

Kamila Malewska¹, Maja Sajdak²

WPŁYW DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI NA ZWINNOŚĆ STRATEGICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa są zmuszone do funkcjonowania w warunkach turbulentnego otoczenia. Charakteryzuje się ono intensywnymi i gwałtownymi zmianami zachodzącymi w zachowaniach konkurentów i konsumentów, co wymusza konieczność wykształcenia umiejętności szybkiego budowania nowych typów przewagi konkurencyjnej. Istnieją organizacje, którym udaje się sprawnie funkcjonować pomimo niesprzyjających warunków. Są to przedsiębiorstwa, które oparowały zdolność szybkiego dostosowywania się i wprowadzania zmian w swoich strategiach poprzez dokonywanie transformacji konfiguracji posiadanych zasobów i umiejętności. Teoretycy i praktycy zarządzania odpowiadają na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorstwa w sferze zarządczej, proponując koncepcje uwzględniające dynamizm otoczenia oraz konieczność adaptacji do niego. Wśród propozycji tych coraz większym zainteresowaniem cieszą się koncepcje dynamicznych zdolności oraz zwinności przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dynamiczne zdolności mogą stanowić swego rodzaju ramy teoretyczne dla analizy koncepcji zwinności przedsiębiorstwa [Roberts i Grover 2012]. Pojawiają się również opinie, zgodnie z którymi zwinność postrzegana jest jako jedna z dynamicznych zdolności organizacji umożliwiająca osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Goldman, Nagel i Preiss 1995; Sambamurthy, Bharadwaj i Grover 2003; Mason 2010]. Zasadne zatem staje się pytanie o relacje zachodzące między tymi koncepcjami.

Celem artykułu jest określenie zależności między dynamicznymi zdolnościami organizacji a jej zwinnością. Artykuł składa się z trzech zasadniczych części.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania.

² Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego.

W pierwszej przedstawiono problematykę dynamicznych zdolności, skupiając się na ich istocie, zaprezentowaniu podstawowych podejść do tego zagadnienia oraz jego roli w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Druga część została poświęcona tematyce zwinności strategicznej przedsiębiorstwa. W końcowym fragmencie artykułu autorki podjęły próbę zidentyfikowania zależności między dynamicznymi zdolnościami organizacji a jej zwinnością.

Studia literaturowe w zakresie dynamicznych zdolności przeprowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych” sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC – 2014/13/D/HS4/01750. Z kolei część artykułu dotycząca zwinności przedsiębiorstwa została przygotowana w związku z realizacją projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, finansowanego również przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC – 2013/11/D/HS4/03858.

1. Dynamiczne zdolności – istota, podstawowe podejścia, ich rola w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej

Dynamiczne zdolności, zgodnie z najbardziej rozpowszechnioną w literaturze definicją zaproponowaną przez D.J. Teece’a, G. Pisana i A. Shuen, umożliwiają „integrację, budowę i rekonfigurację wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji w celu dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia”. Odzwierciedlają one zdolność organizacji do tworzenia nowych, innowacyjnych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej [Teece, Pisano i Shuen 1997].

Termin „dynamiczne” w tym pojęciu pochodzi od predyspozycji organizacji do utrzymania swoich kompetencji w zmieniającym się otoczeniu. Wymaga to innowacyjnego podejścia, wycucia czasu oraz umiejętności podjęcia natychmiastowych działań. Z kolei termin „zdolności” jest związany z umiejętnością zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi zasobami oraz kompetencjami organizacji umożliwiającą jej przetrwanie w turbulentnych warunkach [Teece, Pisano i Shuen 1997].

Podejście oparte na dynamicznych zdolnościach ma charakter bardziej teoretyczny niż empiryczny, przez co czasami trudno je odnieść do rzeczywistości biznesowej. W literaturze przedmiotu można zidentyfikować dwa podstawowe podejścia dotyczące problematyki dynamicznych zdolności. Pierwsze z nich bazuje na teorii ewolucyjnej, zgodnie z którą organizacje posiadają zdolności umożliwiające przeprowadzanie zmian. Zdolności te jednak dotyczą wyłącznie określonego obszaru, w którym przedsiębiorstwo się specjalizuje (domeny). Wymagają one permanentnych inwestycji oraz procesu uczenia się. W ramach tego podejścia dynamiczne zdolności są definiowane jako predyspozycje umożliwiające rozszerze-

nie, modyfikację oraz kreowanie podstawowych zdolności organizacji [Winter 2003]. Dynamiczne zdolności w tym podejściu można scharakteryzować następująco [Winter 2003; Teece, Pisano i Shuen 1997]:

- Są one związane ze złożonymi procedurami, które oznaczają stałe wzory czynności umożliwiające zmianę bieżących zdolności organizacji (są to ustrukturyzowane czynności bazujące na umiejętnościach).
- Kreowanie dynamicznych zdolności wymaga stałych i kosztownych inwestycji związanych z realizacją długoterminowych zobowiązań w określonych domenach. Według G. Pisana proces budowania zdolności jest uzależniony od procesu uczenia się wynikającego z każdego realizowanego projektu [Pisano 1996]. Z kolei M. Zollo i S.G. Winter [2002] stwierdzają, że formułowanie zdolności jest związane z każdym procesem uczenia się (łącznie z akumulowaniem doświadczenia, które nie wymaga celowych inwestycji w proces nauki), przetwarzania i kodyfikacji wiedzy.
- Rozwój nowych zdolności jest uzależniony od sposobu funkcjonowania danej organizacji (zajmowanej przez nią pozycji oraz wybranego wcześniej kierunku działania).
- Dynamiczne zdolności zawsze są związane z określoną domeną.

W podejściu bazującym na teorii ewolucyjnej zakłada się, że otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, ma kluczowe znaczenie dla osiąganych przez nią wyników. Jeżeli otoczenie gwałtownie się zmienia, przedsiębiorstwo może nie być w stanie dostosować się do tych zmian mimo rekonfiguracji posiadanych w danym obszarze zdolności. Może się okazać, że adaptacja do otoczenia wymagać będzie wykroczenia poza daną domenę, w której specjalizuje się organizacja.

Drugie wspomniane podejście do zagadnienia dynamicznych zdolności zakłada, że ewolucyjna teoria w tym obszarze znajduje zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w umiarkowanym otoczeniu, w ramach którego zmiany pojawiają się relatywnie często, ale można je przewidzieć. W związku z tym, że struktura danej branży w tym wypadku pozostaje bez zmian, oznacza to, że firma może skutecznie przeprowadzać zmiany, bazując na posiadanej wiedzy dotyczącej danej domeny. Natomiast w sytuacji, w której przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu charakteryzującym się zmianami częstymi, nieprzewidywalnymi, zachodzącymi w sposób nieliniowy, na dynamiczne zdolności składają się proste reguły i strukturalne zasady, które [Eisenhardt i Martin 2000]:

- zapewniają swoiste ramy ułatwiające skupienie uwagi menedżerów na potrzebie dokonania zmiany,
- umożliwiają koncentrację zarządzających na kluczowych kwestiach, jednocześnie pozostawiając im swobodę wyboru sposobu działania, niekoniecznie związanego z daną domeną.

Menedżerowie reagują na dynamiczne zmiany, wykorzystując proste reguły, a nie złożone procedury, często kierując się intuicją [Eisenhardt i Tabrizi 1998].

Działanie to okazuje się skuteczne w praktyce. Badania wykazują, że zarządzający nie w każdej sytuacji wykorzystują swoją wiedzę ukrytą. Kreują oni nową wiedzę poprzez zestawienie posiadanej już wiedzy w nowym kontekście lub eksperymentalne działania. Praktyki te umożliwiają reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu niekoniecznie w ramach obecnie zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji czy obranego wcześniej kierunku działania. Wydawać się może, że działania te mają charakter spontaniczny, wynikający z sytuacji, jednak charakteryzują się one systematyczną logiką. Nie są zakodowane w pamięci organizacyjnej i są słabo ustrukturyzowane. Zgodnie z prezentowanym podejściem, dynamiczne zdolności oznaczają nieustrukturyzowane, elastyczne sposoby działania umożliwiające dostosowanie się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Jedną z podstawowych cech dynamicznych zdolności w tym ujęciu jest elastyczność działań umożliwiająca aplikację określonych rozwiązań w ramach różnych obszarów funkcjonowania (domen). Oznacza to, że organizacje posiadają zdolności transformacyjne umożliwiające im przeprowadzanie zmian o charakterze strategicznym gwarantujące adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Wykorzystanie dynamicznych zdolności może zatem prowadzić do zmiany strategii organizacji jako całości.

Dynamiczne zdolności składają się z wielu procesów, takich jak: rozwój produktu, podejmowanie decyzji strategicznych oraz alianse. Zdolności te odznaczają się określonymi cechami charakterystycznymi. Sugeruje się, że mogą być one zmieniane i zastępowane na przestrzeni lat oraz że odznaczają się podobnymi cechami w wypadku firm osiągających przewagę konkurencyjną na rynku. Zdolności te różnią się także w zależności od rodzaju rynku, na którym funkcjonuje organizacja. W wypadku zmieniającego się rynku dynamiczne zdolności oznaczają proste procesy bazujące na szybkim uczeniu się, niepotwierdzonych informacjach, co oznacza, że konsekwencje ich zastosowania mogą być trudne do przewidzenia [Eisenhardt i Martin 2000].

W problematyce dynamicznych zdolności kwestią niejednoznacznie sprecyzowaną jest ich rola w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez organizacje. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że dynamiczne zdolności mogą być podobne wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na tym samym rynku, różnica sprowadza się do określenia konfiguracji zasobów, która umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wnioskować zatem można, że samo posiadanie dynamicznych zdolności nie gwarantuje osiągnięcia przewagi, ale zdolności te są niezbędne w procesie rozwoju istniejących oraz kreowania nowych konfiguracji zasobów [Eisenhardt i Martin 2000]. Według D.J. Teece'a, G. Pisana i A. Shuen dynamiczne zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Jej trwałość zależy od tego, jak szybko i skutecznie zdolności te mogą zostać skopiowane przez konkurentów [Teece, Pisano i Shuen 1997]. Z kolei K.M. Eisenhardt i J.A. Martin definiują dynamiczne zdolności jako proste procesy, które mogą się przyczynić do osiągnięcia przewagi

konkurencyjnej, ale jej trwałość jest dyskusyjna, gdyż wymaga ciągłej rekonfiguracji posiadanych przez organizację zasobów. Zdaniem autorów, przewagę konkurencyjną w niewielu wypadkach tłumaczyć można kreowaniem i wykorzystaniem dynamicznych zdolności. Argumentem przemawiającym za tym poglądem jest to, że stworzenie unikatowej kombinacji zasobów jest procesem bardzo trudnym do zrealizowania w praktyce [Eisenhardt i Martin 2000]. Zdaniem E. Cavusgila, S.H. Seggie'a i M. Berk Talay [2007], dynamiczne zdolności mogą się przyczynić do rozwoju wyróżniającej konfiguracji zasobów, przez co prowadzą do osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Należy jednak podkreślić, że jest to proces bardzo złożony, gdyż trudno przełożyć opierające się na wewnętrznych procesach dynamiczne zdolności na unikatową konfigurację zasobów. Jeżeli jednak proces ten zakończy się pomyślnie, możliwe jest opracowanie strategii rozwoju kreującej wartość dla organizacji.

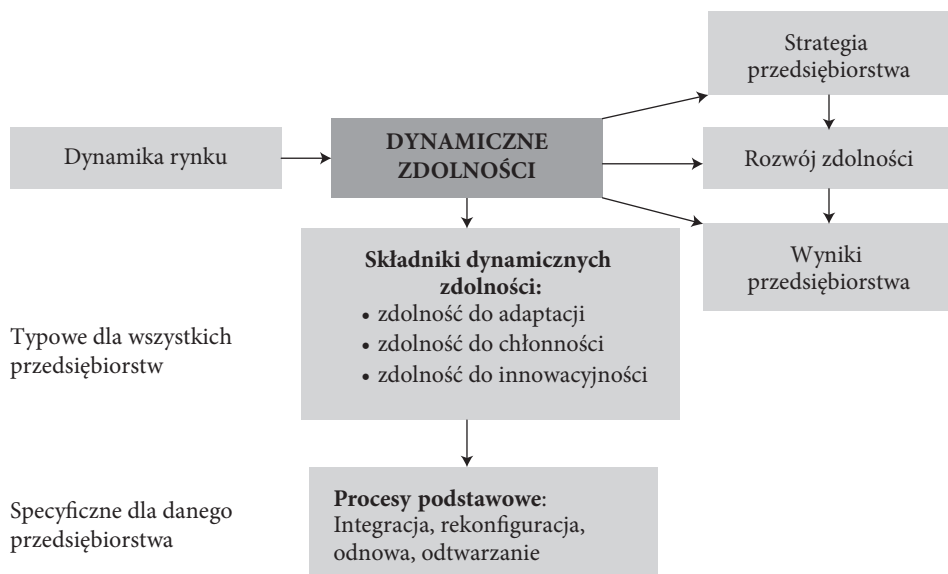
Biorąc pod uwagę szybko i dynamicznie zmieniające się rynki, utrzymanie unikatowej kombinacji zasobów i umiejętności jest utrudnione. Coraz bardziej pożądane stają się takie cechy organizacji, jak zdolność do przeprowadzania szybkich zmian czy umiejętność adaptacji [Schreyögg i Kliesch-Eberl 2007]. Przedsiębiorstwa są w stanie osiągać ponadprzeciętne zyski, będąc w posiadaniu określonych zasobów i kompetencji, lecz bez sformułowania dynamicznych zdolności korzyści te mają charakter wyłącznie krótkoterminowy [Augier i Teece 2009].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dynamiczne zdolności są raczej wbudowane w proces organizacyjny, a nie są procesem samym w sobie. Umożliwiają one proces transformacji zasobów i umiejętności organizacji w produkt lub usługę, które dostarczają wartość dodaną ostatecznemu klientowi. C.L.Wang i P.K. Ahmed [2007] wyróżniają w ramach dynamicznych zdolności trzy podstawowe komponenty]:

- zdolność do adaptacji – oznacza ona zdolność organizacji do dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez elastyczność zasobów,
- zdolność do chłonności – odnosi się do zdolności organizacji do pozyskiwania informacji z otoczenia oraz integrowania ich z informacjami wewnętrznymi,
- zdolność do innowacyjności – umożliwia integrację wewnętrznej innowacyjności przedsiębiorstwa z okazjami pojawiającymi się na rynku.

Na rysunku 1 przedstawiono proces tworzenia dynamicznych zdolności oraz jego konsekwencje. Im bardziej dynamiczny rynek, tym silniejsza potrzeba rozwoju dynamicznych zdolności. Należy zauważyć, że komponenty tych zdolności są typowe dla większości przedsiębiorstw. Różnica sprowadza się do wewnętrznych procesów związanych z kreowaniem określonej konfiguracji zasobów i umiejętności (sposobu, w jaki są przeprowadzane, formowane, zmieniane, zastępowane).

Podsumowując, stwierdzić można, że rozwój i ostateczna konfiguracja zasobów i umiejętności organizacji jest wynikiem wykorzystania dynamicznych zdolno-



Rysunek 1. Model dynamicznych zdolności

Źródło: Wang i Ahmed 2007.

ści. Na ogół przyjmuje się, że zdolności są wynikową strategii organizacji. Jednak w wypadku dynamicznych zdolności zależność ta jest nieco inna. Kombinacja zasobów i umiejętności jest konsekwencją ukształtowania dynamicznych zdolności, które wywierają również wpływ na ostateczny kształt strategii przedsiębiorstwa. Zakłada się także, że dynamiczne zdolności oddziałują na wyniki osiągane przez organizacje, ale wpływ ten nie jest bezpośredni. Postuluje się, że rozwój zasobów i umiejętności, który jest konsekwencją wykorzystania dynamicznych zdolności, powinien być powiązany bezpośrednio ze strategią organizacji. Relacja ta korzystnie wpływa na osiągane rezultaty oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Wang i Ahmed 2007].

W literaturze przedmiotu autorzy starają się zidentyfikować potencjalne rezultaty i konsekwencje wykorzystania dynamicznych zdolności. I tak V. Ambrosini i C. Bowman zwracają uwagę na to, że dynamiczne zdolności wywierają bezpośredni wpływ na tzw. bazę zasobową, która z kolei może się przełożyć na krótkookresową lub długotrwałą przewagę konkurencyjną. Przewaga ta może ulegać wahaniom będących skutkiem zmian w zachowaniach konsumentów lub konkurentów. Dynamiczne zdolności umożliwiają dokonanie rekonfiguracji posiadanych zasobów adekwatnie do zmian zachodzących w otoczeniu. Podkreślić jednak należy, że zmiany w kombinacji zasobów i umiejętności nie zawsze muszą się przekładać na sukces organizacji. Mogą być też przyczyną porażki oraz znaczących

kosztów związanych na przykład z koniecznością prowadzenia badań, szkoleń czy wynagrodzeniami dla ekspertów i specjalistów [Ambrosini i Bowman 2009]. Proponuje się również, by efektem wykorzystania dynamicznych zdolności był wzrost organizacji, a także utrzymanie stabilności. Nie w każdej sytuacji powyższe rezultaty wymagają budowania lub pozyskiwania nowych kompetencji. Czasami progres w funkcjonowaniu organizacji jest osiągany poprzez redukcję posiadanych zasobów [Helfat i in. 2007]. Z kolei T. Eriksson [2013] podkreśla, że efekty wykorzystania dynamicznych zdolności mogą zostać zauważone dzięki zwiększeniu strategicznej zwinności przedsiębiorstwa. Wpływ dynamicznych zdolności na funkcjonowanie organizacji odbywa się, zdaniem autora, poprzez bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie na zdolności operacyjne przedsiębiorstwa, które są istotnym komponentem koncepcji strategicznej zwinności.

Rekapitulując, można stwierdzić, że dynamiczne zdolności umożliwiają zarówno rekonfigurację istniejących zasobów, jak i kreowanie nowych. Zasoby te mogą pochodzić z różnych źródeł (wnętrze przedsiębiorstwa, zakup, przejęcie). Koncepcja dynamicznych zdolności cieszy się rosnącą popularnością przede wszystkim ze względu na to, że stara się wytłumaczyć mechanizm osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

2. Uwarunkowania zwinności strategicznej

Odwołując się do definicji dynamicznych zdolności zaproponowanej przez D.J. Teece'a, G. Pisana i A. Shuen [1997], którzy pierwsi podjęli tę problematykę, zauważyć można bezpośredni związek pomiędzy dynamicznymi zdolnościami a koncepcją zwinności strategicznej. Oba zagadnienia odnoszą się do umiejętności przedsiębiorstwa radzenia sobie ze zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniem i w tym celu zostały rozwinięte. Wykorzystanie dynamicznych zdolności wydaje się szczególnie istotne w warunkach podjęcia działań dostosowujących zasoby przedsiębiorstwa do nowych form przewagi konkurencyjnej. Jest to podejście koncentrujące się na rozwoju umiejętności kadry menedżerskiej oraz konfiguracji pozostałych umiejętności (np. strukturalnych czy technicznych). Zatem zagadnienie to obejmuje obszary: badawczy, zarządzanie rozwojem, rozwój procesu, transfer technologii oraz własność intelektualną. Autorzy uważają, że podejście dynamiczne może wesprzeć kreowanie strategii w celu rozwoju konkurencyjności i elastyczności w dłuższym okresie.

Według P.T. Kidda [1995] zwinność to zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zmiany we właściwy sposób i w jak najszybszym czasie, z jednoczesnym wykorzystaniem nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zarówno dynamiczne zdolności, jak i koncepcja zwinności podkreślają zdolność adaptacji do otoczenia, która stanowi pod-

stawę ich egzystencji. Wyzwanie to wymaga innowacyjności w celu nadążania za postępowaniem technologicznym oraz presją czasu [za: Teece, Pisano i Shuen 1997].

Zwinność jest postrzegana jako koncepcja komplementarna, wykorzystująca dorobek elastyczności oraz adaptacyjności, jednak sięgająca swym zakresem znacznie szerzej, obejmująca wymiar strategiczny. Wspomniane zagadnienia reprezentują ewolucję podejścia umiejętności dostosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia. Zwinne przedsiębiorstwo stanowi ostatnie stadium rozwoju tego procesu, łącząc wszystkie najistotniejsze koncepcje obu podejść oraz praktyk w ramach nich rozwiniętych [Sherehiy, Karwowski i Layer 2007].

Y. Doz i M. Kosonen [2008, s. 6] interpretują zwinność strategiczną jako umiejętność myślenia i działania w inny, nieznany dotąd sposób, inicjowania i doświadczania nowych modeli biznesowych opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. Autorzy zauważają, że przedsiębiorstwa same stają się ofiarami swoich sukcesów. W procesie wzrostu i rozwoju tracą umiejętności dostosowawcze. Skupione na realizacji celów, osiąganiu efektywności zapominają o tak istotnej potrzebie elastyczności i zwinności. Sukces wypiera wrażliwość strategiczną.

Według Y. Doza i M. Kosonena [2008, s. 17–35] zwinność strategiczna jest rezultatem kombinacji trzech głównych metaumiejętności, które zapewniają jej fundament. Pierwszą z nich jest wrażliwość strategiczna. W szybko zmieniających się czasach myślenie strategiczne odgrywa istotniejszą rolę niż kiedykolwiek wcześniej. Zauważyć można, że tradycyjne myślenie o strategii nadal ma zastosowanie w postaci wykorzystania prognozowania strategicznego (*strategic foresight*) i skutecznego antycypowania konsekwencji kluczowych trendów w celu wczesnego zidentyfikowania zagrożeń i niepokojących zjawisk. Jednak wzrastająca turbulencja wymaga podjęcia działań uzupełniających w postaci orientacji strategicznej „od wnętrza przedsiębiorstwa na zewnątrz” (*strategic insight*). Autorzy identyfikują je jako umiejętność dostrzegania, analizowania i kompleksowego ujęcia rozwoju sytuacji strategicznych oraz bycia gotowym do ich wykorzystania. Podejście to kładzie nacisk na jakość i intensywność czujności zewnętrznej opartej na posiadaniu dobrej jakości informacji oraz sieci kontaktów z partnerami biznesowymi i interesariuszami przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest także poziom świadomości zarządzających oraz inteligencja strategiczna.

Złożoność i niestabilność otoczenia sprawiają, że decyzje są podejmowane w warunkach wysokiej nieprzewidywalności z koniecznością uwzględnienia wysokiego ryzyka, presji czasu, przy jednoczesnym braku informacji. Taka sytuacja wymaga podejmowania współzależnych wyborów strategicznych, stąd też jako drugi wymiar autorzy koncepcji proponują wspólne zobowiązanie. Wymiar kompleksowości to kolejne wyzwanie. W wymiarze tym poszczególne działania tworzą sekwencję zintegrowanego łańcucha kreowania wartości. Wzajemne wsparcie strategiczne oraz dzielenie się kluczowymi kompetencjami oraz zasobami intensyfikuje współzależność pomiędzy decyzjami. Decyzje w ramach jednego obszaru

nie mogą być podejmowane bez wzięcia pod uwagę konsekwencji strategicznych i operacyjnych dla innego obszaru.

Wrażliwość strategiczna i wspólne zaangażowanie nie miałyby wartości bez wymiaru, którym jest płynność zasobów – zapewnia przesunięcie bądź rekonfigurację zasobów i systemów przedsiębiorstwa w celu wykorzystania nadarzającej się szansy. Możliwe jest to dzięki wykorzystaniu procesów alokacji zasobów, praktykom zarządzania zasobami ludzkimi oraz mechanizmom i bodźcom, dzięki którym modele biznesowe oraz działalność systemu informacyjnego są szybsze i łatwiejsze. Dzielnie się wiedzą i zasobami niematerialnymi stanowi podstawę tego procesu.

Autorzy podkreślają istotność i kompatybilność wszystkich trzech kompetencji. Podjęcie trafnych decyzji nie wystarczy, dopiero możliwość ich wdrożenia zapewni pożądany efekt. Przedsiębiorstwa powinny rozwijać intensywnie wszystkie trzy obszary, gdyż tylko wtedy mogą osiągnąć zwinność strategiczną i zdobyć przewagę konkurencyjną nad swoimi rywalami.

Ch. Worley, T. Williams, E.E. Lawler III [2014, s. 26–27] definiują zwinność jako zdolność do przeprowadzenia zmian efektywnie i w odpowiednim czasie. Umiejętność szybkiej realizacji zmian wynika ze zdolności przedsiębiorstw zwinnych do skuteczniejszego antycypowania zdarzeń w otoczeniu (dzięki systemom informacyjnym) i przygotowania się na proces zmiany. Wysoka efektywność przeprowadzonych zmian wynika z wyboru tych zdarzeń w otoczeniu (definiowanych jako szanse), których podjęcie przez przedsiębiorstwo będzie się wiązało z popytem otoczenia. Przedsiębiorstwa zwinne podejmują zmiany permanentnie, zatem działania już wdrożone nie oznaczają obszarów stałych, zinstytucjonalizowanych, nadal mogą one podlegać dalszej transformacji.

3. Wpływ dynamicznych zdolności na atrybuty zwinności strategicznej

W literaturze przedmiotu proponuje się cztery atrybuty zwinności strategicznej: wrażliwość strategiczną, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczną oraz przywództwo strategiczne [Sajdak 2014]. Ze względu na tematykę artykułu atrybuty te zostaną przeanalizowane z punktu widzenia wykorzystania dynamicznych umiejętności, takich jak zdolność do adaptacji, zdolność do chłonności oraz zdolność do innowacyjności.

Zdolność do adaptacji oznacza umiejętność szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia, a także kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Cecha ta opiera się także na umiejętności przedsiębiorstwa do rozpoznawania okazji rynkowych dzięki prowadzeniu analiz strategicznych, wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania bądź wy-

pracowaniu własnych skutecznych metod poszukiwania szans rynkowych. Obejmuje jednocześnie umiejętność kreowania własnych okazji dzięki innowacyjności i kreatywności. Kluczowa okazuje się współpraca z klientem w celu poszukiwania i odkrywania szans w otoczeniu dla wykorzystania innowacji rynkowych i szybkich działań konkurencyjnych. Zarządzający nie są w stanie wykorzystać wszystkich szans, zatem bezcenna jest umiejętność nadawania im priorytetów, mając na uwadze zasoby i umiejętności, które przedsiębiorstwo posiada lub które jest w stanie „wypracować samemu bądź z otoczeniem”. Niezmiennie istotna w ramach tej cechy jest zdolność do chłonności – odnosząca się do umiejętności organizacji pozyskiwania informacji z otoczenia oraz integracji ich z informacjami wewnętrznymi. Pożądana jest także w tym obszarze zdolność do innowacyjności umożliwiająca integrację wewnętrznej innowacyjności przedsiębiorstwa z okazjami pojawiającymi się na rynku.

Kolejnym atrybutem zwinności jest elastyczność, która odnosi się do umiejętności rekonfigurowania dostępnych zasobów i procesów w przedsiębiorstwie oraz zdolności inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć w celu wykorzystania szans bądź dostosowania ich do zmieniających się warunków otoczenia. Umiejętność ta jest związana z elastycznością przedsiębiorstwa, a w szczególności z tzw. elastycznym systemem produkcyjnym. Zwinność operacyjna umożliwia firmie szybką rekonfigurację obecnych procesów i kreowanie nowych, innowacyjnych procesów umożliwiających sprawne funkcjonowanie w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Ten atrybut zwinności strategicznej przedsiębiorstwa jest związany bezpośrednio ze zdolnością do adaptacji (umiejętnością dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez elastyczność zasobów, jak również zdolności innowacyjne).

Atrybut określany mianem przedsiębiorczości strategicznej oznacza umiejętność oceny adekwatności zasobów w celu wykorzystania szans rynkowych oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia. Umiejętność identyfikacji niezbędnych zasobów w celu wykorzystania okazji rynkowych polega na ocenie adekwatności zasobów własnych (rozwijaniu zasobów własnych) oraz ewentualnym podjęciu decyzji o pozyskaniu zasobów z otoczenia. Poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji dystrybutorów, producentów oraz dostawców usług logistycznych w procesie poszukiwania niezbędnych zasobów, przedsiębiorstwo buduje sieci strategiczne lub wirtualne związki partnerskie w celu poszukiwania okazji do wprowadzenia innowacji i działań konkurencyjnych. Niezbędne są także przedsiębiorczość oraz innowacyjność wdrażanych rozwiązań, umożliwiające budowanie nowych relacji strategicznych opartych na współpracy i przepływie zasobów. Przedsiębiorczość jako cecha zwinności strategicznej wykorzystuje zdolność do chłonności oraz innowacyjności. Absorpcja informacji z otoczenia dotyczących możliwości współpracy w celu pozyskania potrzebnych zasobów oraz innowacyjne sposoby rozwoju zasobów własnych stanowią podstawę zwinnego działania.

Ostatni ze wspomnianych atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa to przywództwo strategiczne. Odnosi się ono do umiejętności połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętności osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa. Wymaga to przywództwa strategicznego łączącego cechy przywództwa wizjonerskiego oraz organicznego. W przywództwie charyzmatycznym lider odwołuje się do emocji, inspirowanie członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do grupy są źródłem ich oddania i zaangażowania. Z kolei podstawą przywództwa organicznego jest komunikacja. Przywództwo wyłania się z relacji pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być oparte na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych i zmotywowanych ludzi pracujących w zespole. Duże znaczenie ma zaangażowanie pracowników oraz upewnienie. Przedsiębiorcza kultura organizacyjna wspiera pracę w zespole, a rotacja pracowników i ich wielofunkcyjność wzbogacają wiedzę personelu.

Tabela 1. Wpływ dynamicznych zdolności na atrybuty zwinności strategicznej

Dynamiczne zdolności	Atrybuty zwinności		
	zdolność do adaptacji	zdolność do chłonności	zdolność do innowacyjności
Wrażliwość strategiczna	X	X	
Elastyczność	X		X
Przedsiębiorczość strategiczna		X	X
Przywództwo strategiczne	X	X	X

W przedstawionej analizie atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa (tabela 1) można zauważyć istotny wpływ wszystkich trzech rozważanych dynamicznych zdolności: adaptacji (elastyczność zasobów ludzkich), chłonności – odnoszącej się do formułowania i pozyskiwania nowej wiedzy i rozwiązań (technicznych, technologicznych, organizacyjnych, marketingowych) oraz zdolności do innowacyjności dotyczącej sposobów i metod działania. W ramach każdego atrybutu wskazano na te dynamiczne zdolności, które w istotny sposób go kształtują. Nie oznacza to jednak braku wpływu pozostałych umiejętności, ale świadczy o ich mniejszym wpływie. Wykorzystanie poszczególnych zdolności przejawia się integracją, budowaniem i rekonfiguracją kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu zapewnienia najwyższej efektywności działań w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Zakończenie

Podsumowując rozważania dotyczące koncepcji dynamicznych zdolności oraz zwinności przedsiębiorstwa, należy zauważyć, że obydwie perspektywy charakteryzują się niezwykle aktualnością, będąc odpowiedzią na rosnącą dynamikę otoczenia, które charakteryzuje się znaczną fluktuacją oraz nieprzewidywalnością.

Badania empiryczne wskazują na potrzebę stałego rozwoju posiadanych oraz kreowania przez organizacje nowych zdolności. Dynamiczne zdolności pozwalają na sprawną rekonfigurację zasobów i umiejętności umożliwiających organizacji przetrwanie, a nawet zdobycie przewagi konkurencyjnej. Badacze podkreślają, że niektóre dynamiczne zdolności pozytywnie wpływają na tak pożądaną współcześnie przez przedsiębiorstwa zwinność [Tikkanen 2014].

Podkreślić należy, że koncepcje dynamicznych zdolności i zwinności organizacji są spójne i komplementarne, choć wzajemna ich relacja nie została jeszcze jednoznacznie sprecyzowana. Ze względu na to, że jedną z najistotniejszych obecnie zdolności przedsiębiorstw jest umiejętność rozpoznawania i wykorzystywania okazji oraz identyfikacji zmian zachodzących w otoczeniu i adaptacji do nich, przewidywać można, że koncepcje te będą w przyszłości interesującym przedmiotem dalszych badań naukowych.

Bibliografia

- Ambrosini, V., Bowman, C., 2009, *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, iss. 1, s. 29–49.
- Augier, M., Teece, D.J., 2009, *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, *Organization Science*, vol. 20, iss. 2, s. 410–421.
- Cavusgil, E., Seggie, S.H., Berk Talay M., 2007, *Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, iss. 2, s. 159–166.
- Doz, Y., Kosonen, M., 2008, *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, Great Britain.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, iss. 10–11, s. 1105–1121.
- Eisenhardt, K.M., Tabrizi, B.N., 1998, *Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, iss. 1, s. 84–110.
- Eriksson, T., 2013, *Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities*, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, iss. 1, s. 65–82, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001> [dostęp: 2.09.2013].

- Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., 1995, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand-Reinhold, New York.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, London.
- Kidd, P.T., 1995, *Agile Manufacturing. Foreign New Frontiers*, Addison-Wesley, London.
- Mason, A.J., 2010, *Inside the Black Box: Investigating Agility as a Dynamic Capability for Sustaining Competitive Advantage within Consulting Firms*, Ph.D. Dissertation, Capella University, South Carolina, United States.
- Pisano, G.P., 1996, In *Search of Dynamic Capabilities*, w: Dosi, G., Nelson, R.R., Winter, S.G. (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, s. 129–154.
- Roberts, N., Grover, V., 2012, *Investigating Firm's Customer Agility and firm Performance: The Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities*, *Journal of Business Research*, vol. 65, iss. 5, s. 579–716.
- Sajdak, M., 2014, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, *Studia Economica Posnaniensa*, vol. 2, no. 11 (272), s. 138–152.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., 2003, *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualising the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, *MIS Quarterly*, vol. 27, iss. 2, s. 237–263.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M., 2007, *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization*, *Strategic Management Journal*, vol. 28, iss. 9, s. 913–933.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J., 2007, *A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 37, iss. 5, s. 445–460.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, iss. 7, s. 509–533.
- Tikkanen, J., 2014, *Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case in Energy Conservation Industry*, Master's Thesis, Department of Management and International Business, Oulu Business School.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K., 2007, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, iss. 1, s. 31–51.
- Winter, S.G., 2003, *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, iss. 10, s. 991–995.
- Worley, Ch.G., Williams, T., Lawler, E.E. III, 2014, *The Agility Factor. Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, Jossey-Bass, USA.
- Zollo, M., Winter, S.G., 2002, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, *Organization Science*, vol. 13, iss. 3, s. 339–351.

DYNAMIKA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wstęp

Pogląd, że praktyka zarządzania jest realizowana w warunkach narastającej złożoności i dynamiki otoczenia, jest swoistego rodzaju oczywistością, o której się nie dyskutuje. Ma to krytyczne implikacje dla funkcjonowania organizacji, która dla zapewnienia zdolności do trwania i rozwoju zmuszona jest w sposób ciągły dostosowywać się do tej zmienności. Poszukiwane są takie metody zarządzania, które będą gwarantować co najmniej dostateczną skuteczność podejmowanych działań zarządczych. Kultura organizacyjna jest postrzegana coraz częściej jako krytyczny czynnik zarządzania. Dzieje się tak pomimo wielu problemów o charakterze ontologicznym, epistemologicznym czy natury metodologicznej, wyznaczonych niejednoznacznością obiektu poznania, którą jest kultura i jej organizacyjna wersja. Trudno ją bowiem jednoznacznie zdefiniować, w pełni opisać, nie mówiąc już o kompletności metodycznej jej poznania, wobec jej złożoności i dynamiki. Jednocześnie interesujący dorobek w zakresie jej poznania wskazuje na liczne obszary poddawane eksploracji naukowej. Zaliczyć do nich można: wielość i niejednoznaczność paradygmatów i koncepcji kulturowych, złożoność i wielokryterialność typologii, różnorodność koncepcji i modeli kultury organizacyjnej oraz powiązania kultury organizacyjnej ze strategią i strukturą. Liczne są jednocześnie niedostatki metodyczne w obszarze metodyki jej badania i zmiany.

Jedną z coraz częściej poruszanych kwestii jest problem zmiany kultury organizacyjnej, czego główny powód tkwi w przeobrażeniach zachodzących w funkcjonowaniu organizacji, dla których kultura organizacyjna z właściwą jej dynamiką staje się często krytyczną zmienną ze względu na jej wartość kontekstualną. Organizacja pozostająca w sposób ciągły na „krawędzi chaosu” [Nesterowicz 2001] musi osiągać względną zdolność do trwania i rozwoju zarówno w okresie stabilnego wzrostu, jak i gwałtownych, rewolucyjnych zmian. Wymaga to wypracowania umiejętności o charakterze kluczowym, czym jest umiejętność przeprowadze-

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania.

nia zmiany w kulturze organizacyjnej, bo ta okazuje się krytyczną, dynamiczną zmienną kontekstualną. Celem artykułu jest próba przedstawienia specyfiki procesu zmiany kultury organizacyjnej wobec jej dynamicznego charakteru.

1. Charakter kultury organizacyjnej

Opracowana przez E. Scheina wpływowa teoria kultury organizacyjnej oparta jest na założeniu, że o kulturze stanowią trzy poziomy: podstawowe założenia i główne przekonania (uznawane za oczywiste i niedostrzegalne), wartości i normy zachowań (poziom większej świadomości i pewna dostrzegalność) oraz artefakty, będące sztucznymi wytworami kulturowymi (są widoczne, nie zawsze możliwe do bezpośredniego odczytania jest jednak ich znaczenie symboliczne) [Schein 1985, s. 14]. Podstawę koncepcji tworzy rdzeń kultury organizacyjnej, którym są podstawowe założenia i utrwalone przekonania uczestników organizacji. Są one tym, co pracownicy uznają za oczywiste, mają charakter paradygmatyczny i wpływają na kształtowanie i odbiór rzeczywistości organizacyjnej w całej jej złożoności. Założenia wyznaczone są poprzez kluczowe problemy ludzkiej egzystencji: stosunek do otoczenia, naturę działań człowieka, naturę rzeczywistości, naturę czasu, istotę natury ludzkiej, stosunek do jednorodności i do różnorodności. Założenia te stanowią podstawę procesu organizowania odnoszonego do uzyskania dwóch efektów. Po pierwsze, osiągnięcia pożądanego stopnia integracji wewnętrznej dzięki wspólnemu językowi, wyznaczeniu granic grupy, zasad przyznawania nagród i kar, stosunkom statusu i władzy, i po drugie, przystosowania do otoczenia możliwego do osiągnięcia poprzez akceptację misji, strategicznych celów organizacji, środków realizacji zadań, systemów kontroli i działań zarządczych w sytuacjach kryzysowych.

Dla procesu kształtowania kultury organizacyjnej krytyczne znaczenie założeń wyraża się w wartościach i normach, które pracownicy przedsiębiorstwa uznają, na które reagują i które starają się pielęgnować. Wartości to idee, akceptowane społecznie zasady, cele i standardy, które się ceni i które się chce osiągnąć, są one wyrazem tego, na czym członkom organizacji zależy szczególnie (np. szacunku przełożonego, partycypacji, zachowaniu tradycji). Wartości są podstawą istotnych rozstrzygnięć odnoszonych do moralnego wymiaru funkcjonowania organizacji, pozwalają na osądzanie tego, co w przedsiębiorstwie jest akceptowalne, a co nie, niezależnie od relatywnego charakteru ocen moralnych i różnicy w systemach moralnych. Wartości ze swej istoty mają względnie trwały charakter. Problemem z punktu widzenia procesów zmiany kultury jest sytuacja, w której konieczna jest, dobrowolna lub wymuszona, zmiana obowiązujących i akceptowanych wartości, szczególnie wtedy, gdy są one upowszechnione i silnie zakorzenione. Wtedy bowiem pracownicy dostrzegają ich znaczenie. Im wartości są silniej zakorzenione,

wyraziste i upowszechnione, tym bardziej uświadamiane jest ich znaczenie, co jest ważne, gdy podejmowana jest próba przeprowadzenia zmian w kulturze. Dynamika kulturowa organizacji jest silnie zależna od ich trwałości.

Z wartościami ściśle powiązane są normy, przyjmujące postać reguł, obowiązujących zasad, poprzez które pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje w różnych, coraz bardziej złożonych sytuacjach organizacyjnych. Normy obejmują zbiór pożądanych zachowań organizacyjnych w całej ich złożoności i dynamice (np. sposób ubierania się, stosunek do klienta, stosunek do tajemnic firmowych). Są one ważnym kontekstem procesów decyzyjnych i wszelkich działań organizacyjnych, które doprowadzają do wytworzenia artefaktów kulturowych, będących widzialnymi, rzeczowymi i słyszalnymi, sztucznymi wytworami kultury organizacyjnej. Związek założeń, wartości i norm polega na tym, że założenia mają charakter paradygmatyczny, wartości określają to, co w życiu organizacji jest ważne, a normy wyznaczają rodzaje zachowań uczestników organizacji, oczekiwanych przez organizację.

Te dwie kategorie kulturowe są determinantami zachowań uczestników organizacji i ich rezultatów składających się na artefakty. Artefakty kulturowe to materialne rzeczy wytworzone przez członków organizacji, werbalne przejawy języka mówionego i pisanego, behawioralne wyrazy zachowań w postaci rytuałów, ceremonii. Pracownicy mogą dostrzegać zbiór artefaktów kulturowych własnej organizacji, ale nie muszą sobie ich uświadamiać (np. sposób komunikowania, zachowania w różnych sytuacjach). Artefakty są tymi wymiarami kultury, które są najłatwiej dostępne dla tych, którzy podejmują się trudu jej diagnozowania. Logika działania kultury organizacyjnej, biorąc pod uwagę jej dynamikę i konieczną zmianę, jest specyficzna, bo procesy w niej zachodzące przebiegają według takiej kolejności: od wnętrza (założenia) na zewnątrz (artefakty). Jednocześnie mechanizm działania kultury oparty jest na sprzężeniu zwrotnym zachodzącym pomiędzy jej składowymi. Okazuje się, że artefakty oddziałują na zachowania pracowników w taki sposób, że same zmieniają te założenia, przekonania, wartości i normy, które je ukształtowały.

Dynamika kultury jest determinowana jej rdzeniem obejmującym podstawowe założenia i przekonania wyrażane przez pracowników. Sięgają one na zewnątrz organizacji poprzez akceptowane wartości i normy, które kształtuje przebieg wszelkich procesów w organizacji, w tym tych, które są kluczowe, czyli decyzyjne. Rezultatem decyzji warunkowanych kulturowo są artefakty w całej ich złożoności i różnorodności. Dynamika kultury organizacyjnej dostrzegalna jest szczególnie wtedy, gdy organizacja przyjmuje nowych uczestników. Konieczna jest wówczas ocena zgodności między wyznacznikami kultury wyniesionej z poprzedniego miejsca pracy a kulturą organizacji, do której wchodzi, co może być podstawą inicjowania ważnego procesu, którym jest proces akulturacji. Czasami jest tak, że kultury podlegają zmianom pod wpływem silnych impulsów zewnętrznych

i nowe wartości zostają włączone do podstawowych założeń, ale tylko wtedy, gdy są postrzegane jako istotnie cenne. Logika dynamiki modelu kultury organizacyjnej E. Scheina jest oparta na sprzężeniu zwrotnym, jakie zachodzi pomiędzy jej zmiennymi. Oznacza to taką sytuację, w której artefakty, jako sztuczne twory kulturowe, podlegać mogą takiej interpretacji, w rezultacie którego mogą zmieniać same te wartości, a nawet i założenia, przez które zostały ukształtowane. Jest to konsekwencją dynamiki zachowań uczestników organizacji, charakteryzujących się innowacyjnością i kreatywnością, wyrażających w ten sposób własną tożsamość, dążących do osiągania zarówno celów własnych, jak i organizacji, często pozostających wobec siebie w sprzeczności.

Z punktu widzenia procesów zmiany kultury organizacyjnej interesujący poznawczo jest model dynamiki kulturowej M.J. Hatch [2002, s. 355], zakładający dynamiczną interpretację kultury. Koncentruje się on na procesach wiążących trzy wymiary (założenia, wartości, artefakty) kultury organizacyjnej. Negowana jest w tym modelu hierarchia składowych kultury i podkreślana istotna rola artefaktów jako istotny i równorzędny znaczeniowo czynnik konceptualizacji kultury, zawierający ważny potencjał symboliczny. Autorka podkreśla wpływ perspektywy symbolicznie interpretacyjnej na sposób interpretacji dynamiki kultury organizacyjnej. Proponowany model dynamiki kulturowej interpretuje kulturę jako proces jej kształtowania na bazie założeń i wartości, artefaktów i symboli, których interpretacja z kolei utrwała i zmienia wartości i założenia. Pomiedzy tymi kluczowymi elementami kultury organizacyjnej zachodzi sprzężenie zwrotne zmieniające całościowy obraz kultury. Szczególną rolę w sygnalizowanej koncepcji odgrywa proces symbolizacji i interpretacji [Hatch 2002, s. 223, 357].

Symbole są szczególnym wyróżnikiem kultury organizacyjnej, bo wszystko, co się zdarza w organizacji, powinno być postrzegane w wymiarze symbolicznym. Jest to konsekwencją interpretacji tego, czym jest symbol. Może być rzeczą, czynnością, słowem, procesem, relacją. Są to kategorie, które mają istotną wartość informacyjną, skojarzeniową, bo zawierają informacje wykraczające poza to, co jest wyraźnie manifestowane w organizacji. Często są one kojarzone z innymi symbolami (np. status stanowiska pracy z siłą władzy, podejmowanymi decyzjami) i dokonuje się to świadomie, ale często i nieświadomie. Zachodzi w ten sposób proces symbolizacji, czyli artefakt z kategorii stanu przechodzi w znaczącą wartość symboliczną, istotnie ważniejszą w procesie zarządzania, bo interpretacje symboli kształtują założenia i przekonania, czyli rdzeniowe elementy kultury organizacyjnej. Interpretacja natomiast jest poznawczym aktem pozyskiwania z otoczenia informacji, ich obrabianiem i dołączaniem do systemu kulturowego organizacji i tym samym pracownika jako jej istotnego elementu. Przez interpretację dostrzegane jest w artefaktach coś więcej niż to, czym są one same [Bjerke 2004, s. 50–52], i w konsekwencji mamy do czynienia z procesem, w którym interpretacja symboli pozwala utrwaląc albo kwestionować istniejące dotychczas założenia. Oznacza to

również, że w ramach procesu interpretacji symboli może dojść do zakwestionowania podstawowych założeń kultury organizacyjnej. Na przykład w kulturze silnie zhierarchizowanej, zamkniętej, opartej na założeniach formalnych, nadzorze i kontroli pojawienie się menedżera o silnej orientacji właściwej kulturze klanu kwestionuje podstawowe założenia kultury zastanej i pojawia się możliwość zaistnienia nowego wymiaru kulturowego. Procesy takie decydują o dynamice kulturowej i zachodzą w praktyce zarządzania w sposób ciągły, co ma istotny wpływ na proces jej zmiany. Kluczowe zatem staje się pytanie, jak w sposób gwarantujący sprawność procesów zarządzania przeprowadzić zmianę w kulturze organizacyjnej, biorąc pod uwagę jej szczególną złożoność i dynamikę.

2. Normatywne uwarunkowania procesu zmiany kultury organizacyjnej

Wielu badaczy zgadza się z poglądem, że „zarządzanie” kulturą organizacyjną czy przez kulturę jest niezwykle trudne, gdyż założenia, przekonania i wartości będące podstawą kultury organizacyjnej w dużym stopniu nie poddają się klasycznym oddziaływaniom zarządczym. Nie można zatem traktować kultury, wobec jej dynamiki, wyłącznie jako swoistego bytu podlegającego regułom zarządczym, ale jako specyficzny kontekst procesów odnoszonych do różnych zmiennych wyznaczających sukces przedsiębiorstwa. Odwołać się tutaj można do klasycznego już modelu „7S” McKinseya zakładającego postrzeganie kultury organizacyjnej w kontekście siedmiu współzależnych czynników [Peters i Waterman 1982]: pracowników, stylu kierowania, umiejętności, systemów, struktury, strategii i wartości naczelných, stanowiących esencję kultury organizacyjnej. Koncepcja jest oparta na założeniu, że sukces przedsiębiorstwa wymaga systemowego skorelowania wszystkich zmiennych, określanych jako czynniki sukcesu. Logika zatem procesu zmiany musi uwzględniać oddziaływanie każdego z tych czynników, biorąc pod uwagę ich odmiennność, specyfikę, możliwość ich kształtowania we wzajemnych powiązaniach typu *feed back*, a szczególna rola przypada wartościom kulturowym.

Opisana powyżej dynamika kulturowa wymaga w procesach jej zmiany dostrzegania subkultur, których istnienie jest pochodną silnego funkcjonalizmu, będącego konsekwencją struktur hierarchicznych wyznaczonych wertykalną logiką systemu zarządzania. W konsekwencji funkcjonalizm strukturalny rozwija zjawisko subkultur. Członkowie subkultur funkcjonalnych organizacji identyfikują się z odmiennymi założeniami, przekonaniami i wartościami. Może to mieć konsekwencje dla przebiegu zmian, które muszą być uwrażliwione na dyferencjację subkulturową. O tej różnicy decydują: przynależność do określonego zespołu i jego celów, poziom hierarchii, na jakim grupa występuje (zarządzający, wykonawcy),

czy specyfika powiązań wewnątrz organizacji. Biorąc za kryterium formy zróżnicowania, można mieć do czynienia z następującymi kulturami całości [Hatch 2002, s. 228]: jednorodną, różnorodną i zintegrowaną, różnorodną i zróżnicowaną, różnorodną i pofragmentowaną, zdeorganizowaną. Wobec faktu istnienia subkultur, szczególnie istotna pozostaje możliwość przeprowadzenia zmian w organizacji w warunkach wielości zróżnicowanych subkultur, często z konkurującymi założeniami, przekonaniem oraz wartościami i w konsekwencji z odmiennymi artefaktami. W tych okolicznościach kwestia poprawności metodycznej procesu zmiany nabiera szczególnego znaczenia. Dla zrozumienia subkultur istotna jest ich pozycja względem kultury głównej. Mogą to być [Steinmann i Schreyögg 1992, s. 328]:

- subkultury wzmacniające – są istotnie przeniknięte kulturą główną, zwracają uwagę na jej przestrzeganie i z zasady wykazują zachowania z nią zgodne,
- subkultury neutralne – tworzą, przez swoje wartości, swój system orientacji niestojący w sprzeczności z kulturą główną,
- subkultury przeciwne – kształtują swój własny wzorzec orientacji, który kieruje się głównie przeciwko kulturze głównej; mają one swój punkt odniesienia, system rekomendacji w kulturze głównej.

Nie można generalizować znaczenia działań kultur przeciwnych, mogą one jednak w określonych przypadkach być czynnikami zakłócającymi, w innych oddziałują dynamicznie na kulturę główną. Niekiedy wywołują bądź istotnie wspierają zmiany organizacyjne.

W literaturze przedmiotu powszechnie akceptowaną koncepcją wyznaczającą logikę zmian jest model przyczynowy Burke'a-Litwina. Jest on koncepcją pragmatyczną, bo wygenerowaną w ramach projektu realizowanego dla British Airways. Pozwala zidentyfikować gotowość organizacji do zmian opartą na silnym zaangażowaniu jej uczestników. Podstawę modelu stanowią dwa wymiary dynamiki organizacji: transformacyjny i transakcyjny. Pierwszy jest wyznaczony zachowaniami organizacji i przyjmowanymi przez kierownictwo koncepcjami rozwojowymi. Wymiar drugi określony jest zachowaniami uczestników organizacji, wyrażanych interakcjami zachodzącymi między nimi, transakcjami, jakie zawierają oni ze względu na pełnione różne role w procesie pracy. Cechą charakterystyczną modelu jest jego systemowy charakter wskazujący na złożoność powiązań między przedsiębiorstwem i otoczeniem. Szczególna rola przypada w nim kulturze organizacyjnej jako zmiennej przyczynowej (stąd nazwa modelu), która istotnie, sprawczo wpływa na wszystkie podsystemy organizacji [Burke i Litwin 1992, s. 523–545].

Interesującą koncepcję zmiany kultury organizacyjnej przedstawia P. Gagliardi [1986], wskazując na silny związek zachodzący między podstawową strategią organizacji i charakterystycznymi dla niej założeniami i wartościami stanowiącymi podstawę dynamiki kultury organizacyjnej. Według autora podstawowa strategia organizacji sprowadza się do utrzymania tożsamości organizacji, wymagającej przyjęcia i aplikacji strategii funkcjonalnych. Przyjęta koncepcja kultury organi-

zacyjnej jest oparta na postrzeganiu przekonań, założeń i wartości jako krytycznych kategorii kultury organizacyjnej. Jest to szczególnie ważne wobec rozumienia kultury organizacyjnej jako zbioru racjonalnych zasad postępowania pozwalających na sprawne radzenia sobie z zewnętrznymi problemami dostosowania do otoczenia i wewnętrznymi problemami integracji [Schein 1985]. Realizacja strategii głównej wymaga wdrożenia złożonego zestawu strategii o różnym charakterze instrumentalnym lub ekspresyjnym [Hatch 2002]. Strategie instrumentalne mają wymiar operacyjny, gwarantujący osiąganie konkretnych celów funkcjonalnych (jak sprzedaż, przychód, zysk, inwestycje, zatrudnienie), natomiast strategie ekspresyjne „funkcjonują w dziedzinie symbolicznej, a mają na celu ochronę stabilności i spójności wspólnych znaczeń i mogą być nakierowane albo na otoczenie zewnętrzne, albo na wewnętrzne. W pierwszym przypadku pozwalają one członkom grupy utrzymywać świadomość swej tożsamości jako grupy, natomiast w drugim przypadku umożliwiają prezentowanie przed światem zewnętrznym zauważalnej tożsamości organizacji” [Hatch 2002]. Według P. Gagliardiego zmianę kultury organizacyjnej wobec jej dynamiki można przeprowadzić na trzy sposoby: pozornie, rewolucyjnie i ewolucyjnie. Ze zmianą pozorną mamy do czynienia wówczas, gdy zachodzi jedynie na poziomie artefaktów kulturowych, pozostając w zasadzie taką, jaka była dotychczas, bo nie zachodzi zmiana tego, co najważniejsze, czyli założeń i wartości. Zachowana jest w związku z tym tożsamość organizacji. Zmiana rewolucyjna występuje, gdy organizacja realizuje strategię niezgodną z jej dotychczasowymi założeniami i wartościami kulturowymi. Na przykład wówczas, gdy zmienia się zarząd, następuje wrogie lub przyjazne przejęcie i konieczny jest proces akulturacji. W takiej sytuacji do organizacji często wchodzi nowi pracownicy, z nowymi założeniami, przekonaniami i wartościami. Ewolucyjna zmiana kultury sięga fundamentalnych dla kultury organizacyjnej kategorii, którymi są założenia i wartości. Realizacja strategii (np. strategia dywersyfikacji) zwiększa dynamikę kultury organizacyjnej, proponując jej wzbogacenie o nowe wartości i przekonania.

Równie oryginalną koncepcję procesu zmiany kultury organizacyjnej proponują R. Connors i T. Smith, których publikacja w całości jest poświęcona zmianie kultury postrzeganej jako przełomowa strategia zmian w organizacji wymagająca zmiany zasad gry [Connors i Smith 2011]. Podstawą ich koncepcji jest swoista „piramida rezultatów” wyróżniająca dwie istotne kategorie: kulturę organizacyjną i rezultaty. Zrozumienie logiki działania piramidy rezultatów jest podstawą procesu zmiany kultury, na którą składają się trzy elementy pozostające we wzajemnych oddziaływaniach: doświadczenia, przekonania i działania członków organizacji. Cytowani autorzy całość analizy poświęcają kluczowej kwestii, którą jest budowanie „kultury odpowiedzialności” opartej na kreowaniu organizacyjnej, zespołowej i osobistej odpowiedzialności, czyli dynamice. Podstawą działań nastawionych na zmianę kultury jest definiowanie rezultatów uwzględniających cztery kryteria:

skalę trudności, kierunek działania, zmianę w rozmieszczeniu zasobów oraz rozwój kompetencji. Podstawową rolę w tym procesie odgrywają „Kroki ku odpowiedzialności: Zobacz to, Przyjmij za to odpowiedzialność, Rozwiąż to i Rób to” [Connors i Smith 2011, s. 199–210]. Odpowiedzialność lub jej brak oddziela, według autorów, wyraźna, demarkacyjna linia, która co prawda jest abstrakcyjna, ale przez pracowników, a przede wszystkim przez zarządzających zmianą, musi być postrzegana. Powyżej tej linii znajdują się uczestnicy organizacji i ich zachowania, które są podstawą budowania kultury odpowiedzialności, poniżej zaś działania zorientowane na poszukiwanie winnych za brak rezultatów. Jasne jest, że pracownicy różniący się sposobem zachowań kreują odmienne kultury organizacyjne o skrajnie różnych efektywnościach. Skuteczność procesu zmiany kulturowej wymaga zaangażowania pracowników w całość procesu, co powinno być oparte na następujących zasadach [Connors i Smith 2011, s. 218–235]:

- rozpoczęcia zmian od zaakceptowania odpowiedzialności,
- przygotowania ludzi do zmian,
- rozpoczęcia działań od spójnych zespołów składających się z liderów,
- wdrażania kontroli procesów,
- stworzenia środowiska wspierającego kreatywność i zaangażowanie.

Proces zmian kultury organizacyjnej musi być oparty na przejmowaniu na siebie odpowiedzialności połączonej z najlepszymi praktykami charakterystycznymi dla docelowej/modelowej kultury. Walorem prezentowanej metodyki procesu zmian jest szczegółowe opisanie każdej z faz procesu zmiany, co nadaje jej silnego aplikacyjnego wymiaru.

Praktyka zarządzania oczekuje jednak takich rozwiązań metodycznych, które pozwalają się zmierzyć ze złożonością realnych procesów zarządczych osadzonych w określonym kontekście kulturowym. Wydaje się, że współczesna praktyka, biorąc pod uwagę wspomnianą już powyżej okoliczność bycia trwale na „krawędzi chaosu”, oczekuje takich rozwiązań, które pozwalają dokonać nawet najbardziej radykalnej zmiany. Taką instrumentalną koncepcję zmiany kultury organizacyjnej wobec jej dynamiki proponuje S.M. Devis [1984], wyróżniając następujące fazy:

- przeprowadzenie diagnozy kultury w celu jej zinwentaryzowania pozwalającego na sporządzenie mapy kulturowej przedsiębiorstwa,
- dokonanie krytycznej oceny zdiagnozowanej kultury i wskazanie potrzeby zmiany w sytuacji, gdy istniejąca nie jest w stanie zagwarantować procesu integracji i adaptacji,
- oszacowanie ryzyka procesu zmiany kultury, co jest niezwykle istotne w sytuacji, gdy zmiana ma charakter naruszający dotychczasowe założenia, przekonania, wartości kulturowe i co może się spotkać ze zdecydowanym oporem,
- odmrożenie głównych wyróżników istniejącej kultury organizacyjnej, szczególnie wtedy, gdy zachodzi zmiana radykalna, związana np. z fuzją przedsiębiorstw, prywatyzacją,

- budowanie poparcia dla procesu zmiany wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, ze szczególnym podkreśleniem roli elit firmy,
- właściwy wybór strategii interwencyjnych, bo ze względu na jej właściwości (np. agresywna vs defensywna, wojna konkurencyjna vs współdziałanie konkurencyjne) konieczne będą nowe wartości, normy zachowań,
- wdrożenie ciągłego systemu monitorowania procesu zmian i ich skuteczności.

Wśród światowych standardów metodycznych przeprowadzania zmian kultury organizacyjnej na szczególną uwagę zasługuje model wartości konkurujących R.E. Quinna i K.S. Camerona [2003]. Podkreślają oni, że czynnikiem istotnym dla powstania modelu jest pomoc zarządzającym w procesie diagnozowania i przeprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej, co jest zadaniem szczególnie trudnym wobec jej dynamiki. Zakładają konieczność uwzględniania silnej dynamiki kulturowej, co jest ważne z punktu widzenia perspektywy czasu. Nie wnikając w szczegóły koncepcji, model wartości konkurujących dał zarządzającym trzy artefakty. Po pierwsze, praktycy zarządzania otrzymali bardzo dobre narzędzie do diagnozowania kultury organizacyjnej według wielokryterialnego podejścia obejmującego sześć głównych zmiennych. Wartością szczególną tego modelu jest to, że pozwala na identyfikację kultury organizacyjnej istniejącej i określenie parametrów kultury pożądanej. Po drugie, praktyka otrzymała interesujący opis modelu pozwalający zrozumieć, czym jest kultura organizacyjna w całej jej złożoności i dynamice. Po trzecie, przedstawiono ciekawy metodycznie, o istotnych walorach aplikacyjnych, instrument zmiany kultury organizacyjnej, modyfikacji zachowań i postaw uczestników organizacji. Zalety przedmiotowej propozycji wydają się bezsporne i zaliczyć do nich należy: jej praktyczność, możliwość zastosowania w dowolnym czasie, angażowanie pracowników do procesu zmian, ilościowe i jakościowe podejście do podstawowych wymiarów kultury ze względu na jej dynamikę, możliwość jej wprowadzenia z wykorzystaniem własnych zasobów oraz trafność modelu, który jest zrozumiały i jest naukowo zweryfikowany.

Przedstawione powyżej koncepcje przedstawiające uwarunkowania procesu zmiany kultury organizacyjnej nie wyczerpują oczywiście całości problematyki. Wskazują jednak na tendencje, jakie występują zarówno w sferze normatywnej, jak i – w konsekwencji – w procesach doskonalenia systemu zarządzania w jego kulturowym wymiarze.

Podsumowanie

Istotnym powodem niedoceniań kultury organizacyjnej jako czynnika determinującego funkcjonowanie organizacji jest to, że jest ona specyficzną kategorią poznawczą. Tylko te organizacje, w których założenia, wartości jako podstawy kul-

tury organizacyjnej tworzą właściwy kontekst dla strategii, mogą skutecznie budować swą zdolność do trwania i rozwoju. Tam natomiast, gdzie wartości i założenia nie są spójne ze strategią organizacji, jest bardzo trudno ją zmienić. Najlepsi menedżerowie doskonale wiedzą, że zmiana kultury oznacza często istotną zmianę zasad gry biznesowej, co w rezultacie gwarantuje wzrost konkurencyjności, efektywniejsze funkcjonowanie. Konieczne jest zatem wykształcenie, rzadko jeszcze posiadanych, kompetencji w zakresie kreowania kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem jej dynamicznego charakteru.

Bibliografia

- Bjerke, B., 2004, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Burke, W.W., Litwin, G.H., 1992, *A Casual Model of Organizational Performance and Change*, Journal of Management, vol. 18, no. 3, s. 523–545.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Connors, R., Smith, T., 2011, *Zmień kulturę. Zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, MT Biznes, Warszawa.
- Devis, S.M., 1984, *Managing Corporate Cultures*, Ballinger, Cambridge, Mass.
- Gagliardi, P., 1986, *The Creation and Change of Organizational Cultures. A Conceptual Framework*, Organization Studies, vol. 7, iss. 2, s. 117–134.
- Hatch M. J., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nesterowicz, P., 2001, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Peters, T., Waterman, R., 1982, *In Search of Excellence. Lesson from America's Best-run Company*, Grand Central Publishing, New York.
- Schein, E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., 1992, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Wrocław.

Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz¹

PROCESY KSZTAŁTOWANIA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH²

Wstęp

Celem opracowania jest włączenie się w dyskusję nad procesami kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach. Przedstawione wyniki postępowania badawczego dotyczące procesów poszukiwania okazji i uczenia się stanowią część szerszego projektu zmierzającego do opracowania paradygmatu koncepcji dynamicznych zdolności w ujęciu zarządzania strategicznego oraz identyfikacji i analizy dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw.

1. Koncepcja dynamicznych zdolności

Dynamiczne zdolności są istotnym, teoretycznym konstruktem przydatnym dla zrozumienia zjawiska konkurencji. Dynamiczne zdolności różnią się od zdolności o charakterze operacyjnym przede wszystkim położeniem akcentu na procesy zarządzania zmianami. W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się, że dynamiczne zdolności stanowią kompetencje organizacji do integrowania, tworzenia i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji dla zapewnienia zgodności z ciągle zmieniającymi się warunkami otoczenia [Teece 2008]. K. Eisenhardt i J. Martin [2000] traktują dynamiczne zdolności jako wewnątrzorganizacyjne procesy integrowania, rekonfiguracji i pozyskiwania zasobów lub pozbywania się ich w celu zapewnienia zgodności ze zmianami na rynku lub generowania tych zmian.

Krytyczne dla koncepcji dynamicznych zdolności są trzy zagadnienia: poziom „dynamiczności” zdolności, rola antycypujących działań menedżerów oraz wpływ

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania.

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697.

otoczenia na kształtowanie dynamicznych zdolności. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy podejścia do definiowania wymienionych powyżej zagadnień i postrzegania dynamicznych zdolności.

W pierwszym podejściu, bazującym na założeniach teorii ewolucyjnej i koncepcji strategii opartej na klasycznej logice mikroekonomicznej, przyjmuje się założenie zarówno o ograniczonym wpływie dynamiki zdolności na sukces firmy, jak i o ograniczonej roli menedżerów w tym procesie. Zgodnie z założeniami teorii ekologii populacji i teorii ewolucji, organizacje w procesie rozwoju gromadzą nawyki i tworzą zbiory rutynowych sposobów zachowań, które nie tylko są główną przyczyną organizacyjnej inercji, lecz także dezorganizują proces kształtowania nowych wzorców zachowań. Dodatkowo przebieg procesu odnowy zdolności utrudniają: historyczna trajektoria rozwoju firmy, komplementarne aktywa (rozwój nowych technologii lub rynków może obniżyć ich wartość) oraz „okna możliwości” (jeżeli organizacja nie dostosowuje posiadanego potencjału do wyłaniających się technologii i rynków, to w okresie późniejszym realizacja tego działania może być utrudniona bądź w skrajnym przypadku niemożliwa). Należy przy tym zauważyć, że historyczna trajektoria rozwoju i komplementarne aktywa są ważnymi elementami koncepcji dynamicznych zdolności, która osadza je na innych niż tradycyjnie ujmowane podstawach metodologicznych.

W drugim podejściu główną rolę w tworzeniu dynamicznych zdolności przypisuje się menedżerom. Jednocześnie przyjmuje się założenie o istnieniu zależności pomiędzy tempem i charakterem zmian a burzliwością i dynamiką otoczenia. W „średnio burzliwym” otoczeniu zmiany zachodzą relatywnie często, są przewidywalne i mają charakter liniowy, co powoduje, że w wypadku tych zmian dynamiczne zdolności można traktować w kategoriach rutynowych zachowań. W „burzliwym” otoczeniu zdolności przybierają postać prostych, eksperymentalnych i dynamicznych procesów. Innymi słowy, u podstaw ewolucji dynamicznych zdolności znajduje się mechanizm uczenia się, na który wpływa dynamika i zmienność otoczenia. Dlatego też w literaturze przedmiotu wskazuje się, że koncepcja dynamicznych zdolności pozwala wytłumaczyć zjawiska zachodzące w sektorach charakteryzujących się szybkimi zmianami technologii. Opierając się na tym założeniu, H. Mintzberg przeprowadził krytykę szkoły planowania strategicznego, wskazując, że „analizę” (tzn. metodologię strategicznego planowania) należy zarezerwować dla procesów zarządzania organizacjami w stosunkowo stabilnym otoczeniu, natomiast „syntezę” (tzn. strategiczne zarządzanie) należy wykorzystywać w warunkach dynamicznego i turbulentnego otoczenia [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 1999].

K. Eisenhardt i J. Martin, analizując zjawiska konkurencji w dynamicznym otoczeniu, formułują spostrzeżenie, że konsekwencją improwizacji w procesach zarządzania organizacjami są problemy ze wspieraniem dynamicznych zdolności, ponieważ zdolności te nie są „zapamiętywane”, co oznacza, że zewnętrzne

zagrożenia dla trwałości przewagi konkurencyjnej uzupełniają zagrożenia o charakterze wewnętrznym [Eisenhardt i Martin 2000]. Opierając się na powyższym spostrzeżeniu i przyjmując założenie, że dynamiczne zdolności różnego rodzaju mogą być ze sobą zbieżne (zjawisko „najlepszych praktyk zarządzania”), K. Eisenhardt i J. Martin przedstawiają mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej w odmienny sposób od tego, który jest opisywany w głównym nurcie koncepcji dynamicznych zdolności [Teece 2008]. Autorzy ci – przyjmując, że uzyskanie trwałej przewagi firmy w dynamicznych sektorach jest nieosiągalne – wskazują, że cenność dynamicznych zdolności dla uzyskania przewagi konkurencyjnej wynika z możliwości konfigurowania zasobów, co oznacza, że nie jest bezpośrednio związana z samymi zdolnościami. Tym samym dynamiczne zdolności są koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej. K. Eisenhardt i J. Martin wskazują jednocześnie, że koncepcja dynamicznych zdolności nie powinna być ujmowana w kategoriach odrębnego paradygmatu teorii zarządzania strategicznego.

W trzecim podejściu, odwołującym się do pierwotnych założeń koncepcji dynamicznych zdolności [Teece 2008], przyjmuje się, że skuteczność wykorzystania dynamicznych zdolności uzależniona jest od poziomu rozwinięcia przez organizację metazdolności będących konglomeratem dwóch powiązanych ze sobą czynników: umiejętności identyfikowania nowych szans biznesowych oraz ich efektywnego wykorzystania. W odróżnieniu od opisanych wcześniej podejść, propozycja D. Teecea jest oparta na połączeniu idei przewagi „asymetrycznej” oraz organizacyjnej adaptacji do zmian, a także na syntezie koncepcji organizacyjnego uczenia się, przywództwa, przedsiębiorczości i ekonomicznych teorii firmy. Bazowe dla koncepcji D. Teecea jest założenie, zgodnie z którym zapewnienie skuteczności procesów organizacyjnego uczenia się jest krytycznym warunkiem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej [Zollo i Winter 2002], co oznacza że poziom wykorzystania dynamicznych zdolności nie jest determinowany dynamiką i burzliwością otoczenia. Przyjęcie powyższego założenia nie oznacza jednak, że organizacje powinny znajdować się w permanentnym stanie zmian, bo w długim okresie doprowadziłoby to do wewnętrznego chaosu. Co więcej, nie wszystkie reakcje organizacji na innowacje i zmiany należy traktować w kategoriach dynamicznych zdolności [Winter 2003].

Podkreśla się przy tym, że źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być tylko trudne do replikowania procesy kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji w sferze tworzenia nowych kombinacji aktywów [Teece 2008]. Takich dynamicznych zdolności nie można pozyskać na rynku – można je wyłącznie ukształtować jako nowe zdolności lub skonfigurować z posiadanych już umiejętności. W procesie kształtowania dynamicznych zdolności podstawową rolę przypisuje się menedżerom i ich przedsiębiorczym zachowaniom. D.J. Teece zalicza przy tym do dynamicznych zdolności cztery organizacyjne umiejętności:

- kształtowanie efektywnych procesów zarządzania innowacjami i zmianami;
- intuicję i wizję niezbędne dla tworzenia nowych modeli biznesu;
- kształtowanie mechanizmów podejmowania skutecznych decyzji inwestycyjnych;
- efektywne zarządzanie transakcjami.

Dla zbudowania i utrzymania dynamicznych zdolności niezbędne staje się wkomponowanie w system zarządzania organizacją mechanizmów pozwalających na reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu w czasie rzeczywistym.

2. Konfiguracja procesu kształtowania dynamicznych zdolności

Dynamika otoczenia wymuszająca dostosowanie organizacji do narzucanych reguł gry powoduje, że organizacje, podlegając oddziaływaniom sił wewnętrznych i zewnętrznych, znajdują się w stanie permanentnych zmian i przekształceń. Zarządzający organizacjami, dążąc do zapewnienia wymaganego poziomu sprawności funkcjonowania, powinni podchodzić do procesu zmian w sposób systemowy, projektując, wdrażając i doskonaląc proces kształtowania dynamicznych zdolności będący składową procesu zarządzania organizacją. Wskazując na celowość takiego działania, można odwołać się do przytaczanego w literaturze poglądu, że jednym z podstawowych warunków istnienia organizacji i zapewnienia jej w długim okresie trwałego powodzenia jest zdolność do odnowy źródeł przewagi konkurencyjnej [Barney 1991; Rice i in. 2015].

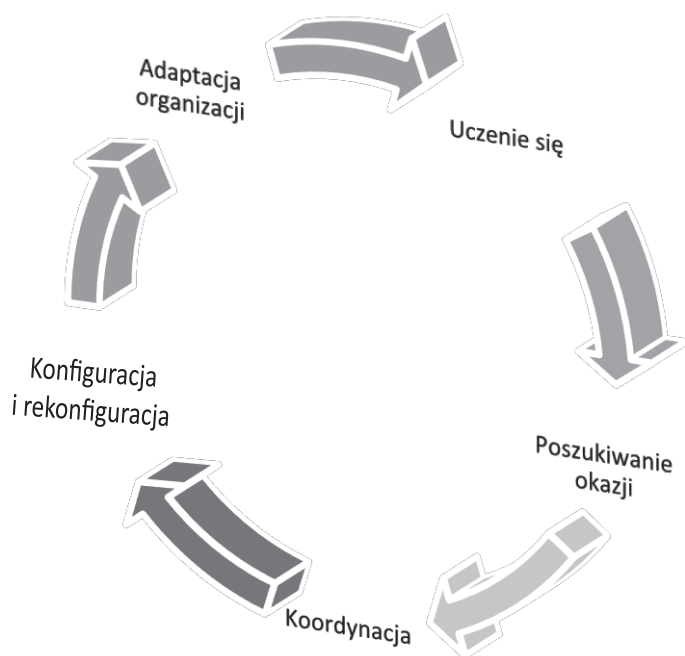
Proces kształtowania dynamicznych zdolności nie może być traktowany w kategoriach działania jednorazowego, o charakterze pasywnym, będącego reakcją *ex post* organizacji na zmiany w otoczeniu, lecz powinien być procesem pozwalającym na antycypację zmian, realizowanym w sposób ciągły. Brak ciągłości procesu wymusi na organizacji, w sytuacji wykształcenia się luki strategicznej, konieczność zmian o charakterze skokowym, które mogą doprowadzić do „rozchwiania” systemu zarządzania i w konsekwencji do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji. Nastawienie na dostosowanie *ex post* spowoduje, że względu na inercję organizacji, permanentne nienadążanie organizacji za zmianami w otoczeniu, co w długim okresie może skutkować negatywną weryfikacją działań organizacji.

Krytyczna analiza podejść do definiowania dynamicznych zdolności przedstawionych w literaturze przedmiotu, w której wyróżnia się od czterech do ośmiu etapów w procesie ich kształtowania [Teece 2007; Eisenhardt i Martin 2000; Kuuluvainen 2012], stanowiła podstawę do zaproponowania pięcioetapowego modelu procesu kształtowania dynamicznych zdolności. Etapami tymi są: (rysunek 1):

- uczenie się, związane z: pozyskiwaniem wiedzy, transferem wiedzy wewnątrz organizacji, alokacją i przechowywaniem wiedzy wewnątrz organizacji, za-

rzządzaniem własnością intelektualną, zachęcaniem pracowników do eksperymentowania,

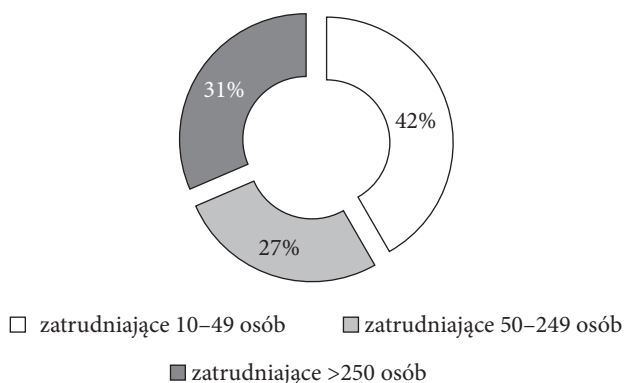
- poszukiwanie okazji, związane z: analizowaniem trendów i zjawisk w otoczeniu, tworzeniem nowych idei oraz identyfikacją potrzeby zmian,
- koordynacja, związana z: tworzeniem wizji integrującej interesariuszy, budowaniem lojalności z interesariuszami, integracją działań w łańcuchu dostaw, zarządzaniem aliansami strategicznymi, budowaniem zaangażowania pracowników, tworzeniem spójnych reguł decyzyjnych, integracją i koordynacją procesów biznesowych,
- konfiguracja i rekonfiguracja, związane z: tworzeniem zasobów i umiejętności, pozyskiwaniem zasobów i umiejętności, integracją zasobów i umiejętności, tworzeniem innowacji, pozbywaniem się (uwalnianiem) zbędnych i nadmiarowych zasobów i umiejętności, wdrażaniem nowych technologii,
- adaptacja organizacji, związana z transformacją modelu biznesowego, zarządzaniem granicami organizacji, zapewnieniem dynamicznego procesu zarządzania strategicznego, doskonaleniem organizacji, adaptacją i wdrażaniem najlepszych praktyk zarządzania, zapewnieniem elastyczności struktury organizacyjnej, zarządzaniem tożsamością organizacji.



Rysunek 1. Proces kształtowania dynamicznych zdolności organizacji

3. Metodyka postępowania badawczego i charakterystyka próby badawczej

Postępowanie badawcze nad procesami kształtowania dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw stanowi fragment projektu badawczego, którego celem jest opracowanie paradygmatu koncepcji dynamicznych zdolności w ujęciu zarządzania strategicznego oraz identyfikacja i analiza dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw. Zaprezentowane w artykule rozważania odnoszą się do wyników badania pilotażowego, w ramach którego kwestionariusz ankiety został skierowany do 215 słuchaczy studiów podyplomowych prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Wypełnione kwestionariusze otrzymano od 142 osób, z czego po weryfikacji, ze względu na niespójność danych, pozostawiono 127 kwestionariuszy. W grupie respondentów 42% było zatrudnionych w przedsiębiorstwach małych, 27% – w przedsiębiorstwach średniej wielkości, a 31% – w przedsiębiorstwach dużych (rysunek 2).

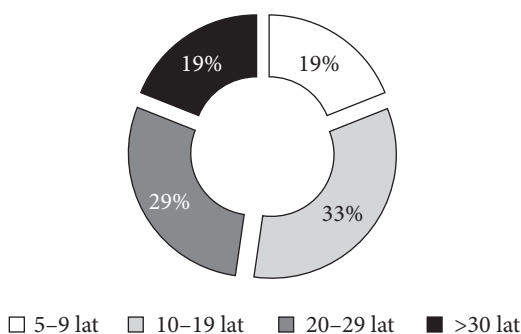


Rysunek 2. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na kryterium wielkości, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

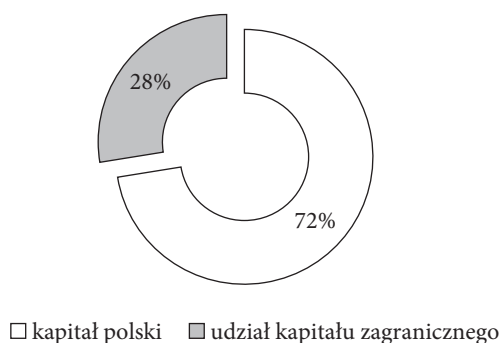
W badanej populacji najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, których okres istnienia kształtował się w przedziale pomiędzy 10 a 19 lat (33%), nieco mniejszy był odsetek przedsiębiorstw istniejących od 20 do 29 lat (29%). Najmniej liczną grupę przedsiębiorstw stanowiły podmioty istniejące dłużej niż 30 lat i pomiędzy 5 a 9 lat (obie grupy miały udział 19%) – rysunek 3.

W strukturze badanych podmiotów z punktu widzenia zaangażowanego kapitału dominowały przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (stanowiące ponad 72%



Rysunek 3. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na kryterium czasu istnienia, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.



Rysunek 4. Struktura badanych podmiotów ze względu na kryterium zaangażowanego kapitału, $n = 127$

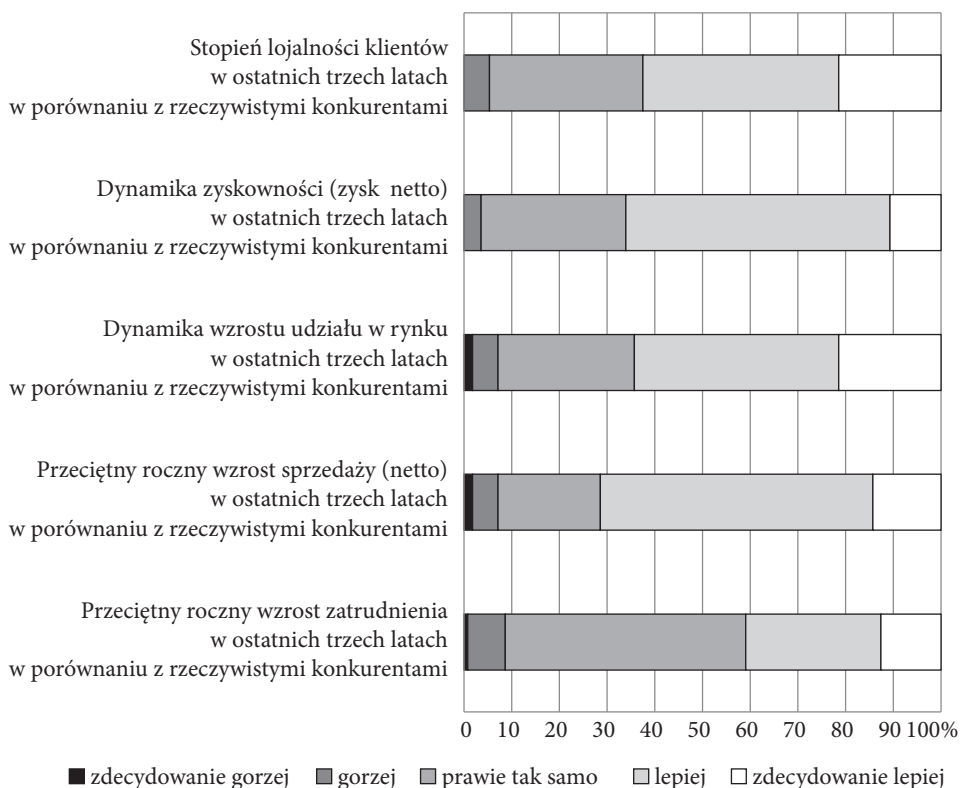
Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

badanej populacji). Nieco mniejszy udział miały przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (28%) – rysunek 4.

4. Ocena ekonomicznej efektywności badanych podmiotów

Uśredniona deklarowana wartość ekonomicznej efektywności kształtuje się dla wszystkich badanych wymiarów na poziomie 0,66 (w skali od -2 do 2, gdzie -2 oznacza efektywność zdecydowanie niższą niż konkurencji, a 2 efektywność zdecydowanie wyższą), co pozwala ocenić efektywność badanych podmiotów jako

„powyżej przeciętnej”. Dokonując analizy poziomu efektywności ekonomicznej badanych podmiotów [Dyduch 2013], należy zauważyć, że rozkład wyników wskazuje na poprawność rozkładu uzyskanych danych – odsetek ocen skrajnych jest nieznaczny, przeważają natomiast oceny przeciętne. Najwyższy poziom efektywności działań można zaobserwować w odniesieniu do zmiennej stopień lojalności klientów (0,86), natomiast najniższy w przypadku przeciętnego rocznego wzrostu zatrudnienia (0,44), jakkolwiek różnice pomiędzy tymi zmiennymi nie odbiegają w istotny sposób od uśrednionej deklarowanej wartości efektywności ekonomicznej, co wskazuje na zrównoważony rozwój badanych podmiotów. Użyte dane pozwalają na wyprowadzenie konkluzji, że zdaniem respondentów źródeł efektywności należy raczej poszukiwać w zmiennych zewnętrznych (jak lojalność klientów, udział w rynku, wzrost sprzedaży) niż w zmiennych wewnętrznych (wzrost zatrudnienia). W postępowaniu badawczym próbowano określić, w jaki sposób na konstrukt ekonomicznej efektywności wpływają poszczególne etapy procesu kształtowania dynamicznych zdolności (rysunek 5).

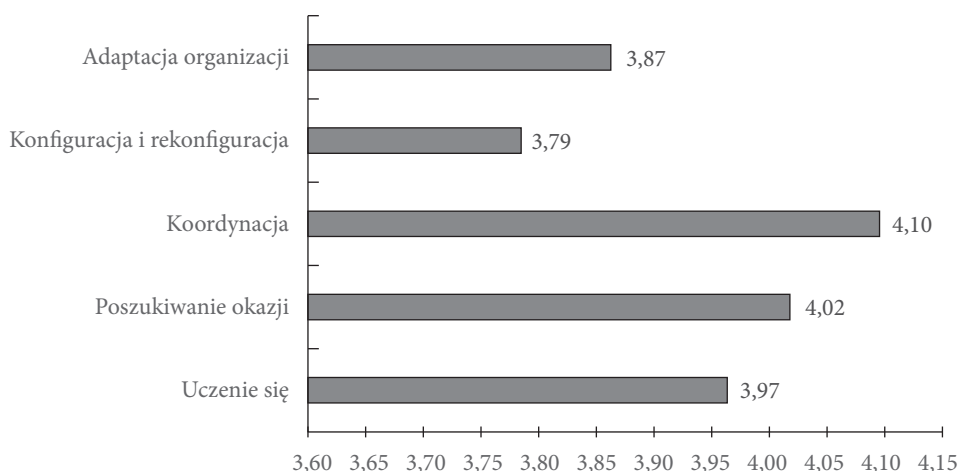


Rysunek 5. Deklarowana efektywność ekonomiczna badanych podmiotów, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

5. Znaczenie i intensywność etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności badanych podmiotów

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na wyprowadzenie spostrzeżenia o wysokiej ocenie znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności (uśredniona wartość kształtuje się na poziomie 3,95 w skali od 1 do 5). Uzyskane wyniki potwierdzają tendencje, które zarysowały się na etapie wstępnych badań pilotażowych [Cyfert i Krzakiewicz 2015]. Zdaniem respondentów (rysunek 6), najsilniejszy wpływ na zapewnienie ekonomicznej efektywności mają działania realizowane na etapie koordynacji (4,10), natomiast najsłabszy wpływ mają działania realizowane na etapie konfiguracji i rekonfiguracji (3,79). O ile silny wpływ działań realizowanych na etapie koordynacji, związanych z: tworzeniem wizji integrującej interesariuszy, budowaniem lojalności z interesariuszami, integracją działań w łańcuchu dostaw, zarządzaniem aliansami strategicznymi, budowaniem zaangażowania pracowników, tworzeniem spójnych reguł decyzyjnych, integracją i koordynacją procesów biznesowych wydaje się oczywisty, działania te tworzą bowiem bazę dla rozwoju organizacji, o tyle zastanawiająca jest niska ocena przedsięwzięć związanych z konfiguracją i rekonfiguracją zasobów oraz umiejętności. Podejmując próbę wyjaśnienia takiego stanu rzeczy, należy się odwołać do wzrostu natężenia

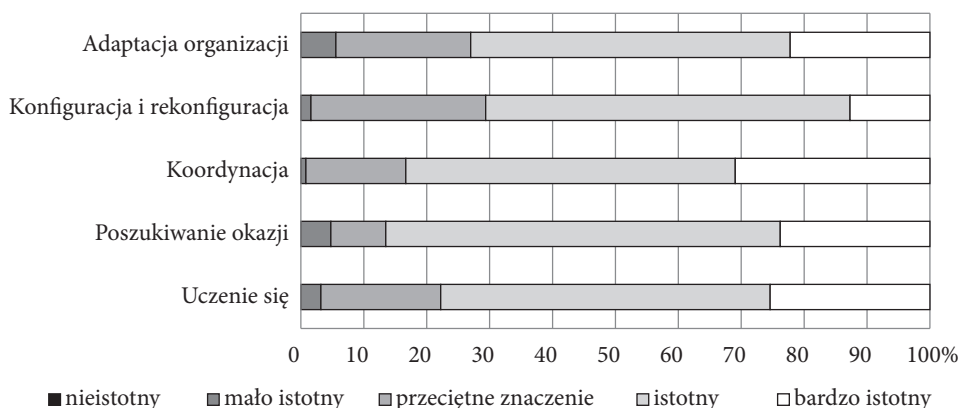


Rysunek 6. Uśredniona ocena znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

zjawiska usieciowienia organizacji, znajdującego przełożenie na wzrost wykorzystania przez organizacje zewnętrznych zasobów. W istniejących uwarunkowaniach działania realizowane w ramach konfiguracji i rekonfiguracji, związane z tworzeniem zasobów i umiejętności, pozyskiwaniem zasobów i umiejętności, integracją zasobów i umiejętności, tworzeniem innowacji, pozbywaniem się (uwalnianiem) zbędnych i nadmiarowych zasobów i umiejętności oraz wdrażaniem nowych technologii, tracą na znaczeniu, wzrasta natomiast rola działań związanych z koordynacją przedsięwzięć w łańcuchu tworzenia wartości.

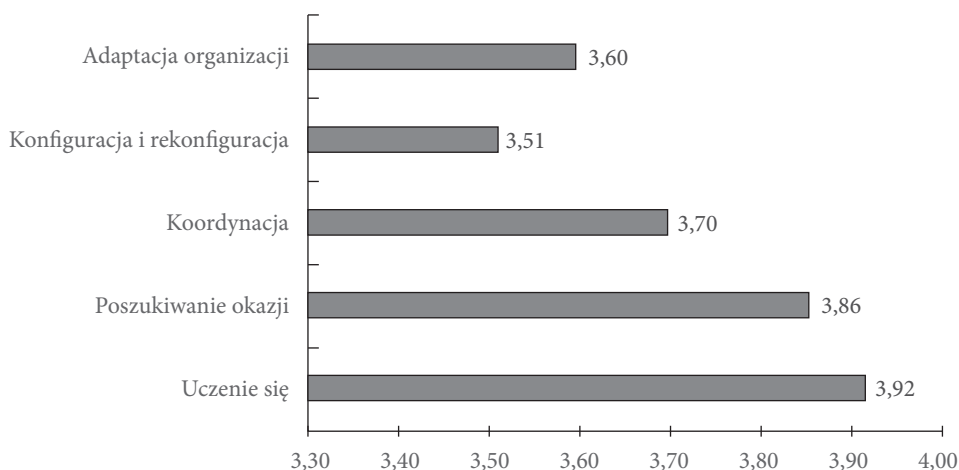
Dokonując analizy znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności, warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoki odsetek odpowiedzi wskazujących na niski poziom istotności działań związanych z poszukiwaniem okazji oraz adaptacją organizacji (rysunek 7). Stan taki może wskazywać na pasywność organizacji w reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu i bierność w procesach adaptacji.



Rysunek 7. Ocena znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

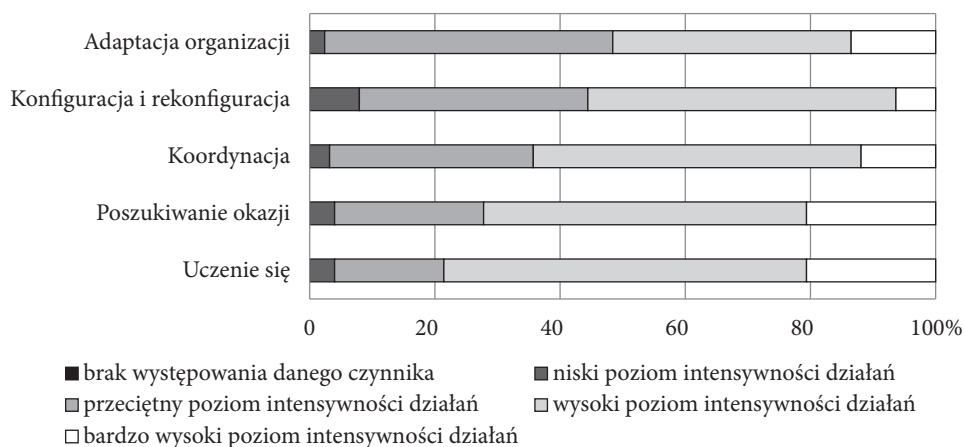
Analiza wyników postępowania badawczego pozwala na wyprowadzenie wniosku o przeciętnym (3,72 w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak występowania danego czynnika, a 5 bardzo wysoki poziom intensywności działań) poziomie intensywności działań podejmowanych na poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności (rysunek 8). Należy przy tym zauważyć, że żaden z respondentów nie wybrał opcji „brak występowania danego czynnika”, co wskazuje na istotność wszystkich badanych zmiennych. Zdaniem respondentów, najwyższą intensywnością charakteryzują się działania podejmowane w ramach etapu uczenie się (3,92), najmniejszą zaś działania w ramach konfiguracji i rekonfigura-



Rysunek 8. Uśredniona ocena poziomu intensywności działań na poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

cji (3,51). Można przy tym zaobserwować prawidłowość (która nie występuje jedynie w odniesieniu do etapu adaptacji organizacji) wskazującą na sekwencyjność i współzależność działań w procesie kształtowania dynamicznych zdolności. Postępowanie badawcze wykazało, że następujące po sobie w procesie kształtowania dynamicznych zdolności etapy charakteryzują się coraz to niższym poziomem intensywności. Podejmując próbę interpretacji przyczyn wyższego poziomu inten-

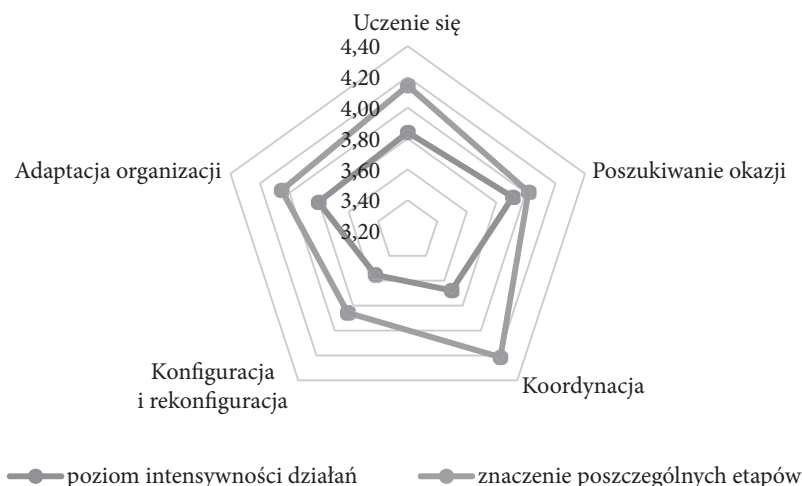


Rysunek 9. Ocena poziomu intensywności działań na poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

sywności etapu adaptacji organizacji niż poprzedzającego go etapu konfiguracji i rekonfiguracji, należy zauważyć, że działania związane z adaptacją organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu, ze względu na występujące w organizacjach zjawisko inercji, mają charakter względnie trwałe, co powoduje przesunięcie ich „w czasie”.

Analiza wyników uzyskanych w postępowaniu badawczym stanowi podstawę do sformułowania spostrzeżenia o relatywnie wyższych wartościach uśrednionej oceny znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności od wartości uśrednionej oceny intensywności działań (rysunek 10). Wykształcenie się luki, wskazującej na kreowanie wartości dodanej przez działania podejmowane w procesie kształtowania dynamicznych zdolności, należy zinterpretować jako zjawisko korzystne z punktu widzenia waloru sprawności organizacji – intensywność działań jest bowiem niższa od znaczenia działań. O ile rozbieżności w przypadku etapów poszukiwania okazji, uczenia się, adaptacji organizacji oraz konfiguracji i rekonfiguracji nie wydają się istotne, o tyle warta analizy jest obserwowana rozbieżność w przypadku etapu koordynacji. Podejmując próbę wyjaśnienia wyższej wartości poziomu znaczenia etapu koordynacji (4,17) od intensywności działań podejmowanych na tym etapie (3,70), należy się odwołać do zmiennych wchodzących w skład etapu. Podczas gdy, z perspektywy długofalowego powiedzenia organizacji, istotność działań związanych z: tworzeniem wizji integrującej interesariuszy, budowaniem lojalności z interesariuszami, integracją działań w łańcuchu dostaw, zarządzaniem



Rysunek 10. Uśrednione oceny poziomu intensywności działań i znaczenia poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności, $n = 127$

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

alianсами strategicznymi, budowaniem zaangażowania pracowników, tworzeniem spójnych reguł decyzyjnych, integracją i koordynacją procesów biznesowych jest relatywnie wysoka, podejmowane w tych obszarach przedsięwzięcia charakteryzują się niską intensywnością i często są „pozorowane”.

Uwagi końcowe

Przeprowadzone postępowanie badawcze nad procesami kształtowania dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw pozwala na wyprowadzenie czterech spostrzeżeń.

- 1) Uśredniona wartość ekonomicznej efektywności dla wszystkich badanych wymiarów kształtuje się na poziomie „powyżej przeciętnej”.
- 2) Zaobserwować można wysokie znaczenie poszczególnych etapów procesu kształtowania dynamicznych zdolności dla zapewnienia ekonomicznej efektywności. Zdaniem respondentów, najsilniejszy wpływ na zapewnienie ekonomicznej efektywności mają działania realizowane na etapie koordynacji, natomiast najsłabszy wpływ mają działania realizowane na etapie konfiguracji i rekonfiguracji.
- 3) Intensywność działań podejmowanych na poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności kształtuje się na przeciętnym poziomie. Zdaniem respondentów, najwyższą intensywnością charakteryzują się działania podejmowane w ramach etapu poszukiwanie okazji, najmniejszą zaś działania w ramach konfiguracji i rekonfiguracji.
- 4) Pomiędzy znaczeniem i intensywnością podejmowanych działań na poszczególnych etapach procesu kształtowania dynamicznych zdolności wykształciła się luka, wskazująca na kreowanie wartości dodanej przez działania podejmowane w procesie.

Bibliografia

- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K., 2015, *The Processes of Formation of Dynamic Capabilities in Polish Companies*, w: Teczke, J., Buła, P. (eds.), *Management Science during Destabilization. Local Insight*, IMF, Cracow–Tbilisi.
- Dyduch, W., 2013, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal, vol. 21, iss. 10–11, s. 1105–1121.
- Kuuluvainen, A., 2012, *International Growth of a Finnish High-Tech SME: A Dynamic Capabilities Approach*, Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe, vol. 4, no. 2, s. 26–40.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1999, *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategy Management*, Prentice Hall, London.
- Rice, J., Liao, T., Galvin, P., Nigel, M., 2015, *A Configuration-based Approach to Integrating Dynamic Capabilities and Market Transformation in Small and Medium-sized Enterprises to Achieve Firm Performance*, International Small Business Journal, vol. 33, iss. 3, s. 231–253.
- Teece, D.J., 2007, *Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, vol. 28, iss. 13, s. 1319–1350.
- Teece, D.J., 2008, *Dynamic Capabilities*, w: Lazonick, W. (ed.), *The International Encyclopedia of Business and Management*, Thomas Learning Publishers, London, s. 1497–1512.
- Winter, S.G. 2003. *Understanding Dynamic Capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 24, iss. 10, s. 991–995.
- Zollo, M., Winter, S.G. 2002. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, Organization Science, vol. 13, no. 3, s. 339–353.