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

Bartłomiej J. Gabryś
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WYBRANE SPRZECZNOŚCI CZASU NA DRODZE PRZEDSIĘBIORCZEGO ROZWOJU ORGANIZACJI. CO WAŻNIEJSZE: CYKLICZNOŚĆ CZY LINIOWOŚĆ?

Streszczenie: Autor podejmuje próbę przedstawienia bardzo szczególnej problematyki czasu z perspektywy rozwoju przedsiębiorczych przedsięwzięć. Wychodząc od krótkiego opisu istoty rozumienia czasu dla przedsiębiorczości organizacyjnej w ujęciu dialektycznym, prezentuje jedną ze sprzeczności (przepływ czasu) i wskazuje na implikacje menedżerskie związane z przyjętą perspektywą czasową. Autor analizuje temporalne zachowania na drodze przedsiębiorczego rozwoju organizacji w kontekście łagodzenia napięć organizacyjnych na wybranej sprzeczności czasu w oparciu o autorski model.

Słowa kluczowe: czas, przedsiębiorczość organizacyjna, rozwój organizacji.

1. Wstęp

Czym jest czas dla przedsiębiorczości w czasach kryzysu? Czas sam w sobie jest „głębokim systemem" każdej kultury [Hall 1983], często tak słabo dostrzegalnym, że wręcz ukrytym [Hall 1966]. Jakie więc konsekwencje niesie on ze sobą i o jakich należy pamiętać, próbując odpowiedzieć na tak postawione pytanie: bez względu na typ, rodzaj czy cechy – czas funkcjonuje w każdej kulturze; czas funkcjonuje w każdej kulturze bez względu na fakt naszej głębokiej czy płytkiej refleksji nad jego istotą; wszelkie próby mające na celu jego całościowe wyjaśnienie oraz zamknięcie w jeden obowiązujący paradygmat muszą zakończyć się niepowodzeniem, gdyż zbyt wielka liczba doświadczeń i refleksji w zbyt wielu obszarach funkcjonowania jednostek rozgrywa się w wymiarze temporalnym. Wydaje się zatem uzasadnione ująć w ramy definicji jedynie wybrane ujęcia czasu. Te ramy powinny być jednocześnie na tyle ogólne, by w miarę zawężania, ale i ich integrowania, w zgodzie z przyjętą perspektywą badawczą, przybliżyły do odpowiedzi na podstawowe pytanie postawione w tym artykule, a mianowicie: Czy istnieje konfiguracja czasu charakteryzująca przedsiębiorcze jednostki na drodze ich rozwoju?

2. Czas jako kategoria menedżerska

Kategoria czasu jest wykorzystywana przez praktyków zarządzania w wielu kontekstach. Przede wszystkim czas służy do osiągania przewagi nad istniejącymi czy potencjalnymi konkurentami. Odbywać się to może poprzez jego wykorzystywanie na równi z innymi zasobami, by osiągnąć przewagę „pierwszego ruchu", czy to wprowadzając nowy produkt/usługę na rynek, czy to wchodząc na nowy rynek, czy to rozszerzając dotychczasowy kanał dystrybucji. Można z dużą pewnością stwierdzić, iż użytkowanie czasu jako istotnej zmiennej strategicznej, mającej bezpośrednie przełożenie na kalkulację opłacalności produktu/usługi, jest mocno ugruntowaną praktyką zarządzania.

Trudno w dzisiejszym świecie nie doceniać wartości czasu. Cenność tego zasobu sprowokowała badaczy do zwrócenia większej uwagi na procesy, dzięki którym pojedyncze osoby szacują wartość swojego czasu. Niedostrzeganie czasu absolutnego jest wrodzoną ludzką zdolnością (np. czas upływa szybciej w chwilach rozrywki). Ludzie polegają na bodźcach zewnętrznych i społecznych punktach odniesienia, takich jak zegary i kalendarze czy słońce i pory roku. To jednostkowe doświadczenie czasu jest kształtowane przez środowisko społeczne i ma istotny wpływ na czasową wrażliwość organizacji odpowiadającej na nieprzewidywalne zdarzenia, zwłaszcza w braku szybkiej reakcji na zbliżające się oznaki kryzysu [Fine 1998].

Obecnie uznaje się dwa główne kierunki badań nad czasem w szeroko pojętych naukach ekonomicznych. Pierwszy z nich to ujęcie makro, w którym podkreśla się rolę czasu w ekonomii poprzez koncepcję czasu zegarowego czy cykli (cykl ekonomiczny wskazujący na dynamikę i ukierunkowanie zmian – od spadku, poprzez odnowienie, do szczytu – to jedno z najbardziej znanych studiów czasu). Drugi kierunek to ujęcie mikro, które skupia się głównie nad istnieniem czasu w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji. Badania te dotyczą nade wszystko czasu w procesie innowacyjności, procesach produkcyjnych czy szeroko pojętej logistyce.

Uczestnicy organizacji doświadczają czasu w zdarzeniach i ich rezultatach, nadając wartość (użyteczność) dostrzeganemu segmentowi czasu, polegając na wspólnie podzielanych znaczeniach kulturowych – konwencjach społecznych, takich jak np. rok fiskalny, urlop, które stają się czasowymi punktami odniesienia. Uczestnicy organizacji tworzą więc czasowe punkty odniesienia wyznaczające kiedy dane zdarzenie lub jego efekty mogą czy też mają się pojawić. Zachodzące procesy poznawcze podlegają wpływom różnorodnych czynników indywidualnych, społecznych czy kontekstualnych. Nasilenie tych procesów wyraźnie wzrasta wtedy, gdy rozwój wydarzeń jest niezgodny z oczekiwaniami; następują opóźnienia lub przyśpieszenia.

Wobec złożoności procesu przedsiębiorczości i jego silnej dynamiki, zmiany percepcji czasowej struktury organizacyjnej są nieuniknione. Należy stwierdzić, że wyróżnikiem przedsiębiorczości w czasie są przyśpieszenia i opóźnienia. Dlatego też przedsiębiorczość wymaga elastycznego nastawienia względem czasowych punktów odniesienia, a to oznacza konieczność pokonywania psychologicznych barier

mających swe korzenie w negatywnych emocjach i odczuciach posiadanych przez uczestników przedsiębiorczości i wzbudzanych potrzebami przyśpieszeń i opóźnień. Z tego punktu widzenia tworzenie sprzyjających warunków polega nie tyle na nagradzaniu za elastyczność w traktowaniu czasu, ile na likwidowaniu barier psychologicznych związanych z tym procesem, a w szczególności:

– ze wstrętem do opóźnień w pojawianiu się pożądanych efektów,
– z awersją do opóźnień przekraczających dotychczasowe oczekiwania,
– z nielubieniem opóźnień, których długość jest nieznana,
– z negatywnym ocenianiem opóźnień wywołujących brak wykorzystania innych możliwości pożądanego działania,
– z niechęcią wobec opóźnień zagrażających pewności wystąpienia albo jakości oczekiwanego rezultatu,
– ze zniecierpliwieniem, gdy nie można zająć uwagi czymś innym (interesującym, np. zabawą) w czasie wydłużonego czekania na rezultat,
– z nieracjonalnym dążeniem do szybkiego uzyskania rezultatów,
– z pozytywnym ocenianiem wcześniejszego dojścia do pożądanego efektu pomimo wprowadzenia presji czasu,
– z negatywnym ocenianiem przyśpieszeń pociągających za sobą znaczące obniżenie jakości,
– z lepszym ocenianiem wcześniej zapowiedzianych zmian,
– z bardziej pozytywnym ocenianiem zmian wywołanych przez czynniki sytuacyjne, a nie przez uczestników, zwłaszcza mających małą władzę,
– z pozytywnym ocenianiem przyśpieszeń przez uczestników organizacji zorientowanych na działanie,
– z negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w krótkim horyzoncie,
– z negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w długim horyzoncie,
– z bardziej negatywnym podejściem do oceniania opóźnień i bardziej pozytywnym podejściem do oceniania przyśpieszeń uczestników organizacji realizujących działalność zrutynizowaną wobec ocen dokonanych przez tych, którzy wykonują działania nie zrutynizowane,
– ze wzrostem emocji wzbudzanych przez opóźnienia i przyśpieszenia w czasie, gdy rośnie wartość oczekiwanego efektu.

Przedstawione zjawiska organizacyjne przyczyniają się do usztywnienia względem czasowych układów odniesienia oraz do wzmacniania i tak już silnej, naturalnej skłonności do perfekcji. Elastyczność czasowego układu odniesienia, będąca ważnym nośnikiem przedsiębiorczości jako kluczowego elementu dla rozwoju organizacji w czasie kryzysu, jest produktem części procesów nadawania sensu na poziomie indywidualnym (wewnętrzne nadawanie sensu), grupy ludzi (interakcyjne nadawanie sensu), sieci społecznych (strukturalne nadawanie sensu) i instytucjonal-

nym (symboliczne nadawanie sensu). Oto przyczyna, dla której oszacowanie zysków i strat czasu zawsze odbywa się w kontekście psychologicznym, społecznym, kulturowym i organizacyjnym.

3. Czas w przedsiębiorczym rozwoju organizacji

Wielu badaczy społecznych twierdzi, że czas jako wymiar zewnętrzny i niezależny od ludzi nie istnieje, a doświadczany jego upływ jest zdolnością naszej świadomości do rozdzielania stabilności i zmiany oraz wykorzystywania tego rozróżnienia w kontroli zachowania [Zimbardo, Boyd 1999]. Czas, ze względu na powszechność użycia, jest pojęciem zwodniczym, które wydaje się nadzwyczaj proste. Wiadomo, że jest on w sensie matematycznym zmienną ciągłą, którą jesteśmy w stanie zmierzyć i łatwo zakomunikować innym osobom. Jednakże dokładniejsze wejrzenie na społeczny upływ czasu doprowadza nas do uznania jego wielowymiarowości, do potraktowania jako konstruktu społecznego, który trudno oszacować z powodu zróżnicowanego oddziaływania na pojedyncze osoby i grupy osób, na organizacje i społeczeństwa. Dotychczas czas dzielono na dwa główne typy: czas zegarowy/realny i czas społeczny/subiektywny.

Czas zegarowy jest niezależny od oddziaływań sił materialnych i społecznych. Z tego punktu widzenia rzeczywistość można uporządkować i rozdzielić na czas i przestrzeń, które nie wchodzą w interakcje. Jedynym źródłem nieprzewidywalności jest zachowanie człowieka i jego błędne postrzeganie otaczającego świata. Tymczasem przedsiębiorczość, podobnie zresztą jak wiele innych ważnych procesów, jest funkcją czasu i lokalizacji. Czas i przestrzeń są wzajemnie powiązane ze sobą, przy czym zmienne o charakterze społecznym (kapitał społeczny, kapitał intelektualny, zaufanie itp.) nabierają znaczenia i nasilają nieciągłości. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna powinna nie tylko być rozwijana i strukturalizowana według czasu absolutnego, lecz także mieć znaczenie w czasie społecznym, pozwalając rozwijać się w okresie spowolnienia gospodarczego.

Rzeczywistości (np. gospodarczej) doświadczamy poprzez natychmiastowe wrażenia ujętych we wzorce wzajemnych powiązań charakteryzowanych niejednorodnością i nieliniowością zmiany. Każde wrażenie jest odrębnym obrazem rzeczywistości mogącym stać się składnikiem serii obrazów, której projekcja daje podstawy przewidywania odnoszonego do ludzkich doświadczeń jako układu odniesienia. Rzutując bieżące doświadczenie na inne momenty i zdarzenia, projektujemy wewnętrzne trwanie względem zewnętrznego świata oraz czasu. Im bardziej naszą ograniczoną uwagę koncentrujemy na następstwie doświadczeń i zdarzeń (na czasie), w tym mniejszym stopniu jesteśmy w stanie zagłębić się w to, czego aktualnie doświadczamy i doznać poczucia bezczasowości, wymazując pamięć.

4. Przepływ czasu – element koła sprzeczności czasu

Ożywianie przedsiębiorczości jest typowym przedsięwzięciem antyintuicyjnym, wymagającym odkrywania, a nie tłumienia sprzeczności, która to kategoria odnosi się do przeciwstawnych, chociaż wzajemnie powiązanych tendencji albo elementów. Wynikające zeń rozwiązania wydają się logiczne każde z osobna, lecz stają się absurdalne oraz irracjonalne w całości. Sprzeczności kreują napięcia, również czasowe, nadające przedsiębiorczości dynamikę, i stanowią zarówno nośniki zmuszające do przemyśleń uwzględniających większą złożoność, jak i utrudnienia na drodze rozwoju organizacji. Towarzyszące jej paradoksy są rezultatem refleksji społecznej i interakcji między ludźmi, czyli są konstruowane poznawczo i społecznie. Przedsiębiorczość to naturalna całość złożona ze sprzecznych sił, przeplatających się i dopełniających. Dzięki nim przedsiębiorczość jest powszechna i zaskakująca, zrozumiała, a jednocześnie wprowadzająca w zakłopotanie [Bratnicki, Gabryś 2009].

Pierwsza sprzeczność czasu dotyczy jego natury i jest skupiona wokół napięć organizacyjnych pomiędzy absolutyzmem a relatywizmem. Druga sprzeczność dotyczy struktury czasu i koncentruje uwagę na godzeniu monochroniczności i polichroniczności. Trzecia sprzeczność obejmuje czasowy układ odniesienia, ze wskazaniem na godzenie działań opartych na krótkim i długim horyzoncie. Czwarta sprzeczność dotyczy doświadczania czasu i godzi obiektywizm z subiektywizmem [Gabryś 2009].

Ostatnia, piąta sprzeczność dotyczy przepływu czasu – uczestnicy organizacji muszą radzić sobie z godzeniem liniowości z cyklicznością. Jednym z najczęściej występujących podziałów istniejących w obszarze wielu dyscyplin, a obejmujących czas, jest właśnie dialektyczne rozróżnienie dwóch perspektyw: czasu cyklicznego i czasu liniowego. Perspektywa czasu cyklicznego podkreśla przewidywalne, powtarzalne oraz uogólniające elementy czasu. Odnosi się ona do zróżnicowanych form powtarzalnych ruchów, które mogą mieć charakter periodyczny (np. fazy, zmiany sezonowe) lub też monodyczny (np. replikacja, przewidywalność zdarzeń). Czas cykliczny nakazuje skierować uwagę na odnowę, okresowość czy powtarzalność, doskonale widoczną i doświadczaną w codziennym funkcjonowaniu poprzez np. sezonowość pór roku czy wschody i zachody słońca. Czas liniowy, z drugiej strony, jest perspektywą określoną najlepiej już przez starożytnych, jako nieskończonej rzeki, do której nikt nie może wejść dwa razy i doświadczyć tego samego. Postrzeganie czasu z tej perspektywy oznacza zastąpienie powtarzalności przez nieodwracalny strumień, zmiana staje się istotniejsza niż stabilizacja, zdarzenia ważniejsze niż prawa, specyficzny kontekst ciekawszy od ogólnych zasad, a pojawiające się szanse ważniejsze od przewidywanych zdarzeń. Manifestacją tej perspektywy jest doświadczanie własnego życia, od narodzin do śmierci, jako nieodwracalnego (mimo prób genetyków) procesu, naznaczonego punktami zwrotnymi, a nie następstwem minut i godzin. W codziennym funkcjonowaniu organizacji te dwie perspektywy często występują symultanicznie, jako dwa tryby czasowe. Założenia ich dotyczące wpływają na dynamikę przedsiębiorczości, kształtując wybory i zachowania poje-

dynczych osób lub grup osób jako aktualnych lub potencjalnych przedsiębiorców. Stąd też istotne jest zrozumienie społecznych procesów oddziałujących na przepływ czasu, po to aby na tej podstawie tworzyć warunki sprzyjające przedsiębiorczości. Jak połączyć liniowość z cyklicznością? Z jednej strony każdy dzień przynosi ze sobą nowe możliwości zachowań przedsiębiorczych, które ukształtują przyszłość w sposób przewidywalny. Przedsiębiorcze eksperymentowanie rozdziela przyszłość od przeszłości. Z drugiej strony regularne cykle życia organizacji czy produktu oraz etapy rozwoju wynikające z niezmiennego modelu przyczynowo-skutkowego prowadzą do powtarzalności poziomów natężenia przedsiębiorczości [Williams 1998] niekoniecznie w tym samym podmiocie działania (np. przechodzenie tego samego etapu rozwoju przez innych przedsiębiorców lub przez inne organizacje). Zdarza się też organizacyjne programowanie powtórzeń aktywności przedsiębiorczej (np. poprzez cykle planistyczne). Jakie związki występują pomiędzy czasem, zdarzeniami i otoczeniem organizacji?

W wymiarze przepływu czasu pojawia się problem elastyczności zachowań przedsiębiorczych. Jak zespolić trwałe wzorce zachowań (stabilność i ciągłość) ze zmianami we wzorcach zachowań (adaptacyjność i innowacyjność)? Odpowiedź leży – jak się wydaje – w zasadzie odnowy behawioralnego podłoża przedsiębiorczości, które ma swe korzenie w samoorganizowaniu się ludzi mających swobodę wyboru, posiadających wiarygodne informacje, zaangażowanych wewnętrznie.

5. Zakończenie

Potencjał strategiczny współczesnej organizacji jest ściśle związany możliwościami tworzenia i wykorzystywania szans w odpowiednim czasie, zarówno społecznym (kiedy to robić), jak i funkcjonalnym (jak szybko to robić). Odpowiednie ustawienie w czasie oraz właściwa szybkość przedsiębiorczości organizacyjnej są bez wątpienia kluczowymi kompetencjami organizacji, ponieważ różne wymiary strategicznej mozaiki czasu są zazwyczaj krytycznymi czynnikami powodzenia. Przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym jest czynnikiem wzrostu i rozwoju, w wymiarze społecznym odnosi się do zachowań, w wymiarze menedżerskim jest zmienną pośredniczącą między różnymi okolicznościami z jednej strony, a tworzeniem bogactwa – z drugiej [Bjerke, Hultman 2002]. Przedsiębiorczość jest zatem społecznym procesem tworzenia, którego częstotliwość oraz intensywność są warunkowane sytuacyjnie i który istotnie przyczynia się do efektywności działania organizacji i tworzenia nowego bogactwa.

Literatura

Bjerke B., Hultman C.M., *Entrepreneurial Marketing. The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2002.

Bratnicki M., Gabryś B.J., *Developing a model of corporate entrepreneurship*, [w:] M. Terziovski (red.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship. European Research and Practice*, Routledge, London–New York 2009, s. 6-29.

Fine C.H., *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Perseus, New York 1998.
Gabryś B.J., *Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach*, niepublikowana dysertacja doktorska, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
Hall E.T., *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press, Garden City 1983.
Hall E.T., *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York 1966.
Williams R., *Renewable Advantage. Crafting Strategy Through Economic Time*, The Free Press, New York 1988.
Zimbardo P.G., Boyd J.N., *Putting time in perspective: A valid, reliable, individual – differences metric*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1999, No. 6, s. 1271-1288.

SELECTED TIME CONTRADICTIONS IN THE PROCESS OF ENTREPRENEURIAL GROWTH. WHAT'S MORE IMPORTANT: PERIODICITY OR LINEARITY?

Summary: The author suggests to consider time as essential to explain and understand corporate entrepreneurship. Time provides us with basic cause-effect structure, and for that reason it must be treated as an inherent aspect of management, especially in shaping corporate entrepreneurship. In this vein, presented conceptual analysis proposes temporal characteristics of time manifestations for current corporate entrepreneurship understanding. The author argues that temporal dimensions of corporate entrepreneurship concept will enable better comprehension in the field of time research and will answer the question: how to think about time when studying entrepreneurship.