



RUTYNY ORGANIZACYJNE A RELACJE WSPÓŁDZIAŁANIA. LOGIKA ZALEŻNOŚCI

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

Główną tezą w nurcie badań lokujących się w epistemologii ewolucyjnej jest ta, mówiąca, że rutyny organizacyjne są podstawową jednostką analizy i w konsekwencji organizacja powinna być konceptualizowana jako repozytorium rutyn organizacyjnych (Nelson, Winter, 1982, s. 115). Z tego założenia wynika kwestia elementarna odnosząca się do tego, że nie ma organizacji bez rutyn organizacyjnych.

Celem artykułu jest zabranie głosu w dyskusji dotyczącej wpływu i zależności między rutynami organizacyjnymi a kształtowaniem relacji współdziałania między organizacjami. W szczególności w artykule uwaga została nakierowana na powiązania między istniejącymi w organizacji rutynami organizacyjnymi i ich znaczenie w procesie kształtowania relacji współdziałania. Podstawowym dla przedstawianych w artykule treści jest założenie, że relacje współdziałania pozostają pod wpływem rutyn organizacyjnych.

Aktualność podejmowanego zagadnienia wynika z rosnącej złożoności środowiska organizacji biznesowych, gdzie przeżycie organizacji w znaczącym stopniu zależy od efektywnego zarządzania relacjami współdziałania w kontekście sieciowym. Aktualność wynika także z deficytu wiedzy w tym obszarze. Współdziałanie organizacji biznesowych wymaga często dokonania zasadniczej dekonstrukcji strategicznego zamysłu, co wywołuje zmiany w puli zdolności, rutyn i praktyk organizacyjnych, które odgrywają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Doz, Kosonen, 2010). J.A. Martin i K.M. Eisenhardt (2010) utrzymują, że wiedza na temat tych procesów i związanych z nimi wyzwań dla kształtowania relacji współdziałania jest ciągle fragmentaryczna.

Jak dotąd, literatura z obszaru zarządzania strategicznego poświęca dość niewiele uwagi rutynom organizacyjnym, które warunkują nawiązywanie relacji współdziałania, jednocześnie prowadząc do dopasowania strategicznego i finalnie do przetrwania w populacjach organizacji o silnym zagęszczeniu. Z tego względu zasadne jest uznanie faktu, że powiązanie rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania jest ważnym poznawczo problemem. Szczególnie że, jak się interpretuje, ten obszar wiedzy jest wciąż dalece niedoskonały (Ben-Me-nahem i in., 2013).

Artykuł w zamyśle autora ma na celu wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej w drodze zdyskon-

owania dotychczasowych badań nurtu ewolucyjnego koncentrującego się na rutynach organizacyjnych oraz podejścia relacyjnego zogniskowanego na relacjach współdziałania. Dzięki takiemu podejściu staje się możliwe sformułowanie przypuszczeń odnoszących się do tego, czy i w jaki sposób istniejące rutyny organizacyjne są powiązane/warunkują/ z relacjami współdziałania analizowanymi w kontekście sieciowym.

Artykuł został podzielony na dwie zasadnicze części. W jego pierwszej części w sposób skondensowany przedstawiono dwie konkurujące logiki wyjaśniania ewolucji organizacji, czyli logikę selekcji przez środowisko oraz logikę adaptacji. W tej części, uwzględniając kontekst sieciowy, proponowana jest trzecia logika, określona mianem quasi-selekcji. Drugą istotną częścią artykułu jest bardziej szczegółowa analiza powiązań między konstruktem rutyn organizacyjnych a relacjami współdziałania przeprowadzona w optyce hipotezy *path dependence* oraz w optyce relacyjnej.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i został opracowany na bazie obszernych studiów piśmiennictwa, przy czym w tekście odwołano się wyłącznie do znamienitych opracowań merytorycznych.

Logiki wyjaśniające ewolucję organizacji

Dla każdej organizacji biznesowej przetrwanie albo po prostu przeżycie jest wartością naczelną. Utrzymanie się na rynku warunkuje decyzje o tym, w jakim kierunku podążać i jakie podejmować działania strategiczne. Wszystko po to, by istnieć i by spełnić kryteria dopasowania strategicznego (fit). Podążając za tą myślą, możliwe jest wskazanie na dwa nurty teoretyczne, wyjaśniające to dopasowanie. Jednym z nich jest perspektywa selekcji dokonywanej przez otoczenie, a drugim perspektywa organizacyjnej adaptacji. Podstawowa różnica między tymi teoretycznymi ramami wyjaśniania zagadnienia leży w założeniach odnoszących się do zakresu, w którym organizacja jest w stanie przetrwać i rozwijać się autonomicznie w konfrontacji ze zmianą środowiska. W kolejnych częściach artykułu przybliżono istotę obu podejść. Jest to o tyle znaczące dla dalszych rozważań, że uwidacznia specyficzne logiki wyjaśniania i badania dopasowania strategicznego.

Logika selekcji dokonywanej przez środowisko

W założeniach teorii selekcji dokonywanej przez środowisko przyjmuje się, że to środowisko albo inaczej czynniki środowiskowe determinują, które cechy organizacji są najlepiej dostosowane do aktualnych warunków. Organizacje, w myśl założeń tej teorii, są ze swej natury ograniczone wyłącznie do usprawniania istniejących rutyn organizacyjnych, które z drugiej strony są źródłem inercji. Jednocześnie podnosi się, że rutyny organizacyjne dają jednak organizacji możliwości poszukiwania rozwiązań (*search*), ale przytłumiają uwagę i w znacznym zakresie ograniczają możliwości absorbowania nowych informacji ze względu na to, że legitymizują rozwiązania, które są spójne z wcześniejszymi doświadczeniami. Jest to podejście ekstremalnie deterministyczne. Nieco mniej determinizmu eksponuje fakt, że pojawiają się głosy wskazujące, że zarządzający mogą zmieniać organizację, co pozwala na osiągnięcie stanu dopasowania do środowiska, ale tylko w wyniku reakcji na zmiany zewnętrzne. Nazywane jest to responsywnym dopasowaniem. Co więcej, teoria ta zakłada, że organizacje nie są w stanie utrzymać tempa zmian wewnętrznych na poziomie odpowiadającym wzorcom zmian w środowisku (Lewin, Volberda, 1999; Hannan, Freeman, 1984). W szczególności w tym nurcie lokuje się ekologia populacji, która dostarcza wyjaśnienia dotyczące dynamiki populacji, ale wciąż jest na początku drogi w procesie zrozumienia i wyjaśnienia zjawiska z perspektywy endogenicznej.

Logika adaptacji organizacyjnej

Perspektywa adaptacji organizacyjnej odcina się od stwierdzeń dotyczących tego, że zarządzający nie mają możliwości przewycięzania trudności i podaje argumenty przemawiające za tym, że zmiana, szczególnie strategiczna, może być dokonana na drodze intencjonalnego procesu zarządzania zmianą. W wyjaśnieniach tej teorii znajdujemy argumenty za tym, że menedżerowie aktywnie kierują i absorbują nową wiedzę. Ponadto w procesie zmiany strategii w reakcji na zmiany w środowisku zarządzający podejmują wyzwania również odnoszące się do kształtowania środowiska zewnętrznego, w taki sposób, aby to było dla organizacji korzystne. W rezultacie oznacza to, że organizacje mogą zachowywać się proaktywnie w swoich staraniach na rzecz osiągnięcia stanu dopasowania między organizacją a jej środowiskiem i ten stan dopasowania określany jest mianem proaktywnego dopasowania (Nelson, Winter, 1982). Ta perspektywa badawcza dość dobrze wyjaśnia przesłanki wchodzenia organizacji w relacje współdziałania, sieciowe czy ekosystemy (Stańczyk-Hugiet, 2013).

Logika quasi-selekcji

Przyjęcie perspektywy selekcji przez środowisko, nazywanej też teorią niszy ekologicznej, nie do końca pozwala wyjaśnić zachowania organizacji zorientowane na

relacje współdziałania, sieci czy ekosystemy. Identyfikuje się sygnały z wielu środowisk badawczych, że istnieje potrzeba zaktualizowania, czy może bardziej, rozwinięcia tej teorii w taki sposób, aby możliwe było konstruowanie wyjaśnień dotyczących rzeczywistości właśnie w kontekście sieciowym (Chen i in., 2010). C. Liu i inni (2015) podjęli próbę przeniesienia i w rezultacie zastosowania teorii niżej na gruncie analizy wewnątrzorganizacyjnej. Przyjmując *per analogia*, że podobnie jak organizacje w populacji działające w sposób konkurencyjny, a zarazem pozostające w symbiozie w granicach pewnej przestrzeni zasobów, tak ludzie wewnątrz organizacji (wewnątrzorganizacyjna ekologia) współpracują i konkurują w warunkach ograniczonych zasobów. W ekologii populacji organizacje konkurują o zasoby, takie jak klienci, kapitał czy pracownicy. Wewnątrz organizacji jednostki konkurują i współpracują w celu przyciągnięcia zasobów, takich jak płace, dodatki, podział budżetu itd.

W konsekwencji uwaga nadal kierowana jest na procesy selekcji. Klasycznie selekcja rozumiana jest jako oddziaływanie sił zewnętrznych. Ale selekcja może mieć miejsce na wielu różnych, powiązanych ze sobą poziomach, gdzie właściwą epistemologią jest logika wielopoziomowa. Aby możliwe było ujęcie wielopoziomowe, konieczne staje się czynienie wyjaśnień dotyczących korzyści ze współpracy (Stoelhorst, 2008) i tym samym współpraca jest ostatecznie wyjaśniana przez pryzmat jej konsekwencji dla przetrwania organizacji.

Ale selekcja przez środowisko, w odróżnieniu od naturalnej, może być także sztucznym procesem, nienaturalnym i intencjonalnym (Stoelhorst, 2008). Sztuczna selekcja występuje wówczas, gdy odnosi się do relacji współdziałania i najczęściej wymaga interwencji menedżerskiej (Johansson, Siverbo, 2009). Wymaga w konsekwencji zdecydowanej decyzji. Ta decyzja (selekcja) ostatecznie wpływa na szanse rozwoju i przetrwania danej relacji. Takie ujęcie zagadnienia daje możliwość stwierdzenia, że w istocie mechanizm selekcji ma aspekty i wewnętrzne, i zewnętrzne, a nawet jest nazywany teorią *'selection-on-selection'* (Dickson, 2003). Innymi słowy, presja sił zewnętrznej selekcji na relacje współdziałania oddziałuje na wewnętrzną selekcję dokonywaną w ramach relacji.

Z powyższych względów postuluje się potrzebę wypracowania teorii selekcji bazującej na relacjach uznawanych za jednostkę selekcji/analizy (Johansson, Kask, 2013). Jak udało się ustalić, dotychczas jedynie dwóch badaczy uwzględniło relacje traktując je za jednostkę analizy (Eyuboglu, Buja, 2007).

Relacje, jako obiekt analizy, pozostają pod wpływem rutyn organizacyjnych. Tak więc rutyny organizacyjne determinują relacje, choć przestają być obiektem selekcji, jak akceptuje się w nurcie ewolucyjnym (Nelson, Winter, 1982). Punkt ciężkości przenosi się bowiem na relacje *per se*, chociaż rutyny organizacyjne nadal pozostają w nurcie zainteresowań, gdyż są związane z relacjami. Ukierunkowanie badań na relacje znajduje uzasadnienie w badaniach m.in. J. Mathewsa (2001), który wskazuje na rutynowe zachowania wśród 6 elementów determinujących pozycję w sieci relacji, i w ten sposób rutynowe zachowania warunkują

opcje strategiczne, w tym opcje relacyjne. Rolę rutyn eksponuje się także w koncepcji zasobów relacyjnych (Castaldo, 2007). Innym nurtem badań wiążącym rutyny z relacjami współdziałania jest ten oscylujący wokół zagadnień zdolności relacyjnych (Dyer, Hatch, 2006).

W konsekwencji perspektywa *selection-on-selection* oraz badań wiążących rutyny organizacyjne z relacjami współdziałania pozwala przypuszczać, że w praktyce występują procesy, które można określić mianem quasi-selekcji. Taka selekcja nie powoduje, że organizacje giną, jak wyjaśnia to ekologia populacji (Hannan, Freeman, 1984), ale zmienia krajobraz rzeczywistości w takim sensie, że liczba podmiotów działających samodzielnie się nie zmienia, ale zmienia się ich konfiguracja wyznaczana relacjami współdziałania. Konsekwencje dla populacji są takie, że gęstość populacji się zmniejsza, jest bardziej racjonalna, przy czym liczba podmiotów się nie zmienia. Takie podejście pozwala także podtrzymać hipotezę ekologów populacji odnoszącą się do zależności od zasobów, co egzemplifikuje się w badaniach motywów wchodzenia w relacje współdziałania, gdzie na plan pierwszy wysuwa się dostęp do zasobów.

Wskazane wcześniej przypuszczenia znajdują umocowania w dotychczasowych badaniach, na których podstawie, w drodze ekstensywnych studiów literaturowych, możliwe jest przedstawienie zbioru założeń uzasadniających powiązanie kontekstu relacji współdziałania oraz rutyn organizacyjnych (tab. 1).

Z podanego w tabeli 1 zestawienia wynika przede wszystkim możliwość wnioskowania o istnieniu zależności odnoszącej się do rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania oraz wyprowadzone są podstawy poznawcze pozwalające na eksponowanie znaczącej roli rutyn organizacyjnych dla dynamiki relacji współdziałania.

Z kolei w tabeli 2 zamieszczone zostało zestawienie poglądów na rolę rutyn organizacyjnych, ujmując ich inercyjny charakter. Pozwala to w sposób bardziej całościowy przedstawić poglądy na rutyny organizacyjne, także w postaci czynników ograniczających możliwości wchodzenia w relacje współdziałania, a bardziej generalnie możliwości dokonywania jakiegokolwiek zmiany.

Trudność przeprowadzania zmiany w ogóle, w tym światła, wiązana jest z dostępnymi argumentami empirycznymi adresowanymi do obronnej natury rutyn organizacyjnych,

Tab. 1. Referencyjne założenia dotyczące relacji: rutyny – relacje

Autorzy referencyjni	Założenia
Mathews, 2001	Rutynowe zachowania są jednym z elementów determinujących pozycję w sieci relacji.
Johansson, Kask, 2013 Eyuboglu, Buja, 2007	Relacje współdziałania pozostają pod wpływem rutyn, czyli rutyny determinują relacje, choć przestają być obiektem selekcji.
Friesl, Silberzahn, 2012	Szanse współdziałania są ograniczone, ponieważ organizacje budują rozwiązania na bazie istniejących praktyk. Dlatego rutyny determinują relacje współdziałania.
Zollo, Reuer, Singh, 2002	Nabyte doświadczenia organizacji w relacjach wpływają na to, czy w przyszłości będzie ona optowała za i była zdolna do nawiązywania kolejnych relacji współdziałania.
Barney, 1991	Według założeń podejścia zasobowego, wstępne warunki oraz <i>path dependence</i> prowadzą do kształtowania zdolności wyróżniających w organizacji.
Gnyawali, Park, 2011	Podkreśla się znaczenie wcześniejszych doświadczeń nabytych w relacjach współdziałania (rutyn współdziałania) dla rozwoju kolejnych relacji współdziałania.
Becker, Lazaric, Nelson, Winter, 2005	Rutyny są kluczem do zrozumienia sił napędzających endogeniczną zmianę organizacyjną.
Zollo, Reuer, Singh, 2002	Znaczenie mają specyficzne dla danej relacji interakcje między organizacjami, powstające w wyniku powtarzalnego współdziałania.
Dyer, Hatch, 2006	Rutyny organizacyjne mogą być w pewnym zakresie zależne od rutyn międzyorganizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

Tab. 2. Referencyjne założenia uzasadniające inercyjny wpływ rutyn na relacje

Autorzy referencyjni	Założenia
Grinyer, McKiernan, 1990	Menedżerowie mają tendencję do trwania w pułapce istniejącego w organizacji sposobu myślenia.
Grinyer, McKiernan, 1990	Samoorganizujący się charakter struktury organizacyjnej i rutyn sprawia, że są odporne na zmiany narzucane zewnętrznie.
Meyer, Rowan, 1977	Organizacja potrzebuje elementów rytuału, aby przetrwać i odznaczać się spójnością.
Doz, Kosonen, 2010	Relacje znajdują wyraz w procedurach i umowach, które są zakorzenione (często) w rutynach i ich niejawnym naturze, co sprawia, że w sposób naturalny są stabilne i trudne do zmiany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

myślenia grupowego, strategicznego dryfu czy pajęczyny/sieci kulturowej. Wszystkie te zjawiska w sobie właściwy sposób nawiązują do samoorganizującej się natury organizacyjnych praktyk, ujmowanych jako rutyny organizacyjne.

W konsekwencji relewantna rola relacji współdziałania w praktyce prowadzi w kierunku rozpoznawania tego zjawiska w procesach społeczno-ekonomicznych. A porównanie schematów badawczych nurtu ewolucyjnego i badań sieci międzyorganizacyjnych w lepszym stopniu pozwoli na zrozumienie dynamiki zmian relacji współdziałania (Stańczyk-Hugiet, 2013) i ich konsekwencji dla populacji organizacji.

Afiliacja rutyn i relacji współdziałania

W prezentowanym artykule przyjęto, że podejście ewolucyjne mogłoby być użyteczne w formułowaniu eksplanacji odnoszących się do tego, w jaki sposób rutyny organizacyjne mogą wpływać na możliwość wchodzenia w relacje współdziałania. Idąc dalej, możliwe staje się także formułowanie przypuszczeń dotyczących tego, jak rutyny współdziałania wpływają na możliwość przetrwania organizacji dzięki relacjom współdziałania i funkcjonowaniu w warunkach usieciowienia.

W tym względzie z kolei można wykorzystać co najmniej trzy logiki wyjaśniania tych związków jako bazę poznawczą poszukiwania prawidłowości.

Logika path dependence

Pierwsza z nich uwzględnia dotychczasowe badania postulujące tzw. *path dependence*, czyli samowarunkujące ścieżki rozwoju. Ewolucyjna dynamika oznacza, że w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji. Jest to zasada tzw. samowarunkującej ścieżki rozwojowej (*path dependence*) albo inaczej historycznie ukształtowanej ścieżki warunkującej trajektorię rozwoju. *Path dependence* warunkowana jest także istniejącą strukturą i kulturą i prowadzi do sytuacji, w której adaptacja organizacji do otoczenia staje się właściwie niemożliwa. Ze względu na złożoność fizyczną, kulturową, koncepcyjną i organizacyjną samowarunkująca ścieżka rozwoju w pewnym sensie ogranicza pole manewru organizacji. W tym właśnie tkwi dylemat ewolucyjny – zwiększona efektywność może być osiągnięta w drodze wzmocnienia istniejących relacji, ale te relacje są zazwyczaj mniej elastyczne niż inne, co sprawia, że adaptacja tych wcześniejszych znajdujących się w fazie dojrzałości jest znacznie trudniejsza do osiągnięcia.

Teoria *path dependence* nie wkłada wystarczającego wysiłku w odniesieniu do problemu kształtowania nowych ścieżek rozwoju i odnowy starych. Chociaż nowe ścieżki nie muszą być bezwzględnie nowe, a raczej są zakorzenione w dotychczasowych. I w tej racjonalności obserwowana jest ewolucja. Mimo wszystko jednak podkreśla się, że wśród czynników adaptacji istotną rolę spełnia *path dependence* (Lewin, Volberda 1999, s. 529), zarówno w kategoriach pozytywnych, jak i negatywnych. Relacje współdziałania są w takim ujęciu siłą sprawczą ewolucji ścieżek rozwoju albo siłą utrwalającą dotychczasowe rozwiązania rozwojowe.

Takie stanowisko jest dość przekonujące, jeśli jesteśmy w stanie zidentyfikować te ścieżki rozwoju. Na gruncie teorii populacji organizacji takiego wyjaśnienia jak dotąd nie wypracowano. Jednak zakłada się, że funkcjonowanie organizacji w kontekście relacji współdziałania sprzyjać może odchodzeniu od dotychczasowej ścieżki rozwoju, co jest możliwe dzięki intencjonalnemu kształtowaniu relacji (Hite, Hesterly, 2001).

Logika relacyjna

Druga logika wyjaśniania tych związków wywodzi się z teorii relacji i teorii sieci. Tradycyjne myślenie postrzega w organizacjach rywali, toczących batalię o dominację i profity. Dzisiaj organizacje działają w bardziej złożonych warunkach. Integrują konkurencję i współpracę w sposób innowacyjny i często zaskakujący, ponieważ potrzebują się wzajemnie po to, aby przetrwać.

Studia relacji współdziałania dostarczają dowodów na to, że jest ważne rozpoznanie, w jaki sposób relacje współdziałania mogą wpływać na rutyny organizacyjne (Salvato, Rerup, 2011, s. 469). Z drugiej strony wydaje się, że teoria sieci dostarcza bogatego instrumentarium, które może posłużyć do badania tych związków i do badania ewolucji rutyn organizacyjnych.

Badania dotyczące współdziałania organizacji w warunkach sieciowych pozwalają percypować, jakie są tego konsekwencje dla rutyn organizacyjnych i ich znaczenia dla dynamiki populacji oraz przetrwania organizacji. Rutyny organizacyjne i ich atrybuty, szczególnie uwzględniając komplementarność rutyn, mają wpływ na efektywność. Ten aspekt wskazuje na znaczenie współdziałania i w konsekwencji skupienie uwagi na zasobach i zdolnościach. Z drugiej strony jednak dostępne badania nie dostarczają wiedzy o tym, w jaki sposób istniejące rutyny i zdolności organizacyjne wpływają na relacje współdziałania. Nie odnaleziono także potwierdzeń ani zaprzeczeń odnoszących się do roli rutyn organizacyjnych jako warunkujących współdziałanie. Swobodne możliwości współdziałania międzyorganizacyjnego są kwestionowane przez wzgląd na istniejące rutyny organizacyjne i zdolności. Taka racjonalizacja ma także miejsce w badaniach prowadzonych w obszarze zarządzania strategicznego, gdzie w bardzo ograniczonym zakresie kieruje się uwagę badawczą na rutyny organizacyjne, które umożliwiają nawiązywanie relacji współdziałania, w celu osiągnięcia dopasowania strategicznego i w konsekwencji nawiązujących do możliwości przetrwania organizacji w warunkach dużej gęstości populacji. Znaczenie zrównania, albo może dopasowania, tempa zmian wewnętrznych i zewnętrznych w czasie wydaje się relatywnie dobrze uzasadnione (Ben-Me-nahem i in., 2013). Ale już znaczenie i wpływ dopasowania wewnętrznych rutyn organizacyjnych do efektywnych relacji współdziałania znajduje się wciąż w obszarze niewiedzy.

Logika ewolucyjna

Konstrukty rutyn organizacyjnych jest kluczowy w badaniach ewolucjonistów. Rutyny są ujmowane jako sekwencyjne interakcje między członkami organizacji

ukierunkowane na koordynowanie działań (Nelson, Winter, 1982) i odzwierciedlają „stabilne wzorce zachowania charakteryzujące reakcje organizacyjne na zróżnicowane wewnętrzne i zewnętrzne bodźce” (Zollo, Winter, 2002, s. 340). Powszechny jest także pogląd, że rutyny organizacyjne są kluczowe dla zrozumienia tego, co napędza endogeniczną zmianę organizacyjną oraz dla zrozumienia ich wpływu na organizację (Becker i in., 2005). Podkreśla się także znaczenie rutyn międzyorganizacyjnych, które odnoszą się do specyficznych interakcji między organizacjami pozostającymi w relacjach, wypracowanymi w toku systematycznego współdziałania (Zollo i in., 2002). Dodatkowo rutyny organizacyjne mogą być transferowane do innych organizacji w strukturach wielobiznesowych lub mogą być wypracowane samodzielnie przez te organizacje zlokalizowane w różnych miejscach geograficznych (Cantwell i in., 2010). Niezależnie jednak od tych aspektów rutyny organizacyjne powinny inkorporować proces ciągłego uczenia się przez organizacje pozostające w relacji współdziałania, które to organizacje nie tylko odbierają i wysyłają komunikaty do innych organizacji w sieci, ale także kierują je do szerszego środowiska.

Akademicy często podkreślają, że na relacje współdziałania, ich zbiór i konfigurację mają wpływ doświadczenia związane z wcześniejszymi relacjami, czyli, innymi słowy, rutyny charakterystyczne dla tych relacji (Gnyawali, Park, 2011, s. 652), mają wpływ na kształtowanie relacji współdziałania w ogóle. Ponadto organizacje pozostające w relacji współdziałania wzajemnie uczą się z doświadczeń nabytych w relacji współdziałania, czyli idąc tym tropem, relacje współdziałania zależą od wyuczonych, w drodze nabywania doświadczenia, układów/rutyn współdziałania.

W sytuacji gdy sektor charakteryzuje duża niepewność i duże zagęszczenie, naturalną opcją wydaje się nawiązywanie relacji współdziałania. Wchodzenie organizacji w relacje współdziałania zmienia populację i w rezultacie ma wpływ na procesy selekcji. W konsekwencji, wyjaśniając, jakie są skutki ewolucyjne dla firm i ich rutyn w kontekście sieci relacji współdziałania, możliwe staje się postawienie hipotezy, że usieciowienie prowadzi do tego, że organizacje najmniej dopasowane mogą być poddawane selekcji, i w związku z tym są w stanie przetrwać w populacji, co jednoznacznie jest sprzeczne z twierdzeniami ewolucjonistów, szczególnie tych ortodoksyjnie odwołujących się do darwinizmu.

Podjmując próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy, a jeśli tak, to jakie ma to konsekwencje (taka selekcja) na idiosynkratyczne rutyny organizacyjne, patrząc generalnie z perspektywy efektywności i sprawności działania organizacji w sieci relacji współdziałania, pomocnym może okazać się wskazanie wybranych charakterystyk kontekstowych rutyn, które potencjalnie mogą mieć znaczenie dla nawiązywania relacji współdziałania.

Większość z tego, co dzieje się w organizacji, może być określone mianem rutyny. Rutyny organizacyjne ‘wyrastają’ z wcześniej istniejących rutyn (Nelson, Winter, 1982, s. 134–135). W rezultacie zachowania jednostek w organizacji są zakorzenione we wcześniejszych doświadczeniach/rutynach i nie mogą być ani analizowane, ani wyjaśniane w oderwaniu

od tego historycznego kontekstu. Zatem stopień zakorzenienia rutyn może determinować elastyczne wchodzenie organizacji w relacje współdziałania.

Drugim ważnym atrybutem kontekstowym jest złożoność, która ze swej natury jest konstruktorem wielowymiarowym. Ta wielowymiarowość wiąże się z takimi charakterystykami, jak: liczba podmiotów zaangażowanych w relacje współdziałania, ich wzajemna zależność, intensywność i charakter interakcji oraz uwarunkowania temporalne. Złożoność wiązana jest także z samymi deskrypcjami zadań, jak rodzaj zadań, sposób zarządzania zadaniami, zakres standaryzacji zadań, a także ich skomplikowanie oraz element nowości (Möller, 2013). Te stwierdzenia pozwalają ustalić, że zadania mają ściśle związki z rutynami organizacyjnymi i sam proces rozpoznania tych zależności jest znacznym wyzwaniem badawczym. A dalsze infiltracje czynione w obszarze wpływu (wzajemnego) rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania są jeszcze większym wyzwaniem.

Wskazane tutaj dwa uwarunkowania kontekstowe z pewnością nie wyczerpują złożoności tego zagadnienia badawczego, a raczej wskazują na potrzebę bardziej wnikliwego rozpoznania problemu badawczego na gruncie teoretycznym oraz empirycznym.

Szczególnym wyzwaniem jest sfera metodologiczna, ponieważ aktualnie nie jest nawet możliwe dokonanie przeglądu metod badań empirycznych, które mogą stanowić wskazówkę do badań w tym zakresie, także w warunkach krajowych. Przywoływane w tekście opracowania mają zdecydowanie charakter koncepcyjny (np. Cantwell i in. (2010); Eyuboglu, Buja (2007); Gnyawali, Park (2011); Johansson, Kask (2013); Liu i in. (2015); Salvato, Rerup (2010); Zollo i in. (2002)), co zaświadcza o tym, że omawiany obszar badawczy jest relatywnie nowy i wymaga w pierwszej kolejności ugruntowania teoretycznego. Odwołując się do przywołanych autorów referencyjnych, należy podkreślić, że nurt badań wiążący rutyny organizacyjne i relacje międzyorganizacyjne znajduje się w fazie inicjalnej, co skutkuje niewielkim zbiorem takich studiów, a w konsekwencji wyzwanie metodyczne. A publikowane artykuły w znaczącej części podejmują wysiłek conceptualny, a nie empiryczny, co jest naturalną ścieżką rozwijania każdego nurtu badawczego i niewątpliwie ukazuje lukę badawczą do zagospodarowania.

Podsumowanie

W sytuacji gdy niepewność w otoczeniu biznesu jest znaczna oraz gdy populacja/sektor charakteryzuje się dużym stopniem gęstości atrakcyjną alternatywą z perspektywy przetrwania i rozwoju organizacji stają się relacje współdziałania.

W artykule przyjęto założenie, że istniejące rutyny organizacyjne pełnią znaczącą, a nawet dominującą rolę w procesie nawiązywania i kształtowania relacji współdziałania, co z punktu widzenia epistemologii ewolucyjnej nie jest w żaden sposób zaskakujące.

Przedstawione rozważania pozwalają wnioskować, że rutynowe zachowania organizacyjne mogą, w pewnym stopniu, warunkować relacje współdziałania, a także rutyny współdziałania, które finalnie strukturyzują sieć relacji (Dyer, Hatch,

2006). W ten sposób możliwe jest bezpośrednie powiązanie koncepcyjne poziomu organizacji z poziomem sieci relacji.

Jeśli rutyny organizacyjne i ich zmiana mają wpływ na relacje współdziałania, to istotnym wyzwaniem dla praktyki menedżerskiej jest ustalenie, w jaki sposób można inwestować w rutyny organizacyjne. Dodatkowa trudność wynika ze złożoności konstruktów, która bierze się z niejawnej, w części, natury i rutyn organizacyjnych i relacji/rutyn współdziałania (Zollo i in., 2002).

Podstawowe wnioski wynikające z przedstawionej conceptualizacji można ująć w następujące grupy: (1) badanie relacji i wpływu wzajemnego rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania wymaga podejścia wielopoziomowego (multilevel); (2) właściwymi poziomami analizy zagadnienia są poziom sieci relacji, poziom organizacji oraz poziom rutyn organizacyjnych, (3) na poziomie sieci relacji współdziałania możliwa jest selekcja najmniej dopasowanych organizacji, (4) nawiązywanie sieci relacji współdziałania przez organizacje powoduje zmiany w populacji, występuje quasi-selekcja, (5) rutyny organizacyjne są mechanizmem adaptacji i ich rola jest znacząca dla efektywności relacji współdziałania z perspektywy pojedynczej organizacji (przetrwanie), ale i z perspektywy sieci relacji.

Odpowiadając zatem na pytanie zasadnicze, wokół którego zbudowano konstrukcję artykułu, czy rutyny organizacyjne mają wpływ na nawiązywanie i efektywność relacji współdziałania, w świetle przeprowadzonych studiów, odpowiedź jest pozytywna.

Jednak omówiona problematyka wymaga szczegółowych badań, a zasadniczo podjęcia wysiłku w celu zaprojektowania badań empirycznych, korzystając z bardziej wyrafinowanych niż popularnych podejść metodycznych.

Kolejną kwestią, którą warto tu wskazać, obok wyzwań metodyczno-empirycznych są inne, powiązane z głównym wątkiem merytorycznym, zagadnienia, które dotychczas nie zostały właściwie rozpoznane i zbadane. Wśród tych potencjalnych kierunków badań można wskazać następujące: (1) sposób, w jaki quasi-selekcja, czyli relacja współdziałania, wpływa na charakterystyki populacji, (2) konsekwencje intraorganizacyjne, w sensie sprawności rutyn, quasi-selekcji, (3) sposób, w jaki budować potencjał organizacji do eksploatacji, rozwijania i zmiany rutyn organizacyjnych, (4) sposób, w jaki kształtować możliwości poznawcze jednostek w celu pełnego korzystania z potencjału sieciowości i współdziałania. Przedstawione kierunki z pewnością nie wyczerpują możliwości badawczych, a jedynie są egzemplifikacją luk badawczych w analizowanym obszarze.

prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
 e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, pp. 99–120.
- [2] Becker M., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S. (2005), *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 14, No. 5, pp. 775–791.
- [3] Ben-Menahem S.M., Kwee Z., Volberda H., Van Den Bosch F.A.J. (2013), *Strategic Renewal over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change*, „Long Range Planning”, Vol. 46, pp. 216–235.
- [4] Cantwell J.A., Dunning J.H., Lundan S.M. (2010), *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 41, No. 4, pp. 567–586.
- [5] Castaldo S. (2007), *Trust in Marketing Relationships*, Edward Elgar, Cheltenham.
- [6] Chen D.N., Liang T.P., Lin B. (2010), *An Ecological Model for Organizational Knowledge Management*, „Journal of Computer Information Systems”, Spring, pp. 11–22.
- [7] Dickson P.R. (2003), *The Pigeon Breeders' Cup: A Selection on Selection Theory of Economic Evolution*, „Journal of Evolutionary Economics”, Vol. 13, No. 3, pp. 259–280.
- [8] Doz Y.L., Kosonen M. (2010), *A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 370–382.
- [9] Dyer J.H., Hatch N.W. (2006), *Relation-specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, No. 8, pp. 701–719.
- [10] Eyuboglu N., Buja A. (2007), *Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 71, pp. 48–62.
- [11] Friesl M., Silberzahn R. (2012), *Challenges in Establishing Global Collaboration: Temporal, Strategic and Operational Decoupling*, „Long Range Planning”, Vol. 45, No. 2–3, pp. 160–180.
- [12] Gnyawali D.R., Park B.-J.R. (2011), *Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy”, Vol. 40, No. 5, pp. 650–663.
- [13] Grinyer P., McKiernan P. (1990), *Generating Major Change in Stagnating Companies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, Special Issue, pp. 131–146.
- [14] Hannan M.T., Freeman J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review”, Vol. 49, No. 2, April, pp. 149–164.
- [15] Hite J.M., Hesterly W.S. (2001), *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 3, pp. 275–286.
- [16] Johansson T., Kask J. (2013), *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 306–315.
- [17] Johansson T., Siverbo S. (2009), *Why is Research on Management Accounting Change not Explicitly Evolutionary? Taking the Next Step in the Conceptualisation of Management Accounting Change*, „Journal Management Accounting Research”, Vol. 20, Iss. 2, pp. 146–162.
- [18] Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999), *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 5, pp. 519–534.

- [19] Liu C., Srivastava S.B., Stuart T. (2015), *An Intra-Organizational Ecology of Individual Attainment*, „Organization Science”, Forthcoming.
- [20] Martin J.A., Eisenhardt K.M. (2010), *Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 2, pp. 265–301.
- [21] Mathews J. (2001), *Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System*, DRUID Nelson & Winter Conference, Aalborg, Dania.
- [22] Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363.
- [23] Möller K. (2013), *Theory Map of Business Marketing: Relationships and Networks Perspectives*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 324–335.
- [24] Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- [25] Salvato C., Rerup C. (2010), *Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*, „Journal of Management”, Vol. 37, pp. 468–490.
- [26] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [27] Stoelhorst J.W. (2008), *Darwinian Foundations for Evolutionary Economics*, „Journal of Economic Issues”, Vol. 42, No. 2, pp. 415–423.
- [28] Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002), *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 6, pp. 701–713.
- [29] Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, pp. 339–353.

Organizational Routines and Collaborative Relationships. Association Logic

Summary

The purpose of this article is to conceptualize the associations between organizational routine and interfirm relationships. Based on a variety of epistemologies, including selection logic and adaptation logic, a quasi-selection logic has been proposed, linking organizational routines and relationships. In addition, the affiliation between routines and relationships from the perspective of path dependence theory, relational view, and evolutionary vein has been researched. As a result of presented studies, it has been found that organizational routines have a significant, even a dominant effect on the interfirm relationships. In addition to the main conclusions, there are following findings: (1) studying mutual impact of the relationships and organizational routines requires a multilevel approach; (2) the relevant levels of the issue analysis is the level of the network of relationships, the level of organization and the level of organizational routines, (3) at the network level the selection of the least fittest is possible, (4) developing networks of relationships causes changes in the population, a quasi-selection occurs, (5) organizational routines are a mechanism of adaptation and their role is significant for the efficiency of relationships from the perspective of a single organization (survival), but also from the perspective of the network of relationships.

Keywords

routines, relationships, population, selection