PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

**Kazimierz Krzakiewicz**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# ZARZĄDCZE STEREOTYPY W KSZTAŁTOWANIU PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI[1]

**Streszczenie:** Zarządcze stereotypy mają istotne znaczenie dla przyszłości organizacji. Zbiór dominujących w organizacji stereotypów można nazwać formułą sukcesu organizacji, która może sprzyjać efektywnym inwestycjom, inspirować członków organizacji i zapewnić przewagę w walce konkurencyjnej. Stabilność formuły sukcesu może zapewnić firmie efektywność działania, która z kolei pomaga jej skutecznie konkurować w stabilnym otoczeniu. Jednakże, kiedy warunki konkurowania gwałtownie się zmieniają, silne strony organizacji mogą przekształcić się w słabe strony, a istniejący system wartości – w ograniczenia. Stereotypy podstawowe (określające) dotyczące modeli strategicznych, zasobów, organizacyjnych procesów, relacji i wartości, mogą zapewnić firmie początkowy sukces i zdeterminować charakter jej rozwoju na wiele lat. Podejmowane w tym okresie decyzje są oparte na osiągniętym *status quo* i w istocie rzeczy utrwalają go. Wzmacniające stereotypy nie pozwalają jednak organizacji zejść z zadanego wcześniej kursu wtedy, kiedy okazuje się to konieczne.

**Słowa kluczowe:** zarządcze stereotypy, decyzje kierownicze, stereotypy podstawowe, stereotypy wzmacniające, organizacyjna inercja.

## 1. Istota zarządczych stereotypów

Wielu autorów uważa, że najważniejsze w pracy menedżera jest formułowanie strategii – gdzie i jak firma jest w stanie skutecznie konkurować. Inni sądzą, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno przede wszystkim kształtować i kontrolować konkretne procesy, włączając w to operacje finansowe, podejmowanie decyzji i dystrybucję zasobów. Trzecia grupa dodaje, że menedżer, pomimo wszystkiego innego, powinien kultywować specyficzne i wyróżniające się cechy organizacji.

Wszystkie te spojrzenia na istotę działalności menedżerów są w istocie słuszne, lecz należy dodać, że menedżerowie biorą na siebie pewne zobowiązania, postępując zgodnie z nimi i niekiedy je weryfikując. Mogą to być życiowo ważne decyzje, takie jak inwestowanie w nowe technologie lub rezygnacja z pewnej formy działalności biznesowej, oraz bieżące przedsięwzięcia. Wszystkie te działania mają jedną wspólną cechę – w tej lub innej mierze determinują przyszłość organizacji.

[1] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2007-2010, jako projekt badawczy z grantu N115 22 37 33.

Analiza zarządczych stereotypów pomaga zrozumieć, w jaki sposób firmy osiągają początkowo sukces, następnie wpadają niekiedy w pułapkę własnej inercji i w końcu adaptują się (lub nie) do zmieniającej się sytuacji. Zarządcze stereotypy to w istocie dowolne działania przedsiębiorcy lub menedżera, determinujące charakter rozwoju organizacji.

Ekonomiści, socjologowie i psycholodzy w różny sposób traktują pojęcie zarządczych stereotypów. W przyjętym rozumieniu zarządcze stereotypy to działania, a nie po prostu indywidualne przywiązanie menedżera do swojej firmy lub jej celów. Psycholodzy wykorzystują określenie „oddanie organizacji" do opisu przywiązania pracownika do organizacji oraz analizują przesłanki i konsekwencje tego zjawiska [Meyer, Allen 1999, s. 64-98].

Odrębne badania poświęcono zjawisku „przywiązania do celu", tzn. dążeniu jednostki do realizacji określonego celu [Locke, Latham, Erez 1998, s. 23-39].

Określenie „stereotyp" wykorzystuje się niekiedy, aby podkreślić stałość organizacyjnej strategii lub zachowań indywidualnych. P. Ghemawat początkowo określił stereotyp jako „tendencję do podtrzymywania określonych strategicznych schematów" [Ghemawat 1991, s. 14]. Lecz później określił to zjawisko jako „zbiór radykalnych decyzji, prowadzących do istotnych zmian w bazie zasobowej […] które wywierają długookresowy i decydujący wpływ na przyszły rozwój firmy i zakres spectrum jej możliwości i alternatyw" [Ghemawat 2001, s. 121].

Pojęcie zarządczych stereotypów jest jednak znacznie szersze i obejmuje nie tylko całokształt pewnych generalnych uregulowań. Obejmuje ono także bieżące decyzje, które określają kierunek rozwoju organizacji. W zakres tego pojęcia włączyć należy również takie działania, jak publiczne deklaracje, decyzje kadrowe i utrwalone współoddziaływanie ze źródłami zasobów.

Określenie „zarządcze stereotypy" zawiera dwa poziomy – indywidualny i organizacyjny. Wiele opracowań koncentruje się wyłącznie na aspekcie indywidualnym. Badacze wiele uwagi poświęcali np. problemowi, w jaki sposób działa jednostka w obecnym okresie, aby podtrzymać określony sposób zachowań w przyszłości [Elster 1986, s. 1-34].

W innych badaniach przeciwnie, w analizie problemu stereotypów abstrahuje się od czynnika ludzkiego. Niektórzy ekonomiści, specjalizujący się w ekonomice produkcji, przedstawiają np. firmę jako pewnego rodzaju „czarną skrzynkę" maksymalizującą wartość. Podobne modele wykorzystuje się, aby zrozumieć, w jaki sposób działania organizacyjne wpływają na sytuację konkurencyjną [Saloner, Shepard, Podolny 2001, s. 416-421].

## 2. Zarządcze stereotypy a sukces organizacji

W pogoni za sukcesem w biznesie każdy menedżer dokonuje wyboru i podejmuje działania, które w konsekwencji mogą wspomagać, ale także utrudniać rozwój przedsiębiorstwa. Kiedy zmieniają się uwarunkowania, menedżer powinien zmie-

niać swoje stereotypy. Zarządcze stereotypy w takich sferach, jak inwestycje finansowe, zawieranie kontraktów, publiczne zapowiedzi czy współpraca z odbiorcami, określają kierunek przyszłego rozwoju organizacji. Pozwalając menedżerom na osiąganie dobrych rezultatów, nakładają także pewne ograniczenia.

Zarządcze stereotypy mają istotne znaczenie dla przyszłości organizacji. Zbiór dominujących w organizacji stereotypów można nazwać formułą sukcesu organizacji, która może sprzyjać efektywnym inwestycjom, inspirować członków organizacji i zapewnić przewagę w walce konkurencyjnej.

Odważne działania mogą przynieść sukces, przewyższający oczekiwania, co z kolei kształtuje przekonanie, że firma znalazła jedną i najlepszą drogę do sukcesu. Menedżerowie oczywiście podążają tą drogą, formułując strategię firmy, podejmując decyzje inwestycyjne, zawierając kontrakty. Ich działania wzmacniają w praktyce przyjętą formułę sukcesu. Prowadzi to w praktyce do „usztywnienia" zachowań organizacyjnych, tym bardziej że początkowy sukces daje menedżerom prawo do uruchamiania nowych zasobów bez uzyskania akceptacji inwestorów. Z upływem czasu formuła sukcesu firmy może zacząć żyć własnym życiem, niezależnym od rzeczywistej sytuacji. Ludzie trzymają się zwykle rozwiązań, które okazały się w przeszłości efektywne, nie zastanawiając się głębiej nad celowością wykorzystania ich w przyszłości.

Wszystko jest dobrze, dopóki sytuacja konkurencyjna sprzyja zachowaniu w organizacji *status quo*. Lecz, na przykład, radykalne zmiany w ustawodawstwie, w oczekiwaniach odbiorców lub technologii mogą zdeprecjonować tradycyjną formułę sukcesu. Menedżerowie dostrzegają zachodzące zmiany, lecz próbują na nie reagować, nie wychodząc poza ramy dominującej formuły sukcesu lub jeszcze bardziej zamykając się w niej. Takie zachowania, kiedy nawet na radykalne zmiany próbuje się odpowiedzieć w tradycyjny sposób, można określić jako aktywną inercję.

Firmy, które wpadały w pułapkę aktywnej inercji, mogą zachowywać się w bardzo różny, niekiedy dziwny, sposób. Zatrudniają drogich konsultantów, lecz nie mogą zastosować ich rekomendacji w praktyce. Wdrażają nowe technologie i modele biznesu, nie rezygnując jednocześnie ze starych. Ogólnie stosują półśrodki, które są wyraźnie niewystarczające do rozwiązania podstawowych problemów, lecz wystarczają, aby upewnić ich w ważności realizowanego przedsięwzięcia. Przypomina to samochód, który ugrzązł w koleinie drogi. Menedżerowie „naciskają na gaz", ale „samochód" jedynie „grzęźnie" coraz głębiej.

Analiza czynników nasilających organizacyjną inercję doprowadziła wielu specjalistów z zakresu zarządzania do wniosku, że zmiana podstawowej formy działalności firmy jest w praktyce niemożliwa. Niektóre koncepcje zarządzania czerpią podstawowe idee z teorii ewolucji gatunków, porównując organizację z żywymi organizmami.

H.E. Aldrich wprowadził pojęcie „imprinting", które oznacza koncentrację określonego modelu na stadium kształtowania organizacji, co w konsekwencji utrudnia potencjalne zmiany [Aldrich 1989].

M. Hannam i J. Freeman, rozwijając teorię strukturalnej inercji, wykazywali, że zmiany dokonują się na poziomie „populacji" organizacji, a nie wewnątrz organizacji [Hannam, Freeman 1987, s. 929-964].

Rodząca się organizacja otrzymuje zbiór charakterystycznych cech, analogicznie do genów żywego organizmu. Cechy te posiadają swoją stabilność i bardzo trudne, a niekiedy niemożliwe, jest ich zmienianie. Zgodnie z teorią ewolucji, przy zmianie sytuacji konkurencyjnej organizacja nie jest w stanie dostatecznie szybko się adaptować, tak aby wykorzystać nowe możliwości lub zareagować na zagrożenia. W rezultacie firmy z trwałym kodem genetycznym wymierają jak dinozaury. Zmiany powstają nie wewnątrz organizacji. Następują raczej przełomy w populacji – kiedy stare firmy odchodzą, a nowe stopniowo je zastępują. Najlepiej przystosowane walczą dopóty, dopóki nie nastąpi zmiana zewnętrznych uwarunkowań, a później i tak wymierają.

Najbardziej popularne poradniki dla menedżerów oparte są na podobnych wytycznych. Niektórzy autorzy dowodzą, że menedżerowie powinni reagować na szybkie zmiany, formułując nowe kierunki rozwoju biznesu, ponieważ zmiana podstawowej dziedziny działalności to zadanie zbyt trudne i kosztowne [Christensen 2007]. Inni autorzy dowodzą, że menedżerowie powinni po prostu pogodzić się z tym, że upadek nieefektywnych firm jest nieunikniony i jest dobrą cechą gospodarki rynkowej [Foster, Kaplan 2001]. Nieskuteczne próby transformacji takich gigantów, jak Enron, Arthur Andersen, Vivendi, AT&T i in., stanowią potwierdzenie tego punktu widzenia.

Chociaż ewolucyjne modele mogą pomóc nam w zrozumieniu wielu problemów, które powstają w ekonomice, pozostawiają one poza polem widzenia te firmy, którym udaje się adaptować do zmian i „przeżyć" innych „członków populacji". Niektóre z takich wyjątków są dobrze znane – IBM, Nokia, General Electric. Zwolennicy podejścia ewolucyjnego mogą stwierdzić, że to po prostu rzadkie wyjątki. Można się z tym zgodzić. Lecz liczba takich wyjątków zmusza nas do zadania pytania: jeżeli jedne firmy mogą zmienić swój kod genetyczny, co przeszkadza innym zrobić to samo?

W przeciwieństwie do ewolucjonistów wielu wybitnych teoretyków zarządzania propaguje model ciągłych rewolucyjnych zmian [Hamel 2000]. Zgodnie z tym punktem widzenia menedżerowie mogą i powinni w sposób ciągły weryfikować istniejącą formułę sukcesu i budować ją od podstaw wciąż od nowa. Rewolucyjne podejście ma dwa istotne ograniczenia. Po pierwsze, próbując przekształcić wszystko od razu, menedżerowie nierzadko burzą podstawy dobrze uregulowanych mechanizmów. Radykalne przemiany mogą rozerwać wzajemne relacje, których ukształtowanie wymaga niekiedy wielu lat, i tym samym mogą dezorientować klientów, partnerów i pracowników firmy. Rewolucja niewątpliwie spowoduje wstrząs systemu, lecz takie uderzenie może okazać się fatalne w skutkach. Rewolucyjna ścieżka działania pozostawia menedżerom zbyt mało możliwości określenia priorytetów i przemyślenia kolejności podejmowanych działań. Innymi słowy, zmiana wszystkiego od

razu – to droga do chaosu. Chociaż rewolucyjna retoryka zdolna jest na krótki okres porwać pracowników, klientów i inwestorów, w długookresowej perspektywie rewolucyjny proces może doprowadzić firmę do upadku.

Prowadzone przez nas badania ukazują „trzecią drogę" między tymi dwoma skrajnościami – ewolucją i rewolucją. Menedżerowie rzeczywiście mogą głęboko zmieniać istniejącą formułę sukcesu. Można tutaj zastosować określenie „zmiana stereotypów" do opisu zarządczych przedsięwzięć, które zmieniają *status quo* firmy. Zmiana stereotypów ma niewiele wspólnego z bieżącymi przedsięwzięciami kierowniczymi, zajmującymi większość czasu menedżera. Działania przy zmianie stereotypów przypominają raczej pierwsze kroki założyciela firmy, określające jej charakter w okresie powstawania. Oba typy działań oznaczają odejście od przeszłości. Oba wymagają odwagi, przezorności i wytrwałości.

Jednakże, podejmując działania niezbędne do osiągnięcia sukcesu, menedżerowie uruchamiają proces „zastygania", który utrudnia organizacyjne zmiany w przypadku zmiany uwarunkowań. Im bardziej stereotypy organizacji są efektywne, tym bardziej firma się do nich przywiązuje i tym głębiej ją one przenikają. Ryzyko wpadnięcia w pułapkę nieaktualnej już formuły sukcesu jest szczególnie duże w dynamicznych uwarunkowaniach konkurencyjnych. Dowolne stereotypy mają ograniczony „okres przechowywania". Idea zmiany stereotypów oznacza, że stare stereotypy nie są dogmatem, a „wymieranie" organizacji nie jest nieuniknione. Najlepiej przystosowane mogą przetrwać.

## 3. Zarządcze stereotypy i decyzje kierownicze

Menedżerowie podejmują decyzje, aby w przyszłości uzyskać konkurencyjne i organizacyjne korzyści. Jednakże decyzje te ograniczają elastyczność firmy w danym okresie. Na przykład, jeżeli firma skoncentrowała się na określonej technologii wytwarzania wyrobów, może wyprzedzić innych producentów w zakresie wykorzystania tej właśnie technologii, lecz pozostać w tyle w innym obszarze.

Zarządcze stereotypy mogą zamknąć firmę w patologicznym przywiązaniu do określonego kursu, bez względu na negatywne sprzężenie zwrotne. Nie pozwalają one niekiedy na efektywne reagowanie na kryzysowe sytuacje. Stereotypy te mogą także ograniczyć zdolności firmy do adaptacji do nieprzewidywalnych zmian w sytuacji. Można tutaj przytoczyć badania P. Selznicka, który wykazał, że początkowe decyzje kierownicze mogą obniżyć adaptacyjność firmy do zmieniających się warunków otoczenia [Selznick 2004, s. 18].

Dawno podjęte decyzje z czasem mogą doprowadzić do nieoczekiwanych konsekwencji, które okazują się niekiedy niekorzystne dla organizacji, a nagłe, nieoczekiwane zmiany w otoczeniu mogą równie nieoczekiwanie przekształcić silne strony firmy w przeszkody w jej rozwoju.

Często mówi się o firmach jak o istotach żywych przechodzących określone etapy cyklu życia [Van de Ven, Scott Poole 2005, s. 510-540]. Chociaż w ramach

tego kierunku badań opisuje się fazy cyklu życia organizacji i uzasadnia hipotezy dotyczące ich występowania, daje on mało informacji na temat wewnętrznych mechanizmów tych cykli. Tego typu analogie na pierwszy rzut oka wydają się prawdopodobne, nie są jednak przydatne dla firm, które zdołały „zawrócić czas" i ponownie weszły w okres rozkwitu. Koncepcja zarządczych stereotypów może służyć jako teoretyczna baza nie tylko do schematyzacji cyklu życia organizacji, lecz także do poszukiwań odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektórym z nich udaje się „przywrócić młodość".

Do określenia omawianej koncepcji można wykorzystać określenie „cykl życia zarządczych stereotypów". Istota koncepcji jest prosta: w okresie powstawania firmy jej założyciele i menedżerowie akceptują określony zbiór stereotypów – konkretne strategiczne i organizacyjne modele, zasoby, systemy wartości i formy relacji z inwestorami, klientami i kooperantami. Te początkowe decyzje, które można określić jako podstawowe stereotypy, kształtują charakter dalszego rozwoju organizacji. Stereotypy kształtujące organizacje mogą niekiedy przynieść korzyści, które przewyższą koszty wynikające z ograniczenia elastyczności.

Do określenia decyzji, które wpływają na zdolność firmy do kontrolowania swoich przyszłych zachowań, P. Selznick wykorzystuje określenie *character-defining commitment* [Selznick 2004, s. 35]. Koncepcja Selznicka zakłada możliwość podejmowania takich decyzji na dowolnym etapie rozwoju organizacji, przy czym decyzje te dotyczą przede wszystkim dominującego w organizacji systemu wartości. W prezentowanej koncepcji podstawowe stereotypy odnoszą się tylko do etapu tworzenia organizacji. Jednocześnie traktowane są one szerzej, gdyż dotyczą nie tylko systemu wartości. W miarę „dojrzewania" organizacji menedżerowie kontynuują dokonywanie inwestycji, przekazywanie oświadczeń publicznych, formułowanie zobowiązań, tworzenie jednostek organizacyjnych i podejmowanie innych działań, determinujących rozwój firmy. Jednocześnie początkowe stereotypy, zawarte w samej istocie danej organizacji, w dalszym ciągu wywierają wpływ na działalność zarządczą. W ten sposób wszystkie kolejne działania menedżerów są zwykle skierowane na wzmocnienie istniejącej struktury. Można je zatem określić jako stereotypy wzmacniające. Określenie „wzmacniające stereotypy" w pewnym stopniu podobne jest do określenia „uboczne stawki" (*side bets*), wprowadzonego przez H.S. Beckera [1990, s. 32-40]. Według Beckera człowiek dokonuje ubocznych stawek, kiedy „stawia na coś stanowiącego dla niego wartość, lecz początkowo nie mającego związku z jego aktualną linią działania, jako rękojmia przywiązania do tej linii działania w przyszłości". Becker wykorzystuje także określenie „stawka na przemilczenie" (*commitment by default*) do opisania przypadków, kiedy człowiek dokonuje całej serii nieświadomych ubocznych stawek, które wzmacniają jego aktualną linię działania. Jednakże, wzmacniające stereotypy to pojęcie szersze, gdyż obejmuje ono także podstawowe pierwotne decyzje, które wzmacniają ustabilizowane strategiczne modele, zasoby, procesy, relacje i wartości organizacyjne. Różnica między podstawowymi i wzmacniającymi stereotypami polega nie na ich skali i nie na tym, czy odpowiednie de-

cyzje zostały podjęte świadomie. Polega ona jedynie na tym, że determinują one początkowe lub wzmacniają strategiczne modele, zasoby, procesy, relacje i wartości organizacyjne.

Wzmacniające stereotypy przynoszą korzyści firmie dopóty, dopóki dobrze wpisuje się ona w sytuację w otoczeniu. Jednakże, kiedy zmienia się otoczenie, między organizacją i jej otoczeniem może pojawić się dysonans. W tym momencie powinna nastąpić zmiana stereotypów, aby zachowania firm mogły znów odpowiadać zmienionej sytuacji.

Podstawowe stereotypy można podzielić na pięć głównych kategorii: strategiczne modele, zasoby, procesy organizacyjne, relacje i wartości.

**Strategiczne modele** są to modele biznesu, wspólne dla menedżerów firmy i jej pracowników. W literaturze można dostrzec zwiększającą się liczbę badań dotyczących tego, jak ogólne modele kognitywne wpływają na zachowania menedżerów i pracowników wykonawczych. W większości badania te poświęcone są ogólnym modelom wewnątrz funkcjonujących firm [Porac, Thomas, Baden-Fuller 1999, s. 397-416]. Znacznie mniej natomiast wiadomo na temat tego, w jaki sposób przedsiębiorcy dokonują wyboru pierwotnych modeli strategicznych w okresie tworzenia ich biznesu. Istnienie ogólnych modeli strategicznych pozwala menedżerom i innym pracownikom udzielać takich samych odpowiedzi na kluczowe strategiczne pytania: Jakim biznesem się zajmujemy? Jacy konkurenci są najbardziej niebezpieczni? Jacy są nasi najważniejsi sprzymierzeńcy? W jaki sposób tworzymy wartość? Jakie są nasze korporacyjne zadania? Którzy z naszych klientów mają kluczowe znaczenie dla sukcesu biznesu? Ogólne modele strategiczne mogą pomóc w powstrzymywaniu rosnącej firmy przed rozproszeniem zasobów.

**Zasoby.** Menedżerowie opierają się w swoich działaniach na określonej bazie zasobowej. Pojęcie podstawowych stereotypów obejmuje jedynie te zasoby, które mają trzy następujące cechy charakterystyczne. Po pierwsze, powinny to być zasoby trwałego użytkowania, które rzeczywiście mogą wywierać wpływ na przyszły rozwój firmy. Po drugie, powinny być wyspecjalizowane, tzn. zastosowalne tylko w ramach określonej organizacyjnej strategii. I po trzecie, powinny być niepłynne, tzn. trudne do realizacji na rynku czynników produkcji. W przeciwnym przypadku menedżerowie mogą łatwo się od nich uwolnić i przeznaczyć przychód na pozyskanie innych zasobów, bardziej przydatnych dla rozwoju firmy po alternatywnej ścieżce.

**Organizacyjne procesy.** Przez to określenie należy rozumieć to, jak przebiegają działania w organizacji, tzn. formalne i nieformalne procedury [Garvin 2008, s. 33-50). Pojęcie to obejmuje dużą rozmaitość bieżących działań organizacyjnych, takich jak produkcja, logistyka, podejmowanie decyzji, dobór i szkolenie kadr, przygotowanie nowych wyrobów i inwestycje. Kształtując określony organizacyjny schemat, firma daje pracownikom możliwość skoncentrowania się na podstawowych zadaniach, co z kolei, dzięki nabywaniu przez nich doświadczenia, pozwala na uzyskania wysokiej produktywności.

**Wzajemne relacje.** Przedsiębiorcy wspierają się w swojej działalności na określonym zbiorze relacji z różnymi interesariuszami. Nawiązanie od początku istnienia firmy dobrych relacji z odpowiednimi podmiotami może ułatwić dostęp do różnych zasobów. Przedsiębiorcy starają się ustabilizować takie kontakty, wykorzystując różne mechanizmy. Nawiązanie silnych relacji z otoczeniem może zapewnić firmie stabilność nawet w bardzo zmiennych warunkach.

**Wartości.** Menedżerowie wykorzystują często precyzyjnie określony zbiór wartości lub ogólnie przyjętych zasad i norm, które akceptują członkowie organizacji. Dokładne określenie wartości może wzmacniać lojalność pracowników, a także relacje z tymi podmiotami, które podzielają filozofię danej firmy. Niezależnie od tego, czym się zajmują, firmy z wyraźnie określonymi wartościami mogą łatwo przyciągać podzielających ich system wartości klientów i pracowników.

Menedżerowie kontynuują oczywiście podejmowane decyzje także po okresie tworzenia organizacji. Decyzje te jednak nie są już dla firmy decyzjami „określającymi". Są one raczej skierowane na wzmacnianie istniejącej struktury organizacyjnej, która sama zaczyna okazywać wpływ na sposób myślenia menedżerów. Działania będące wynikiem tych decyzji stanowią większość bieżącego procesu zarządzania w stabilnie funkcjonującym przedsiębiorstwie. Wzmacniający charakter mogą mieć zarówno niestandardowe przedsięwzięcia, np. znaczne inwestycje lub odważne publiczne zobowiązania, jak i bieżące, rutynowe działania, kontynuujące tradycyjne kierunki rozwoju firmy. Po pewnym okresie działania te zaczynają przypominać „ślady kół", pozostawione przez wielokrotne przejazdy po polnej drodze. Koła po każdym kolejnym przejeździe wpadają w wyżłobione już koleiny i je pogłębiają. Menedżerowie podejmują tego typu decyzje w sposób uzasadniony. Na przykład znacznie prościej rozwijać ustanowione już partnerskie relacje, niż kształtować nowe od zera. Mniejszych nakładów wymaga utrzymanie posiadanych klientów niż przyciąganie nowych. To samo dotyczy decyzji kadrowych. Korekta już wykorzystywanych modeli strategicznych wymaga znacznie mniejszego wysiłku niż pełny przegląd koncepcji funkcjonowania firmy. Rozwój bieżących procesów łączy się ze znacznie mniejszą dezorientacją niż ich restrukturyzacja.

Stabilność formuły sukcesu może zapewnić firmie efektywność działania, która z kolei pomaga jej skutecznie konkurować w stabilnym otoczeniu. Jednakże, kiedy warunki konkurowania gwałtownie się zmieniają, silne strony organizacji mogą przekształcić się w słabe strony, a istniejący system wartości – w brzemię.

Podstawowe stereotypy dotyczące modeli strategicznych, zasobów, organizacyjnych procesów, relacji i wartości mogą zapewnić firmie początkowy sukces i zdeterminować charakter jej rozwoju na wiele lat. Podejmowane w tym okresie decyzje są oparte na osiągniętym *status quo* i w istocie rzeczy utrwalają go. Wzmacniające stereotypy natomiast nie pozwalają organizacji zejść z zadanego kursu. Jednocześnie menedżerowie muszą poświęcać wiele wysiłku, aby zmieniać swoje zachowania zgodnie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

## Literatura

Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall, New York 1989.
Becker H.S., *Notes on the concept commitment*, „American Journal of Sociology" 1990, Vol. 66.
Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
Elster J. (red.), *The Multiple Self*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
Foster R.N., Kaplan S., *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*, Currency, New York 2001.
Garvin D.A., *The process of organization and management*, „Sloan Management Review" 2008, Vol. 39, No. 4.
Ghemawat P., *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York 1991.
Ghemawat P., *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall, New York 2001.
Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
Hannam M., Freeman J., *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology" 1987, Vol. 82, No. 5.
Locke E.A., Latham G.P., Erez M., *The determinants of goal commitment*, „Academy of Management Review" 1998, No. 1/13.
Meyer J.P., Allen N.J., *A three component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review" 1999, No. 1.
Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller Ch., *Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottisch knitwear manufactures*, „The Journal of Management Studies" 1999, Vol. 26, No 4.
Saloner G., Shepard A., Podolny J., *Strategic Management*, John Wiley, New York 2001.
Selznick P., *Leadership in Administration*, University of California Press, Berkeley 2004.
Van de Ven A.H., Scott Poole M., *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Review" 2005, Vol. 20, No. 3.

## MANAGEMENT STEREOTYPES AND THE FUTURE OF AN ORGANISATION

**Summary:** Management stereotypes have a significant impact on the future of an organisation. Dominant stereotypes within an organisation are the formula for its success, and as such contribute to effective investment projects, are the source of inspiration to members of the organisation and ensure its competitive advantage. If stable, the success formula of a business can ensure its effective operation. This, in turn, helps it compete effectively in a stable environment. However, when a competitive landscape undergoes a dramatic change, the organisation's strengths can turn into its weaknesses, and its value system can become a liability. Fundamental (defining) stereotypes relating to strategic models, resources, organisational processes, relationships and values can help the company achieve its initial success and determine the character of its growth for years to come. Decisions made during such time are based on the existing *status quo*; indeed, they help to preserve it. Strengthening stereotypes help the organisation maintain its course.