

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitrega:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Lech Miklaszewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
e-mail: lech.miklaszewski@op.pl

---

**TWÓRCZA DESTRUKCJA  
JAKO IMPERATYW ROZWOJU  
NA PRZYKŁADZIE FIRMY INWESTYCYJNEJ**

---

**CONSTRUCTIVE DESTRUCTION AS AN IMPERATIVE  
OF DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE  
OF INVESTMENT COMPANY**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.25

JEL Classification: D22

**Streszczenie:** Autor artykułu, posługując się studium przypadku firmy inwestycyjnej i wykorzystując koncepcję twórczej destrukcji autorstwa J. Schumpetera, stara się dokonać translokacji tej idei do sfery zarządzania organizacją. Traktując twórczą destrukcję jako specyficzny sposób prowokowania innowacji i wdrażania zmian, skupia się na inspirowaniu, sterowaniu i kontrolowaniu procesów twórczej destrukcji oraz ocenie efektów zastosowania tej koncepcji. Tak pojmowana identyfikacja twórczej destrukcji znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań przeprowadzonych wśród kierownictwa i pracowników firmy inwestycyjnej, eksponując przede wszystkim konstruktywny konflikt i *offshore* jako przejawy jej zastosowania.

**Słowa kluczowe:** twórcza destrukcja, zarządzanie organizacją, innowacje, zmiana.

**Summary:** The author of this paper on the basis of case analysis of investment company and using J. Schumpeter concept of constructive destruction endeavors to translocate this idea on the field of the organization management. Considering constructive destruction as a specific way of generation innovations and the implementation of changes, he focuses on inspiring, steering and controlling processes of constructive destruction and the evaluation of the implementation of this concept. Such identification of the constructive destruction is reflected in the results of empirical research done among managers and employees of the investment company. It underlines mainly constructive conflict and offshore as signs of the implementation of this concept.

**Keywords:** constructive destruction, management of the organization, innovations, change.

*Na tych, którzy wstępują do tej samej rzeki,  
napływają coraz to nowe wody.*

Heraklit z Efezu

## 1. Wstęp

Koncepcja twórczej destrukcji, stworzona w 1930 r. przez austriackiego ekonomistę J. Schumpetera, utożsamiała ją z „[...] procesem przemysłowej mutacji [...], który nieustannie rewolucjonizuje od środka strukturę gospodarczą, nieustannie burzy starą i tworzy nową” [Schumpeter 2009, s. 101]. Postrzeganie ewolucji gospodarczej w ujęciu twórczej destrukcji wymaga respektowania postulowanych przez Schumpetera dwóch warunków: konieczne jest analizowanie zjawisk w ciągu czasowym, a nie w oderwaniu od uwarunkowań historycznych, oraz traktowanie twórczej destrukcji jako procesu organicznego, wykluczającego wybiórcze spojrzenie na dane przedsiębiorstwo lub gałąź gospodarki, co może prowadzić do niewłaściwych wniosków [Czetwertyński].

Mimo tych wskazań, w niniejszym artykule rozważania zawężono do pojedynczej firmy, nie pretendując jednak do transpozycji wniosków wynikających z analizy na cały rynek, w tym przypadku kapitałowy, a wskazując jedynie, że twórcza destrukcja może znaleźć konstruktywne zastosowanie w mikroskali.

Rynki kapitałowe działają na zasadzie nieciągłości, wpisując w swój mechanizm działania kreację i destrukcję, czyli zachęcają do tworzenia firm, pozwalają im na funkcjonowanie, dopóki są efektywne i konkurencyjne. Jeśli przestają spełniać te warunki, są po prostu z rynku eliminowane [Osbert-Pociecha 2004]. W opinii wielu autorów, również tych przytaczanych w niniejszym artykule, różnica między funkcjonowaniem pojedynczych przedsiębiorstw a funkcjonowaniem rynków kapitałowych sprowadza się do sposobu inspirowania, sterowania i kontrolowania procesów twórczej destrukcji [Gołębiowski 2007]. Tak więc idea pozostaje nienaruszona, zmieniają się jedynie sposoby jej urzeczywistnienia. W mikroskali twórcza destrukcja może być rozumiana jako sprzyjanie innowacyjności, znoszenie barier rozwoju przedsiębiorczości, stymulowanie zmian, brak ochrony dla nieefektywnych rozwiązań czy zachowań, co w efekcie prowadzi do radykalnej transformacji przedsiębiorstwa i jego dostosowania do zmieniającego się otoczenia. Poddawanie się twórczej destrukcji, a więc akceptacja i stosowanie innowacji, zwiększa konkurencyjność, gwarantując przetrwanie i rozwój. Ta sama innowacyjność odpowiedzialna jest również za liczne bankructwa firm, które nie były w stanie dostosować się do nowych warunków panujących na rynku, bo konieczne zmiany wydały im się zbyt radykalne bądź zbędne.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest ocena skutków zastosowania twórczej destrukcji w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej działającej na bardzo konkurencyjnym rynku. Realizacji celu posłu-



żyły badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników spółki (próba wyczerpująca) oraz wyniki obserwacji uczestniczącej (autor artykułu jest wieloletnim pracownikiem badanej firmy).

## 2. Twórcza destrukcja w świetle literatury przedmiotu

Twórcza destrukcja jest z pewnością zjawiskiem paradoksalnym, wpisującym się w pojęcie paradoksu, rozumianego jako „twierdzenie sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem lub pozornie poprawne rozumowanie, które prowadzi jednak do sprzecznych wniosków” [Gołębski, Wojtkowiak]. W tym kontekście powstaje pytanie, czy paradoks można traktować jako konstruktywne narzędzie zarządzania. Otóż: zależy to od tego, jaki sposób podejścia do paradoksu znajdzie zastosowanie. W literaturze przedmiotu wskazuje się na istnienie trzech sposobów podejścia do paradoksów; są to: akceptacja, konfrontacja i transcendencja [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska] (za [Lewis 2000]).

Akceptacja paradoksów jest postawą bierną, godzeniem się z istnieniem sprzeczności czy dylematów. Konfrontacja zakłada poddawanie dyskusji określonych sposobów rozumienia sytuacji i tworzenie scenariuszy godzenia różnic w jej interpretacji [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska]. Natomiast „transcendencja utożsamiana jest z wykroczeniem poza dotychczasowe sposoby rozumienia sytuacji, z poszukiwaniem alternatywnych i/lub nowych punktów odniesienia” [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska].

Transcendencja pozwala więc interpretować paradoks „jako harmonię sprzeczności” [Poloczyk], a to z kolei umożliwia traktowanie twórczej destrukcji jako efektywnego narzędzia zarządzania. Twórczość, kreacja wywodzą się z destrukcji i chaosu. Jak taka koniunkcja może funkcjonować w praktyce?

„Podstawową cechą twórczego myślenia jest świeże, wolne od stereotypów, schematów i napięć emocjonalnych ujęcie problemu” [Chełpa, Witkowski 2004, s. 196]. Żeby przełamać tę stereotypowość, można twórczo wykorzystać chaos. Oto w gmatwaniu przedmiotów, myśli i słów może pojawić się dziwne i nieoczekiwane ich zestawienie, tworzące jakąś nową jakościowo całość [Chełpa, Witkowski 2004, s. 197]. „*Mind mapping*, czyli inaczej twórczy bałagan, bierze swój początek właśnie z tego pozornego chaosu” [Chełpa, Witkowski 2004, s. 197].

R. Foster i S. Kaplan w swojej książce *Twórcza destrukcja* twierdzą, że większość przedsiębiorstw działa w oparciu o zakładającą ciągłość filozofię zarządzania; w rezultacie w długim okresie nie potrafią dokonać koniecznych zmian w tempie i zakresie narzucanym przez rynki [Foster, Kaplan 2003, s. 23]. „Podstawowy problem, z jakim korporacje muszą się zmierzyć, to tzw. blokada kulturowa – ograniczona możliwość dokonywania gruntownych zmian w organizacji, nawet w okresie zagrożenia jej istnienia. Blokady kulturowe są wynikiem skostniałych modeli myślowych, zdolności decyzyjnych i systemów kontroli. Te ostatnie paradoksalnie im poprawniej są przeprowadzane, tym bardziej usypiają czujność kontrolerów i potrzeby dokonania koniecznych reform w przyszłości” [Internet 1]. Wymienieni

autorzy twierdzą wręcz, że procesy kontroli, te, które pozwoliły firmom przejść stabilnie długą drogę, tłumią w nich istotną i ciągłą potrzebę zmiany, zmiany radykalnej, na skalę wymaganą przez rynki kapitałowe, a nie rutynowej korekty. Zmiana ma polegać na przekształceniu, a nie na stopniowym ulepszaniu. Zmiana ma być adekwatna do warunków, w których się dokonuje, warunków, które charakteryzują dużą różnorodność, nieciągłość i intensywność oddziaływania, mogących wręcz sprawiać wrażenie chaosu. Nie jest to oczywiście chaos bezładny, raczej bardziej twórczy, lecz podważający rzeczywistość i inspirujący do zmian [*Chaos czy twórcza...* 2011, s. 11-12]. W tym kontekście współczesne korporacje pokonują „blokady kulturową”, stosując twórczą destrukcję, która „[...] wyraża proces zmian polegający na wdrażaniu nowych, bardziej efektywnych rozwiązań (innowacji), zanim istniejące – coraz mniej skuteczne – staną się całkiem przestarzałe, nieefektywne i bezużyteczne” [*Chaos czy twórcza...* 2011, s. 12]. Element twórczości to innowacje, element destrukcji to odchodzenie od przestarzałych, zacofanych struktur i reguł.

Bieżące tempo przekształceń nie pozwala już opierać się na stabilnych modelach sprawdzonych w poprzednich dziesięcioleciach, a kreatywna destrukcja stała się wyzwaniem, przed którym stoi nowoczesna kadra zarządzająca współczesnymi korporacjami. Nie chodzi o zmiany w ogóle, raczej o takie, które mają charakter nowości, wyższej jakości i z tego względu naruszają stan równowagi i pobudzają rozwój [Zorska 2011, s. 23]. Takie cechy noszą innowacje, wśród których, biorąc pod uwagę różną siłę uruchamiania przeobrażeń i efektów, można wyróżnić innowacje inkrementalne, czyli nowości i ulepszenia znaczące tylko dla firmy, radykalne, o dużym znaczeniu nowości dla firmy i sile pobudzania dużych zmian w danej gałęzi czy branży, oraz innowacje transformacyjne mające zdolność generowania wielkich zmian technicznych i ekonomicznych w skali światowej [Zorska 2011, s. 30]. „Z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstw najistotniejsze zmiany w otoczeniu generują trzy procesy: globalizacji, informatyzacji oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Ich znaczenie polega na tym, że silnie pobudzają one zmiany na rynkach [...] oraz w samych firmach” [Zorska 2011, s. 19]. Zasadnicze znaczenie ma globalizacja, bo to ona stwarza możliwości, a jednocześnie wymusza aktywizację procesów innowacyjnych. Wśród czynników globalizacji sprzyjających innowacyjności należy wymienić politykę ekonomiczną państwa, która generuje liberalizację wewnętrzną i zewnętrzną, podnosi międzynarodową konkurencyjność i wspiera rozwój gospodarki opartej na wiedzy, konkurencję międzynarodową, która wywiera presję na firmy w celu wdrażania różnych innowacji podnoszących szanse na skuteczną rywalizację firm na rynku globalnym, oraz postęp naukowo-techniczny, który determinuje nowe rozwiązania wykorzystywane w celu tworzenia i wdrażania innowacji w biznesie [Zorska 2011, s. 34]. Upowszechnienie się innowacji doprowadziło do zmiany paradygmatu działania przedsiębiorstw, preferując najlepsze i najzyskowniejsze praktyki w zakresie stosowanych nakładów, metod wytwarzania, organizacji i strategii oraz modeli biznesu. W ten sposób „tworzy się dominująca, wspólna logika działania wielu różnych podmiotów, a nowe postępowanie staje się ogólną normą” [Zorska 2011, s. 43].

### 3. Twórcza destrukcja w praktyce – studium przypadku

Badania dotyczące przejawów i zastosowania w zarządzaniu twórczej destrukcji przeprowadzono w firmie inwestycyjnej, która rozpoczęła działalność maklerską w roku 2006 na bardzo konkurencyjnym rynku. Firma świadczyła dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnięto spektakularne sukcesy, choć kryzys doprowadził do rezygnacji i wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znaczących osiągnięć firmy należy zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect, lipiec 2011 r. – rynek główny GPW) oraz zgromadzenie kapitału z dwóch emisji akcji na rynku giełdowym, przekraczającego wielokrotnie kapitał akcyjny. Wprawdzie począwszy od roku 2008, a więc w latach nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma notowała stratę, jednak wcześniej wypracowany załadunek (emisja, zysk) pozwolił na bezpieczne przetrwanie i, mimo wszystko, na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej. Ten kierunek jest kontynuowany, choć firma, funkcjonując na chimerycznym pod względem koniunktury rynku kapitałowym, wciąż boryka się z kryzysami.

Kanwą jej działania stanowi oferowanie papierów wartościowych oraz sporządzanie prospektów emisyjnych wraz z pozostałą dokumentacją wymaganą do przeprowadzenia procesu oferty publicznej lub prywatnej oraz dopuszczenia i wprowadzenia papierów wartościowych klientów na rynek regulowany GPW, kierowane do emitentów o polskiej proweniencji, działających na polskim rynku kapitałowym. Niestety, coraz częściej taka formuła prowadzenia biznesu zawodzi. Koncentracja działalności jedynie na polskich emitentach wciąga firmę w wyniszczającą konkurencję, która zmusza do obniżania kryteriów selekcyjnych i przyjmowania do realizacji projektów, które w innych warunkach byłyby odrzucone. Taka sytuacja raczej kwestionuje rozwój, niż go wspiera.

Biorąc pod uwagę, że dotychczasowa strategia rozwoju firmy stała się mało satysfakcjonująca, w sierpniu 2015 r. zdecydowano się na radykalną i nowatorską modyfikację strategii biznesowej spółki [Raport bieżący... 2015]. Według nowych założeń firma będzie się specjalizować w przedstawianiu inwestorom instytucjonalnym i zamężnym osobom fizycznym z Polski najbardziej atrakcyjnych ofert akcji spółek z Ameryki Północnej, w szczególności z sektora *life sciences*, *cleantech* czy *advanced technologies*. Firma będzie również uczestniczyć w konsorcjach sprzedażowych z wieloma wiodącymi bankami inwestycyjnymi ze Stanów Zjednoczonych tworzonych na potrzeby pozyskiwania kapitału dla spółek z Ameryki Północnej notowanych na amerykańskich giełdach NYSE i NASDAQ. W tym kontekście z jednej strony planuje się wzmocnienie relacji z inwestorami instytucjonalnymi w Polsce poprzez dostarczanie im projektów starannie wyselekcjonowanych przez firmę i jej amerykańskich partnerów, z drugiej zaś zapewnienie spółkom z USA dostępu do środków z polskich funduszy inwestycyjnych i emerytalnych. Nie są to plany bez pokrycia, bowiem wiele z tych przedsięwzięć jest już w fazie zaawansowanej realizacji.

Uwzględniając to, że firma znajduje się w okresie radykalnej transformacji, przedmiot badań, określony jako zastosowanie twórczej destrukcji w zarządzaniu, wydaje się adekwatny do sytuacji. Badania miały charakter badań ankietowych i dotyczyły próby wyczerpującej, tj. wszystkich pracowników i członków kierownictwa firmy (10 respondentów).

Ankieta nie zawierała żadnego wprowadzenia do tematu, co powodowało, że niektóre z pytań angażowały intuicję i wyobraźnię ankietowanych. Taki charakter miało pierwsze pytanie, które dotyczyło określenia skojarzeń z terminem „destrukcja”. Wszystkich 10 respondentów stwierdziło, że termin ten kojarzy się im z burzeniem i chaosem, nikt nie łączył go z burzeniem i tworzeniem nowego porządku. Jednoznacznie destrukcji przypisywano pejoratywne znaczenie. Natomiast dopiero po pewnej refleksji odpowiadano na drugie pytanie: „Czy destrukcja może powodować kreację, czy może mieć charakter twórczy?”. W tym przypadku, po zastanowieniu, znacząca część respondentów zrezygnowała z impulsywnego i stereotypowego myślenia, wskazując jednak na pozytywny potencjał kryjący się w destrukcji. Takich odpowiedzi było 8. W ten sposób zaczęto traktować destrukcję jako konieczny demontaż, eliminację nieefektywnych rozwiązań czy zachowań, która daje nowy początek, sprzyja innowacyjności.

Kolejne pytanie lokalizowało koncepcję twórczej destrukcji w warunkach organizacyjnych badanej firmy, poproszono bowiem o charakterystykę procesu rozwoju firmy, dając do wyboru dwie opcje: proces rewolucyjny – radykalne zmiany z krótkimi okresami stabilności, sprawiające wrażenie chaosu, ale w efekcie prowadzące do konstruktywnej transformacji firmy, oraz proces ewolucyjny – zmiany przeplatane okresami stabilizacji, uporządkowane, celowe i logiczne w kontekście realizacji ustalonej strategii, ale polegające raczej na korekcie i modyfikacji niż na radykalnej innowacji. W tej kwestii odczucia były prawie jednoznaczne – ponownie 8 respondentów postrzegало proces rozwoju firmy jako rewolucyjny, wykorzystujący radykalne zmiany i wymagający ciągłej adaptacji. Odmiennie rozwój firmy był postrzegany przez dwóch respondentów, być może pracowników administracyjnych, których zmiany merytoryczne ze względu na pełnione przez nich funkcje nie dotyczyły osobiście.

Kolejne pytanie dotyczyło preferencji pracowników w zakresie stosowanego modelu rozwoju, pozostającego w zgodzie z osobistym wyobrażeniem zmian i ich roli w rozwoju oraz przystającego do ich osobowości i temperamentu. Ponownie rozkład odpowiedzi był identyczny jak w poprzednim pytaniu – 8 respondentów preferowało model rewolucyjny, a 2 – ewolucyjny. Prawdopodobnie wynika to z chęci zachowania konsekwencji inspirowanej odpowiedzią na poprzednie pytanie i sposobu myślenia, który można przedstawić następująco: skoro postrzegam rozwój firmy jako rewolucyjny, a praca w niej sprawia mi satysfakcję, to widocznie preferuję takie, a nie inne warunki pracy. Wspomniana dominacja odpowiedzi może być również tłumaczona poddaniem się respondentów praktyce autopercepcji. „Kiedy pytamy o postawę w odniesieniu do jakiegoś przedmiotu, ludzie przypominają sobie

swoje dawne zachowania w stosunku do niego, a następnie dedukują swoją postawę z tych zachowań” [Robbins 2003, s. 162]. Można zatem stwierdzić, że postawy są wykorzystywane raczej po fakcie do uzasadnienia działania, które już miało miejsce, niż do pokierowania nim z góry. Obowiązuje zatem paradoksalne hasło: „zobaczę to, kiedy w to uwierzę”. Taka reguła determinowała przymus powtórzenia odpowiedzi.

Następne pytanie dotyczyło percepcji stosowanego w firmie instrumentarium twórczej destrukcji. Umożliwiając możliwość podania większej liczby odpowiedzi, przedstawiono wiele instrumentów, takich jak:

- konflikty wywoływane w celach konstruktywnych,
- unia personalna i zatrudnienie krzyżowe w spółkach grupy kapitałowej,
- ciągle roszady personalne, redukcja zatrudnienia, zmiany zakresu obowiązków,
- posiadanie kilku formalnych i nieformalnych przełożonych, którzy niejednokrotnie wydają sprzeczne polecenia,
- celowo niejednoznaczny system komunikacyjny, niejasne komunikaty, których celem jest mobilizacja i dociekanie istoty rzeczy,
- niejednoznaczne komunikaty kulturowe wyrażane przez kreowanie klimatu pracy emanującego z jednej strony informacją o zaufaniu i bezpieczeństwie, z drugiej zaś o zagrożeniu i braku stabilności,
- *offshore* – tworzenie spółek za granicą i transfer działalności do tych spółek.

Zdecydowanie dominowały dwie opcje: *offshore* – tworzenie spółek za granicą i transfer działalności do tych spółek – 10 wskazań, oraz konflikty wywoływane w celach konstruktywnych – 8 wskazań. Pozostałe wskazania dotyczyły opcji: ciągle roszady personalne, redukcja zatrudnienia, zmiany zakresu obowiązków – 3 wskazania, inne opcje uzyskały po 1 wskazaniu. Jak można zauważyć, zaznaczone przez respondentów opcje dotyczą różnych poziomów zarządzania: *offshore* dotyczy zarządzania strategicznego, natomiast kwestie relacji interpersonalnych wiążą się z poziomem zarządzania zasobami ludzkimi, co może świadczyć o uniwersalizmie zastosowań koncepcji twórczej destrukcji.

*Offshoring* to przenoszenie aktywności gospodarczej danej firmy do bardziej efektywnych lokalizacji w innych krajach. Czynnikiem wspomagającym rozwój *offshoringu* jest zmiana podejścia firm do budowania przewagi konkurencyjnej jako reakcja na zaostrzającą się konkurencję na rynku wewnętrznym. Coraz częściej przedsiębiorcy poszukują swojej szansy poza granicami kraju, kierując się możliwością zdobycia przewagi kosztowej, przewagi wynikającej z dostępu do nowego rynku czy dostępu do zdolności, przede wszystkim w postaci wykwalifikowanych zasobów ludzkich [Ślętko 2011, s. 60-61].

W przypadku badanej firmy chodzi o radykalną reorientację rynkową, polegającą na całkowitej rezygnacji z poszukiwania emitentów krajowych i rozpoczęciu tożsamyh działań, ale na rynku amerykańskim. Generalnie usługa ma polegać na oferowaniu instrumentów finansowych spółek amerykańskich inwestorom polskim. Nie jest to mrzonka, choć na polskim rynku kapitałowym to rzecz bezprecedensowa, ponieważ firma ma już na swoim koncie dwie oferty spółek amerykańskich zakoń-

czony spektakularnym sukcesem. Firmie chodzi o to, by ten pojedynczy sukces stał się kanwą trwałych i kontynuowanych działań strategicznych i podstawowym przedmiotem działalności.

Kolejna dominanta wśród wskazań respondentów to wywoływanie konfliktów w celach konstruktywnych. Chodzi, oczywiście, o twórcze wywoływanie i wykorzystywanie konfliktów dla dobra rozwoju interakcji z innymi w celach konstruktywnych i funkcjonalnych. W stymulowaniu konfliktów w tak określonych celach najczęściej wykorzystuje się trzy środki: komunikację, strukturę organizacyjną i czynniki ludzkie [Chęłpa, Witkowski 2004, s. 239]. „Wywoływanie konfliktów poprzez komunikację polega najczęściej na omijaniu zwyczajowo przyjętych kanałów informacyjnych, wysyłaniu informacji dwuznacznych lub zagrażających oraz na transmitowaniu nadmiaru informacji” [Chęłpa, Witkowski 2004, s. 239] w celu zniszczenia jakiegokolwiek samozadowolenia, wywołania kryzysu, który mobilizuje do działania, podwyższenia poziomu niepewności, który aktywizuje i nadaje dynamikę.

„Stymulowanie konfliktów poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej polega m.in. na tworzeniu niepewności, redystrybucji władzy, zmianach w przyznanych obowiązkach i zadaniach, zmianach wzajemnych zależności” [Chęłpa, Witkowski 2004, s. 240]. Takie działania, po rozbiciu dawnych zespołów i ich reorganizacji, determinują ożywienie, animację życia organizacji.

„Zarządzanie konfliktem przez wykorzystanie czynników ludzkich jest chyba najtrudniejsze. Może ono odbywać się poprzez podwyższenie poziomu rywalizacji i stworzenie okoliczności sprzyjających pojawieniu się konfliktu” [Chęłpa, Witkowski 2004, s. 241]. Również zmiana systemu wynagrodzeń, oparta – jak w przypadku rywalizacji – na nieobiektywnych przesłankach, i późniejszy powrót do „sprawiedliwych” zasad może przyczynić się do wzrostu efektów pracy.

W badanej firmie wszystkie wymienione środki znajdowały zastosowanie. Większość tego typu przedsięwzięć kończyła się sukcesem, tzn. osiągnęto zakładane efekty konstruktywne, ale zdarzały się również przypadki wzniecenia konfliktu i trudności w jego zażegnaniu. Zarządzanie konfliktem wymaga bowiem umiejętności, doświadczenia i determinacji, a błędy w tej dziedzinie są bardzo kosztowne.

Biorąc pod uwagę, że ta opcja odpowiedzi na pytanie ankietowe cieszyła się popularnością wśród respondentów, można przypuszczać, że pracownicy są bardzo tolerancyjni dla takiego stylu zarządzania, a percepcja pozytywów takich praktyk przeważa nad kosztami społecznymi takiego postępowania. Tolerancja dla błędów ma jednak swoje granice. Świadczy o tym rozkład odpowiedzi na kolejne pytanie ankietowe: „Które z narzędzi, stosowanych w twojej firmie, zaliczyłbyś do instrumentarium determinowania destrukcji i chaosu, ale bez efektów twórczych?”. W przypadku tego pytania powtórzono opcje odpowiedzi z poprzedniego pytania; uzyskano następujące wyniki: 8 wskazań dotyczących posiadania kilku formalnych i nieformalnych przełożonych, 7 wskazań dla ciągłych rozsad personalnych, redukcji zatrudnienia, zmian zakresów obowiązków, 2 wskazania dla konfliktów wywoływanych w celach konstruktywnych, po 1 wskazaniu dla pozostałych opcji oprócz *offshore*.

Wydaje się, że częste zastępowanie funkcji zarządczych właścicielskimi, unia personalna w spółkach grupy kapitałowej, krzyżowe zatrudnienie pracowników w tych spółkach na tyle komplikują linie podporządkowania, że nawet zalety takiego rozwiązania, jak pełniejsza wiedza na temat funkcjonowania spółek czy wzajemne dopełnianie kompetencji, są niwelowane brakiem przejrzystości w układzie władzy. Stąd też, zdaniem aż 8 respondentów, wady takiego środowiska pracy dezawuuują twórcze zamiary.

Efektom takiej koncepcji są także ciągłe rozszady personalne, zmiany zakresów obowiązków czy ograniczanie zatrudnienia, kiedy konstruktywnym założeniem było nadanie dynamiki poszczególnym zespołom roboczym oraz poszerzanie doświadczenia poszczególnych pracowników. Zdaniem 7 respondentów koszty społeczne takich praktyk przewyższyły jednak potencjalne korzyści.

Akceptacja konfliktów wywoływanych w celach konstruktywnych nie jest wśród respondentów powszechna – dwóch z nich nie dostrzega w nich niczego konstruktywnego, twierdząc, że skutki takich prowokacji są jednoznacznie destrukcyjne. Wynika to z wielu kontrowersji przypisywanych tego typu przedsięwzięciom, co burzy jednorodność ocen.

Ostatnie pytanie dotyczyło efektów, które respondenci skłonni byliby przypisać zastosowaniu instrumentów twórczej destrukcji. W przypadku tego pytania rozrzut odpowiedzi był największy: 8 respondentów określało efekty twórczej destrukcji jako wyrwanie z marazmu i stagnacji, 7 postrzegało je jako przełamanie rutyny, 2 – jako nadanie odpowiedniej dynamiki prowadzonym sprawom, 6 – jako mobilizację i koncentrację na nowych, bardziej ambitnych celach, 4 – jako kreowanie pozytywnej, energetycznej atmosfery pracy, 3 – jako większe zaangażowanie w pracę i firmę, 8 – jako rozszerzenie działalności na nowych rynkach lub o nowe produkty.

Mimo zróżnicowania opinii w odniesieniu do tego pytania, efekty zastosowania twórczej destrukcji można uporządkować w dwóch wymiarach. Pierwszy determinują efekty w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, które można określić jako dynamizacja zachowań, pobudzenie do poszukiwania nowości, wzbudzenie motywacji. Drugi wymiar to sfera zarządzania strategicznego, w której efekty można scharakteryzować jako radykalne zmiany, innowacje dotyczące nowego rynku i produktu dostosowanego do tego rynku.

#### 4. Podsumowanie

Twórcza destrukcja powstała jako koncepcja tłumacząca rozwój w skali makro. W chwili obecnej można jednak zauważyć, że nabiera ona cech rozwiązania uniwersalnego, które można zastosować z sukcesem w sferze zarządzania organizacją. Dla niektórych menedżerów tryb takiego postępowania może wydać się kontrowersyjny czy wręcz niebezpieczny, ale jeśli zachowa się ostrożność i uruchomi wszystkie swoje kompetencje zarządcze, można odnieść spektakularny sukces. Dotyczy to zarówno innowacji strategicznych, jak i zmian o charakterze operacyjnym. Utylitaryzm twórczej destrukcji mierzy się jednak z permanentnie związanym z nią ryzykiem. Źródłem

ryzyka jest destrukcja czy demontaż przestarzałych, nieefektywnych rozwiązań. Inercja tych rozwiązań, zaskoczenie tych, których dotyczy zmiana, sposobem jej inicjacji oraz przesada i zbytnia pewność siebie tych, którzy stosują tę koncepcję w zarządzaniu, powodują, że destrukcja podlega eskalacji, prowadząc do chaosu, a element twórczy jest eliminowany. Oczywiście, jest to scenariusz potencjalny. Częściej można zaobserwować konstruktywną sekwencję postępowania, która kończy się sukcesem zarządczym, choć nie zawsze jest to sekwencja uświadamiana sobie przez menedżerów stosujących twórczą destrukcję. Niejednokrotnie taki tryb postępowania jest realizowany intuicyjnie, w sposób domyślny. Zawsze jest to jednak atrakcyjna i z reguły efektywna alternatywa dla projektowania i wdrażania zmian rozwojowych.

## Literatura

- Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, A. Zorska (red.), 2011, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Chęłpa S., Witkowski T., 2004, *Psychologia konfliktów*, Moderator, Wrocław.
- Czetwertyński S., *Twórcza destrukcja w gospodarce internetowej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, [www.ue.katowice.pl/.../22\\_S.Czetwertynski\\_Tworcza\\_destrukcja...pdf](http://www.ue.katowice.pl/.../22_S.Czetwertynski_Tworcza_destrukcja...pdf) (3.11.2014).
- Foster R., Kaplan S., 2003, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź.
- Gołębowski M., Wojtkowiak G., *Zarządzanie przez paradoksy*, <http://www.wsparciedecyzji.pl> (02.06.2015).
- Gołębowski G., 2007, *Twórcza destrukcja jako koncepcja wpływająca na możliwości rozwoju przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1152, Wrocław.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Refleksje nad paradoksami w procesie motywacji do pracy*, [www.ue.katowice.pl](http://www.ue.katowice.pl) (2.06.2015).
- Lewis M.W., 2000, *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, Academy of Management Review, vol. 25/4.
- Osbert-Pociecha G., 2004, *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 7-8.
- Poloczyk J., *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, [www.soep.ue.poznan.pl](http://www.soep.ue.poznan.pl) (2.06.2015).
- Raport bieżący nr 22/2015 z dn. 24.08.2015, 2015, [www.gpw.pl/karta\\_spolki/PLWDM0000029/](http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLWDM0000029/) (17.09.2015).
- Robbins S.P., 2003, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
- Schumpeter J.A., 2009, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ślepko M., 2011, *Offshoring jako czynnik zmian rozkładu aktywności ekonomicznej na świecie i szansa regionów rozwijających się w włączenie się w proces globalizacji*, [w:] *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, A. Zorska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Zorska A., 2011, *Koncepcja twórczej destrukcji J.A. Schumpetera i jej odniesienie do przemian gospodarczych w dobie obecnej rewolucji naukowo-technicznej*, [w:] *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, A. Zorska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

## Internet

- [1] [http://www.gazetaprawna.pl/blogi/tomasz\\_swiderek/archiwa/130-Tworcza\\_destrukcja.html](http://www.gazetaprawna.pl/blogi/tomasz_swiderek/archiwa/130-Tworcza_destrukcja.html) (2.06.2015).
- [2] [http://www.golebiowski.stansat.pl/publikacje\\_g/destrukcja.pdf](http://www.golebiowski.stansat.pl/publikacje_g/destrukcja.pdf) (3.11.2014).