jest drugim z trzech, w którym został opisany intelektualny wpływ ewolucyjnego myślenia na rozwój teorii organizacji i zarządzania. Został on poświęcony koncepcji ewoluującej organizacji Nelsona i Wintera. Możemy w nim znaleźć również korzyści i ograniczenia zastosowania tej koncepcji w praktyce oraz badaniach nad zarządzaniem.

SŁOWA KLUCZOWE: EWOLUJĄCA ORGANIZACJA, RUTYNY, RÓŻNICOWANIE, SELEKCJA, ZDOLNOŚCI

EVOLVING ORGANIZATION – BATTLEFIELD OF ROUTINES AND NOVELTIES

Abstract

This paper is the second of the three articles describing the intellectual impact of evolutionary thinking on the development of organization and management theory. It is dedicated to the Nelson and Winter's conception of evolving organizations and its consequences to the idea of organizational development. In the paper, we may also find the description of advantages and limitations of this conception utilization in management practices and researches.

KEY WORDS: EVOLVING ORGANIZATION, ROUTINES, VARIATION, SELECTION, CAPABILITIES

