

**Ewa Stańczyk-Hugiet**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **DYNAMIKA RELACJI MIĘDZY ORGANIZACJĄ I OTOCZENIEM – PERSPEKTYWA PROCESÓW ZWIĄZANYCH Z WIEDZĄ**

### **1. Wstęp**

Relacje między organizacją i otoczeniem stanowią istotny obszar zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Warto podkreślić, że relacje te mają charakter dynamiczny, co w pewnym sensie utrudnia ich monitorowanie i wymusza również konieczność dokonywania zmian w różnych sferach funkcjonowania organizacji. Interesującym zagadnieniem, staje się również identyfikowanie, monitorowanie, reagowanie i kształtowanie tych relacji z punktu widzenia przebiegu procesów związanych z wiedzą. Takie podejście do problematyki relacji organizacji z otoczeniem jest stosunkowo nowe, a jednocześnie wpisuje się w nurt zainteresowania badaczy i twórców systemów zarządzania wiedzą.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie koncepcji relacji między organizacją a jej otoczeniem z perspektywy procesów związanych z wiedzą, a także przedstawienie wyników badań w tym zakresie.

### **2. Niektóre problemy związane z dynamiką relacji między organizacją a jej otoczeniem**

Relacje organizacji z otoczeniem stanowią od dawna przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania (por. [Hatch 2002, s. 75-106]). Z jednej strony uważa się, że otoczenie uzależnia organizację i w tym sensie musi ona podporządkowywać się wpływowi zewnętrznemu. Z drugiej strony to organizacja wywiera wpływ na otoczenie i je kształtuje. Można zatem mówić o biernej i aktywnej optyce widzenia relacji między organizacją a otoczeniem. W większości opracowań powszechny jest pogląd mówiący, że to otoczenie ma prymat nad organizacją. A zatem organizacja „musi” podporządkować się wpływowi otoczenia, aby przetrwać. Znakomicie pogląd ten egzemplifikuje teoria zależności od zasobów wskazująca wielość ograniczeń, które otoczenie narzuca organizacjom.

Przyjęcie takiej optyki skłania do poszukiwania sposobów radzenia sobie z ograniczeniami ze strony otoczenia (por. [Pfeffer, Salancik 1978]). Stąd naturalne staje się przyjęcie perspektywy teorii zależności od zasobów oraz, w konsekwencji, konstruowanie alternatywnych strategii umożliwiających osiągnięcie i zachowywanie dopasowania strategicznego (*strategic fit*). Dzieje się tak, ponieważ teoria ta wyjaśnia relacje z otoczeniem z punktu widzenia organizacji, nie zaś otoczenia. Konieczne, z tej perspektywy, staje się dopasowanie kompetencji organizacji do potrzeb i wymagań otoczenia. A zatem posiadanie wyróżniających kompetencji nie jest warunkiem wystarczającym do utrwalenia i budowania przewagi. Niezbędne jest ich zorientowanie na otoczenie konkurencyjne. Takie podejście traktuje organizację nie jako byty bierne, lecz jako zdolne do aktywnych działań. Organizacja jest tym bardziej wrażliwa na wpływ otoczenia, im większe jest jej zapotrzebowanie na zasoby, nad którymi kontrolę ma otoczenie. Im większe zapotrzebowanie na zasoby, tym większa władza otoczenia, która to przybiera na sile w miarę jak wzmacniają się zależności między poszczególnymi elementami otoczenia. Otoczenia organizacji bowiem nie należy traktować jako zestawu elementów, z których się składa. Przedmiotem zainteresowania są raczej powiązania między organizacją a elementami, z którymi organizacja wchodzi w interakcje. Każda organizacja funkcjonuje w swoistej sieci, w której większą rolę odgrywają relacje (potencjał kombinacyjny) niż wierzchołki statycznie rozpatrywane. Ten fakt powoduje wzrost trudności reagowania organizacji na zdarzenia zewnętrzne.

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście. Kontekst ten się zmienia zarówno ze zmianami wewnątrz organizacji, jak i w relacjach zewnętrznych. Współczesne wyzwania, jakie stawia organizacjom kontekst, to głównie pielęgnowanie, rozwijanie i korzystanie z zasobów niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania. Oznacza to w konsekwencji konieczność większej koncentracji na analizie składników niematerialnych oraz określania ich roli i oddziaływania na dynamikę organizacyjną. Wyznawanie określonej logiki zmian przekłada się nie tylko na działania odnoszące się do kontekstu funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim na szczegółowe aktywności w zakresie zasobów. Powszechnie uważa się, że kontekst funkcjonowania organizacji charakteryzuje się częstymi zmianami reguł gry. W takich okolicznościach realizowanie zmian w optyce cyklu życia i optyce ewolucyjnej nie gwarantuje istotnych zmian jakościowych. Stąd można twierdzić, iż niezbędne staje się dynamiczne postrzeganie procesu zmian (teleologiczne i dialektyczne) (szerzej zob. [Van De Ven, Poole 1995, s. 510]). Dynamika ta przekłada się również na większe zainteresowanie „nowym”, również w kategoriach zasobów niematerialnych i kompetencji.

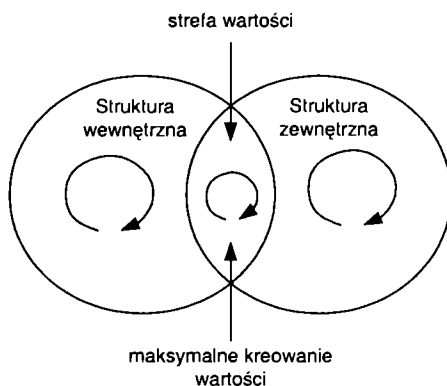
### **3. Zarys koncepcji kierunków przebiegu procesów związanych z wiedzą**

Pojawianie się nowych sposobów poszukiwania przewagi konkurencyjnej owocuje kształtowaniem się różnych koncepcji, modeli i technik. Taki jest również, ogólnie rzecz biorąc, rodowód zarządzania wiedzą. Niniejszy artykuł koncentruje

się jednak na samych procesach związanych z wiedzą, przez które rozumiane są m.in. procesy lokalizowania, dzielenia się zasobami wiedzy czy ich kreowania. Oczywiście jasne jest, że te procesy stanowią również istotę zarządzania wiedzą, lecz tutaj przedmiotem zainteresowania jest raczej kierunek ich przebiegu niż ich precyzyjne zidentyfikowanie.

Podjęcie problematyki procesów związanych z wiedzą<sup>1</sup> nie oznacza wyłącznie konieczności ich zidentyfikowania. Wydaje się, że istotne jest uświadomienie sobie potencjalnych kierunków przebiegu procesów związanych z wiedzą.

Procesy związane z wiedzą zachodzą między różnymi podmiotami, zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacją a jej otoczeniem. Procesy te przebiegają również między elementami otoczenia, kształtując te, które przebiegają w relacjach z organizacją. Procesy te tworzą specyficzny łańcuch wartości oparty na zasobach wiedzy, ale kształtujący namacalne zasoby w postaci wartości. Stąd, z punktu widzenia organizacji, niezwykle istotne jest kształtowanie i monitorowanie procesów związanych z wiedzą w celu ich wykorzystania w strefie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Struktura wewnętrzna i zewnętrzna a strefa wartości

Źródło: opracowanie własne.

Struktury wewnętrzna i zewnętrzna są rozumiane jako wyraz procesów społecznych, w których podmioty je tworzące wyrażają siebie i swoje potrzeby. Są tworem dynamicznym, ich dynamika wypływa z interakcji między podmiotami<sup>2</sup>. Przedstawiony na rys. 1 kierunek przepływu procesów związanych z wiedzą

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg różnych, choć nie zawsze istotnie różniących się, prób konceptualizacji procesów związanych z wiedzą, które, w rozumieniu badaczy, stanowią istotę zarządzania wiedzą (por. np. [Arthur 1996; Brdulak 2005, s. 20-21; Choo 1996; Gladstone 2004, s. 178-179; Mikula, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 74-75; Nonaka 1991, s. 96-104; Sarvary 1999; Skyrme 1998; Stankiewicz 2000, s. 226; Szulanski 1996, s. 27-43; Tiwana 2000; Wiig 1993]). Na podstawie badań prowadzonych w dużych firmach G. Probst, S. Raub i K. Romhardt przedstawiają koncepcję zarządzania wiedzą, wskazując kluczowe procesy związane z wiedzą, do których zaliczają: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 41-42]. Takie ujęcie procesów związanych z wiedzą zostało wykorzystane w badaniach empirycznych.

<sup>2</sup> Takie rozumienie struktury przyjęto za K. Weick [1977; 1983].

pozwała na zidentyfikowanie ich podstawowych postaci oraz potencjalnych efektów kształtowanych w tych procesach. Tak więc można wyróżnić:

- procesy związane z wiedzą odbywające się między wewnętrznymi podmiotami struktury (z wewnątrz do wewnątrz),
- procesy związane z wiedzą przebiegające między wewnętrznymi a zewnętrznymi podmiotami struktury (z wewnątrz do zewnątrz),
- procesy związane z wiedzą przebiegające między zewnętrznymi podmiotami (z zewnątrz do zewnątrz),
- procesy związane z wiedzą przebiegające między zewnętrznymi a wewnętrznymi elementami struktury (z zewnątrz do wewnątrz).

Procesy związane z wiedzą mają różne kierunki przebiegu. Ze strategicznego punktu widzenia istotne są również, a może szczególnie, te procesy, które zachodzą między organizacją a stakeholders oraz wśród stakeholders. Monitorowanie i kontrolowanie przebiegu procesów związanych z wiedzą jest istotne z punktu widzenia utrzymywania równowagi funkcjonalnej, a tym samym adaptacyjności i elastyczności organizacji. Niektóre efekty powstające w wyniku przebiegu procesów związanych z wiedzą między strukturą wewnętrzną i zewnętrzną przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Niektóre efekty procesów związanych z wiedzą w przekroju kierunków ich przebiegu

| Kierunki przebiegu procesów | Wybrane efekty procesu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Z wewnątrz do wewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie umiejętności</li> <li>• konwersja kompetencji od jednostek do organizacji</li> <li>• transfer kompetencji między pracownikami</li> <li>• klimat współpracy</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Z wewnątrz do zewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy doskonałą kompetencje stakeholders</li> <li>• doskonalenie systemów organizacyjnych, narzędzi, procesów, produktów klientów, dostawców (stakeholders)</li> <li>• poprawa dialogu z klientami, dostawcami (stakeholders) na rzecz doskonalenie kompetencji w obsłudze klientów partnerów zewnętrznych</li> </ul> |
| Z zewnątrz do zewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacyjni stakeholders doskonałą kompetencje własnych pracowników</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Z zewnątrz do wewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie kompetencji pracowników w wyniku oddziaływania stakeholders</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Kierunki przebiegu procesów związanych z wiedzą – wyniki badań

Zidentyfikowane w poprzedniej części opracowania kierunki przebiegu procesów związanych z wiedzą zostały poddane weryfikacji empirycznej pod względem zarówno ważności, jak i oceny rzeczywistej intensywności ich realizacji. Wyniki tych badań zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Syntetyczna ocena ważności i poziomu intensywności procesów związanych z wiedzą w przekroju wielkości badanych podmiotów

| Kierunek przepływu procesów związanych z wiedzą | Organizacje male |       |       | Organizacje średnie |       |       | Organizacje duże |       |       |
|-------------------------------------------------|------------------|-------|-------|---------------------|-------|-------|------------------|-------|-------|
|                                                 | waga             | ocena | wynik | waga                | ocena | wynik | waga             | ocena | wynik |
| Z wewnątrz do wewnątrz                          | 0,3              | 4     | 1,2   | 0,5                 | 4     | 2,0   | 0,3              | 2     | 0,6   |
| Z wewnątrz do zewnątrz                          | 0,1              | 2     | 0,2   | 0,1                 | 2     | 0,2   | 0,1              | 2     | 0,2   |
| Z zewnątrz do zewnątrz                          | 0,2              | 3     | 0,6   | 0,2                 | 2     | 0,4   | 0,2              | 2     | 0,4   |
| Z zewnątrz do wewnątrz                          | 0,4              | 4     | 1,6   | 0,2                 | 3     | 0,6   | 0,4              | 2     | 0,8   |
| Suma                                            | X                | X     | 3,6   | X                   | X     | 3,8   | X                | X     | 2,0   |

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie przeprowadzanych badań informacje uzyskiwano na podstawie ankiety oraz wywiadu kierowanego. Ankieta przeprowadzana była wśród kierowników i pracowników. Badaniami objęto kierowników zajmujących stanowiska usytuowane najwyżej w hierarchii organizacyjnej (od 1 do 4 kierowników w danym podmiocie), co w sumie pozwoliło na uzyskanie 257 odpowiedzi. W grupie pracowników podjęto starania, aby uzyskać 10 odpowiedzi w każdym z badanych podmiotów. Niestety, nie w każdym przypadku się to udało, i w efekcie otrzymano zwrot 825 ankiet, z czego do analizy uzyskanych wyników badań wykorzystano 520 ankiet. Stąd wynika, że w badaniach (uwzględnionych w tej pracy) brało udział 777 osób pracujących w 160 organizacjach. Syntetycznie strukturę próby badawczej zaprezentowano w tab. 3.

Wyniki uzyskane dzięki badaniom empirycznym wskazują, że wśród badanych organizacji to właśnie w organizacjach dużych, syntetycznie ujmując, najniżej ocenia się procesy związane z wiedzą, przy czym największe znaczenie mają te procesy, które przebiegają od otoczenia rozumianego w kategoriach stakeholders oraz te przebiegające wewnątrz organizacji. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy są

obserwacje czynione przez wielu badaczy, wskazujące, że większość współczesnych dużych organizacji koncentruje działania na dążeniu do doskonałości operacyjnej, która postrzegana jest jako istotna przewaga strategiczna. Dodatkowym aspektem działań strategicznych jest obserwacja otoczenia, zwłaszcza konkurentów i klientów.

Tabela 3. Struktura badanej próby według wielkości organizacji i branży

| Branża \ Organizacje wg wielkości                                   | Organizacje wg wielkości |         |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|------|-------|------|
|                                                                     | Duże                     | Średnie | Małe | Mikro | Suma |
| Przetwórstwo przemysłowe                                            | 30                       | 14      | 11   | 0     | 55   |
| Transport i łączność<br>(w tym usługi GSM, TV)                      | 8                        | 4       | 3    | 3     | 18   |
| Pośrednictwo finansowe + doradztwo<br>rachunkowo-prawne, konsulting | 2                        | 4       | 8    | 3     | 17   |
| Administracja publiczna + ubezpieczenia                             | 10                       | 3       | 0    | 0     | 13   |
| Edukacja                                                            | 0                        | 2       | 1    | 0     | 3    |
| Hotele i restauracje                                                | 0                        | 2       | 7    | 0     | 9    |
| Handel                                                              | 5                        | 8       | 7    | 2     | 22   |
| Budownictwo                                                         | 3                        | 4       | 3    | 2     | 12   |
| Informatyka, produkcja + usługi                                     | 3                        | 4       | 2    | 2     | 11   |
| Suma                                                                | 61                       | 45      | 42   | 12    | 160  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## 5. Zakończenie

Przedstawiona koncepcja badania procesów związanych z wiedzą w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem poszerza nieco zakres klasycznie prowadzonych badań dotyczących tych relacji. Współczesna organizacja winna uwzględniać w swych działaniach również te relacje, które zachodzą między podmiotami zewnętrznymi. Jest to ważne zwłaszcza w odniesieniu do procesów związanych z wiedzą, a szczególnie w obszarze dyfuzji wiedzy, który, jak wskazują badania i obserwacje, jest ogniwem podstawowym wszystkich systemów zarządzania, nie tylko zarządzania wiedzą.

## Literatura

- Arthur A. (1996), *The American Productivity and Quality Center (APQC), The Knowledge Management Tool: External Benchmarking Version*.
- Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa.
- Choo C. (1996), *An Integrated Information Model of the Organization: The Knowing Organization*, <http://www.fis.utoronto.ca>.
- Gladstone B. (2004), *Zarządzanie wiedzą*. Knowledge Management, Petit, Warszawa.

- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- Nonaka I. (1991), *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review”, vol. 69, nr 6, November-December.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sarvary M. (1999), *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review”, nr 2.
- Skyrme D. J. (1998), *Developing a Knowledge Strategy*, „Strategic Planning Society”, nr 1.
- Stankiewicz M. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Szulanski G. (1996), *Exploring Internal Stickiness – Impediments to the Transfer of Best Practice with the Firm*, „Strategic Management Journal”, nr 17 (Winter Special Issue).
- Tiwana A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, London.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, nr 20.
- Weick K. (1977), *Enactment Processes In Organizations*, [w:] *New Directions in Organizational Behavior*, red. B. Staw, G. Salancik, St. Clair Press, Indianapolis.
- Weick K. (1983), *Managerial Thought in the Context of Action*, [w:] *The Executive Mind*, red. J. Srivastave, Jossey Bass, San Francisco.
- Wiig K.M. (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington.

## **ORGANIZATION – ENVIRONMENT DYNAMICS – PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE PROCESSES**

### **Summary**

Presented paper is concern on organization – environment dynamics. This dynamics is viewed as relations between internal and external structure. Precisely this relations are analyzed as knowledge processes. Finally are shown empirical data based on importance and intensity of knowledge processes between internal and external structure.