

Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TRIUMWIRAT RÓL W PROCESACH ODNOWY I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podstawy teoretyczne i główne założenia koncepcji triumwiratu ról zarządczych. Tak rozumiany triumwirat, w odróżnieniu od pierwotnego stosowania tego pojęcia, odnosi się nie tyle do trzech osób, ile do trzech archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej (administracyjnej). Koncepcja powstała w efekcie studiów przypadków, doświadczeń doradczych oraz szerokich studiów literaturowych i została w artykule przedstawiona z perspektywy odnowy i rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: odnowa przedsiębiorstw, zarządzanie zmianami, triumwirat ról zarządczych.

1. Wstęp

Analizując przypadki przeobrażeń firm, jakie obserwowałem zarówno w ramach projektów doradczych, jak i badawczych na przestrzeni ostatniej dekady, wielokrotnie odwoływałem się do koncepcji zarządzania, opisujących modele zmian związanych z restrukturyzacją, fuzjami i przejęciami oraz rozwojem przedsiębiorstw. Przy całej różnorodności uwarunkowań strategicznych, wobec których stawali menedżerowie przedsiębiorstw, z którymi się stykałem, zastanawiały mnie często ich skrajnie różne podejścia do definiowania problemu, charakteru wybieranych rozwiązań oraz sposobu ich wdrażania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych podstaw i założeń koncepcji triumwiratu ról, która wynika z przeprowadzonej przeze mnie analizy przypadków oraz studiów literaturowych. Koncepcja ta, uporządkowana i uszczegółowiona przeze mnie w toku obecnych prac nad monografią habilitacyjną, wynika z przekonania, że nieprzebrana różnorodność opisu profili działań zarządczych spotykana obecnie w praktyce i teorii zarządzania może zostać logicznie uporządkowana z perspektywy dynamiki przeobrażeń, jakim podlegają przedsiębiorstwa, tworząc model wyjaśniający i diagnozujący optymalne współlistnienie trzech kluczowych ról: przedsiębiorcy, lidera i menedżera.

To, że zagadnienie to nie jest oczywiste, dobrze obrazuje pytanie: czym różnią się menedżerowie i liderzy, które postawił w siedemdziesiątych latach XX wieku

Abraham Zaleznik, profesor Harvard Business School (zob. [Zaleznik, 2004]). Dekadę później spopularyzował się inny tok badań teoretycznych, dotyczący rozróżnienia menedżerów i przedsiębiorców, zarówno w kontekście małych, rosnących przedsiębiorstw, jak i dużych korporacji (zob. np. [Malach-Pines i in. 2002; Utsch i in. 1999; Stewart i in. 1998; Busenitz, Barney 1997]). Współcześnie z kolei możemy obserwować debatę nad relacją między rolami przedsiębiorcy i lidera (zob. np. [Gupta i in. 2004; Fernald i in. 2005]). Czarniawska-Joerges i Wolff uważają, że role te odzwierciedlają pragnienia i obawy organizacyjnych społeczności i są symbolami, które pomagają przypisywać znaczenie wydarzeniom zachodzącym w organizacji [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 530].

Omawiane zagadnienia opieram zarówno na opracowywanej w ramach prowadzonych obecnie badań analizie przypadków przedsiębiorstw przechodzących procesy transformacji, których to przypadków nie opisuję w niniejszym artykule ze względu na ograniczoną ilość miejsca, ale także na poszerzonych studiach głównie anglojęzycznej literatury przedmiotu. Poniżej przedstawiam krótką charakterystykę każdej z ról, a następnie założenia kompleksowego ich ujęcia z perspektywy potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

2. Rola przedsiębiorcza

Charakterystykę ról rozpoczynam od przedsiębiorcy. Można powiedzieć, że zanim w przedsiębiorstwach pojawili się jacyśkolwiek przywódcy i menedżerowie, byli w nich przedsiębiorcy. To oni stworzyli świat organizacji gospodarczych, jakie znamy dzisiaj, nie tyle dzięki swej charyzmie czy zdolnościom intelektualnym, ile raczej sile charakteru [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 533]. Istnieje wiele definicji przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, których akcenty rozkładane są w zależności od perspektywy teoretycznej, z jakiej ich twórcy analizują to zagadnienie (zob. np. [Phan i in. 2009; McKenzie i in. 2007; McKelvey 2004]). W związku z kontekstem omawianych w tym miejscu zagadnień odwołuję się do definicji odnoszących się do funkcji przedsiębiorcy tak, aby możliwe było skoncentrowanie się na tej roli triumwiratu. Warto w tym miejscu przywołać Schumpetera, który w latach trzydziestych minionego wieku zaproponował definicję, według której przedsiębiorca to innowator i katalizator zmian, nieustannie robiący rzeczy, jakie nie były robione wcześniej i niepasujące do ugruntowanych wzorców społecznych [Malach-Pines i in. 2002, s. 173].

Syntezę współczesnych definicji pojęcia przedsiębiorczości przedstawiam, odwołując się do propozycji Fernalda, który podaje trzy najważniejsze jej cechy [Fernald i in. 2005, s. 2]:

- 1) jest to działalność, która wynajduje zyskowne okazje bez względu na wielkość kontrolowanych w danym momencie zasobów;
- 2) rozwija ona istniejące zasoby poprzez wzmożone uczenie się, synergie lub eksperymentowanie;

3) promuje zmianę i innowacje prowadzące do nowych konfiguracji zasobów i nowych sposobów prowadzenia biznesu.

Według tego autora kluczowymi cechami przedsiębiorcy są natomiast [Fernald i in. 2005, s. 2]:

- poszukiwanie okazji,
- potrzeba osiągnięcia ustalonych celów,
- poczucie niezależności,
- podejmowanie ryzyka,
- innowacyjność.

Współcześnie rola przedsiębiorcy nie sprowadza się wyłącznie do uruchamiania nowego przedsięwzięcia i firmy. Nie sprowadza się ona również do działań podejmowanych wyłącznie przez właściciela czy zarządzającego przedsiębiorstwem. Zwrócono na to uwagę, analizując przypadki dużych korporacji, które były zdolne do innowacyjnych oraz dostosowawczych zachowań inicjowanych na różnych szczeblach hierarchii. Dla nazwania tej cechy organizacji ukuto termin tzw. grupowej przedsiębiorczości (*corporate entrepreneurship*), który odnosi się do kształtowania potencjału do ciągłego odkrywania i wykorzystywania nowych okazji na wszystkich poziomach struktury przedsiębiorstwa.

W specjalnym wydaniu „Journal of Business Venturing”, poświęconym grupowej przedsiębiorczości, jego redaktorzy (Phan, Wright, Ucbasaran i Tan) zauważają, że odnosi się ona do odnowy i jest powiązana z dwoma odmiennymi zjawiskami: działaniami innowacyjnymi i przedsięwzięciami korporacyjnymi (*corporate venturing*). Korporacyjne przedsięwzięcia koncentrują się na różnych etapach i procesach związanych z tworzeniem nowego biznesu i integrowaniem go z istniejącym już portfelem działalności [Phan i in. 2009].

Drugie zjawisko wiąże się z tezą, że grupowa przedsiębiorczość wyraża działania na rzecz odnowy, rozwijając zdolności konkurowania i podejmowania ryzyka. Kuratko i Audersch definiują to drugie zjawisko jako strategiczną przedsiębiorczość (*strategic entrepreneurship*). Oznacza ona identyfikację i wykorzystywanie okazji przy równoczesnym kreowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Ta forma grupowej przedsiębiorczości może przybierać formy strategicznej odnowy, redefinicji domeny działalności czy rekonstrukcji modelu biznesowego. W obu scharakteryzowanych przypadkach organizacyjne uczenie się jest najistotniejszym aspektem grupowej przedsiębiorczości [Phan i in. 2009].

Osoby kształtujące swą postawą i działaniem grupową przedsiębiorczość nazywane są „wewnętrznymi przedsiębiorcami” (*intrapreneur*). Definicja tego pojęcia stanowi, że *intrapreneur* jest osobą w dużej korporacji, która bierze bezpośrednią odpowiedzialność za przekształcanie pomysłu w przynoszący zyski produkt końcowy poprzez asertywne podejmowanie ryzyka i innowacyjność [TAHD... 1992].

Podsumowując charakterystykę roli przedsiębiorczej, warto zwrócić uwagę na to, iż literatura przedmiotu uznaje zarówno to, że jest ona pełniona w małych, jak i dużych przedsiębiorstwach, oraz że może być pełniona równolegle przez różne osoby na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

3. Rola przywódcza

Wielość definicji przywództwa pozwala przyjąć za aktualną opinię Czarniawskiej-Joerges, że co do przywództwa, teoria organizacji nie poczyniła zbyt wielkiego postępu od czasu, gdy w 1974 roku Ralph Stogdill zauważył, iż jest prawie tak dużo definicji przywództwa, jak ludzi, którzy podjęli próbę zdefiniowania tego pojęcia [zob. Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 534]. Proponuję odwołanie się do definicji Gary'ego Yukla, według którego przywództwo to proces wpływania na innych tak, aby zrozumieli i zgodzili się z tym, co ma być zrobione i jak ma być to zrobione efektywnie, oraz proces facylitacji jednostkowych i zbiorowych działań, służący osiągnięciu wspólnego celu [Yukl 2009]. Najważniejszymi elementami tak rozumianego ujęcia jest zdolność zarówno wpływania na ludzi, aby osiągnąć założone przez lidera cele, jak i doprowadzenia do powstania wspólnoty celów wśród wszystkich zaangażowanych.

W oparciu o analizę różnych koncepcji teoretycznych dotyczących przywództwa można zaproponować listę kluczowych cech lidera, według częstości występowania w stosowanych definicjach. Zawiera je tabela 1.

Tabela. 1. Atrybuty przywódcy

Cecha	Częstość
Wizjonerski	29
Motywujący	15
Charyzmatyczny	13
Komunikujący	12
Szczery i przyzwoity	12
Godny zaufania	12
Słuchający	9

Źródło: [Fernald i in. 2005, s. 6].

Problematyka cech przywódczych stanowi od lat szeroki obszar badań w dziedzinie psychologii i nie jest przedmiotem tego artykułu. Uwzględniając jednak cel rozważań podejmowanych w tym miejscu, a więc lepszego rozpoznania charakteru roli przywódczej we współczesnym przedsiębiorstwie, warto odwołać się do wycinka dorobku tej nauki w tym właśnie zakresie. A dorobek ten pozwala na dogłębniejsze wyjaśnienie przywódczej roli triumwiratu. Może w tym pomóc, w moim przekonaniu, zwłaszcza teoria przywództwa transformacyjnego-transakcyjnego, zapoczątkowana w latach siedemdziesiątych XX wieku przez Burnsa (zob. [Burns 1978]). Do wyjaśnienia tej teorii istotne jest scharakteryzowanie dwóch skrajnych, zdaniem Burnsa, form przywództwa: transakcyjnego i transformacyjnego. Z perspektywy teorii zarządzania niezwykle istotne wydaje się rozwinięcie tej teorii, jakiego dokonał Bernard Bass. Przyjął on, że obie te formy stanowią odrębne koncepcje i mogą w praktyce zachowań menedżerskich współistnieć [Judge, Piccolo 2004, s. 755].

Analiza obu form doprowadziła mnie do przekonania, że rola przywództwa widziana z perspektywy zarządzania, może być wyjaśniona na gruncie przywództwa transformacyjnego. Do przywództwa transakcyjnego powrócę natomiast w dalszej części, opisując rolę menedżera-administratora.

Przywództwo transformacyjne jest partycypacyjnym procesem, poprzez który liderzy i ich zwolennicy koordynują wspólne wysiłki w celu osiągnięcia wyższego poziomu celów prowadzących do gruntownej zmiany [Burns 1978]. Lider transformacyjny odwołuje się do idei i moralności swych zwolenników, aby zainspirować ich do najwyższego stopnia zaangażowania i przyjęcia celów grupy jako swoich własnych. W tym sensie transformacyjny profil działania pobudza raczej wewnętrzne niż zewnętrzne motywy działań ludzi. Podstawowe oddziaływania lidera transformacyjnego opierają się na zapewnieniu wizji i inspiracji oraz kwestionowaniu *status quo* [Ensley i in. 2006, s. 250].

Podsumowując rozważania na temat przywództwa w omawianym triumwiracie, istotne wydaje się podkreślenie stymulującego, integrującego oraz inspirującego znaczenia tej roli w organizacji, zwłaszcza w okresach kształtowania nowej rzeczywistości (np. nowe przedsięwzięcie/projekt, dynamiczny wzrost) oraz gruntownego przekształcania dotychczas istniejącej (np.: fuzja lub przejęcie, strategiczna odnowa, *downsizing*). Odnosi się to więc głównie do przywództwa transformacyjnego, które, zdaniem Kottera, jest niezbędne w dobie dynamicznych i głębokich zmian [Kotter 2001].

4. Rola menedżerska

W kontekście dwóch przedstawionych ról rola menedżerska może na pierwszy rzut oka wydawać się najmniej atrakcyjna i najbardziej *passé*. Zwłaszcza jeśli dodać na wstępie, że właściwsze merytorycznie byłoby zapewne stosowanie określenia „administracyjna”, a nie menedżerska. Wykorzystałem jednak sformułowanie „menedżerska” głównie w celu utrzymania spójności z tymi autorami, którzy wymienili wszystkie trzy role (zob. [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991; Mayo, Nohria 2005]) lub też porównywali rolę menedżera z którąś z pozostałych ról (zob. np. [Zaleznik 2004; Kotter 2001; Malach-Pines i in. 2002; Chen i in. 1998]). Aby jednak uwypuklić merytoryczne znaczenie tej roli, będę w niniejszych rozważaniach używał zamiennie określeń „administracyjna” i „menedżerska”.

Jak pisał wspomniany wcześniej Zaleznik, do bycia menedżerem nie potrzeba ani geniuszu, ani heroizmu, ale raczej wytrwałości, twardości, ciężkiej pracy, inteligencji, zdolności analitycznych oraz, co może najważniejsze, tolerancji i dobrej woli [Zaleznik 2004, s. 2]. Charakteryzował on sposób myślenia i działania administratorów takimi atrybutami, jak godzenie różnic, poszukiwanie kompromisów i utrzymywanie równowagi sił. Relacje menedżerów z innymi członkami organizacji opierają się przy tym na roli, jaką odgrywają w sekwencji działań (procesach pracy) lub w procesie decyzyjnym [Zaleznik 2004, s. 5]. Na tym administracyjnym znaczeniu

pracy kierowników koncentrował się również Peter Drucker, który postrzegał w nim podstawę profesjonalizacji i podnoszenia efektywności pracy menedżerskiej. Stąd zasady i zalecenia dotyczące zarządzania czasem, stosowania dostępnych zasobów czy też sposobu podejmowania decyzji [Drucker 2007].

Jak zauważa Czarniawska-Joerges, nawiązując do Schumpetera, zarządzanie jest funkcją składającą się z kontroli oraz zaprowadzania dyscypliny i porządku. Wiąże się ze znaczącą ilością codziennej biurokratycznej pracy [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 533]. W swych badaniach nad profilami kierowniczymi Mayo i Nohria zauważają, że menedżerowie są wykwalifikowani w odczytywaniu i wykorzystywaniu kontekstu ich czasów. Potrafią kształtować i rozwijać przedsiębiorstwa poprzez dogłębne zrozumienie obszaru, na jakim operują [Mayo, Nohria 2005, s. 48].

Podobną myśl, pozwalającą w jaśniejszym świetle spojrzeć na rolę administratora, wyraża Kotter, zauważając, że jest ona odrębnym, ale i komplementarnym systemem działania. Tak jak rola przywódcza, ma swoje funkcje i charakterystyczne zadania. Tak jak i ona jest też niezbędna do zapewnienia przedsiębiorstwu sukcesu w coraz bardziej złożonym i zmiennym środowisku gospodarczym. Zarządzanie służy radzeniu sobie z kompleksowością organizacji. Bez dobrej administracji współczesne, złożone przedsiębiorstwa popadałyby w chaos zagrażający ich istnieniu. Dobre zarządzanie (administrowanie) wnosi niezbędny stopień uporządkowania i spójności w takich kluczowych wymiarach, jak jakość i zyskowność produktów [Kotter 2001, s. 4].

Odwołując się natomiast do teorii przywództwa transakcyjnego-transformacyjnego Burnsa, warto zwrócić uwagę, że przywództwo transakcyjne można potraktować jako psychologiczną podstawę efektywnego wypełniania właśnie roli menedżera-administratora. Przywództwo transakcyjne koncentruje się bowiem na relacjach wymiany pomiędzy liderami a ich zwolennikami lub podwładnymi [Burns 1978]. Poprzez ten proces liderzy odwołują się do indywidualnych oczekiwań ich podwładnych w celu motywowania ich do wypełniania postawionych zadań.

Mimo że powyższa forma może wyglądać (i bywa określana) jak przemijający styl przywództwa, warto zaznaczyć, że może to być opłacalna strategia przewodzenia w przypadku ustabilizowanych, istniejących organizacji [Ensley i in. 2006, s. 249]. Warto zwrócić uwagę na znacznie kontekstu stosowania powyższej formy, gdyż występowanie w organizacji takich przykładowych czynników, jak orientacja na wydajność, dominujące techniczne jednostki organizacyjne czy zbiurokratyzowana struktura organizacyjna, będą wpływać na wzrost akceptacji i efektywności przywództwa transakcyjnego [Pawar, Eastman 1997].

5. Triumwirat ról

Jak wynika z przedstawionych krótkich charakterystyk, każda z ról ma swoje charakterystyczne cechy i zadania, jakie wypełnia w funkcjonowaniu organizacji. Można także zwrócić uwagę na fakt, że w jednym czasie w organizacji występuje inten-

sywnie więcej niż jedna rola. Założenie zjawiska triumwiratu ról opiera się właśnie na uznaniu, że aby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji, każda z ról powinna być wypełniana w stopniu odpowiednim do strategicznych wyzwań, przed jakimi ta organizacja stoi. Jest to zgodne z przekonaniem przytoczonych wcześniej Czarniawskiej-Joerges i Wolffa, którzy podkreślają, że omawiane trzy role są uzupełniające w tym sensie, że odpowiadają na inne potrzeby albo obawy przed nieświadomością zbiorową. W tym sensie, żadna rola nie jest w jakimkolwiek momencie nieaktualna [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 531]. Również Mayo i Nohria w swoich badaniach nad zarządzaniem i przywództwem w amerykańskich firmach w XX wieku wyodrębnili trzy archetypy ról zarządczych: przedsiębiorcy, lidera i menedżera. Koncentrowali się co prawda na przemianach w istocie zarządzania i przywództwa w kolejnych okresach minionego wieku, identyfikując role wiodące, ale jak stwierdzili: w każdej z dekad wszystkie te archetypy koegzystowały i były wszechobecne. Wszystkie też były, ich zdaniem niezbędne do utrzymania żywiołowości amerykańskiej gospodarki. Przedsiębiorcy zakładali nowe firmy, menedżerowie rozwijali i optymalizowali je, a liderzy transformowali je w krytycznych momentach [Mayo, Nohria 2005, s. 48].

Naturalnym wyzwaniem naukowym staje się w takim momencie wskazanie modelu, który umożliwiłaby operacjonalizację nowej koncepcji tak, aby możliwe było jej wykorzystanie w praktyce zarządzania. Możliwość aplikacji byłaby niewątpliwie cenna do diagnozowania problemów napotykaných, na przykład, przy rozwoju nowych firm, dywersyfikacji działalności istniejących, kryzysach wzrostu, procesach fuzji i przejęć czy też procesach strategicznej odnowy. Do tej pory nie ma tego typu modelu. Przywołani wyżej autorzy zidentyfikowali w swych pracach tego typu archetypy ról i zwrócili uwagę na zasadność ich współistnienia. Nie przedstawili jednak modeli pozwalających na ich aplikację.

Proponowana przeze mnie koncepcja triumwiratu ról zakłada, że w każdej organizacji procesy zarządcze realizowane są poprzez trzy współistniejące role: przedsiębiorczą, przywódczą i menedżerską (administracyjną). Każda rola jest odmiennym profilem działań zarządczych, koncentrującym się na innych zadaniach, kluczowych dla przetrwania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, zaprezentowanych w tabeli 2.

Co istotne, elementy opisywanych ról mogą być spójnie wypełniane na poziomie indywidualnym. Jest to zgodne z wnioskami z obserwacji empirycznych, dostarczających przykładów łączenia cech przedsiębiorcy i administratora czy lidera i przedsiębiorcy. Granice spójnego godzenia często przeciwstawnych cech triumwiratu wynikają z osobowości i psychiki poszczególnych jednostek. W ostatnim czasie wspólnie z A. Barabasz, psychologiem, rozpocząłem badania nad analizą i wyjaśnianiem uwarunkowań tychże granic. Badania literaturowe wskazują, że zastosowanie w tym celu perspektywy psychodynamicznej może stanowić wartościową płaszczyznę dla takich interpretacji.

Tabela. 2. Kluczowe zadania ról triumwiratu

Rola	Zadania
Przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie i promowanie zyskownych okazji – redefiniowanie domeny działania i modelu biznesowego – wprowadzanie innowacji
Przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> – integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji – inspirowanie i angażowanie członków organizacji – zmiana przekonań i postaw członków organizacji
Administracyjna	<ul style="list-style-type: none"> – ekonomiczna optymalizacja modelu biznesowego – instytucjonalizacja i standaryzacja organizacji – kontrola efektów i stymulowanie zachowań ludzi

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa konstatacja sugeruje jednakże, że jednostka nie jest w stanie samodzielnie wypełniać zadań wynikających z wszystkich ról triumwiratu. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia jego rozwoju organizacyjnego oraz natężenia faktycznych lub pożądaných zmian, konieczne jest zapewnienie niezbędnej intensywności działań kierowniczych, często trudnych do pogodzenia dla jednej osoby. Klasycznym przykładem może być dychotomia pomiędzy burzeniem dotychczasowego porządku organizacyjnego w związku z inicjowaniem innowacyjnego przedsięwzięcia wobec standaryzujących i optymalizujących działań nakierowanych na ekonomiczność i ciągłość operacji. Wnosi to do rozważań o triumwiracie zagadnienia: (1) określenia kluczowych na danym etapie zadań, jakie powinny wynikać z każdej z ról, oraz (2) określenia, w jakim stopniu role te mogą być wypełniane przez kluczowe postaci organizacji.

W ramach rozstrzygania pierwszego z tych zagadnień zasadne jest przeprowadzenie indywidualnej diagnozy potencjału istniejącego triumwiratu ról poprzez ocenę siły źródeł natężenia ról oddziałujących na przedsiębiorstwo. W tabeli 3 zaprezentowane zostały proponowane przykładowe kryteria takiej oceny.

Zaprezentowane kryteria mają oczywiście charakter poglądowy, gdyż w przypadku indywidualnej diagnozy potencjału istniejącego triumwiratu ról konieczne byłoby dostosowanie kryteriów w zależności od branży, ale również skali przedsiębiorstwa.

W ramach rozstrzygania drugiego z zagadnień wskazana jest natomiast ocena stopnia, w jakim obecne kluczowe postaci organizacji są w stanie wypełniać wymogi trzech ról triumwiratu. Wnioski takiej oceny mogą prowadzić do określenia niezbędnych obszarów indywidualnego rozwoju poszczególnych osób, ale też do stworzenia profilu osobowościowego i kompetencyjnego osoby bądź osób, których przedsiębiorstwo potrzebuje i powinno pozyskać do zespołu kierowniczego zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz. Analizowane przeze mnie przypadki procesów transformacji wskazują, że mniej lub bardziej świadomie przedsiębiorcy w kryzysach

Tabela. 3. Kryteria diagnostyczne triumwiratu ról

Rola	Przykładowe kryteria
Przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> – tempo reakcji na przeobrażenia w domenach działania przedsiębiorstwa – asymilacja nowych technologii w branży – asymilacja nowych technologii w potencjalnych obszarach dywersyfikacji – rentowność względem oczekiwań właścicieli – rentowność względem średniej w sektorze
Przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność intelektualnej oraz społecznej implementacji niezbędnych zmian w obszarze domeny i modelu biznesowego – stopień zagrożenia dla przetrwania przedsiębiorstwa – skala redukcji zatrudnienia – zdolność intelektualnej oraz behawioralnej adaptacji ludzi do zmian
Administracyjna	<ul style="list-style-type: none"> – przeciążenie decyzyjne kierowników poszczególnych szczebli – poziom synergii w obszarze wspólnych funkcji obsługowych – poziom zakłóceń operacji w związku z implementacją zmian – dynamika zmian w ocenie jakości produktów – stopień realizacji planów

Źródło: opracowanie własne.

wzrostu poszukują sprawnych menedżerów, natomiast menedżerowie i liderzy wobec konieczności strategicznej odnowy poszukują przedsiębiorców. Osobnym zagadnieniem pozostaje, w jakim stopniu ci poszukujący i znalezieni poradzą sobie z adaptacją ról triumwiratu, a więc i przekształceniem struktury hierarchii w przedsiębiorstwie.

6. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania na temat triumwiratu ról, warto zwrócić uwagę na możliwość aplikacji tej koncepcji w diagnozie potencjału dostosowawczego i rozwojowego przedsiębiorstwa. Jest to jeden z istotnych wątków poruszanych przeze mnie w ramach przygotowywanej obecnie monografii habilitacyjnej. Istotne wydaje się również określenie obszarów dalszych badań związanych z koncepcją triumwiratu. Za najistotniejsze uważam te wynikające z trzech zagadnień o kluczowym znaczeniu dla operacjonalizacji koncepcji, tzn.: (a) opracowania i weryfikacji empirycznej narzędzi diagnostycznych potencjału triumwiratu pod kątem dyskryminacyjnej siły kryteriów oceny poszczególnych ról, (b) opracowania i weryfikacji szczegółowych charakterystyk psychologicznych pozwalających diagnozować predyspozycje jednostek do wypełniania poszczególnych ról oraz (c) opracowania modelu odwołującego się do koncepcji osobowości, który pozwoli kształtować efektywne zespoły kierownicze.

W moim przekonaniu świadome i spójne wypełnianie ról przedsiębiorców, liderów i menedżerów zarówno na wyższych, jak i w przypadku coraz większych pol-

skich firm, średnich i niższych szczeblach zarządzania przyczyni się do profesjonalizacji procesu zarządzania, zwiększając potencjał odnowy i wzrostu, tworząc tym samym podstawy zrównoważonego rozwoju.

Literatura

- Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
- Busenitz L.W., Barney J.B., *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*, *Journal of Business Venturing* 1997, vol. 12.
- Chen C., Greene P., Crick A., *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?*, *Journal of Business Venturing*, July 1998, vol. 13, Issue 4.
- Czarniawska-Joerges B., Wolff R., *Leaders, managers, entrepreneurs n and off the organizational stage*, „*Organization Studies*” 1991, vol. 12, no. 4.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- Ensley M.D., Pearce C.L., Hmieleski K.M., *The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance*, *Journal of Business Venturing* 2006, vol. 21.
- Fernald Jr. L.W., Solomon G.T., Tarabishy A., *A new paradigm: Entrepreneurial leadership*, „*Southern Business Review*”, Spring 2005, vol. 30, no. 2.
- Gupta V., MacMillan I.C., Surie G., *Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*, *Journal of Business Venturing* 2004, vol. 19.
- Judge T.A., Piccolo R.F., *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*, „*Journal of Applied Psychology*” 2004, vol. 89, no. 5.
- Kotter J.P., *What leaders really do*, *Harvard Business Review*, December 2001, HBR OnPoint 2001 by Harvard Business School Publishing.
- Malach-Pines A., Sadeh A., Dvir D., Yafe-Yanai O., *Entrepreneurs and managers: Similar yet different*, „*The International Journal of Organizational Analysis*” 2002, vol. 10, no. 2.
- Mayo A., Nohria N., *Zeitgeist leadership*, *Harvard Business Review*, October 2005, vol. 83, Issue 10.
- McKelvey B., *Toward a complexity science of entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing* 2004, vol. 19.
- McKenzie B., Ugbah S.D., Smothers N., *Who is an entrepreneur? Is it still the wrong question?*, *Academy of Entrepreneurship Journal* 2007, vol. 13, no. 1.
- Pawar B.S., Eastman K.K., *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*, „*Academy of Management Review*” 1997, vol. 22, no. 1.
- Phan P.H., Wright M., Ucbasaran D., Tan W., *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, *Journal of Business Venturing* 2009, vol. 24.
- Stewart W.H., Watson W.E., Carland J.C., Carland J.W., *A Proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, *Journal of Business Venturing* 1998, vol. 14.
- TAHD, *Intrapreneur*, *The American Heritage Dictionary of the English Language*, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Dictionary.html>.
- Utsch A., Rauch A., Rotthfuss R., Frese M., *Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the difference between entrepreneurs and managers in East Germany*, „*Journal of Small Business Management*”, Jul 1999, vol. 37, 3.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall 2009.
- Zaleznik A., *Managers and leaders. Are they different?*, *Harvard Business Review*, January 2004, HBR OnPoint 8334 by Harvard Business School Publishing.

TRUMVIRATE OF MANAGEMENT ROLES IN ENTERPRISE RENEWAL AND DEVELOPMENT

Summary: Based on case studies, consulting experiences and extensive literature studies, the article briefly presents theoretical foundations and basic assumptions of the concept of so-called triumvirate of management roles. The triumvirate, differently from its historical origins, does not consist so much of three people, as of three management archetypes: entrepreneurial, leadership and managerial (administrative). The concept is explained from the enterprise renewal and development perspective.