

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Marketingu i Handlu*

Iwona Escher

ADAPTACJA ORGANIZACJI I JEJ ELEMENTY Z PERSPEKTYWY UJĘCIA SYSTEMOWEGO

Zarys treści. Rozważania prowadzone w prezentowanym artykule dotyczą zagadnienia *adaptacji organizacji*. Jest to termin, który stosunkowo często wiązany jest w literaturze i w praktyce marketingowej z pojęciami rynkowej lub marketingowej reorientacji organizacji. Występowanie tego faktu sugeruje zasadność podjęcia próby ustalenia, na ile faktycznie, a jeśli tak – to w jaki sposób tematyka implementacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania (tematyka marketingowej i rynkowej reorientacji organizacji) wiąże się z zagadnieniem adaptacyjności organizacji. Dokonany przegląd literatury wskazuje jednak, że zadanie to nie jest łatwe, termin bowiem *adaptacja organizacji* nie ma na gruncie literatury z zakresu marketingu (a także zarządzania) wyraźnej, jednoznacznej interpretacji. W prezentowanym artykule autorka podejmuje próbę wypracowania jego definicyjnego ujęcia, przyjmując za punkt wyjścia rozważania na temat adaptacji obecne w dorobku nauk systemowych.

Słowa kluczowe: adaptacja systemu, adaptacja organizacji.

WSTĘP

Proces wdrażania w organizacjach reguł marketingowej koncepcji zarządzania stanowi od lat jeden z głównych przedmiotów badań realizowanych przez przedstawicieli marketingowej dyscypliny. Badacze podejmujący się tej problematyki w ramach pomiarów prowadzonych w różnorodnych typach orga-

nizacji próbują m.in. identyfikować zmiany organizacyjne, które towarzyszą temu procesowi, oraz czynniki ułatwiające lub ograniczające jego przebieg. Mimo że do dziś w środowisku teoretyków i praktyków marketingowych nie udało się ustalić jednej standardowej listy owych zmian organizacyjnych, to jednak często w opisach towarzyszących uzyskiwanym wynikom implementacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania (i związane z nią procesy marketingowej lub rynkowej reorientacji) łączona jest z pojęciem *adaptacji organizacji*. Zauważa się między innymi, iż wdrażanie w organizacjach marketingowej koncepcji jest niejako wyrazem ich adaptacji (bądź „przystosowania się”) do zmieniających się warunków działania i szukania możliwości przetrwania i rozwoju w tych nowych uwarunkowaniach. Występowanie tego typu stwierdzeń sugeruje zasadność podjęcia próby ustalenia, na ile faktycznie, a jeśli tak – to w jaki sposób, tematyka implementacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania wiąże się z zagadnieniem *adaptacyjności organizacji*.

Jak się jednak okazuje, realizacja tego zadania nie jest łatwa, pozornie bowiem proste w definiowaniu pojęcie *adaptacja organizacji* funkcjonuje na gruncie literatury z zakresu marketingu (a także zarządzania) w różnorodnym kontekście, bez wyraźnej, jednoznacznej interpretacji, a to oznacza, że nie sposób definitywnie rozstrzygać o relacjach istniejących między wymienionymi wyżej pojęciami bez wcześniejszego wypracowania definicji owego terminu. Zaproponowanie wspomnianej definicji stanowi główny cel niniejszego artykułu. Z uwagi jednak na dużą różnorodność interpretacji terminu *adaptacja* w wielu dziedzinach wiedzy pierwszym krokiem na drodze realizacji opisanego celu jest zaproponowanie odpowiedniego punktu wyjścia dla podejmowanych w tym zakresie prac. Jak sugeruje tytuł opracowania, wspomnianym punktem wyjścia uczyniono rozważania obecne w dorobku ogólnej teorii systemów i cybernetyki (w dalszej części nazywanych w skrócie naukami systemowymi¹), w których pojęcie *adaptacja systemu* należy do kluczowych, a systemowa perspektywa badawcza jest na tyle uniwersalna, aby móc mówić o systemie (a w konsekwencji o jego *adaptacji*) także w odniesieniu do zjawisk czy obiektów będących przedmiotem zainteresowania innych dyscyplin wiedzy (w tym – marketingu czy nauki o zarządzaniu).

Zawarte w artykule opisy bazują na rozważaniach obecnych w literaturze z zakresu ogólnej teorii systemów, cybernetyki, zarządzania, marketingu oraz

¹ Kwestie odrębności pomiędzy dwiema wymienionymi dyscyplinami do dziś nie zostały jednoznacznie opisane w teorii, dlatego też dla jasności przekazu w dalszych częściach niniejszego opracowania autorka posługuje się będzie dla ich oznaczenia wspólnym terminem „nauki systemowe”.

nauk pokrewnych. Odwoływanie się do źródeł publikowanych w stosunkowo odległym czasie (dotyczy zwłaszcza nawiązań do dorobku nauk systemowych) było celowym zabiegiem autorki i wynikało z chęci dotarcia do poglądów pionierów i propagatorów wykorzystania podejścia cybernetycznego (systemowego) do badania i opisu funkcjonowania organizacji.

1. ORGANIZACJA JAKO SYSTEM CYBERNETYCZNY

Systemem (w naukach systemowych) nazywany jest zbiór elementów sprzężonych ze sobą w taki sposób, że tworzą one całość wyodrębniającą się w danym otoczeniu. Dowodzenie tego, iż organizacja jest systemem, nie wydaje się konieczne, pogląd taki jest bowiem powszechnie akceptowany odkąd dorobek nauk systemowych zaczęto wykorzystywać w teorii organizacji i zarządzania. Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu istotne jest natomiast wykazanie, iż organizacje są systemami szczególnymi, a mianowicie systemami sterowania (nazywanymi zamiennie *systemami cybernetycznymi*), to właśnie bowiem w odniesieniu do nich mówi się o *adaptacji* jako o podstawowej ich własności (Kaczmarczyk 1986, s. 17). Wykazując analogię pomiędzy cechami organizacji a cechami systemów, w tym szczególnie cechami *systemów cybernetycznych*, możliwe będzie przeniesienie wybranych zagadnień z zakresu ich *adaptacji* na sferę organizacji. Zadanie takie wymaga wskazania, które cechy systemów można przypisać organizacjom, i udzielenia odpowiedzi, czy przypisane cechy pozwalają uznać organizacje za *systemy cybernetyczne*. Pełna realizacja tak zdefiniowanego celu doprowadziłaby jednak do znacznego przekroczenia ograniczeń formalnych niniejszego artykułu, dlatego też w dalszej części dojdzie jedynie do przedstawienia, w bardzo dużym skrócie, podsumowania dokonanych przez autorkę w tym zakresie ustaleń.

Organizacje są systemami, którym można przypisać cechy wielu systemów opisywanych w naukach systemowych. Przykładowo, z racji tego, że zachodzą w nich zdarzenia zmieniające organizacje w czasie (z przyjętego przez badacza punktu widzenia), można uznać je za *systemy dynamiczne* (*wielostanowe*). Współwystępowanie w ich ramach ludzi, którzy dla realizacji wspólnych celów z reguły posługują się środkami pracy, pozwala je jednocześnie uznać za *systemy o charakterze mieszanym*, tj. systemy złożone z ludzi, rzeczy, procesów². Ze względu na swoją istotę i cele działania organizacjom

² Warto jednak zauważyć, że nie wszyscy autorzy uznają organizacje jednocześnie za *systemy sztuczne*, których podkategorię stanowią wspomniane *systemy mieszane*. Są też

można przypisać cechy *systemów otwartych (względnie odosobnionych)*. Mają określone granice i są wydzielone z otoczenia, ale jednocześnie współdziałają z otoczeniem przez wymianę materii, energii i informacji (Gomółka, 2000, s. 12; Gościński, 1982, s. 35; Kaczmarczyk, 1986, s. 44–45). Organizacje uznać można jednocześnie za *systemy samoorganizujące się*. Będąc systemami otwartymi, mogą czerpać z otoczenia materię, energię oraz informacje; są zdolne do przeciwdziałania wzrostowi nieuporządkowania, a nawet do osiągnięcia negatywnej entropii, czyli wzrostu uporządkowania. Z pominięciem pewnych szczególnych przypadków (por. Beer, 1966, s. 17) przyjęć można, że organizacje są także *systemami probabilistycznymi*, dany bodziec (stan wejścia) bowiem (w przeciwieństwie do systemów deterministycznych) nie powoduje w nich niejako automatycznie zawsze tej samej, dokładnie możliwej do przewidzenia reakcji (stan wyjścia systemu). Jednym z argumentów przemawiających za takim postrzeganiem organizacji jest niemożliwość do wyeliminowania probabilistyczny charakter działalności człowieka, stanowiącego (ujmując to w kategoriach systemowych) element każdej organizacji (Beer, 1966, s. 16; Gościński, 1968, s. 29; Kaczmarczyk, 1986, s. 45; Regulski, 1974, s. 16–17). Organizacje są jednocześnie *systemami szczególnie złożonymi*. Oznacza to, że są systemami na tyle skomplikowanymi, że nie można nazwać ich prostymi (najmniej złożone systemy, mające niewiele składników i współzależności) i jednocześnie nie wystarczy nazwać ich systemami złożonymi. Z uwagi na swoje skomplikowanie nie mogą być opisane w sposób dokładny i szczegółowy (Beer, 1966, s. 16; Flakiewicz, Oleński, 1989, s. 72; Gościński, 1968, s. 27–31; Gościński, 1982, s. 62; Mynarski, 1974, s. 16).

Dokonane wyżej, zaledwie skrótove omówienie, ukazuje wiele możliwych podejść do opisu organizacji z zastosowaniem terminologii systemowej. Zasadniczym pytaniem jest jednak, czy przypisane organizacjom cechy są wystarczające, aby móc jednocześnie uznać je za systemy sterowania (*cybernetyczne*), w odniesieniu do których stosuje się pojęcie *adaptacji systemu*.

Sterowaniem, zgodnie z ujęciem wypracowanym na gruncie nauk systemowych, jest wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu względnie odosobnionego na drugi w celu uzyskania określonych zmian przebiegu procesów zachodzących w systemie sterowanym (Kempisty, 1973, s. 420). W każdym przypadku sterowania istnieje system sterowany i system steru-

jący³. Sterować można tylko tym, co zmienia się w czasie, działa, podlega przekształceniom/transformacjom (Gomółka, 2000, s. 11–12; Wróblewski, 1993, s. 44). Nie ulega wątpliwości, że w organizacjach zachodzi sterowanie (dochodzi w nich bowiem do celowego oddziaływania systemów sterujących na systemy sterowane w celu uzyskania określonych zmian przebiegu procesów zachodzących w tych drugich)⁴. Jak jednak sugeruje literatura z zakresu nauk systemowych, aby móc nazwać taki system *systemem cybernetycznym*, konieczne jest spełnienie jeszcze kilku dodatkowych warunków.

Przede wszystkim system taki winien być *zorganizowany w sposób celowy*, a zatem stanowić spójne zespoły elementów, przeznaczone do realizacji pewnego celu, z pewnego punktu widzenia, za pomocą określonych działań (Gościński, 1968, s. 27). Nietrudno stwierdzić, że organizacje mają cechy systemu *celowo zorganizowanego* – z samej swojej istoty są bowiem jednostkami dysponującymi określonym majątkiem do realizacji indywidualnych celów działania (Wróblewski, 1993, s. 50). Można przy okazji dodać, że organizacje są jednocześnie *systemami zachowującymi się rozmyślnie*, tzn. są zdolne nie tylko osiągać cele różnymi drogami oraz z innych punktów wyjściowych, ale też mogą samodzielnie wiązki celów określać, modyfikować i dokonywać wyboru dróg ich osiągnięcia (Bielski, 2001, s. 147–148; Gomółka, 1986, s. 56; Gościński, 1982, s. 49–50).

Obok celowego zorganizowania, *system cybernetyczny* (zgodnie z ujęciem wypracowanym na gruncie nauk systemowych) charakteryzuje się także: szczególną złożonością, probabilistycznym charakterem stanów wyróżnionych oraz zdolnością do samoregulacji (samosterowania) (Gościński, 1968, s. 27; Wróblewski, 1993, s. 49–51). Warto zauważyć, że o posiadaniu przez organizacje dwóch pierwszych wymienionych cech pisano już wyżej. Ostatnia cecha wymaga dokładniejszej analizy, zwłaszcza że ściśle związa-

³ Teoretycznie należałoby stosować określenia *podsystem sterujący* i *podsystem sterowany*, ale jako że każdy system jest podsystemem jakiegoś systemu nadrzędnego, a jednocześnie systemem nadrzędnym w stosunku do podsystemów składowych (por. zagadnienie hierarchii systemów), zróżnicowanie pojęć *podsystem* czy *system* jest płynne i dla uproszczenia można mówić po prostu o systemach (Regulski, 1974, s. 17).

⁴ Warto przy okazji zauważyć, iż *sterowanie* jest pojęciem szerszym niż *zarządzanie* – podmiotem sterującym może być dowolny podsystem, np. rzecz (automat) lub człowiek, podczas, gdy podmiotem zarządzającym może być tylko człowiek. W ogólnym pojęciu *sterowania* mieści się również *kierowanie* – zarówno w organizacjach, jak i poza nimi, wszędzie tam gdzie zarówno podmiotem, jak i przedmiotem *sterowania* są ludzie (a dokładniej ich zachowania) (Kaczmarczyk, 1986, s. 16–17).

na jest z pojęciem *adaptacja*, które w niniejszym opracowaniu jest terminem kluczowym.

Wspomniane pojęcie *samoregulacji systemu* wiąże się z terminem *homeostaza*, stosowanym do opisu zdolności zachowania przez system (w procesie współdziałania z otoczeniem) wartości *istotnych zmiennych* w pewnych ustalonych granicach⁵. O homeostazie systemu mówi się w odniesieniu do systemów wyposażonych w zdolność do samoorganizacji, czyli wyposażonych w zdolność „do zmiany – przy czynnym współdziałaniu z otoczeniem – swojej struktury, zachowując przy tym integralność, działając w ramach praw rządzących otoczeniem i dokonując wyboru jednego z możliwych wariantów zachowania się” (Flakiewicz, Oleński, 1989, s. 203; Gościński, 1977, s. 83). Odpowiedzi na pytanie, czy organizacja ma zdolność samoregulacji, udziela Gościński (1982, s. 55), pisząc: „zdolność samoregulacyjną posiada każdy organizm, a także system rozmyślny, a do tej klasy systemów zalicza się systemy ekonomiczne” (cytowany autor nazwą *systemy ekonomiczne* określa organizacje). Zgodnie z jednym z podstawowych praw cybernetyki żaden system będący przedmiotem zakłóceń o dużej różnorodności nie może być całkowicie regulowany (sterowany) z zewnątrz. Oznacza to, że wraz z różnorodnością zakłóceń wzrasta potrzeba zwiększenia jego zdolności samoregulacyjnej. Twierdzenie powyższe odnosi się również do organizacji.

Jak można zatem zauważyć, wszystkie dokonane powyżej ustalenia wskazują na słuszność uznania organizacji za systemy mające cechy *systemów cybernetycznych*. To z kolei oznacza, że jest możliwe zastosowanie przy ich opisie wybranych pojęć obecnych na gruncie nauk systemowych (w tym zwłaszcza cybernetyki). Jednym z nich jest pojęcie *adaptacji systemu*. Cybernetyczne ujęcie tego terminu zaprezentowano w kolejnej części opracowania.

2. POJĘCIE *ADAPTACJA* W NAUKACH SYSTEMOWYCH

Funkcjonujące w języku potocznym rozumienie terminu *adaptacja* zwykle utożsamiane jest z pojęciem *przystosowanie*, co wydaje się głównym powo-

⁵ *Zmienne istotne* są ściśle związane z główną cechą systemu, której uszkodzenie prowadziłoby do jego zniszczenia. Wyznaczają dwie podstawowe strategie funkcjonowania systemu w zmieniających się warunkach otoczenia, tj. strategię przeżycia/utrzymania się przy życiu oraz strategię rozwoju. Przy różnorodnych stanach otoczenia *zmienne istotne* pozostają stabilne, zapewniając zrównoważenie systemu z otoczeniem (Flakiewicz, Oleński, 1989, s. 202–203).

dem nadmiernego zawężania rzeczywistego jego znaczenia (także w dorobku wielu dyscyplin naukowych, zapożyczających *a priori* owe wąskie rozumienie oraz uznających je za jedyne słuszne i oczywiste).

Tymczasem, jak zostanie wykazane poniżej, rozważania prowadzone w obszarze nauk systemowych (a szczególnie cybernetyki) pozwalają spojrzeć na ów termin ze znacznie szerszej perspektywy. Wprawdzie *adaptację systemu* nazywa się tu często zamiennie przystosowaniem systemu, to jednak podkreśla się, iż owo przystosowanie związane może być nie tylko ze zmianami zmieniającymi stan systemu (przez dostrojenie do warunków zewnętrznych), ale też ze zmianami zmieniającymi stan otoczenia systemu – por. m.in. definicja *adaptacji systemu* Gościńskiego (1982, s. 56–57).

Mimo że *adaptacja* jest jednym z głównych pojęć w naukach systemowych i jest w nich, jak wyżej wspomniano, rozpatrywana z dużo szerszej perspektywy niż w przypadku wielu innych dyscyplin, to jednak także tutaj trudno odnaleźć jedno jej definicyjne ujęcie uznane za powszechnie obowiązujące. Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu ustalenie, czym jest *adaptacja systemu*, jest jednak zadaniem kluczowym, stanowi bowiem punkt wyjścia dla wypracowania terminu *adaptacja organizacji*. Pomocny w tym zadaniu staje się przegląd opracowań związanych z tematyką *adaptacji systemu* dostępnych na gruncie nauk systemowych. Przeprowadzone przez autorkę studia literaturowe pozwalają wskazać przynajmniej kilka istotnych elementów ujęć pojęcia *adaptacja systemu*, identyfikowanych przez znaczącą większość autorów nim się posługujących.

Przede wszystkim warto zauważyć, że na gruncie literatury systemowej termin ten pojawia się najczęściej w kontekście pojęcia *skuteczność* lub pojęć do niego zbliżonych. *Adaptacja* jest wiązana z pojawieniem się zmian zmniejszających *skuteczność* działania systemu (*skuteczność* systemu w osiąganiu celów) bądź zagrażających jej pogorszeniem (przy czym zmianom, o których mowa, przypisuje się równie często charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny). Wskazuje się jednocześnie, że to *adaptacja* umożliwiła zwiększenie *skuteczności* działania systemu (lub też: osiągnięcie równowagi systemu w nowych warunkach; utrzymanie wewnętrznego środowiska systemu w warunkach określonych przez zmieniające się otoczenie; osiągnięcie najlepszego lub co najmniej zadowalającego funkcjonowania systemu w warunkach zmiennych itp.).

Wielu autorów, pisząc na gruncie nauk systemowych o *adaptacji systemu*, wspomina także o możliwych jej klasyfikacjach na podstawie różnorodnych kryteriów podziału. Jedną z nich jest klasyfikacja oparta o kryterium rodzaju strategii przyjętej przez dany system, w ramach której wyróżnia się adaptację

czynną i adaptację bierną. Warto opisać ją szerzej, jest to bowiem klasyfikacja, która jest szczególnie interesująca z punktu widzenia celu postawionego w niniejszym artykule. O adaptacji biernej mowa wówczas, gdy system biernie przystosowuje się do warunków zmiennych, traktowanych jako niezależne od własnych działań (w tym przypadku nie dochodzi do bezpośredniego oddziaływania na elementy otoczenia). Natomiast adaptacja czynna zachodzi wtedy, gdy dany system oddziałuje na swoje otoczenie oraz warunki wewnętrzne, wywołując zmiany owych warunków wewnętrznych i określonych elementów otoczenia w taki sposób, że jego obecne lub przyszłe funkcjonowanie staje się bardziej skuteczne (Kaczmarczyk, 1986, s. 20–23).

Uznanie zaprezentowanej klasyfikacji za ważną z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszych artykule wynika z tego, że okazuje się – spośród innych klasyfikacji *adaptacji systemu* opisywanych na gruncie nauk systemowych – najbliższa ujęciom *adaptacji* funkcjonującym w nauce o zarządzaniu i w marketingu, a tym samym wydaje się najwłaściwsza do wykorzystania przy tworzeniu definicji *adaptacji organizacji* (por. kolejna część niniejszego opracowania). Warto dodatkowo zauważyć, że to właśnie wyodrębnienie biernej i czynnej formy adaptacji w najbardziej bezpośredni i wyraźny sposób przeciwstawia się rozpatrywaniu terminu *adaptacja* jedynie w aspekcie *dostosowywania się* określonego systemu do zmian, na które system ten nie ma wpływu. Jak wskazują zaprezentowane wyżej opisy, o *adaptacji* można mówić nie tylko wtedy, gdy system dostosowuje się do zmienionych (zmieniających się) warunków wewnętrznych i zewnętrznych, dokonując zmian jedynie w swoim obrębie, ale także wtedy, gdy system, w miarę swoich zdolności, wywołuje zmiany w swoim otoczeniu, „dostosowując” otoczenie do własnych możliwości i potrzeb. A zatem, to, co w powszechnym rozumieniu bywa nazywane *adaptacją* (dostosowaniem), w świetle poczynionych przed chwilą ustaleń może być uznane jedynie za jej część, a dokładnie – za jej formę bierną.

Jeśli zmienia się w kierunku wypracowania definicyjnego ujęcia *adaptacji systemu*, konieczne wydaje się ustalenie tego, czy *adaptacja* jest stanem (rezultatem) określonego działania, czy też procesem. Za tym drugim ujęciem opowiada się m.in. powoływany wcześniej Kaczmarczyk (1986, s. 17–19). Jak pisze, *adaptacja* to proces ciągły zachodzący na bieżąco w danym systemie, zatem nie należy jej rozumieć jedynie jako reakcję (odповідź), lecz szereg następujących po sobie reakcji (odpowiedzi). Podobne są też ujęcia *adaptacji* proponowane przez Gościńskiego (1977, s. 82) czy Lerner (1971, s. 196). Uznanie poglądów wskazanych wyżej autorów za słuszne pozwala na przypisanie pojęciu *adaptacja* cech procesu i przeniesienie elementów jego

definitywnego ujęcia do tworzonej definicji *adaptacji systemu* – por. m.in. ujęcia *procesu* Gomółki (2000, s. 12); Kaczmarczyka (1986, s. 14) czy Gościńskiego (1977, s. 105).

Łącząc wszystkie dokonane powyżej ustalenia, można pokusić się o stwierdzenie, że *adaptacja systemu* jest procesem, czyli *ciągami określonych zdarzeń* (rozumianych, zgodnie z ujęciem Lerner'a (1971, s. 196), jako zmiany struktury systemu i/lub formy jego zachowania), koniecznych i wystarczających do wywołania innych zdarzeń, tworzących razem pewien system i zmierzających do wywołania i zaistnienia takiego zdarzenia, które jest celem tego ciągu zmian (procesu) lub takich zdarzeń, które jako wiązka tworzą zbiór celów ciągu zmian (procesu).

W proponowanym ujęciu świadomie wprowadzono sformułowanie „ciąg określonych zdarzeń” dla podkreślenia tego, że nie każde zdarzenie (tj. nie każdą zmianę struktury systemu lub formy jego zachowania) można uznać za składnik *adaptacji*. Z dostępnych w literaturze systemowej rozważań wynika bowiem (por. opisy zaprezentowane wyżej), że chodzi tu o takie zmiany, które prowadzą do podniesienia stopnia skuteczności systemu lub do innych zbliżonych efektów (np. osiągnięcia równowagi systemu w nowych warunkach itp.).

Nawiązując do wcześniej dokonanych ustaleń, należy także przypomnieć, iż *zdarzenia o charakterze adaptacyjnym* (zdarzenia stanowiące składniki *adaptacji*, tj. wymienione w zaproponowanej definicji zmiany struktury i/lub formy zachowania się/funkcjonowania systemu) mogą być wywoływane na skutek zajścia określonych zdarzeń wewnątrz systemu bądź w jego otoczeniu. Można pokusić się zatem o stwierdzenie, że *adaptacja*, jako proces, nie jest ciągiem zdarzeń autozdeteminowanych (czynów). Mimo że brakuje w tym zakresie jednoznacznej zgody na gruncie literatury systemowej, obecny w niej sposób interpretowania pojęcia *adaptacja* daje podstawy do twierdzenia, że ciąg zdarzeń uznanych za składniki tego procesu tworzy kombinacja *reakcji* lub *odpowiedzi* systemu – por. trójdzielna klasyfikacja zdarzeń mogących zachodzić w systemie, wydzielająca czyny, reakcje i odpowiedzi (Gomółka, 1986, s. 22–23; Gościński, 1982, s. 47–48; Koźmiński, 1976, s. 14).

Sugerowanie, że *adaptacja* nie jest procesem autozdeteminowanym, nie odrzuca kategorycznie, zdaniem autorki, możliwości mówienia o *adaptacji niewymuszonej*. W dokonanym powyżej opisie wskazano bowiem, że *adaptacje* mogą inicjować nie tylko zmiany w otoczeniu systemu, ale także zdarzenia w nim zachodzące. Zatem, niezachodzenie określonych zmian zewnętrznych nie przekreśla jeszcze możliwości mówienia o *adaptacji*, aczkolwiek konieczne jest w tym przypadku spełnienie jednocześnie dwóch warunków: po pierw-

sze, zdarzenia wewnątrz systemu muszą zachodzić, po drugie, zdarzenia te muszą prowadzić do pogorszenia skuteczności działania systemu (zachwiania dotychczasowego układu relacji między nim a otoczeniem) lub muszą grozić pogorszeniem tej skuteczności (zachwianiem układu relacji system – otoczenie) w przyszłości.

Podsumowując, wypracowane w niniejszej części ujęcie *adaptacji systemu* zakłada, że jest ona procesem wywołanym określonymi zmianami uwarunkowań wewnętrznych bądź zewnętrznych. Zdarzenia będące elementami tego procesu zachodzą wewnątrz systemu, natomiast ich rezultat może być umiejscowiony zarówno w systemie, jak i w jego otoczeniu.

Kobrinski (1972, s. 38) pisze: „systemami, które mają pełną zdolność adaptacji, są organizmy żywe. Teoria i praktyka sterowania stara się odtwarzać przebiegające w nich procesy adaptacyjne w systemach technicznych. Nie ma żadnych przeszkód, by o adaptacji mówić także w przypadku systemów rynkowych (ekonomicznych), które mają wiele wspólnych cech z systemami technicznymi i biologicznymi”. Przytoczone stwierdzenie stanowi dodatkowy argument przemawiający za możliwością przeniesienia dotychczasowych rozważań na temat *adaptacji systemu* na grunt funkcjonowania organizacji. Zagadnienie *adaptacji organizacji* stanowi temat rozważań prowadzonych w kolejnej części niniejszego opracowania.

3. ADAPTACJA ORGANIZACJI

Wystarczy zaledwie krótki przegląd literatury z zakresu zarządzania czy marketingu, aby przekonać się, że pojęcie *adaptacja (adaptacja organizacji)* jest w nich powszechnie stosowane, mimo że owo stosowanie nie idzie w parze z jednoznacznością w zakresie sposobu jego definiowania. Jeden z głównych obszarów niezgodności, jaki można tu dostrzec, wynika z faktu pomijania przez wielu autorów możliwości rozpatrywania pojęcia *adaptacja organizacji* w szerszym kontekście, uwzględniającym nie tylko jej bierną, ale także czynną formę, o której pisano w poprzedniej części niniejszego opracowania.

Z drugiej jednak strony przyznać trzeba, że znacząca liczba ujęć *adaptacji organizacji* tworzonych na gruncie rozważanych tu dyscyplin ma jednak wiele wspólnych elementów z opisami *adaptacji systemu* obecnymi w naukach systemowych. Warto chociażby zauważyć, że stosowane na gruncie nauki o zarządzaniu czy marketingu pojęcie *adaptacja* (dosłownie użyte lub wynikające z kontekstu) pojawia się najczęściej przy nawiązaniach dotyczących opisu zmian otoczenia organizacji (*adaptację* często uznaje się za podstawo-

wy warunek funkcjonowania i rozwoju organizacji w warunkach zmiennego otoczenia czy chociażby warunek konieczny przetrwania organizacji w długim okresie), a jej stan końcowy zwykle definiowany jest w kategoriach skuteczności (najczęściej wspomina się o tym, że *adaptacja organizacji* prowadzi do poprawy czy też podniesienia skuteczności działania organizacji).

Wybierając to, co wspólne dla różnorodnych ujęć *adaptacji* funkcjonujących w literaturze z zakresu zarządzania (oraz marketingu) i jednocześnie zestawiając z ustaleniami poczynionymi w poprzedniej części niniejszego artykułu (dotyczącymi *adaptacji systemu*) można zaproponować takie ujęcie *adaptacji organizacji*, w myśl którego będzie ona rozumiana jako ciąg określonych zmian struktury organizacji i/lub formy jej zachowania, wywołany wewnętrznymi bądź zewnętrznymi zdarzeniami zaburzającymi jej działanie i prowadzący do pewnego konkretnego stanu końcowego. Warto jednak zauważyć, że zdefiniowanie owego stanu końcowego, tj. rezultatu *adaptacji organizacji*, nie jest proste, nie zawsze bowiem właściwe może okazać się jego zdefiniowanie w kategoriach *skuteczności działania organizacji* (nawet mimo wspomnianego wyżej faktu, że takie spojrzenie na rezultat *adaptacji organizacji* jest zgodne z poglądami znaczącej liczby autorów piszących na ten temat na gruncie nauki o zarządzaniu czy marketingu). Wystarczy przypomnieć, że *skuteczność* (powszechnie utożsamiana ze stopniem realizacji założonych celów) jest jedną z podstawowych, ale nie jedyną postacią (walorem) sprawnego działania organizacji (Kieżun, 1997, s. 18–23). Pomimo tego, że każde zdarzenie w organizacji powoduje określone skutki (przybierają one postać stanów rzeczy, zdarzeń, zjawisk), ich ocena może zależeć od kryterium wartościowania przyjętego przez konkretnego badacza (Przybyła, 2001, s. 40). Trzeba też pamiętać, że ocena organizacji pod kątem *skuteczności* wymaga znajomości celów organizacji oraz przyjęcia przez oceniającego tzw. prognozy skuteczności. Tymczasem ustalenie, co stanowi cel organizacji, nie należy do czynności najprostszych (por. m.in. Bolesta-Kukułka, 1997, s. 48; Robbins, DeCenzo, 2002, s. 78–79; Sudoł, 2002, s. 76–88), nie wspominając już o tym, że niektórzy autorzy twierdzą nawet, iż samo mówienie o celu organizacji nie jest w pełni poprawne⁶.

⁶ Niektórzy autorzy podkreślają, że pojęcie *celu* w ścisłym znaczeniu może mieć zastosowanie tylko do jednego rodzaju systemu, tj. człowieka. Organizacje jako takie nie są obdarzone świadomością i nie mogą antycypować przyszłych stanów rzeczy, które uważają za pożądane, zatem nie można mówić o ich celach w rozumieniu przyjętym dla celów człowieka. Cele mogą mieć ludzie wchodzący w skład zespołu, a indywidualne cele pewnej grupy ludzi mogą być wspólne (zbieżne). Traktowanie celów organizacji tak, jak

Uwzględniając zaprezentowane powyżej zastrzeżenia, można uznać, że właściwszą propozycją dla tworzonej definicji *adaptacji organizacji* jest zdefiniowanie jej stanu końcowego w kategoriach *sprawności*, a nie skuteczności. Skuteczność jest jedną z postaci sprawnego działania, ale nie jedyną i nie zawsze najwłaściwszą (walorami sprawnego działania mogą być też m.in. korzystność, ekonomiczność, prostota, energiczność i czystość sposobu działania oraz dokładność, udatność czy czystość efektu działania).

Wskazując na możliwy sposób definiowania pojęcia *adaptacja organizacji*, warto przy okazji zwrócić uwagę na termin blisko z nią wiązany, a nawet utożsamiany. Mowa tutaj o *antycypacji*. Zgodnie z definicją *Nowego słownika języka polskiego PWN* (Sobol, 2002, s. 17) *antycypacja* to „wyprzedzanie, przewidywanie, zakładanie czegoś, co jeszcze nie istnieje”. Autorzy *Słownika wyrazów obcych* (Sobol, 2003, s. 59) dodają do tego m.in. „przedwczesne realizowanie czegoś; [...] przewidywanie mającego nastąpić zdarzenia i przygotowywanie się do jego przyjęcia przez zajęcie określonej postawy; zakładanie czegoś z góry, przed zaistnieniem”. Przenosząc tak definiowane pojęcie na problematykę funkcjonowania organizacji, można stwierdzić, że *antycypacja* przejawia się w podejmowaniu w ramach organizacji zmian o charakterze antycypacyjnym, to znaczy zmian wyprzedzających zdarzenia mające dopiero nastąpić (mogą to być zarówno zdarzenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne względem organizacji). Uwzględniając wcześniej poczynione ustalenia nt. *adaptacji organizacji* można wyraźnie zobaczyć, że *antycypacja* różni się od *adaptacji*. Mimo to wielu autorów stosuje wymienione terminy w sposób zamienny. Szczególnie widoczne jest to w sformułowaniach typu „adaptacja do oczekiwanych zmian”. Tego typu stwierdzenia uznać należy za niepoprawne. Uznanie przyszłych zdarzeń za źródło zmian o charakterze adaptacyjnym stoi nie tylko w konflikcie z wypracowanym w niniejszym artykule ujęciem *adaptacji organizacji* (wywołuje wątpliwości co do dalszej zasadności określania zmian wchodzących w skład procesu *adaptacji* mianem reakcji lub odpowiedzi organizacji), ale też z innymi terminami blisko związanymi z pojęciem *adaptacja*, opisywanymi w literaturze systemowej, takimi jak: wrażliwość systemu, próg wrażliwości oraz wskaźnik reagowalności (por. m.in.: Kaczmarczyk, 1986, s. 24–26).

celów jednostki ludzkiej jest błędem „antropomorfizacji organizacji”. Jak pisze Bielski (2001, s. 95–102), termin *cele organizacji* jednak się stosuje i nic nie stoi na przeszkodzie, aby go używać, pamiętając jednak, że określenie *cele organizacji* jest pewnym skrótem myślowym. Cele te można wówczas rozumieć analogicznie jak cele jednostki, czyli jako pożądany stan spraw, który organizacja usiłuje zrealizować

Mówiąc najogólniej, różnica pomiędzy dwoma rozważanymi procesami (*adaptacją* i *antycypacją*) wynika z charakteru zdarzeń je inicjujących – zdarzenia inicjujące *adaptację* zachodzą (ich wystąpienie nie ma, tak jak w przypadku *antycypacji*, charakteru potencjalnego). Zajście zdarzeń inicjujących może zagrażać sprawności działania organizacji, ale niekoniecznie doprowadzi do faktycznego jej pogorszenia z racji wprowadzonych zmian adaptacyjnych. Uwzględniając ten fakt, niektórzy autorzy twierdzą (nie bez racji), że zmiany adaptacyjne mogą mieć – w pewnym sensie – charakter „wyprzedzający”. Tak się dzieje, gdy działania te są podejmowane w sytuacji zajścia wewnątrz lub na zewnątrz organizacji zdarzeń zagrażających potencjalnie jej sprawności. Jak można przypuszczać, stwierdzenie to jest jednym z najistotniejszych źródeł nieporozumień związanych z pojmowaniem *adaptacji* i jej związku z pojęciem *antycypacja*.

Wobec wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje, oczywiste jest, że *antycypację* należy uznać za pożądaną kierunek zachowań organizacji, a tematyka niniejszego opracowania nie ma na celu dyskredytowanie tego poglądu. *Antycypacja* wymaga jednak od organizacji większego (w porównaniu z procesem *adaptacji*) zaangażowania, zwłaszcza w sferze ciągłego badania warunków wewnętrznych i zewnętrznych, przewidywania zmian tych warunków oraz podejmowania na ich podstawie trafnych decyzji. Tymczasem, wyniki wielu badań prowadzonych w organizacjach (także polskich) wskazują, że w większości z nich sfera badań należy do najbardziej zaniedbywanych.

Jako przykład warto przywołać chociażby wyniki dwóch ogólnopolskich badań przedsiębiorstw działających na terenie Polski, w których realizacji uczestniczyła autorka opracowania (Grant KBN Nr 1 H02D03318 pt. *Czynniki kształtujące marketingową świadomość polskiej kadry kierowniczej oraz stan i rozwój zastosowań marketingu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, zrealizowany przez zespół badawczy pracowników ówczesnej Katedry Marketingu WNEiZ UMK, w okresie 01.2000–06.2002 r. oraz będący w dużej mierze jego kontynuacją Grant MNiSW Nr N N115 549738 pt. *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, zrealizowany w Katedrze Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w okresie 05.2010–05.2012 r., w obu przypadkach pod kierownictwem prof. dr. hab. S. Kaczmarczyka). Z danych uzyskanych z tych dwóch badań wynikało, że w większości przedsiębiorstw biorących udział w pomiarze nie realizowano badań marketingowych. W pierwszym badaniu (z roku 2000) spośród 473 przedsiębiorstw poddanych pomiarowi odsetek tych, w których nigdy nie podejmowano badań, wyniósł 83,5%. Z upływem czasu sytuacja ta nie uległa znaczącej poprawie – w drugim badaniu (z roku 2010) jedynie w 21,1% podmiotów

spośród 350 przebadanych przyznano, że w ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających moment pomiaru przeprowadzono choć jedno badanie marketingowe lub zlecono jego realizację (Escher, 2002, s. 49–63; Pawlak-Kołodziejska, Schulz, 2011, s. 35–43).

4. PRZYKŁADY ZMIAN ORGANIZACYJNYCH O CHARAKTERZE ADAPTACYJNYM

Naturalnym uzupełnieniem zaproponowanej w poprzedniej części definicji *adaptacji organizacji* winno być wskazanie przykładów zmian w organizacji, którym można przypisać charakter adaptacyjny (tj. przykładów elementów procesu *adaptacji organizacji*). Tej kwestii poświęcono rozważania prowadzone w niniejszej części prezentowanego artykułu. Należy jednak podkreślić, że dokonane tu rozstrzygnięcia mogą mieć jedynie charakter ogólny, dokładne bowiem wyszczególnienie (stworzenie jednej, standardowej listy) zmian o charakterze adaptacyjnym nie jest w praktyce możliwe chociażby z tego powodu, że trudno jest zidentyfikować wszystkie tego typu zmiany, a zwłaszcza ustalić kolejność ich zajścia w ciągu zdarzeń, jakim jest *adaptacja*. Trzeba również pamiętać o tym, iż obok pewnej grupy łatwiejszych w identyfikacji zmian (z uwagi na powszechność ich zachodzenia w dużej liczbie organizacji) jest też cały szereg zmian indywidualnych, tj. istotnych dla poszczególnych organizacji, a jednocześnie nieistotnych dla pozostałych, i dlatego trudnych do identyfikacji, jednoznacznego opisu i zakwalifikowania⁷.

Pomocne w wykazaniu przykładów rozważanych zmian mogą być m.in. informacje wtórne, których źródłem są raporty z badań prowadzonych w różnego rodzaju organizacjach przez różnorodne zespoły badawcze – specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania czy marketingu. W ich ramach często dochodzi do opisu zmian zachodzących w badanych organizacjach na skutek zajścia różnorodnych zdarzeń wewnętrznych lub zewnętrznych, zagrażających sprawności ich działania w przyszłości lub rzeczywiście tę sprawność pogarszających (choć oczywiście nie zawsze we wspomnianych raportach zmiany te wiązane są dosłownie z pojęciem *adaptacja organizacji* czy *zmiana*

⁷ Warto przypomnieć, że organizacje są *systemami deterministycznymi* i *systemami zachowującymi się rozmyślnie*. Są zdolne osiągać cele różnymi drogami, cele mogą samodzielnie wybierać lub modyfikować – mogą zatem osiągać poprawę sprawności działania (pogorszonej na skutek zajścia określonych zdarzeń wewnętrznych/zewnętrznych), wprowadzając zmiany odmienne w stosunku do innych organizacji.

adaptacyjna). Z uwagi na ograniczenia formalne nie sposób zaprezentować w niniejszym artykule nawet wycinka rozważanych tu wyników badań, tym bardziej że nawet pobieżna ich analiza wskazuje, iż identyfikowane w nich zmiany, którym przypisać można charakter adaptacyjny, są nie tylko liczne, ale i bardzo różnorodne.

W tej sytuacji wydaje się, że jedynym możliwym sposobem realizacji postawionego celu może okazać się podjęcie próby syntetycznego ujęcia rozważanych zmian. Poczynione pod tym kątem studia literaturowe podpowiadają, że możliwe jest m.in. ich zaklasyfikowanie do dwóch ściśle ze sobą powiązanych obszarów (podsystemów). Obszary, o których mowa ,to:

- 1) zmiany repertuaru i zakresu działań realizowanych w obrębie organizacji oraz wobec elementów jej otoczenia (także związane z nimi zmiany w zakresie wykorzystania zasobów organizacji),
- 2) zmiany struktury organizacyjnej.

Oczywiście należy pamiętać, iż stosowanie wobec wymienionych wyżej zmian nazwy *zmiana adaptacyjna* jest możliwe tylko wówczas, gdy są one reakcjami lub odpowiedziami organizacji na zmiany (wewnętrzne/zewnętrzne) zakłócające jej relacje (obecnie lub potencjalnie) z otoczeniem.

Warto zauważyć, że zmiany tego typu jak zgrupowane w zaproponowanej dwudzielnej klasyfikacji często w literaturze z zakresu zarządzania określane są mianem *zmian organizacyjnych*. Jak pisze Griffin (1996, s. 393 oraz s. 401–405), *zmiana organizacyjna* to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji – może dotyczyć niemalże każdego aspektu organizacji, tj. strategii organizacji (jej określonego obszaru, na przykład określonej strategii funkcjonalnej), struktury organizacji (podstawy grupowania stanowisk, rozpiętości zarządzania, układu stosunków podporządkowania, rozkładu władzy formalnej), systemu zarządzania zasobami ludzkimi (kryteriów doboru kadr, metod oceny wyników, systemu wynagrodzeń), stosowanej techniki czy samych ludzi (poziomu kwalifikacji, systemu wynagrodzeń, zakresu szkoleń, postaw pracowników) itp.

Większość zmian organizacyjnych wynika z realizacji jednej lub kilku równocześnie (rozpatrywanych jako wzajemnie uzupełniające się) koncepcji zarządzania organizacją, uznanych przez kadrę zarządzającą za zapewniające optymalne funkcjonowanie organizacji w danych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych. Z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszym artykule można powiedzieć, że są to koncepcje, których realizacja zapewnia organizacji utrzymanie właściwych relacji zarówno pomiędzy jej elementami wewnętrznymi, jak i pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, a tym samym

umożliwia utrzymanie równowagi funkcjonalnej organizacji, tj. zdolności do samosterowania sobą (formułowania celów i powodowania ich realizacji) i zachowania odrębności (utrzymania swej struktury jako elementu wyraźnie wyodrębnionego z otoczenia).

Decyzja o wdrożeniu określonej koncepcji zarządzania należy do przedstawicieli kadry zarządzającej, wynika zaś m.in. z ich postaw wobec działań aktualnie realizowanych w organizacji, wobec otoczenia organizacji oraz wobec postulatów i rozwiązań zawartych w innych koncepcjach zarządzania. Zmiany w zakresie opisanych postaw określają w dużej mierze kierunek pozostałych zmian zachodzących w organizacjach. Można zatem przyjąć, że zarówno zmiany z pierwszego, jak i z drugiego obszaru dwudzielnej klasyfikacji (wcześniej zaprezentowanej) są przejawem realizacji określonej koncepcji zarządzania, preferowanej w danym momencie przez pion zarządzający (kierujący) daną organizacją.

Pierwszy obszar zmian adaptacyjnych ujęty w zaproponowanej wyżej dwudzielnej klasyfikacji wydaje się nie tylko najobszerniejszy, ale też najczęściej identyfikowany oraz opisywany w ramach badań prowadzonych przez przedstawicieli nauki o zarządzaniu czy marketingu. Obejmuje zmiany repertuaru i zakresu działań realizowanych w obrębie organizacji oraz wobec elementów jej otoczenia (także związane z nimi zmiany w zakresie wykorzystania zasobów organizacji), a zatem zmiany z jednej strony bardzo różnorodne, a z drugiej – bardzo indywidualne. Jak podkreślono we wstępie do niniejszej części, w organizacjach – nawet jeśli zarządzane są wedle tej samej koncepcji – często podstawowe jej postulaty realizowane są (wdrażane) przez podejmowanie działań celowo odróżniających je od pozostałych. Tak jest dla przykładu z organizacjami funkcjonującymi zgodnie z marketingową koncepcją zarządzania – łączy je wspólna idea zaspokajania potrzeb klienta w satysfakcjonujący sposób, jednocześnie – dążąc do urzeczywistnienia tej idei – zakres realizowanych w nich działań jest bardzo zróżnicowany, a co więcej systematycznie się poszerza o nowe, wymagające równoległe zmian w zakresie wykorzystywanych do tej pory zasobów. Implementacja każdej z koncepcji zarządzania (nie tylko marketingowej) wiąże się ze zmianami, które można zakwalifikować do rozważanego tu pierwszego obszaru zmian.

Ściśle z nimi są powiązane zmiany należące do drugiego obszaru zaproponowanej wyżej klasyfikacji (zmiany *struktury organizacyjnej*), pozwalają bowiem podtrzymać zmiany w zakresie dynamicznego aspektu organizacji (tj. jej funkcjonowania). Za słusznością przypisania zmianom struktury organizacyjnej charakteru adaptacyjnego przemawiają poglądy licznych autorów zajmujących się problematyką funkcjonowania organizacji. Przykładowo

Robbins (1998, s. 341–344) pisze, że modyfikowanie struktury organizacyjnej jest jednym ze sposobów radzenia sobie organizacji z niepewnością otoczenia. Koźmiński i Oblój (1989, s. 221) twierdzą nawet, że kadra kierownicza traktuje strukturę organizacyjną jako główny instrument zarządzania i dlatego na zakłócenia i niesprawności w funkcjonowaniu organizacji reaguje przede wszystkim poszukiwaniem nowych rozwiązań strukturalnych. Obserwacja przemian zachodzących w organizacjach oraz publikowane wyniki badań nie dają podstaw, aby nie zgodzić się z takimi opiniami, aczkolwiek można pod ich adresem zgłosić zastrzeżenia, które wynikają wprost z braku jednoznacznej interpretacji pojęcia *struktura organizacyjna* (por. m.in. Przybyła, 2001, s. 64–65). Niezależnie jednak od istniejących w tym zakresie sporów słuszne wydaje się uznanie, że to właśnie zmiany struktury organizacyjnej uznać można za drugi istotny obszar zmian adaptacyjnych, możliwych do identyfikacji w organizacjach (przy czym pamiętać trzeba, że termin *zmiany struktur organizacyjnych* odnosi się do zmian wartości cech struktury organizacyjnej, a nie do zmian samych cech).

PODSUMOWANIE

Rozważania prowadzone w niniejszym artykule służyły wypracowaniu definicji *adaptacji organizacji*. Dzięki wykazaniu, iż organizacja jest szczególnym rodzajem systemu cybernetycznego, możliwe było oparcie budowanego ujęcia na rozwiązaniach dostępnych w dorobku nauk systemowych. Obecne w nich rozumienie terminu *adaptacja systemu*, a także klasyfikacja wyodrębniająca adaptację bierną i adaptację czynną pozwoliły na wykazanie, iż w stosowanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania oraz marketingu ujęciach terminu *adaptacja organizacji* często przebija jedynie jej wąskie rozumienie, w którym kojarzona jest wyłącznie ze zmianami przystosowującymi organizację do określonych zmian zewnętrznych. Dokonane w artykule ustalenia pozwoliły nie tylko na stworzenie nowego, szerszego ujęcia pojęcia *adaptacja organizacji*, ale też na wykazanie odmienności *adaptacji* wobec zjawiska *antycypacji* oraz na zaproponowanie dwudzielnej klasyfikacji zmian zachodzących w organizacjach, którym można przypisać charakter adaptacyjny.

W kontekście wprowadzenia dokonanego do niniejszego artykułu naturalnym rozwinięciem poczynionych w nim ustaleń winno być wykazanie, na ile opisane tu pojęcie *adaptacja organizacji* faktycznie wiąże się z procesami *marketingowej* i *rynkowej reorientacji organizacji* (tak jak sugerują to liczni autorzy i badacze zajmujący się problematyką marketingową). Na

przeszkodzie realizacji wskazanego celu stanęły jednak w niniejszym artykule ograniczenia formalne. Jak się bowiem okazuje, podobnie jak pojęcie *adaptacja organizacji*, także wspomniane *marketingowa* oraz *rynkowa reorientacja organizacji* są terminami różnorodnie interpretowanymi i stosowanymi w różnorodnych kontekstach (często bywają nawet traktowane jako synonimy, bądź też nie są odróżniane od pojęć *marketingowa orientacja* i *rynkowa orientacja*). Wymagają zatem podjęcia próby nadania im jednoznacznych ujęć. Z uwagi na wspomniane wyżej ograniczenia formalne, tego typu zadanie nie mogło zostać zrealizowane w niniejszym opracowaniu (planowane jest jednak do realizacji w kolejnych publikacjach autorki, traktowanych jako ciąg dalszy podjętych tutaj rozważań).

LITERATURA

- Beer S. (1966), *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Bielski M. (2001), *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Bolesta-Kukulka K. (1997), *Świat organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Escher I. (2002), *Badania marketingowe w działalności polskich przedsiębiorstw*, [w:] S. Kaczmarczyk (red.), *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian. Raport z badania*. t. I, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Flakiewicz W., Oleński J. (1989), *Cybernetyka ekonomiczna*, PWE, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gomółka Z., (2000), *Cybernetyka w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Gomółka Z. (1986), *Elementy ogólnej teorii systemów*, Wydawnictwo USz, Szczecin.
- Gościński J. (1968), *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Gościński J. (1982), *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa.
- Gościński J. (1977), *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa.
- Kaczmarczyk S., (1986), *Marketing jako podsystem czynnego sterowania adaptacyjnego przedsiębiorstwem eksportującym. Ujęcie systemowe*, Zeszyt Naukowy Nr 78, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Kempisty M. (red.) (1973), *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

- Kobriniski N.E. (1972), *Podstawy sterowania w systemach ekonomicznych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1976), *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Lerner A.J. (1971), *Zarys cybernetyki*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Mynarski S., (1974), *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa.
- Pawlak-Kołodziejska K., Schulz M. (2011), *Badania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski*, [w:] Kaczmarczyk S., Petrykowska J. (red), *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, „Handel Wewnętrzny” (część 2, t. I), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Przybyła M. (2001), *Organizacja jako obiekt badań składniki organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Regulski J. (1974), *Cybernetyka systemów planowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sobol E. (red.) (2002), *Nowy słownik języka polskiego PWN*, PWN, Warszawa.
- Sobol E. (red.) (2003), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.
- Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Wróblewski K.J. (1993), *Podstawy sterowania przepływem produkcji*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

ORGANIZATION'S ADAPTATION AND ITS COMPONENTS FROM THE PERSPECTIVE OF THE SYSTEMS APPROACH

A b s t r a c t. All considerations presented in this paper are related to the issue of *organization's adaptation*. It is a term that is relatively often associated in the marketing literature and practice with the concepts of *market* or *marketing reorientation*. Because of this fact it seems interesting to try to explore how much, and if so – in which way the issue of the implementation of the rules of marketing concept (that is the issue of *marketing* and *market reorientation of the organization*) is associated with

the term of *organization's adaptation*. The review of management and marketing literature shows that this task is not easy, because the term of *organization's adaptation* hasn't had one clear, unambiguous interpretation so far in the theory of management (and also in marketing). Because of this, in the article the author attempts to propose a definition of *organization's adaptation*. It will be based on a definition of *adaptation* which comes from systems science (cybernetics, most of all) because, as it is presented in the article, this interdisciplinary field of science gives much wider and complete interpretation of the term of *adaptation* than marketing and theory of management do. The transfer of the term of *adaptation* from systems science into an area of organization was possible by proving that there is an analogy between organization and cybernetic system, for which *adaptation* is one of the most important feature.

Key words: system's adaptation, organization's adaptation.