

PRACE NAUKOWE

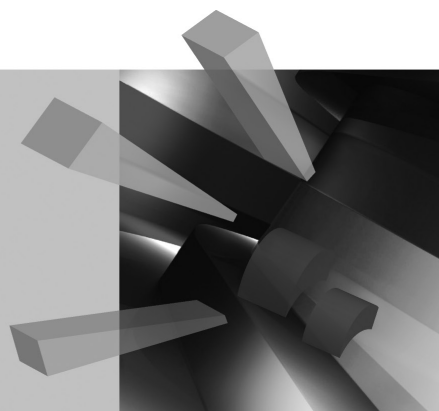
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej	9
Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna	33
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań	40
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą	49
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	61
Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się	75
Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy	94
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej	105
Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych	122
Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy	138
Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

Summaries

Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy	23
Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management	32
Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence	39
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept	48
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept	60
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application	74
Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations	81
Paweł Rumniak: Market assets or resources?	93
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success	104
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization	112
Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy?	121
Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies	129
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio	137
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations	147
Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis	159
Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability	169

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

GRANICE ORGANIZACJI A ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI NA KRYZYS

Streszczenie: W niniejszym artykule, bazując na systemowym podejściu do definiowania natury organizacji, zdefiniowano pojęcie jej odporności. Wskazano elementy konstytuujące system odporności organizacji: granice organizacji, odporność nieswoistą organizacji i odporność swoistą organizacji. Przedstawiono istotę i wielowymiarowość pojęcia granic organizacji. Wskazano na dwukierunkowość relacji między konceptem granic organizacji a odpornością organizacji.

Słowa kluczowe: kryzys organizacji, odporność organizacji, granice organizacji, system odpornościowy, system immunologiczny.

1. Wstęp

Organizacje, mimo swych powiązań z otoczeniem, pozostają jednostkami odrębnymi, o specyficznych indywidualnych właściwościach, a wobec otoczenia zachowują określony (zazwyczaj wysoki) stopień autonomii. Wobec istnienia i oddziaływania w otoczeniu czynników, z których część ma charakter inwazyjny, organizacje – dla uniknięcia bankructwa i zapewnienia zrównoważonego, długofalowego rozwoju – starają się wypracować mechanizmy zabezpieczające przed niepożądanymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, które mogłyby stanowić zagrożenie (mechanizmy odpornościowe). Niektóre z nich kształtowane są świadomie, inne zaś mają charakter wrodzony. Całość tych mechanizmów wykształca się z rozwojem organizacji i jest w znacznym stopniu indywidualnie zróżnicowana, stąd można mówić o organizacjach bardziej lub mniej odpornych na działanie niekorzystnych czynników otoczenia.

W niniejszym artykule ciężar położony zostanie na przedstawienie istoty granic organizacji w kontekście kształtowania jej odporności. Rozpocząć jednak należy od samego zdefiniowania pojęcia odporności organizacji.

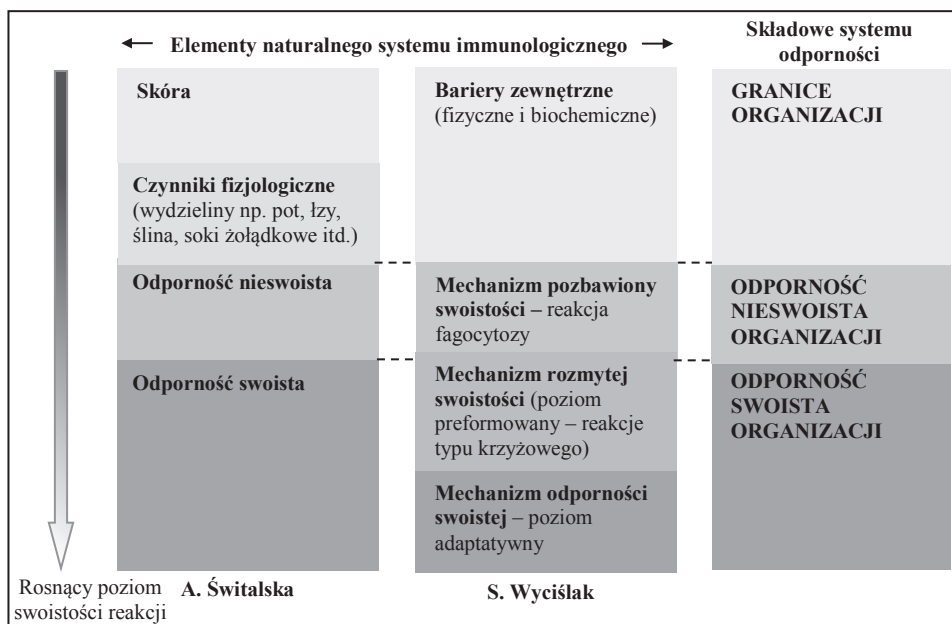
2. Pojęcie i struktura systemu odporności organizacji

Pojęcie odporności organizacji na kryzys można utożsamić z pojęciem odporności organizacji w ujęciu ogólnym. W niniejszej pracy będzie ono rozumiane jako:

- pewna właściwość organizacji umożliwiająca jej przetrwanie i zrównoważony rozwój, którą buduje z jednej strony niepodatność, niewrażliwość organizacji na oddziaływanie czynników kryzysogennych, umożliwiająca unikanie problemów i trudności, z drugiej zaś zdolność do przeciwstawiania się oddziaływaniu tych czynników (tj. zdolność reakcji organizacji na ich występowanie, bez względu na miejsce ich lokalizacji (zewnętrzne, wewnętrzne)),
- zdolność organizacji do zachowania swojej integralności (przetrwania) i poprawnego (satisfakcjonującego) działania w czasie oddziaływania nań czynników kryzysogennych,
- stan organizacji uwarunkowany całokształtem procesów zarządczych mających na celu przywrócenie integralności jej środowiska wewnętrznego (tj. w istocie zapewnienia trwałości i zrównoważonego rozwoju) naruszonej przez czynniki natury kryzysogennej [Zabłocka-Kluczka 2012].

Każda organizacja posiada więc jakiś wrodzony, mniejszy lub większy, poziom odporności kształtowany przez zestaw jej unikalnych atrybutów (właściwości). Z drugiej strony propozycja ta podkreśla również czynnościowy aspekt kształtowania odporności. Wrodzoną, naturalną odporność organizacji można zatem podnosić bądź obniżać poprzez zestaw odpowiednio ukierunkowanych działań kierowniczych. Całość tych mechanizmów wykształca się z rozwojem organizacji i jest w znacznym stopniu indywidualnie zróżnicowana, stąd można mówić o organizacjach bardziej lub mniej odpornych na działanie niekorzystnych czynników otoczenia.

Elementy składające się na system odporności organizacji można objaśniać, posługując się analogią do naturalnego układu immunologicznego. Jest on bowiem oczywistą inspiracją do budowania pojęcia odporności organizacji (na zjawiska kryzysowe). Najczęściej odwzorowuje się go jako model warstwowy, „przy czym każda warstwa odnosi się do kolejnych poziomów ochronnych i prezentuje różny stopień zaawansowania organizmu” [Świtalska]. Za S. Wyciślakiem system odporności organizacji może być rozumiany jako „warstwowy, zintegrowany, zdolny do adaptacji, wyróżniony czasoprzestrzennie i ewoluujący zbiór działań, które wynikają z przepływu informacji, a służą kompensacji oraz eliminacji czynników zakłócających” [Wyciślak 2006, s. 122]. Przez analogię do naturalnych systemów immunologicznych w systemie tym można wyróżnić przynajmniej trzy, ściśle ze sobą powiązane i od siebie współzależne, wielowymiarowe podsystemy odpowiadające granicom organizacji oraz odporności nieswoistej i swoistej organizacji. Próbę ilustracji elementów naturalnego systemu immunologicznego w układzie warstwowym i na tym tle analogicznych składników systemu odporności organizacji prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Elementy naturalnego systemu immunologicznego w układzie warstwowym i składowe systemu odporności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zabłocka-Kluczka 2012].

Wszystkie te podsystemy są ze sobą powiązane relacjami. W praktyce trudno jest zarysować granice między nimi. Z pewnością świadome działania nakierowane na budowanie odporności swoistej (np. wdrażanie certyfikowanych systemów zapewnienia ciągłości działania, zarządzanie ryzykiem itd.) będą skutkowały zmianami charakterystyk organizacji w obszarze podsystemu odporności nieswoistej, z kolei atrybuty organizacji, kształtujące odporność nieswoistą organizacji i wpływające na kształt granic organizacji, nie pozostaną bez wpływu na charakter i kierunek działań podejmowanych w zakresie aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego, tj. podsystemu odporności swoistej. Z pewnością należy dążyć do objaśniania relacji między nimi. Mechanizmy odporności nieswoistej¹ i swoistej² or-

¹ Mechanizm odporności nieswoistej (wrodzonej) organizacji wynika z atrybutów (cech) samej organizacji. Składają się nań te wszystkie elementy, dzięki którym z jednej strony jest ona uodporniona (niepodatna) na czynniki kryzysogenne, co umożliwia unikanie problemów i trudności, z drugiej zaś zdolna do przeciwstawiania się oddziaływaniu czynników kryzysogennych, ale w nieświadomiany, przypadkowy (często losowy) i nieukierunkowany zupełnie sposób [Zabłocka-Kluczka 2012].

² Mechanizm odporności swoistej (nabytej) organizacji tworzą ukierunkowane działania, z założenia dążące do unikania, eliminacji bądź kompensacji wpływu czynników kryzysogennych, niezależnie od stadium ich oddziaływania na organizację (tzn. zarówno na etapie zagrożenia kryzysem,

ganizacji zostały już zarysowane w pracy [Zabłocka-Kluczka 2012]. Przedmiotem zainteresowania niniejszej publikacji będzie próba poszukiwania zależności między sposobem kształtowania i zarządzania granicami organizacji a jej odpornością na kryzys. Punktem wyjścia dla realizacji tak postawionego celu jest krótka ilustracja roli barier zewnętrznych (skóry i czynników biochemicznych), będących w modelu odporności organizacji odpowiednikami podsystemu granic organizacji.

Naturalny system immunologiczny to rozproszony, zbudowany z dużej ilości różnego typu komórek, tkanek i narządów, wieloelementowy system o skomplikowanych, niezwykle wyspecjalizowanych i wyrafinowanych mechanizmach regulacji [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 5-6]. W przypadku organizmów żywych pierwszą barierą uniemożliwiającą wnikanie patogennych mikroorganizmów jest skóra i komórki nabłonkowe (bariery fizyczne) wraz z ich aktywnością wydzielniczą (bariery chemiczne). Stanowią one swoistą granicę między organizmem a środowiskiem i pierwszą linię obrony, tworzącą środowisko nieprzyjazne dla zasiedlających patogennych bakterii, uniemożliwiająca/utrudniająca ich wniknięcie. Warto również wspomnieć o występującym na tym poziomie zjawisku kompetycji. Drobnoustroje komensalne (bakterie niepatogenne) zasiedlają środowisko, zapobiegając w ten sposób w drodze konkurencji inwazji bakterii patogennych. „Utрудniają one kolonizację przez patogeny, zapobiegając ich wiązaniu z komórkami gospodarza, konkurują o podstawowe składniki odżywcze, uwalniają (...) białka przeciwbakteryjne” [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 4]. Jest to ważny składnik systemu odporności nieswoistej. W systemie immunologicznym jest to z pewnością mechanizm obronny najmniej wyspecjalizowany. Zasada jego działania jest identyczna jak w przypadku pozostałych elementów podsystemu odporności nieswoistej – reakcja nie jest wyspecjalizowana, skierowana jest przeciwko wszelkim patogenom i realizowana niejako przy okazji. Zakres funkcji skóry w organizmie ludzkim jest bowiem dużo szerszy niż tylko izolacja środowiska wewnętrznego od zewnętrznego, tj. w istocie tworzenie mechanicznej osłony i zapewnienie niezmiennych warunków dla środowiska wewnętrznego organizmu (homeostazy). Należy podkreślić, że w modelach systemu odporności organizmu skóra i jej wydzieliny (bariery fizyczne (mechaniczne) i chemiczne) ukazywane są jako wyizolowane od pozostałych mechanizmów konstytuujących odporność nieswoistą organizacji, choć w istocie – z punktu widzenia ukierunkowania reakcji na patogeny – mamy tu do czynienia z tym samym poziomem swoistości reakcji. O ile jednak na poziomie skóry ochrona przed patogenami jest uzyskiwana niejako dodatkowo (przy okazji pełnienia przez nią innych funkcji), o tyle reakcja fagocytozy jest celowa, choć dalej nieukierunkowana.

jak i w trakcie rozwoju zjawisk kryzysowych w organizacji). Tak rozumiany mechanizm odporności utożsamiany może być z szeroko rozumianym aktywnym i reaktywnym zarządzaniem kryzysowym. Działania kierownicze, które są wówczas podejmowane, mają ukierunkowany, ściśle zdeterminowany i świadomy charakter, choć ich skutki nadal mogą być przypadkowe [Zabłocka-Kluczka 2012].

Z uwagi na pewne różnice między organizacją a organizmem żywym dyskusyjne jest to, jak dalece możliwe jest prowadzenie wnioskowania przez analogię i czy wszystkie wyróżnione w systemie odporności organizacji elementy będą pełniły funkcje analogiczne do ich odpowiedników konstytuujących naturalny system immunologiczny. Weryfikację tych przypuszczeń rozpocząć należy od przedstawienia istoty pojęcia granic organizacji. Jak zaznacza M. Bielski, znacznie trudniej jest określić granice organizacji niż granice systemów żywych czy mechanizmów. „Są one raczej umowne, a nie naturalne i dotyczą raczej procesów i zachowań ludzi niż obiektów fizycznych. Niemniej jednak granice takie istnieją i spełniają istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji” [Bielski 1992, s. 134].

3. Granice organizacji

Choć problematyka granic organizacji jest przedmiotem zainteresowania badaczy już od lat 50. XX w. [Heracleous 2004, s. 96], a podwaliny temu kierunkowi badań dała praca R. Coase’a z 1937 roku [Coase 1937 za: Cyfert 2012, s. 16-17], eksploracja tego obszaru badawczego ciągle wydaje się atrakcyjna. Może dlatego, że – jak podkreśla J. Vakkayil – jako takie granice organizacji kryją w sobie kilka interesujących paradoksów: „łączą i dzielą, stwarzają możliwości i ograniczają, są zorientowane zarówno na otoczenie, jak i na wewnątrz organizacji” [Vakkayil 2012, s. 216]. Nie ma zgody co do jednoznacznej definicji tego pojęcia, wręcz przeciwnie – wskazuje się na płynność i zmienną naturę granic, co utrudnia precyzyjne ich dedefiniowanie. T. Hernes podkreśla, że granice organizacji to koncept złożony, wielowymiarowy – w ramach organizacji funkcjonuje wiele współistniejących zestawów granic, swoistych dla każdej organizacji i różniących się (w zależności od organizacji) wytrzymałością, przepuszczalnością, istotą [Hernes 2004, s. 10 za: Vakkayil 2012, s. 204]. Stąd też propozycje objaśniające istotę granic organizacji należy traktować jako raczej komplementarne niż wykluczające się.

Wydaje się, że zasadniczy wpływ na rozumienie i definiowanie granic organizacji ma przyjęcie określonej koncepcji osadzającej organizację w otoczeniu. Pytania o istotę granic organizacji są pytaniami o relacje między organizacją a jej otoczeniem. Zazwyczaj otoczenie organizacji ujmuje się jako byt leżący poza granicami organizacji. Niezależnie od tego, czy ma charakter symboliczny, czy też materialny, wywołuje określone skutki materialne – wpływa na wyniki działań organizacji, nakładając ograniczenia i wymuszając dostosowanie się jako cenę za przetrwanie organizacji. Zdaniem J. Hatch postmodernistyczna teoria organizacji umożliwia jednak różne podejścia do organizacji i ich otoczenia. „Jednym z nich jest ujmowanie podziału na organizację i otoczenie zgodnie z wyobrażeniem organizacji bez granic” [Hatch 2002, s. 77]. W zasadniczy sposób wpływa to na zmianę postrzegania granic organizacji.

W najprostszych ujęciach, opierając się na systemowym podejściu do objaśniania natury organizacji i traktując otoczenie organizacji jako byt leżący poza jej granicami

mi, granice organizacji rozumiane są jako swoiste linie demarkacyjne oddzielające organizację od otoczenia [Heracleous 2004, s. 100; Santos, Eisenhardt 2005, s. 491], pozwalające na identyfikację zasobów będących własnością organizacji w zbiorze zasobów otoczenia [Helfat 1997 za: Cyfert 2012, s. 20] i będące efektem formalizacji wielu zróżnicowanych obszarów (wymiarów) działania organizacji, w istocie czego powstaje niepowtarzalny, odrębny podmiot [Montgomery, Oliver 2003, s. A3 za: Vakkayil 2012, s. 209]. Z kolei zdaniem K. Obłója granice firmy są określone przez „dwa stare pytania strategiczne: co jest naszym biznesem i co może nim być? Co nie jest naszym biznesem i co nie powinno nim być” [Obłój 2010, s. 62]. Tak rozumiane umożliwiają zatem precyzyjne wskazanie, co należy, a co nie należy do organizacji, a tym samym określenie swoistych charakterystyk organizacji, jej istoty i specyfiki, zasobów będących w jej dyspozycji (w tym zwłaszcza niematerialnych) oraz zasadniczego obszaru działania (domeny strategicznej) organizacji. Granice zatem, oprócz separacji od otoczenia, eksponują wewnątrz („esencję”) organizacji. Kształt granic jest przy tym determinowany rozważaniami nad efektywnością ekonomiczną działania organizacji (teoria kosztów transakcyjnych) [Heracleous 2004, s. 100] oraz dążeniem „do maksymalizowania wartości wynikających z zastosowania odpowiedniej konfiguracji posiadanych zasobów” [Santos, Eisenhardt 2005 za: Cyfert 2012, s. 19] (teoria zasobowa). Zdaniem Sz. Cyferta ważny jest przy tym „sposób wykorzystania zasobów, drugoplanową kwestią staje się natomiast samo dysponowanie zasobami” [Cyfert 2012, s. 19]. Granice organizacji w takim rozumieniu określają w istocie zakres, w jakim organizacja kontroluje zasoby [Cyfert 2012, s. 19].

Oprócz rozgraniczania organizacji od otoczenia granice organizacji postrzegane są także jako przestrzeń będąca areną kształtowania relacji organizacji z otoczeniem, w której dochodzi do wymiany zasobów między organizacją a jej otoczeniem [Buckley 1967 za: Cyfert 2012, s. 20]. Granice organizacji wyznaczone są zatem przez „procesy wymiany i mechanizmy alokacji materii, energii oraz informacji” [Katz, Kahn 1978 za: Cyfert 2012], można je więc rozumieć jako swoisty mechanizm integracji organizacji z otoczeniem. W tym znaczeniu nie tylko dzieli, ale także i łączy organizację z otaczającym ją światem. W kontekście obserwowanego ostatnio nurtu rozluźniania więzi spajających organizację na rzecz budowy powiązań międzyorganizacyjnych sprzyjających takiej alokacji zasobów, która podnosi ich łączną efektywność, ta funkcja granic wydaje się szczególnie istotna. W coraz większym bowiem stopniu kondycja organizacji zależy od „efektywności współpracy z innymi przedsiębiorstwami” [Sudoł 2002, s. 71]. To właśnie w tym obszarze wymiany coraz częściej dziś następuje proces międzyorganizacyjnego uczenia się, kreowania innowacji, tworzenia nowych wartości. „Granice są strefami kreatywnymi, w których wygenerowanie i uchwycenie nowych pomysłów wydaje się dziś bardziej prawdopodobne” [Vakkayil 2012, s. 207] niż w samej organizacji.

Ciekawy sposób rozumienia granic organizacji proponuje D’Aveni. W jego opinii granice organizacji determinują zakres wpływu organizacji na otoczenie,

są wyznacznikiem sfery oddziaływania organizacji, określającym stopień kontroli organizacji nad otoczeniem [D'Aveni 2001 za: Santos, Eisenhardt 2005, s. 491]. Zakres tej kontroli uzależniony jest m.in. od własności zasobów („granice są ustalone przez wspólną własność majątku” [Grossman, Hart 1986 za: Heracleous 2004, s. 95]) i umiejętności ich wykorzystania, co daje organizacji siłę przetargową w relacjach z partnerami.

Jak kontestuje S. Sudoł, w wielu pozycjach literaturowych pojawiają się opinie, że „granice między przedsiębiorstwami stają się coraz bardziej nieostre, a nawet wyraźnie się zacierają, (...) często są rozmyte i (...) wręcz zanikają. Przedsiębiorstwa stają się organizacjami amorficznymi” [Sudoł 2002, s. 69-70]. Jeśli by zatem przyjąć teorię o wzajemnym przenikaniu się organizacji i otoczenia bądź wtapianiu się w otoczenie przez organizację, należałoby traktować granice organizacji jako potencjalnie dysfunkcjonalne byty, które powinny być wprost rozluźniane (kruszone, zrywane) dla poprawy efektywności organizacji [Heracleous 2004, s. 100-101]. Przeciwno takiemu podejściu (organizacji bez granic) są jednak liczne głosy sprzeciwu. Przeciwnicy tego podejścia jako główny argument wysuwają argument „prawa własności”, determinującego też i rozgraniczającego nakłady, dochody i majątek konkretnej organizacji oraz organizacji należących do jej otoczenia. Zdaniem S. Sudoła „nie ma mowy o zatarcu granic między tymi wielkościami ekonomicznymi, nawet gdyby były one powiązane skomplikowaną siecią elektronicznej łączności” [Sudoł 2002, s. 70] i wielowymiarowych relacji.

Powyższe rozważania nie wyczerpują zagadnienia granic organizacji. W literaturze pojawiają się też opinie, że ważnym uzupełnieniem konceptu granic jako swoistych obszarów rozgraniczających między organizacją a jej otoczeniem są również granice odnoszące się do wnętrza organizacji (granice w organizacji). W opinii Santos i K. Eisenhardt oba te rodzaje granic powinny być traktowane jako komplementarne i synergiczne względem siebie [Santos, Eisenhardt 2005 za: Vakkayil 2012, s. 205]. Zdaniem Sz. Cyfert i K. Krzakiewicza granice wewnętrzne można traktować jako mechanizmy rozgraniczania między poszczególnymi obszarami aktywności organizacji, jak i mechanizmy integracji elementów składowych organizacji [Cyfert, Krzakiewicz 2009 za: Cyfert 2012, s. 21]. Z kolei w opinii Ch. Ernsta i D. Chrobot-Mason można je traktować jako mechanizmy wpływające na sposób kształtowania się interakcji międzyludzkich w organizacji (a tym samym na efektywność pracy zespołowej), tj. jako swoiste bariery stanowiące wyzwanie dla przywództwa (wspomniani autorzy wyróżniają przy tym granice: wertykalne, horyzontalne, demograficzne, geograficzne i odnoszące się do interesariuszy organizacji) [Ernst, Chrobot-Mason 2011, s. 81].

Z punktu widzenia budowania pojęcia odporności organizacji, rozumianej jako pewna właściwość organizacji umożliwiająca jej przetrwanie i zrównoważony rozwój mimo oddziaływania niekorzystnych warunków otoczenia, szczególnie ciekawa wydaje się definicja, w myśl której granice organizacji, „wyznaczając zakres jej oddziaływania, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem [a także

rozgraniczania i integracji elementów składowych organizacji – przyp. A. Z.-K.], pozwalający na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju” [Cyfert 2012, s. 21]. Tak definiowane granice odnoszą się do czterech wymiarów funkcjonowania organizacji: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości organizacji [Santos, Eisenhardt 2005, s. 491-508]. „Każda ze zdefiniowanych (...) kategorii koncentruje się na odmiennym kluczowym zagadnieniu funkcjonowania organizacji: kosztach (koncepcja efektywności), autonomii (koncepcja władzy), wzroście (koncepcja kompetencji), spójności (koncepcja tożsamości)” [Cyfert 2012, s. 32].

4. Zmiana granic organizacji a odporność organizacji na kryzys

Granice organizacji mogą być traktowane jako jeden z atrybutów organizacji wpływających na jej odporność na kryzys. Z punktu widzenia pojęcia odporności organizacji ważny będzie nie tyle sam fakt istnienia granic, ile przede wszystkim ich kształt („przepuszczalność”), procesy ich modyfikacji oraz dostosowanie granic do dynamiki zmian otoczenia i przyjętego modelu biznesu. Sz. Cyfert stoi na stanowisku, że „niewłaściwie realizowany proces zarządzania granicami może doprowadzić do zaburzeń w rozwoju organizacji i utraty przez nią zdolności do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej” [Cyfert 2012, s. 51-52]. Błędy w procesie kształtowania granic będą zatem miały istotny wpływ na kształtowanie poziomu odporności organizacji na kryzys.

Zdaniem F.M. Santos i K.M. Eisenhardt znajomość granic z jednej strony pozwala na uchwycenie istoty i specyfiki organizacji, wskazanie jej podstawowych atrybutów, z drugiej zaś na wyjaśnienie, jak otoczenie oddziałuje na organizację i jak jest z nią powiązane. Granice objaśniają, dlaczego organizacje są unikatowe i konkurencyjne oraz dlaczego upadają, tłumaczą sens istnienia organizacji [Santos, Eisenhardt 2005, s. 505]. W tym znaczeniu podkreśla się, że granice organizacji pełnią funkcje ochronne, zabezpieczają organizację przed niekorzystnymi bądź destruktywnymi wpływami otoczenia [Vakkayil 2012, s. 209]. Można tu więc mówić o pewnej analogii w stosunku do elementów naturalnego układu immunologicznego. Granice organizacji, choć niematerialne i rozumiane raczej jako przestrzeń relacji, „chronią jej autonomię” [Bielski 1992, s. 134], a im większa niezależność organizacji w stosunku do otoczenia, tym większa jest jej zdolność do nieulegania jego niekorzystnym wpływom (tj. w istocie odporność organizacji). Nie oznacza to jednak izolacji organizacji od otoczenia. Przy pełnej izolacji organizacja (z założenia) nie mogłaby bowiem istnieć. „Organizacja jest systemem otwartym, a zatem wchodzi w interakcje z otoczeniem, podlega jego wpływom i odwrotnie, sama wpływa, a co najmniej usiłuje wpływać na stan otoczenia” [Bielski 1992, s. 134]. Otwartość organizacji jest przy tym cechą stopniowalną. „Wyraża się to w różnej »przepuszczalności« granic organizacji” [Bielski 1992, s. 134]. Stopień otwartości granic (przejawiający się m.in. korzystaniem z zasobów otoczenia, wchodzeniem

w relacje z podmiotami otoczenia), a tym samym autonomii i izolacji od otoczenia oraz ochrony podsystemów organizacji przed wpływami otoczenia może być bardzo różny. Zależy m.in. od jej funkcji genotypowej, bywa sprawą wyboru jej kierownictwa, zależy także od charakteru otoczenia, a w szczególności od jego zmienności i złożoności [Bielski 1992, s. 135]. Owa „przepuszczalność” granic nie pozostaje zatem bez wpływu na kształtowanie się określonego poziomu odporności organizacji, choć kierunek tego oddziaływania pozostaje nie w pełni sprecyzowany. Należy przypuszczać, że w otoczeniu stabilnym organizacja posiadająca przewagę konkurencyjną i kontrolę nad zasobami może pozwolić sobie na ograniczone kontakty z otoczeniem. „Stabilność otoczenia, zapewniająca możliwość pozyskania dowolnej ilości zasobów, będzie skłaniała do skracania granic organizacji i koncentracji na obszarach, w których organizacja ma wyróżniające kompetencje” [Cyfert 2012, s. 57-58]. Mniejsza otwartość organizacji powinna w tym przypadku sprzyjać wyższemu poziomowi jej odporności. Duża otwartość organizacji w takich warunkach prowadziłaby do nadmiernego wydatkowania energii organizacyjnej, co z punktu widzenia efektywności organizacji należałoby ocenić negatywnie. W tym kontekście nadmierna przepuszczalność granic mogłaby być interpretowana jako czynnik obniżający odporność organizacji. Wraz ze wzrostem złożoności i zmienności otoczenia dążenie do zabezpieczenia pozycji rynkowej powinno się przejawiać wchodzeniem w relacje z podmiotami otoczenia (zwiększaniem zakresu oddziaływania, wchodzeniem w nowe obszary aktywności biznesowej, nabywaniem nowych kompetencji). Granice organizacji, rozumiane jako przestrzeń relacji i sfera oddziaływania organizacji na otoczenie, będą zatem ulegać rozszerzaniu i/lub buforowaniu. W zamierzeniu zjawiska te powinny prowadzić do wzrostu kontroli nad zasobami (tj. w istocie wzrostu możliwości sprawowania władzy) i zwiększenia autonomii organizacji, co z kolei pozytywnie powinno się przekładać na jej odporność. Z drugiej jednak strony sama realizacja procesu rozszerzania granic organizacji stwarza pewne ryzyko – może doprowadzić do zaburzenia stabilności organizacji, przenikania przez granice takich wzorców kulturowych, które nie są pożądane z punktu widzenia tożsamości organizacji, przekształcania granic w organizacji (np. na skutek nowego podziału władzy czy kompetencji), wycieków informacji, większego narażenia na ataki konkurencji, spadku efektywności itd. Prowadzić to więc może do chwilowego bądź trwałego osłabienia odporności organizacji. Unikanie jednak współpracy z innymi podmiotami rynku, gdy o efektywności organizacji decyduje właśnie kapitał relacyjny i kompetencje sieciowe, w dłuższej perspektywie także prowadzi do spadku odporności organizacji. Reasumując, należy stwierdzić, że „wrażliwość organizacji na wpływ otoczenia zależy od jej zapotrzebowania na zasoby” [Hatch 2002, s. 90], a zatem wraz ze wzrostem dostępu do znajdujących się w otoczeniu zasobów i kontroli nad nimi odporność organizacji powinna wzrastać. Organizacje mogą dążyć do zwiększenia stopnia kontroli nad otoczeniem i tym samym do zwiększania autonomii w stosunku do otoczenia w procesie zarządzania granicami, przy czym kształt granic organizacji determinowany jest przez możliwości sprawowania

władzy i w tym kontekście przez umiejętności kształtowania relacji z elementami otoczenia istotnych z perspektywy długookresowego rozwoju. Zdaniem Sz. Cyferta należy w tym procesie (procesie kształtowania granic organizacji) dążyć do zapewnienia możliwości zrównoważonego rozwoju organizacji. „Z jednej strony, nadmierne rozszerzenie granic może skutkować utratą kontroli nad realizowanymi w organizacji działaniami, z drugiej zaś rezygnacja z rozszerzania będzie tożsama z zaniechaniem rozwoju i w konsekwencji ze stagnacją organizacji” [Cyfert 2012, s. 51]. I w jednym, i w drugim przypadku skutkować to będzie obniżeniem odporności organizacji.

Zmiana kształtu granic wiąże się zatem ze zmianą poziomu odporności organizacji. Można również zauważyć relację odwrotną. Świadome działania związane z budowaniem odporności organizacji, rozumianej jako zdolność do przeciwstawiania się oddziaływaniu czynników kryzysogennych (umiejętność radzenia sobie z kryzysami), będą się odbijały także na kształcie jej granic. Organizacja ma tu do dyspozycji pełen repertuar środków. Niektóre z nich (np. reorganizacja, tworzenie tymczasowych i stałych struktur antykryzysowych itd.) będą się wiązały z przekształcaniem granic w organizacji, inne zaś (np. fuzje, przejęcia, wchodzenie na nowe rynki, rezygnacja z nich itd.) w ewidentny sposób wpłyną na zmianę ukształtowania granic organizacji. Działania podejmowane przez organizacje mogą mieć przy tym charakter doraźny (usuwanie skutków oddziaływania czynników kryzysogennych) i/lub długofalowy (usuwanie przyczyn kryzysu i odnowa organizacji) [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 239]. Praktyka pokazuje, że kluczowe dla organizacji ogarniętej kryzysem (oprócz wypracowania dobrego planu odnowy) jest utrzymywanie odpowiednich relacji z interesariuszami (udziałowcami kryzysu). W tym okresie umiejętne zarządzanie granicami organizacji postrzeganymi jako arena wymiany informacji i kształtowania relacji organizacji z otoczeniem wydaje się mieć niebagatelne znaczenie dla jej przetrwania. Także w długim okresie zapewnienie przetrwania organizacji i satysfakcjonujące jej funkcjonowanie związane jest, w zależności od dynamiki otoczenia, z koniecznością przekształcania (skracania, buforowania lub rozszerzania) granic organizacji [Cyfert 2012, s. 55].

5. Zakończenie

Organizacje są systemami otwartymi, dążącymi do zachowania swej integralności oraz rozwoju. Mogą to czynić na różne sposoby, m.in. przez zarządzanie granicami organizacji, co nie pozostaje bez wpływu na ich odporność. Granice organizacji są strukturą dynamiczną – ich kształt i funkcjonowanie zależą od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Ważne jednak, by ulegały one zmianom wraz ze zmianami otoczenia i koncepcji zarządzania organizacją, by zapewnić możliwie największą efektywność funkcjonowania organizacji. Niezmieniane w zależności od okoliczności granice mogą ograniczyć szanse organizacji na sukces (przetrwanie), zwiększyć jej podatność na kryzys, doprowadzając tym samym do spadku odporności organizacji.

Relacja między konceptem granic organizacji a odpornością organizacji wydaje się dwukierunkowa. Z jednej strony kształt granic (zarówno tych wewnętrznych („granic w organizacji”), jak i tych zewnętrznych („granic organizacji”)) będzie konstytuował pewien wrodzony poziom odporności organizacji, a zmiana kształtu granic będzie wpływała na zmianę poziomu odporności organizacji, z drugiej zaś świadome działania organizacji, zmierzające do podniesienia odporności swoistej, będą wpływały na kształt granic, co w istocie będzie miało wpływ na ogólną (w tym w szczególności na nieswoistą) odporność organizacji. Relacje te będą przedmiotem weryfikacji empirycznej.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Coase R., *The nature of the firm*, „Economica” 1937, vol. 4, no. 16, s. 386-405.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.
- D’Aveni R., *Strategic Supremacy*, The Free Press, New York 2001.
- Ernst Ch., Chrobot-Mason D., *Flat World, Hard Boundaries: How to Lead Across Them*, „MIT Sloan Management Review” 2011, vol. 52, no. 3, s. 81-88.
- Grossman S., Hart O., *The costs and benefits of ownership: A theory of lateral and vertical integration*, „Journal of Political Economy” 1986, vol. 94, s. 691-719.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Helfat C.E., *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 5, s. 339-360.
- Heracleous L., *Boundaries in the study of organization*, „Human Relations” 2004, vol. 57, no. 1, January 2004, s. 95-103.
- Hernes T., *Studying composite boundaries: a framework of analysis*, „Human Relations” 2004, vol. 57, no. 1, s. 9-29.
- Montgomery K., Oliver A., *Creating entities through the networking dynamics of boundary construction*, „Academy of Management Proceeding” 2003, s. A1-A6.
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Oblój K., *Strategia przetrwania organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.
- Skalik J., *Zmiana jako czynnik neutralizacji kryzysu w organizacji*, „Management” 2000, vol. 4, no. 2, s. 49-57.
- Santos F.M., Eisenhardt K., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 5, Sep/Oct 2005, s. 491-508.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002.
- Świtalska A., *Sztuczne systemy immunologiczne – zastosowanie w optymalizacji kombinatorycznej*, <http://www.ipipan.waw.pl/~stw/ais/ks/>, 12.09.2012.
- Vakkayil J.D., *Boundaries and organizations: A few considerations for research*, „International Journal of Organizational Analysis” 2012, vol. 20, no. 2, s. 203-220.
- Wyciślak S., *System odporności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1 (123), s. 121-132.

Zabłocka-Kluczka A., *Odporność organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, G. Belz, Sz. Cyfert (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewyższanie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, raport PWr serii PRE nr 57, Wrocław 2002.

BOUNDARIES OF ORGANIZATION AND ORGANIZATION'S IMMUNITY TO CRISIS

Summary: The article, basing on a system approach to define the nature of organization essence, determines the concept of organization's immunity. The components of the organization's immune system have been pointed. They are the boundaries of organizations as well as non-specific (innate) and specific immunity of organization. The essence and multi-dimensional nature of the organization's boundaries have been presented. The bidirectional relationship between the organization's immunity and the concept of organizational boundaries have been pointed.

Keywords: organizational crisis, organization's immunity, organization's boundaries, immune system.