

*Wojciech Czakon**

Dynamiczne podejście do zarządzania

1. Wprowadzenie

Przez zmianę należy rozumieć zarówno treść oraz proces, tj. działania i metody działania w kierunku dokonywania zmian¹. Badania nad dynamiką w naukach o zarządzaniu skupiają się na wzorcach zmian oraz siłach wpływających na te wzorce². Czyni to ze zmiany centralne zagadnienie nauk o zarządzaniu, w istocie utożsamiając badania w tej dyscyplinie z dynamiką. Normatywny czy metodologiczny wymiar dynamicznego podejścia skupia się na dochodzeniu do zmian w organizacji. Deskryptywny wymiar dynamicznego podejścia skupia się na rozpoznawaniu zmian w otoczeniu oraz ich relacji względem zmian zachodzących w organizacjach. Upraszczając jaskrawo istotę rzeczy można stwierdzić, że normatywny wymiar zajmuje obszar badawczy teorii organizacji, podczas gdy wymiar deskryptywny stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla zarządzania strategicznego.

Podstawą deskryptywnego wymiaru dynamiki są w zarządzaniu strategicznym dwa stanowiska epistemologiczne, które literatura pozwala uchwycić w postaci analizy równowagi oraz analizy ewolucji³. Pierwsza zakłada, że systemy powinny się znajdować w stanie równowagi.

* Dr hab. Prof. AE, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

¹ Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, PWN Warszawa 1997, s. 10.

² Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.

³ Barney J., Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, Strategic Management Journal 2001, Vol. 26, nr 1, s. 41 – 56.

Definiuje się zatem ten stan równowagi⁴, by następnie opisując rzeczywisty stan systemu formułować i testować hipotezy dotyczące spodziewanej dynamiki zmian. Takie podejście jest typowe dla nauk ekonomicznych, czego dobitnym przykładem jest cena równowagi. Wbrew potocznemu przekonaniu teoria równowagi nie jest podejściem statycznym, bowiem badacze jedynie definiują równowagę, a w istocie badają systemy, które w stanie równowagi się nie znajdują.

Z kolei analiza ewolucji⁵ skupia się na sekwencji stanów systemu i badaniu zmian tych stanów. Podstawą porównania nie jest zatem teoretyczna równowaga, ale rzeczywistość w innym momencie lub okresie. Większość tych opracowań ma charakter empiryczny w zakresie zarządzania strategicznego czy teorii organizacji.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie istotnych założeń oraz kategorii badań prowadzonych z tych dwóch pozycji analitycznych po to, by określić oblicze dynamicznego podejścia do zarządzania. Wykazuje się przy tym, że deskryptywne podejście do dynamiki znajduje się na daleko wcześniejszym etapie dojrzałości niż normatywne.

2. Równowaga teoretyczna a nierównowaga empiryczna

Podejście od strony równowagi wymaga sformułowania przynajmniej ogólnych zarysów teorii, na podstawie, której określany jest stan równowagi. Filozoficzna podstawa ma również odbicie w chińskim Yin i Yang. Nauki o zarządzaniu nie dostarczają zbyt wielu podstaw teorii średniego i dalekiego zasięgu, które dawałyby bezpośrednią podstawę dla formułowania i modelowania stanów równowagi. Dlatego często badacze sięgają po teorie dyscyplin pokrewnych, lub nauk wyższego rzędu jak filozofia, której dialektyczny nurt został uznany za szczególnie przydatny. Z kolei „królowa nauk” umożliwia modelowanie zbiorowych sytuacji decyzyjnych w matematycznej teorii gier, co również uznano za obiecujące w rozpoznaniu złożonych zjawisk strategicznych.

⁴ Dla nauk ekonomicznych w bazie danych EBSCO słowo kluczowe „equilibrium” występujące w tytule wykazuje 3106 artykułów, przy czym są to głównie prace poświęcone ekonomii lub modelowaniu matematycznemu zjawisk z zakresu rynku, finansów, a rzadziej zarządzania (stan na dzień 25 lutego 2010r.).

⁵ Dla nauk ekonomicznych w bazie EBSCO słowo kluczowe „evolution” występujące w tytule daje 2.979 artykułów, tj. porównywalną ilość z podejściem od strony równowagi.

Dialektyka zmianę wyjaśnia się uzyskaniem przewagi przez jedno ze sprzecznych dążeń, dotychczas utrzymywanych na podobnych potencjałach. Zakłada ona w dużym uproszczeniu, iż np. współdziałanie nie jest wyrazem jednolitości zamierzeń i postaw zaangażowanych stron⁶. Przeciwnie oznacza, że indywidualne dążenia partnerów w pewnym zakresie są spójne, ale w innych zakresach pozostają ze sobą w mniej jednoznacznej relacji. Dostarcza więc teoretycznej podstawy do badania trwałości aliansów zawieranych przez organizacje, zakładając iż trwać one będą tak długo jak długo indywidualne cele mogą być zaspakajane wspólnie, a sprzeczne dążenia pozostają w równowadze. Natomiast, kiedy pojawia się zakłócenie równowagi pomiędzy dążeniami stron, lub ich potencjałem to trwałość aliansów ulega znacznemu obniżeniu⁷. Analogiczne podejście stosuje się do badania przyczyn wystąpienia kooperacji diadycznej tj. takiej, która zachodzi pomiędzy dwiema współdziałającymi stronami⁸. Napięcie dialektyczne prowadzić może do uzgodnionych dwustronnie rozwiązań, takich jak rozwiązanie aliansu czy też przejęcia wspólnych aktywów przez jedną ze stron. Dialektyka pozwala także na zrozumienie jednostronnych zachowań w warunkach współdziałania, takich jak oportunistyczne dążenie do zawłaszczenia renty ekonomicznej, lub nieoportunistyczne dążenie do zwiększenia udziału jednej ze stron w generowanej wspólnie wartości w postaci kooperacji. Odrębny nurt badań rozpoznaje takie sprzeczne siły jak m.in.: indywidualizm a kolektywizm, autonomia a kontrola, współdziałanie a konkurencja, projektowanie a wyłanianie się, ekspansja a stabilność⁹. Wyjście od stanu równowagi pozwala zarówno zidentyfikować źródła zagrożeń dla stabilności współdziałania, poprzez przeciwdziałanie nierównowadze sił, ale także na wywoływanie dynamiki zmian dzięki celowemu zaburzeniu istniejącej równowagi sił.

6 Van de Ven, A., Poole, M. Explaining Development and Change in Organizations. The Academy of Management Review 1995, Vol. 20, Nr 3, s. 510 – 540.

7 Das, T.S., Teng, B.S. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. Organization Science 2000, Vol. 11, Nr 1, s. 77 – 101.

8 Czakon, W. Power Asymmetries, Flexibility and the Propensity to Coopete: an Empirical Investigation of SME's Relationships with Franchisors, International Journal of Entrepreneurship and Small Business 2009, Vol. 8, Nr 1, pp. 23 – 43.

9 De Rond, M., Bouchikhi, H. On The Dialectics of Strategic Alliances. Organization Science 2004, Vol. 15, Nr 1, s. 56 – 69.

Teoria gier, pozwala modelować strategie zbiorowe i rozwiązania trwałe w sensie teoretycznym, nawet, jeśli nie zachodzą one w rzeczywistości. Rozpowszechniony model gry o sumie zerowej znany szerzej pod nazwą dylematu więźnia stanowił podstawę analizy konkurencji. Modyfikacje dylematu więźnia, poprzez dodanie warunków: powtarzalności gry oraz sumy niezerowej, pozwoliły wyjaśnić przyczyny oraz badać racjonalność aliansów strategicznych¹⁰. Opracowany dla współdziałania model równowagi oparty na teorii gier przydatny jest dla badania rzeczywistych zjawisk tworzenia, ale także trwania aliansów mimo ustania przyczyn, które racjonalnie pozwalają je uzasadnić.¹¹ Obecnie uwaga badaczy przesunęła się w kierunku bardziej złożonych sytuacji, w których konkurencja przeplata się ze współdziałaniem tj. kooperacji. Zjawisko kooperacji jest dynamiczne ex definitione i wymaga odpowiedniego podejścia badawczego. Przykładem zastosowania teorii równowagi są badania nad relacjami towarzystw ubezpieczeniowych w Japonii, które w świetle teorii gier powinny wymieniać się informacjami o wypadkach, a jednak tego nie czynią¹².

Zarządzaniu strategicznemu brakuje własnej teorii, która dawałaby podstawę sformułowania oczekiwanego stanu równowagi, a teorie dyscyplin pokrewnych, zwłaszcza ekonomii są mało przekonujące, nieobserwowalne na jednostkowym poziomie analizy. Mimo obietnic rygoru metodologicznego nie spełniają oczekiwań generatywnych. Dlatego badania prowadzone z perspektywy teorii równowagi ustępują pola obiecującemu nurtowi badań ewolucyjnych.

3. Ewolucja systemów – wzorce wyłaniające się i intencjonalne

Ewolucyjne podejście datować można, co najmniej od 1959r, daty publikacji teorii wzrostu firmy¹³. Przełomowe dla tego nurtu badań

10 Parkhe, A. 'Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation' *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, No 4, s. 794 – 829.

11 Inkpen, A. Ross, J. Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life? *California Management Review* 2001, Vol. 44, Nr 1, s. 132 – 148.

12 Okura, M, Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms – a Game Theory Approach, *International Studies of Management and Organization* 2007, Vol. 37, Nr 2, s. 53 – 69.

13 Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

okazało się sformułowanie kontinuum strategii intencjonalne-wyłaniające się ćwierć wieku później¹⁴. Obok logiki deklarowanej, liniowej, sekwencyjnej, przyczynowo-skutkowej występującej w strategiach intencjonalnych ujawniła się logika nieliniowa, spiralna, chaotyczna, bo uzależniająca stan organizacji w danym momencie od wcześniejszych stanów tej organizacji.

Wobec nieokreśloności dynamiki, której trajektoria nie jest możliwa do prostego modelowania, znaczenia nabrały te czynniki, które ją w istocie kształtują. Uczenie się zostało spopularyzowane przez P. Senge'go, który przesunął granice psychologii w zarządzaniu w zupełnie nowe obszary, odkrywając siłę motoryczną dynamiki procesów realizowanych przez człowieka, tj. uczenia się¹⁵. Organizacja ucząca się¹⁶ zwraca uwagę na proces, a nie jego okoliczności czy też przedmiot. Wiedza bywa bowiem postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej, zasób decydujący o przydatności pozostałych. Jednakże uczenie się jest procesem, którego dynamikę można rozpoznawać – w pętlach pojedynczych i wielokrotnych, zwrotnych i wyprzedzających, czy kształtować – w eksploracji, kodyfikacji, dzieleniu się czy internalizacji. Pośród wielu modeli zmian, poczesne miejsce zajmują te, które uczenie się stawiają w centralnym miejscu¹⁷.

Kompetencje dynamiczne organizacji stanowią próbę integracji dorobku szkoły uczenia się oraz szkoły zasobowej. Pojawiły się wobec niedoskonałości zasobowej teorii firmy, która tradycyjnie przyjmuje statyczne pozycje, wiążąc określoną wiązkę zasobów z poziomem przewagi konkurencyjnej firmy. Tymczasem ta wiązka zasobów nie tylko się zmienia, ale też przejawia znaną z teorii organizacji ekwifinalność. Inaczej mówiąc badania klasycznej teorii zasobowej firmy nie obejmując tych dwóch okoliczności, zubażają wartość interpretacyjną i aplikacyjną uzyskanych wyników. Wobec tego pojawiła się koncepcja szczególnej kompetencji organizacji, która polega na zdolności do celowej zmiany

14 Mintzberg H., Waters J., Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* 1985, Vol. 6, Nr 3, s. 257 – 272.

15 Senge P. M., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

16 Rokita, J. Organizacja ucząca się, Wydawnictwo AE Katowice, 2003

17 De Rond, M, Bouchinki, H. On the Dialectics ... op. cit.

bazy zasobowej organizacji¹⁸. Opisano ją typowymi procesami: integracji, konfiguracji, pozyskiwania oraz pozbywania się zasobów¹⁹. Stworzyło to podstawę badań dynamicznych w zasobowym podejściu do firmy, gdzie badania dynamiczne to takie, w których przedmiotem badań są warunki, w których zasoby rozwinięte lub nabyte w danym okresie mają wpływ na strategiczną przewagę w okresach następnych.²⁰ W innym ujęciu kompetencje dynamiczne przejawiają się w rutynie zmiany rutyn.²¹ W istocie przecież posiadane zasoby to tylko jeden z dwóch warunków koniecznych tworzenia wartości. Drugim jest umiejętność ich efektywnego wykorzystania w procesach generowania wartości, a umiejętność ta przyjmuje postać rutyn organizacyjnych. Ta kategoria jest zresztą utożsamiana ze stabilnością, czy wręcz stabilizacją działalności operacyjnej firmy w warunkach zmian otoczenia. Dlatego w teorii organizacji tak znaczna uwaga zwrócona jest w stronę oddziaływania na rutyny organizacyjne bowiem to one przesądzają o powodzeniu zamierzonych procesów doskonalenia. Kompetencje dynamiczne to swoiste meta-rutyny, które prowadzą poprzez uczenie się organizacyjne, do wprowadzania zmian w rutynach operacyjnych. Jakkolwiek taka kompetencja jest teoretycznie niezwykle atrakcyjna, bowiem uzupełnia zarówno zasobowe podejście o umiejętność wykorzystania zasobów oraz o zmianę tej umiejętności, to w wymiarze metodycznym stanowi poważne wyzwanie. Przede wszystkim nie każda zmiana rutyn może być uznawana za kompetencję dynamiczną²². Potrzebne jest spełnienie warunku przynajmniej częściowej intencjonalności zmiany, jej związku z uczeniem się, a także powtarzalności. Intencjonalność oznacza, iż zmiana zachodzi w czasie, przyjmuje kierunek oraz zmierza do nowej postaci zamierzonej przez menedżerów. Dostrzec więc w niej można zarówno elementy celowości

18 Teece, J., Pisano, G. and Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 1997, Vol. 18, pp.509–533.

19 Czakon, W. 'The building blocks of a relational capability – evidence from the banking industry', *Int. J. Entrepreneurial Venturing* 2009, Vol. 1, No. 2, s.131–146.

20 Barney, J., „Is the Resource ... op. cit.

21 Zollo, M. and Winter, S. 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science* 2002, Vol. 13, No. 3, s.339–351.

22 Winter, S. 'Understanding Dynamic Capabilities' *Strategic Management Journal* 2003, Vol. 24, Nr 10, s. 991-995.

jak i planowania. Związek z uczeniem się wskazuje z kolei na wtórność intencji zmiany względem krytycznej obserwacji rzeczywistości, nawiązując do diagnostycznych metod organizatorskich. Trzecia cecha kompetencji dynamicznej to powtarzalność, która wydaje się być najsilniejszym wyzwaniem. Oznacza to dla badacza potrzebę uzyskania takich szeregów czasowych, w których występują przynajmniej dwie zmiany rutyn operacyjnych.

Elastyczność organizacji warunkuje zdolność do generowania potencjału zmian oraz ich wprowadzania. Ta kategoria zasłużyła uzyskała istotne zainteresowanie badawcze na gruncie literatury polskiej. Rozumieć ją bowiem należy jako „zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowanie”²³. Badania nad elastycznością przyjmują dwie ważne osie eksploracji. Pierwsza zmierza do operacjonalizacji pojęcia, co jest przydatne zarówno w diagnozie strategicznej przedsiębiorstwa jak i w testowaniu hipotez. Druga oś eksploracji skupia się z kolei na wyjaśnieniu determinant elastyczności i na tej podstawie formułowaniu dyrektyw praktycznych kształtowania odpowiedniego poziomu elastyczności organizacji wobec wyzwań stawianych przez otoczenie. Postrzega się elastyczność jako uwarunkowaną jednocześnie zasobowo i produktowo, traktując redundancję zasobów oraz dywersyfikację działalności jako główne mechanizmy elastyczności²⁴. Takie podejście integruje dorobek zarządzania strategicznego, w którym uwaga analityczna jest dzielona na perspektywy produktowo-rynkowe lub, alternatywnie zasobowe²⁵. Szczególnym przypadkiem elastyczności jest kategoria zdolności absorpcyjnej²⁶. Odzwierciedla ona umiejętność rozpoznania wiedzy wartościowej, zdolność przejęcia tej wiedzy oraz zastosowania jej w rutynach operacyjnych organizacji. Nie można absorbować wiedzy nie posiadając tych podstawowych umiejętności. Organizacje różnią się pod względem zdolności absorpcyjnej, w czym upatruje się zmiennej

²³ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, R. Krupski (red.), PWE Warszawa 2005, s. 23.

²⁴ Ibid., s. 26.

²⁵ Wernerfelt, B. ‘A Resource Based View of the Firm’ Strategic Management Journal 1984, Vol. 5, Nr 2, s. 171 – 180.

²⁶ Lane, R. Lubatkin, M. ‘Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning’ Strategic Management Journal 1998, Vol. 19, Nr 5, s. 461 – 477.

wyjaśniającej heterogeniczność ich osiągnięć. Kategoria zdolności absorpcyjnej stanowi próbę integracji nurtu uczenia się ze szkołą zasobową oraz elastycznością organizacji.

Nurt ewolucyjny badań przyjmuje obserwację szeregów czasowych po to, aby porównywać stany przedsiębiorstwa. Podejmuje bowiem wyzwanie zrozumienia zarówno sił wpływających na dynamikę zmian (uczenie się), jak i uwarunkowań tych zmian (elastyczność). W tak zdefiniowanym kontekście rozpoznaje czynniki organizacyjne, które mają wpływ na zdolność organizacji do czerpania korzyści ze zmian (kompetencje dynamiczne).

4. Zakończenie

Dynamika w zarządzaniu zajmuje centralne, kluczowe zupełnie miejsce. Analogicznie do twierdzeń teorii organizacji, której sens wiąże się przecież z umiejętnością doskonalenia organizacji²⁷, również zarządzanie strategiczne podejmuje badania dynamiczne. Być może ze względu na relatywną dojrzałość obu dziedzin badań w naukach o zarządzaniu stwierdzić trzeba znaczne rozproszenie, fragmentację i nieprzystawalność paradygmatyczną dotychczasowych wysiłków poznawczych w zarządzaniu strategicznym. Począwszy od zupełnie odmiennych stanowisk poznawczych, które skupiają się wokół teoretycznej równowagi lub, alternatywnie śledzą procesy zmian, a skończywszy na podstawach teoretycznych dociekań. Ustalenia dokonane na gruncie teorii gier, podejścia dialektycznego, zasobowej teorii firmy czy kompetencji dynamicznych wydają się wobec siebie komplementarne, czy niesprzeczne. Niemniej osiągnięto je na gruncie różnych paradygmatów, których starcie nie jest rozstrzygnięte. Dlatego w porównaniu do stanu wiedzy w teorii organizacji mierzonej stopniem konsensusu paradygmatycznego, przed zarządzaniem strategicznym stoi nadal wiele badań podstawowych, w tym testowanie konkurencyjnych hipotez wyjaśniających.

²⁷ Mikołajczyk Z., Techniki ... op. cit.

Bibliografia

1. Barney, J. 'Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes' *Strategic Management Journal* 2001, Vol. 26, nr 1, s. 41 – 56
2. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach 2007
3. Czakon, W. 'Power Asymmetries, Flexibility and the Propensity to Coopete: an Empirical Investigation of SME's Relationships with Franchisors', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2009, Vol. 8, Nr 1, s. 23 – 43
4. Czakon, W. 'The building blocks of a relational capability – evidence from the banking industry', *Int. J. Entrepreneurial Venturing* 2009, Vol. 1, No. 2, s.131–146
5. Das, T.S., Teng, B.S. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 2000, Vol. 11, Nr 1, s. 77 – 101
6. De Rond, M., Bouchikhi, H. On The Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science* 2004, Vol. 15, Nr 1, s. 56 – 69
7. Inkpen, A. Ross, J. Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life? *California Management Review* 2001, Vol. 44, Nr 1, s. 132 – 148
8. Lane, R. Lubatkin, M. 'Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning' *Strategic Management Journal* 1998, Vol. 19, Nr 5, s. 461 – 477
9. Mikołajczyk, Z. 'Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania', PWN Warszawa 1997
10. Mintzberg, H., Waters, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* 1985, Vol. 6, Nr 3, s. 257 – 272
11. Okura, M, Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms – a Game Theory Approach, *International Studies of Management and Organization* 2007, Vol. 37, Nr 2, s. 53 – 69
12. Parkhe, A. 'Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation' *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, No 4, s. 794 – 829
13. Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, New York 1959
14. Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
15. Teece, J., Pisano, G. and Shuen, A. 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal* 1997, Vol. 18, s. 509 – 533
16. Van de Ven, A., Poole, M. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, Nr 3, s. 510 – 540
17. Wernerfelt, B. 'A Resource Based View of the Firm' *Strategic Management Journal* 1984, Vol. 5, Nr 2, s. 171 – 180
18. Winter, S. 'Understanding Dynamic Capabilities' *Strategic Management Journal* 2003, Vol. 24, Nr 10, s. 991 – 995
19. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE Warszawa 2005
20. Zollo, M. and Winter, S. 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science* 2002, Vol. 13, No. 3, s. 339 – 351

Wojciech Czakon

Dynamic approach in management research

(Summary)

Change is a focal category in management research. The dynamic approach remains nevertheless at an early stage of maturing its epistemological and methodological paradigms. This paper distinguishes two major stances. Firstly equilibrium theories are discussed. Those assume the existence of a theoretical equilibrium state in order to elucidate empirical discrepancies and their convergence to equilibrium. Dialectics and game theory exemplify this approach. Secondly, evolutionary theories are discussed. The moving force of change, which is learning, alongside with the capacity to change which depends on flexibility are briefly stressed. Finally dynamic capabilities capture the capacity to reshape operational routines of the firm.