

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.
W poszukiwaniu źródeł
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Madalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-530-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna I. Adamik: Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	11
Agata Austen: Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy	26
Marcin Flieger: Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji	45
Robert Golej: Kierunki badań klastrów.....	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013	80
Monika Kwiecińska: Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o.	104
Tomasz Małkus: Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie	113
Katarzyna Piórkowska: Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki	136
Grzegorz Zieliński: Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

Summaries

Anna I. Adamik: Stimulating the competitive advantage	11
Agata Austen: Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure	26

Marcin Flieger: Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Review of e-learning solutions in the education area of organization's	45
Robert Golej: Research directions of clusters	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
Monika Kwiecińska: Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd.	104
Tomasz Malkus: Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
Katarzyna Piórkowska: Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
Grzegorz Zieliński: Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study	148

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

SELEKCJA WEWNĘTRZNA RESIDUUM KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI W SELEKCYJNYM OTOCZENIU¹

INTERNAL SELECTION AS THE ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS VEHICLE IN SELECTIVE ENVIRONMENT

DOI: 10.15611/pn.2015.400.11

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie zjawiska selekcji wewnętrznej z perspektywy ewolucyjnej jako nośnika konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu, przy założeniu badawczym stanowiącym, że selekcja na poziomie jednostki (*individual level selection*) w naturalnym połączeniu z poziomem genetycznym stanowi antecedencję selekcji wewnętrznej. W pierwszej części opracowania zaprezentowano podstawowe poziomy selekcji (nie tylko wewnętrznej) z uwzględnieniem selekcji *of* i selekcji *for*. W części drugiej omówiono poziom selekcji na poziomie jednostki jako antecedencję selekcji wewnętrznej, a następnie omówiono ten typ selekcji jako nośnik zdolności organizacji (menedżera) do dopasowania się do procesów zmiany. W części finalnej przedstawiono wnioski z przeprowadzonych rozważań (indywidualny poziom selekcji stanowi antecedencję selekcji wewnętrznej, która to, poprzez swoje behawioralne uwarunkowania, może determinować stopień dopasowania menedżera do warunków zmiany) oraz kierunki przyszłych badań. Wnioskowanie ma charakter dedukcyjny, a zastosowaną metodą są badania literaturowe i rozważania autora.

Słowa kluczowe: selekcja wewnętrzna, mechanizmy ewolucyjne, *micro-foundations*, *individual level selection*.

Summary: The purpose of the paper is to present the phenomenon of internal selection from the evolutionary perspective as the vehicle of organizational competitiveness in selective environment. It was assumed that the individual level selection in obvious connection with a genetic level constituted the antecedent of internal selection. The first part of the paper shows basic selection levels (not only internal ones) with taking into consideration the selection *of* and the selection *for*. The second part includes individual level selection as the antecedent of internal selection. Thus, internal selection as the vehicle of the capability of a manager to adapt to the processes of a change has been described. The final part of the paper the conclusions

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

of considerations have been presented (individual level selection constitutes the antecedent of internal selection that might determine via its behavioral determinants the degree of adjusting to the conditions of change as well the directions of future research). The inference having been conducted is deductive and literature studies and author's considerations have been used.

Keywords: internal selection, evolutionary mechanisms, micro-foundations, individual level selection.

1. Wstęp

Kontekst tematyczny prezentowanego opracowania plasuje się w ontologii i epistemologii ewolucyjnej (gdzie prym wiedzie logika selekcji i dopasowanie) oraz dotyczy w szczególności intraorganizacyjnego poziomu ewolucji i jest skutkiem próby postrzegania zjawiska selekcji wewnętrznej zakorzenionego w optyce ewolucyjnej jako *micro-foundation* w zarządzaniu strategicznym, a konsekwentnie próby powiązania zjawisk na mikro- i makro- poziomie analizy [zob. Piórkowska 2014]. Selekcja stanowi jeden z istotnych, oprócz różnicowania i retencji [Campbell 1969; Aldrich 1999], a w modelu Darwina oprócz różnicowania i dziedziczenia, mechanizmów ewolucyjnych, a także mieści w sobie te dwa pozostałe mechanizmy ewolucyjne (różnicowanie ze względu na pewne cechy fenotypiczne oraz retencja tego zróżnicowania) [zob. Lewontin 1970]. Wśród typologii selekcji jedną z nich stanowi podział na selekcję zewnętrzną i wewnętrzną [zob. Campbell 1965; Hodgson, Knudsen 2004; Miner 1994], których procesy są z sobą wzajemnie powiązane [zob. Stańczyk-Hugiet 2013, s. 155]. W szczególności, procesy i subprocesy selekcji zewnętrznej determinują, w jaki sposób otoczenie (często poprzez konkurowanie przedsiębiorstw) dokonuje wyboru organizacji, które przetrwają lub nie – otoczenie jest więc agentem ewolucji. Natomiast w selekcji wewnętrznej menedżerowie odgrywają rolę agentów ewolucji i dokonują selekcji. Konsekwentnie, selekcji organizacji dokonuje otoczenie, a selekcji dla organizacji dokonują menedżerowie, poszukując rozwiązań, które zabezpieczą przeżycie organizacji. Należy mieć na uwadze, iż rozpatrując perspektywy ewolucyjne, w jakim model VSR (*variation-selection-retention*) Campbella jest osadzony, selekcja wewnętrzna pojawia się w ekonomii ewolucyjnej i dynamicznym RBV, nie pojawia się natomiast w ekologii populacji.

Celem opracowania jest przedstawienie zjawiska selekcji wewnętrznej z perspektywy ewolucyjnej, jako nośnika konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu, przy założeniu, iż konkurencyjność rozumiana jest tutaj jako zdolność organizacji do adaptacji do zmian, zwłaszcza kreatywnej (*fitness*). Rozważania poczynione w opracowaniu skupiają się również wokół konstatacji autora, że selekcja na poziomie jednostki (*individual level selection*) stanowi antecedencję selekcji wewnętrznej.

2. Wielopoziomowa selekcja – esencja

Odnosząc się do ugruntowanych w literaturze założeń, E. Sober i D.S. Wilson [1998] postulują stosowanie schematu wielopoziomowej selekcji, plasując się w nurcie modelowego realizmu ewolucyjnego, łączącego założenia dwóch typów pluralistycznego realizmu: a) z nurtem monizmu, w którym zaangażowana jest pojedyncza jednostka selekcji, tzw. lokalny monizm bądź pluralizm jednostkowy (*localmonism, unit pluralism, agent pluralism*) [zob. Wilson 2003; Wilson 2005], oraz b) z jego wyłączeniem (przyjmowane jest tutaj założenie, że mnogość jednostek selekcji występuje zawsze). Autorzy argumentują, że teoria dopasowania wewnętrznego, koncepcja genu samolubnego czy też teoria selekcji na różnych poziomach stanowią alternatywne perspektywy rozpatrywania procesów selekcji. Konsekwentnie więc rozpatrywanie selekcji na wielu poziomach pozwala przyjąć założenie, iż pomimo aktywności jednostki zmniejszających dopasowanie na niższym poziomie jej dopasowanie na wyższym poziomie jest również realne. Jednakże należy mieć świadomość, że ontologiczne podobieństwo nie jest linearne w stosunku do podobieństwa epistemologicznego i niesie z sobą różnice w konkretnych mechanizmach i procesach różnicowania, replikacji i selekcji na różnych ich poziomach, a w szczególności występowanie procesów selekcji na różnych poziomach implikuje zróżnicowanie replikatorów i interaktorów (bądź nośników). W tabeli 1 zaprezentowano ich typy na czterech poziomach selekcji (z podziałem na poziom niższy i wyższy) oraz w odniesieniu do selekcji *for* i selekcji *of*. Wyróżniono cztery podstawowe poziomy selekcji, z tym że poziom pierwszy – genetyczny jest nierozzerwalnie związany z poziomem indywidualnym i dotyczy bardziej sfery biologicznej niż organizacyjnej.

Tabela 1. Selekcja wewnętrzna w odniesieniu do poziomów selekcji

		Poziom selekcji		Interaktory		Replikatory	
		Wyższy	Niższy	Metapopulacje**	Organizacje**	Metarutyny*	Rutyny*
Selekcja wewnętrzna	Organizacyjny	Wyższy		Metapopulacje**	Organizacje**	Metarutyny*	Rutyny*
		Niższy		Organizacje**	Grupy	Rutyny*	-
	Grupowy	Wyższy		Organizacje**	Grupy	Rutyny*	-
		Niższy		Grupy	Jednostki**	-	Nawyki*
	Indywidualny	Wyższy		Grupy			-
		Niższy		Jednostki**			Nawyki*
	Genetyczny	Wyższy		Grupy			-
		Niższy		Jednostki**			Geny*

* procesy selekcji *for* – genotypy; ** procesy selekcji *of* – fenotypy (manifestacje nawyków bądź rutyn, tj. zachowanie i inne atrybuty)

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: [Hodgson, Knudsen 2007, s. 10, 19; Cohen et al. 1996; Dosi et al. 2000; Campbell 1965; Sober 1984].

Rozpatrując mechanizmy ewolucyjne, zwłaszcza mechanizmy selekcji, gdzie interakcja i replikacja stanowią nierozdzielne jej aspekty [Hull 2001], należy brać pod uwagę hierarchię interaktorów i hierarchię replikatorów, która jest pochodną hierarchii tych pierwszych [Brandon 1998, s. 191-192]. Relacje tych hierarchii względem siebie można wyjaśniać za pomocą mechanizmów selekcji *of* i selekcji *for*. Przykładowo, selekcja *of* indywidualnych jednostek na genetycznym poziomie selekcji prowadzi do selekcji *for* odpowiednich genów; selekcja *of* przedsiębiorstw w konkurencyjnym otoczeniu skutkuje selekcją *for* niektórych replikatorów związanych z przedsiębiorstwem – rutynami. Konsekwentnie, aktualne właściwości przedsiębiorstwa determinują, czy jego rutyny oraz nawyki jego uczestników będą w następnym okresie powszechniejsze, czy też rzadsze. Przechodząc w dół hierarchii, selection *of* przedsiębiorstw może również w jakimś stopniu skutkować selekcją *for* genów, ponieważ selekcja *of* przedsiębiorstw prowadzi do selekcji *of* jednostek i w konsekwencji do selekcji *for* genów. Z kolei rozróżnienie pomiędzy replikatorem i nośnikiem (*vehicle*) pozwala sondować o domniemanym przypadku i poziomie selekcji. Co więcej, asymetria pomiędzy funkcjonalnie aktywnymi replikatorami i funkcjonalnie biernymi nośnikami sugeruje, iż replikatory stanowią prawdziwych agentów lub prawdziwe jednostki selekcji, a nośniki pełnią dodatkową funkcję w jej procesie [Wilson 2006, s. 157-158]².

3. *Individual level selection* – antecedenca selekcji wewnętrznej³

Selekcja wewnętrzna wynika z wewnętrznych menedżerskich działań w związku z percepcją względnej wydajności różnych rutyn [Miner 1994]. Taka selekcja, włączająca raczej percepcję efektywności niż test środowiskowy, jest przykładem selekcji pośredniej (*vicarious selection*) w rozumieniu D.T. Campbella [1965]. Natomiast w nomenklaturze G.M. Hodgsona i T. Knudsena [2004, s. 299] ta selekcja pośrednia nazywana jest selekcją wewnętrzną dokonywaną przez menedżerów, występującą obok selekcji zewnętrznej (poprzez konkurowanie firm). Rozpatrując selekcję wewnętrzną, podstawowym bytem i interaktorem jest jednostka ludzka, co pozwala

² D. Hull generalizując to rozróżnienie, założył, że selekcja składa się z dwóch procesów: replikacji i interakcji, i zdefiniował selekcję jako proces, w którym zróżnicowane przetrwanie i rozprzestrzenianie się interaktorów powoduje zróżnicowaną ciągłość replikatorów, które je wytwarzają [Hull 1980, s. 318].

³ Selekcja wewnętrzna nazywana jest w literaturze przedmiotu również selekcją pierwotną bądź wtórną – w zależności od przyjętej perspektywy poznawczej. Zwolennicy i badacze selekcji zewnętrznej uznają otoczenie jako pierwotnego agenta ewolucji (wówczas selekcja ta jest nazywana pierwotną), w przeciwieństwie do badaczy propagujących selekcję wewnętrzną, dla których pierwotnym agentem ewolucji są menedżerowie (wówczas selekcją pierwotną określaną jest selekcja wewnętrzna). Jednakże, biorąc pod uwagę zarówno rozważania E. Sobera [1984], jak i poziomy selekcji, selekcja wewnętrzna jest zawsze selekcją wtórną.

przyjąć założenie, że *individual level selection* (wynikający oczywiście z poziomu genetycznego) stanowi podstawę rozważań o zjawisku selekcji wewnętrznej.

O ile selekcja na poziomie grupy, zwłaszcza w kontekście procesów adaptacyjnych, jest szeroko opisana w literaturze przedmiotu, o tyle selekcja na poziomie jednostki nie jest przedmiotem głębokiej eksploracji badawczej, tym bardziej iż termin „indywidualna selekcja” jest najczęściej przytaczany w literaturze dotyczącej modeli selekcji na poziomie grupy (nie-jednostki) i pojmowany jako selekcja wewnątrzgrupowa. Indywidualna selekcja sprzyja cechom, które maksymalizują względne dopasowanie wewnątrz grupy [Wilson 1997, s. S126]. Aby zidentyfikować te cechy, należy porównać dopasowanie jednostek posiadających dane cechy z dopasowaniem innych jednostek w tej samej grupie posiadających cechy alternatywne. Jeżeli cechy preferowane przez wewnątrzgrupową selekcję nie korespondują z cechami, które wówczas ewoluują, wydaje się, iż wyłania się selekcja na innym poziomie, co udowadnia, że selekcja wewnątrzgrupowa często wpływa na ewolucję cech i nie wymaga procesów różnicowania. Konstatacje te wiążą się również z kategorią społecznej kontroli. Społeczna kontrola (nie-różnicowanie) może być niezmiernie istotnym mechanizmem pozwalającym grupie genów (na poziomie jednostki) bądź jednostek (na poziomie grupy) funkcjonować jako zdolne do adaptacji bytu [Wilson 1997, s. S126]. Selekcja na poziomie jednostki dotyczy również indywidualnych procesów poznawczych jednostki (choćby podejmowania decyzji) – stanowi ona wówczas niezależny byt poznawczy, ale mogący pozostawać w interakcji z innymi. R. Dawkins zwraca uwagę na konflikt między jednostkami (organizmami) – każda jednostka dąży do maksymalizowania swojego indywidualnego dopasowania (*fitness*) [Dawkins 1982, s. 4]. Jednostka ludzka jest interaktorem nawyków – jest podstawowym i spójnym bytem w replikacji nawyków, w przeciwieństwie do grupy jednostek, która to jest traktowana jako aglomeracja jednostek pozostających w interakcji. Kulturowa selekcja na poziomie grupy angażuje w pewnym stopniu wewnątrzgrupową selekcję jednostek. Niższy poziom kulturowych replikatorów (nawyki jednostek) odpowiada zarówno jednostkom, jak i grupom (jako interaktorom), więc zarówno jednostki, jak i grupy są nośnikami przynajmniej dwóch typów replikatorów (genów i nawyków) [Hodgson, Knudsen 2004, s. 10]. Replikatory takie jak geny mogą korespondować z wielopoziomowymi interaktorami (jednostki, grupy) na różnych poziomach, a pewne interaktory (np. grupy) mogą dotyczyć wielopoziomowych rodzajów replikatorów (np. nawyków i genów). Jednostka ludzka jest interaktorem w procesach ewolucyjnych, podobnie jak organizacja, czego następstwem jest hierarchia interaktorów i procesy ewolucyjne występujące na różnych poziomach. W procesie selekcji nawyków (jak i rutyn), które stanowią zarówno jednostki, jak i replikatory selekcji, można wyróżnić dwa podprocesy: proces replikacji nawyków/rutyn (selekcja podzbioru) oraz proces sukcesywnej selekcji replikujących nawyków/rutyn. Jednakże, co odróżnia nawyki od rutyn, selekcja nawyków nie wymaga spójnej grupy jednostek. Selekcja podzbioru nawyków może nawet dotyczyć pojedynczej jednostki. Sukcesywna selekcja nawyków wymaga interakcji pomiędzy jed-

nostkami, ale niekoniecznie trwałych relacji lub spójnych grup. Natomiast wszystkie rodzaje selekcji i replikacji rutyn dotyczą grupy jednostek, która jest wystarczająco spójna i interaktywna, aby utrzymać łączące nawyki jednostek, które wzmacniają rutyny [Hodgson, Kudsén 2004, s. 294].

Konkludując, jednostka jest interaktorem na dwóch poziomach: genetycznym i indywidualnym (ewentualnie na trzech, jeśli rozpatrujemy również selekcję wewnątrzgrupową). Jednostka odgrywa więc dualną (ewentualnie potrójną – ponieważ poziom indywidualny i grupowy zająbiają się w płaszczyźnie selekcji wewnątrzgrupowej) rolę zarówno w genetycznej, jak i kulturowej transmisji. Nawyki formują się poprzez powtarzanie działań bądź myśli i wykazują trwale i samopodtrzymujące się cechy, stanowiąc podstawę zachowania zarówno refleksyjnego, jak i nierefleksyjnego. Jednakże nawyki nie oznaczają zachowania; są to skłonności do zachowania się w określony sposób w określonej sytuacji, repertuary potencjalnego zachowania się wywołwane przez bodziec bądź kontekst [Hodgson, Kudsén 2004, s. 287]. Ze względu na fakt, iż nawyki replikują się (od jednostki do jednostki) najczęściej pośrednio – poprzez behawioralne ekspresje (podobieństwo fenotypiczne), dodatkowe behawioralne charakterystyki, które nie odnoszą się do oryginalnego nawyku, również mogą być transponowane. Oprócz pierwotnej skłonności do zachowania się w określony sposób dana sekwencja rutynowych dyspozycji może być modyfikowana. Nawyki nie mogą istnieć poza jednostką, w której rezydują – występują w psychonerwowej warstwie, formują się i są przechowywane w systemie nerwowym jednostki, pozostając pod wpływem czynników genetycznych i środowiskowych. Nawyki różnią się od genów w mechanizmach replikacji i nie noszą w sobie potencjalnej trwałości i dokładności, ponieważ w ramach społecznej ewolucji występują dodatkowe mechanizmy uzupełniające proces replikacji (np. mechanizm społecznego konformizmu⁴).

E.A. Lloyd [1992; 2001] wyróżnia również beneficjentów selekcji i manifestantów adaptacji. Beneficjenci selekcji to te byty, które w sposób zróżnicowany są reprezentowane w następnych generacjach jako rezultat selekcji. Z kolei manifestanci adaptacji to te byty, które posiadają bądź utracą cechy jako rezultat procesów selekcji. Jednostki w organizacji (menedżerowie) są zarówno beneficjentami, jak i manifestantami selekcji, dzięki czemu ci z lepiej dopasowanymi cechami wskutek selekcji wykazują większe możliwości transmisji i adaptacji w otoczeniu.

4. Selekcja wewnętrzna nośnikiem konkurencyjności organizacji

Spoleczne instytucje pomagają stabilizować i kierować zachowaniami i nawykami jednostek w sposób zapewniający im konkurencyjność [Hodgson, Knudsen 2004, s. 289], ale jednocześnie zawsze będzie występował pewien stopień różnicowa-

⁴ Społeczne mechanizmy wspierające procesy replikacji będą stanowić element behawioralnych uwarunkowań selekcji.

nia i innowacyjności. Dzieje się tak dlatego, gdyż selekcja odbywa się w organizacjach na wielu poziomach i w sposób ciągły. Imitacja i innowacja przeplatają się i mogą tworzyć podstawę dla różnych albo proaktywnych, albo indyferentnych postaw [por. Aldrich, Martinez 2003]. Wewnętrzna selekcja charakteryzuje selektywne mechanizmy oddziałujące na dynamikę ewoluującego systemu [Campbell 1974]. Badacze selekcji wewnętrznej postrzegają menedżerów jako podstawowych agentów ewolucyjnej zmiany, ponieważ decydują oni o zatrzymaniu bądź eliminacji obiektów selekcji [Henderson, Stern 2004, s. 39]. Przykładowymi obiektami selekcji wewnętrznej mogą być: procesy technologiczne, innowacje, inicjatywy, informacje, mechanizmy, produkty, techniki, zasoby, zdolności, kompetencje, produkty itp. Obiekty selekcji wewnętrznej, wydaje się, różnią się w zależności od ulokowania interaktora w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (niższy–wyższy szczebel zarządzania). W związku z tym procesy selekcji wewnętrznej mogą dotyczyć również oddolnych inicjatyw strategicznych konkurujących o rzadkie dla organizacji zasoby bądź o dopasowanie się strukturalnych i strategicznych kontekstów przedsiębiorstwa [Noda, Bower 1996, s. 160]. R.A. Burgelman [1991] zaproponował intraorganizacyjną perspektywę ewolucyjną dla oddolnych inicjatyw (mogą być one adaptacyjne bądź inercyjne), w której przyjął, że strategiczne inicjatywy są identyfikowane i badane w kognitywnym procesie (różnicowanie), selekcionowane w kontekście korporacyjnym (selekcja wewnętrzna) i prowadzą do wzmocnienia bądź modyfikacji kontekstu korporacyjnego (retencja), a to może przekładać się na poziom konkurencyjności organizacji (zwłaszcza gdy inicjatywy strategiczne są zagnieżdżone na *business-level strategy*). Przyjmując za C. Salvato [2003], menedżerowie rozumieją proces rozwoju organizacyjnego w stopniu wystarczającym do intencjonalnego jego kształtowania lub montowania go w zgodzie z powtarzalnym repertuarem rekombinowanych wzorów, do chwili rozwijania organizacyjnych szans. Przyjmując założenie, że koewolucja selekcji wewnętrznej i zewnętrznej jest możliwa⁵, obiekt selekcji wewnętrznej menedżerów najwyższego szczebla mogą stanowić również rutyny organizacyjne (będące również replikatorem na organizacyjnym poziomie selekcji). Co więcej, podtrzymując poprzednie założenie, menedżerowie mogą współtworzyć rutyny, które nie są do końca zbieżne z kryteriami selekcji, a więc niekoniecznie muszą prowadzić do wystąpienia efektu wzmocnienia [por. Anderson, Tushman 1990].

Reasumując, menedżerowie – jako agenci zmiany – dokonują selekcji dla organizacji i wykorzystywany może być przy tym intencjonalny i rozmyślny proces podejmowania decyzji [Geisendorf 2011, s. 827], a więc wybory decyzyjne menedżerów determinują konkurencyjność organizacji wyrażoną jej stopniem dopasowania do warunków zmiany w otoczeniu. H. Volberda i A. Lewin [2003, s. 2118] również podkreślają intencjonalność zachowań agentów ewolucji w mechanizmach

⁵ Zgodnie z teorią systemową w ewolucji, wynika ona zarówno z selekcji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, które współwystępują i tworzą systemowe warunki zmiany ewolucyjnej [Wukeitis 2000, s. 85].

selekcji, argumentując, iż intencjonalna selekcja uwalnia szereg mikroewolucyjnych procesów. Wybory decyzyjne menedżerów implikowane są (jak wynika z indywidualnego poziomu selekcji) replikatorami selekcji – w tym wypadku wzorcami decyzyjnymi (nawykami), a te z kolei determinowane są pewnymi intraorganizacyjnymi behawioralnymi czynnikami. Czynniki te są związane z fenotypicznymi cechami jednostkami, które według R. Duranda oznaczają obserwowalne właściwości jednostki, wynikające z interakcji pomiędzy cechami genotypicznymi i otoczeniem [Durand 2006, s. 25, za: Mayr 1991; Mayr 2001]. Konsekwentnie, istotne staje się opracowanie behawioralnych (w tym socjo-psychologicznych) charakterystyk agentów (menedżerów) determinujących procesy selekcji⁶. Konstatacja ta jest zbieżna z rozumieniem selekcji przez E. Mayra, według którego selekcja rozpatrywana na poziomie indywidualnym nie jest deterministycznym procesem, lecz zjawiskiem *aposteriori* [Mayr 1991, s. 87].

5. Zakończenie

Rozważania przedstawione w opracowaniu pozwalają sformułować tezę, iż indywidualny poziom selekcji stanowi antecedencję selekcji wewnętrznej, która poprzez swoje behawioralne uwarunkowania może determinować stopień dopasowania menedżera do warunków zmiany. W takim kontekście kognitywnym proponowane kierunki badań sprowadzają się do próby odpowiedzi na pytanie: czy menedżer ma świadomość rutynowych dyspozycji, a także do identyfikacji behawioralnych uwarunkowań selekcji wewnętrznej w perspektywie nie tylko *individual level selection*, ale również *multi level selection*, a konkretnie behawioralnych charakterystyk jednostek wpływających na selekcję (np. rutyn). Eksploracja wymienionych obszarów pozwalałaby na rozwinięcie konstatacji, czy i w jaki sposób behawioralne mechanizmy egzemplifikują się w: a) szybkości dostosowania organizacji do zmian (adaptacyjność), b) oryginalności rozwiązań organizacyjno-zarządczych i strategicznych, c) unikatowości organizacji przekładającej się na podnoszenie konkurencyjności. Ostatecznie, zasadne wydaje się również wyjaśnienie, w jakim stopniu koewolucja selekcji wewnętrznej i zewnętrznej przyczynia się do radzenia sobie organizacji (i menedżerów) w warunkach nieciągłości.

Literatura

Aldrich H.E., 1999, *Organizations Evolving*, Sage, London.

Aldrich H.E., Martinez M., 2003, *Entrepreneurship, Networks and Geographies*, [w:] Acs Z.J., Audretsch D.B. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

⁶ Według R. Duranda [2006, s. 147] społeczno-poznawcze zdolności jednostek stanowią również źródła różnicowania.

- Anderson P., Tushman M., 1990, *Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (4), s. 604-633.
- Brandon R.N., 1998, *The Levels of Selection: A Hierarchy of Interactors*, [w:] Hull D.L., Ruse M. (eds.), *The Philosophy of Biology*, Oxford University Press, Oxford, s. 176-197.
- Burgelman R.A., 1991, *Intraorganizational ecology of strategymaking and organizational adaptation: Theory and field research*, *Organization Science*, vol. 2, s. 239-262.
- Campbell D.T., 1965, *Variation, Selection and Retention in Sociocultural Evolution*, [w:] Barringer H.R., Blanksten G.I., Mack R.W. (eds.), *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, Schenkman, Cambridge, MA.
- Campbell D.T., 1969, *Variation and selectiveretention in sociocultural evolution*, *General Systems*, vol. 14, s. 69-85.
- Campbell D.T., 1974, „Downwardcausation” in hierarchically organized biological systems, [w:] Ayala F., Dobzhansky T. (eds.), *Studies in the Philosophy of Biology*, Macmillan, London, s. 179-86.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Luigi M., Warglien M., Winter S., 1996, *Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 5 (3), s. 653-698.
- Dawkins R., 1982, *The Extended Phenotype*, Oxford University Press, Oxford.
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S., 2000, *Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, [w:] Dosi G., Nelson R.R., Winter S. (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, s. 1-22.
- Durand R., 2006, *Organizational evolution and strategic management*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Geisendorf S., 2011, *Internal Selection and market selection in economic Genetic Algorithms*, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, s. 817-841.
- Grünhagen M., 2008, *The Evolution of Entrepreneurs' Fund RaisingIntentions*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Henderson A.D., Stern I., 2004, *Selection-based Learning: The Coevolution of Internal and External Selection in High-velocity Environments*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, s. 39-75.
- Hodgson G.M., Knudsen T., 2004, *The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines*, *Journal of Evolutionary Economics*, July, vol. 14 (3), s. 281-307.
- Hodgson G.M., Knudsen T., 2007, *From Group Selection to Organizational Interactors*, *The Papers on Economics and Evolution*, Evolutionary Economics Group, MPI Jena, Germany.
- Hull D., 1980, *Individuality and Selection*, *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 11, s. 311-332.
- Hull D., 2001, *Science and Selection*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lewontin R., 1970, *The Units of Selection*, *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 1, s. 1-18.
- Lloyd E.A., 1992, *Units of selection*, *Keywords in Evolutionary Biology*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lloyd E.A., 2001, *Units and levels of selection: an anatomy of the units of selection debates*, *Thinking about evolution. Historical, philosophical and political perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, s. 267-291.
- Mayr E., 1991, *One Long Argument – Charles Darwin and the Genesis of Modern Evolutionary Thought*, Harvard University Press, MA.
- Mayr E., 2001, *What Evolution Is*, Basic Books, New York.
- Miner A.S., 1994, *Seeking Adaptive Advantage: Evolutionary Theory and Managerial Action*, [w:] Baum J.A.C., Singh J.V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York–Oxford, s. 76-89.
- Noda T., Bower J.L., 1996, *Strategymaking as iteratedprocess of resourceallocation*, *Strategic Management Journal*, vol. 17, s. 159-192.

- Piórkowska K., 2014, *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27 (2), s. 129-137.
- Salvato C., 2003, *The role of micro-strategies in the engineering of form evolution*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1.
- Sober E., 1984, *The Nature of Selection: Evolutionary Theory in Philosophical Focus*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Sober E., Wilson D.S., 1998, *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Volberda H., Lewin A., 2003, *Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, s. 2111-2136.
- Wilson D.S., 1997, *Altruism and Organism: Disentangling the Themes of Multilevel Selection Theory*, *The American Naturalist*, vol. 150, no. S1, s. S122-S134.
- Wilson R.A., 2003, *Pluralism, Entwinement, and the Levels of Selection*, *Philosophy of Science*, vol. 70, s. 531-552.
- Wilson R.A., 2005, *Genes and the Agents of Life: The Individual in the Fragile*, Sciences: Biology, Cambridge University Press, New York.
- Wilson R.A., 2006, *Levels of selection*, [w:] Matthen M., Stephens Ch. (eds.), *Handbook of the Philosophy of Science*, vol. 2: *Philosophy of Biology*, Elsevier BV.
- Wukeitis F.M., 2000, *The organism's place in evolution: Darwin's views and contemporary organismic theories*, [w:] Peters D.T., Weingarten M. (eds.), *Organisms, genes and evolution*, Steiner, Stuttgart.