

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 363

Management Forum 5

Redaktorzy naukowi

Ewa Głuszek

Grzegorz Bełz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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.managementforum.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

""ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

g/RUP'45; 4/2263 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

""ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp	7
Katarzyna Bratnicka: W poszukiwaniu kontekstu odnowy strategicznej: czy wielkość i wiek przedsiębiorstwa mają znaczenie?	9
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Wizualizacje <i>Big Data</i> w identyfikacji problemów zarządzania	18
Jan Skalik: Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi	29
Sylwia Stańczyk: Kulturowe manifestacje rutyn organizacyjnych.....	40
Ewa Stańczyk-Hugiet: Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji.....	53
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie metody DEMATEL w budowaniu konkurencyjności.....	64
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm <i>high-tech</i>	75

Summaries

Katarzyna Bratnicka: In search of strategic renewal context. Does firm size and age matter?	17
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Big Data visualizations in the identification of management problems	27
Jan Skalik: Problem of excellence of organizational projects management ...	39
Sylwia Stańczyk: The cultural demonstrations of organizational routines	52
Ewa Stańczyk-Hugiet: Multilevel selection as viewpoint of organizational (co)evolution.....	63
Łukasz Wawrzynek: The use of the DEMATEL method in the building of competitiveness	74
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Role of coepetition in improving enterprises' competitiveness – benchmarks of coepetition in practice of high-tech companies	86

Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl

KULTUROWE MANIFESTACJE RUTYN ORGANIZACYJNYCH*

Streszczenie: Zagadnienia podejmowane w artykule mieszczą się w logice ewolucyjnej w zarządzaniu. Perspektywa przewagi konkurencyjnej *sensu stricto* się tutaj dewaluuje, a istotne stają się procesy zmian rutyn zapewniające przeżycie organizacji. Specyfika rutyn organizacyjnych nie jest odległa zjawisku kultury organizacyjnej. Celem teoriopoznawczym artykułu jest wskazanie zależności między kulturą organizacyjną a rutynami organizacyjnymi na poziomie artefaktów. I kultura, i rutyny organizacyjne utrwalają się w procesie zmian jako symbole. W opracowaniu przyjęto założenie o możliwości łącznego wykorzystywania paradygmatów zarządzania w celu obiektywizacji rzeczywistości organizacyjnej. Wnioski z analizy jakościowej wskazują, że rutyny organizacyjne są częścią kultury organizacyjnej, a ich przejawy stanowią podzbiór artefaktów kulturowych, wyróżniających się znaczną elastycznością. Opracowanie jest wynikiem studiów literatury przedmiotu oraz doświadczeń własnych autora w pracy badawczo-eksploracyjnej.

Słowa kluczowe: rutyny organizacyjne, kultura organizacyjna, artefakty kulturowe, wzory zachowań.

DOI: 10.15611/pn.2014.363.04

1. Wstęp

Od jakiegoś czasu w środowisku naukowym chętnie podejmowany jest temat podejścia ewolucyjnego w zarządzaniu i znaczenia rutyn organizacyjnych dla zrozumienia procesu zmian. Jest to oczywiste, dynamika otoczenia zmusza bowiem do odejścia od poszukiwania racjonalnego sposobu optymalizowania zasobów (podejście zasobowe) i przejścia do analizy dynamiki i mechanizmów rozwoju przedsiębiorstw (podejście ewolucyjne). Myślenie w kategoriach rutyn organizacyjnych zmienia perspektywę analizowania przewagi konkurencyjnej. Choć mogłyby być one uznane za zasoby strategiczne, to w podejściu ewolucyjnym nie są rozpatrywane w tym kontekście. Ważne jest natomiast przeżycie organizacji w drodze zmiany rutyn.

* Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

Szczególne znaczenie dla koncepcji ewoluującej organizacji i początków ewolucyjnego nurtu badawczego w zarządzaniu miało dzieło R.R. Nelsona i S.G. Wintera [1982]. Od tego czasu w obszarze logiki ewolucyjnej nadal obserwuje się wyraźną lukę badawczą, a dostępne badania (i polskie, i międzynarodowe) są wycinkowe i słabo ustrukturalizowane metodycznie. Wydaje się, że źródło tego stanu rzeczy tkwi w istocie rutyn organizacyjnych, którym przypisywane są takie cechy, jak: bezrefleksyjność, podświadomość, unikatowość i nieprzewidywalność [Strużyna 2013, s. 29-43]. W optyce podejścia ewolucyjnego zarządzanie nie jest „superprocesem kreowania rzeczywistości, ale jedynie odmianą procesów charakterystycznych dla dynamiki procesów społecznych” [Strużyna 2013, s. 39]. I chociaż paradygmat ewolucyjny nie odwołuje się wprost do psychologii, to hipoteza o ograniczonej racjonalności jest tutaj wciąż przywoływana, warunkując wszystkie decyzje [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 100].

Z punktu widzenia badacza kulturowego można odnieść wrażenie, że rutyny organizacyjne są bliskie kulturze organizacji, chociaż oba zjawiska lokuje się w odmiennych perspektywach badawczych. Nurt kulturowy w zarządzaniu również wyróżnia się niepewnością działań intencjonalnych. Nierozzerwalnie łączy się z indeterministycznymi zachowaniami i praktykami organizacyjnymi czy nieprzewidywalnością procesów kształtowania wzorców kulturowych. I w tym przypadku mówi się o wzorcach zachowań, które ewoluują za sprawą zmian kierunkowych lub są powodowane czynnikami sytuacyjnymi. Owe wzorce są (podobnie jak rutyny) wspólnie podzielane, utrwalane i historycznie, przeszłościowo implikowane.

Celem opracowania jest identyfikacja i analiza relacji rutynowo-kulturowych. Rozważane zagadnienia rozpatrywane są z perspektywy ewolucyjnej i kulturowej, łączą dwa paradygmaty zarządzania. Założenie tutaj poczynione odnosi się więc do możliwości wzajemnego uzupełniania się paradygmatów w celu obiektywnego analizowania rzeczywistości organizacyjnej (za: [Astley, van de Ven 1983, s. 251]).

2. Specyfika rutyn organizacyjnych

Rutyny organizacyjne pojawiają się w kontekście zmian organizacyjnych, stanowiąc ich sedno i tłumacząc istotę tego procesu. Myślenie o zmianach w kategoriach rutyn to perspektywa epistemologiczna odmienna od spopularyzowanej teorii zasobowej. Innymi słowy, zainteresowania badawcze przenoszą się tutaj z poszukiwania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (optymalizacja zasobów) na rozpoznanie dynamiki i mechanizmów rozwoju organizacji (przeżycie).

W podejściu zasobowym, tak chętnie wykorzystywanym w pracach badawczych, podstawową kategorią była efektywność organizacji jako konsekwencja posiadania i wykorzystywania unikatowych zasobów. Rozwój przedsiębiorstwa jest tu kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów. Rozwój jest intencjonalny (wiedza) i przemyślany (uczenie się). W czasach, kiedy nie tylko piszemy o turbulencji otoczenia, ale dotyka nas ona w rzeczywistości, chętniej zagłębiamy się jednak w dynamikę procesu

zmian. Zarys koncepcji dynamiki organizacyjnej wpisuje się w podejście ewolucyjne, które opiera się na świadomości ograniczonej racjonalności działań i odkrywaniu regularności zachowań organizacyjnych (rutyn organizacyjnych) [Nelson, Winter 1982]. Rozwój organizacji następuje tu w konsekwencji ewolucji rutyn organizacyjnych.

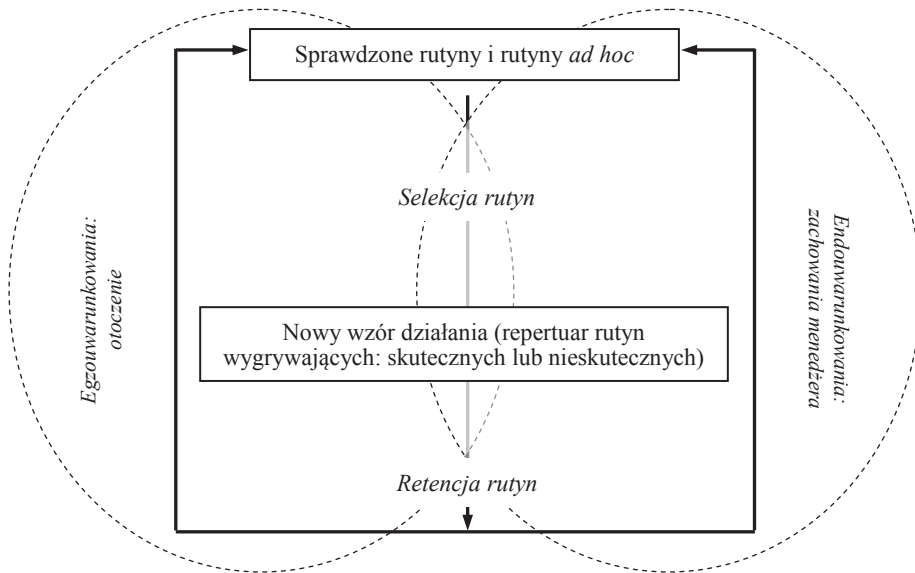
Rutyny organizacyjne to wzorce zachowań czy działania [Becker 2004]. Stanowią one wzorce behawioralne przejawiające się w postaci powtarzalnych zachowań organizacji. To zbiorowa reakcja na określony bodziec (co najmniej dwóch różnych osób) [Czakoń 2012, s.144; Strużyna 2003, s. 29-30]. Rutyny mogą przyjąć postać sformalizowanych i niesformalizowanych procedur, programów (w znaczeniu programowania komputerowego) lub pisanych i niepisanych zasad działania.

Rutyny z jednej strony nadają stabilny charakter funkcjonowaniu organizacji, wnoszą stabilność między uczestników organizacji [Karpacz 2013, s. 183-184]. Z drugiej strony kształtują one sposób podejścia firmy do nierutynowych problemów, popychają do zmian, a organizacje odkrywające regularności „łatwiej przeżywają i są w stanie zrozumieć dynamikę procesów” [Strużyna 2013, s. 29-30].

Rutyny organizacyjne w ujęciu ewolucyjnym to nie zwykłe standardy czy regularne i przewidywalne zachowania biznesowe. Tworzą one wprawdzie powtarzający się wzór działania, ale są dynamiczne. Zmieniają się pod wpływem otoczenia i kierunkowych zachowań menedżera. Nawet w stabilnym otoczeniu ich doskonała replikacja jest więc niemożliwa, niemożliwe jest bowiem powtórzenie tej samej kombinacji ich uwarunkowań. Repertuar rutyn organizacyjnych będzie ewolucyjnie modyfikowany poprzez utrzymywanie dotychczasowych, ich zmienianie i pojawianie się *ad hoc* nowych rutyn [Strużyna 2013, s. 30-33]. Proces zmian rutyn organizacyjnych został zaprezentowany na rys. 1.

Proces zmian ewolucyjnych wskazuje, że kopiowanie rutyn w ich pierwotnej formie jest niedoskonałe, a zarazem niemożliwe. Jako obiekt ciągłej ewolucji będą się one zmieniać, determinowane przez zmiany otoczenia i zachowania menedżera. Skłonność menedżerów do dokonywania określonych wyborów jest z kolei, w dużej mierze, uwarunkowana kulturowo. To wartości, które menedżer wnosi do organizacji i wartości zasymilowane z kultury organizacji wpływają na wybór określonego sposobu zachowania się pracownika z dostępnych mu sposobów i środków działania w organizacji. Wartości dostarczają informacji na temat świata organizacji, pozwalają pracownikom „poruszać się” w rzeczywistości organizacyjnej [Stańczyk 2008, s. 30].

Paradoksalnie aktywność menedżera w procesach zmian zwiększa przypadkowość i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych. W tym względzie zaleca się zatem skierowanie uwagi raczej na wykorzystanie posiadanych już rutyn aniżeli poszukiwanie nowych lub kopiowanie od innych przedsiębiorstw, które odniosły sukces. Kiedy dotychczasowe rutyny zawodzą i nie są wystarczające, wtedy (dopiero) należy sięgać po nowe [Strużyna 2000]. Selekcja dotychczasowych rutyn jest też jednak obciążona dużym ryzykiem wyboru wzoru nieodpowiedniego dla przeżycia organizacji (choć ryzyko wydaje się mniejsze niż przy poszukiwaniu całkiem nowych rutyn). I nie jest to spowodowane złymi intencjami menedżerów, ale zwykłą nieświadomością



Rys. 1. Proces ewolucyjnej zmiany rutyn

Źródło: opracowanie własne [Stańczyk, Piórkowska 2015, s. 790-799].

i nieprzewidywalnością użyteczności nowego wzoru w dłuższym okresie (chwilowo może on przynosić korzyści, ale w dłuższym czasie może stanowić zagrożenie rozwoju). Co ciekawe jednak – zagrażające rutyny trudno poddają się replikacji [Strużyna 2000]. Fakt ten należy uwzględnić przy wyborze zbioru podlegającego selekcji. Niestety nadal nie ma gwarancji, że łatwo replikowalne rutyny przyniosą sukces pod postacią przeżycia organizacji. Jesteśmy w stanie przewidzieć, że zapewnią przeżycie w aktualnych warunkach. W przyszłości – ich skutek jest zawsze niepewny.

Nieprzewidywalność zmian ewolucyjnych nie powinna zniechęcać menedżerów do inicjowania zmian i uczestniczenia w procesie selekcji. Menedżerowie mogą i powinni:

- 1) rozpoznawać rutyny,
- 2) zrozumieć uwarunkowania selekcji,
- 3) poszukiwać możliwości wzrostu poziomu i skuteczności kontroli,
- 4) rozpoznawać i wykorzystywać mechanizmy replikacji,
- 5) wpływać na relację imitacja rutyn – innowacja [Strużyna 2013, s. 31].

Świadomość skomplikowania problemu z pewnością pogłębi wiedzę na temat istoty zmian ewolucyjnych, co powinno owocować należyłą ostrożnością interpretacyjną faktów i przygotowywaniem wielu scenariuszy zdarzeń (elastycznością).

Podsumowując ideę rutyn organizacyjnych, można stwierdzić, że:

- Ewolucja rutyn organizacyjnych stanowi podłoże rozwoju organizacji [Foss i in. 2012, s. 173-197].

- Rutyny organizacyjne, uwalniając zachowania i kognitywne regularności, wnoszą stabilność między uczestników organizacji [Karpacz 2013, s. 184].
- Rutyny nie są niezmiennie [Strużyna 2013, s. 30-31].
- Doskonałe replikacje rutyn (powtarzalność) nie są możliwe w systemie społecznym organizacji [Strużyna 2013, s. 31].
- Te same rutyny zastosowane w nowych warunkach generują odmienne efekty [Andersen 1994, s. 102-107].
- Rutyny są otwarte na zmiany i tworzą zmiany w otoczeniu [Strużyna 2013, s. 31].
- Zmiany rutyn nie mają charakteru deterministycznego, są stochastyczne [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 100].

O ile rutyny mogą mieć charakter nieświadomy, o tyle w procesie zmian wcześniej czy później się ujawniają. Dzieje się tak z prostej przyczyny – w stabilnych warunkach menedżerowie nie zastanawiają się nad tym, co robią rutynowo, a w trakcie zmian odczuwają potrzebę identyfikacji tego, co było, w zestawieniu z nowymi rutynowymi wzorcami zachowań [Karpacz 2013, s. 184]. Odkrywanie, uświadamianie rutyn jest jednocześnie warunkiem przeżycia organizacji i zrozumienia istoty procesu zmian. Można więc powiedzieć, że rutyny organizacyjne mają jawną i ukrytą stronę. Pozostają w cieniu, by ujawnić się w procesie zmian.

3. Rutyny w kulturze czy kultura w rutynach?

Przyjmując założenie o możliwości łączenia paradygmatów jako wzajemnie uzupełniających się, warto rozważyć zależności rutyny – kultura organizacyjna oraz nakreślić komplementarny obraz funkcjonowania organizacji w odpowiednich im nurtach (perspektywach).

J. Strużyna [2000, s. 359] wyróżnia trzy klasy rutyn – i są to:

- rutyny operacyjne, które rządzą zachowaniami krótkookresowymi,
- rutyny determinujące z okresu na okres zmiany w kapitale firmy,
- rutyny, które działają, modyfikując w czasie różne aspekty charakterystyk operacyjnych (zasady kierunkowe).

Organizacja dąży do utrzymania głównie zasad kierunkowych (nawet kosztem efektywności zasobów – w przeciwieństwie do dwóch pierwszych rodzajów rutyn). W ujęciu wspomnianego autora zasady kierunkowe są czymś trwałym i są osadzone w kulturze organizacji – to wartości kulturowe podtrzymywane przez organizację. W tym znaczeniu kultura organizacyjna stanowi tło dla rutyn organizacyjnych.

Kulturę organizacji określa się jako kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej, powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw [Koźmiński 1982, s. 1]. J. van Maanen [1988, s. 3] dodaje, że „kultura oznacza wiedzę, której podzielenie w mniejszym lub większym stopniu uczy członków danej grupy. Jest to taka wiedza, o której

mówi się, że tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe działania członków tej kultury. Kultura konstituuje się w działaniach ...”.

Kultura organizacyjna jest wielopoziomowa i nie do końca istnieje zgodność badaczy co do jej struktury.

D. Katz i R.L. Kahn [1979, s. 108] wymieniają wśród elementów kultury następujące:

- system norm i wartości,
- historię zewnętrznych i wewnętrznych walk organizacyjnych,
- typy ludzi uczestniczących w organizacji,
- procesy pracy i fizyczne układy (architektura),
- sposoby komunikowania się,
- praktyki zarządzania.

G. Hofstede [2000, s. 42] wyróżnia z kolei cztery składniki kultury ze względu na stopień ich widoczności. Składniki te porównuje się do warstw cebuli, której trzon stanowią wartości, warstwy pośrednie tworzą kolejno rytuały i bohaterowie, a łupinę, czyli warstwę najbardziej widoczną – symbole. Oprócz wartości, pozostałe trzy, widoczne składniki kultury, przenikają praktyki organizacyjne (zachowania widoczne, utrwalone, wyrastające na gruncie podzielanych wartości).

W popularnym modelu E. Scheina [1985, s. 14] kultura jest złożona z trzech charakterystycznych elementów zwanych poziomami kultury, które zostały wyróżnione ze względu na ich widoczność, ale też i trwałość. Na powierzchni kultury znajdują się tutaj artefakty, zewnętrzne i sztuczne twory kultury. Mniej uświadomione i widoczne są wartości i normy zachowań, a na najgłębszym poziomie kulturowym autor umieszcza podstawowe założenia.

System symboli, czyli sztucznych tworców danej kultury, zwanych artefaktami, tworzą widzialne, namacalne i słyszalne pozostałości zachowań zakorzenione w kulturowych normach, wartościach i założeniach [Gagliardi 1990]. Do artefaktów należą: przedmioty fizyczne stworzone przez członków kultury, przejawy werbalne widoczne w pisanim i mówionym języku oraz rytuały, ceremonie i inne formy zachowań. Kolejny poziom tworzą normy i wartości. I choć są one bardziej uświadomione niż podstawowe założenia, to członkowie kultury zwykle o nich nie myślą. Ze szczególną siłą uświadamiają je sobie w momencie konieczności zmiany kultury. Najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury są podstawowe założenia, czyli zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń oraz założenia filozoficzne i światopoglądowe kierujące postrzeganiem i działaniem. Założenia są podstawą i rdzeniem kultury organizacyjnej. Są one tym, co członkowie kultury uznają za rzeczywistość, a więc czynnikiem decydującym o tym, jak myślą, postrzegają i przeżywają. Istnieją one poza świadomością i w większości są niedostępne świadomemu myśleniu [Stańczyk 2008, s. 31-34].

Różnorodne punkty widzenia i przekonania co do elementów kultury organizacyjnej wskazują, jak trudne są one do jednoznacznego określenia oraz jak skomplikowane jest to zjawisko. W większości koncepcji, w określeniach kultury organizacji

akcentowane są jednak dwa poziomy. Pierwszy obejmuje wartości (tudzież wartości i założenia) i stanowi określoną ideologię organizacji, drugi zaś tworzy zespół zachowań i działań (wzory zachowań) w obrębie organizacji i wynika z poziomu pierwszego. Jedni autorzy postrzegają rdzeń kultury we wzorach zachowań (praktyki organizacyjne u G. Hofstede, por.: [Jacques 1952, s. 251; Cunha, Cooper 2002]). Inni akcentują ideologiczną stronę kultury i jej uwarunkowania zewnętrzne. E. Schein uważa nawet, że zachowania są determinowane przede wszystkim przez uwarunkowania sytuacyjne wynikające z środowiska zewnętrznego, nie mogą być więc istotą kultury organizacyjnej.

Lokując rutyny organizacyjne na poziomie wzorów zachowań, z pewnością należy podkreślić ich uwarunkowania kulturowe – wpływ otoczenia kulturowego i kultury danej organizacji. Ma to istotny wpływ na proces różnicowania, selekcji i retencji rutyn. W odniesieniu do charakteru zmian rutyn organizacyjnych i kultury organizacyjnej (w ujęciu holistycznym w całej jej złożoności) mogą się pojawić wątpliwości co do ich elastyczności. Kultura organizacyjna jest/może być bardziej trwała. Głęboko zakorzenione wartości trudno jest zmienić, utrwalają się bowiem pod postacią szeregu artefaktów – symboli, rytuałów i bohaterów organizacyjnych. Wprawdzie procesowi zmian rutyn organizacyjnych także towarzyszy symboliczne utrwalanie (artefakty zarządzania: dokumenty, procedury, zbiory informacji [Strużyna 2013, s. 43-44]), jednak ich ciężar gatunkowy jest inny ze względu na przyświecające ewolucjonistom założenie ciągłego rozwoju. Kultura organizacyjna się zmienia, lecz jest trudna do zmiany. Procesy ewolucji kulturowej przebiegają stopniowo i powoli [Stańczyk 2008, s. 22]. Procesy ewolucji rutyn są dynamiczne.

O możliwości sytuowania rutyn organizacyjnych w przestrzeni kultury organizacyjnej świadczą również cechy przypisywane obu tym fenomenom. Istotę rutyn odzwierciedlają następujące stwierdzenia, które są typowe (także) dla kultury organizacyjnej [Stańczyk 2008, s. 28]:

- ukrywa się w znacznej mierze w umysłach pracowników, odczuciach, postrzeganiu i reagowaniu;
- jest tworem społecznym, to znaczy powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację;
- jest zjawiskiem zespołowym, zespołowego myślenia i działania;
- jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, prowadzi do wewnętrznej integracji, umożliwiając pracownikom i przedsiębiorstwu dostosowanie się do zmieniającego otoczenia:
 - zapewnia jednostkom wypróbowane metody i instrumenty rozwiązywania codziennych problemów, pomaga w ich rozumieniu i interpretacji,
 - wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji; wprowadza wzorce służące selekcji i interpretacji programów działania,
 - kieruje zachowaniami, choć wyraża się w niesformalizowanych regułach, normach i kodeksach postępowania;
- jest symbolicznie utrwalana;

- kształtuje się i rozwija w procesie; jest to zjawisko inercyjne (trwa), a jednocześnie samorozwijające się, jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej;
- jest kształtowana w sposób ciągły, jest zdeterminowana historycznie (wpływ przeszłych zachowań na kształtowanie nowego wzorca);
- jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie (ze względu na nieprzewidywalny charakter, choć zaleca się intencjonalne zaangażowanie menedżerów).

Podsumowując, w wyniku analizy jakościowej można przyjąć *ex ante*, że kultura organizacyjna jest zjawiskiem szerszym i rutyny są jej częścią. Wskazują na to definicje kulturowe, modele jej struktury, jak i istota tego zjawiska. Istotnym elementem interorganizacyjnym wpływającym na proces zmian rutyn będzie nie tylko zachowanie menedżerów, lecz także kultura organizacyjna, w której są osadzeni. Ponadto, biorąc pod uwagę uwarunkowania otoczenia w procesie selekcji rutyn, należy szczególnie uwzględnić wpływ otoczenia kulturowego.

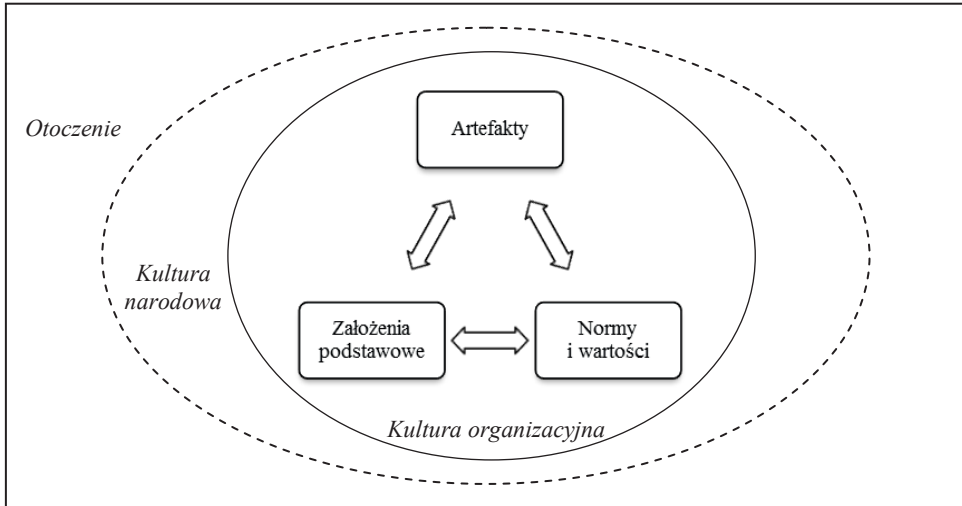
4. Symboliczne ekspresje rutyn organizacyjnych

Jak wcześniej wspomniano, i rutyny, i kultura organizacyjna utrwalają się w postaci artefaktów. Kulturowe artefakty obejmują fizyczne, behawioralne i językowe twory. W ramach rutyn, odpowiednio do nowej konfiguracji, tworzone są artefakty zarządzania (dokumenty, procedury), które transmitują, transferują nieuświadomione lub znane wzorce na zachowania [Karpacz 2013, s. 185]. Artefakty spełniają więc ważną funkcję transferu pomiędzy jawną i ukrytą stroną organizacji.

Według koncepcji E. Scheina, członkowie kultury uznają wartości i podporządkowują się normom kulturowym dlatego, że ich podstawowe założenia stanowią źródło zasilania dla tych wartości i norm. One z kolei zachęcają do podejmowania działań będących w istocie artefaktami z powierzchni kultury. Artefakty natomiast są wyrazem tego samego rdzenia kultury, na którym wspierają się normy i wartości. Z punktu widzenia tego modelu procesy zachodzące w kulturze wydają się przebiegać od wnętrza na zewnątrz, czyli z głębi nieświadomych założeń, wartości i norm ku artefaktom. Wektory zależności skierowane są jednak w obie strony, ponieważ artefakty podlegają takiej interpretacji, dzięki której mogą zmieniać te same wartości i założenia, które je pierwotnie zrodziły. Taka sytuacja ma swoją przyczynę w świadomym i twórczym wykorzystywaniu artefaktów i norm do wyrażania własnej tożsamości oraz formułowania i osiągania swych celów przez członków kultury. Zależności między poszczególnymi poziomami kultury organizacji według E. Scheina zostały zaprezentowane na rys. 2.

Przedstawiona struktura kultury organizacyjnej według E. Scheina obrazuje proces przechodzenia założeń i wartości kulturowych, istniejących na poziomie podświadomym, do symboli i znaków, które odzwierciedlają głęboko ukryty sposób myślenia i postrzegania świata. Symbole utrzymują, rozwijają, a także przekazują nowym

członkom organizacji założenia, wzorce interpretacyjne i orientacyjne oraz systemy wartości obowiązujące w danej organizacji.



Rys. 2. Zmiany artefaktów w podejściu kulturowym

Źródło: opracowanie własne.

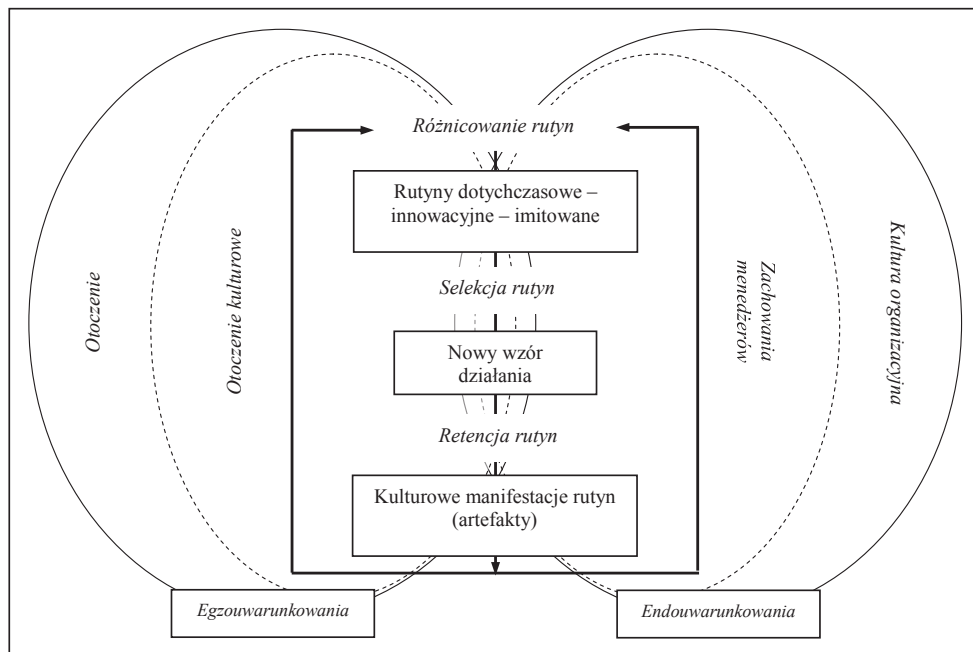
Aby zrozumieć kulturę (rutyny), należy zatem wyjść od zjawisk dostrzeganych zewnątrz, sukcesywnie je zgłębiać i, drogą interpretacji, poznawać ich istotę. Jak piszą H. Steinmann i G. Schreyögg [1998, s. 447], kultury przedsiębiorstwa są *implicit*e zjawiskami złożonymi z wzorców orientacyjnych, które są stosowane przez uczestników organizacji, a proces odtworzenia „świata orientacji” zaczyna się od widocznych elementów kultury.

Artefakty wyłaniające się z rutyn organizacyjnych są częścią artefaktów kulturowych. Artefakty kulturowe są zatem manifestacjami rutyn (przynajmniej częściowo). Rutyny, którym szybko i łatwo nadaje się znaczenie symboliczne, stanowią podatny grunt pod nowy repertuar rutyn. Innymi słowy, symbolicznie utrwalone rutyny są szczególnie łatwo adaptowane, tworząc nowy wzór na efektywność zmian (niekoniecznie właściwy w dalszej perspektywie). Uwzględniając poczynione wnioski, należy uzupełnić wcześniej przedstawiony proces zmian rutyn (rys. 3).

Należy nadmienić, że przedstawiony proces zmian rutyn organizacyjnych odzwierciedla logikę ewolucyjną według modelu VSR (*variation* – różnicowanie, *selection* – selekcja, *retention* – retencja, zatrzymywanie) D.T. Campbella [1960, s. 380-400; 1960, s. 69-85].

Pozostaje pytanie, czy zatem nie wystarczy imitować łatwo obserwowalne artefakty z organizacji, którym przyniosły sukces? Rzeczywiście artefakty są podatne na imitowanie, łatwiej niż rutyny, ale z kolei ich skuteczność w innych organizacjach

jest wątpliwa. Imitacja poszczególnych, pojedynczych artefaktów nie wystarczy, a imitacja ich repertuaru jest (jak już wiemy): a) niemożliwa i b) nie przyniesie tych samych skutków. W odniesieniu do tych samych artefaktów mogą się tworzyć odmienne rutyny organizacyjne (ze względu na odmienne zachowania, interpretacje, proces adaptacji – odmienną kulturę). Te same artefakty pociągają za sobą tworzenie odmiennych rutyn.



Rys. 3. Zmiany rutyn w podejściu ewolucyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania te prowadzą do następujących wniosków:

1) Tylko repertuar rutyn organizacyjnych wraz z towarzyszącymi mu symbolicznymi manifestacjami kulturowymi i ich kontekstem kulturowym daje unikatowy wzór na przeżycie.

2) Kulturowe manifestacje rutyn są następstwem selekcji rutyn wygrywających.

3) Symboliczne obrazy rutyn są podatnym gruntem do dalszej ewolucji rutyn i tworzenia nowych artefaktów (może mieć to również zgubne dla organizacji konsekwencje).

4) Imitacja artefaktów kulturowych jest nieprzewidywalna w skutkach. Droga do efektywności zmian i przeżycia prowadzi przez selekcję rutyn (kierunek od dotychczasowych rutyn poprzez innowacyjne, ewentualnie imitowane), a nie kopiowanie ich artefaktów.

5. Zakończenie

W podejściu ewolucyjnym poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej schodzi na drugi plan, ustępując miejsca analizie procesu zmian zapewniającego przetrwanie organizacji. Przedmiotem zainteresowań ewolucjonistów jest więc specyfika procesu zmian (rutyn), a nie poszukiwanie jego źródeł. W centrum uwagi ewolucyjnego nurtu w zarządzaniu są właśnie rutyny organizacyjne i ich różnicowanie zapewniające przeżycie.

Organizacje przeżywają dzięki utrwalaniu wygrywających wzorców zachowania i działania – rutynom organizacyjnym dopasowanym do warunków otoczenia i kształtującym to otoczenie. W tym kontekście znaczenia nabierają rutyny innowacyjne, a nie imitowane od innych. Są to sprawdzone sposoby zachowania ukierunkowane na elastyczność. Ich przejawy przyjmują postać artefaktów, które są częścią kultury organizacyjnej.

Rutyny organizacyjne jako powtarzalne wzorce zachowania stanowią część praktyk organizacyjnych – poziomu kulturowego wynikającego z wartości organizacyjnych, stanowiących ideologię organizacji.

Potraktowanie paradygmatu nurtu kulturowego i ewolucyjnego jako wzajemnie uzupełniających się było tutaj zasadne. Opisywane fenomeny kultury i rutyn organizacyjnych nie są z natury od siebie odległe, a wręcz przeciwnie. Związki między nimi są na tyle bliskie, że nie można pozbyć się wątpliwości związanych z brzytwą Ockhama. Przyjmując jednak za słuszne lokowanie obu zjawisk w odmiennych perspektywach, wykorzystano możliwość ich komplementarnego ujęcia. Pozwoliło to przede wszystkim dostrzec istotę niedocenianych artefaktów w funkcjonowaniu organizacji. Są one łatwo dostrzegalne i imitowalne, lecz wymagają interpretacji w konkretnym kontekście, więc stanowią element tożsamościowy organizacji. Warto zauważyć, że badania kulturowe w tym zakresie są wycinkowe i szczątkowe, a w ramach badań nad rutynami organizacyjnymi istota artefaktów jest pomijana.

W opracowaniu wskazano istotne kwestie prezentujące ewolucyjną specyfikę funkcjonowania organizacji, a mianowicie:

- Podkreślono znaczenie zmian ewolucyjnych w drodze rozwoju organizacji.
- Zaprezentowano istotę i specyfikę rutyn organizacyjnych i ich dynamicznych zmian.
- Wskazano powiązania rutynowo-kulturowe.
- Wskazano symboliczne przejawy rutyn organizacyjnych, ich znaczenie w procesie ewolucji rutyn i ich miejsce w przestrzeni kultury organizacyjnej.
- Wskazano istotną rolę artefaktów w rozumieniu procesu zmian organizacyjnych, a w konsekwencji przeżycia organizacji.

Literatura

- Andersen E.S., 1994, *Evolutionary Economics: Post-Schumpeterian contributions*, Pinter, London.
- Astley W.G., van de Ven A.H., 1983, *Central perspectives and debates in organizational theory*, Administrative Science Quarterly, no. 28.
- Becker M.C., 2004, *Organizational routines: A review of the literature*, Industrial and Corporate Change, vol. 13, no. 4, s. 643-677.
- Campbell D.T., 1960, *Variation and selective retention in creative thought as in other knowledge process*, Psychological Review, vol. 67, s. 380-400.
- Campbell D.T., 1969, *Variation and selective retention in sociocultural evolution*, General System, vol. 14, s. 69-85.
- Cunha R.C., Cooper C.L., 2002, *Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?*, Journal of Managerial Psychology, vol. 17, no. 1.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 141-158.
- Foss N.J., Heimeriks K.H., Winter S.G., Zollo M., 2012, *A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities*, European Management Review, vol. 9, issue 4, s. 173-197.
- Gagliardi P., 1990, *Artifacts as pathways and remains of organizational life*, [w:] P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jacques E., 1952, *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York.
- Karpacz J., 2013, *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników*, Journal of Management and Finance, vol. 11 (4/2), s. 183-192.
- Katz D., Kahn R.L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 1982, *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa.
- Nelson R.R., Winter S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London/ Belknap Press Cambridge.
- Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Stańczyk S., Piórkowska K., 2015, *Methodology of researching organizational routines*, Proceedings from IX International Conference on Applied Business Research ICABR 2014, *Globalization and Regional Development*, s. 790-799.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Schein E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Steinmann H., Schreyögg G., 1998, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Strużyńska J., 2000, *Efektywność ewoluującej organizacji*, [w:] Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław, s. 356-365.
- Strużyńska J., 2013, *Ewolująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości*, Organizacja i Kierowanie, nr 3 (156).
- Van Maanen J., 1988, *Tales of the Field. On writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.

THE CULTURAL DEMONSTRATIONS OF ORGANIZATIONAL ROUTINES

Summary: The issues discussed in the article are kept in evolutionary logic in management. In this perspective, the perception of competitive advantage (in the strict sense) is changing. An important thing is how organizational routines are evolving to ensure organization's survival. The nature of organizational routines is close to the phenomenon of organizational culture. A cognitive objective of the article is to identify epistemological relationship between organizational culture and organizational routines at the level of artifacts. The culture and organizational routines manifest themselves in the process of change in some form of symbols. The study assumes the possibility of the parallel use of the management paradigms, which gives the ability of objectivity and complementary perspective of the organization. The conclusions of the qualitative analysis indicate that organizational routines are part of the organizational culture and its manifestations are a subset of cultural artifacts. These artifacts are highly flexible. The paper is a result of literature studies and author's experience connected with participating in many research-explorative projects.

Keywords: organizational routines, organizational culture, cultural artifacts, behavior patterns.