

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl
tel. 713 680 665

Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny relacyjne*

***Streszczenie.** Artykuł eksploruje wyjaśnienia ewolucyjne w polu badawczym relacji międzyorganizacyjnych, a precyzyjnie – w obszarze rutyn relacyjnych. Artykuł jest podzielony na trzy części. Pierwsza odwołuje się do dyskontynuacji, traktując ją jako podstawowy atrybut kontekstu funkcjonowania współczesnej organizacji biznesowej intensyfikujący relacje międzyorganizacyjne. W kolejnej części rozważania skoncentrowano na obiekcie ewolucji, zmian. Tym obiektem są rutyny i dla dalszych rozważań zrozumienie istoty rutyn ma kluczowe znaczenie. W ostatniej części dyskusja dotyczy rutyn w relacjach międzyorganizacyjnych i odnosi się do sposobu ich rozumienia oraz wskazania ich differentia specifica. W rezultacie wykorzystania wielopoziomowego ujęcia rutyn określono istotę i atrybuty rutyn relacyjnych.*

***Słowa kluczowe:** dyskontynuacja, ewolucja, rutyny, rutyny relacyjne*

Wstęp

Procesy zmian stanowią ważny obszar zainteresowań badawczych w naukach o zarządzaniu. Wyjaśniane są z różnych perspektyw i w przy wykorzystaniu różnych epistemologii. Łączy je jednak jedno: chęć zrozumienia i wyjaśnienia procesu zmian.

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

W opinii autora epistemologia ewolucyjna jest ważną optykę badania zmian, choćby ze względu na to, że bazuje na prawidłowościach charakterystycznych dla systemów naturalnych. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe mechanizmy ewolucyjne oraz sposób, w jaki oddziałują na przewagę konkurencyjną. Z przywołanej tabeli 1 jednoznacznie wynika, że w badaniach zmian w ewolucyjnej perspektywie istotnego znaczenia nabierają rutyny.

Tabela 1. Mechanizmy ewolucyjne a przewaga konkurencyjna

Mechanizm	Sposób budowania/podtrzymywania przewagi konkurencyjnej
Logika różnicowania	Adaptowanie istniejących rutyn. Doświadczenia uczestników organizacji oraz kontekst rynkowy może wywołać zmiany w rutynach.
Logika selekcji	Eliminowanie mało efektywnych rutyn.
Logika replikacji	Przesuwania i kopiowanie zasobów, a w szczególności efektywnych rutyn, do innych obszarów organizacji.
Logika retencji	Progresywna zmiana istniejących rutyn i tzw. dobrych praktyk możliwa dzięki efektowi grupowemu.

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363, s. 53-63.

Korzystając z sugestii poczynionych przez André A. de Waala¹, artykuł bazuje na założeniach odnoszących się do zachowań organizacji biznesowych, które nie poddają się dotychczasowym regułom gry i poszukują własnych, odmiennych od dotychczasowych sposobów gwarantujących przetrwanie i rozwój. Drugim założeniem jest wskazanie na zwiększającą się elastyczność organizacji, która możliwa jest w drodze nawiązywania, podtrzymywania, konfigurowania i rekonfigurowania relacji międzyorganizacyjnych.

W efekcie celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania wyjaśnień ewolucyjnych w polu badawczym relacji międzyorganizacyjnych, a precyzyjnie – rutyn relacyjnych. Artykuł jest podzielony na trzy części. Pierwsza odwołuje się do dyskontynuacji, traktując ją jako podstawowy atrybut kontekstu funkcjonowania współczesnej organizacji biznesowej intensyfikujący relacje międzyorganizacyjne. W kolejnej części rozważania skoncentrowano na obiekcie ewolucji, zmian. Tym obiektem są rutyny i dla dalszych rozważań ma kluczowe znaczenie zrozumienie istoty rutyn. W końcu w ostatniej części dyskusja dotyczy rutyn w relacjach międzyorganizacyjnych i odnosi się do sposobu ich rozumienia oraz wskazania ich *differentia specifica*.

¹ A.A. de Waal, *Evergreens of Excellence*, „Journal of Management History” 2013, Vol. 19, No. 2, s. 241-278.

Artykuł został opracowany na bazie ekstensywnych studiów literatury przedmiotu, dyskontując dotychczasowe badania i proponując oryginalne ujęcie problemu. Ta oryginalność wynika, po pierwsze, z wielopoziomowego ujęcia rutyn w ogóle, po drugie, z dookreślenia istoty i atrybutów rutyn relacyjnych.

1. Dyskontynuacja jako wyznacznik rozwoju

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji biznesowych dobrze charakteryzuje dyskontynuacja. Dotychczasowy dorobek badawczy nauk o zarządzaniu wyjaśnia dyskontynuację, wskazując na różne jej przejawy.

Ujmując te kwestie w epistemologii ewolucyjnej, podkreśla się, że ewolucja dokonuje się poprzez serię transformacji, precyzyjniej – serię punktów transformacji. Nie jest w efekcie procesem poddającym się kierowaniu, a raczej procesem samorzutnym i oddolnym. Dzieje się poprzez wyłanianie się punktów transformacji, które dobrze określa seria *punctuated emergencies* ilustrująca proces ewolucji². Te punkty transformacji urzeczywistniają się w postaci emergencji wprowadzającej w nowe uwarunkowania.

Ewolucjoniści koncentrują się na obserwacjach stanów dalekich od równowagi. Te dalekie od równowagi stany występują, ponieważ – w generalnym wymiarze – innowacje są siłą napędową konkurencji³. W tym nurcie badań lokują się założenia złożonej dynamiki sprawiającej, że systemy mogą generować endogenne nieciągłości w zmiennych charakteryzujących system⁴.

Także teoria adaptacji kieruje uwagę na przerywaną równowagę (*punctuated equilibrium*). Trzeba podkreślić, że *punctuated equilibrium* odnosi się do nagłych transformacji pojawiających się, gdy duża siła inicjująca skłania system do transformacji z jednego stanu równowagi do kolejnego⁵. Elaine Romanelli

² J.H. Jensen, *Emergence of Species and Punctuated Equilibrium in the Tangle Nature Model of Biological Evolution*, „Physica A” 2004, No. 340, s. 697-704; E. Romanelli, M. Tushman, *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, „Academy of Management Journal” 1994, No. 37, s. 1141-1166; M. Poole, A. Van de Ven, *Theories of Organization Change and Innovation Processes*, w: *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Eds. M. Poole, A. Van de Ven, Oxford University Press, New York 2004, s. 374.

³ G. Eliason, *Aslications of Schumpeter's Ideas*, w: *Evolutionary Economics*, Ed. H. Hanusch, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 151-198.

⁴ G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4, s. 37-52; J.B. Rosser, Jr., *Complex Dynamics and Post Keynesian Economics*, w: *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, Ed. M. Setterfield, Routledge, London 2005.

⁵ W.G. Astley, *The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*, „Administrative Science Quarterly” 1985, Vol. 30, No. 2, s. 224-241.

i Michael Tushman nazywają te siły nieciągłymi zmianami epizodycznymi (*discontinues episodic change*). W tym nurcie rozważań wypracowana została koncepcja epizodycznej organizacji radzącej sobie w sytuacji występowania zmian epizodycznych⁶.

W ciągu ostatnich dwóch dekad wyraźnie uznaje się, że analiza ekonomiczna musi być osadzona w teorii złożonych systemów adaptacyjnych⁷.

Z perspektywy ewolucyjnej wyjaśnienie występowania ekonomicznej emergencji łączy generowanie innowacji, wzmacniane poprzez proces samoorganizacji, z nowością rozwiązań, co dokonuje się poprzez proces konkurencyjnej selekcji. W ekonomii ewolucyjnej porządek i emergencja są nierozłączne. Zjawisko to nazywane jest „hipotezą ciągłości” oznaczającą, że proces ewolucji, który sam w sobie ma porządek zbudowany na biologicznych podstawach, ma charakter wyraźnie społeczno-ekonomiczny. Taki sposób myślenia doprowadził do „naturalistycznego” podejścia, widzącego ewolucję jak proces emergentny wyłaniający się ze społeczno-biologicznej przeszłości, ale także pozostający pod wpływem praw fizycznych, których struktury dyssypacyjne mają przestrzegać⁸.

W ten sposób także teoria struktur dyssypacyjnych wpisuje się w nurt wyjaśniania dyskontynuacji. Struktura dyssypacyjna cechuje się podstawowymi dynamikami emergencji, którymi są: fluktuacja, pozytywne sprzężenie zwrotne, stabilizacja i rekombinacja. Dzięki temu struktury dyssypacyjne są zdolne do samoreprodukcji i do ewolucji na drodze samoorganizacji.

Jak sugeruje Kathleen Eisenhardt⁹, teoria złożoności jest również właściwa do wyjaśniania, badania i rozumienia rzeczywistości XXI w. Ontologiczne założenia teorii złożoności opierają się na indeterminizmie, emergentnej nowości, permanentnej nierównowadze, postępującej heterogeniczności i radykalnej transformacji. Ewolucja systemu może być opisywana jako przerywana emergencja od jednej emergencji do kolejnej i jest postępującym procesem transformacji całego systemu. W centrum uwagi znajduje się struktura tego procesu.

Koncepcja ekosystemów biznesowych egzemplifikująca otoczenie organizacji daje również możliwości uwzględniania perspektywy ewolucyjnej w kontekście dyskontynuacji. W tym ujęciu w polu badawczym znajduje się dopasowanie organizacji i jej specyficznego ekosystemu, który finalnie dokonuje selekcji warunkującej przetrwanie organizacji. Ekosystemy są obiektami wyłaniającymi się, co z kolei znajduje wyjaśnienia w teorii emergencji. Emergencja ekosyste-

⁶ E. Romanelli, M. Tushman, op. cit., s. 1141-1166; K.E. Weick, R.E. Quinn, *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology” 1999, No. 50, s. 361-386.

⁷ J. Foster, J.S. Metcalfe, *Economic Emergence: An Evolutionary Economic Perspective*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2012, No. 82, s. 420-432.

⁸ J. Foster, *Energy, Aesthetics and Knowledge in Complex Economic Systems*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 2011, No. 80, s. 88-110.

⁹ K.M. Eisenhardt, *OMT Distinguished Scholar Address*, „Academy of Management” 2002.

mu obejmuje nie tylko jego kształtowanie się, lecz także ciągłą transformację populacji w ekosystemie i formy ekosystemu.

Logika ekosystemów, a także kształtująca się teoria sieci międzyorganizacyjnych eksponują rosnącą rolę relacji międzyorganizacyjnych w warunkach dyskontynuacji. Relacje nabierają znaczenia strategicznego, ponieważ ich kształtowanie i konfigurowanie wzmacnia szanse na przeżycie organizacji.

2. Obiekt ewolucji – rutyny

Od 1982 r. zauważa się wzrost popularności ekonomii ewolucyjnej, jak i badań organizacji. Podejście ewolucyjne do teorii przedsiębiorstwa, zainicjowane przez pracę Richarda R. Nelsona i Sidneya G. Wintera *Evolutionary Theory of Economic Change*¹⁰, tłumaczy zachowanie przedsiębiorstwa w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych, które są dobrze znane w biologii. R. Nelson i S. Winter uwzględnili dynamiczne podejście do instytucji i rozwoju reprezentowane przez Josepha Schumpetera, posługując się kategorią dynamicznej równowagi. Składowymi ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa są rutynowe wzorce zachowań organizacyjnych, a ograniczenia instytucjonalne i organizacyjne między firmami i rynkiem kształtuje maksymalizacja korzyści rozwoju tych rutynowych zachowań. Organizacja jest w tym modelu pochodną współdziałania zbioru rutynowych zachowań oraz otoczenia.

Rutynowe wzorce zachowania mają charakter aktywny i nadmiarowy. Ich układ w interakcji z otoczeniem ulega mutacji, rekombinacji, tranzycji oraz transpozycji. Nie oznacza to zaniechania poszukiwania nowych wzorców. Nie są też one – w tym rozumieniu – źródłem inercji, jak wyjaśnia klasyczne podejście.

Proces rozwoju zestawu rutynowych wzorców zachowania w organizacji ma charakter stochastyczny. Pod jego wpływem organizacja ewolucyjnie zmienia swoje granice na rynku.

R. Nelson i S. Winter proponują ewolucyjny model branży, w którym uwzględnili zasadnicze role selekcji i w konsekwencji ten mechanizm selekcji operuje na zestawie rutyn, odpowiedniku biologicznych genów, którymi są wzorce zachowań firm dla różnych rodzajów działalności (np. procedury). Selekcja ze względu na wzorce nie musi skutkować, a nawet nie skutkuje wyborem firm maksymalizujących zysk. Firmy, aby zwiększyć zysk, poszukują nowych technik w celu dokonania innowacji lub imitacji i zmodyfikowania w ten sposób zestawów swoich rutyn.

¹⁰ R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.

Kwestia rutyn w badaniach ewolucjonistów nie jest do końca rozstrzygnięta. Wiąże się to także ze sposobem ich rozumienia. Korzystając z ustaleń Markusa C. Beckera, Pasquale Salvatorego i Francesca Zirpoli'ego¹¹, możliwe staje się uporządkowanie koncepcji rutyn w trzy w miarę jednorodne grupy. Pierwsza z nich określa rutyny jako wzorce zachowań. Druga definiuje rutyny jako zasady w rozumieniu standardowych procedur operacyjnych. Ostatnia grupa uznaje, że rutyny są zbiorowymi dyspozycjami do adaptowania nabytych lub wcześniej wykorzystywanych zachowań w odpowiedzi na pewne stymulanty lub kontekst.

W literaturze rutyny traktowane są jako relatywnie stabilne tendencje, strategiczne heurystyki i pamięć, element procesu ewolucyjnego, szczególnie przedmiot selekcji, rutyny wyposażone są w gen samolubny, baza do rozwiązywania konfliktów, memy, zbiorowe cechy, organizacyjne meta-zwyczaje, systemy generatywne, organizacyjne procedury czy koncept symultanicznie wyrażający się w performatywnym i ostensywnym charakterze¹².

Z jednej strony rutyny uznawane są za źródło inercji, braku elastyczności oraz bezrefleksyjności¹³. Z drugiej strony uwypukla się ich rolę jako źródła organizacyjnej adaptacji, organizacyjnej responsywności i elastyczności oraz refleksyjności i wielu innych¹⁴. Zwłaszcza ewolucjoniści spostrzegają rutyny jako obiekt adaptacji.

W efekcie badań rutyn trwa od wielu lat dyskusja, na jakich poziomach rutyny operują i w jakim stopniu są elementem sprawczym ewolucji. Przyjmuje się, że są to: poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji. Dermot Breslin¹⁵ wskazuje, że na poziomie indywidualnym obiektem oddziaływania są nawyki, na poziomie grup są to rutyny, a na poziomie organizacji rutyny organizacyjne. Stąd ewolucja na poziomie indywidualnym odnosi się do zbioru działań indywidualnych. Z kolei na poziomie grupy rutyny manifestują się działaniami grupowymi. W ostatnim przypadku mamy na myśli działania organizacyjne¹⁶.

¹¹ M.C. Becker, P. Salvatore, F. Zirpoli, *The Impact of Virtual Simulation Tools on Problem-Solving and New Product Development Organization*, „Research Policy” 2005, Vol. 34, No. 9, s. 1305-1321.

¹² Por. E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Routines. To Everything there Is a Season*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Warszawa 2015.

¹³ M.S. Feldman, B.T. Pentland, *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, No. 48, s. 94-118.

¹⁴ Por. M.C. Becker, *The Concept of Routines Twenty Years after Nelson and Winter (1982). A Review of the Literature*, DRUID Working Paper 2002, No. 03-06.

¹⁵ D. Breslin, *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Rzym 2010.

¹⁶ Por. E. Stańczyk-Hugiet, *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363, s. 53-63.

3. Rutyny relacyjne

W badaniach ewolucjonistów widoczne jest przede wszystkim rozpoznawanie rutyn organizacyjnych operujących we wnętrzu organizacji, a także ukierunkowanych na spełnianie funkcji organicznych. Ale np. Ross Brennan¹⁷ podkreśla, że myśl ewolucyjna winna zrewidować swe założenia, uwzględniając rutyny międzyorganizacyjne, które odgrywają ważną rolę w procesie ewolucji, a nie wyłącznie rutyny wewnątrzorganizacyjne. Porównanie aktualnego dobrobytu z nurtu ewolucyjnego z badaniami mieszczącymi się w nurcie *markets-as-networks* pozwala zauważyć, że oba nurty koncentrują się na wyjaśnianiu zjawisk zachodzących w kontekście socjoekonomicznym i w konsekwencji przemawia to za włączeniem epistemologii ewolucjonistycznej do badania interakcji, relacji i procesów dziejących się w sieciach relacji międzyorganizacyjnych.

Analiza komparatywna obu przywoływanych nurtów badawczych wskazuje, że podstawowe założenia są podobne, tzn. że organizacje są heterogeniczne, i że proces uczenia się jest kluczowym atrybutem organizacji (relacji). Podobnie rozumiany jest także proces rozwoju wyjaśniany poprzez samowarunkujące się ścieżki. Postęp technologii w równym stopniu jest istotny jak rozumienie stabilności i regularności. Obserwując rzeczywistość, zauważamy, że relacje międzyorganizacyjne nie pojawiają się tak po prostu i tak samo zanikają, jak to uznawane jest w ujęciu *markets-as-networks*. Ewolucja w populacji zaś ujawnia się poprzez określony poziom regularności zjawisk. Jeśli powiążemy te dwie konstatacje, to włączenie konstruktów rutyn w kontekst interakcji międzyorganizacyjnych rysuje względnie nowy i oryginalny obszar analizy.

Analizując relacje międzyorganizacyjne, uznaje się, że stanowią one platformę dla rozwijania swoistych międzyorganizacyjnych rutyn, np. dzielenia się wiedzą, wykorzystywania mechanizmów koordynacji czy eksploatacji komplementarnych zasobów i zdolności. Jest to w dużej mierze spójne z konstatacjami S. Wintera¹⁸ odnoszącymi się do źródeł uzyskiwania korzyści przez organizację.

W badaniach często ujmuje się relacje międzyorganizacyjne jako źródło innowacji, uczenia się i odnowy¹⁹, także – co często występuje – w perspektywie

¹⁷ R. Brennan, *Evolutionary Economics and the Markets-as-Networks Approach*, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35, s. 829-838.

¹⁸ S.G. Winter, *Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*, w: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Ed. C. Montgomery, Kluwer Academic Publishers, Boston 1995, s. 147-158.

¹⁹ J.-H. Cheng, Y.C. Fu, *Inter-Organizational Relationships and Knowledge Sharing Through the Relationship and Institutional Orientations in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2013, No. 33, s. 473-484.

kreowania i apropracji wartości²⁰, ponadto uważa się, że sieci międzyorganizacyjne odzwierciedlają strategiczny wymiar relacji między niezależnymi organizacjami. Partnerzy relacji zmierzają do współdziałania wówczas, gdy widzą korzyści, czyli postrzegają współdziałanie jako relację będącą nośnikiem korzyści lub wartości. Z tych względów sieć jako całość, aby uzyskać przewagę konkurencyjną zmierza w kierunku budowania takich sieci współdziałania, które promują relacje budujące wartość²¹.

Relacje międzyorganizacyjne w konsekwencji znajdują się w centrum uwagi w badaniach przewagi konkurencyjnej²². Oznacza to, że właśnie relacje są właściwym poziomem analizy problemu, czyli inaczej niż u ewolucjonistów, gdzie to rutyny organizacyjne stanowią podstawową jednostkę/obiekt analizy. W literaturze spotykamy jednak konstrukty, które łączą rutyny z relacjami międzyorganizacyjnymi, wśród nich można wskazać na: rutynę sieciową, rutynę relacyjną, rutynę współdziałania czy rutynę międzyorganizacyjną. Stąd można wnioskować, że ewolucjonizm w tym zakresie może stanowić bazę do wyjaśnienia procesu zmian i dynamiki relacji. Uwaga kierowana jest w efekcie na rutyny, które mogą być lokowane na różnych poziomach, w tym na poziomie międzyorganizacyjnym.

Identyfikowanie poziomów analizy i – między innymi – ustalenia poczynione przez Geoffrey M. Hodgsona i Thorbjørn Knudsen²³ wskazują na korzyść hierarchicznego ujmowania problemów. Bardziej aktualne badania mieszczące się w nurcie ewolucyjnym wyraźnie akceptują, eksponują i eksplorują naturę wielopoziomowych koewolucyjnych systemów²⁴.

Przyjmując wielopoziomowość jako odniesienie w analizie rutyn, można wskazać na cztery poziomy. Na poziomie indywidualnym jednostką analizy są zdolności i nawyki. Poziom grupy – jednostka analizy na tym poziomie nie znajduje dotąd jednoznacznego potwierdzenia, często przyjmuje się, że to rutyny grupowe, ale równie często podawane jest to w wątpliwość. Nie ma natomiast rozdzwiewku, jeśli idzie o poziom organizacji, i wskazuje się tu na rutyny orga-

²⁰ S.M. Wagner, A. Eggert, E. Lindemann, *Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63, s. 840-848; J.-H. Cheng, *Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2011, Vol. 31, No. 4, s. 374-384.

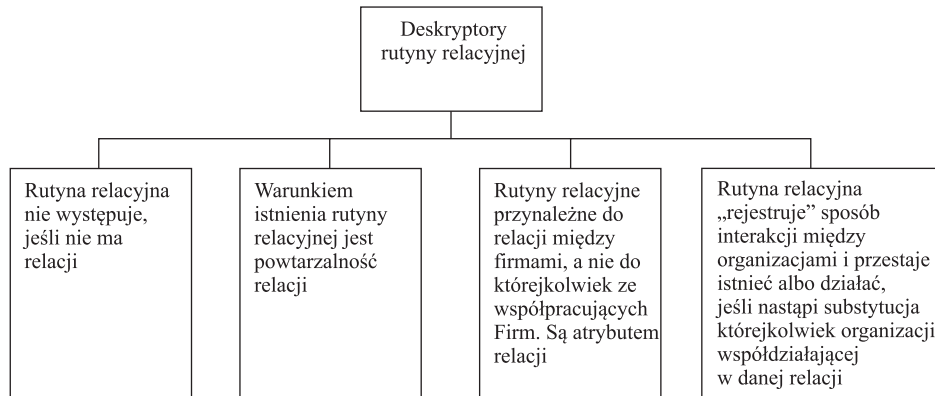
²¹ J.-H. Cheng, Y.-C. Fu, op. cit., s. 473-484.

²² J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.

²³ G.M. Hodgson, T. Knudsen, *Dismantling Lamarckism: Why Descriptions of Socio-Economic Evolution as Lamarckian are Misleading*, „Journal of Evolutionary Economics” 2006, Vol. 16, No. 4, s. 343-366.

²⁴ D. Breslin, *A Critical Review...*, op. cit.; D. Breslin, *Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 9, s. 1020-1028.

Schemat 1. Rutyna relacyjna i jej charakterystyki



Źródło: opracowanie własne.

nizacyjne. Kolejnym poziomem analizy proponowanym przez autora jest relacja międzyorganizacyjna. Na tym poziomie, za dotychczasowymi badaniami, można wskazać na rutyny międzyorganizacyjne, rutyny relacyjne, rutyny sieciowe albo na mechanizm relacyjny²⁵.

W badaniach relacji międzyorganizacyjnych podkreśla się znaczenie specyficznego związanego z relacjami doświadczenia analizowanego z perspektywy zaufania²⁶, międzyorganizacyjnego uczenia się²⁷ i specyficznych rutyn relacyjnych²⁸. Przy czym należy podkreślić, że relatywnie niewielka grupa badań odwołuje się do kategorii rutyn relacyjnych, które są lokowane na poziomie relacji²⁹.

²⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 612-624.

²⁶ S. Castaldo, G.B. Dagnino, *Trust and Coopetition: The Strategic Role of Trust in Interfirm Coopetitive Dynamics*, w: *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, Eds. S. Castaldo, G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, Londyn 2009, s. 74-100; P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Blomqvist, *Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants*, „International Journal of Services Technology and Management” 2009, Vol. 13, No. 4, s. 569-591.

²⁷ S. Gupta, M. Polonsky, *Inter-Firm Learning and Knowledge-Sharing in Multinational Networks: An Outsourced Organization’s Perspective*, „Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, No. 4, s. 615-622; Y. Luo, *Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, No. 42, s. 133.

²⁸ D.R. Gnyawali, B.-J.R. Park, *Co-Opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 5, s. 650-663; Y. Luo, op. cit., s. 133.

²⁹ M. Kohtamäki, J. Partanen, K. Möller, *Non-Linear Relationship between Industrial Service Offering and Sales Growth: The Moderating Role of Network Capabilities*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 8, s. 1374-1385; S. Forkmann, C. Ramos, S. Henneberg, M. Mitrega, *Strategic Decision Making in Business Relationships: A Dyadic Agent-Based Simulation Approach*, „Industrial Marketing Management” 2012, No. 20, s. 816-830.

Z przedstawionych w opracowaniu Ewy Stańczyk-Hugiet³⁰ wniosków dotyczących atrybutów rutyny na poziomie relacji można sądzić, że posługiwanie się kategorią rutyny relacyjnej jest bardziej zasadne niż innymi podobnymi terminami. Zestaw cech opisowych takiej rutyny relacyjnej przedstawia schemat 1.

Prashant Kale i Harbir Singh³¹ eksponują potrzebę badania praktyk, jakie stosują organizacje w relacjach międzyorganizacyjnych. Również cele i doświadczenia jednostek w organizacji uznawane są za ważny element wyjaśniania interakcji międzyorganizacyjnych³². Faith Hatani i Sara McGaughey³³ wykorzystwały wyabstrahowane mechanizmy ewolucji, tj. różnicowanie, selekcję, replikację i retencję do opisu cyklu rutyny ekspansji na poziomie sieci. To między innymi z tych badań wynika znaczenie powtarzalności w relacji międzyorganizacyjnej z perspektywy rutyny.

Rutyny są sekwencyjnymi interakcjami między członkami organizacji podejmowanymi w celu koordynowania działań³⁴ i odzwierciedlają stabilne wzorce zachowania, które charakteryzują reakcje organizacji na zróżnicowane, wewnętrzne i zewnętrzne stymulacje³⁵. Są kluczem do zrozumienia sił napędzających endogeniczne zmiany organizacyjne i ich wpływ na organizację³⁶. Rutyny organizacyjne mogą być transferowane w sieci lub rozwijane przez członków sieci³⁷, ale także powinny inkorporować procesy uczenia się³⁸.

Maurizio Zollo, Jeffrey J. Reuer i Harbir Singh³⁹ podkreślają znaczenie specyficznej relacji współdziałania między organizacjami, która rozwija się w wa-

³⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Rutyna relacyjna...*, op. cit.

³¹ P. Kale, H. Singh, *Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal” 2007, No. 28, s. 981-1000.

³² M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks, to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29, No. 4, s. 411-426; J. Dahl, *Conceptualizing Coopetition as a Process: An Out-Line of Change in Cooperative and Competitive Interactions*, „Industrial Marketing Management” 2014, No. 43, s. 272-279.

³³ F. Hatani, S.L. McGaughey, *Network Cohesion in Global Expansion: An Evolutionary View*, „Journal of World Business” 2013, No. 48, s. 455-465.

³⁴ R.R. Nelson, S.G. Winter, op. cit.

³⁵ M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3, s. 339-353.

³⁶ M. Becker, N. Lazaric, R.R. Nelson, S. Winter, *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change” 2005, Vol. 14, No. 5, s. 775-791.

³⁷ J.A. Cantwell, J.H. Dunning, S.M. Lundan, *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies” 2010, Vol. 41, No. 4, s. 567-586.

³⁸ F. Hatani, S.L. McGaughey, op. cit., s. 455-465.

³⁹ M. Zollo, J.J. Reuer, H. Singh, *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 6, s. 701-713.

runkach stałej współpracy i określają tę sytuację rutyną międzyorganizacyjną, stanowiącą stałe wzorce interakcji między organizacjami nawiązane i podtrzymywane w powtarzalnym współdziałaniu, które są specyficzne w odniesieniu do danego partnera, technologii i ogólnej kumulacji doświadczenia, w relacji z partnerem prowadzące do kumulacji wiedzy, kreowania możliwości rozwoju i możliwości osiągnięcia przez partnerów celów strategicznych. Dzięki rutynie międzyorganizacyjnej partnerzy wymieniają się wiedzą o sobie i rozwijają bardziej wyrafinowane sposoby rozumienia kultury, systemu zarządzania, zdolności, zachowania i innych elementów partnera, równocześnie zachowując informacje i wiedzę w celu późniejszego wykorzystania.

Jeffrey Dyer i Harbir Singh⁴⁰ identyfikują międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą jako jedną z możliwości uzyskiwania renty relacyjnej, która nie mogłaby zaistnieć w izolacji od innych.

Tobias Johansson i Johan Kask⁴¹ relacje międzyorganizacyjne określają jako zbiór cech, zależności, wyrażanych interakcji, procedur i działań, artefaktów i rezultatów współdziałania i posługują się kategorią rutyny relacyjnej, która jest cechą relacji, a nie pojedynczej organizacji.

Wykorzystując ustalenia poczynione przez wielu badaczy⁴², można stwierdzić, że rutyna relacyjna ma niejawną naturę, co istotnie utrudnia prowadzenie badań w tym obszarze. Lecz także warto uwzględnić fakt, że rutyny organizacyjne mogą być w pewnym zakresie warunkowane rutynami międzyorganizacyjnymi, które budują kontekst sieci i warunki współdziałania organizacji⁴³.

Zakończenie

Dyskontynuacja jest istotnym wyzwaniem dla praktyki zarządzania, a tym samym dla uogólnień konstruowanych na gruncie teoretycznym. Konfrontacja tych dyskontynuacyjnych wyzwań rozwojowych z epistemologią ewolucyjną rodzi pytania o kwestie obiektu ewolucji, a tym samym analizy zmian. Te zagadnienia

⁴⁰ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View...*, op. cit., s. 660-679.

⁴¹ T. Johansson, J. Kask, *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 3, s. 306-315.

⁴² R.R. Nelson, S.G. Winter, op. cit.; J.J. Reuer, M. Zollo, *Termination Outcomes of High-Tech Alliances*, w: *Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective*, Eds. A. Lewin, M. Koza, M.E. Sharpe, New York 2002; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are They?* „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11, s. 1105-1121; J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17, s. 99-120.

⁴³ J.H. Dyer, N.W. Hatch, *Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 2006, No. 27, s. 701-719.

doczekały się już w części wyjaśnień w obszarze obiektu/poziomu analizy⁴⁴, ale też samego procesu ewolucji zachodzącego w danym obiekcie/na danym poziomie i pomiędzy obiektami/poziomami.

Wśród badaczy wykorzystujących metaforę ewolucyjną w zasadzie istnieje zgodność, co do tego, że obiektem ewolucji są rutyny. I choć są postrzegane jako źródło inercji, braku elastyczności i bezrefleksyjności, to widzi się w nich również potencjał adaptacji i responsywności.

Przedstawione rozważania pozwalają wskazać, że byt określany rutyną relacyjną odpowiada na wyzwania zmian dyskontynuacyjnych. Wskazane deskryptory rutyny relacyjnej dookreślają jej istotę, a także zasadność stosowania tego terminu. Podkreślono również, że rutyna relacyjna nie może być utożsamiana z rutyną sieciową ani rutyną międzyorganizacyjną, gdyż powstaje w relacji, a jeśli zachodzi zmiana partnera relacji, to rutyna relacyjna znika, rutyna relacyjna bowiem jest specyficzna dla relacji. Dodatkowo, gdy zmienia się kontekst, rutyna też się zmienia, ponieważ jest także specyficzna dla kontekstu. Ważnym ustaleniem jest to, że rutyna relacyjna jest efektywna w powtarzających się interakcjach.

Z przedstawionych ustaleń można wyprowadzić kierunki dalszych badań rutyn relacyjnych w celu ich doprecyzowania pod względem treści, dynamiki, sposobu powstawania i uniwersalności. Ważnym kierunkiem badań mogą być rozpoznania dotyczące portfela rutyn relacyjnych i jego potencjału do przyniesienia renty.

Literatura

- Astley W.G., *The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*, „Administrative Science Quarterly” 1985, Vol. 30, No. 2.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17.
- Becker M.C., *The Concept of Routines Twenty Years after Nelson and Winter (1982). A Review of the Literature*, DRUID Working Paper 2002, No. 03-06.
- Becker M.C., Salvatore P., Zirpoli F., *The Impact of Virtual Simulation Tools on Problem-Solving and New Product Development Organization*, „Research Policy” 2005, Vol. 34, No. 9.
- Becker M., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S., *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change” 2005, Vol. 14, No. 5.

⁴⁴ Kwestia obiektu analizy (wieloobiekowości, wieloagentowości) została szczegółowo zaprezentowana w: J. Strużyna, E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, *Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 193-210.

- Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks, to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29, No. 4.
- Brennan R., *Evolutionary Economics and the Markets-as-Networks Approach*, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35.
- Breslin D., *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Rzym 2010.
- Breslin D., *Interpreting Futures Through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 9.
- Cantwell J.A., Dunning J.H., Lundan S.M., *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies” 2010, Vol. 41, No. 4.
- Castaldo S., Dagnino G.B., *Trust and Coopetition: The Strategic Role of Trust in Interfirm Cooperative Dynamics*, w: *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Eds. S. Castaldo, G.B. Dagnino, G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, Londyn 2009.
- Cheng J.-H., *Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2011, Vol. 31, No. 4.
- Cheng J.-H., Fu Y.-C., *Inter-Organizational Relationships and Knowledge Sharing through the Relationship and Institutional Orientations in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2013, No. 33.
- Dahl J., *Conceptualizing Coopetition as a Process: An Out-Line of Change in Cooperative and Competitive Interactions*, „Industrial Marketing Management” 2014, No. 43.
- Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4.
- Dyer J.H., Hatch N.W., *Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 2006, No. 27.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.
- Eisenhardt K.M., *OMT Distinguished Scholar Address*, „Academy of Management” 2002.
- Eisenhardt K.M., Martin J. A., *Dynamic Capabilities: What are they?* „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11.
- Eliason G., *Applications of Schumpeter's Ideas*, w: *Evolutionary Economics*, Ed. H. Hanusch, Cambridge University Press 2008.
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, No. 48.
- Forkmann S., Ramos C., Henneberg S., Mitreğa M., *Strategic Decision Making in Business Relationships: A Dyadic Agent-Based Simulation Approach*, „Industrial Marketing Management” 2012, No. 20.
- Foster J., *Energy, Aesthetics and Knowledge in Complex Economic Systems*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 2011, No. 80.
- Foster J., Metcalfe J.S., *Economic Emergence: An Evolutionary Economic Perspective*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2012, No. 82.
- Gnyawali D.R., Park B.-J.R., *Co-Opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 5.
- Gupta S., Polonsky M., *Inter-Firm Learning and Knowledge-Sharing in Multinational Networks: An Outsourced Organization's Perspective*, „Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, No. 4.
- Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, Vol. 49, No. 2.

- Hatani F., McGaughey S.L., *Network Cohesion in Global Expansion: An Evolutionary View*, „Journal of World Business” 2013, No. 48.
- Hodgson G.M., Knudsen T., *Dismantling Lamarckism: Why Descriptions of Socio-Economic Evolution as Lamarckian are Misleading*, „Journal of Evolutionary Economics” 2006, Vol. 16, No. 4.
- Jensen H.J., *Emergence of Species and Punctuated Equilibrium in the Tangle Nature Model of Biological Evolution*, „Physica A” 2004, No. 340.
- Johansson T., Kask J., *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 3.
- Kale P., Singh H., *Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal” 2007, No. 28.
- Kohtamäki M., Partanen J., Möller K., *Non-Linear Relationship between Industrial Service Offering and Sales Growth: The Moderating Role of Network Capabilities*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 8.
- Luo Y., *Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, No. 42.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Poole M., Van de Ven A., *Theories of Organization Change and Innovation Processes*, w: *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Eds. M. Poole, A. Van de Ven, Oxford University Press, New York 2004.
- Reuer J.J., Zollo M., *Termination Outcomes of High-Tech Alliances*, w: *Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective*, Eds. A. Lewin, M. Koza, M.E. Sharpe, New York 2002.
- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., Blomqvist K., *Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants*, „International Journal of Services Technology and Management” 2009, Vol. 13, No. 4.
- Romanelli E., Tushman M.L., *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, „Academy of Management Journal” 1994, No. 37.
- Rosser J.B. Jr., *Complex Dynamics and Post Keynesian Economics*, w: *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, Ed. M. Setterfield, Routledge, London 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363.
- Stańczyk-Hugiet E., *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Routines. To Everything there is a Season*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Warszawa 2015.
- Struzyna J., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., *Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Waal de A.A., *Evergreens of Excellence*, „Journal of Management History” 2013, Vol. 19, No. 2.
- Wagner S.M., Eggert A., Lindemann E., *Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63.
- Weick K.E., Quinn R.E., *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology” 1999, No. 50.
- Winter S.G., *Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*, w: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Ed. C. Montgomery, Kluwer Academic Publishers, Boston 1995.

Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3.

Zollo M., Reuer J.J., Singh H., *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 6.

Discontinuity, Evolution, and Relational Routines

Abstract. *The article explores evolutionary explanations in the research area concerning inter-organizational relationships, and specifically, those in the area of relational routines. The article is subdivided into three parts. The first refers to discontinuation, considering it an essential attribute of the functioning of modern business organization, intensifying inter-organizational relationships. In the next part, the discussion is focused on the object of evolution, and therefore, changes. This object is routine and for further deliberations, the understanding of routines is essential. Finally, the last part the discussion is related to routines in inter-organizational relationships and refers to their understanding, and goes into identifying their differentia specifica. As a result of the multi-level approach, routines have been further specified in terms of the essence and attributes of relational routines.*

Keywords: *discontinuity, evolution, routines, relational routines*