

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE W RÓŻNYCH WARUNKACH OTOCZENIA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano poglądy dotyczące relacji organizacji z otoczeniem. Generalnie istnieją dwie postawy wobec tej relacji. Jedna to teoria zależności od zasobów (otoczenie determinuje działania organizacji), druga zaś przyjmuje, że organizacja kształtuje otoczenie. W artykule przedstawiono też argumenty przemawiające za potrzebą monitorowania otoczenia oraz identyfikację niepewności w różnych warunkach zewnętrznych. W końcu zaprezentowano wybrane sposoby kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem. Jednym z nich jest koncepcja dynamicznych zdolności, a drugim umiejętności organizacyjnego uczenia się.

Słowa kluczowe: organizacja, otoczenie, niepewność, adaptacja, zdolności dynamiczne.

1. Wstęp

W artykule skoncentrowano się na procesie zarządzania realizowanym przez menedżerów, którzy podejmują decyzje w różnych warunkach. Uwarunkowania środowiskowe (branża, tempo rozwoju, zmiany ekonomiczne i inne) stawiają menedżerom odmienne wymagania. Nie każda bowiem organizacja działa w dynamicznym otoczeniu, a jeśli nawet tak jest, to ta dynamika dotyczy różnych aspektów. Warto eksponować ten nurt rozważań, z którego wynika, że to właśnie uwarunkowania zewnętrzne kształtują określone praktyki zarządzania.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie i ocena poglądów na relacje między organizacją a jej otoczeniem, a także wskazanie na te elementy procesów zarządczych, które sprawiają, że współczesne działające organizacje radzą sobie z otoczeniem. Rozważania oparte są na studiach literatury przedmiotu.

2. Relacje organizacji z otoczeniem

Relacje organizacji z otoczeniem stanowią od dawna punkt 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 zaś to organizacja wywiera wpływ i kształtuje

otoczenie. Można więc mówić o biernej i aktywnej optyce widzenia relacji między organizacją a otoczeniem. W większości opracowań powszechny jest pogląd, że otoczenie ma prymat nad organizacją, czyli 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. 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. Można więc sądzić, że 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, władza, która przybiera na sile w miarę wzmacniania się zależności między poszczególnymi elementami otoczenia. Otoczenia organizacji nie należy traktować jako zestawu elementów, z których się składa. Przedmiotem zainteresowania są raczej powiązania między organizacją a elementami otoczenia, z którymi organizacja wchodzi w interakcje. Każda organizacja funkcjonuje w swoistej sieci, w której większą rolę odgrywają relacje niż elementy statycznie rozpatrywane. Ten fakt powoduje wzrost trudności reagowania organizacji na zdarzenia zewnętrzne.

3. Potrzeba uwzględniania kontekstu w procesach zarządzania

Zarządzanie organizacją to nie tylko koncentrowanie się na jej wewnętrznej konfiguracji i doskonałości. Każda bowiem organizacja gospodarcza funkcjonuje w określonym kontekście. Podejmowanie decyzji przez kadrę menedżerską wymaga więc uwzględniania zewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, gdyż to właśnie w znacznej mierze otoczenie organizacji decyduje o jej istnieniu i sukcesie. Zwłaszcza tak zwane otoczenie rynkowe.

Firma jest integralną częścią szerszego otoczenia. Aby mogła osiągać swoje cele, powinny brać pod uwagę zmienne środowiskowe. Oznacza to konieczność prowadzenia analizy otoczenia. Analiza otoczenia w pewnym sensie musi być „szyta na miarę” – pasować do specyfiki firmy. Trzeba pamiętać, że nie ma dwóch identycznych firm, które działają w identycznych warunkach zewnętrznych.

Dynamiczny charakter otoczenia współczesnego biznesu sprawia, że ocena i analiza otoczenia powinny mieć ciągły charakter. Kompleksowa i wieloczynnikowa

analiza otoczenia ma umożliwić dostrzeżenie w porę nie tylko zagrożeń, ale także szans w dynamicznym otoczeniu. Sygnały z otoczenia stanowią podstawę racjonalnego planowania przyszłości oraz budowania strategii. Organizacja może przy tym zwiększyć elastyczność swoich działań, jest mniej narażona na wstrząsy i kryzysy, bardziej zaś nastawiona na zachowania twórcze, kreatywne.

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów.

Kadra kierownicza, zwłaszcza podejmująca kluczowe decyzje w organizacjach, powinna dokonywać pomiaru stopnia złożoności otoczenia (liczba elementów otoczenia oraz ich wpływ na organizację) oraz monitorować tempo zmian w otoczeniu (zakres zmian w elementach otoczenia). Jest to konieczne, ponieważ wszystkie elementy otoczenia są ze swej natury dynamiczne i w związku z tym pojawia się nie tylko konieczność kontrolowania, ale i adaptowania się do czynników zewnętrznych. Kadra kierownicza powinna zwracać większą uwagę na te elementy otoczenia, które wywierają większy wpływ na organizację. Z reguły im większa organizacja, tym większa liczba elementów, które należy brać pod uwagę, podejmując decyzje w organizacji. Ponadto im więcej elementów w otoczeniu, tym bardziej praca kierowników staje się złożona. Tym trudniej im określić, że dziś podjęte działania będą właściwe w przyszłości.

Zakres zmian w elementach otoczenia jest trudny do przewidzenia. Skutki tych zmian są jeszcze trudniejsze do identyfikacji. Dlatego kadra kierownicza musi analizować warunki środowiskowe, aby osiągać zamierzone cele. Niemniej jednak niektóre uwarunkowania zewnętrzne są trudniejsze do przewidzenia niż inne. Z reguły kadra kierownicza nie ma pełnej informacji o otoczeniu, co wywołuje spore trudności w identyfikowaniu zmian zewnętrznych [Hickson 1971, s. 216-229]. Gdy taka sytuacja występuje, muszą oni podejmować decyzje w warunkach niepewności. Im większa niepewność, tym ryzyko niepowodzenia jest także większe. Generalnie można wskazać na pięć typów niepewności, które prowadzą do podejmowania złych czy niepoprawnych decyzji [Miles 1980, s. 199]:

- niepewność wynikająca z braku dostępu do informacji,
- niepewność wynikająca z braku umiejętności rozpoznawania zależności przyuczynowo-skutkowych,
- niepewność wynikająca z braku preferencji w obszarze celów organizacji,
- niepewność wynikająca z presji czasu,
- niepewność wynikająca z braku możliwości określenia prawdopodobieństwa zdarzeń.

Ogólnie rzecz ujmując, niepewność jest większa, gdy otoczenie organizacji jest złożone, niejednorodne, niestabilne czy turbulentne.

Niepewność otoczenia jest jednak nieco mylącym pojęciem, ponieważ niepewność zależy od subiektywnej oceny każdego człowieka. Zatem to nie otoczenie jest niepewne, tylko ludzie odczuwają niepewność. Ludzie mogą mieć przekonanie, że otoczenie jest pewne, nawet gdy jest ono wyjątkowo niepewne. Tak czy owak kadra

kierownicza nie może w żaden sposób ignorować otoczenia i musi je nieprzerwanie monitorować, aby uzyskać w miarę obiektywny jego obraz. Jest to niezbędne, ponieważ otoczenie wywiera wpływ na rezultaty i działania organizacji.

W zależności od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych kierownicy powinni podejmować działania redukujące wpływ, zwłaszcza niekorzystny, otoczenia. Można tu wskazać szereg interwencji. Pierwszą jest kształtowanie struktury organizacyjnej np. poprzez tworzenia działów specjalizujących się w danej dziedzinie (np. marketingu). Następną interwencją może być dostęp do informacji, która jest potrzebna do prognozowania przyszłości. Zwłaszcza chodzi o relacje z różnymi podmiotami poza organizacją. Zdobycie informacji spoza organizacji, najczęściej oznacza podejmowanie lepszych decyzji dotyczących zmian w organizacji. Innym sposobem redukcji niepewności jest kształtowanie ról łączących i koordynujących działania w organizacji z elementami otoczenia. Takie role najczęściej pełnią pracownicy związani z planowaniem strategicznym i/lub marketingiem. To oni głównie studiują fachową prasę, biorą udział w targach itp. W końcu organizacje mogą kształtować więzi międzyorganizacyjne, dzięki czemu zasoby są lepiej wykorzystywane, a organizacje stają się niejako agentami zmian i dzięki temu mogą oddziaływać na otoczenie.

Podsumowując zaprezentowane poglądy dotyczące otoczenia organizacji, warto zwrócić uwagę, że zarządzanie organizacją, z perspektywy uwarunkowań zewnętrznych, stawia wiele wyzwań przed kadrą kierowniczą. Organizacje muszą się adaptować do zmieniającego się otoczenia, w którym nierzadko zmiany mają charakter turbulentny. Mówi się nawet o odmiennym realizowaniu celów przez organizacje oraz o tzw. nowej ekonomii (lub ekonomii informacji lub wiedzy). Przedstawione powyżej uwarunkowania zmieniają organizacje i procesy zarządzania nimi. Głównie wpływają na to: intensyfikowanie procesów globalizacji, zmiany technologiczne oraz wzrost roli małych przedsiębiorstw.

4. Sposoby kształtowania relacji organizacja–otoczenie

Gdy przyjrzymy się cyklowi życia organizacji, którego twórcą jest Larry E. Greiner, to z łatwością możemy zauważyć, że ważną rolę w przechodzeniu do kolejnych faz rozwoju odgrywają mechanizmy koordynacji, wśród których na czołowe miejsce wysuwa się formalizacja. To właśnie dzięki formalizacji kształtowany jest porządek organizacyjny oraz minimalizowana jest niepewność zachowań uczestników organizacji. Wzorce zachowań przekształcają się w rutynowe zachowania organizacyjne. Takie rutynowe zachowania sprawdzają się w określonych warunkach, z czasem jednak ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. W związku z tym rutynowe zachowania organizacyjne przegrywają w konfrontacji z dynamiczną rzeczywistością. Alternatywą rutynowych zachowań organizacyjnych stają się zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*). Zdolności dynamiczne to także swoistego rodzaju rutynowe zachowania organizacyjne. Zachowania, które pokazują, jak kształtować rutynowe zachowania organizacyjne [Nelson, Winter 1982; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106]. Posiada-

nie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków. Taka natura zdolności dynamicznych jest zdeterminowana procesami organizacyjnego uczenia się, które kształtują nową logikę organizacyjną [Dosi, Nelson, Winter 2000, s. 15; Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1511; Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 520].

Zdolności dynamiczne charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością i trwałością [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106], a ponadto są trudne w replikacji (do innych podsystemów) w odróżnieniu od kluczowych kompetencji. Przynoszą organizacji wiele korzyści, które wynikają z tego, że w organizacji tworzy się szczególnie potencjał radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Dynamiczne zdolności bowiem to umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander 1992, s. 383-397]. Zdolności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant 1996, s. 357-387]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal 1990, s. 128-152]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny. Zatem zdolności dynamiczne są umiejętnościami wpływającymi na elastyczność organizacji.

Innym, poza zdolnościami dynamicznymi, rozwiązaniem są kluczowe kompetencje. Kluczowe kompetencje to kolektywne uczenie się w organizacji. Z tego właśnie wynika ważna rola kierowników, szczególnie wyższych szczebli, w kreowaniu warunków do organizacyjnego uczenia się. Kluczowe kompetencje, jak wskazują wyniki badań [Liao, Hu 2007, s. 410], powstają w wyniku transferu wiedzy. Jednocześnie kluczowe kompetencje stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Można więc twierdzić, że organizacyjne uczenie się i procesy związane z wiedzą stanowią podstawę do budowania kluczowych kompetencji, które zmieniają się w czasie jako wynik reakcji na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. Są więc narzędziem elastyczności organizacji.

Porządkowanie myśli i założeń kształtujących się w ramach zarządzania, a w szczególności zarządzania strategicznego, prowadzi w konsekwencji do różnych ujęć dorobku tej dyscypliny w formie tzw. szkół. Nie wchodząc w szczegóły tych typologii, należy wskazać na szkołę uczenia się jako jeden z nurtów zarządzania strategicznego, wpisującego się w obszar zainteresowania organizacji elastycznej. Według H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela to właśnie uczenie się organizacji ma największy potencjał do radzenia sobie ze złożonością otoczenia. Wynika to głównie z tego, że jest podejściem elastycznym i oznacza podejmowanie różnorodnych aktywności w poszukiwaniu koncepcji działania. Nie są to działania w pełni nieuporządkowane. Są to raczej próby poszukiwania nowych, bardziej interesujących, ze strategicznego punktu widzenia, rozwiązań [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel

1998]. W nurcie uczącym się strategia, ale i organizacja, rozwija się (formuje się, lecz nie jest formułowana) w procesie uczenia się. Zakłada się bowiem, że w złożonym i niepewnym świecie organizacji nie można podejmować działań analitycznych.

Dla ewolucjonistów adaptacja jest szczególnie ważna. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej. Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania równowagi. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nich atrybutu strategicznego.

Adaptacja możliwa jest poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, są podstawą elastyczności organizacji.

Literatura zarządzania strategicznego obfituje w rozważania dotyczące tzw. dopasowania organizacyjnego (*strategic fit*). Ten aspekt analizowany jest w kontekście możliwości realizacji strategii i oznacza konieczność dopasowania wszystkich elementów organizacji i jej otoczenia. Takie dopasowanie zapewnić miało efektywność działania organizacji. Zresztą i obecnie, dokonując oceny strategii, stosuje się często kryteria dopasowania, np. jak dobrze strategia jest dopasowana do otoczenia ogólnego, jak dobrze jest dopasowana do otoczenia sektorowego czy strategia uwzględnia trendy itp. [Huffman 2001, s. 14]. Złożoność i niepewność otoczenia wprowadziły jednak odmienną perspektywę postrzegania owego organizacyjnego *fit*. Obecnie raczej należy kształtować organizacyjny *fitness*, czyli zdolność do uczenia się i adaptacji [Beer i in. 2005, s. 445-447]. Istotne stają się możliwości sprostania wymaganiom zmiennego otoczenia. Zmienność otoczenia to konieczność kształtowania dynamicznej organizacji. Koncepcja organizacyjnego *fitness* znakomicie wpisuje się w nurt rozważań o elastyczności organizacji z perspektywy organizacyjnego uczenia się. Powszechnie wykorzystywane w procesie zarządzania strategicznego podejście analityczne nie jest już wystarczające. System zarządzania musi być nastawiony na eksploatawanie i eksplorowanie przyszłych możliwości, a temu służyć może wyłącznie ciągłe uczenie się stwarzające możliwości doskonalenia działań [Baird, Griffin 2006, s. 372-383]. To dzięki takim działaniom wypracować można zdolności zmiany i reakcji na poziomie operacyjnym (elastyczność operacyjna). Atrybutem dynamicznego systemu organizacyjnego nie jest jednak wyłącznie elastyczność operacyjna, ale w szczególności elastyczność strategiczna [de Toni, Tonchia 2005, s. 525-540; Matthyssens, Pauwels, Vandenbempt 2005, s. 550-552]. Obie te zdolności pozostają z sobą w relacji przyczynowo-skutkowej, czyli dzięki elastyczności operacyjnej możliwe jest wypracowanie elastyczności strategicznej. Ta zaś pozwala na wykorzystywanie sposobności dzięki zdolnościom tkwiącym w organizacji. Zdolności te dotyczą głównie reakcji na niepewność oraz

zmiany celów w oparciu o najlepszą wiedzę i umiejętności. W zasadzie można twierdzić, że miarą elastyczności strategicznej jest liczba możliwych opcji strategicznych, jakie organizacja może skonfigurować z zasobów i umiejętności, zarówno tych pozostających w jej dyspozycji, jak i tych, do których ma dostęp czy ma możliwości ich kontrolowania.

W związku z tym można twierdzić, że organizacyjne uczenie się jest w stanie sprostać wymogom turbulentnego otoczenia właśnie dzięki elastyczności operacyjnej i elastyczności strategicznej. Wymaga to jednak często zmiany modeli mentalnych, efektywnego komunikowania się oraz sprzężenia zwrotnego, co przecież stanowi podstawowe założenie organizacji uczącej się.

Elastyczność strategiczna to większe zdolności absorpcyjne i adaptacyjne organizacji. To także większe zdolności kombinacyjne organizacji. Tak więc, z jednej strony, uczenie się organizacji umożliwia wykorzystywanie wiedzy z otoczenia i asymilowanie nowej wiedzy (nie tylko z otoczenia), z drugiej zaś to możliwości budowania rozmaitych konfiguracji działań z tytułu posiadania puli zasobów i ciągłego jej poszerzania. Zresztą elastyczność strategiczna często jest właśnie rozumiana jako możliwe konfiguracje, jakie organizacja może wygenerować [Clark 1996, s. 42-58]. A tych konfiguracji jest tym więcej, im intensywniejsze są procesy organizacyjnego uczenia się i procesy związane z wiedzą. Tym samym organizacja nabywa zdolności do reagowania na niepewność oraz zdolności do zmiany celów w oparciu o najlepszą wiedzę.

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, warto wskazać na kilka problemów-obszarów, które menedżerowie każdej organizacji powinni brać pod uwagę, podejmując decyzje, zwłaszcza strategiczne. Te bowiem właśnie koncentrują się na relacjach między organizacją a jej otoczeniem. Przede wszystkim należy postrzegać otoczenie w kategoriach optymistycznych, raczej doszukiwać się w nich szans niż zagrożeń. Ważne jest także kształtowanie potencjału organizacji, który pozwoli poradzić sobie w różnych sytuacjach. Tutaj szczególną rolę mogą odgrywać dynamiczne zdolności i umiejętności organizacyjnego uczenia. I w końcu warto się zastanowić, czy to rzeczywiście otoczenie determinuje aktywność organizacji, czy może to organizacje kształtują określony kontekst, w którym „wygodnie” jest im działać, a tym samym budować reguły gry w różnych sektorach.

Literatura

- Baird L., Griffin D., *Adaptability and responsiveness: the case for dynamic learning*, „Organizational Dynamics” 2006, vol. 35, no. 4.
- Beer M., Voelpel S., Leibold M., Tekie E., *Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process*, „Long Range Planning” 2005, 38.

- Clark K., *Competing through manufacturing and the New manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passe*, „Production and Operations Management” 1996, 5.
- Cohen W., Levinthal M., *Absorptive capacity: A new perspective for learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainable of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, [w:] Dosi G., Nelson R., Winter S. (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, 21.
- Grant R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4.
- Hatch M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hickson D.J., *A strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power*, „Administrative Science Quarterly” 1971, 16.
- Huffman B., *What makes a strategy brilliant?*, „Business Horizons”, lipiec – sierpień 2001,
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science”, vol. 3, no. 3, August 1992.
- Liao S-H., Hu T-C., *Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry*, „Technovation” 2007, 27.
- Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspective*, „Industrial Marketing Management” 2005, 34.
- Miles R., *Macro Organizational Behavior*, Glenview 1980.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wildes of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Pfeffer J., Salancik G., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper&Row, New York 1978.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- Toni de A., Tonchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „The International Journal of Management Science” 2005, 33.

MANAGEMENT IN A VARIETY OF EXTERNAL CONDITIONS

Summary: The article presents views on the relationship between an organization and its environment. Generally there are two approaches to this relationship. One of them is the theory of external control of organization – a resource dependence perspective (environment determines the organization) and the other assumes that the organization is able to shape the environment. In its next part the article shows the arguments for the need of monitoring and identifying the uncertainty in different external conditions. In the end it shows selected ways managers can use in shaping the relationship between the organization and its environment. One of them is the concept of dynamic capabilities, and the other organizational learning.