

**Tomasz Sudół**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **KREATYWNOŚĆ JAKO PODSTAWOWA CECHA ZARZĄDZANIA MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM**

W praktyce zarządzania średnimi przedsiębiorstwami można zaobserwować problem polegający na braku ukształtowanego obszaru odpowiedzialności na wysokich szczeblach zarządzania firmą. Konsekwencją takiego stanu jest nadmierna centralizacja. Właściciel nie potrafi jednoznacznie określić swojej roli w przedsiębiorstwie i pod presją niemożności opanowania sytuacji godzi się na powołanie profesjonalnej kadry zarządzającej, na którą jednak wywiera ustawiczny wpływ, ponieważ nie ma do niej zaufania. Jest to pierwsza faza kryzysu w organizacji zgodnie z koncepcją L. Greinera. Jego koncepcja „rozwoju organizacji poprzez kryzys” zakłada, że każda rozwijająca się organizacja przechodzi, pod wpływem przyczyn wewnętrznych, pięć różnych faz rozwoju. Życie przedsiębiorstwa bowiem charakteryzuje się cyklicznością stanów rozwojowych, okres prosperity przeplata się z czasem kryzysu. Zaakceptowanie tych zmian i znalezienie właściwego rozwiązania sprawia, że organizacja, przezwyciężając kryzys, wyjdzie z niego wzmocniona i gotowa do przezwyciężania kolejnych niepowodzeń. Każda faza rozwoju poprzez kryzys jest silnie powiązana z poprzedzającą fazą, dzięki czemu na podstawie historii rozwoju i kryzysów można ustalić następną fazę kryzysu i podjąć stosowne działania.

L. Greiner wymienia pięć kolejnych etapów organizacji:

1. Faza rozwoju przez kreatywność, gdzie centralnym punktem nowej małej firmy jest jej właściciel oraz jego wizja i styl zarządzania. Założyciel posiadający ducha przedsiębiorczości, ale żadnego doświadczenia w zarządzaniu, zaabsorbowany jest kreowaniem i sprzedażą swojego produktu. Szybko reaguje na potrzeby rynku, a jego kontakty z pracownikami są częste i nieformalne. Z czasem nieformalne kanały komunikacji stają się niewystarczalne, a optymalizacja produkcji wymusza wprowadzenie nowych zasad zarządzania. Faza ta kończy się kryzysem przywództwa zakończonym zatrudnieniem menedżera z odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą.

2. Faza rozwoju przez wytyczne, przy której następuje okres postępującej specjalizacji na poszczególnych stanowiskach pracy, wprowadzone są systemy ewidencji księgowej, a komunikacja z pracownikami staje się sformalizowana i bezosobowa. Odpowiedzialność za kierunek rozwoju i działalności firmy przejmuje menedżer, a kierownicy niższego szczebla uchodzą jedynie za specjalistów w swoich wąskich dziedzinach, bez możliwości wydawania autonomicznych decyzji. Nowy kierunek zarządzania, choć skuteczny, powoduje jednak, że menedżerowie niższego szczebla uważają się za ograniczanych i mniej efektywnych w scentralizowanym systemie. Posiadając często w swojej specjalizacji większą wiedzę niż kierownictwo, angażują się w walkę o zwiększenie swoich uprawnień. Rozwiązaniem takiej sytuacji jest delegacja uprawnień.
3. Faza wzrostu przez delegację, charakteryzująca się wdrożeniem zdecentralizowanego systemu zarządzania, gdzie wzrasta odpowiedzialność kadry kierowniczej poszczególnych oddziałów firmy. Pracownicy są motywowani poprzez tworzenie centrów przychodów oraz przez pensje uzależnione od przychodów. Menedżerowie wyższego szczebla zarządzają za pośrednictwem dostarczanych im raportów. Dzięki samodzielności poszczególnych działów zyski firmy wzrastają, następuje też poprawa reakcji organizacji na potrzeby rynku. Po okresie prosperity następuje jednak kryzys kontroli, ponieważ top menedżerowie tracą kontrolę nad podlegającymi im jednostkami działającymi w oderwaniu od całej organizacji. Następuje etap polegający na poszukiwaniu przez top menedżerów sposobów na odzyskanie kontroli. Sposobem na wyjście z kryzysu jest wdrożenie skutecznych metod koordynacji działań podległych jednostek.
4. Faza wzrostu przez koordynację polega na wprowadzeniu bardziej sformalizowanych systemów zarządzania w celu osiągnięcia wyższego stopnia koordynacji działalności całej organizacji. Samodzielne jednostki są łączone w grupy produktowe, w których wdraża się restrykcyjnie przestrzegane procedury formalnego planowania. Wymaga to zatrudnienia liczego personelu zajmującego się kontrolą. Proces planowania strategicznego umożliwia połączenie odgórnego i oddolnego planowania. Takie działania sprzyjają efektywnemu lokowaniu ograniczonych zasobów organizacji, co przekłada się na dalszy wzrost. Przyczyną kolejnego kryzysu kończącego tę fazę rozwoju jest brak zaufania między centralą a jednostkami podległymi. Duża liczba procedur i systemów oraz rosnąca formalizacja prowadzi do kryzysu biurokracji.
5. Faza wzrostu przez współpracę polega na wprowadzeniu efektywnego systemu przepływu informacji w relacjach hierarchicznych i w poziomie. Praca jest prowadzona w interdyscyplinarnych grupach projektowych, skomplikowane procedury i systemy zostają uproszczone, a zbyt liczny personel odpowiedzialny za kontrolę – zredukowany.

L. Greiner nie wyklucza możliwości wystąpienia kolejnego kryzysu trudnego do sprezyzowania, sugeruje jedynie, iż może się on wiązać z psychologicznym nasyceniem personelu, pewnego rodzaju wyjałowieniem, spowodowanym ciągłą presją skierowaną na innowacyjność.

Podstawą rozwoju przedsiębiorstwa jest możliwość zmiany sposobu jego zarządzaniem, co jest o tyle ważne, że współczesne organizacje – przedsiębiorstwa funkcjonują niejako pod presją narastających zmian technicznych, politycznych, otoczenia czy zmiany oczekiwań nabywców. Jest to wyzwanie dla głównego kierownictwa: rodzi ono nowe szanse, ale i wzbudza stany zagrożenia. Głównym zagrożeniem jest brak umiejętności dostrzeżenia potrzeby zmian w przedsiębiorstwie oraz dokonania zmian osobowościowych, które sprzyjałyby pozytywnemu rozwojowi. Ze względu na podejście do zmian kierownictwo najwyższego szczebla można podzielić na [Skalik 1998, s. 88]:

- konserwatystów, niechętnym zmianom, w których realizacji dopatrują się zagrożenia dla swojej dotychczasowej pozycji i władzy,
- liderów zmian, otwartych na wszelkie innowacje w organizacji, potrafiących przewidzieć kryzysy i ewentualne korzyści wynikające z przeprowadzonych zmian,
- pasywnych realizatorów, którzy – choć nie są przeciwni zmianom, przeprowadzają je niejako pod presją płynącą z otoczenia.

Ponieważ na etapie rozwijania się młodej firmy centralną postacią jest jej właściciel, niejednokrotnie będący również i jej pracownikiem, od istotnej zmiany jego roli i postawy zależy rozwój stworzonej przez niego organizacji. Dlatego w artykule skupiono uwagę na pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa i opisano przyczyny oraz sposoby przewycięzania pierwszego kryzysu.

Na tym etapie rozwoju organizacji mamy do czynienia z wysokim poziomem integracji interesów, niezależnie od tego, czy firma jest własnością jednoosobową, czy grupową. Pierwszy kryzys wyłania się w przypadku własności grupowej wtedy, kiedy zarzewiem konfliktu staje się podział ról. Problem dotyczy rozdzielania funkcji na sprawującego kierownictwo i pozostałych udziałowców. Linia podziału może zależeć od liczby posiadanych udziałów, od posiadania strategicznego pomysłu czy cech osobowościowych (charyzma, kompetencje). Ten problem może być pogłębiony w przypadku rozwoju organizacji w wyniku fuzji, kiedy na kierownictwo składają się będący – wcześniej samodzielnymi właścicielami – udziałowcy. Każdy z nich musi się odnaleźć w nowej roli i dokonać wyboru pomiędzy: biernym udziałowcem, członkiem zarządu odpowiedzialnym za określony obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa a operatywnym kierownikiem całego przedsięwzięcia. Uporządkowanie tej sfery daje możliwość dalszego rozwoju. W przypadku własności jednoosobowej ważne jest zdefiniowanie roli właściciela w chwili, kiedy nie jest on w stanie samodzielnie opanować całości sytuacji rozwijającej się organizacji. W takiej sytuacji może on przekształcić się w:

- naczelnego dyrektora, określającego główne kierunki rozwoju firmy, tj. strategię, organizację, zatrudnienie, i biorącego na siebie pełną odpowiedzialność za wyniki,
- właściciela – inwestora, który nie zarządza organizacją bezpośrednio, przekazując nadzór nad firmą wykwalifikowanej kadrze menedżerskiej, sobie zaś pozostawiając miejsce w zarządzie lub radzie nadzorczej.

Dla rozwijającej się firmy w okresie jej pierwszego wzrostu największym zagrożeniem jest jej właściciel (twórca), uważający się za wszechwiedzącego i nieomylnego, niewidzący konieczności zmiany dotychczasowego stylu zarządzania. Jednocześnie czuje się on przytłoczony obowiązkami wynikającymi np. z konieczności rozwinięcia księgowości.

Powszechnie uważa się, że firma zatrudniająca ponad dziesięć osób nie jest w stanie funkcjonować prawidłowo w systemie zbyt scentralizowanym, gdyż systematyczny wzrost zatrudnienia paraliżuje obieg informacji i decyzji.

Drugim poważnym problemem hamującym rozwój organizacji jest tzw. notabizm [Czerska, Rutka 2004, s. 26] właściciela, polegający na jego zaangażowaniu w świecie polityki i traktowaniu firmy jako zaplecza dla własnych interesów. Prowadzi to do decyzji niepokrywających się z potrzebami przedsiębiorstwa, obliczonymi jedynie na zyskanie prestiżu i siły nacisku na urzędujące władze. Niestety, nie możemy uznać tego zjawiska za marginalne. W bardzo wielu dziedzinach życia gospodarczego taka praktyka stała się receptą na sukces w rozumieniu lokalnym, a pozyskany w ten sposób prestiż w sposób jednoznaczny przekłada się na sukces gospodarczy. Oczywiście nie możemy tu mówić o praktykach zakazanych czy przynajmniej moralnie nagannych. Jednakże analiza wielu przykładów, nie tylko z Polski, pokazuje, że chęć wpływu na politykę jest cechą bardzo wielu przedsiębiorców. Możemy również zaobserwować wzrost chęci wpływu na politykę, skorelowany ze wzrostem organizacji, lub – jak twierdzi wielu autorów – dokładnie odwrotnie, czyli zwiększenie wpływów prowadzi do wzrostu organizacji. Autor niniejszego artykułu sądzi jednak, że ustalenie tej kolejności jest bardzo trudne i wymaga rozpatrywania poszczególnych przypadków. Analogia do zagadki z kurą i jajkiem sama nasuwa się na myśl. Z badań prowadzonych przez uznane firmy badające opinie społeczne wynika swoisty dualizm myślowy. Większość społeczeństwa potępia podobne praktyki, ale większość również skorzystałaby z takiej okazji, gdyby znalazła się w takiej sytuacji.

Strategiczny interes organizacji prowadzący do jej rozwoju wymaga określenia i podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy zarząd a aparat kierowniczy. Przekazanie władzy w organizacji profesjonalnym menedżerom sprzyja powstaniu nowego modelu zarządzania, rozszerzeniu oferty rynkowej i obszaru działania. Do nowych menedżerów należy stworzenie i realizacja nowego programu rozwojowego, co nie jest zadaniem łatwym. Kluczowym natomiast zadaniem ustępującego najwyższego kierownictwa w procesie wprowadzania tych zmian jest pokonanie oporu wobec nich. Jednym z pierwszych kroków w procesie wyjścia z kryzysu przywództwa jest formalizacja. Wprowadzają ją z reguły już pracownicy najemni, a nie właściciele. Sformalizowanie może dotyczyć struktury organizacyjnej, podziału obowiązków, ale może również swoim wpływem objąć procedury, procesy, czyli doprowadzić do poważnego usztywnienia organizacji. Po pomyślnym przejściu kryzysu przywództwa większość organizacji przeżywa okres intensywnego rozwoju. Należy jednak zaznaczyć, że cykl rozwoju zaproponowany przez Greinera zakładał stały wzrost organizacji. Według obserwacji autora artykułu, prowadzonych w latach 2003-2004, większość właścicieli małych i

średnich przedsiębiorstw w Polsce zdaje sobie sprawę z ryzyka, jakie niesie ze sobą rozwój firmy do wielkości, w której wystąpi kryzys przywództwa. Zdają oni sobie również sprawę z konieczności gruntownego przygotowania firmy do kolejnego kroku w rozwoju, który nie może odbyć się dotychczasowym tempie. Z matematycznej analizy wykresu Greinera możemy wywnioskować, że najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest skokowy wzrost wielkości firmy, połączony z przejściem do drugiego etapu, rozwoju przez wytyczne. W takim przypadku minimalizujemy czas, w jakim firma znajduje się w okresie kryzysu. Badania prowadzone wśród właścicieli firm pokazują, że część z nich do momentu kryzysu już się kiedyś zbliżyła. W chwili uzyskania pierwszych oznak kryzysu przywództwa dochodzili do wniosków, że nie są jeszcze przygotowani do dalszego rozwoju. I nie dotyczy to tylko przygotowania maszyn, pomieszczeń itp., ale głównie przygotowania własnej osoby. Nie wszystkim udało się zauważyć pierwsze symptomy kryzysu w odpowiednim czasie. Część z uzyskanych danych świadczy o konieczności wycofania się z rozwoju firmy, już z koniecznością zanotowania straty. Jednakże właściciele dochodzili do wniosku, że lepiej zakończyć z taką stratą, niż za kilka lat z dużo większą, a nawet utratą firmy.

Wzrost organizacji to proces wymagający od jej założyciela dojrzałości biznesowej oraz przygotowania nie tylko kapitałowego, ale także mentalności właściciela. Może dlatego tak mały odsetek zakładanych firm kiedykolwiek zmienia się z małych w średnie, a ze średnich w duże.

## Literatura

- Czerska M., Rutka R. (2004), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Fourier Ch., (1993), *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Warszawa.
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Skalik J., (1998), *Zmiana warunkiem sukcesu. Wyzwania dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 803, AE, Wrocław.
- Wawrzynek Ł., Szumowski W., Sudol T. (2004), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań

## CREATIVITY AS AN ESSENTIAL FEATURE OF MANAGING A SMALL AND A MEDIUM-SIZE ENTERPRISE

### Summary

The author analyses the first phase of organization growth according to Greiner, i.e. the creativity stage, adjusting Greiner's assumptions to Polish conditions. In the article there is also an analysis of preparations of companies to transition from the creativity stage to the stage of directions.