

Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ARCHETYP IMPROWIZACJI ORGANIZACYJNEJ: POSZERZENIE ARCHITEKTURY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Natura i typy pierwowzorów organizacyjnych

W brzemiennej w skutki pracy Dess i Beard [1984] dokonali syntezy literatury dotyczącej roli otoczenia w organizacyjnej dynamice i zaproponowali trzy atrybuty otoczenia mające wpływ na efektywność organizacyjną: szczodroblliwość, dynamizm/niestabilność oraz złożoność. Od tego czasu większość zmiennych rozpoznawalnych w literaturze przedmiotu dotyczy występowania/niewystępowania specyficznych cech charakterystycznych tylko w danym czasie, nie rozważa się natomiast ich rozwoju temporalnego.

Obecnie wyraźnie rozróżnia się pomiędzy ulotnością i nieokreślonością jako dwoma odmiennymi aspektami niepewności [Carson, Madhok, Wu 2006]. Ulotność odnosi się do szybkości i nieprzewidywalności zmian w otoczeniu, które tworzą niepewność dotyczącą przyszłych warunków działania. Skoro trudno jest z góry przewidzieć wszystkie możliwe czynniki i uwarunkowania, to w otoczeniu wysoce ulotnym zazwyczaj konieczne są dostosowania *ex post*. Natomiast nieokreśloność odnosi się do stopnia niepewności związanej z dostrzeganiem stanów otoczenia bez względu na zachodzące zmiany. Nieokreśloność dotyczy bardziej teraźniejszości i nabytych doświadczeń niż niepewnej przyszłości. Obejmuje ona kilka wariantów: a) brak jasnej informacji, b) niepewność co do ważności zmiennych otoczenia, c) niepewność co do związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, d) niepewność co do dostępnych sposobów działania i ich efektów. Należy też zauważyć, że pojmowanie nieokreśloności wychodzi poza proste zagadnienia błędów pomiaru efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Podjętą przeze mnie próbę zarysowania sytuacyjnego ujęcia strategicznego radzenia sobie z niepewnością obrazuje rys. 1, na którym wyodrębniono cztery pierwowzory: planowania, uczenia się, improwizacji i przedsiębiorczości. Wyróżnione archetypy organizacyjne to logiczne wzorce (lub konfiguracje) obejmujące kluczowe procesy radzenia sobie z niepewnością, teorię rozwoju organizacji i

naturę zmiany, dominujące podejście i kluczowe zadanie zarządzania, główny problem strategiczny i instrumentarium radzenia sobie z niepewnością. Te czterowymiarowe konstrukty zostały wygenerowane teoretycznie, dlatego też należy je traktować jako typy idealne, które wprowadzając nie zastępują teorii, stanowią jednak ważny krok w poszukiwaniu dalszej argumentacji teoretycznej, ponieważ podpowiadają, jakie kluczowe zmienne i pojęcia należy wziąć pod uwagę [Weick 1995].

2. Improwizacja na ścieżce strategicznego rozwoju

Rozwój strategiczny, wraz z towarzyszącym mu tworzeniem nowych form organizacji, jest praktycznie niemożliwy bez rozmyślnego eksperymentowania i poszukiwania nowych szans [Karim 2006], w czym dużą rolę odgrywa interakcja dynamicznych zdolności organizacji ze strukturami organizacyjnymi [Galunic, Eisenhardt 2001]. To właśnie dzięki drobnym improwizacjom dokonywanym w nawykach organizacja może ulec znacznej transformacji [Orlikowsky 1996], taktyczne improwizacje mogą przeorientować strategię całej organizacji [Baker, Miner, Eesley 2003], a sama improwizacja jest odpowiedzią na występujące niespodzianki [Kamoche, Cunha, Cunha 2003], które – w pewnej części – są nie do uniknięcia [Mendonça i in. 2004]. Szczególnie tam, gdzie zasoby informacji i czasu są ograniczone, a nowość sytuacji jest znaczna, improwizacja wydaje się najbardziej wartościowym sposobem działania [Hmielewski, Corbett 2006].

Wychodząc na strategiczne spotkanie z niepewnością, warto spojrzeć na dorobek teorii złożoności, która podpowiada, aby skoncentrować uwagę na minimalizacji struktur, uproszczeniu reguł, zdolnościach dynamicznych, organizacyjnej niespokojności czy też improwizacji [Cunha, Cunha 2006]. Otóż w organizacjach, które jako złożone systemy adaptacyjne współewoluują wraz ze swym otoczeniem poprzez interakcje i odpowiedzi, niewielka jest rola analizy i planowania, poczesne miejsce zajmuje improwizacja. W tym sensie strategia może być traktowana jako proces współewoluowania organizacji i otoczenia, gdzie improwizacja strategiczna ukierunkowuje na szanse [Perry 1991], łącząc strategiczne zamierzenie z lokalną logiką [Lovas, Ghosal 2000], co bez wątpienia wymaga usamodzielnienia ludzi [Wall 2004] działających w ramach reguł dotyczących domeny działalności organizacji, priorytetów, uruchamiania działań wykorzystujących szanse, szybkości wykorzystywania szans oraz wyjścia z dotychczasowej działalności [Davis, Eisenhardt 2005].

To właśnie proces improwizacji, integrując spontaniczność, twórczość, elastyczność i intuicję [Hatch 1997; Vera 2002], nadaje funkcjonowaniu i rozwojowi organizacji właściwą dynamikę [Cowley, Domb 1997], przy czym jest on silnie powiązany z przedsiębiorczością, zwłaszcza w młodych firmach intensywnie wykorzystujących wiedzę [Baker, Miner, Eesley 2003]. Nic zatem dziwnego w tym, że organizacje chcące prześcignąć konkurencję wychodzą poza już napisany scenariusz i improwizują w celu znalezienia drogi do nowej strategii [Kanter 2002], która często wyłania się z inicjatyw usamodzielnionych uczestników organizacji [Mintzberg, Markides 2000].

Nieokreśloność

		Mała	Duża
Ulotność	Duża	1. Pierwowzór improwizacji 2. Improwizacja organizacyjna i samoorganizowanie 3. Ewolucja, rozwój długookresowy 4. Behawioralne, reaktywność, adaptacyjność i wspólnota społeczna 5. Elastyczność społeczna, kultura organizacyjna i usamodzielnianie ludzi	1. Pierwowzór przedsiębiorczości 2. Przedsiębiorczość organizacyjna i nadawanie sensu 3. Dialektyka, przełom 4. Ideologiczno-polityczne, proaktywność, innowacyjność i obustronność 5. Żywość długofalowa, władza i przywództwo strategiczne
	Mała	1. Pierwowzór planowania 2. Planowanie strategiczne 3. Cykl życia, usprawnianie i doskonalenie w krótkim czasie 4. Menedżerskie, defensywność, stabilność i jakość 5. Dopasowanie konfiguracji organizacyjnej, strategiczne cele, polityki i kontrola strategiczna	1. Pierwowzór uczenia się 2. Organizacyjne uczenie się i eksperymentowanie 3. Teleologia, logiczne stopniowanie 4. Poznawcze, przewidywanie, ciągłość i szybkość 5. Swoboda manewru strategicznego, zarządzanie wiedzą i projekt organizacyjny

Objaśnienia:

1. Kluczowe procesy radzenia sobie z niepewnością
2. Teoria rozwoju organizacji, natura zmiany
3. Dominujące podejście, kluczowy nośnik i podstawowe zadanie zarządzania
4. Główny problem strategiczny i instrumentarium radzenia sobie z niepewnością

Rys. 1. Pierwowzory organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli przyjąć, że strategiczna improwizacja jest – jak sądzę – spontanicznym i twórczym procesem, zorientowanym na realizację zamierzenia strategicznego w nowy sposób, to okaże się, że dzięki improwizacji możliwe jest dokonywanie strategicznych wyborów tworzących właściwą mieszankę adaptacji i wykonawstwa [Eisenhardt 2003]. Dlatego też, między innymi, improwizacja może być ważnym źródłem zarówno przewagi konkurencyjnej, jak i dynamicznej nieprecyzyjności organizacyjnych działań [Weick 1998]. W płaszczyźnie przewagi konkurencyjnej wynikająca z improwizacji elastyczność ma swe podłoże w dwóch procesach [Crossan, Sorrenti 1997]. Pierwszy to improwizowanie w ramach danego zamierzenia strategicznego, drugi natomiast znajduje wyraz w działaniach mających na celu znalezienie możliwie największej liczby strategicznych sposobności. Tak czy inaczej w kompletnym zarządzaniu strategicznym improwizacja jest konieczna, szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy [Fuller, Argyle, Moran 2004] i w dynamicznym otoczeniu [Jorna 2006], gdzie trudno się obejść bez dialektycznego pojmowania czasu zespalającego improwizację z planowaniem i działaniem [Cunha 2004].

Idąc dalej śladami Nemancicha i Kellera [2006], można stwierdzić, że organizacja wyznacza sobie ścieżkę rozwoju strategicznego, balansując pomiędzy dokonywaniem zmian strukturalnych służących zwiększaniu niezawodności a przeprowadzaniem zmian zorientowanych na większą adaptacyjność. Niezbywalnym komponentem tego swoistego procesu strukturalizacji – charakteryzowanego amplitudą, szybkością i częstotliwością zmian – jest improwizacja stanowiąca trudny do przecenienia nośnik działań aktorów biorących udział w tworzeniu strategii oraz przeobrażeń struktur społecznych organizacji (np. kultury organizacyjnej, zasobów niematerialnych). To właśnie w znacznej mierze dzięki improwizacji można zespolić działania rozmyślne z działaniami wyłaniającymi się; można przestrzegać priorytetów strategicznych i równocześnie wprowadzać nowe sposoby realizacji zamierzenia strategicznego.

3. Zakończenie

W tym opracowaniu przedstawiono kolejny krok na drodze do zaawansowanej teorii zachowań organizacji dzięki uwzględnieniu wpływu dynamiki otoczenia na efektywność narzędzi wykorzystywanych w celu radzenia sobie z niepewnością. Rozbudowano zwłaszcza stronę makro wskutek dodania dynamicznego elementu współewolucji organizacji i jej otoczenia. Propozycja autora integruje różne spojrzenia (zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość organizacyjna, organizacyjne uczenie się, improwizacja) i łączy je z elementami otoczenia, wskazując ich wspólny wpływ na efektywność organizacyjną.

Główna praktyczna konsekwencja przedstawionej struktury nośnej polega na tym, że dany zbiór kluczowych procesów, logiki zmiany, podstawowego zadania zarządzania, instrumentów radzenia sobie z niepewnością jest lepiej lub bardziej użyteczny w zależności od ulotności i nieokreśloności sytuacji, w jakiej jest stosowany. Drugą implikacją menedżerską jest wskazanie czterech wzorców, których umiejętne stosowanie zakłada zachowanie wewnętrznej spójności.

Kolejne ciekawe zagadnienie badawcze ma swe korzenie w ujęciu zasobowym i nawiązuje do koncepcji dynamicznych zdolności pojmowanych jako „zdolność organizacji do integrowania, budowania i rekonfigurowania kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych [...] w celu osiągnięcia nowych oraz innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej, przy zadanych przeszłościach i pozycji rynkowej” [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 516]. Z tego punktu widzenia cenne byłoby sprawdzenie, czy i na ile poszczególne procesy realizowane w różnych sytuacjach niepewności (np. improwizacja) mogą być traktowane jako dynamiczne zdolności. A być może jest tak, że dopiero kombinacja tych procesów stanowi podłoże efektywności organizacyjnej.

Literatura

Baker T., Miner A.S., Eesley D.T., *Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process*, „Research Policy” 2003, vol. 32, s. 255-276.

- Carson S.J., Madhok A., Wu T., *Uncertainty, Opportunity and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, s. 1058-1077.
- Cowley M., Domb E., *Beyond Strategic Vision. Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, Elsevier, Oxford/Amsterdam 1997.
- Crossan M.M., Sorrenti M., *Making Sense of Improvisation*, [w:] J.P. Walsh, A.S. Huff (red.), *Organizational Learning and Strategic Management. Advances in Strategic Management*, t. 14, JAI Press, Greenwich 1997, s. 155-180.
- Cunha M.P., *Organizational Time: A Dialectical View*, „Organization” 2004, vol. 11, s. 271-297.
- Cunha M.P., Cunha J.V., *Towards a Complexity Theory of Strategy*, „Management Decision” 2006, vol. 44, s. 839-850.
- Davis J., Eisenhardt K.M., *Complexity, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, Working paper, Stanford, Stanford University 2005.
- Dess G.C., Beard D.W., *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29, s. 52-73.
- Eisenhardt K.M., *Strategic Decision Making as Improvisation*, [w:] T.B. Skags (red.), *The Northern Lights: Organizational Theory in Scandinavia*, Marston Book Services, Oxfordshire 2003, s. 251-257.
- Fuller T., Argyle P., Moran P., *Meta-rule for Entrepreneurial Foresight*, [w:] H. Tsoukas, J. Shepherd (red.), *Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell, Malden 2004, s. 169-186.
- Galuric D.C., Eisenhardt K.M., *Architectural Innovation and Modular Corporate Forms*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, s. 1229-1249.
- Hatch M.J., *Commentary: Jazzing up the Theory of Organizational Improvisation*, [w:] J.P. Walsh, A.S. Huff (red.), *Organizational Learning and Strategic Management. Advances in Strategic Management*, t. 14, JAI Press, Greenwich 1997, s. 181-182.
- Hmielewski K.M., Corbett A.C., *Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Small Business Management” 2006, vol. 44, nr 1, s. 45-63.
- Jorna R.J., *Planning in Dynamic Situations: Some Findings in Complex Supervisory Control*, [w:] W. Van Wezel, R.J. Jorna, A.M. Meystel (red.), *Planning in Intelligent Systems. Aspects, Motivations and Methods*, Wiley, Hoboken 2006, s. 101-136.
- Kamoche K., Cunha M.P., Cunha J.V., *Toward a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40, s. 2023-2051.
- Kanter R.M., *Strategy as Improvisational Theater*, „Sloan Management Review” 2002, vol. 43, s. 76-81.
- Karim S., *Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units*, „Strategic Management Journal” 2006, vol. 27, s. 799-823.
- Lovas B., Ghosal S., *Strategy as Guided Evolution*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 875-896.
- Mendonça S., Cunha M.P., Kaivo-oja J., Ruff F., *Wild Cards: Weak Signals and Organizational Improvisation*, „Futures” 2004, vol. 33, nr 2, s. 201-218.
- Mintzberg H., Markides C., *View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management*, „Academy of Management Executive” 2000, vol. 14, s. 31-42.
- Nemanch L.A., Keller R.T., *Leading Through the Exploration/Exploitation Paradoxes: How top Executives Define their Firm's Innovation Trajectory*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji The Academy of Management, Atlanta 2006.
- Orlikowsky W.J., *Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective*, „Information Systems Research” 1996, vol. 7, nr 1, s. 63-92.
- Perry L.T., *Strategic Improvising: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert*, „Organizational Dynamics” 1991, vol. 19, s. 51-64.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A.A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 504-534.
- Vera D.M., *Improvisation and its Impact on Performance*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario, London, Ontario 2002.
- Wall S.J., *Executing Strategy in a Changing World*, Wiley, Hoboken 2004.
- Weick K.E., *What Theory is not, Theorizing is*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, s. 385-390.
- Weick K.E., *Improvisation as Mindset for Organizational Analysis*, „Organization Science” 1998, vol. 9, s. 543-555.

ORGANIZATIONAL IMPROVISATION ARCHETYPE: EXTENDING THE STRATEGIC MANAGEMENT ARCHITECTURE

Summary

Theories of strategic competition emphasize the organization's ability to cope with uncertainty as the source of value and wealth creation. The author attempt to bring convergent elements of major contemporary management theories into this forum by introducing a framework of organizational archetypes – strategic planning, organizational learning, corporate entrepreneurship, and organizational improvisation – that are derived from unique configurations of key processes, logic of change, critical levers of effectiveness and main management tasks, a set of strategic instruments. The author demonstrates the utility of organizational archetypes framework by showing how it can refine organizational improvisation theory.