

INNE SPOJRZENIE NA ŹRÓDŁA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Dążenie do przewagi jest naturalnym elementem gry konkurencyjnej, w której uczestniczą przedsiębiorstwa. W zarządzaniu kategorię przewagi konkurencyjnej tradycyjnie osadza się w teorii zasobowej. Pierwotnym i jednym z podstawowych założeń tej teorii było, iż analiza stosunków między organizacjami w sieci może pomóc menedżerom zrozumieć stosunki władzy i zależności zachodzące między ich organizacją a innymi członkami w sieci. Taka wiedza pozwala kierownictwu przewidywać możliwe ośrodki wpływu otoczenia i podsuwa sposoby równoważenia części tego wpływu [10]. Założenie to wykorzystał Barney [1, 2] w swoim modelu RBV, obrazującym bezpośrednie związki między zasobami (cennymi, rzadkimi, trudnymi w imitacji i substytucji, dobrze eksploatowanymi), mechanizmami ochronnymi (w pozyskiwaniu zasobów i skomplikowaniu ich konfiguracji) oraz przewagą konkurencyjną i efektywnością. Model ten praktycznie natychmiast spotkał się z krytyką wskazującą na jego zbyt statyczny charakter [9]. Efektywność nie jest bowiem efektem posiadania zasobów, lecz ich wykorzystania na podstawie rutyn i umiejętności organizacyjnych. Za pierwszych autorów, którzy związali przewagę konkurencyjną z kompetencjami, uznaje się Hamela i Prahalada [4]. Ich koncepcja kluczowych kompetencji z czasem ujawniła swoje punkty styeczne z koncepcją dynamicznych kompetencji [16].

Ten krótki rys ewolucji teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym pozwala lepiej zrozumieć współczesne kierunki rozwoju tej teorii. Wśród nich można wyróżnić

* Prof. dr hab. Jerzy Rokita – Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach.

** Dr Agnieszka Dziubańska – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

te, w których zasoby są rozpatrywane w kontekście relacji powstających w związku [np. 6, 7, 8, 3, 15], oraz z ich dynamiczną naturą związaną z uczeniem się [np. 12, 5]. Problem, który podejmujemy w artykule, mieści się właśnie w tym obszarze. Bezpośrednią inspiracją do podjęcia badań, których wyniki przedstawiamy poniżej, było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie procesy odpowiadają za twórcze wykorzystanie zasobów w organizacji i w konsekwencji za przewagę konkurencyjną? Nasze rozważania ugruntowaliśmy w teorii złożoności, a w szczególności zarządzania systemami złożonymi, do których należą systemy społeczne. Są to więc systemy adaptacyjne. Ta perspektywa teoretyczna pozwoliła nam ująć w jednej koncepcji wątki, które choć są obecne w teorii zasobowej, to są traktowane fragmentarycznie. Chodzi o istotne naszym zdaniem procesy natury kognitywnej, politycznej, a nawet psychologicznej. Ich jednoczesny udział w organizacyjnych procesach strategicznych prowadzi do złożonego układu, którego elementy nie są łatwe do analizy na podstawie tradycyjnej literatury przedmiotu.

1. Kreatywność ludzi w organizacji

1.1. Natura procesów organizacyjnej kreatywności

Organizacje mają swój wymiar sieciowy – tworzą je ludzie, tj. indywidualni agenci, organizacje lub ich części, powiązane sprzężeniami zwrotnymi ze sobą i z innymi organizacjami tworzącymi otoczenie. Te sprzężenia to wzajemne interakcje. To one w dużym stopniu wpływają na cele i zadania, których realizacja jest warunkiem przetrwania organizacji, którego jedną z form jest rozwój. Można wyróżnić dwa rodzaje więzi. Pierwszym są te, które tworzą sieć oficjalną, formalną, legitymizującą system. Drugi rodzaj więzi powstających w cieniu tych pierwszych i tworzy sieć powiązań nieformalnych.

Rozróżnienie tych dwóch systemów ma znaczenie dla badania problemu kreatywności organizacji. Organizacje są twórcze, gdy jej członkowie, czy tworzone przez nich grupy, są w twórczych interakcjach i uczą się¹. Wówczas powstaje zjawisko, które nazywamy organizacyjną twórczością opartą na uczeniu się, wzmacnianiu i inkorporowaniu wspólnych schematów zachowań jednostek i grup oraz towarzyszących tym procesom obaw, lęków. Z punktu widzenia teorii – tak rozumiana twórczość na poziomie całej organizacji – powinna być objaśniona przez opisywanie procesów wzmacniania i inkorporowania zasad dokonywania zmian. W tym kontekście

¹ Organizacja może być kreatywną tzn. twórczą (od łac. *creatio* – tworzenie, a to od łac. *creare* – tworzyć). Nie wiążemy kreatywności (twórczości) z użytecznością, choć odróżniamy od niej nowość (*novelty*). Nowość jest rezultatem twórczości.

zadaniem systemu legitymizowanego (a więc oficjalnego) jest realizowanie bieżącego, podstawowego celu systemu w możliwie najsprawniejszy sposób. Opiera się on na ujemnych sprzężeniach zwrotnych, dzięki czemu utrzymuje *status quo*. Można w jego zakresie przewidywać najbliższą przyszłość systemu, gdyż cechuje go regularność zachowań, uporządkowanie, równowaga². Cień systemu cechuje się większą i odmienną dynamiką. W dużym stopniu zależy ona od osobowości ludzi, ich oczekiwań, stanów emocjonalnych.

W organizacji ma miejsce swoista gra tych dwóch systemów. Gdy dynamika cienia systemu bierze górę, organizacji zagraża anarchia, dezintegracja. Aby to nie nastąpiło, cień systemu musi być utrzymywany w pewnych ryzach. Możliwa jest też sytuacja odwrotna. Organizacja pod wpływem systemu legitymizowanego dąży do zmian, a część systemu broni ją przed nimi. Powstają działania obronne – obrona stabilności dotychczasowych wzorców zachowań. Jest to drugi rodzaj dynamiki. Istnieje też trzeci jej rodzaj, który uwidacznia się w fazie przejścia od stabilności do niestabilności systemów. Problemem tym zajmuje się psychologia organizacji. W tej fazie członkowie grupy potrafią podtrzymywać dialog w uczeniu się według podwójnej pętli, w celu utrzymywania się między defetyzowanymi wzorcami zachowań a psychicznymi fantazjami. W takiej sytuacji przynajmniej część ludzi, działających w cieniu systemu, jest zdolna i skłonna do prowadzenia dialogu z systemem formalnym w oparciu o podwójną pętlę uczenia się. Dialog taki dotyczy dotychczasowych symboli organizacyjnych. Wszystko to tworzy podstawy dla twórczości.

W fazie przejścia między stabilnością i niestabilnością system organizacji znajduje się na krawędzi anarchii. Zadaniem systemu formalnego jest utrzymywanie całość organizacji w bezpiecznym stanie, tj. zachowanie minimum stabilności przez wykorzystywanie obaw cienia systemu przed zbyt dużymi zmianami. W ten sposób powstają pewne granice dla twórczości. Kiedy jednak sytuacja jest odwrotna – mamy do czynienia ze słabym systemem formalnym, wtedy silne oddziaływanie cienia systemu może powodować wejście organizacji w obszar niestabilności. Organizacja znajduje się wtedy na krawędzi chaosu, stanu korzystnego dla powstawania innowacji. Wtedy powstają napięcia między systemem formalnym a cieniem systemu spowodowane tym, że ten drugi tworzy potencjalne możliwości zastąpienia pierwszego. W podobnych sytuacjach cień odgrywa główną rolę i ma silny wpływ na działanie organizacji.

Podsumowując, organizacja nie jest tak samo twórcza przez cały czas. Przestrzeń dogodna dla twórczości znajduje się na granicy między integracją i dezintegracją systemu, gdyż następuje wtedy kreatywna destrukcja istniejącego *status quo*. W takim stanie organizacji niektórzy jej członkowie zajmują się prowadzeniem dialogu,

² Założenie o działaniu systemu legitymizowanego na podstawie ujemnego sprzężenia zwrotnego należy rozumieć w związku z założonymi celami organizacji. Jest to oczywiście uproszczenie, które ma uczynić prezentowaną treść bardziej przejrzystą.

wykorzystując w nim metafory i analogie, myślą refleksyjnie, wszystko to dla zdobywania nowej wiedzy. Następuje podważanie recesywnych symboli organizacji. Paradoxy fazy przejścia (bycie na krawędzi chaosu) polegają na tym, że o ile system formalny dąży do utrzymywania *status quo*, to jego cień dąży do zmiany. Jedne i drugie dążenia powodują powstawanie napięć. Jeśli są one zbyt duże, to organizacja spychana będzie w anarchię. Z napięć wyłaniają się dwie trudne do pogodzenia tendencje: dążenie do krótkoterminowej efektywności, której gwarantem ma być stabilność systemu, oraz dążenie do długoterminowej sprawności, która wymaga zmian. Paradoxów jest więcej – począwszy od indywidualizmu versus konformizmu na poziomie grupy, skierowanej na centralizację versus decentralizację na poziomie organizacji, lub np. paradoksu wysokiej jakości produktów versus konkurencyjnej ich ceny – na poziomie operacyjnym.

1.2. Twórcze destrukcje

Dominujące wzorce, reguły zachowań organizacji mogą być zasilone rezultatami wcześniejszego się jej uczenia. Są jej swoistą pamięcią. Aby organizacja była innowacyjna, musi zmienić dotychczasowe wzorce zachowań głęboko zakorzenione w formalnym systemie. Zmiana ta może nastąpić w wyniku gry prowadzonej przez system formalny z jego cieniem, gry będącej uczeniem się ich obu. Przebieg tej gry zależy od: zakresu i skuteczności władzy sprawowanej przez system formalny i jego cień, chęci dokonywania zmian jednego z tych dwóch systemów oraz skuteczności polityk opartych na uczeniu się liderów. Spełnienie tych warunków prowadzi organizację, nie zawsze w sposób świadomy, do fazy kreatywnych innowacji. Propagowana jest szeroka partycypacja w działaniach, których celem jest przekształcenie tego co nowe w twórcze.

By tego dokonać, kluczowe znaczenie ma postawa elity liderów grup. Możliwe jest bardziej „luźne” definiowanie biurokratycznych zasad i procedur, na których opiera się struktura organizacyjna, lub bardziej elastyczne podejście do opisu zakresów pracy stanowisk w sferze regulacyjnej organizacji, czyli w systemie formalnym. Zabiegi te mogą być skuteczne, gdy cień systemu jest w defensywie, gdy jest mało elastyczny. Wtedy system formalny dąży do zmian, a stabilizuje organizację cień systemu, który broni istniejącego stanu rzeczy. Mamy więc wtedy następującą sytuację. Zmiany w systemie formalnym powodują zachowanie konformistycznych postaw pracowników, a w tym samym czasie następuje zwiększenie decentralizacji zarządzania. Obronne postawy i struktury są w rozkładzie i ludzie stają w obliczu niepewności, niejednoznaczności sytuacji. Dzieje się to w obrębie systemu formalnego. Wydaje się, że gdy cień systemu cechuje się tym samym, wówczas cała organizacja zmierza do anarchii lub chaosu. Rozumowanie takie jest jednak obarczone błędem. Otóż między sferami stabilności i niestabilności jest przestrzeń dla twórczości. Gdy

organizacja jest w tej przestrzeni, cechuje ją z jednej strony stabilność struktury i biurokracji odpowiedzialnych za zachowania ludzi, z drugiej zaś strony – cień systemu powoduje powstawanie różnorodności i tworzy napięcia. Te jednak nie mogą być zbyt duże i muszą opierać się na zaufaniu.

1.3. Krytyczne punkty kontrolne

Stwierdziliśmy, że gdy system formalny znajduje się w konflikcie ze swoim cieniem, organizacja znajduje się na krawędzi chaosu. Tylko w tej fazie organizacja może dokonywać zmian swoich indywidualnych i zbiorowych wzorców zachowań w wyniku uczenia się według podwójnej pętli. Najpierw zmiany te następują w wyniku interakcji między poszczególnymi agentami. Wtedy też następuje stopniowe zaniechanie stosowania dotychczasowych wzorców. Jeśli zmiany są wzmacniane przez stosowanie nowych wzorców w interakcjach między większą liczbą agentów, powstaje proces uczenia się całej części organizacji. Innymi słowy, organizacja uczy się w wyniku uczenia się agentów. Gdy organizacja jest w fazie stabilności, ma sprawny system formalny wspierany przez cień systemu, wówczas do opisanych powyżej zmian nie może dojść – grupy ludzi nie angażują się w uczenie według podwójnej pętli. Cały proces uczenia się jest wtedy kierowany przez najwyższy szczebel zarządzania i przebiega „z góry na dół”. Jeśli natomiast organizacja znajduje się w fazie braku stabilności, cechuje ją duża różnorodność zachowań, a cień systemu podważa zasady działania formalnego systemu, organizacja będzie stopniowo odchodzić od dotychczasowych wzorców i reguł zachowań. Wtedy możliwe jest uczenie się organizacji według zasady „z dołu do góry”. Jak już zaznaczyliśmy, opisane procesy osiągają punkt krytyczny, gdy organizacja znajduje się na krawędzi chaosu, tj. na krawędzi dezintegracji systemu. Wówczas bowiem ujawniają się paradoksy, następuje stopniowa zmiana obowiązujących archetypów zachowań i destrukcja systemu staje się kreatywną, tj. twórczą. Te punkty krytyczne nazywamy „kontrolnymi”, ponieważ symbolizują one stany, po przekroczeniu których destrukcja zaczyna kreować anarchię, rozpad.

Wszystkie te problemy można rozpatrywać ze względu na system społeczny, który tworzą pojedyncze osoby, grupy osób, części systemu i cały system. Można tu wyróżnić kilka rodzajów dynamik: inspirowanych przez obawy ludzi, ich indywidualizm versus konformizm, przywództwo versus podporządkowanie się, partycypowanie versus obserwowanie. Pierwsze trzy dynamiki są związane z tym, że członkowie organizacji znajdują się w przestrzeni korzystnej dla twórczości. Dla każdej z nich można ustalić punkty krytyczne. Członkowie organizacji są nie tylko aktywnymi uczestnikami procesów przebiegających w tej przestrzeni, lecz także są ich obserwatorami. Cechuje ich indywidualizm lub kolektywizm zachowań. Są oni poddani wpływowi każdej z tych dynamik, gdyż nie są tylko częścią systemu, lecz także obserwatorami przebiegających w nim procesów, odzwierciedleniem ich indywidualizmu i kolektywizmu,

wpływającymi na te procesy i będącymi pod ich wpływem. W związku z tym jasne staje się, że członkowie organizacji nie mają wystarczającego dystansu niezbędnego dla obserwowania tych procesów, mimo że mogą kolektywnie zastanawiać się nad organizacją jako całością.

2. Ewolucja organizacji w przestrzeni korzystnej dla twórczości

2.1. Przewidywalność w organizacji

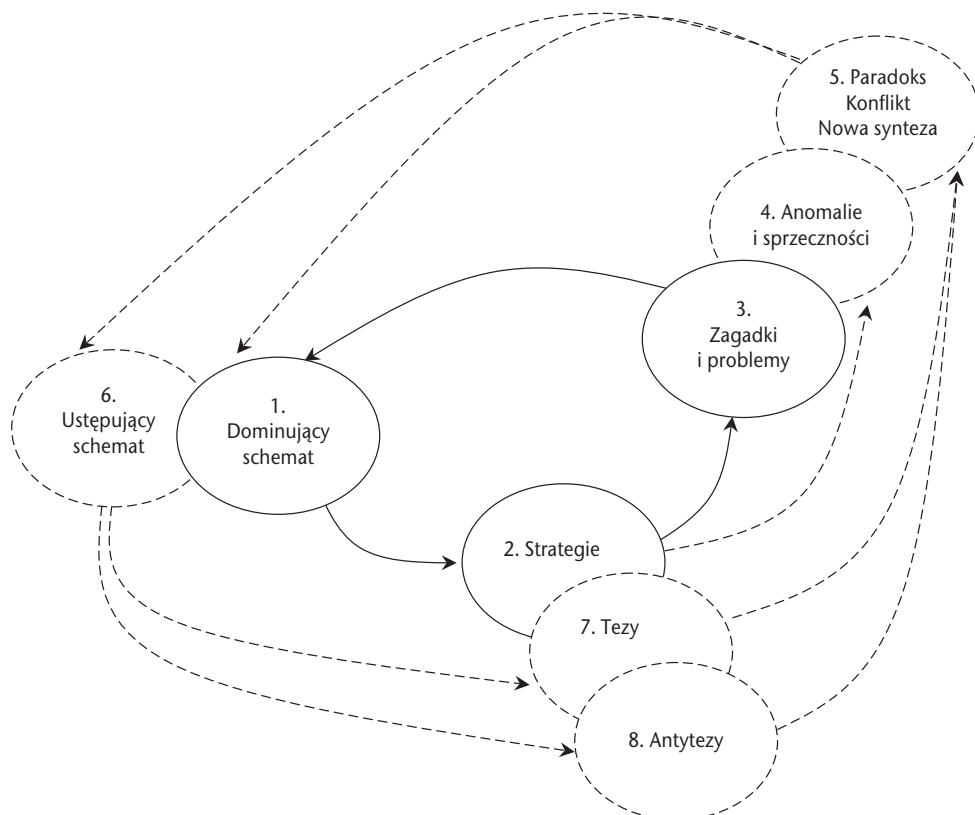
Jak już zaznaczyliśmy, sieci nieliniowych sprzężeń zwrotnych w systemach adaptacyjnych rozwijają się w wyniku uczenia się według pojedynczych i podwójnych pętli sprzężeń zwrotnych. Przestrzeń korzystna dla twórczości powstaje w wyniku działania podwójnych pętli uczenia się. Różnice między dwoma rodzajami uczenia się przedstawiono na rysunku 1. Centralne miejsce na tym rysunku zajmuje cyrkulacyjny proces odpowiadający „zwykłemu” (tradycyjnemu) zarządzaniu. Proces ten (linie ciągłe), zawiera dominujący zbiór (schemat) zasad (poz. 1), strategie systemu (poz. 2), stosowane dla osiągnięcia celu – przeżycia (poz. 3). W tym cyklu organizacja adaptuje swoje zachowania ze względu na cel, do którego dąży. Deskrypcja tego celu zależna jest od tego, jak jest on postrzegany.

Działanie cienia systemu „uruchomi” jego grę z systemem legitymizowanym. W wyniku tego część dominujących zasad (reguł) działania systemu zostaje zmarginalizowana. Tu gra jest wywoływana przez „anomalie”, które powoduje zwykłe zarządzanie. Gdy menedżerowie działają według opisywanej pętli (poz. 1–2–3), postrzegają „łamiągówki”, które muszą rozwiązywać, ale nie dostrzegają anomalii i sprzeczności, które sami wywołują (poz. 4). Dzieje się tak dlatego, ponieważ zwykłe zarządzanie jest podporządkowane zasadzie technicznej racjonalności. Anomalie i sprzeczności (poz. 4) zawsze ujawniają się w formie paradoksów i konfliktów skłaniających do dokonywania syntez. Potrzeba syntezy jest silnym czynnikiem wpływającym na kreatywną grę, wykorzystującą recesywne, tj. nieaktywne zasady zachowań, co może prowadzić do reorientacji dominujących zasad (lub ich części) w wyniku uczenia się według podwójnej pętli. Linie przerywane na rysunku 1 dotyczą powstawania paradoksów i konfliktów (pkt 5) związanych z kwestionowaniem obowiązującego paradygmatu, co uruchamia grę w obrębie recesywnych zasad (pkt 6). Zmiana paradygmatu następuje na podstawie metody dialektycznej (pkt 7 i 8). Musi to być proces permanentny, powodujący częściową lub całkowitą destrukcję obowiązujących zasad działania. Jest to domena zarządzania „nadzwyczajnego”.

Konkluzja jest następująca. Organizacja znajduje się w przestrzeni korzystnej dla twórczości, gdy jej ludzie są całkowicie zaangażowani, zarówno w procesy zarządzania

zwyczajnego, jak i nadzwyczajnego. Tylko wtedy bowiem dostrzegają oni zasadnicze paradoksy i napięcia między recesywnym i dominującym systemem. Przypomnijmy, zwyczajne zarządzanie jest źródłem stabilności, a nadzwyczajne – źródłem zarówno stabilności, jak i niestabilności. Nasuwa się jednak pytanie: co wpływa na stabilność i niestabilność na poziomie organizacji? Odpowiedź zawarliśmy w kolejnych dwóch punktach.

Rysunek 1. Pętle uczenia się w procesach zwyczajnego i nadzwyczajnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 194, za: 13, s. 118].

2.2. Źródła stabilność

Można wyróżnić kilka źródeł stabilności systemu, tj.: czynniki, które tłumią zmiany; kooperację; ochronę przed kreatywnymi napięciami, spowodowaną przez dominujące zasady zachowań; nieadaptacyjne uczenie się. Pierwszy z wymienionych czynników, zagadnienie tłumienia zmian, omówimy w oparciu o rysunek 2,

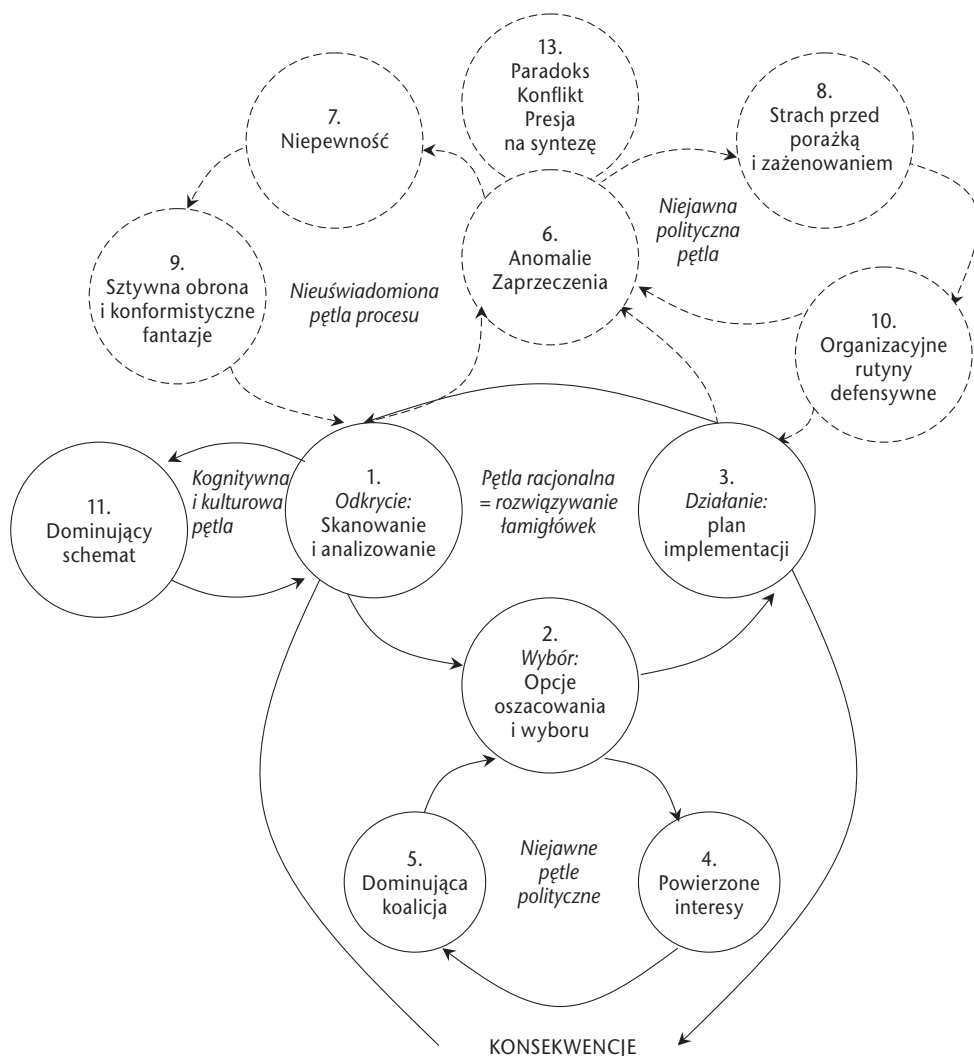
który przedstawia system zarządzania zwyczajnego. Zarządzanie to jest procesem konstruowania i aktualizowania zbioru zasad i symboli systemu, który umożliwia mu postrzeganie i uświadamianie sobie, na czym polega podstawowe, bieżące jego zadanie. Za Stacey'm [14] nazywamy ten zbiór dominującym schematem (*dominant schema*)³. Zbiór ten określa, jak agenci systemu będą zachowywać się w swoich działaniach, zmierzających do realizacji najważniejszych dla nich zadań.

Na rysunku 2 przedstawiono działania agentów w procesie racjonalnego rozwiązywania problemów polegających na odkrywaniu problemu (krok 1), ocenie i wyborze wariantu rozwiązywania go (krok 2) oraz implementacji rozwiązania (krok 3). Jest to pętla racjonalnych zachowań. Jednak odkrywanie problemu to nie tylko poznanie „nowego”, ale również monitorowanie na bieżąco realizacji zadań, porównanie ich z oczekiwaniami, podejmowanie działań korzystnych, przebiegających według tej samej pętli. Widać tu ważną rolę kontroli, która leży u podstaw racjonalnych zachowań, mających na celu utrzymywanie systemu w stabilności, tj. w równowadze, lub jego zmienności. Pożądanе zmiany są wzmacniane, a niepożądane – tłumione. Gdy w trakcie rodzą się konflikty dotyczące celów i/lub sposobów korygowania działań, ten racjonalny proces jest uzupełniany działaniami politycznymi, prowadzonymi przez kierownictwo tworzące dominującą koalicję, która chce realizować ważne dla niej interesy (cele) – kroki 4 i 5. Te często są niejawne i wpływają na formę oraz strukturę przywództwa, a także sposoby rozwiązywania konfliktów wynikających z rozbieżności interesów. Jest to więc polityczna pętla podejmowania decyzji, która może, choć nie musi, być źródłem stabilności systemu. Jest to ujemna pętla sprzężenia zwrotnego.

Powyższe wywody są potwierdzeniem, że normalne zarządzanie jest osadzone na technicznej racjonalności, gdzie system ma rozwijać się, od stabilnego *status quo* przez jego zamierzone zmiany, zapewniające dalszą jego stabilność. „Na straży” stoi system kontroli, który przez pojedyncze pętle ujemnych sprzężeń zwrotnych tłumie nieoczekiwane zmiany, zapewniając bieżącą racjonalność zachowań. System kontroli opiera się tu na obowiązujących wzorcach zachowań. Te jednak z czasem, w obliczu zasadniczych zmian w jego otoczeniu, stają się nieodpowiednie. Członkowie organizacji są na ogół nieświadomi powstających napięć i anomalii (pkt 6). Ich ujawnienie powoduje, że stają przed wielkim wyzwaniem – będą musieli zmierzyć się ze zmianą swoich, zakorzenionych głęboko w świadomości, przekonań dotyczących sensu istnienia ich organizacji. Muszą bronić się przed lękiem o jej przyszłość, strachem przed popełnieniem błędów (krok 8). W wyniku tego uruchamiają defensywne rutyny, np. niejawne politykowanie (krok 10).

³ Dominujący schemat agenta lub organizacji jest zbiorem zasad lub symboli systemu, który znacząco wpływa na postrzeganie i uświadamianie sobie ściśle bieżącego, podstawowego ich zadania.

Rysunek 2. Źródła stabilności w procesie zwyczajnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 197, cyt za: 13, s. 120].

Uwzględniając powyższe, zarządzanie nadzwyczajne różni się od normalnego w warstwie psychologicznej członków organizacji. Dzieje się tak, gdy napięcia i anomalie obserwowane przez nich nie wywołują strachu i działań obronnych. Zmiany w ich otoczeniu postrzegają oni jako korzystne dla przeprowadzenia twórczej gry polegającej na uruchomieniu recesywnych schematów zachowań, gdyż odczuwają siłę wspólnoty, którą tworzą. Umożliwia im to unikanie niejawnych działań politycznych, które w takich sytuacjach były wykorzystywane w zarządzaniu zwyczajnym.

Tu ciężar jest położony na spontaniczne samoorganizowanie się. Jest tak dlatego, ponieważ konieczne jest wsparcie tych, z którymi członkowie organizacji są w interakcjach. Gdy tracą to wsparcie, będą skutecznie eliminowani z gry. Szersze jej wsparcie wzmacnia kontrolę wszystkich wspierających zmiany. Ludzie przestają być „pod kontrolą”, gdyż sami wzajemnie kontrolują się. Spontaniczne samoorganizowanie się powoduje stabilne zachowania ludzi w grupie. Jest to wynik silnej potrzeby przynależności do niej, a kooperacja konstytuuje kontrolowanie zachowań. Samoorganizowanie się jest powodem kooperacji „z dołu do góry”. Jest to główne źródło stabilnych zachowań w zarządzaniu nadzwyczajnym.

2.3. Źródła niestabilności

Czynniki, które wpływają na niestabilność systemów w przestrzeni sprzyjającej nowości, to: amplifikacja małych zmian oraz konkurowanie i nieprzewidywalność zachowań innych systemów powiązanych więzami z danym systemem. Pierwszy z czynników – wzmacnianie małych zmian – jest rezultatem działania dodatnich sprzężeń zwrotnych. Są one podstawową przyczyną nieregularności, nieuporządkowania, niestabilności wszystkich systemów, także społecznych. W tych ostatnich objawia się to także w zachowaniach ludzi. Potwierdzają to m.in. badania Goldmana, Senge i Forrestera [11]. Jak stwierdzają ci autorzy, sprzężenia zwrotne dodatnie są fundamentalną własnością żywotnych organizacji. Podkreślają oni, że tworzą one wzorce zachowań, jednak przyczynowo-skutkowe efekty są bardzo trudne do identyfikacji. Pokazują także, że wzorce te mogą wyłaniać się wbrew intencjom, mogą powodować skutki odwrotne od zamierzonych. Dodatkowo podwójna pętla uczenia się wraz z dodatnim sprzężeniem zwrotnym tworzą konflikty i uruchamiają działania, które prowadzą do zmiany schematów zachowań.

Drugi z wymienionych czynników – konkurowanie – także destabilizuje system. Badania systemów adaptacyjnych pokazują, że każdy system cechuje się wewnętrznym konkurowaniem jego części (dynamiką typu „drapieżnik – ofiara”) oraz że wzmacnia to procesy uczenia się całego systemu. Jest to możliwe w wyniku uczenia się wprowadzającego niestabilność, która chroni system przed wpadaniem w pułapkę (np. nieefektywności). Ponieważ każdy system pozostaje w interakcjach z innymi, konieczne jest nieustanne sprawdzanie swoich zachowań, stosowanie nowych strategii walki z rywalami. Napięcia wynikające z konkurowania powodują powstawanie nieregularnych zachowań, najpierw części, a potem całych systemów.

2.4. Przyczynowość a przewidywalność

Organizacje, jak wszystkie sieci nieliniowych sprzężeń, cechują się takim samym rodzajem przestrzeni dla nowości, która jest zarazem stabilna i niestabilna. Wszystkie

takie systemy koewoluja w wyniku spontanicznego samoorganizowania się, co powoduje wyłanianie się wzorców zachowań. To wywołuje określone konsekwencje. Po pierwsze, nie ma bezpośrednich powiązań między konkretnymi działaniami a długoterminowymi ich skutkami. Teza ta jest na pierwszy rzut oka niedorzeczna. Udowodniono jednak, że twórcze, innowacyjne skutki działań mogą pojawiać się tylko w drodze wyłaniania. Niestety, członkowie organizacji mogą jedynie mieć swoje życzenia, wizje, lecz nie mogą określić sekwencji działań, które te życzenia i wizje zmaterializują. Teoretycznie jest to osiągalne tylko wtedy, gdy ich organizacja jest w stanie stabilnym, gdy stosuje się zwyczajne zarządzanie i kiedy inne organizacje, z którymi są oni w interakcjach, również cechuje stabilność i trwanie w osiągniętych stanach dopasowania. W praktyce sytuacja taka nie występuje. Po drugie, przewidywalne są tylko wyniki krótkookresowe. W małych przedziałach czasu zmiany nie wpływają na bieżące działania systemu.

3. Implikacje dla nauk o zarządzaniu – perspektywa teorii zasobowej

Przedstawione wyniki badań mają ważne implikacje zarówno dla teorii organizacji, jak i praktyki zarządzania. Poniżej odwołam się tylko do dwóch wybranych. Pierwszy wiąże się z możliwością łączenia konkretnych zasobów (materialnych lub niematerialnych) z przewagą konkurencyjną. Przez wiele dziesiątków lat przyjmowano, że organizacje cechuje równowaga, w której jej członkowie są zdolni do osiągnięcia oczekiwań, spójnych wyników, oraz że są one pośrednimi etapami na drodze prowadzącej do długoterminowego celu. Świat organizacji jest regulowany i uniformistyczny. Regularność zapewnia system kontroli. Być może założenie o równowadze systemów było powodem, dla którego problem racjonalności w teorii zasobowej nie był nigdy podstawowym problemem badawczym. Z nauk o złożoności wyłania się odmienny paradygmat opierający się na twierdzeniu, że twórcze organizacje należy utrzymywać daleko od równowagi, na krawędzi (granicy) chaosu, przez konkurowanie, samoorganizowanie się i kooperowanie. Tym samym także w zakresie więzi przyczynowo-skutkowych powstaje ciekawy paradoks: ich odkrywanie i badanie (które wcześniej było kluczowe w teorii zasobowej) przestaje mieć znaczenie. Ich odkrywanie staje się niemożliwe, gdyż „rozpływają się” w wyniku złożonych interakcji między różnymi częściami systemu. W języku teorii zasobowej można powiedzieć, że wynikające stąd podstawy przewagi są trudne w imitacji. Niemożliwe jest także przewidywanie rezultatów działań w dłuższym horyzoncie czasu. W zamian pozostaje tylko, lub aż, odkrywanie charakteru dynamiki systemu i archetypicznych jego zachowań. Spójność systemu, która jest wynikiem spójności zachowań, będących z kolei skutkiem ich wzorców, istnieje, lecz jest nieregularna. Ma formę wzorców

fraktalnych i nie powstaje w wyniku wcześniej uzgodnionych wyborów, lecz w rezultacie wielu indywidualnych decyzji powstających w procesach samoorganizowania się i lokalnych działań agentów. Jest to więc obraz pełen kreatywnej destrukcji, nieregularności, braku porządku, a równowaga nie przynosi sukcesu, lecz jego przeciwieństwo. Wniosek ten odkrywa nową ścieżkę dla konceptualizacji strategicznych kompetencji organizacji.

Kolejnym problemem, który chcieliśmy podkreślić, wiąże się z tworzeniem oczekiwanej wartości dodanej przez strategiczne jednostki biznesu w zdywersyfikowanych korporacjach. Z punktu widzenia tradycyjnej nauki o zarządzaniu (by powołać się np. na Rumelta, Teece'a) przyjmuje się, że stopień zdywersyfikowania korporacji jest kluczowym problemem strategicznym, gdyż od jego rozwiązania zależy alokacja zasobów. Oczekiwana wartość dodaną jednostki biznesu uzyskują dzięki tej alokacji, z jednej strony, oraz monitorowaniu działań w celu korygowania błędów, z drugiej. Według nauki o złożoności członkowie organizacji są ważnymi agentami działającymi w całym systemie. Kierownictwo ma wpływ na dynamikę całego systemu przez śledzenie parametrów kontrolnych, które ułatwiają określenie, czy organizacja jest w sferze stabilności, czy też na krawędzi chaosu. To kierownictwo jest też (lub powinno być) katalizatorem strachu i obaw związanych ze zmianami. Tak więc nauka o złożoności stwarza podstawę do rozpatrywania nowej roli przywództwa systemu będącego w warunkach dalekich od równowagi.

Przedstawione wnioski naturalnie nie wyczerpują zagadnień, które tradycyjnie były podejmowane w ramach teorii zasobowej, a na które inny punkt widzenia daje teoria złożoności. Jak widać, także na poziomie aksjologicznym problemów jest wiele i większość z nich wymaga dalszych badań. Przedstawiona koncepcja daje jednak wgląd w procesy uczenia się organizacji, które leżą u podstaw kompetencji organizacyjnych. Naszym zdaniem od tego, jak menedżerowie potrafią wykorzystać te procesy, zależy potencjał konkurencyjności, i tym samym możliwości osiągnięcia oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji we współczesnym otoczeniu.

Bibliografia

- [1] Barney J., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resources-based view*, "Journal of Management" 2001, No. 27, pp. 643–650.
- [2] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, No. 17, pp. 99–120.
- [3] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- [4] Hamel C.K., Prahalad G., *The core competences of corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May–June, pp. 275–292.

- [5] Jędralska K., Komanda M., Dziubińska A., *Kompetencje interancjonalizacyjne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [6] Krupski R., *Strategia współtworzenia wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2007, nr 2.
- [7] Krupski R., *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 87–98.
- [8] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych: identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [9] Mahoney J.T., Pandian J., *The resource based view within the conversation of strategic management*, “Strategic Management Journal” 1992, No. 5, pp. 363–380.
- [10] Pfeffer J., Salancik G.R., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- [11] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2009.
- [12] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [13] Rokita J., Dziubińska A., *Systemy złożone w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- [14] Stacey R., *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1996.
- [15] Stańczyk-Hugiet E. *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 6–8.
- [16] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, pp. 509–533.

INNE SPOJRZENIE NA ŹRÓDŁA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule podejmujemy problem twórczych zachowań ludzi w organizacji, traktowanej jako społeczny system złożony. Rozważania osadzamy w zasobowym podejściu do przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań dają odpowiedź na pytanie: jakie procesy odpowiadają za

twórcze wykorzystanie zasobów w organizacji i w konsekwencji za przewagę konkurencyjną? Badania prowadziliśmy w oparciu o krytyczną analizę literatury. W treści artykułu przedstawiamy koncepcję dynamicznego ujęcia uczenia się organizacji w warunkach zwyczajnego i nadzwyczajnego zarządzania. Od tego, w jaki sposób menedżerowie potrafią wykorzystać te procesy, zależy potencjał konkurencyjności, i tym samym możliwości osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji we współczesnym otoczeniu. Nałożenie na siebie dwóch perspektyw teoretycznych (teorii złożoności i teorii zasobowej) w zakresie wyznaczonego problemu badawczego pozwoliło zwrócić uwagę na szereg wniosków istotnych dla zarządzania. W szczególności, w sferze teorii, konieczna jest głęboka refleksja nad założeniami o organizacji jako systemie w równowadze. Z nauk o złożoności wyłania się bowiem odmienny paradygmat opierający się na twierdzeniu, że organizacje należy utrzymywać daleko od równowagi, tj. na krawędzi chaosu, przez konkurowanie, samoorganizowanie się i kooperowanie. Drugim wnioskiem, bliższym praktyce zarządzania, jest potrzeba nowego ujęcia przywództwa w zakresie tworzenia oczekiwanej wartości przez strategiczne jednostki zdywersyfikowanych korporacji.

SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNE SYSTEMY ZŁOŻONE, UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI, PRZEWAGA KONKURENCYJNA

DIFFERENT APPROACH TO THE SOURCES OF COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

Abstract

In this article we focus on creative behaviours of people in the organization, considered as complex system. As theoretical ground we use the resource based theory. The results of the research, are answering the question: what processes are responsible for the creative use of resources in the organization and, consequently, its competitive advantage? The results was received on the bases of critical literature analysis. In the article we present the concept of the dynamic approach to organizational learning in the conditions of ordinary and extraordinary management. How managers can take advantage of these processes effects the potential of competitiveness and thus the actual ability to achieve and maintain a competitive advantage by the organization. Superposition of two theoretical perspectives (complexity theory and the RBT) within the area of the research, helped to draw attention to a number of conclusions relevant to the management. In particular, in the field of theory, it is necessary to change the previously unquestioned assumptions about the organization as a system in equilibrium. From the perspective of complexity science emerges a different paradigm, based on the assumption

that organizations must be far from equilibrium, i.e. on the edge of chaos, due to competition, self-organization and cooperation. The second conclusion, that is closer to the management practice, is the need for a new leadership approach in diversified corporations in the context of expected value added generated by the strategic units.

KEY WORDS: COMPLEX SOCIAL SYSTEMS, LEARNING OF ORGANIZATION, COMPETITIVE ADVANTAGE