

# Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa

<https://doi.org/10.33141/po.2010.09.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (848), 2010, ss. 12-15  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Grzegorz Baran, Janusz Bąk*

## Wprowadzenie

**W**spółczesne organizacje działają w środowisku charakteryzującym się dużą złożonością, wysoką dynamiką i w konsekwencji rosnącą nieciągłością. Duża liczba obiektów wchodzących we wzajemne interakcje kreuje nieoczekiwane rezultaty i implikuje trudności w predykcji stanów otoczenia. Zdolność pozyskania informacji o kierunku zmian oraz umiejętność transformowania ich w wiedzę, w szczególności wyprzedzającą przyszłe zdarzenia oraz pozwalającą zidentyfikować szansę i zagrożenia, to zasadnicza umiejętność współczesnych organizacji działających w takim środowisku<sup>1)</sup>. Organizacje mogą odbierać płynące z otoczenia słabe sygnały, a pozyskane w ten sposób informacje transformować w wiedzę dzięki internalizacji w działaniu członków organizacji praktyki wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji. Koncepcja ta jest dyskutowana i omawiana przez badaczy na gruncie zarządzania, ale głównie jako poszukiwanie najlepszego sposobu zorganizowania systemu wczesnego rozpoznania w sensie instytucjonalnym i narzędzi doskonalących informacyjną warstwę systemu. Mimo że wczesne rozpoznanie w organizacji jest przede wszystkim procesem społecznym, dla którego realizacji kluczowa jest społeczna praktyka członków organizacji, autorem nie udało się odnaleźć prac, które analizowałyby w sposób wyraźny i jednoznaczny problem wczesnego rozpoznania z perspektywy interakcji członków organizacji, a wczesne rozpoznanie jest jedną z podstawowych społeczno-poznawczych aktywności w burzliwym otoczeniu.

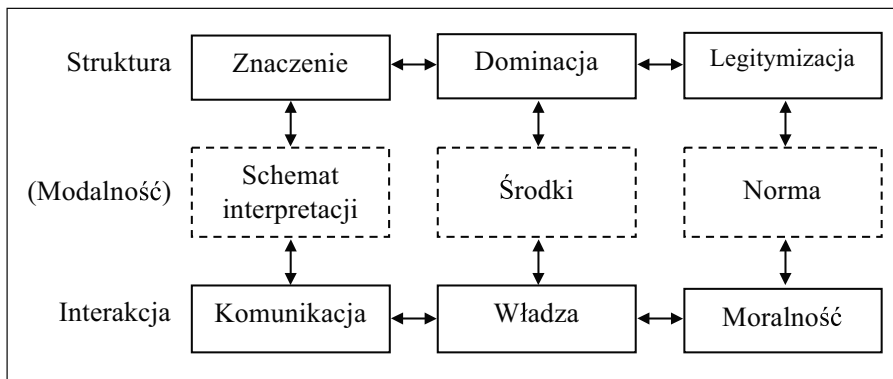
W artykule została podjęta próba spojrzenia przez pryzmat teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa na wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w celu wypuklenia interakcyjnego charakteru tego mechanizmu i jego strukturacyjnych własności. Autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie, jak wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji może być interpretowane w języku i kategoriach działania społecznego, które jest kluczową kategorią dla tego mechanizmu i w jaki sposób dochodzić może do uruchomienia mechanizmu zmiany oraz jakie są jego strukturalne uwarunkowania.

## Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji

**O**becnie większość decyzji jest podejmowana w sytuacji braku pełnego opisu świata, który można by uznać za całkowicie prawdziwy. Podejmowane są decyzje w warunkach niepewności, bazujące na różnych potencjalnych stanach, które są mniej lub bardziej prawdopodobne<sup>2)</sup>. Niepewność, która jest konsekwencją zachodzących zmian, ma swoje zarówno pozytywne, jak i negatywne strony – może przeobrazić się w szansę, ale również może stać się zagrożeniem<sup>3)</sup>. Otoczenie wywołuje presję na zmianę w ramach organizacji i adaptację do zmieniającej się sytuacji. Przygotować można się do tego na dwa sposoby: albo poprzez tworzenie warunków zmniejszających zapotrzebowanie na informacje (np. tworzenie rezerwowych zasobów), albo zwiększenie zdolności przetwarzania informacji (np. doskonalenie systemów informacyjnych, procesów komunikacji)<sup>4)</sup>. Mając na uwadze ograniczoność i duży koszt utrzymywania zwiększonej liczby zasobów, bardziej wskazane wydaje się doskonalenie procesów przetwarzania informacji, a co za tym idzie oparcie się na mechanizmie, który pozwolić ma na rozpoznanie zmian otoczenia i przygotowanie się na nie, tak by je zniwelować (w przypadku zagrożeń) bądź wykorzystać (w przypadku szans).

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji nie jest koncepcją nową i swoje początki datuje na lata 70. XX wieku, kiedy to idee wczesnego ostrzegania z gruntu wojskowego i medycznego przeniesiono na grunt zarządzania głównie za sprawą prac Ansoffa<sup>5)</sup>. Później koncepcja ostrzegania została rozszerzona o identyfikację szans i zaczęto mówić o wczesnym rozpoznananiu jako ujęciu szerszym, które prowadzić ma do identyfikacji i interpretacji szans oraz zagrożeń. Dominujący nurt badań nad wczesnym rozpoznanianiem to prace poszukujące idealnego sposobu zorganizowania tego systemu i/lub narzędzi go wspomagających<sup>6)</sup>.

Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji zdefiniować możemy jako proces, w ramach którego działania członków organizacji nakierowane są na postrzeganie zdarzeń, sygnałów, wiadomości czy



**Rys. 1. Dualność struktury w interakcji społecznej**

Źródło: A. GIDDENS, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001, s. 176; A. GIDDENS, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 69.

też innych zjawisk, które są lub mogą być widziane jako wyrażenia, wskaźniki, dowody, znaki istnienia obecnych lub przyszłych pozytywnych lub negatywnych kwestii dotyczących organizacji, pozyskiwanie tych informacji, dzielenie się nimi i analizowanie w celu identyfikacji szans oraz zagrożeń wystarczająco wcześnie, aby możliwe było podjęcie działań wyprzedzających<sup>7)</sup>. Jest to społeczna praktyka członków organizacji, którzy, dostrzegając zachodzące zmiany i odbierając docierające do nich sygnały i wiadomości, interpretują je i dzielą się nimi z innymi na drodze komunikacji. W ramach interakcji konstytuują znaczenia, odnoszące się do stanów otoczenia, co prowadzić powinno do rozpoznania nadchodzących zagrożeń i szans oraz do wypracowania intersubiektywnej interpretacji. Uzyskana w ten sposób wiedza staje się podstawą decyzji podejmowanych w organizacji i działań związanych ze zidentyfikowanymi zmianami; jest zatem swoistym zapalnikiem, inicjatorem procesów dostosowania, które są niezbędne do tego, aby organizacja mogła reagować na zmiany w środowisku. Podjęte decyzje wpływają na realizowane procesy, będące odpowiedzią organizacji na zidentyfikowane sygnały.

Wczesne rozpoznanie zamknięte w etapach: skanowania, interpretowania i uczenia się jest procesem gromadzenia i przetwarzania danych/informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzaniu strategicznych adaptacji. Musi być jednak oderwane od prostego modelu wymiany informacji, aby spojrzeć na powyższy proces przez pryzmat interakcji między jednostkami wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a do komunikacji dodać należy także relacje władzy i obowiązujące w organizacji normy<sup>8)</sup>.

### Teoria strukturacji Anthony'ego Giddensa

**S**formułowana przez Giddensa teoria strukturacji<sup>9)</sup> jest ogólną teorią organizacji społecznej, która wyłoniła się na gruncie krytyki dotychczasowych teorii społecznych i próbuje pogodzić tzw. subiektywne i obiektywne podejście do systemów społecznych, jakimi są m.in. organizacje. Na nowo definiuje dualizm jednostki i społeczeństwa, jako dualizm działania i struktury, które są niemożliwymi do rozdzielania subiektywnymi

i obiektywnymi stronami społecznej rzeczywistości, spotykającymi się w powtarzanych społecznych praktykach. Giddens wskazuje zarówno na wolne działanie jednostek w celu tworzenia „organizacyjnej rzeczywistości”, jak również wpływ tej „organizacyjnej rzeczywistości” na jednostki. Odbija to rzeczywiste napięcie wewnątrz tego dialektycznego, dynamicznego i transformującego procesu nieodłącznego każdej organizacji. Giddens koncentruje się na ciągłych wzajemnych

relacjach pomiędzy instytucją i jej członkami oraz komunikacyjnym wymiarze ich działania. Organizacje składają się ze świadomie działających aktorów, zdolnych do zmiany struktury, w ramach której działają, a równocześnie ich działania znajdują się pod wpływem tej struktury. Innymi słowy, właściwości strukturalne i działanie ludzi są nierozdzielnie ze sobą związane. Teoria strukturacji ujmuje te opozycje w postaci dualności struktury (struktura jest zarówno środkiem, jak i wynikiem zachowania, które zwrotnie organizuje; właściwości strukturalne systemu społecznego nie istnieją niezależnie od działania, lecz są permanentnie uwikłane w jego produkcję i reprodukcję). W ramach teorii strukturacji analiza odbywa się poprzez „modalności”, które odnoszą się do mediacji interakcji i struktury (rysunek 1).

Modalności mogą zatem być widziane jako miejsce interakcji między możliwościami aktorów społecznych i strukturalnymi właściwościami organizacji społecznych; są tym elementem, który łączy strukturę z codziennym działaniem i interakcjami; są medium, które służy reprodukowaniu i produkcji strukturalnych własności organizacji społecznych. Zdefiniowane przez Giddensa modalności to: ● schematy interpretacyjne, czyli zasoby wiedzy podzielanej, którą aktorzy społeczni wykorzystują do interpretacji rzeczywistości i wchodzenia w interakcje z innymi ● środki, czyli system zasobów, za pomocą których realizuje się władza ● normy, czyli reguły, czy też „sposoby robienia rzeczy”, narzucające legitymizację i moralne sankcje związane ze społecznym działaniem<sup>10)</sup>.

Tak jak komunikacja, władza i moralność stanowią integralne elementy każdej interakcji i wyodrębnione są tylko analitycznie, tak samo znaczenie, dominacja i legitymizacja są własnościami struktury wyodrębnionymi również w celu analitycznym. Znajdujące się pośrodku „modalności” łączą je ze sobą. Codzienne interakcje członków organizacji realizowane są np. w aspekcie znaczeniowym i mechanizm ten przebiega następująco: komunikując się, aktorzy dzielą się zrozumieniem określonej sytuacji, wyjaśniając ją poprzez modalności w postaci schematów interpretacyjnych, które zakorzenione są w strukturalnych właściwościach organizacji społecznej, w którą wpisane jest znaczenie. Cały mechanizm działa oczywiście również w przeciwnym kierunku. ➔

Znaczenie w sensie strukturalnym zmienia się tak, jak zmieniają się schematy interpretacyjne, będące wynikiem komunikowania się.

Teoria strukturacji Giddensa, mimo że jest ogólną teorią społeczną i nie jest teorią specyficzną dla nauk o zarządzaniu, szczególnie szerokie zastosowanie znalazła w badaniach nad systemami informacyjnymi<sup>11</sup>, gdyż doskonale łączy w sobie takie pojęcia, jak: struktura, jednostka, interpretacja, relacje, władza, normy itp.<sup>12</sup>.

### Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji jako proces strukturacji

Zgodnie z teorią strukturacji systemy społeczne (organizacje) składają się ze świadomie działających aktorów społecznych, zdolnych do zmiany struktury i równocześnie ich działania są zwrotnie definiowane przez tę strukturę, sama zaś struktura istnieje tylko w ich codziennym działaniu. Społeczne działania „polegają” na istnieniu struktury, ale równocześnie struktura „polega” na działaniu, bo jej istnienie warunkowane jest regularnością ludzkich zachowań. Tak więc zmiana organizacyjna polega na zmianach powtarzających się praktyk realizowanych przez członków organizacji. Uznając, że wczesne rozpoznanie jest społeczną i poznawczą aktywnością, realizowaną w praktycznym działaniu członków organizacji, możemy uznać je za specyficzną formę strukturacji.

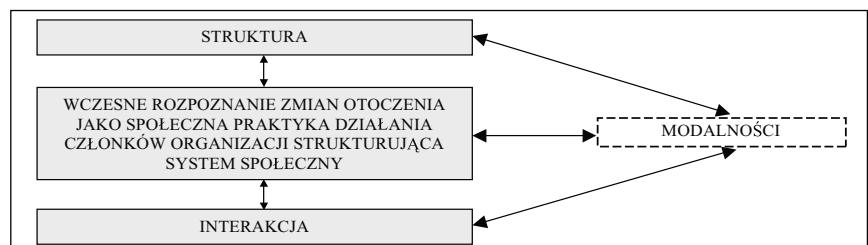
Wczesne rozpoznanie jest systemem interakcji i odbywa się tak długo, jak znajduje odbicie w działaniu, dlatego musimy wziąć pod uwagę jego dualny charakter. Z jednej strony, wczesne rozpoznanie, jako społeczna praktyka, jest częścią funkcjonowania organizacji, a właściwości strukturalne systemu organizacyjnego definiują kontekst, w którym jest realizowana, działając na nią ograniczająco i dopuszczająco. Z drugiej strony, wczesne rozpoznanie jest realizowane przez jednostki, które, wchodząc w interakcje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, próbują zidentyfikować nadchodzące zmiany i dzięki ich uświadomieniu wpłynąć na strukturę, modyfikując ją tak, by organizacja sprostала nadciągającym zagrożeniom i wykorzystała pojawiające się szanse. Poprzez modalności aktorzy konstytuują znaczenie, dominację i legitymizację w procesie wczesnego rozpoznania, produkując i reprodukcując właściwości strukturalne systemu społecznego, jakim jest organizacja, ale równocześnie pozostają pod wpływem tych właściwości (rysunek 2).

Znaczenie, legitymizacja i dominacja determinują działanie, ale istnieją tylko dzięki ciągłemu odtwarzaniu w procesach społecznych interakcji, takich jak: komunikacja, władza i moralność.

Członkowie organizacji działają w ramach zastanej struktury, pewnych zbiorów zasobów i reguł postępowania. Struktura ta kształtuje ich postępowanie, dostarczając procedur działania w określonych sytuacjach, pozycje w organizacji definiowaną

przez zajmowane stanowisko czy też udostępniając wiedzę, jaka jest w posiadaniu organizacji. Z drugiej strony, członkowie organizacji, aby realizować wczesne rozpoznanie, muszą tę strukturę ciągle przekształcać, muszą ją strukturować. Wczesne rozpoznanie ma dostarczać informacji i wiedzy na temat przyszłych stanów otoczenia, musi zatem redefiniować schematy interpretacyjne, czyli sposoby widzenia rzeczywistości. Dostrzeżenie strategicznych zaskoczeń, a więc trafne zinterpretowanie słabych sygnałów możliwe jest tylko po wyjściu poza zastane schematy. Nowe sytuacje nie dają się kategorizować i typizować w posiadanych przez członków organizacji zasobach wiedzy podzielanej. Zatem wczesne rozpoznanie wymusza zmianę struktury na poziomie znaczenia przypisywanego rzeczom i zdarzeniom. Z kolei nowo wypracowane w ramach społecznych interakcji znaczenia definiują nowy kontekst tak długo, dopóki nie pojawiają się nowe sygnały, które dostrzeżone i zinterpretowane wymuszają strukturację, czyli zmianę. Proces ten jest ciągły, bo otoczenie jest burzliwe, czyli ulega permanentnym przekształceniom. Z kolei nowe stany otoczenia wymuszają zmiany w zakresie środków, zasobów materialnych i niematerialnych, które dostarczać mają niezbędnej władzy do osiągnięcia pożądanego skutku działania. Zasoby służące osiągnięciu celów i wdrażaniu planów poprzez władzę, której dostarczają. Strukturalne własności dominacji wpływają na sposób, w jaki jest realizowana władza w organizacji. Poprzez posiadaną władzę realizowana jest zmiana posiadanych środków, by móc realizować nowe cele wynikające z nowych sytuacji. Dominacja zmienia swoją formę, nowa sytuacja może bowiem wymagać innej konfiguracji działania, np. poprzez położenie nacisku na inne aspekty funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie na przesunięcia w zakresie dominacji w strukturze organizacji. I wreszcie normy, które również stanowią kontekst działania aktorów pod wpływem nowych sytuacji bardzo często muszą ulec powtórnej negocjacji. Pewne zachowania nie są już pożądane, ale z kolei oczekiwane są inne. Legitymizacyjny wymiar struktury musi ulec zmianie poprzez zmianę norm, a to z kolei wpływa na moralność na poziomie interakcji. Nowa sytuacja (czyli strukturalna własność systemu w tym wymiarze) trwa tak długo, dopóki nie pojawi się konieczność redefinicji.

Na podstawie powyższego widać, w jakim sensie wczesne rozpoznanie może być widziane jako proces strukturacji, który służy produkcji i reprodukcji struktury w wyniku codziennych interakcji nakierowanych na dostrzeżenie nowych sytuacji.



Rys. 2. Wczesne rozpoznanie jako proces strukturacji

Źródło: opracowanie własne.

## Uwagi końcowe

**C**elem artykułu było przedstawienie wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji realizowanego jako społeczna praktyka działania członków organizacji w świetle teorii strukturalizacji Anthony'ego Giddensa. Ujęcie takie przedstawia analizowane procesy w nowej perspektywie, zwraca uwagę na strukturalny charakter wczesnego rozpoznania oraz trzy wymiary interakcji, w ramach których dochodzi do wczesnego rozpoznania: komunikację, władzę i moralność. Zrozumienie strukturalnego charakteru wczesnego rozpoznania pozwala wyjaśnić, jak aktorzy społeczni, będąc pod wpływem właściwości strukturalnych organizacji, mogą jednocześnie poprzez aktywnie podejmowane działania zmieniać tę strukturę i modyfikować funkcjonowanie organizacji tak, aby była lepiej przygotowana na nadchodzące zagrożenia i skuteczniej wykorzystywała pojawiające się szanse. Aktorzy ci w świetle teorii Giddensa dokonują strukturalizacji systemów społecznych poprzez modyfikację poszczególnych modalności, reprodukując tym samym strukturę. Możemy na tym gruncie sformułować stwierdzenia, że wczesne rozpoznanie:

- jest społeczną praktyką członków organizacji realizowaną w ramach systemów interakcji;
- jako społeczne działanie reprodukuje i produkuje strukturalne własności organizacji;
- wpływa na strukturalne własności organizacji i systemy interakcji poprzez modyfikację modalności, którymi są: schematy interpretacyjne, zasoby, normy;
- jako społeczne działanie jest „definiowane” przez strukturalne własności organizacji.

Wczesne rozpoznanie jest procesem strukturalizacji w tym sensie, że wymusza na organizacjach zmianę struktury poprzez zmianę na poziomie reguł oraz zasobów, a równocześnie reguły i zasoby stanowią kontekst działania. Modyfikowane schematy interpretacyjne, środki i normy konstytuowane przez komunikację, władzę i moralność, zmieniają strukturalne własności w wymiarze znaczenia, dominacji i legitymizacji; równocześnie na nowo definiują kontekst wczesnego rozpoznania.

dr Grzegorz Baran  
Instytut Spraw Publicznych  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

mgr inż. Janusz Bąk  
Zakład Nauk Społecznych, Ekonomii i Prawa  
Wyższej Szkoły Biznesu - National-Louis University  
w Nowym Sączu  
Wydział Zamiejscowy w Tarnowie

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. Ch.W. CHOO, *Information Management for the Intelligent Organization*, Asis, Medford NJ 1998, s. IX.
- <sup>2)</sup> K.J. ARROW, *Granice organizacji*, PWE, Warszawa 1985, s. 26.

<sup>3)</sup> Por. B. GILAD, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004, s. 71-73.

<sup>4)</sup> G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 92.

<sup>5)</sup> I.H. ANSOFF, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, „California Management Review” 1975, vol. 18, no. 2.

<sup>6)</sup> Por. I. RIESER, *Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis*, München 1980; K. FABIĄSKA, J. ROKITA, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986; I. ANSOFF, E. McDONNELL, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall 1990; B.S. COFFMAN, *Weak Signals Research*, www.mgtaylor.com, 1997; S. BLANCO, H. LESCA, *Business Intelligence: Integrating Knowledge into the Selection of Early Warning Signals*, Workshop of Knowledge Management, France 1998; J. WIERZBIŃSKI, *Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998; R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001; I.O. NIKANDER, *Early Warnings. A Phenomenon in Project Management*, Helsinki University of Technology 2002; M. WATKINS, M. BAZERMAN, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, „Harvard Business Review” 2003, March; B. GILAD, *Early Warning*, op. cit.; G.S. DAY, P.J.H. SCHOEMAKER, *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signal That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2006.

<sup>7)</sup> Por. I.O. NIKANDER I. O., *Early Warnings*, op. cit., s. 49.

<sup>8)</sup> Por. S.W. SMOLIAR, *Interaction Management. The Next (and Necessary) Step Beyond Knowledge Management*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 3; D. O'DONELL, P. O'REGAN, B. COATES, T. KENNEDY, B. KEARY, G. BERKERY, *Human Interaction: The Critical Source of Intangible Value*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 1.

<sup>9)</sup> Zob. A. GIDDENS, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003; A. GIDDENS, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2001; P.T. GIBBONS, *A Structuration Approach to the Resource Based View of the Firm*, European Academy of Management, Stockholm 2002.

<sup>10)</sup> P.T. GIBBONS, *A Structuration Approach...*, op. cit.

<sup>11)</sup> Por. M. JONES, H. KARSTEN, *Review: Structuration Theory and Information Systems Research*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Working Papers no. 11/2003.

<sup>12)</sup> Por. S. MANTERE, *Champion, Citizen, Cynic? Social Position in the Strategy Process*, Helsinki University of Technology 2003, s. 24-26.

## Summary

Modern organizations operating in turbulent environments must internalize and improve the practice of early recognition of changes in the organizational environment. It requires the analysis of the fundamental socio-cognitive activity of members of the organization in the turbulent environment. The analysis should be performed in a wider perspective of interpersonal interaction, not only through the prism of the tools and institutional arrangements. The article was an attempt to look through the lens of Anthony Giddens' structuration theory on early detection of changes in the organization's environment in order to emphasize the interactive nature of this mechanism and its structuration features.