

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrski-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania .....	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitrega:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Zofia Patora-Wysocka**

Spółeczna Akademia Nauk  
e-mail: zpatora-wysocka@spoleczna.pl

---

## **DRYF STRATEGICZNY I ZMIANA ORGANIZACYJNA W PERSPEKTYWIE PROCESUALNEJ\***

---

### **STRATEGIC DRIFT AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PROCESSUAL PERSPECTIVE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.28

JEL Classification: L20, L21, L26

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje problematykę dryfu strategicznego w przedsiębiorstwie w ujęciu teoretycznym i empirycznym. Korzysta z perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Podejście procesualne jest względnie nowym nurtem poznawczym, podejmującym problematykę powstawania i transformacji organizacji z punktu widzenia rutyn i praktyk. Celem tekstu jest ukazanie dryfu strategicznego z perspektywy procesualnej. Przyjęto tezę, że rekursywność praktyki, pozbawiona elementów zmian spontanicznych, może być przyczyną dryfu strategicznego w przedsiębiorstwie. W badaniu przeprowadzono analizę przypadku przedsiębiorstwa działającego w branży odzieżowej. W wyniku badań zidentyfikowano kluczowe elementy cząstkowe procesu dryfu strategicznego, które mają wartość poznawczą w ramach przyjętej perspektywy poznawczej.

**Słowa kluczowe:** dryf strategiczny, podejście procesualne, praktyka, rutyny, zmiana organizacyjna.

**Summary:** The article discusses the issue of strategic drift in businesses in theoretical and empirical terms with the application of processual perspective in management. Processual approach is a relatively new cognitive trend taking up the issue of formation and transformation of organizations from the point of view of routines and practices. The paper aims to present a strategic drift from the processual perspective. The thesis that recursiveness of practice, devoid of elements of spontaneous changes, can cause strategic drift in an enterprise has been adopted in the article. The study involved a case study of a company operating in the clothing industry. The research has identified key partial elements of the process of strategic drift, which have cognitive value in the context of the adopted cognitive perspective.

**Keywords:** strategic drift, processual approach, practice, routines, organizational change.

---

\* Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

## 1. Wstęp

W artykule dokonano próby teoretycznego i empirycznego przeniesienia koncepcji dryfu strategicznego na grunt procesualnej perspektywy poznawczej w zarządzaniu. Podejście procesualne w naukach o zarządzaniu jest stosunkowo nowym nurtem badawczym, eksplorującym procesy powstawania i zmiany systemów społecznych z punktu widzenia rutyn i praktyk odtwarzanych w toku codziennie realizowanych działań ludzi.

Pojęcie dryfu strategicznego jest ulokowane w kontekście problematyki zmiany i inercji organizacyjnej. Zmiana w organizacji może zachodzić w sposób planowy bądź spontaniczny. Spontaniczność można postrzegać dwubiegunowo: jako wykorzystywanie okazji, związane często z przekraczaniem przyjętych schematów działania, bądź jako działanie pozbawione aspektu dyskursywnego, odtwarzane rutynowo, w ramach skostniałych map kognitywnych. Organizacja jest ulokowana w kontekście kulturowym, symbolicznym, relacyjnym, instytucjonalnym, ale też zasobowym i procesowym. Odwołując się do Giddensowskiej wizji powstawania i zmiany systemów społecznych, można stwierdzić, że organizacja ulokowana jest w kontekście działań praktycznych [Giddens 1984]. Jest reprodukowana w toku codziennie odtwarzanych rutyn i działań ludzi, które są czynnościowym odzwierciedleniem porządku społecznego. Są to kluczowe kategorie, określające celowość działań rutynowych i nieplanowych. Jednocześnie, jak podkreśla Giddens, te z praktyk, które cechują się stosunkowo dużą trwałością i powtarzalnością, konstytuują instytucje [Giddens 1984, s. 25]. Można sądzić, że tego rodzaju najmocniej ugruntowane schematy działania mogą stanowić o inercji organizacji. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie dryfu strategicznego z perspektywy procesualnej w przedsiębiorstwie.

W artykule przybliżono perspektywę procesualną w zarządzaniu i ukazano w tym aspekcie koncepcję dryfu strategicznego. Przedstawiono też empiryczne studium przypadku ilustrujące tezę, że rekursywność praktyki, pozbawiona elementów zmian spontanicznych, może być przyczyną dryfu strategicznego w przedsiębiorstwie.

## 2. Podejście procesualne w naukach o zarządzaniu

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania wyróżnić możemy dwa przeciwstawne nurty poznawcze zaliczane do teorii procesowych. Obydwa stanowią odpowiedź na rosnącą zmienność organizacji i otoczenia, każdy z nich stanowi jednak inną perspektywę poznawczą w zarządzaniu. Pierwszy z nich, popularniejszy w Polsce, skoncentrowany na poszukiwaniu i proponowaniu rozwiązań usprawniających systemy organizacji, proponuje wdrażanie w organizacjach koncepcji typu *Business Process Reengineering*, *Business Process Improvement*, TQM czy *Lean management* [Cook 1996; Grajewski 2007; Nowosielski 2009; Skrzypek, Hoffman 2010]. Meto-



dy i narzędzia procesowe cechują się skutecznością praktyczną i są inkorporowane w ramach różnych obszarów i funkcji zarządzania. Jak bowiem wskazuje Lichtarski, zarządzanie procesowe w tym ujęciu nie zrywa radykalnie „ze wszystkim tym, co zawiera w sobie podejście funkcjonalne” [Lichtarski 2004, s. 17]. Drugi nurt koncepcji procesualnych korzysta z paradygmatu interpretatywnego i koncentruje się na obserwacji zmiany systemów społecznych i organizacji. Metody badawcze stosowane w ramach tego podejścia kładą nacisk na *praxis* zarządzania i skupiają się na obserwacji rutyn, mikroprocesów oraz codziennych czynności. Efektywność poznawcza nurtu polega na tym, że daje on szansę poznania mechanizmów inicjowania i instytucjonalizacji zmian w organizacji bez odejścia od codziennych problemów przedsiębiorstwa. Koncepcje procesualne można odnaleźć w pracach: [Konecki, Chomczyński 2007; Kostera 2008; Sułkowski 2012; Jarzabkowski 2005; Feldman, Pentland 2003]. Przyjęcie założeń perspektywy procesualnej zmusza do rewizji tradycyjnego spojrzenia na problemy zarządzania. Po pierwsze, podstawowym elementem analizy zjawisk organizacyjnych jest praktyka. *Homo practicus* jest w tym sensie postrzegany jedynie jako nośnik praktyk – praktyka ma bowiem znaczenie społeczne, jej odtwarzanie wymaga zawsze pewnej adaptacji do szerszego kontekstu organizacyjnego i nie można jej rozpatrywać ani przez pryzmat działań w pełni autonomicznych, niezależnych od zjawiski relacji w otoczeniu, ani też jako ciągu mechanicznie odtwarzanych czynności [Reckwitz 2002, s. 256]. Indywidualne działania są więc realizowane w kontekście organizacyjnie zdeterminowanego schematu czynnościowego (*individual performances take place and are intelligible only as a part of an ongoing practice and against more or less stable background of other practices* [Rouse 2007, s. 505]). Istotną rolę w rozwoju nurtu mają prace Giddensa [1984], Schatzkiego [2002], Reckwitza [2002], Ortnera [2006], Rouse [2007], Bourdieu [2005].

Według teorii strukturacji A. Giddensa praktyka jest konstytuowana w toku regularnie odtwarzanych czynności, realizowanych przez aktorów korzystających z zasad (kodów, norm) i zasobów (materialnych i symbolicznych). Systemy społeczne i organizacje powstają i są reprodukowane w toku działań i interakcji aktorów posiadających odpowiednią wiedzę „praktyczną” – kontekstową, związaną z daną organizacją, zasadami i zasobami, które ją określają. Jak podkreślają Baran i Bąk [2010], reguły i zasoby są w zasadzie powiązane i ich wyodrębnienie ma charakter analityczny. Systemy społeczne funkcjonują w ramach interakcji rozpatrywanych na trzech poziomach: władzy, komunikacji i sankcji. Kategorie te w rzeczywistości również funkcjonują nierozłącznie i mają fundamentalne znaczenie dla rutyn, które są elementarnymi częściami procesu strukturacji i które są odtwarzane w toku interakcji. Rutyny redukują niepewność aktorów w ramach codziennego funkcjonowania oraz stwarzają wrażenie kontroli, a poprzez to, że są definiowane przez określone normy, są rozumiane jako celowe z punktu widzenia odtwarzających je aktorów. Teoria strukturacji wyjaśnia tym samym trwanie praktyk. Ich zmiana z kolei uwarunkowana jest dualnością struktury i praktyk: aktorzy społeczni, zdolni do krytycz-

nego myślenia, mogą nadawać nowe znaczenia i interpretacje działaniom w toku codziennych interakcji. Zakres zmiany znaczeń jest uwarunkowany kontekstowo i historycznie, zarówno normy i reguły kształtują bowiem działania i mogą być przez te działania zmieniane. Reprodukacja struktury może w tym sensie przypominać strategiczny dryf organizacji. Giddens przyjmuje przy tym, że zmiany te mają często charakter inkrementalny, są obserwowalne na mikropoziomie działania organizacji. Mogą kumulować się w czasie i w sprzyjających okolicznościach eskalować pod postacią konfliktu bądź zmian o charakterze rewolucyjnym [Giddens 1979, s. 141; Nicolini 2013, s. 49]. Następuje wtedy znaczna zmiana bądź erozja praktyki.

Reasumując, można powiedzieć, że nurt procesualny stanowi stosunkowo nową, wartościową perspektywę poznawczą w zarządzaniu. Zmiany w organizacji w ujęciu procesualnym można postrzegać jako codziennie realizowane działania, naturalnie ewoluujące, rutynowe, spontaniczne i jednocześnie celowe z punktu widzenia organizacji jako złożonego systemu społecznego.

### 3. Dryf strategiczny w ujęciu procesualnym w zarządzaniu

Koncepcja dryfu strategicznego jest rozumiana jako stopniowa deterioracja działań przedsiębiorstwa, czego skutkiem jest błędne rozpoznawanie i odpowiedź na zmiany otoczenia biznesowego [Sammut-Bonnici 2015]. Dryf strategiczny w naukach o zarządzaniu jest kategorią o znaczeniu głównie pejoratywnym, ważną z punktu widzenia procesu dezaktualizacji, a następnie erozji utrwalonych schematów działania. Pojęcie dryfu strategicznego wywodzi się z prac Greinera [1972], Johnsona [1988], Millera i Friesena [1980], Mintzberga [1989], Tushmana i Romannelli [1984] i jest ważne w pracach Johnsona, Scholesa i Whittingtona [2011] oraz Kahnemana [2011].

Pojęcie dryfu strategicznego jest logicznym następstwem koncepcji zmiany inkrementalnej, zapowiadającej w pewnym sensie konstruktywistyczne założenia teorii ustanawiania K. Weicka [Quinn 1978; Weick 1979]. Większość decyzji strategicznych jest podejmowana poza formalnym systemem planowania. Skuteczny menedżer to ten, który jest w stanie zaakceptować wysoki poziom niepewności i który nie planuje drobiazgowo wszystkich działań i w ten sposób wzmacnia poziom elastyczności organizacji. Strategia jest realizowana poprzez procesy interakcji, komunikacji, grę grup nacisku. Quinn zakłada przy tym pewną stałość głównego celu strategicznego, o który dba kierownictwo firmy. Z kolei sposób, w jaki zostanie on osiągnięty, podlega zasadzie „małych kroków”: zmian emergentnych [Stacey 2011, s. 154]. Powodzenie tego rodzaju stopniowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa zależy od „proaktywnego zarządzania”, które jest *implicite* kategorią sprawczą procesu [Quinn 1978]. Inkrementalna logika procesu podejmowania decyzji zmierza w tym sensie do rozumienia strategii jako czegoś, co organizacje robią, a nie tego, co mają i planują [Langley 2010, s. 91]. Strategia traci znaczenie atrybutowe i zyskuje czynnościowe, co stanowi bezpośrednio odniesienie do procesualnej perspektywy

poznawczej w zarządzaniu. Bardzo wyraźny jest tu jednak aspekt ludzki i rola ludzi jako inicjatorów procesu adaptacji.

W podejściu procesualnym przyjmuje się jednak prymat praktyki nad ludźmi, którzy ją odtwarzają [Rasche, Chia 2009]. Z tego też punktu widzenia analizowane są procesy powstawania, trwania i transformacji systemów społecznych. Praktyka i codzienne działania są główną kategorią sprawczą wszelkich zmian organizacyjnych oraz trwania przedsiębiorstw. Ludzie w oparciu o rutyny i zakodowane schematy poznawcze nie działają zawsze autonomicznie i świadomie [Rasche, Chia 2009, s. 713-733]. Praktyka jest bowiem konstruktem uwikłanym społecznie, kulturowo, historycznie i sytuacyjnie. Jest zdeterminowana przez zasady, normy, symbole i znaczenia, które określają porządek społeczny. Praktyka – codziennie odtwarzane działania – jest jednocześnie nośnikiem struktur społecznych. Według Giddensa można w tym sensie mówić o „świadomości praktycznej”, która nie ma związku z dyskursywnym konstruowaniem rzeczywistości. Oznacza natomiast tendencję ludzi do działania w ramach spontanicznych, zrutyinizowanych schematów działań, które są ważne z punktu widzenia zachowania ciągłości różnych struktur społecznych, organizacji i instytucji [Giddens 1984, s. XXIII]. Teoria strukturacji A. Giddensa, a szerzej – podejście procesualne w zarządzaniu, stwarza nadzieję na wyjaśnianie zjawiska zmiany społecznej bez straty dla obserwacji codziennie odtwarzanych czynności i praktyk menedżerskich. Na tym też oparta jest rosnąca popularność tego podejścia w warunkach zwiększającej się dynamiki otoczenia przedsiębiorstw.

Jednak, jak zauważa D. Nicolini, Giddens nigdy nie przywiązywał wagi do analitycznego przetestowania, centralnej dla teorii strukturacji, koncepcji praktyki [Nicolini 2013, s. 46]. Praktykę można postrzegać przez pryzmat spontanicznie odtwarzanych elementów, które są powiązane i na które, według Shove i in. [2012], składają się zasoby, umiejętności i znaczenie. Zderzając tę koncepcję praktyki z pojęciem dryfu strategicznego, interesujące wydaje się pytanie, co dzieje się, gdy percepcja rzeczywistości organizacji i otoczenia odbiega od zmiany swoistej sektora, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Źródła dryfu strategicznego mają charakter endogenny i bazujący na barierach poznawczych. T. Sammut-Bonnici, lokując koncepcję dryfu strategicznego w sferze kognitywnej członków organizacji, wyróżnia w tym sensie dwa fundamentalne elementy inicjujące: skostniałe elementy kultury organizacyjnej oraz schematyczne wykorzystywanie map kognitywnych [Sammut-Bonnici 2015, s. 2].

Decyzje strategiczne są także podejmowane w kontekście kulturowym. Tworzy on określony system znaczeń i interpretacji, który powstaje i funkcjonuje wokół struktury organizacyjnej, władzy, przywództwa, rutyn, systemu kontroli itd. Działania strategiczne w organizacjach także podlegają procesom interpretacji. Konserwatywność myślenia strategicznego, inercja i niechęć do zmian mogą więc powodować dryf organizacji, wyrażający się niedopasowaniem skostniałych schematów działań do zmiany swoistej sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Podobną rolę

lub wręcz wzmacniającą siłę dryfu odgrywają mapy kognitywne. Stanowią one rodzaj „soczewek” [von Kroghi in. 2000], projekcji przedsiębiorców dotyczących przestrzennej struktury elementów cząstkowych otoczenia i procesów. Mapy poznawcze są efektem interakcji z innymi uczestnikami gry rynkowej, wynikiem dokonywanych porównań oraz krytycznej oceny ich działań. Odwołując się w tym sensie do koncepcji „zracjonalizowanego mitu” Meyera i Rowana [1977], można sądzić, że mapy poznawcze odzwierciedlają instytucjonalnie określone schematy działania. Organizacje działają wtedy na zasadzie spontaniczności, tzw. owczego pędu, i z góry przyjmują pewne rozwiązania za celowe. Korzystają z analogii, podejmują próby adaptowania nabytych umiejętności i rutyn do nieco innego kontekstu sytuacyjnego i w ten sposób nie są wolne od ryzyka dryfu. Spontaniczność nabiera charakteru intuicyjnego. Ewentualny błąd interpretacji nowych sytuacji rynkowych może wynikać w tym sensie ze zbyt mocnego przywiązania do utartych schematów poznawczych, któremu towarzyszy naturalna tendencja do szukania podobieństw w zdarzeniach biznesowych z przeszłości [Patora-Wysocka 2015].

Symptomy dryfu strategicznego określane są w ramach czterech rodzajów zachowania organizacji: a) *homogenous mind set*, czyli ujednoczenie sposobu myślenia wewnątrz organizacji, które będąc źródłem instytucjonalizacji określonych schematów działania i interpretowania nowych zdarzeń, może ograniczać orientację na wykorzystywanie nadarżających się okazji, innowacyjność i czynną adaptację do zmian; b) podtrzymywanie *status quo*, które cechuje przekonanie o celowości niepodjęcia zmian, krytyczna ocena zmian w otoczeniu, inercja, niewykorzystywanie potencjału ludzkiego; menedżerowie działają zgodnie z logiką strategii defensywnych i koncentrują się na unikaniu ryzyka; c) niedostosowanie do zmiany swojej sekcji, które jest typowe dla przedsiębiorstw wykorzystujących przewagę monopolistyczną, ale można je również wiązać z mniejszymi przedsiębiorstwami, funkcjonującymi współcześnie w warunkach rosnącej turbulencji zmian rynkowych, które wcześniej mogły nie mieć miejsca; d) późnym sygnałem dryfu strategicznego jest obniżenie sprawności i efektywności działań, które mogą przekładać się na zmniejszenie udziału w rynku, obniżenie zysków, wewnętrzny kryzys organizacji. Następstwem tego etapu może być zanik odtwarzanej dotąd praktyki bądź podjęcie próby radykalnej zmiany sposobu działania [Sammut-Bonnici 2015, s. 2-3].

Dryf strategiczny można więc rozumieć jako szczególny rodzaj sposobu odtwarzania codziennej praktyki. Kategorie strukturalne uwikłane w kontekst interakcji i otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, kształtują rutynowo odtwarzaną praktykę. Performatywny aspekt rutyn [Pentland, Feldman 2003], determinujący ich pewnego rodzaju dynamikę, sprawia, że reprodukcja jest procesem posiadającym pewien zakres zmienności. Organizacja poprzez zmianę odtwarzanej praktyki może więc ewoluować i rozwijać się bądź też ulec procesom dryfu strategicznego, co jest rozpoznawalne w ramach co najmniej czterech aspektów wyróżnionych przez Sammut-Bonnici [2015]. Zmiany rutyn można obserwować z mikroperspektywy poznawczej, skupionej na obserwacji działań realizowanych jako odpowiedź na zwy-

kle zdarzenia w organizacji, niemające charakteru planów i przedsięwzięć strategicznych. Dryf może w tych warunkach przebiegać w sposób nieoczywisty dla przedsiębiorców i ujawnić się dopiero w momencie kryzysu praktyki. Giddens przyjmuje przy tym, że zmiany te mają często charakter inkrementalny, są obserwowalne na mikropoziomie działania organizacji. Mogą kumulować się w czasie i w sprzyjających okolicznościach eskalować pod postacią konfliktu bądź zmian o charakterze rewolucyjnym [Giddens 1979, s. 141; Nicolini 2013, s. 49]. Następuje wtedy znaczna zmiana bądź erozja praktyki. Można zatem wyróżnić kilka elementów kluczowych dla koncepcji dryfu strategicznego w ujęciu procesualnym. Są to:

- Zmiana swoista sektora, która z jednej strony określa tempo zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa i determinując zmiany organizacyjne, z drugiej strony stanowi rodzaj środowiska, w którym powstają mapy interpretacyjne, z których przedsiębiorcy korzystają w toku codziennych zdarzeń i sytuacji decyzyjnych. Przypomina to koncepcję zracjonalizowanych mitów (*highly rationalized myths*) Meyera i Rowana, która przyjmuje, że istnieją instytucjonalnie narzucone zasady działania powodujące, że organizacje zachowują się i reagują podobnie w określonych sytuacjach [Meyer, Rowan 1977, s. 343]. Z punktu widzenia perspektywy procesualnej można rozumieć jako izomorfizm i mimetyzm w odtwarzaniu schematów działań.
- Rekursywność praktyki, którą można wiązać z procesem strukturalizacji społecznej według Giddensa [1984] w jej najbardziej podstawowym znaczeniu, w którym kluczową rolę odgrywają rutyny odtwarzane w toku codziennie realizowanych czynności, definiujące ich celowość i względną trwałość.
- Niedostosowanie praktyki do zmiany swoistej sektora, którą można rozumieć przez pryzmat inercji organizacyjnej oraz tempa i zakresu zmian w organizacji niższego, niż narzuca otoczenie biznesowe (por. [Pfeffer 1997]). Można ją też adaptować do koncepcji symptomów dryfu, kiedy podtrzymywanie *status quo* wiąże się z kultywowaniem przekonania przedsiębiorców o celowości odtwarzanych działań bez potrzeby ich zmiany.
- Wczesne symptomy erozji praktyki, mogące przejawiać się zanikiem wspólnych wartości, zmniejszeniem aktywności interakcyjnej, reagowaniem na zmiany w otoczeniu słabszym w stosunku do innych przedsiębiorstw.

Zaproponowana koncepcja dryfu strategicznego w podejściu procesualnym ma charakter teoretyczny i jej wstępną egzemplifikację stanowi przypadek przedsiębiorstwa działającego w branży odzieżowej w Polsce.

#### **4. Elementy cząstkowe procesu dryfu strategicznego na przykładzie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej**

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań przeprowadzono w oparciu o metodykę *case study*. Analiza przypadku jest uznawana za celową w ramach paradygmatu interpretatywnego oraz badań eksplorujących problematykę zmiany

praktyk i rutyn [Gherardi 2012]. Przeprowadzono semiustrukturalizowany wywiad pogłębiony w celowo dobranym do badania przedsiębiorstwie z branży odzieżowej. Kryterium doboru przedsiębiorstwa było podyktowane znajomością lokalnej specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw z branży dzięki formalnym i nieformalnym kontaktom, jakie autorka utrzymuje z przedstawicielami instytucji wspierających przemysł tekstylny-odzieżowy w województwie łódzkim, a także z przedsiębiorcami z tego sektora. Z punktu widzenia podjętej problematyki badawczej celowe by było, gdyby badane przedsiębiorstwo znajdowało się w sytuacji przez właścicieli i otoczenie firmy interpretowanej jako trudna bądź kryzysowa.

Poza wywiadem metodą gromadzenia danych była obserwacja nieuczestnicząca, analiza dokumentów i artefaktów (wzorniki, wzory, sample). Wywiad trwał 90 minut, podczas których sporządzono około 20 stron notatek. Po zakończonym wywiadzie spisano wypowiedzi, a następnie przekazano je właścicielowi przedsiębiorstwa w celu ich uzupełnienia i zaakceptowania. Informatorami w badaniu byli właściciel, bliski współpracownik właściciela firmy oraz pracownik pracujący w szwalni (szwaczka). W ramach analizy danych jakościowych zgromadzony materiał czytano ponownie, a następnie zakodowano w celu zbudowania mapy pojęciowej odpowiadającej przyjętej koncepcji badań.

Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje ponad dwudziestu lat i zajmuje się dziewiarstwem. Produkuje konfekcję damską obejmującą swetry, kamizelki, tuniki. Zasięg działania jest międzynarodowy, skupiony na rynku niemieckim. Prezentowane przedsiębiorstwo znajduje się we względnie trudnej sytuacji ekonomicznej, właściciel liczy się z możliwością zamknięcia biznesu.

W wyniku badania wyróżniono elementy cząstkowe procesu dryfu strategicznego w przedsiębiorstwie (tab. 1). Są to cztery kategorie odpowiadające przedstawionej wcześniej konceptualizacji pojęcia dryfu strategicznego: zmiana swoista sektora, rekursywność praktyki, niedostosowanie praktyki do zmiany swoistej sektora oraz erozja praktyki.

W badanym przedsiębiorstwie wyraźne są pierwsze symptomy dryfu strategicznego. Mocne przywiązanie do dawniej skutecznych sposobów działania powoduje, że firma, mimo podejmowanych starań, nie nadaża za zmianą swoistą sektora. Zgromadzone zasoby pozwalają na realizację krótkich serii, nie zapewniają jednak rozwoju. Przedsiębiorcy porównują się do konkurencji: „Dajesz im bluzkę i wieczorem odbierasz 1200 sztuk, 1000 sztuk. Nowy wzór, nowy wzór...”. Można sądzić, że rekonfiguracja zasobów, chociaż ma miejsce, nie jest sprzężona z redefinicją logiki modelu biznesowego. Rekursywność praktyki mocno określa codzienne działania. Wyraźny w tym sensie jest kontekst interakcji firmy i otoczenia. Nastroje przedsiębiorców cechuje też rodzaj lęku przed konkurencją. Jednoczesna praca pod presją czasu może hamować spontaniczność decyzyjną, będącą potencjalnym źródłem innowacyjności. Działania, które kiedyś okazywały się opłacalne, dziś pozwalają firmie jedynie przetrwać. Performatywność odtwarzanych rutyn jest zbyt niska, by nastąpiła zmiana odtwarzanej praktyki. Przedsiębiorcy widzą możliwość zmiany

**Tabela 1.** Elementy cząstkowe dryfu strategicznego na przykładzie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej

Elementy cząstkowe	Opinia informatora
<p><b>Zmiana swoista sektora</b> (Branża odzieżowa cechuje się sezonowością, skróconym cyklem życia produktu, zmiennością trendów. Firma stara się funkcjonować w ramach narzuconego tempa produkcji i w oparciu o krótkie serie. Od czasu do czasu współpracuje też z projektantkami)</p>	<p>„My mamy cykle zamówień tygodniowe. Jesteśmy bardzo elastyczni. No i mamy tę przewagę nad Chińczykami, że w Chinach trzeba zamówić swetry z pół roku wcześniej i zamówić przynajmniej kontener. I nie wie Pani, czy trafi Pani w kolor, czy trafi Pani w fason – nie wie Pani. A tutaj po dwieście, trzysta, pięćset sztuk, tak?” „Z projektowaniem to jest różnie, powiem w ten sposób (...): Mamą współpracującą studentkę, po szkole, po ASP, i ona trochę nam podpowiada. Przygotowuje jakiś tam konspekt w formacie... tego typu i rysunki, coś proponuje. Sami też próbujemy na podstawie fragmentów jakiś działań, tak?”</p>
<p><b>Rekursywność praktyki</b> (Praca nad rozwojem produktu w cyklu sezonowym i projektowanie realizowane są rutynowo, ciągle, w oparciu o elastycznie wykorzystywane umiejętności i zasoby. Firma dopasowuje produkt do klienta w ramach performatywnie odwarzanych rutyn)</p>	<p>„Po te dzianiny można połączyć. Można zrobić tak, że np. w pewnym momencie będzie jakiś tego typu wzór, potem będzie przechodził na inne (...) No ale to jest jak gdyby wspomaganie. Natomiast przede wszystkim wymyślamy sami. I my się też inspirowujemy w pewnym sensie... tak, klientem. Pod jakiego klienta?” „Kolor praktycznie mogę zrobić każdy (...) w cyklu tygodniowym (...) Do Niemiec na przykład swego czasu woziliśmy cztery kolory: czerwony, bordowy, biało-czarny, biało-czarny – podstawa. Zresztą biało-czarny to podstawa, nawet na polski rynek. Szły kolory melange, szarości, tak? Szarości i jakiś tam zielony (...). My generalnie na tych maszynach, które mamy, w zasadzie możemy zrobić wszystko”.</p>
<p><b>Niedostosowanie praktyki do zmiany swoistej sektora</b> (Samo kopiowanie nie jest negatywnym zjawiskiem w odniesieniu do specyfiki funkcjonowania branży. Firma jednak nie podejmuje prób dopasowania do modowych trendów rynku, bazując na mniej wymagającym kliencie niszowym)</p>	<p>„Jeżeli robimy np. na rynek zagraniczny, na rynek niemiecki, to się tak mówi, niektórzy mówią dla cioci, dla babci. Babcię, może w ten sposób”. „Jesteśmy za mali, żeby narzucać cokolwiek. My możemy zobaczyć, jaka jest tendencja na rynku ogólnie. I wszystkie producenci podpatrują. No jeżdżą, powiedzmy – ci moi jeżdżą, po targach, tak? Są zazwyczaj targi, są w Moskwie, w Lipsku, w Polsce. Jeżdżą po tych targach, patrzą, jakie są tendencje. No i próbują się dopasować. Ale powiem w ten sposób: to dopiero rynek potem pokazuje”.</p>
<p><b>Erozja praktyki</b> (Wczesne symptomy – erozja wartości)</p>	<p>„My generalnie na tych maszynach, które mamy, w zasadzie możemy zrobić wszystko. Jest tylko kwestia, czy to będzie się opłacało. Naprawdę możemy w zasadzie każdy fason zrobić. Tylko kwestia tak, no właśnie, czy to się opłaca. Jeżeli ja mam przy bardzo skomplikowanym wzorze posiedzieć długo i ta maszyna ma być naprawdę materiałozerna, ten model ma być bardzo pracochłonny, wymagający wielu operacji..., a potem ma się okazać, że to jest gra niewarta świeczki (...). Gdybyśmy może byli mocniejszą firmą, mieli swoją sieć salonów, moglibyśmy może próbować...” „Proszę Pani, w Paryżu jest dokładnie tak samo. Znajomi Niemcy mówią: słuchaj, jedziesz do Paryża o godzinie ósmej. Dajesz im bluzkę i wieczorem odbierasz 1200 sztuk, 1000 sztuk. Nowy wzór, nowy wzór... Niech Pani zrozumie, produkcja chińska w tej chwili to jest ogromna, wysoka jakość w tej chwili. Kolorystyka, te wzory są, powiem w ten sposób: są bardzo dopracowane, są skomplikowane. To już nie jest ten zwykły klasyczny t-shirt. One są dopracowane. Ja byłem przerażony ostatnio, jak zobaczyłem wyrob chiński, jakies dzęty, gdzie trzeba te dzęty ręcznie naklejać. Są jakieś szabloni do tego, dzęty, hafty, metody aplikacji, wyciski, wytłoczki, różne materiały”.</p>

Źródło: na podstawie [Patora-Wysocka 2014].

trudnej sytuacji, definiują sytuację docelową („Gdybyśmy może byli mocniejszą firmą, mieli swoją sieć salonów...”), nie wiedzą jednak, jak to zrobić. Praktyka jest bowiem kategorią odzwierciedlającą działania, zasoby, zasady, normy i język. Zmiana praktyki wymaga więc mikrodziałań na wielu poziomach funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwo jest znacznie uwikłane w działania, które dotąd okazywały się efektywne. Wiąże się to z jednowymiarowym sposobem postrzegania klienta i własnej sytuacji na rynku: „Jeżeli robimy np. na rynek zagraniczny, na rynek niemiecki (...), dla cioci, dla babci. Babcine – może w ten sposób... Jesteśmy za mali, żeby narzucać cokolwiek”. Współpraca z projektantką jest w tym sensie działaniem podejmowanym w celu zmiany, nie jest jednak to działanie powiązane z adaptacją nowych norm i wartości, np. zmiany tożsamości marki, i dlatego nie wiąże się z instytucjonalizacją nowej praktyki, która byłaby bardziej spójna ze zmianą swoistą w sektorze. Co więcej, są pierwsze symptomy erozji odtwarzanych działań – przedsiębiorcy kwestionują celowość realizowanych działań: „Ten model ma być bardzo pracochłonny, wymagający wielu operacji..., a potem ma się okazać, że to jest gra niewarta świeczki”. Jeśli nie nastąpi jakościowa zmiana erodujących wartości, na których budowano dotychczasową logikę modelu biznesowego, dryf może przekształcić się w erozję praktyki i zanik organizacji.

## 5. Dyskusja i konkluzje

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w branży sezonowej, cechującej się dużą zmiennością trendów i ultrakrótkim cyklem życia produktu. Formuła *fast fashion* jest rodzajem zinstytucjonalizowanego mitu, który definiuje rozpoznawalność „prawidłowego” schematu działania. W ten sposób działa też badane przedsiębiorstwo, adaptując odtwarzaną praktykę do kontekstu panującego w branży: firma realizuje praktykę krótkich serii, które mogą szybko dotrzeć do odbiorcy. Kultuwując też mit „branży kreatywnej”, współpracuje z projektantkami ze szkoły artystycznej. Rekursywność rutyn oparta jest na regularnej pracy nad rozwojem produktu modowego i produkcją seryjną. Praktyka jest uwikłana w performatywność rutyn, które przedsiębiorca odtwarza w sposób elastyczny, w zakresie określonym przez wymagania klienta. Można sądzić, że cykliczność zamówień jest czynnikiem, który utwierdza organizację w przekonaniu o celowości podejmowanych działań. Główny klient firmy jest jednak dosyć specyficzny, niszowy i niewymagający. Jeśli więc praktyka jest odtwarzana zgodnie z logiką wartości kreowanej dla klienta, to można sądzić, że nie odpowiada ona do końca zmianie swoistej sektora, której fundamentalnym czynnikiem napędowym jest modowość. Przedsiębiorca podkreśla więc, jak trudno jest dorównać innym: silniejszym, szybszym, większym. Następuje wyraźna erozja wartości określających celowość dalszego funkcjonowania na rynku. Przedsiębiorcy wątpią w opłacalność realizacji trudniejszych, bardziej kapitałochłonnych zamówień i nie podejmują tego typu działań. Mniej aktywnie reagują na zmiany w otoczeniu biznesowym, negując słuszność odtwarzania tego typu praktyk. Wyraźne wczesne symp-



tomy dryfu strategicznego opierają się więc na odtwarzaniu działań, które cechowały się opłacalnością i efektywnością w przeszłości.

W ramach przeprowadzonego badania można sformułować kluczowe rekomendacje dla przedsiębiorstwa. Właściciel podczas wywiadu sugeruje, że istnieją sposoby działania, które umożliwiłyby dalszy rozwój: „(...) gdybyśmy może byli mocniejszą firmą, mieli swoją sieć salonów, moglibyśmy może próbować”. Z kontekstu rozmowy wynikało, że sprawdzano tego rodzaju możliwości i okazały się one w danym momencie zbyt kosztochłonne. Otworzenie sklepu w miejscu prestiżowym (np. galeriach handlowych) winno być bowiem poprzedzone podjęciem szeregu działań zmierzających do budowania lub odnowy tożsamości marki i związanej z nią jasnej komunikacji marketingowej. Próba redefinicji profilu klienta również mogłaby okazać się ważnym czynnikiem, dzięki któremu nastąpiłaby bardziej skuteczna rekonfiguracja zasobów wykorzystywanych w codziennych działaniach. Przedsiębiorcy starają się bowiem nadać za zmianą swoistą sektora i współpracują z lokalną projektantką. Wydaje się jednak, że redefiniowanie działań powinno zachodzić nie wybiórczo, a na wielu poziomach równocześnie, tj. tożsamości marki, definicji klienta, rekonfiguracji zasobów, zmiany sposobu ich wykorzystania oraz komunikacji marketingowej. W tym też sensie można wskazać kierunki nowych badań prowadzonych w nurcie procesualnym. Próba obserwacji codziennych działań odtwarzanych w ramach realizowanej praktyki mogłaby się bowiem opierać na triadzie: działań, zasobów i norm, co z jednej strony jest nawiązaniem do założeń teorii Giddensa [1984], a z drugiej strony może stanowić podstawę dla zaproponowania teoretycznej struktury powiązań między odtwarzanymi praktykami. Poznanie tego rodzaju mechanizmów może być ważne z punktu widzenia zarządzania zmianą w warunkach coraz jej mniejszej przewidywalności.

## Literatura

- Baran G., Bąk J., 2010, *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 12-15.
- Bourdieu P., 2005, *The social structures of the economy*, Polity Press, Cambridge.
- Cook S., 1996, *Process Improvement: A Handbook for Managers*, Gower Publishing Ltd., Vermont.
- Feldman M.S., Pentland B., 2003, *Re-theorizing organizational routines as a source of flexibility and change*, Administrative Science Quarterly, vol. 48, issue. 1, s. 94-118.
- Giddens A., 1979, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Macmillan, London.
- Giddens A., 1984, *The Constitution of Society: Outline of the Theory Of Structuration*, California University Press, Berkeley.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Greiner L., 1972, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 50(4), s. 37-46.
- Jarzabkowski P., 2005, *Strategy as Practice. An Activity Based Approach*, SAGE Strategy Series, SAGE Publications, London.
- Johnson G., 1988, *Rethinking incrementalism*, Strategic Management Journal, vol. 9, s. 75-91.

- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2011, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kahneman D., 2011, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan, New York.
- Konecki K.T., Chomczyński P., 2007, *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo UE, Łódź.
- Kostera M. (red.), 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Langley A., 2010, *The challenge of developing cumulative knowledge about Strategy as Practice*, [w:] Golsorkhi D. i in. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lichtarski J., 2004, *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] Romanowska M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH, Warszawa.
- Meyer J.W., Rowan B., 1970, *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, vol. 83, no. 2, s. 340-363.
- Miller D., Friesen P.H., 1980, *Momentum and Revolution in organizational adaptation*, The Academy of Management Journal, vol. 23, no. 4, s. 591-614.
- Mintzberg H., 1989, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, NY.
- Nicolini D., 2013, *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Nowosielski S. (red.), 2009, *Podejście procesowe w organizacjach*, PN UE nr 52, UE, Wrocław.
- Ortner S., 2006, *Anthropology and Social Theory: Culture, Power and the Acting*, Duke University Press, Durham.
- Patora-Wysocka Z., 2014, *Barriers to new practice emerging*, Journal of Intercultural Management, vol. 6, no. 4, s. 233-243.
- Patora-Wysocka Z., 2015, *Spójność decyzyjna i analogia w zarządzaniu zmianą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, przyjęte do druku.
- Pfeffer J., 1997, *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, New York.
- Quinn J.B., 1978, *Strategic change: Logical incrementalism*, Sloan Management Review, 20(1), s. 7-21.
- Rasche R., Chia R., 2009, *Researching strategy practices – a genealogical social theory perspective*, Organization Studies, vol. 30, no. 7, s. 713-734.
- Reckwitz A., 2002, *Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing*, European Journal of Social Theory, 5(2), s. 243-263.
- Romanelli E., Tushman M.L., 1994, *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*, The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 5, s. 1141-1166.
- Rouse J., 2007, *Practice Theory*, Handbook of the Philosophy of Science, vol. 15.
- Sammut-Bonnici T., 2014, *Strategic Drift*, Strategic Management, vol. 12, published online: 22 Jan. 2015, DOI: 10.1002/9781118785317.weom120213.
- Schatzki T.R., Cetina K.K., Von Savigny E., 2005, *The practice turn in contemporary*, Routledge, London.
- Shove E., Pantzar M., Watson M., 2012, *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How it Changes*, Sage, London.
- Skrzypek E., Hoffman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Stacey R., 2011, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 6th ed., Prentice Hall.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Weick K., 1979, *The Social Psychology of Organizing* (second edition), McGraw Hill.