

Nauka o organizacji i przedsiębiorstwie

Prof. Dr hab. Grzegorz Monastyrski

Bydgoszcz, 2014 r.

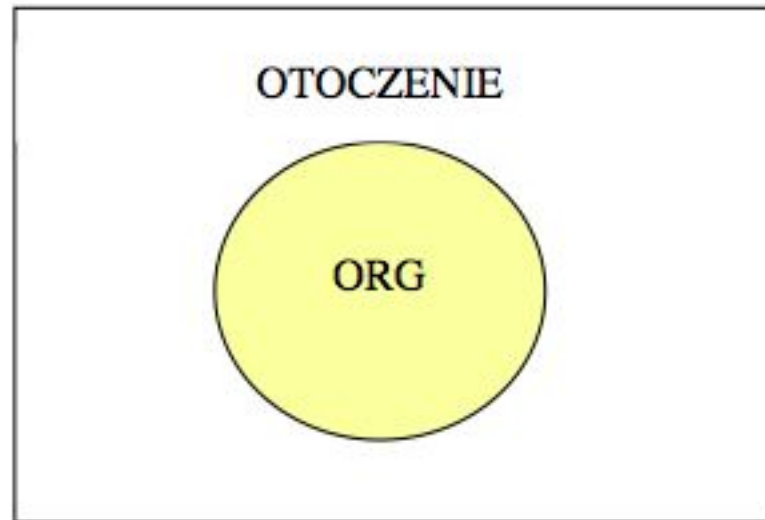
Wykład 4

Otoczenie organizacji

Pojęcie otoczenia organizacji

Otoczenie otacza organizację, a „*to proste rozróżnienie przedstawia organizację jako obiekt zanurzony w większym systemie*”

- Według M. Hatch w nowoczesnych teoriach organizacji, otoczenie organizacji uważa się za byt leżący poza jej granicami.



Organizacja w otoczeniu

Pojęcie otoczenia organizacji

- Ricky W. Griffin, w ujęciu postmodernistycznym, porównuje organizację do pływaka przekraczającego rzekę, a otoczenie do rzeki. Pływak musi „...przed wpływnięciem ocenić szybkość prądu, przeszkody, a także odległość. Jeśli oceni te elementy właściwie, dotrze do zamierzonego miejsca na drugim brzegu rzeki. Jeśli jednak zrozumie je niewłaściwie, może wylądować zbyt daleko, w dół lub w górę od punktu zamierzonego”

Pojęcie otoczenia organizacji

- Ta bardzo czytelna, metaforyczna analogia wskazuje, że istnieją bardzo silne zależności pomiędzy tymi bytami. Otoczenie wpływa na wyniki działań organizacji, która żeby trwać i rozwijać się, musi rozumieć podstawowe elementy swego otoczenia i dostosowywać się do ich wymagań. Organizacja ze swej strony nie ma pewności, jakie będą to wymagania, gdyż otoczenie nieustannie się zmienia. Jest dynamiczne, stanowi więc nieustanne dla niej zagrożenie.

Pojęcie otoczenia organizacji

- Zależność organizacji od otoczenia jest czytelna. Organizacja przyjmuje takie rozwiązania struktur organizacyjnych i podejmuje takie działania, które są w głównej mierze wynikiem zrozumienia potrzeb i wpływów otoczenia. W podejściu przyjmuje się, że istnieją zarówno granice organizacji, jak i otoczenia.

Pojęcie otoczenia organizacji

- W organizacji modernistycznej mają one charakter umowny i dotyczą raczej procesów i zachowań niż obiektów fizycznych. Można wręcz mówić o ich zacieraniu. Niemniej jednak one istnieją, wskazują na autonomię organizacji i pokazują źródła jej zasileń oraz możliwości dystrybucji jej wytworów.

Pojęcie otoczenia organizacji

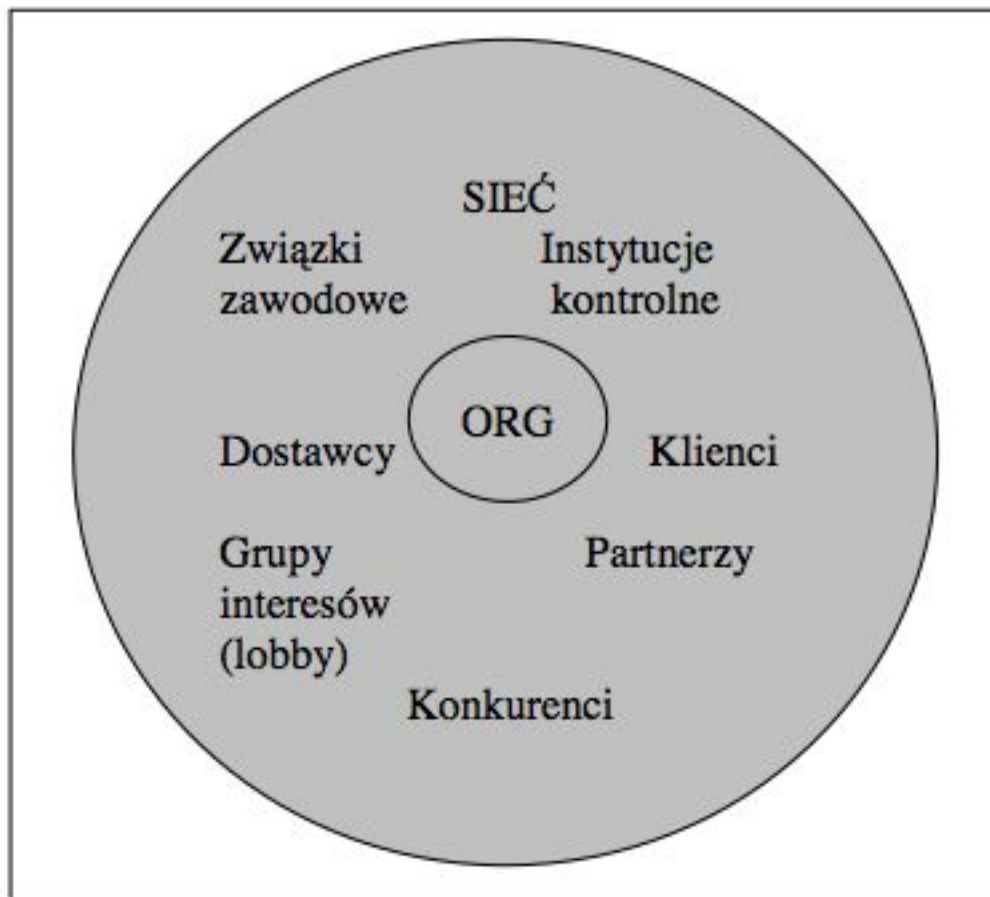
- W perspektywie symboliczno-interpretacyjnej otoczenie postrzegane było jako konstrukt społeczny. Powstaje ono w efekcie zbierania i analizowania danych i informacji o otoczeniu oraz jako skutek decyzji podejmowanych na podstawie tej analizy (*teoria ustanowienia*), co prowadzi do dalszego jego konstruowania (*teoria społecznej konstrukcji*).

Sieć międzyorganizacyjna

- Każda organizacja wchodzi w różne interakcje z elementami swego otoczenia. Umożliwiają one pozyskiwanie surowców i kapitału, zatrudnianie nowych pracowników czy rozwijanie bazy technicznej. Organizacja zabiega także o właściwe interakcje wyjściowe, tzn., że oddziałuje na swoich klientów.

Sieć międzyorganizacyjna

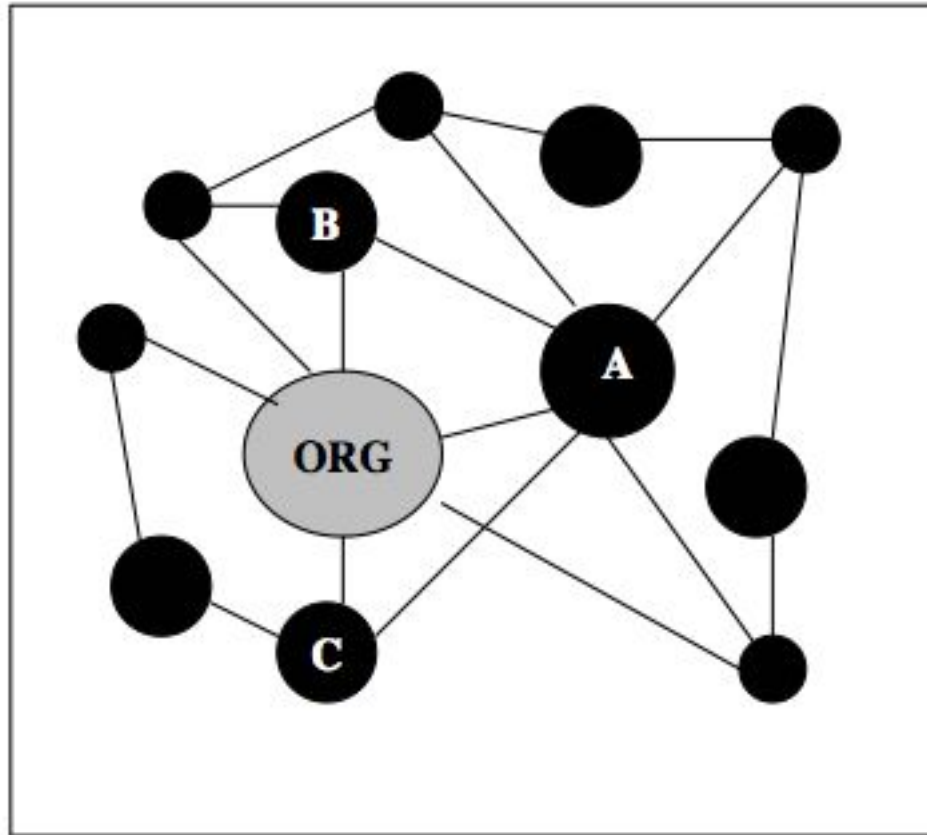
- Do zakresu interakcji zalicza się także te działania elementów otoczenia, które regulują i nadzorują interakcje wejściowe i wyjściowe (np. takich czynników, jak dystrybutorzy, agencje reklamowe, związki zawodowe, urzędy państwowe). Wszystkie tworzą sieć międzyorganizacyjną



Organizacja w centrum sieci organizacji wchodzących w interakcje i konkurujących ze sobą

Sieć międzyorganizacyjna

- Sieć międzyorganizacyjna, składa się z siedmiu elementów: związki zawodowe, instytucje kontrolne, dostawcy, klienci, grupy interesów, partnerzy i konkurenci. W wielu przypadkach wymienione elementy stanowią swoiste agregaty elementów otoczenia, inne organizacje. Instytucjami kontrolnymi są między innymi urzędy podatkowe, skarbowe, celne. Grupy interesów to ludzie, grupy ludzi czy też organizacje, które próbują wpływać na działania organizacji (np. ekologodzy, grupy konsumenckie, ośrodki ważnych interesów).



Wyważone spojrzenie na sieć międzyorganizacyjną

Sieć międzyorganizacyjna

- Jednym z najtrudniejszych problemów w dokonaniu analizy sieci jest określenie jej racjonalnych granic. Można twierdzić, że większość elementów sieci jest systemami otwartymi. Problemem jest, które elementy wyeliminować, by stworzyć sieć. By uniknąć takiej dowolności, menedżerowie, tworząc sieć międzyorganizacyjną, ustawiają swoją organizację w centrum sieci, następnie dodają organizacje współpracujące (bezpośrednie interakcje), a na końcu konkurencyjne. Pozostałe elementy sieci (dalsze organizacje, interakcje kolejne itp.) dodaje się w miarę możliwości.

Otoczenie ogólne

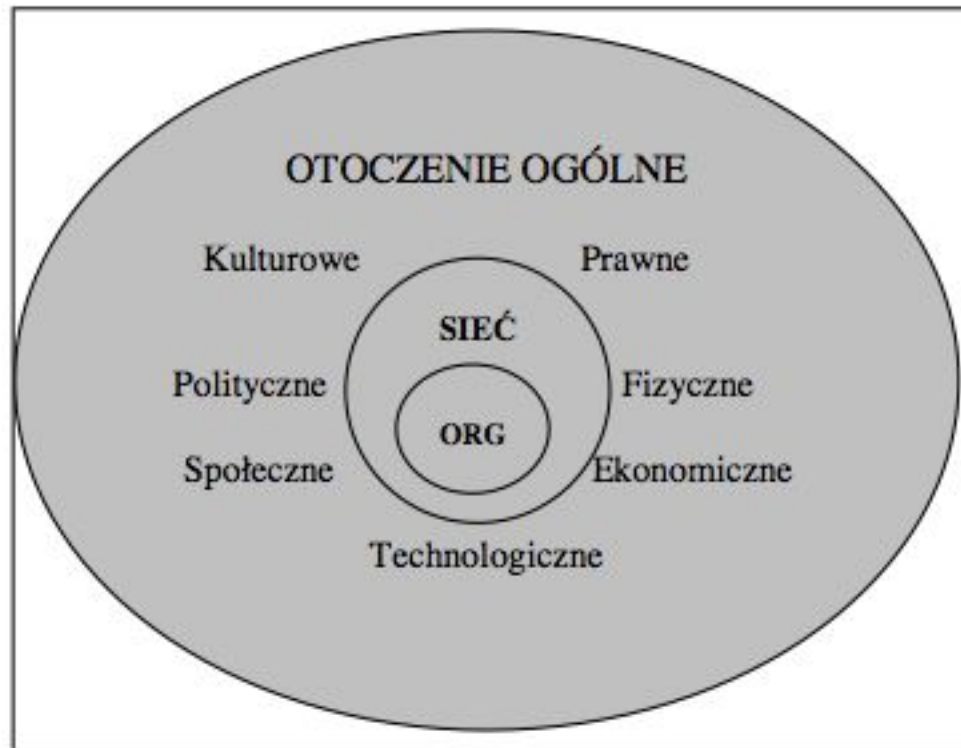
- Otoczenie organizacji definiować można także za pomocą rozróżniania elementów otoczenia ogólnego. Ważni uczestnicy sieci międzyorganizacyjnej nie są jedynymi, których istnienie jest istotne dla organizacji. W otoczeniu występują także inne elementy o charakterze ogólnym, które chociaż przenikają organizację, to *„analiza samej sieci nie daje szans na ich zauważenie”*

Otoczenie ogólne

- Na ten fakt zwraca uwagę R. W. Griffin, według którego *„otoczenie ogólne organizacji obejmuje niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi organizacjami”*

Otoczenie ogólne

- Z tego też powodu warto jest prowadzić dokładną analizę otoczenia ogólnego otoczenia, gdyż pozwala ona dostrzec powiązania między organizacjami a ich otoczeniem. W celach czysto praktycznych otoczenie ogólne dzieli się na różne sektory (wymiary). Według M. Hatch w otoczeniu ogólnym wyróżnia się sektory o charakterze społecznym, kulturowym, prawnym, politycznym, ekonomicznym, technologicznym i fizycznym.



Sektory otoczenia ogólnego

Otoczenie ogólne

- Na przedstawionym rysunku organizacja stanowi centrum sieci międzyorganizacyjnej, którego elementy są w różnych interakcjach z organizacją. Zarówno sieć, jak i organizację przenikają elementy otoczenia ogólnego, tworząc kolejne zależności. Ważne jest, że wyróżnione sektory są w większości sztucznymi podziałami czynionymi po to, aby móc sobie poradzić ze złożonością otoczenia, to tylko punkt wyjściowy do analizy otoczenia ogólnego organizacji.

Otoczenie ogólne

- Sektor społeczny to przede wszystkim elementy struktury klasowej społeczeństwa, względy demograficzne, wzorce mobilności, style życia i tradycyjne instytucje społeczne (system edukacji, praktyki religijne, handel i rozmaite zawody). W wielu organizacjach coraz większą wagę przykładają się do zmian w tym sektorze. Starzenie się społeczeństwa, rosnąca rola kobiet i to nie tylko w aspekcie dostępu do nowych zawodów, migracje zarobkowe czy zjawisko tzw. obywateli Europy (Świata), to przykłady zmian zachodzących w sektorze społecznym otaczającym współczesne organizacje.

Otoczenie ogólne

Sektor kulturowy to obyczaje, tradycje i oczekiwania względem zachowań i wartości społeczeństwa, w którym funkcjonuje dana organizacja. Wskazują one, jakie produkty, usługi i normy postępowania społeczeństwo sobie ceni. Przykłady warunków występujących w sektorze kulturowym, w którym działa wiele polskich organizacji, wskazują na obniżenie się wartości autorytetu hierarchicznego, wzrost wartości praw człowieka i kwestii ochrony dóbr naturalnych, walkę z patologią i nierównościami społecznymi. Jest to istotna wiedza dla organizacji, która na tej podstawie określa strategię swego postępowania względem otoczenia.



Otoczenie ogólne

Sektor prawny to panujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza regulacji dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji. Można twierdzić, że rola tego sektora jest istotna. System prawny w dużej mierze określa, co organizacja może i czego nie może, wpływa na możliwości jej rozwoju w drodze ustawodawczej czy sprzyja stabilizacji gospodarki. Warto zwrócić uwagę na fakt umiędzynarodowienia tego sektora, z tego też powodu czasami trudno jest trendy tego sektora oddzielić od trendów innych sektorów (np. politycznego czy ekonomicznego)



Otoczenie ogólne

Sektor polityczny to panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy i stopień ingerencji czynników politycznych w otoczenie organizacji. Dla organizacji ważne jest, czy rząd jest demokratyczny, a w gospodarce nie ma mechanizmów ograniczających swobodny przepływ produktów i usług. Sektor ten ma istotne powiązania z sektorem prawnym (dlatego też np. R. Griffin łączy te dwa sektory w jeden – prawno-polityczny), a razem podlegają wpływom innych sektorów.

Otoczenie ogólne

Sektor ekonomiczny to ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje organizacja. Składają się na niego rynki: pracy, finansowy, towarów i usług. Do szczególnie ważnych czynników ekonomicznych, które poddaje się szczegółowej analizie, należą: stopień udziału własności prywatnej, polityka fiskalna, wzorce spożycia, wzorce inwestycji finansowych i systemu bankowości. Czynniki te, a także inne (równowaga płatnicza, kwestie walutowe, powiązania gospodarcze z innymi krajami, porozumienia handlowe, kontrola cen, dostęp do rynków surowców, stopy procentowe i stopy inflacji, wskaźniki cen, stopa bezrobocia itp.) mają wpływ na funkcjonowanie organizacji.



Otoczenie ogólne

Sektor technologiczny to nie tylko wytwory techniki: maszyny, urządzenia, infrastruktura techniczna (drogi, linie energetyczne i telekomunikacyjne itp.), lecz także wiedza techniczna i technologiczna, z której organizacja może korzystać. W sektorze tym ważny jest nie tylko poziom tej techniki i technologii, ale i jej rozwój poprzez osiągnięcia naukowe, które odpowiednio zastosowane w organizacji dają wyższą jakość produkcji i świadczonych usług.



Otoczenie ogólne

Sektor fizyczny to zasoby naturalne (np. węgiel, ropa, ruda), klimat, jakość gleby, system hydrologiczny, a także stopień zmian w przyrodzie wskutek działalności człowieka. Wiele elementów sektora, takich jak globalne ocieplenie i zmiany klimatyczne, zanikanie

lasów równikowych, topnienie lodowców, katastrofy lokalne, ma charakter ogólny. Nowym zjawiskiem, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, jest znaczny wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw, a także organizacji, któremu towarzyszy zrozumienie odpowiedzialności człowieka za środowisko naturalne. Znajduje to swoje odbicie w wielu działaniach organizacji: lokalizacji działalności gospodarczej, rodzaju stosowanych materiałów, konstrukcji wyrobów, rodzaju opakowań itp



Otoczenie międzynarodowe i globalne

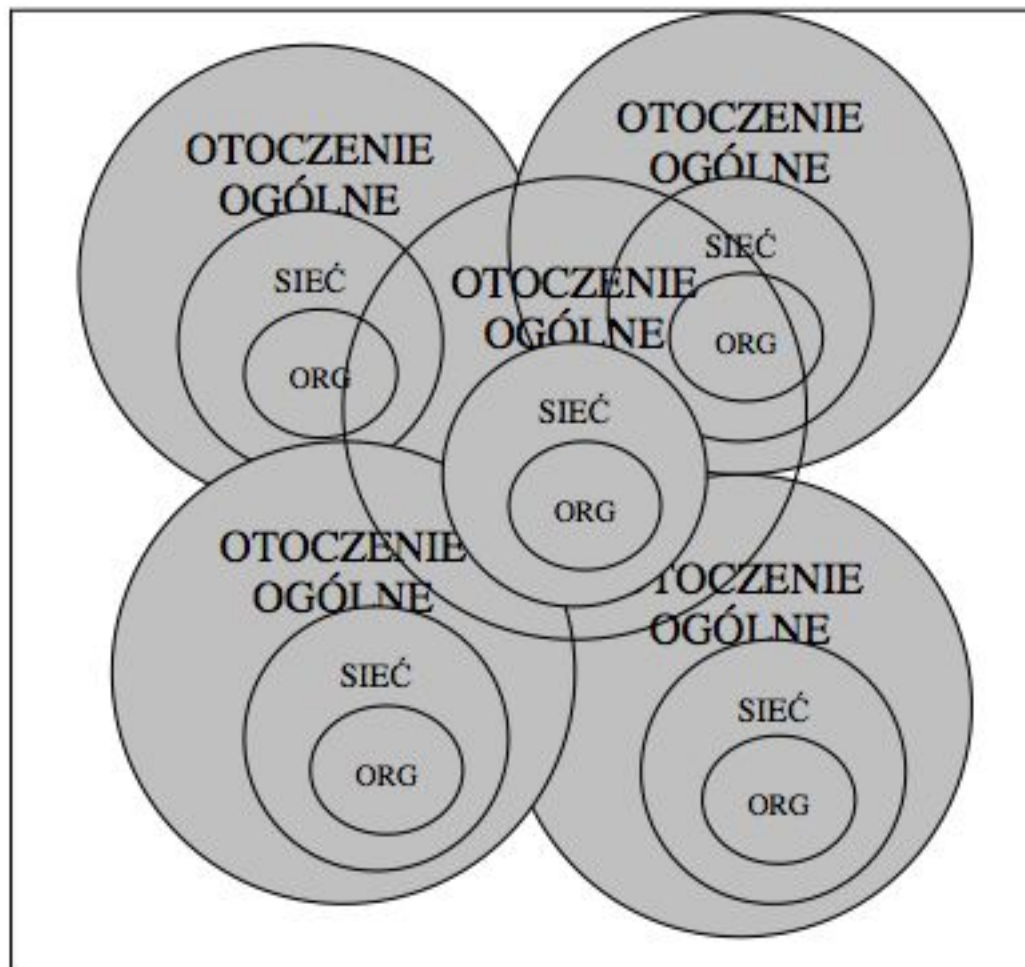
Otoczenie międzynarodowe i globalne, to nie tylko wielkie instytucje (np. *Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, GATT -Układ Ogólny w sprawie Ceł i Handlu i międzynarodowe firmy konsultingowe*). Coraz częściej wiele organizacji znajduje się pod wpływem działalności gospodarczej lub uczestniczy w tej działalności w innych krajach. Można podać wiele konkretnych przykładów organizacji, których działalność wpływa w wyraźny sposób na rynki gospodarcze innych krajów (Coca-Cola, Toyota, Tuborg, McDonalds). Jest też tak, że istnieje wiele organizacji, które działając tylko w jednym kraju, na małą skalę, spotykają się z konkurencją zagraniczną. Organizacje coraz powszechniej wchodzą w regularne interakcje z przedstawicielami organizacji innych krajów.



Otoczenie międzynarodowe i globalne

W niedługiej przyszłości rynki osiągną integrację globalną. Sprawia to, że konieczność rozumienia i myślenia globalnego stanie się podstawowym wymogiem organizacji. Pierwsze symptomy takiego myślenia już występują. To właśnie myślenie ekologiczne, oszczędzanie energii, troska o naturalne środowisko, organizowanie tzw. ruchu zielonych (Greenpeace). Złożoność otoczenia międzynarodowego jest o wiele większa, niż wcześniej rozpatrywanych pojęć. Popularne powiedzenie „*Myśl globalnie, działaj lokalnie*” będzie miało nową perspektywę. Otoczenie międzynarodowe i globalne ma zatem inny wymiar niż otoczenie ogólne.



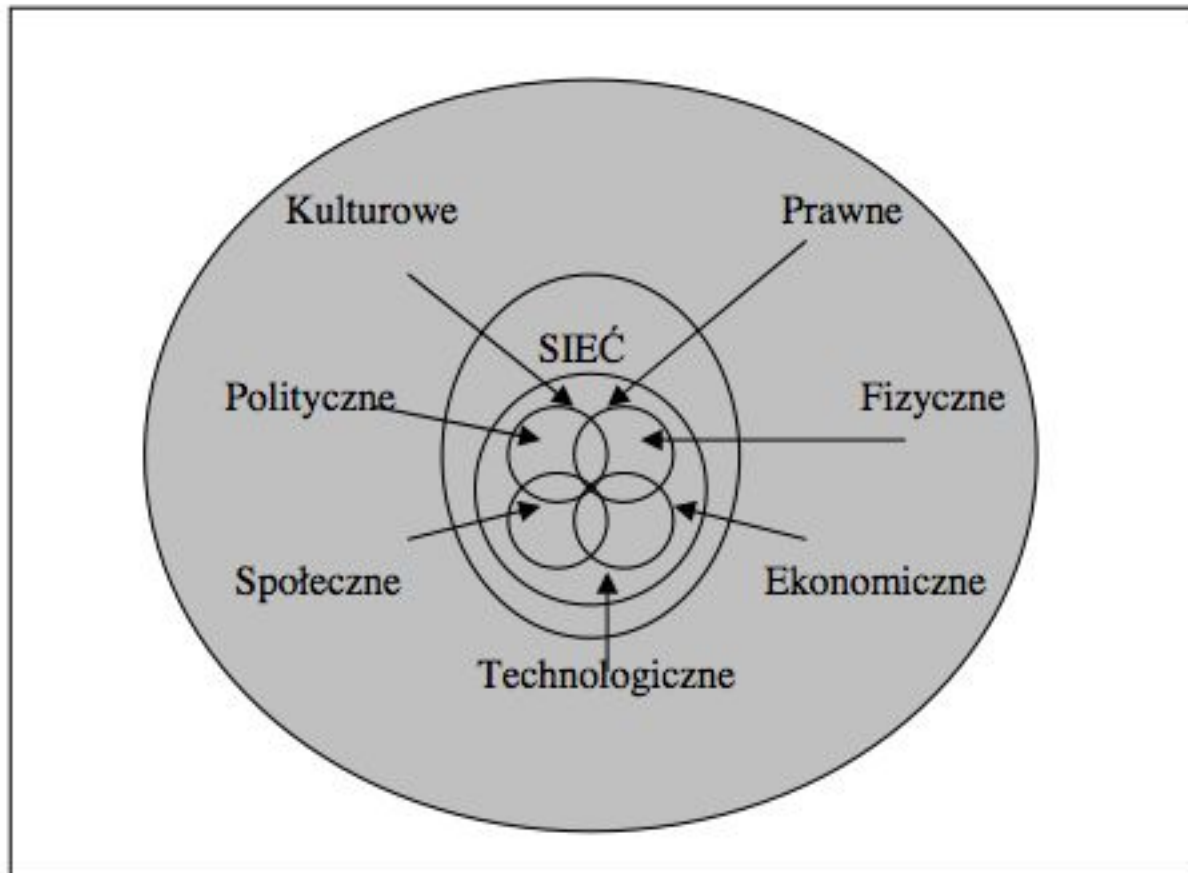


Otoczenie międzynarodowe i globalne

Otoczenie międzynarodowe i globalne

Na przedstawionym rysunku nie ma organizacji wiodącej. Każdy okrąg stanowi sieć międzyorganizacyjną, w której działają organizacje. Każdy mały krąg wewnątrz sieci obrazuje wiele organizacji. Organizacje wzajemnie się przenikają, są jakby „zanurzone” w sieci powiązań, które są znowu „zanurzone” w jeszcze większych sieciach. Ważne jest także, że wzajemnie przecinające się interakcje rozmaitych elementów otoczenia ogólnego, międzynarodowego i ogólnego stanowią wiele aspektów bardzo skomplikowanego, ale jednego, otoczenia. Organizacji nie da się bowiem oddzielić od jej otoczenia, gdyż tworzy ona otoczenie wraz z innymi organizacjami, z którymi ma do czynienia.





Wzajemne relacje między otoczeniem ogólnym, siecią międzyorganizacyjną i organizacją

Otoczenie międzynarodowe i globalne

Wpływ warunków otoczenia ogólnego podzielony jest na siedem sektorów tegoż otoczenia: kulturowy, prawny, polityczny, fizyczny, społeczny, ekonomiczny i technologiczny. Wpływy te można śledzić, poruszając się po sieci i wkraczając do wnętrza samej organizacji. Podział tak definiowanego otoczenia i organizacji jest w istocie umowny, jak i wyróżnione sektory. Ułatwia on jednak badanie i zrozumienie otoczenia organizacji, co jest wystarczającym uzasadnieniem jego stosowania przez teoretyków organizacji.



Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

W rozwoju badań stosunków między organizacją a otoczeniem były dwa doniosłe okresy. Pierwszy to koniec lat pięćdziesiątych i początek lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, gdy w nauce o organizacji i zarządzaniu dominował nurt systemowy. Do badań nad organizacją wprowadzono pojęcie otoczenia, a organizację definiowano jako byt otwarty na otoczenie (system otwarty). Wcześniej traktowano organizacje jako systemy zamknięte. Efektem tego okresu była *teoria sytuacyjna uwarunkowań wiążąca* otoczenie organizacji z mechanicznymi i organicznymi stylami organizowania.



Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Okres drugi zaczął się pod koniec lat siedemdziesiątych i trwa do dzisiaj. W badaniach przyjęto, że otoczenie wpływa na organizację i poddano je analizie. Efektem tego okresu były trzy istotne teorie stosunków między organizacją a otoczeniem: teoria zależności od zasobów, ekologia populacji i teoria instytucjonalna.



Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Pierwsze badania otoczenia organizacji wykazały znaczne zróżnicowanie organizacji w zależności od stabilności otoczenia. Biorąc ten czynnik za kryterium, dość często w literaturze przedmiotu wyróżnia się otoczenie stałe, zmienne i burzliwe.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Otoczenie stałe organizacji występuje bardzo rzadko. Trudno jest bowiem utrzymać stabilne warunki tego otoczenia dotyczące organizacji, a w szczególności produktu, procesu technologicznego, uwarunkowań prawnych itd. Są jednak organizacje, które takie otoczenie posiadają. Do tych organizacji można na przykład zaliczyć biblioteki uniwersyteckie, urzędy pocztowe.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Otoczenie zmienne występuje znacznie częściej. Można uważać, że otoczenie zmienne jest otoczeniem normalnym organizacji. Zmienność ta jest jednak przewidywalna, możliwa do przystosowania się. Utrzymany jest dość duży stopień sformalizowania i scentralizowania organizacji, ale w strukturach występują wyspecjalizowane sztaby lub zdecentralizowani kierownicy liniowi, którzy nie mają jednak wpływu na strategiczne decyzje w organizacji.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Jeszcze większe zmiany organizacji dokonają się pod wpływem otoczenia burzliwego, występującego równie często co zmienne. Większość współczesnych kierowników uważa wręcz, że dziś ma do czynienia z otoczeniem burzliwym. Charakteryzuje się ono dużą nieprzewidywalnością, szybkością i rewolucyjnością zmian.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Zauważa się, że w organizacjach organicznych istnieje mniejsza specjalizacja oraz mniejsze sformalizowanie i hierarchia; ogólne określanie zakresów funkcji, zadań i kompetencji poszczególnych pracowników; ścisła współpraca i bezpośrednie komunikowanie się pracowników bez pośrednictwa kanałów służbowo hierarchicznych; zanikanie władzy na rzecz współpracy i doradztwa; znaczna samodzielność poszczególnych działów organizacji i często nawet poszczególnych jej uczestników. Do tych organizacji natomiast można na przykład zaliczyć szpitalne izby przyjęć, laboratoria badawcze.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria sytuacyjna uwarunkowań

- Praca o charakterze mechanicznym i organicznym łączy elementy mechanicznego i organicznego stylu organizacji. Często jest też tak, że styl ten pojawia się w organizacji równolegle i jest to łatwe do wyjaśnienia. Na przykład proces rekrutacji na uczelni wyższej ma charakter mechaniczny (kandydat musi wypełnić zestandaryzowane dokumenty, występują formalne, proceduralne działania), a proces kształcenia ma charakter bardzo organiczny (programy mają często charakter opracowań autorskich, stosuje się wiele metod i form kształcenia, które zapewniają indywidualizację kształcenia itp.).



Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria zależności od zasobów

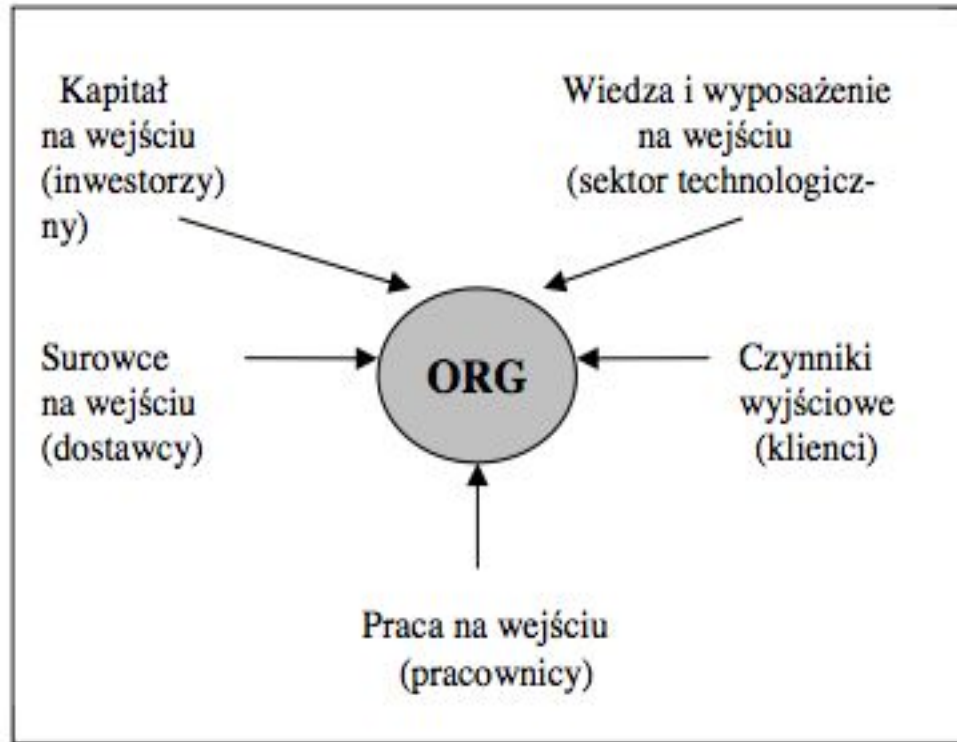
- W teorii zależności od zasobów przyjmuje się, że organizacjami rządzi ich otoczenie. Warto jest analizować otoczenie organizacji, zwłaszcza sieć międzyorganizacyjną, aby zrozumieć stosunki władzy i zależności zachodzące między organizacją a innymi elementami sieci (dostawcy, klienci itd.). Pozyskana wiedza pozwala organizacji zarówno przewidywać możliwe ośrodki wpływu otoczenia, jak i określać sposoby ich neutralizowania.



Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria zależności od zasobów

- Wpływ otoczenia na organizację jest w dużej mierze wypadkową jej zapotrzebowania na niezbędne do przetrwania i rozwoju zasoby. Złożoność otoczenia sprawia jednak, że uzależnienie organizacji od otoczenia nie jest jednorodne. W analizie zależności organizacji od zasobów pierwszym etapem jest zdefiniowanie potrzeb organizacji, a następnie śledzenie ich źródeł. Procedurę tę obrazuje zestawienie dwóch modeli: systemu otwartego (wskazuje zasoby na wejściu i czynniki wyjściowe) i sieci międzyorganizacyjnej (wskazuje dostawców, klientów itp.), co przedstawiono na rysunku.



Zastosowanie teorii zależności od zasobów

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria zależności od zasobów

- Wymiana zasobów jest realizowana w sytuacji gospodarki rynkowej. W praktyce zasoby dzieli się według kryteriów ich „doniosłości” i „niedoboru”. Doniosłość określa stopień niezbędności danego zasobu dla organizacji. Zasoby te mają więc charakter strategiczny i ich brak czy chwilowy niedobór może istotnie zakłócić funkcjonowanie organizacji. Kryterium niedoboru wskazuje na stopień dostępności danego zasobu w otoczeniu. Stopień ten oczywiście nie przekłada się wprost na funkcjonowanie organizacji, ale oczywiste jest, że im mniej w otoczeniu danego zasobu (np. ropy, rudy metalu czy nawet wody), tym trudniejsze są one do pozyskania. Zasoby, doniosłe i zarazem szczupłe, są czytelnym źródłem władzy dla tych, którzy je posiadają.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria ekologii populacji

- W teorii zakłada się, że to otoczenie zdolne jest do wybierania tych organizacji, które w dobie konkurencji – organizacje walczą o przetrwanie, najlepiej zaspokajają swe potrzeby. Warto współpracować z tymi w grupie konkurencji, którzy potrafią nie tylko „przeżyć”, ale i „zwyciężyć”, tzn. z tymi najlepiej przystosowanymi. Bada się zatem tylko *nisze populacyjne, a nie całe otoczenie. Niszę stanowi ta pula zasobów, która wpływa na grupę konkurentów.* W teorii przyjmuje się założenie, że *„organizacje mające wspólną pulę zasobów są od siebie wzajemnie uzależnione w ramach konkurencji, i że przyjmowane w grupie (zwanej populacją) wzorce wzajemnej zależności wpływają na przetrwanie i powodzenia poszczególnych członków.*

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria ekologii populacji

- Podstawę teorii stanowią idee dotyczące procesów ewolucyjnych: różnicowania, selekcji i retencji zasobów z otoczenia. *Różnicowanie zasobów w populacji organizacji* związane jest głównie z przedsiębiorczymi innowacjami (np. narodziny organizacji czy przejęcie, łączenie już istniejących). *Selekcji dokonuje się w trakcie poszukiwania organizacji* najlepiej przystosowanych, w tym także spośród tych powstałych w procesie różnicowania. Przystosowanie oznacza, że organizacja w pełni zaspokaja potrzeby i oczekiwania otoczenia i dzięki temu uzyska wsparcie w postaci zasobów (nastąpi *retencja zasobów*), i będzie trwała dalej. Organizacja, która nie przejdzie pozytywnie selekcji, skazana jest na eliminację – zasoby nie będą napływać, a jedynym ratunkiem jest przeniesienie do innej puli zasobów.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria instytucjonalna

- Otoczenie może stawiać organizacji wymagania na dwa odmienne sposoby. Pierwszy to stawianie wymogów technicznych lub ekonomicznych, zmuszających organizacje do wytwarzania i wymieniaania produktów i świadczenia usług. Drugi sposób to stawianie wymogów społecznych lub kulturowych, nakazujących organizacjom odgrywanie konkretnych ról społecznych oraz przybieranie i utrwalanie wizerunku zewnętrznego zgodnego z oczekiwaniami otoczenia.

Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Teoria instytucjonalna

- Stosując teorię instytucjonalną do analizy stosunków pomiędzy organizacją a otoczeniem, można wziąć pod uwagę sposób, w jaki dostosowuje się ona do swego kontekstu instytucjonalnego. *„Warto na przykład analizować źródła (np. instytucje kontrolne, prawa, oczekiwania społeczne i kulturalne) i typy nacisków instytucjonalnych (naciski oparte na przymusie, normatywne i mimetyczne), jakim podlega organizacja ze strony swego otoczenia”.*

Niepewność w otoczeniu organizacji

Właściwością otoczenia, która wynika z działania dwóch sił: złożoności (odnoszącej się do liczby i zróżnicowania elementów otoczenia) i wysokiego tempa zmian (wskazującego jak szybko te elementy zmieniają się), jest niepewność.

Niepewność otoczenia „...definiuje się jako interakcję między zmiennymi wielkościami złożoności a zmianą otoczenia”

		TEMPO ZMIAN	
		niskie	wysokie
ZŁOŻONOŚĆ	niska	Mała niepewność	Umiarkowana niepewność
	wysoka	Umiarkowana niepewność	Duża niepewność

Niepewność organizacji uwarunkowana otoczeniem

Niepewność w otoczeniu organizacji

W praktyce funkcjonowania organizacji błędnym okazał się termin „niepewność otoczenia”, ponieważ to nie otoczenie jest niepewne, ale to ludzie odczuwają niepewność. *„Obecnie teoretycy organizacji uznają, że niepewność tkwi nie w otoczeniu, ale w myślących o nim jednostkach podejmujących decyzje w imieniu organizacji. W teorii organizacji ten punkt widzenia zaczęto łączyć z perspektywą zależności od informacji”* W opinii zwolenników tej teorii w sytuacji, gdy brakuje informacji tam, gdzie ona jest niezbędna do podjęcia trafnych decyzji, to otoczenie staje się nieprzewidywalne, a menedżerowie odczuwają niepewność.

		TEMPO ZMIAN	
		niskie	wysokie
ZŁOŻONOŚĆ	niska	Potrzebna informacja jest znana i dostępna	Stała potrzeba nowych informacji
	wysoka	Nadmiar informacji	Brak wiedzy jakie informacje są potrzebne

Powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją