

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH

1. Wstęp

Celem przedstawionego artykułu jest zilustrowanie roli rutynowych procedur organizacyjnych w kontekście elastyczności organizacji. Przedmiotem opracowania są szczególnego rodzaju rutynowe zachowania organizacyjne nadające organizacjom dynamikę, czyli zdolności dynamiczne. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych.

2. Elastyczność – sposób postrzegania

Elastyczność to atrybut pożądanym tym bardziej, im większa jest zmienność warunków funkcjonowania organizacji. Mimo podkreślania znaczenia elastyczności dla utrzymania długotrwałej przewagi konkurencyjnej trudno znaleźć w literaturze przedmiotu jednoznaczny sposób rozumienia tej kategorii. I tak np. J. Brillman uważa, że elastyczna organizacja to taka, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymagań konkurencji. Jednocześnie jako podstawowe cechy idealnej organizacji elastycznej wskazuje: zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji, sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania, krótkie procesy decyzyjne oraz personel przyzwyczajony do zmian [Brillman 2002, s. 391].

Z kolei R. Krupski uważa, że podstawowymi przejawami elastyczności organizacji są:

- szybkość reakcji (w przypadku adaptacji reaktywnej, inercyjnej i antycypacyjnej) lub szybkość kreacji (w przypadku elastyczności kreatywnej),
- stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz (w przypadku adaptacji reaktywnej, inercyjnej i antycypacyjnej) lub

stopień zasięgu (w przypadku elastyczności kreatywnej) [Krupski, Stańczyk-Hugiet 2005, s. 172].

Zatem można przyjąć, że w literaturze przedmiotu elastyczność organizacyjną często utożsamia się ze zdolnością do adaptacji całej organizacji, nie wymieniając obszarów, których dotyczy [Lynch 1989]. W innych ujęciach elastyczności organizacji zawarta jest szczegółowa metoda jej osiągnięcia oraz szczegółowy obszar, którego dotyczy [Ng, Dastmalchian 2001]. Jeszcze inaczej w definicji ujmuje się czynniki elastyczności i jej cechy. I tak idealna organizacja elastyczna ma następujące cechy:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaską strukturę, właściwe umocowanie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian (ten punkt jest najtrudniejszy do zrealizowania).

3. Zdolności dynamiczne organizacji a elastyczność strategiczna

Jeśli przyjrzymy się cyklowi życia organizacji, którego twórcą jest L.E. Greiner, to z łatwością możemy zauważyć, iż ważną rolę w przechodzeniu do kolejnych faz rozwoju odgrywają mechanizmy koordynacji, wśród których na czołowe miejsce wysuwa się formalizacja. To właśnie dzięki formalizacji kształtuje się porządek organizacyjny oraz minimalizuje niepewność zachowań uczestników organizacji. Wzorce zachowań przekształcają się w rutynowe zachowania organizacyjne. Takie rutynowe zachowania sprawdzają się w określonych warunkach, z czasem jednak ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. W związku z powyższym rutynowe zachowania organizacyjne przegrywają w konfrontacji z dynamiczną rzeczywistością. Alternatywą rutynowych zachowań organizacyjnych stają się zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*). Zdolności dynamiczne to swoistego rodzaju zachowania, które pokazują, jak prawidłowo kształtować rutynowe zachowania organizacyjne [Nelson, Winter 1982; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106]. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków. Taka natura zdolności dynamicznych jest zdeterminowana procesami organizacyjnego uczenia się, kształtując nową logikę organizacyjną [Dosi, Nelson, Winter 2000, s. 15; Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1511; Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 520].

Zdolności dynamiczne charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością i trwałością [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106], a ponadto są trudne w replikacji (do innych podsystemów) w odróżnieniu od kluczowych kompetencji. Przynoszą orga-

nizacji szereg korzyści, które wynikają z tego, że w organizacji tworzy się szczególnie potencjał radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Dynamiczne zdolności bowiem to umiejętności znalezienia alternatywnego wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander 1992, s. 383-397]. Zdolności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant 1996, s. 357-387]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal 1990, s. 128-152]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny. Zatem zdolności dynamiczne są umiejętnościami wpływającymi na elastyczność organizacji.

Kluczowe kompetencje to kolektywne uczenie się w organizacji. Z tego właśnie wynika najważniejsza rola kierowników, szczególnie wyższych szczebli, w kreowaniu warunków do organizacyjnego uczenia się. Kluczowe kompetencje, jak wskazują wyniki badań [Liao, Hu 2007, s. 410], powstają w wyniku transferu wiedzy. Jednocześnie kluczowe kompetencje stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Można więc twierdzić, że organizacyjne uczenie się i procesy związane z wiedzą stanowią podstawę do budowania kluczowych kompetencji, które zmieniają się w czasie jako wynik reakcji na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. Są więc narzędziem elastyczności organizacji.

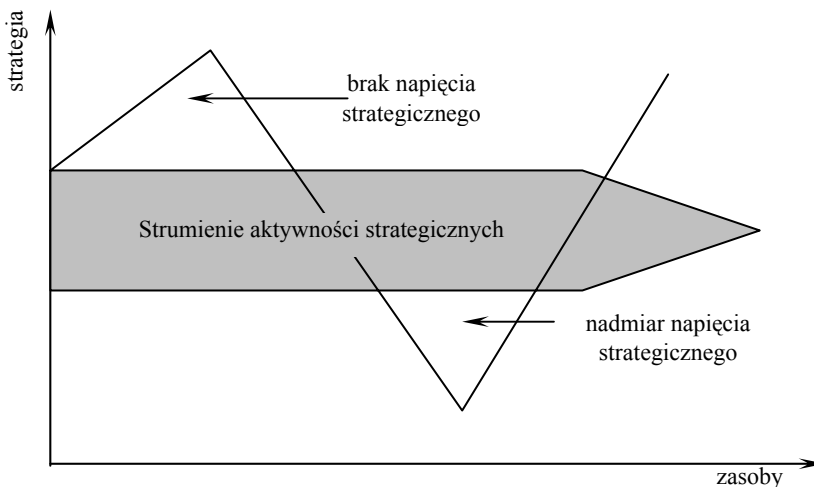
Porządkowanie myśli i założeń kształtujących się w ramach zarządzania strategicznego prowadzi w konsekwencji do różnych ujęć dorobku tej dyscypliny w formie tzw. szkół zarządzania strategicznego. Nie wchodząc w szczegóły tych typologii, należy wskazać na szkołę uczenia się jako jeden z nurtów zarządzania strategicznego wpisującego się w obszar zainteresowania organizacji elastycznej. Według H. Mintzberga, J. Lampela i B. Ahlstranda to właśnie uczenie się organizacji ma największy potencjał do radzenia sobie ze złożonością otoczenia. Wynika to głównie z tego, że jest podejściem elastycznym i oznacza podejmowanie różnorodnych aktywności w poszukiwaniu koncepcji działania. Nie są to działania w pełni nieuporządkowane. Są to raczej próby poszukiwania nowych, ze strategicznego punktu widzenia bardziej interesujących rozwiązań [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand 1998]. Strategia się rozwija (formuje się, lecz nie jest formułowana) w trakcie procesu uczenia się. Zakłada się bowiem, że w złożonym i niepewnym świecie organizacji nie można podejmować działań analitycznych.

Dla ewolucjonistów szczególnie ważna jest adaptacja. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej, jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania równowagi. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się

różnych zasobów i nabierania przez nich atrybutu strategicznego. Adaptacja możliwa jest także poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, są podstawą elastyczności organizacji.

4. Strategiczny *fitness* a elastyczność strategiczna

Zidentyfikowanie luki strategicznej jest działaniem umożliwiającym zidentyfikowanie strategii *ex ante*. Luka strategiczna oznacza niezgodność pomiędzy zasobami a potrzebami określonymi strategią. Posługując się kategorią napięcia (adaptacyjnego) wprowadzoną przez G. Hamela i C. Prahalada, można przyjąć, że w sytuacji wystąpienia nadwyżki posiadanych zasobów w stosunku do sformułowanej strategii wystąpi brak napięcia strategicznego – koncentracja na realizacji strategii, a nie efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów. Taki stan może prowadzić do marnotrawstwa zasobów, a także do realizowania satysfakcjonującej strategii – strategii zadowalającej, lecz nie zawsze możliwie najlepszej w danych warunkach. W sytuacji odwrotnej, gdy występuje niedobór zasobów w stosunku do sformułowanej strategii, występuje nadmiar napięcia strategicznego, powodujący próby zmniejszania tego napięcia (rys. 1). Działania te mogą mieć charakter konstruktywny lub obronny. Napięcia są konieczne, to one bowiem stanowią mechanizm napędowy działania. Posiadanie ograniczonych zasobów w stosunku do przyjętej i realizowanej strategii nie musi stanowić bariery realizacji strategii pod warunkiem



Rys. 1. Schemat występowania napięcia strategicznego

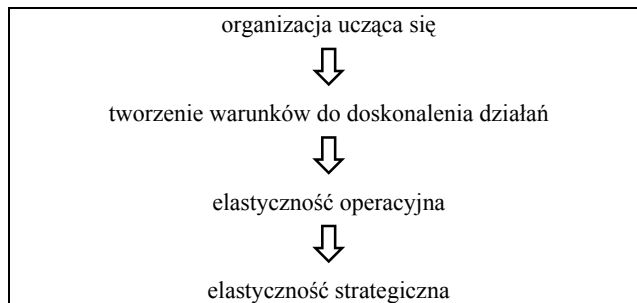
Źródło: opracowanie własne.

posiadania umiejętności wykorzystania dźwigni zasobów. W wyniku analizy luki strategicznej może się również okazać, że organizacja dysponuje nadmiarem zasobów w porównaniu z realnymi potrzebami związanymi z realizacją przyjętej strategii. Pojawia się wówczas potrzeba zagospodarowania tych zasobów.

Literatura zarządzania strategicznego obfituje w rozważania dotyczące tzw. dopasowania organizacyjnego (*strategic fit*). Ten aspekt analizowany jest w kontekście możliwości realizacji strategii i oznacza konieczność dopasowania wszystkich elementów organizacji i jej otoczenia. Takie dopasowanie miałyby zapewnić efektywność działania organizacji. Zresztą i obecnie, dokonując oceny strategii, stosuje się często kryteria dopasowania, np. jak dobrze strategia jest dopasowana do otoczenia ogólnego, jak dobrze jest dopasowana do otoczenia sektorowego, czy strategia uwzględnia trendy itp. [Huffman 2001, s. 14]. Złożoność i niepewność otoczenia wprowadziły jednak odmienną perspektywę postrzegania owego organizacyjnego *fit*. Obecnie raczej należy kształtować organizacyjny *fitness*, czyli zdolność do uczenia się i adaptacji [Beer i in. 2005, s. 445-447]. Istotne stają się możliwości sprostania wymaganiom zmiennego otoczenia. Zmienność otoczenia to konieczność kształtowania dynamicznej organizacji. Koncepcja organizacyjnego *fitness* znakomicie wpisuje się w nurt rozważań o elastyczności organizacji z perspektywy organizacyjnego uczenia się. Powszechnie wykorzystywane w procesie zarządzania strategicznego podejście analityczne nie jest już wystarczające. System zarządzania musi być nastawiony na eksploatowanie i eksplorowanie przyszłych możliwości, a temu może służyć wyłącznie ciągłe uczenie się stwarzające możliwości doskonalenia działań [Baird, Griffin 2006, s. 372-383]. To dzięki takim działaniom można wypracować zdolności zmiany i reakcji na poziomie operacyjnym (elastyczność operacyjna). Atrybutem dynamicznego systemu organizacyjnego nie jest jednak wyłącznie elastyczność operacyjna, lecz szczególnie elastyczność strategiczna [Toni de, Tonchia 2005, s. 525-540; Matthyssens, Pauwels, Vandembemt 2005, s. 550-552]. Obie te zdolności pozostają ze sobą w relacji przyczynowo-skutkowej, czyli dzięki elastyczności operacyjnej możliwe jest wypracowanie elastyczności strategicznej, ta zaś pozwala na wykorzystywanie sposobności dzięki zdolnościom tkwiącym w organizacji. Zdolności te dotyczą głównie reakcji na niepewność oraz zmiany celów zgodnie z najlepszą wiedzą i umiejętnościami. W zasadzie można twierdzić, że miarą elastyczności strategicznej jest liczba możliwych opcji strategicznych, jakie organizacja może skonfigurować z zasobów i umiejętności, zarówno tych pozostających w jej dyspozycji, jak i tych, do których ma dostęp czy ma możliwości ich kontrolowania.

W związku z tym można twierdzić, że organizacyjne uczenie się jest w stanie sprostać turbulentnemu otoczeniu właśnie dzięki elastyczności operacyjnej i elastyczności strategicznej. Wymaga to jednak często zmiany modeli mentalnych, efektywnego komunikowania się oraz sprzężenia zwrotnego, co przecież stanowi

podstawowe założenie organizacji uczącej się. Przedstawione tu uwagi pozwalają na skonstruowanie modelu, który ilustruje sekwencję działań i uzyskiwanych rezultatów (rys. 2.). Przyjmując założenia wynikające z modelu organizacji uczącej się, w organizacji realizowane są wielopłaszczyznowe procesy uczenia się. Procesy uczenia stanowią bazę do doskonalenia działań, przy czym w pierwszej kolejności są zorientowane na wewnątrz organizacji. Stanowią więc podstawę doskonalenia działań w sensie elastyczności operacyjnej. Dopiero elastyczność operacyjna stanowi przesłankę elastyczności strategicznej.



Rys. 2. Proces kształtowania elastyczności strategicznej

Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność strategiczna to większe zdolności absorpcyjne i adaptacyjne organizacji. To także większe zdolności kombinacyjne organizacji. Tak więc, z jednej strony, uczenie się organizacji umożliwia wykorzystywanie wiedzy z otoczenia i asymilowanie nowej wiedzy (nie tylko z otoczenia); z drugiej strony to możliwości budowania rozmaitych konfiguracji działań z tytułu posiadania puli zasobów i ciągłego jej poszerzania. Zresztą elastyczność strategiczna często jest właśnie rozumiana jako możliwe konfiguracje, jakie organizacja może wygenerować [Clark 1996, s. 42-58], a jest ich tym więcej, im intensywniejsze są procesy organizacyjnego uczenia się i procesy związane z wiedzą. Tym samym organizacja nabywa zdolności do reagowania na niepewność oraz zdolności do zmiany celów, wykorzystując najlepszą wiedzę.

5. Zakończenie

Coraz częściej synonimem organizacji sukcesu jest organizacja zwinna (*agile organization*), definiowana jako organizacja posiadająca zdolność do szybkiego reagowania na zmiany (szanse i zagrożenia) zachodzące w turbulentnym otoczeniu w celu zachowania swej konkurencyjności. Warto w tym miejscu przytoczyć badania opublikowane przez „McKinsey Quarterly” w 2006 r., które wskazują na wagę

zwinności (*agility*) i szybkości działania. Zwinność jest rozumiana jako zdolność do szybkiej zmiany taktyki lub kierunku działania, jako wyraz antycypacji, adaptacji i reakcji na wydarzenia w otoczeniu biznesowym. Szybkość to miara tego, jak prędko organizacja realizuje cele operacyjne i strategiczne. Liczba respondentów w badaniu wynosiła 1562. Próbę badawczą stanowili przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw z wielu branż, przedsiębiorstw zarówno publicznych jak i prywatnych, organizacji biznesowych, rządowych i *non-profit*. Respondenci wskazują, że zwinność jest istotna z punktu widzenia realizacji celów organizacji (37% wskazań – ekstremalnie ważna, 52% wskazań – bardzo ważna, 10% wskazań – ważna). Szybkość działania to także ważny element działania współczesnych organizacji (28% wskazań – ekstremalnie ważna, 58% wskazań – bardzo ważna, 14% wskazań – ważna). Jednocześnie 91% respondentów wskazuje, że w ciągu ostatnich pięciu lat ważność tych dwóch badanych elementów wzrosła. Jednocześnie z uzyskanych danych wynika, że mniejsze organizacje oraz organizacje prywatne oceniają się jako bardziej zwinne i szybsze niż duże. Organizacje świadczące usługi to organizacje zwinne i szybkie. Proces podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych, jak pokazują badania, stanowi barierę zwinności i szybkości działania organizacji [Macias-Lizaso, Thiel 2006, s. 1].

Literatura

- Baird L., Griffin D., *Adaptability and responsiveness: the case for dynamic learning*, „Organizational Dynamics” 2006 vol. 35 nr 4.
- Beer M. i in., *Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process*, „Long Range Planning” 2005 nr 38.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Clark K., *Competing through manufacturing and the new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passe*, „Production and Operations Management” 1996 nr 5.
- Cohen W., Levinthal M., *Absorptive capacity: A new perspective for learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990 nr 35.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainable of competitive advantage*, „Management Science” 1989 vol. 35 nr 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, [w:] *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000 nr 21.
- Grant R., *Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996 vol. 7 nr 4.
- Huffman B., *What makes a strategy brilliant?*, „Business Horizons” 2001 (lipiec-sierpień).
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, „Organization Science” 1992 vol. 3 nr 3 (August).

- Krupski R., Stańczyk-Hugiet E., *Superelastyczna organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005.
- Liao S-H., Hu T-C., *Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry*, „Technovation” 2007 nr 27.
- Lynch J. G., *Organizational flexibility*, „HR. Human resource Planning” 1989 nr 12.
- Macias-Lizaso G., Thiel K., *Building a nimble organization: a McKinsey Global Survey*, „The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co” 2006 (July).
- Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspective*, „Industrial Marketing Management” 2005 nr 34.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., *Strategy Safari: A guided tour through the wildes of strategic management*, Free Press, New York 1998.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Ng I., Dastmalchian A., *Organizational flexibility in Western and Asian firms: An examination of control and safeguard rules in five countries*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2001 nr 18.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997 vol. 18 nr 7.
- Toni de A., Tonchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „The International Journal of Management Science” 2005 nr 33.

FLEXIBLE ORGANIZATION – DYNAMIC CAPABILITIES’ PERSPECTIVE

Summary

The paper generally presents learning organization concept. Attention is focused not on learning organization concept but on the exploitation options of that concept in strategic management. Especially when organizations operate in dynamic environment the speed of operations seems to be important but also important is flexibility of operations. It seems that organizational learning processes increase organization’s flexibility potential.