

Luz organizacyjny jako potencjał odnowy organizacyjnej

Organizational slack as the potential of organizational renewal

Bartłomiej J. Gabryś, Mariusz Bratnicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, e-mails: bartlomiej.gabrys@ue.katowice.pl, mabrat@ue.katowice.pl

Streszczenie

Artykuł podejmuje próbę osadzenia fenomenu odnowy organizacyjnej w kontekście luzu organizacyjnego, definiowanego przez pryzmat podejścia zasobowego. Sformułowane cztery twierdzenia odnoszą się zarówno do odnowy organizacyjnej *sensu stricto*, jak i konfiguracji zasobów tworzących luz organizacyjny *sensu largo*. Nie bez znaczenia jest także próba powiązania konstruktów odnowy organizacyjnej z efektywnością organizacyjną. Całość artykułu logicznie zamyka propozycja implikacji zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: odnowa organizacyjna, luz organizacyjny, ujęcie zasobowe.

Abstract

This paper makes an attempt to anchor a phenomenon of organizational renewal in the context of organizational slack within Resource Based View perspective. In this vein we formulated four propositions concerning organizational renewal in specific, and resource configuration, that creates organizational slack in general. The article also reconciles the construct of organizational renewal with organizational effectiveness. It is logically concluded with implications for both, theory and practice of management.

Keywords: organizational renewal, organizational slack, Resource Based View.

Wstęp

Koncepcja odnowy – z historycznego punktu widzenia – pojawiła się po raz pierwszy w obszarze zarządzania pod koniec lat 60. ubiegłego wieku. Jako pierwsi próbę scharakteryzowania konstruktów podjęli Gardner [1964] oraz nieco później Haggerty w dwóch opracowaniach [1967; 1969]. Łączą oni koncepcję odnowy ze zdolnością organizacji do przetrwania w długim okresie i odniesienia sukcesu bez utraty elastyczności, płynności, kreatywności i witalności z początków jej zaistnienia. Z paroma wyjątkami koncepcja ta nie była kontynuowana w badaniach aż do specjalnego wydania „Organization Science” sygnowanego przez Agarwal i Helfat w 2009 roku. Ich zdaniem koncepcja odnowy wymaga znacznie szerszego zainteresowania i wyjścia poza encyklopedyczne definiowanie. Opisywana przez autorki konceptualizacja odnowy jest zaś szczególnym przejawem zmiany, wiążącym się z dwoma pojęciami: odświeżeniem i zastąpieniem („...zawiera w sobie proces, jego składowe oraz elementy wynikowe odświeżenia lub zastąpienia tych atrybutów które mają potencjał znaczącego wpływu na długoterminowy dobrostan organizacji” [Agarwal, Helfat 2009, s. 282]). Zdaniem autorek, właśnie perspektywa odświeżenia wydaje się interesująca badawczo i stanowi punkt odniesienia dla rozważań zawartych w artykule.

1. Odnowa organizacyjna – w kierunku zdefiniowania konstruktów

Odnowa organizacyjna (z jej temporalnym i teleologicznym osadzeniem) jest procesem, w którym organizacje przenoszą przeszłe zdarzenia w teraźniejszość, wykorzystując w tym celu historycznie usadowione interpretacje. Daje to przestrzeń do dokonywania reinterpretacji przeszłości w osadzoną w kontekście zdarzeń teraźniejszych ścieżkę rozwoju. Reinterpretacja ta wymaga uczenia się (z przeszłości i teraźniejszości), a jej charakter może być oparty na logice retrospektywnej lub prospektywnej. Trudno jednak w literaturze przedmiotu doszukać się przewodnika po tym procesie, choć pewne jego elementy znalazły już uznanie w oczach badaczy ([Salipante, Golden-Biddle 1992] – akcentowali w prowadzonych badaniach tradycję; [Hurst, Rush, White 1989] – wskazywali na orientację czasową zarządzających, z kolei [Birnholz, Cohen, Hoch 2007] – swoją uwagę skierowali na proces regeneracji organizacji).

Szczególnego znaczenia z perspektywy przedsiębiorczości organizacyjnej nabiera właśnie proces regeneracji organizacji, będący znaczeniowo bliski organizacyjnemu odmłodzeniu, stanowiący jedną z pięciu form strategicznej przedsiębiorczości – obok odnowy strategicznej, nieustającej regeneracji, redefiniowania domeny działalności czy rekonstruowania modelu biznesowego [Gabryś 2014a; Ireland, Hitt, Sirmon 2003]. Oczywiście nie można uznać organizacyjnego odmłodzenia i odnowy organizacyjnej za synonimy, aczkolwiek zawierają one wiele wspólnych elementów formujących – zwłaszcza w zakresie poszukiwania przewagi konkurencyjnej poprzez zmiany w procesach, strukturach i zdolnościach.

Ważne jest w tym miejscu wskazanie, że odnowa i zmiana – choć przez część badaczy używane zamiennie [Sprogoe, Elkja-

er 2010] – nie są tożsame. Różnica znaczeniowa w podejmowanych rozważaniach zawiera się w założeniu, iż odnowa organizacyjna tworzy ścieżkę rozwoju zawierającą zmianę organizacyjną ukierunkowaną na efektywność organizacyjną. Technologie, praktyki czy przekonania eksplorowane w danym momencie wywodzą się z przeszłych procesów uczenia się, więc podstawę odnowy stanowi ich znaczące zróżnicowanie i zmiana, a czasem również ich porzucenie na drodze osiągania efektywności organizacyjnej. Istotne powiązania łączące odnowę z efektywnością można odnaleźć w wielu badaniach ([Capron, Mitchell 2009] – w odniesieniu do strategicznego dopasowania; [Volberda et al. 2001] – utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej; [Kim, Pennings 2009] – pozytywny wpływ na cały sektor). Dotychczasowe rozważania pozwoliły na wyprowadzenie definicji odnowy organizacyjnej:

Odnowa organizacyjna jest dynamiczną zdolnością organizacji do reinterpretowania technologii, praktyk i przekonań, podążając za strategią w celu integrowania, budowania i rekonfigurowania praktyk, procesów, struktur i systemów organizacyjnych,

gdzie odpowiednio: *technologie* to wiedza zakorzeniona w fizycznych artefaktach albo zakodowana w źródłach informacji, *praktyki* odzwierciedlają aktywności zakorzenione w nadawaniu znaczenia w procesach społecznych, a *przekonania* mają charakter wiedzy abstrakcyjnej (zarówno deklaratywnej, jak i transakcyjnej) odnoszącej się do pytań „wiedzieć-co” oraz „wiedzieć-kto” [Anderson 1984], dodatkowo każdy z tych elementów jest wzajemnie powiązany. Takie zdefiniowanie konstruktów pozwala na wyprowadzenie następujących twierdzeń:

Twierdzenie 1: Odnowa organizacyjna obejmuje cztery wymiary: strukturalny, procesowy, systemowy oraz pragmatyczny.

Twierdzenie 2: Odnowa organizacyjna współwystępuje ze strategią organizacji.

Nie do przecenienia są również badania potwierdzające pozytywny związek między przedsiębiorczością organizacyjną, również w wymiarze odnowienia organizacji, a finansowymi (obiektywnymi) i pozafinansowymi (subiektywnymi) miarami efektywności organizacyjnej [Wiklund, Shepherd 2005], zwłaszcza w burzliwym otoczeniu. Choć efektywność organizacji jest obiektywnym konceptem, to niejednokrotnie badacze zarządzania decydują się na użycie percepcyjnych miar efektywności [Bratnicka, Gabryś, Bratnicki 2013]. Wśród głównych przyczyn takiego postępowania wymienia się osiągalność danych źródłowych [Dess, Robinson 1994] oraz niechęć organizacji do przekazywania na zewnątrz informacji pochodzących z własnego systemu rachunkowości [Venkatraman, Ramanujam 1986]. Pomimo widocznych słabości subiektywnego pomiaru (jak zbyt pozytywne ocenianie, niedokładność postrzegania) badania jednoznacznie pokazują silny związek z pomiarem obiektywnym [Ketokivi, Schroede 2004]. Oznacza to, że miary subiektywne nie muszą być gorszym wyborem metodologicznym niż miary obiektywne, co jest wyraźną przesłanką do podjęcia przyszłych badań empirycznych.

2. Istota luzu organizacyjnego

Ostateczna ścieżka pozwalająca na zdefiniowanie konstrukt, jakim jest luz organizacyjny, niestety nie została do tej pory uwidocznioma w badaniach. Konstrukt i próby jego definiowania są szczególnie silnie warunkowane kontekstem, w jakim podejmowane są nad nim badania. Inne podejście definiujące mają badacze łączący go z innowacyjnością [Geiger, Cashen 2004], a odmienny, gdy perspektywa ta będzie wiązać go z efektywnością organizacyjną czy sektora [Wefald et al. 2010]. Przyjmujemy jednak dla jasności dalszego wywodu definicję zaproponowaną przez Bourgeois [1981], gdzie określono luz organizacyjny jako nadwyżkę realnie lub potencjalnie istniejących zasobów pozwalających organizacji na skuteczne dopasowanie się do wewnętrznych procesów zmian lub zewnętrznych presji na rzecz zmiany w jej polityce postępowania. Nie bez znaczenia, przy tak zdefiniowanym konstrukcie, jest pewien stopień swobody dostępnej uczestnikom organizacji w procesie implementacji strategii, a związanych ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu. Tak zaprezentowany konstrukt teoretyczny pozwala na wyodrębnienie trzech typów zasobów przyczyniających się do zaistnienia luzu organizacyjnego: dostępnych, odnawialnych oraz potencjalnych. Szczegółowo zaprezentowano je na rys. 1.

Można również założyć, iż nie tylko samo zaistnienie danego typu zasobu przyczynia się do odnowy organizacyjnej, dopiero bowiem swoista konfiguracja zaistnienia tych typów przyczynia się w praktyce do stymulowania organizacyjnego dopasowania organizacji do wymagań otoczenia. Niemniej jednak funkcjonowanie w kategoriach swobodnego bufora dla obecnych czy potencjalnych technologii, adiustacji działań o charakterze administracyjnym czy w końcu zarządzanie poszczególnymi typami zasobów wydaje się stanowić krytyczny element w procesach odnowy organizacyjnej i rozwoju organizacji. Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie kolejnego twierdzenia, a mianowicie:

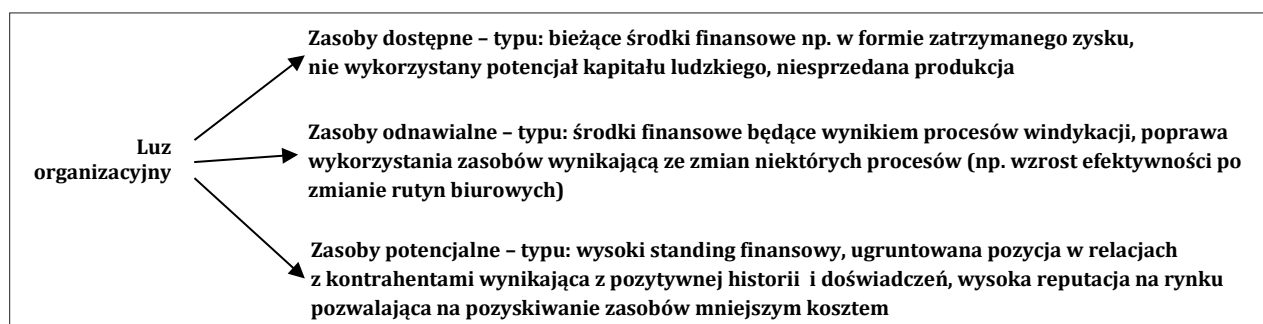
Twierdzenie 3: *Luz organizacyjny w procesach odnowy organizacyjnej obejmuje trzy wymiary: dostępności, odnawialności oraz potencjalności wykorzystania.*

Trudności w jednoznacznym określeniu wpływu luzu na proces odnowy organizacyjnej są w dużej mierze wynikiem róż-

nicowanego charakteru zasobów, z jakich organizacje korzystają lub potencjalnie korzystać mogą. Najczęściej występujące sytuacje, zidentyfikowane w literaturze, wiążą się z następującymi problemami [Nohria, Gulati 2006]: po pierwsze – wysoki poziom luzu organizacyjnego (lub zbyt duży, choć wiedza taka jest najczęściej dostępna dopiero z perspektywy czasu) może się przyczyniać do braku właściwej przezorności procesowej i wielorakich konsekwencji. Objawiać się one mogą marnotrawieniem i brakiem efektywnego wykorzystania zasobów posiadanych – lub brakiem właściwej uwagi poświęcanej zasobom o charakterze potencjalnym, które w danej chwili wydają się łatwo osiągalne, więc często nie doszacowane. Należy sobie jednak zdawać sprawę, że szeroka eksploracja otoczenia w kierunku wychwytywania ulotnych szans na drodze tworzenia przyszłej przewagi konkurencyjnej jest bardziej prawdopodobna w sytuacji zwiększonej ilości wolnych zasobów, niezbędnych zwłaszcza w procesach badawczych i realizacji innowacyjnych zamierzeń. Po drugie – niski poziom luzu organizacyjnego przyczynia się do obrony posiadanych „pozycji” i skupiania uwagi kluczowych uczestników organizacji na minimalizacji kosztów procesów przy eksploatacji istniejących źródeł przewagi konkurencyjnej (np. obrona własnych przywilejów grupowych kosztem efektywności organizacji), prowadząc jednocześnie do braku zainteresowania eksplorowaniem otoczenia celem poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, co w bliskiej perspektywie czasu może przełożyć się na lepszy efekt finansowy, lecz w dalszej perspektywie może stanowić poważne zagrożenie dla nowości i innowacyjności oferowanych przez organizację dóbr i usług.

Tak określone ogólne ramy oddziaływania luzu organizacyjnego na potencjał odnowy organizacyjnej zdają się mieć częściowe potwierdzenie w badaniach empirycznych, gdzie relacje te miały charakter raz pozytywny [Wefald et al. 2010], kiedy indziej negatywny [Marino, Lange 1983], a ich graficzne zobrazowanie raz miało charakter liniowy, gdy w innych przypadkach był to wykres krzywoliniowy [Daniel et al. 2004]. Pozwala to na wyprowadzenie kolejnego twierdzenia:

Twierdzenie 4: *Wpływ luzu organizacyjnego na odnowę organizacyjną przebiega według funkcji obrazowanej odwróconą literą U.*



Rysunek 1. Typologia zasobów pozwalająca na zaistnienie luzu organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Herold, Jayaraman, Narayanaswamy 2006, s. 372-392].

3. Implikacje dla teorii zarządzania

Dotychczasowe rozważania pozwalają uznać luz organizacyjny za ważny element procesów odnowy organizacyjnej współczesnych organizacji. W wymiarze teoretycznym pojawia się jednak problem operacjonalizacji konstruktów na rzecz jego empirycznego zweryfikowania w badaniach w warunkach polskich organizacji [Gabryś 2014]. Przeprowadzone i dostępne w literaturze operacjonalizacje są silnie skorelowane z podejściem badawczym i w dużej mierze reprezentują poglądy danego autora i kontekst badawczy, zatem nie bez znaczenia dla operacjonalizacji luzu organizacyjnego jest również odpowiedź na pytanie o charakter badanych elementów czy wykorzystaną metodę badawczą.

Implikacje w wymiarze pragmatycznym powinny przynajmniej w części uwzględniać dotychczasowe rozważania, będące wynikiem badań empirycznych czy też tych o charakterze bardziej teoretycznym, ale osadzonych w badaniach nad organizacjami. Jak przekonująco argumentują Sorensen i Stuart [2000], warto, w wymiarze pragmatycznym, zwrócić uwagę na kwestie nadmiernego uzależnienia wielu organizacji od dotychczas posiadanych technologii i próby tworzenia na ich podstawie innowacji produktowych. Działać one mogą jako swoiste „więzienie technologiczne”, nadmiernie wiążąc istniejące zasoby w relacji do potencjalnych korzyści z ich wykorzystania. Choć wymiar pragmatyczny jest w tym przypadku na pierwszym planie, z podstawowym pytaniem dotyczącym wskazania odpowiedniego umiejscowienia w czasie przejścia na inną technologię nie powinno się mierzyć bez pogłębionych badań aspektów teoretycznych. Kluczowa dla dyskursu badawczego wokół procesów odnowy organizacyjnej osadzonych wokół zmian technologii może stać się zwłaszcza teoria oduczania się organizacji.

Teoria zarządzania już dość dawno poddała obszernej destrukcji teorię podejmowania decyzji kierowniczych (np. [Simon 1982]), przyznając zarządzającym pewien stopień wolności decyzyjnej w ogóle, a w procesach dotyczących odnowy organizacyjnej w szczególności [Finkelstein, Hambrick 1990, s. 489]. Traktowanie procesów odnowy organizacyjnej wyłącznie z perspektywy ewolucyjnej czy inercji procesów wewnątrzorganizacyjnych wydaje się znacząco zubażać obraz odnowy organizacyjnej, szczególnie wtedy, gdy uznamy ten proces za niedeterministyczny, osadzony w decyzjach menedżerów średniego szczebla. Realizowana przez nich w praktyce przezorność menedżerska w procesach odnowy organizacyjnej jest zatem odpowiedzią na przyznany im stopień wolności w procesach decyzyjnych. Takie ujęcie stanowi odejście od teorii instytucjonalnej, kładącej znacznie większy nacisk na ograniczenia limitujące podejmowanie decyzji i skierowanie większej uwagi badawczej na zachowania menedżerskie. Można zatem przyjąć, iż z jednej strony postrzeganie dopasowania organizacji do zmian otoczenia, głównie przez kadre zarządzającą najwyższego szczebla, oraz stopień przezorności realizowanej przez menedżerów średniego szczebla z drugiej strony, stanowią punkt początkowy procesów odnowy organizacyjnej. Jednocześnie warto zauważyć przyrost skomplikowania oceny procesów inercji poznawczej – o tyle, o ile menedżerowie średniego szczebla sami przyczyniają się do tego

przyrostu poprzez odpowiedzialność za zniekształcanie uwagi organizacyjnej, niepełne realizowanie wizji strategicznej czy niekoniecznie wysoki stopień zaangażowania w procesy zmian organizacyjnych. Implikuje to konieczność uwzględnienia w procesie odnowy organizacyjnej, obok zmiennych wzmiankowanych wcześniej, również takich elementów, jak profil menedżera, z całym bagażem problemów badawczych z tym związanych.

Teoretycy zarządzania nie tylko łączą ze sobą odnowę i zmianę organizacyjną, ale często używają zamiennie tych dwóch konstruktów [Sprogøe, Elkjaer 2010]. Ma to miejsce szczególnie w odniesieniu do zmian o dużej skali, związanych z procesem, który w sposób fundamentalny i odczuwalny w długim okresie wpływa na charakter organizacji i jej efektywność [Hart, Berger 1995]. Warto zatem zwrócić uwagę na to, iż odnowa organizacyjna znacząco zależy od umiejętności zarządzających do sprawnego i skutecznego korzystania z systemów kontroli organizacyjnej na drodze przełamania inercji organizacyjnej, jasnego komunikowania przyszłych zamierzeń, ustrukturyzowania i implementacji wyznaczników czasowych dla poszczególnych celów czy skupiania uwagi organizacyjnej na organizacyjnym uczeniu się, będącym następstwem procesu zmian [Simons 1994].

4. Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Znajdujące swe uzasadnienie w literaturze poszukiwania fenomenów mających wpływ na proces odnowy organizacyjnej doprowadziły do sprecyzowania co najmniej dwóch z nich: luzu organizacyjnego – będącego podstawą rozważań zawartych w niniejszym artykule oraz tożsamości organizacji – jako drugiego fenomenu organizacyjnego potencjalnie moderującego charakter tego wpływu. Luz organizacyjny, silnie osadzony w nurcie szkoły zasobowej [Barney 2001], traktowany jest często jako swoisty obraz tego, czym jest efektywne zarządzanie [Sharfman, Dean 1997], choć z drugiej strony można odnaleźć prace badawcze podające w wątpliwość istotność jego istnienia, często prowadzącą do braku efektywności [Singh 1986]. Wydaje się jednak przeważać pogląd, iż luz organizacyjny jest potrzebny tak długo, jak długo efektywnie służy radzeniu sobie z nieprzewidywalnymi zmianami popytu czy znaczącą zmianą po stronie dostępności kluczowych zasobów i dlatego oczekiwanie jego usytuowania jako potencjału procesu odnowy organizacyjnej wymaga pogłębionych badań empirycznych. Z kolei drugi ze wskazanych fenomenów, silnie osadzony w konieczności zapewnienia elastyczności w procesie zmiany organizacyjnej, jest wynikiem przeobrażeń w organizacji oraz w relacjach między uczestnikami organizacji wymagających modyfikacji dokonywanych interpretacji tego, co stanowi o jej unikatowości. Zmiany organizacyjne wymagają od uczestników procesu reinterpretacji i rozwijania nowej reprezentacji tego, co charakteryzuje organizację [Fiol 2002]. Stawia to do dyspozycji badaczy cały obszar badawczy nurtu interpretatywnego, zwłaszcza w ujęciu narracyjnym czy dyskursu organizacyjnego.

Silnie osadzona w literaturze zarządzania, choć nieco już okrzepła teza o ciągłym procesie poszukiwania elastyczności przez współczesne organizacje na drodze do długowieczności

dość mocno akcentuje zmiany głównie w zakresie materialnych elementów organizacji [Collins 2001]. Wydaje się zatem interesujące badawczo odejście w kierunku zwrócenia większej uwagi na kontekst organizacyjny i kulturę organizacji, gdzie zarówno świadome, jak i nieuświadomione procesy socjalizacji mogą znacząco przyczyniać się do procesów odnowy organizacyjnej. Może się okazać, iż do efektywnego procesu odnowy niezbędne jest zakwestionowanie podstaw, na jakich stworzono organizację, i ich rekonstrukcja w zupełnie innym zestawieniu, gdzie właśnie procesy socjalizacji będą odgrywać kluczową rolę.

Istniejąca tendencja do badania głównie pozytywnego wpływu określonych aspektów rzeczywistości organizacyjnej na jej efektywność nie może przysłonić konieczności badania również tych procesów odnowy organizacyjnej, które zakończyły się niepowodzeniem. Można przypuszczać, iż efektywny proces badawczy opierać się będzie w takich przypadkach na zastosowaniu badań jakościowych, osadzonych w nurcie interpretatywnym [Abbott 1990]. Szczęólnego znaczenia nabierają wtedy analizy dyskursu organizacyjnego [Johnstone 2002] czy szerzej – podejście narracyjne [Gabryś 2014a]. Tylko badania w nurcie interpretatywnym biorą pod uwagę możliwość zanalizowania szerokiego spektrum fenomenów organizacyjnych, włączając w to uczestników organizacji, podejmowane przez nich aktywności, kontekst tych aktywności, a co również istotne, także ich temporalność.

Podsumowanie

Podjęta w artykule próba osadzenia odnowy organizacyjnej jako potencjalnego wyniku wykorzystania konfiguracji zasobów organizacji, tworzących luz organizacyjny, wypełnia istniejącą lukę poznawczą w dotychczasowych badaniach, zwłaszcza polskich [Banaszyk, Cyfert 2007; Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014]. Przyczynia się ona do osiągnięcia tego celu poprzez autorskie zdefiniowanie konstruktów, jakim jest odnowa organizacyjna ze swoimi czterema formatywnymi wymiarami: strukturalnym, procesowym, systemowym i pragmatycznym oraz poprzez powiązanie go ze strategią organizacji w kontekście efektywności organizacyjnej. Nie do przecenienia jest także podejście definiujące luz organizacyjny w kontekście trzech wymiarów zasobów, z jakich korzystają organizacje: dostępnych, odnawialnych oraz potencjalnych. Implikacje, jakie niosą ze sobą przedstawione rozważania, zarówno dla praktyki, jak i teorii zarządzania, mają nie mniejsze znaczenie i konsekwencje metodologiczne dla przyszłych badań w tych obszarach.

Literatura

Abbott A., 1990, *Conceptions of time and events in social science methods: Causal and narrative approaches*, Historical Methods, vol. 23, s. 140-150.

Agarwal R., Helfat C.E., 2009, *Strategic renewal of organizations*, Organization Science, vol. 20, no 2, s. 281-293.

Anderson J.R., 1983, *The Architecture of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge.

Banaszyk P., Cyfert Sz., 2007, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Barney J.B., 2001, *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, vol. 26, s. 41-56.

Birnholtz J.P., Cohen M.D., Hoch S.V., 2007, *Organizational character: On the regeneration of camp poplar grove*, Organization Science, vol. 18, s. 315-332.

Bourgeois L.J., 1981, *On the measurement of organizational slack*, Academy of Management Review, vol. 6, no 1, s. 29-39.

Bratnicka K., Gabryś B.J., Bratnicki M., 2013, *How organizational creativity influence firm's profitability: The moderating role of corporate entrepreneurship*, [w:] P. Teirlinck, S. Kelchtermans, F. de Beule (eds), 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Hogeschool-Universiteit Brussel, Brussels, s. 116-125.

Capron L., Mitchell W., 2009, *Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal*, Organization Science, vol. 20, s. 294-312.

Collins J.C., 2001, *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*, Harper Business, New York.

Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159), s. 15-26.

Daniel F., Lohrke F., Fornaciari C., Turner R., 2004, *Slack resources and firm performance: A meta-analysis*, Journal of Business Research, vol. 57, no 6, s. 565-574.

Dess G.J., Robinson R.B., 1984, *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firm and conglomerate business unit*, Strategic Management Journal, vol. 5, s. 265-273.

Finkelstein S., Hambrick D.C., 1990, *Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, s. 484-503.

Fiol C.M., 2002, *Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities*, Organization Science, vol. 13, no 6, s. 653-666.

Gabryś B.J., 2014, *Luz organizacyjny w optyce Resource Based View: operacjonalizacja konstruktów*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, Katowice (w druku).

Gabryś B.J., 2014a, *Narracja jako metoda badania strategicznej odnowy organizacji na przykładzie Tauron S.A.*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 346-351.

Gardner J.W., 1964, *Self-renewal: The Individual and the Innovative Society*, Harper & Row, New York.

Geiger S.W., Cashen L.H., 2004, *A multidimensional examination of slack and its impact on innovation*, Journal of Managerial Issues, vol. 14, no 1, s. 68-84.

Haggerty P.E., 1967, *Corporate self-renewal*, Management Decision, vol. 1, no 4, s. 10-15.

Haggerty P.E., 1969, *Corporate self-renewal*, Long Range Planning, vol.1, no 3, s. 9-15.

Hart H., Berger A., 1994, *Using time to generate corporate renewal*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 14, no 3, s. 24-45.

Herold D.M., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R., 2006, *What is the relationship between organizational slack and innovation?*, Journal of Managerial Issues, vol. 18, no 3, s. 372-392.

Hurst D.K., Rush J.C., White R.E., 1989, *Top management teams and organizational renewal*, Strategic Management Journal, vol. 10, s. 87-105.

- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., 2003, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management, vol. 29, no 6, s. 963-989.
- Johnstone B., 2002, *Discourse Analysis*, Blackwell, Oxford.
- Ketokivi M.A., Schroeder R.G., 2004, *Perceptual measures of performance: Fact or fiction?*, Journal of Operations Management, vol. 22, s. 247-264.
- Kim H.E., Pennings J.M., 2009, *Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry*, Organization Science, vol. 20, s. 368-383.
- Marino K.E., Lange D.R., 1983, *Measuring organizational slack: A note on the convergence and divergence of alternative operational definitions*, Journal of Management, vol. 9, no 1, s. 81-92.
- Nohria N., Gulati R., 2006, *Is slack good or bad for innovation?*, Academy of Management Journal, vol. 39, s. 1245-1264.
- Salipante P.F., Golden-Biddle K., 1995, *Managing traditionality and strategic change in non-profit organizations*, Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, s. 3-20.
- Sharfman M., Dean J., 1997, *Flexibility in decision making: Informational and ideological perspectives*, Journal of Management Studies, vol. 34, no 2, s. 191-217.
- Simon H., 1982, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa.
- Simmons R., 1994, *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*, Strategic Management Journal, vol. 15, s. 169-189.
- Singh J., 1986, *Performance, slack, and risk taking in organizational decision making*, Academy of Management Journal, vol. 29, no 3, s. 562-585.
- Sorensen B.J., Stuart T.E., 2000, *Aging, obsolescence, and organizational innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 45, s. 81-112.
- Sprogoe J., Elkjaer B., 2010, *Induction – organizational renewal and the maintenance of status quo*, Society and Business Review, vol. 5, s. 521-536.
- Venkatraman N., Ramanujam V., 1986, *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*, Academy of Management Review, vol.11, s. 801-814.
- Volberda H.W., Baden-Fuler C., van den Bosch F.A.J., 2001, *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, Long Range Planning, vol. 34, s. 159-178.
- Wefald A.J., Katz J.P., Downey R.G., Rust K.G., 2010, *Organizational slack, firm performance and the role of industry*, Journal of Managerial Issues, vol. 22, no 1, s.70-87.
- Wiklund J., Shepherd D., 2005, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, Journal of Business Venturing, vol. 20, s. 71-91.