

**Mariusz Bratnicki**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

**Agata Austen**

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## **DIALEKTYCZNE MYŚLENIE O PRZEDSIĘBIORCZYM ROZWOJU ORGANIZACJI JAKO NOŚNIK PRZEOBRAŻEŃ PRAKTYKI ZARZĄDZANIA**

### **1. Dialektyczna natura przedsiębiorczości**

Cisza w organizacji pozornie uspokaja, gdyż upraszcza dostrzeganą złożoność i wieloznaczność otaczającego świata dzięki ignorowaniu różnorodności przekonań i wartości posiadanych przez ludzi. Wyzwala ona skłonność do dążenia ku jednorodności, do odkrycia jednoczących zasad, kosztem dokładności i realizmu pluralistycznego bogactwa. Poważne potraktowanie działania, interesów, swobodnych wyborów musi doprowadzić do wielowymiarowości przedsiębiorczości, a także do równoczesnego spojrzenia na ten proces społeczny z różnych perspektyw metodologicznych. Wydaje się, że naturą przedsiębiorczości jest niemożność udzielania odpowiedzi na kluczowe pytania badawcze – o ile nie wykorzysta się atutów pluralizmu metodologicznego. Na propozycje eleganckich, prostych i trwałych rozwiązań problemów przedsiębiorczości ironicznie uśmiecha się paradoks i leżąca u jego podłoża sprzeczność [Bratnicki 2001]. Stąd też ożywianie przedsiębiorczości jest typowym przedsięwzięciem antyintuicyjnym, wymagającym odkrywania, a nie tłumienia sprzeczności.

Sprzeczność odnosi się do przeciwstawnych, chociaż wzajemnie ze sobą powiązanych tendencji albo elementów<sup>1</sup>. Wynikające zeń rozwiązania wydają się logiczne, każde z osobna, lecz stają się absurdalne oraz irracjonalne wtedy, gdy weźmiemy je pod uwagę równocześnie. Sprzeczności kreują napięcia nadające przedsiębiorczości dynamikę i stanowią zarówno nośniki zmuszające do przemyśleń uwzględniających większą złożoność, jak i utrudnienia przedsiębiorczości

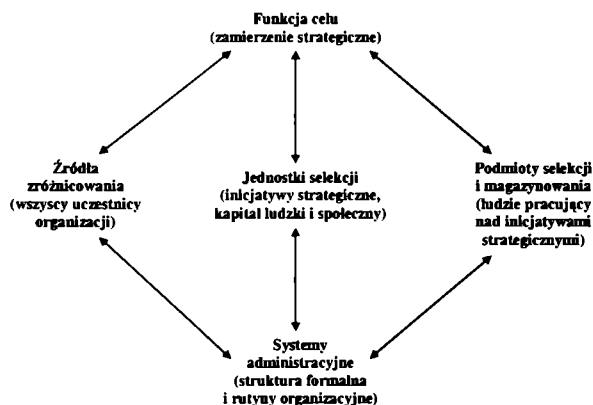
---

<sup>1</sup> Takie wartościowe i dynamiczne ujęcie przedsiębiorczości zastosowano np. do analizy deregulacji w dwóch fińskich bankach (zob. [Ropo, Hunt 1995]).

(wywołujące reakcje obronne, takie jak: blokowanie świadomości, nawrót do bezpiecznej przeszłości, polaryzowanie typu „ja – inni”, projekcja sprzecznych odczuć na inne osoby). Dzięki nim przedsiębiorczość jest niekończącą się podróżą, przebiegającą według logiki podobnej do natury procesu narastania wiedzy. Towarzyszące jej paradoksy są rezultatem refleksji społecznej i interakcji ludzi, czyli są konstruowane poznawczo i społecznie. Przedsiębiorczość powinna być więc postrzegana jako naturalna całość złożona ze sprzecznych sił, które wzajemnie przeplatają się ze sobą i dopełniają. Dzięki nim przedsiębiorczość jest powszechna i zaskakująca, zrozumiała i wprowadzająca w zakłopotanie.

## 2. Ukierunkowana ewolucja i samoorganizująca się transformacja

Ontologicznie złożona natura organizacji powoduje, że istnieje wiele wyjaśnień konkretnego efektu organizacyjnego. W naukach o zarządzaniu zmieniają się odpowiedzi, a nie pytania. Uczeni z London Business School pojmują organizację jako ekologiczną całość rozmyślnie zaprojektowaną w celu ukierunkowania ewolucji strategii [Lovas, Ghoshal 2000]. Unikając metafizycznego patosu, zaproponowali oni model tworzenia strategii jako ukierunkowanej ewolucji, który obejmuje pięć elementów (zob. rys. 1). Po pierwsze, występują dwie jednostki selekcji: inicjatywy strategiczne oraz kapitał ludzki i społeczny. To one skupiają tworzenie strategii na zmiennych uznanych za najważniejsze dla rozwoju organizacji. W ten sposób następuje kształtowanie zarówno drogi (inicjatywy strategiczne), jak i głównych zasobów (kapitał ludzki i społeczny) służących wytwarzaniu wartości ekonomicznej. O ile inicjatywy strategiczne odnoszą się do tego, co organizacja planuje w celu uzasadnienia swojego istnienia, o tyle kapitał ludzki i społeczny odzwierciedla zasoby, które określają, w jaki sposób zamierza realizować te plany. Zmiany w rozmieszczeniu uczestników organizacji pomiędzy inicjatywami strategicznymi stopniowo przeobrażają kapitał ludzki i społeczny.



Rys. 1. Pięć elementów ukierunkowanej ewolucji

Źródło: [Lovas, Ghoshal 2000, s. 876].

Po drugie, zamierzenie strategiczne określa funkcję celu organizacji. Jako takie odzwierciedla ono preferencje kadry zarządzającej dotyczące przyszłego ukierunkowania strategicznego. Ukierunkowuje ono społeczne procesy ewolucji organizacji, a także określa pożądany rezultat tworzenia strategii, wraz z legitymizacją żądań dotyczących zasobów strategicznych. Dzięki temu zamierzenie strategiczne zawęża pole różnicowania, redukując przy tym niepotrzebne zaburzenia i ułatwiając osiągnięcie efektywności w dłuższym czasie. Stanowi ono kompas orientujący ewolucję organizacji poprzez wskazanie niezbędnych interwencji menedżerskich i obniża koszty rozwoju, ograniczając obszar zróżnicowania nowych form działania.

Po trzecie, systemy administracyjne – obejmujące struktury organizacyjne i systemy działania, kulturę organizacyjną i praktyki przywódcze – mają za zadanie ułatwiać odtwarzanie środowiska naturalnej selekcji w obrębie przedsiębiorstwa. W ten sposób następuje tworzenie przesłanek warunkujących procesy strategiczne i ukierunkowujących je bez tradycyjnych, hierarchicznych mechanizmów rozkazodawstwa i kontroli. Systemy administracyjne ułatwiają zwłaszcza rozmieszczenie zasobów zgodnie z logiką ukierunkowanej ewolucji, a zarazem wzbudzają w ludziach zainteresowanie udziałem w rozwoju organizacji i podpowiadają, jak to robić. Ich rola polega nie na kontrolowaniu postępów w osiągnięciu celów strategicznych, lecz na wspomaganiu zarządzania współewoluowaniem inicjatyw strategicznych oraz kapitału ludzkiego i społecznego.

Dwa pozostałe elementy modelu ukierunkowanej ewolucji to źródła zróżnicowania dotyczące wszystkich uczestników organizacji oraz podmioty selekcji i magazynowania, czyli osoby uczestniczące w inicjatywie strategicznej. Pierwsi są źródłem szerokiego i różnorodnego zbioru sugestii odnośnie do nowych zachowań. Drugi decydują, które z propozycji zostaną wprowadzone w życie, a które z istniejących sposobów działania będą kontynuowane. To właśnie wskutek bieżącej działalności ludzi kapitał ludzki i społeczny jest tworzony i odtwarzany. Proces ten buduje podłoże przewagi konkurencyjnej. Pomiędzy treścią strategii i procesem tworzenia strategii zachodzi związek, którego istota przejawia się we wspólnym ewoluowaniu kapitału ludzkiego i społecznego oraz inicjatyw strategicznych. Organizacje efektywnie zespalają wykorzystywanie kapitału ludzkiego i społecznego (przez dobór odpowiednich inicjatyw strategicznych) z tworzeniem tego kapitału (poprzez warunki sprzyjające powstawaniu nowego, wartościowego kapitału ludzkiego i społecznego).

Przekształcanie postsocjalistycznej gospodarki prowadzi do jednego z ważnych współczesnych problemów, który dotyczy zarządzania organizacją w czasie takiego przejścia. Szukając rozwiązania problemu transformacji organizacyjnej, warto wskazać na trzy wyróżniki [Lichtenstein 2000]:

- a) samoodniesienia – wewnętrzny, dynamiczny ład jest oparty na zasadach, wartościach i elementach, które są zbieżne z nagromadzonymi wynikami organizacyjnego uczenia się;
- b) narastająca kompetencja organizacji do realizacji swej wizji i misji – co oznacza rozwijanie zasobów i tworzenie efektów synergicznych, a także wynajdywanie

nowych sposobów wykorzystywania materialnego oraz intelektualnego kapitału organizacji;

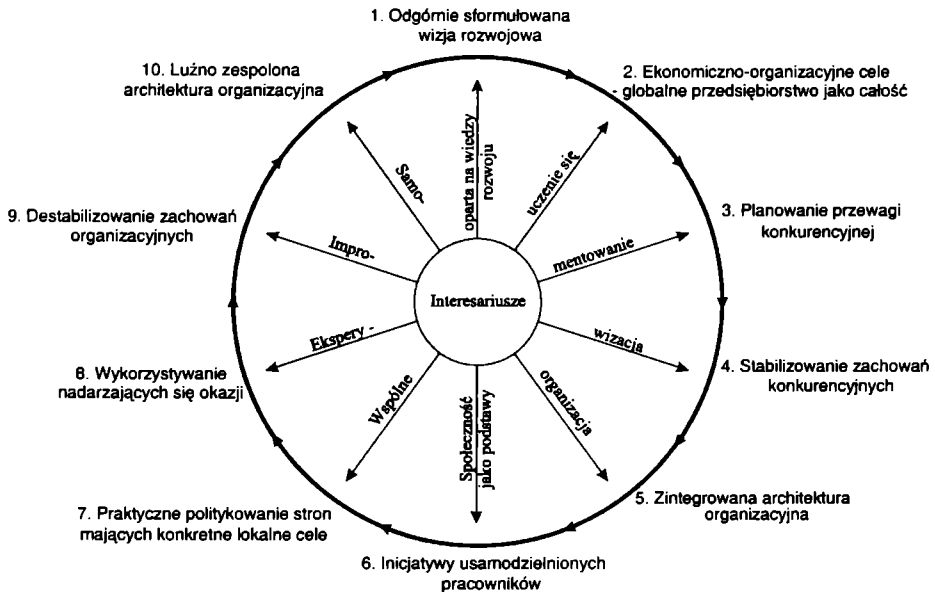
- c) wzajemne powiązane organizowanie się – delikatne wyważenie pomiędzy ścisłym a luźnym zespoleniem, odbywające się na krawędzi chaosu, które z jednej strony otwiera organizację na zmiany, ale z drugiej powstrzymuje ją przed zaangażowaniem się w zbyt wiele opcji innowacyjnych. Im większe jest nasilenie tych właściwości samoorganizującej się transformacji, tym bardziej prawdopodobne jest wykorzystanie szans i tym większe są rezultaty przedsiębiorczości. Przeciwny efekt to poczucie zniechęcenia, frustracji, braku zaufania do własnych umiejętności, zamęt organizacyjny, które pojawiają się w znacznej mierze wskutek braku zarządzania sprzecznościami strategicznymi.

Oczywiście zarządzanie sprzecznościami strategicznymi nie jest jedynym nośnikiem samoorganizującej się transformacji. Szeroka gama czynników wewnętrznych i zewnętrznych oddziałuje na dokonywane zmiany organizacyjne, w tym na podejmowanie nowych przedsięwzięć i na wykorzystywanie szans w czasie rozwoju organizacji. Niemniej jednak właściwe zarządzanie sprzecznościami strategicznymi sprzyja samoorganizującej się transformacji, a w ślad za tym dynamicznemu zespalaniu się organizacji z jej otoczeniem. Wykorzystując podstawowe zasady zarządzania sprzecznościami strategicznymi jako wytyczne zmiany oraz kształtując modele mentalne, zwiększamy prawdopodobieństwo wyłonienia się przedsiębiorczości, dzięki której organizacja nabiera żywotności.

### **3. Koło zarządzania sprzecznościami strategicznymi jako infrastruktura przedsiębiorczości**

Punktem wyjścia do sprzyjania przedsiębiorczości jest poznanie modeli mentalnych, jako swoistego rodzaju ukrytej wiedzy, i zrozumienie, w jaki sposób można stworzyć otoczenie sprzyjające właściwemu rozwojowi skryptów i nastawień umysłu. Wiele można zrobić w tym względzie, powiększając i eksploatując ludzki i społeczny kapitał organizacji [Cohen, Prusak 2001]. Jednakże uważamy, że głównym obszarem mobilizowania ludzi w kierunku przedsiębiorczości jest zarządzanie sprzecznościami strategicznymi. W tej właśnie dziedzinie zarządzania są realizowane działania promujące przedsiębiorczość organizacyjną, które pozwalają ludziom tworzyć i wykorzystywać szanse wypracowania nowych wartości w ramach społeczności opartej na wiedzy. Zarządzanie sprzecznościami strategicznymi wyposaża kadrę zarządzającą w odpowiedzialność i kompetencje do wyjścia poza konwencjonalne myślenie oraz do redefiniowania granic organizacji.

Cały czas jesteśmy na gruncie ułatwiania zachowań przedsiębiorczych poprzez kreowanie kontekstu działania uczestników organizacji, które następuje w wymiarach zespolenia kluczowych sprzeczności: ideologicznym, politycznym, poznawczym, administracyjnym, behawioralnym. Na rysunku 2 przedstawiono bardziej szczegółowo zasady kształtowania kontekstu organizacyjnego sprzyjającego przedsiębiorczości oraz wyciągania z tego procesu społecznego korzyści konkurencyjnych i witalnych.



Rys. 2. Kolo zarządzania sprzecznościami strategicznymi

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 zobrazowano niektóre interpretacje pojęć i zasad zespalania strategicznych sprzeczności. Przyjęta perspektywa przemieszcza punkt skupienia uwagi w procesach tworzenia strategii od specyficznego kontekstu, treści, procesu do dynamiki identyfikowania oraz syntezy strategicznych sprzeczności<sup>2</sup>.

Omawiana struktura nośna definiuje obszar badawczy i przybliża do stworzenia teorii. Identyfikuje ona zjawiska leżące w kręgu zainteresowania, w tym przypadku zarządzania strategicznego. U podłoża tego spojrzenia leżą cztery założenia:

1. Napięcie między porządkiem (trwałością) a chaosem (elastycznością) jest nieodłącznym atrybutem zarządzania strategicznego.
2. Zarządzanie strategiczne wiąże się z podejściem wielowymiarowym ideologicznym, politycznym, poznawczym, behawioralnym oraz biurokratycznym.
3. Pięć płaszczyzn zarządzania strategicznego jest powiązanych menedżerskimi procesami, takimi jak: budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy, kształtowanie organizacyjnego uczenia się, eksperymentowanie, formowanie improwizacji, ułatwianie samoorganizacji. Wskazane procesy stanowią spoiwo dla całej infrastruktury.

<sup>2</sup> Zaprezentowana struktura nośna jest rezultatem studiów literaturowych oraz idei, jakie wylonily się w czasie dyskusji wcześniejszych tekstów. Zob. [Bratnicki 1999a; Bratnicki 1999b; Bratnicki 1999c; Bratnicki 1999d; Bratnicki 2002; Bratnicki, Kobic, Kołodziej, Mierzejewska 1999; Bratnicki, Kisperska-Moroń 1999; Bratnicki, Kozłowski 1999a; Bratnicki, Kozłowski 1999b; Bratnicki, Kozłowski 1999c; Bratnicki, Banet, Dyduch, Zbierowski 2000].

4. Dużą rolę w zarządzaniu strategicznym odgrywa interaktywny związek między poznaniem i działaniem, kształtowany przez sieć dodatnich i ujemnych sprzężeń zwrotnych.

Ogólne reakcje pomiędzy elementami zarządzania strategicznego jako infrastruktury przedsiębiorczości zostały już opisane. Dalszy rozwój stosownej teorii powinien rozszerzyć i pogłębić wiedzę o tych powiązaniach oraz umożliwić wypracowanie sprawdzalnych hipotez. To właśnie akumulacje kolejnych obrotów koła zarządzania strategicznego tworzą przesłanki efektywnego funkcjonowania i rozwoju organizacji dzięki aktywnej realizacji przedsięwzięć skierowanych na usunięcie barier na drodze:

- społeczności ludzi ufających sobie, otwartych na krytykę i przestrzegających podstawowych zasad etycznych tak, aby można było efektywnie zarządzać wiedzą na potrzeby rozwoju przedsiębiorstwa, łącząc dyskusję z decyzyjnością oraz krótkoterminowe efekty z długofalowymi wartościami,
- wspólnego uczenia się, możliwego dzięki otwartości informacyjnej, poczuciu współodpowiedzialności za osiągnięcie efektu synergicznego (obopólnych korzyści), skoncentrowaniu współpracy w dziedzinach najważniejszych strategicznie,
- inteligentnego eksperymentowania (szerokiej gamy niskonakładowych eksperymentów służących urzeczywistnieniu pożądanej przyszłości), możliwego wskutek rozluźnienia bezpośredniej kontroli nad zjawiskami organizacyjnymi, przy zachowaniu priorytetów w alokacji zasobów, w czym pomocna staje się logika opcji realnych (por. [Bratnicki, Austen 2004]),
- improwizowania opartego na: porozumiewaniu się w czasie rzeczywistym, bezwzględny przestrzeganiu nielicznych reguł formalnych, ustawicznej gotowości do zmian, wykorzystywaniu starego i odkrywaniu nowego, bilansowaniu bezpieczeństwa i ryzyka za pomocą kształtowania tempa i zakresu zmian,
- samoorganizacji mającej swe korzenie we względnie samodzielnych modułach (samorządzących się zespołach, mających udziały we własności), nawiązujących współpracę z innymi organizacjami w celu wytworzenia posiadających lepsze (wzajemnie uzupełniające się) kompetencje wiązek (sieci) organizacyjnych i dających więcej możliwości przydawania wartości. To właśnie dzięki samoorganizacji możliwe są inteligentne strategiczne odpowiedzi udzielone z właściwą szybkością i precyzją.

#### 4. Zakończenie

Usystematyzowane fakty doświadczalne określają organizacyjne granice przedsiębiorczości reprezentujące czas i przestrzeń w menedżerskim obrazie świata. Czasoprzestrzeń determinuje właściwości czasu organizacji. Czas ten nie ma absolutnego charakteru. Zdarzenia równoczesne dla jednego obserwatora są nierównoczesne dla innego. Należy – w ślad za fizykami – przywyknąć do faktu, że szybsze organizacje żyją dłużej niż wolne. W przypadku systemów złożonych przyszłości nie można zmieniać na przeszłość. Zatem w rozwoju organizacji dominują procesy nieodwracalne. Występuje tutaj jednokierunkowość czasu organiza-

cji, której przyczyn wciąż nie rozumiemy, chociaż żyjemy w błogim przekonaniu, że w dziedzinie kształtowania przedsiębiorczości jest prawdziwa; w świadomości, że nie możemy naruszyć zgodności przeszłości z przyszłością.

Radzenie sobie z wielowymiarową rzeczywistością, uwzględnianie równocześnie rozmaitych presji, imperatywów, wymogów skierowuje uwagę ku przenikalnym granicom organizacji. Świadome tworzenie podłoża współewolucji, uczenia się otwiera wspólnie podzielane aspiracje (wizję, zamierzenia, wartości). Jednakże przenikalność granic jako czynnik powodzenia jest nieodłącznie związana z elastycznością modeli poznawczych stosowanych przez kadrę zarządzającą. Granice organizacji wyznaczane arbitralnie są artefaktami dobranymi w celu zorganizowania danej działalności.

Przedsiębiorczość organizacyjna nie pojawi się dopóty, dopóki kadra zarządzająca nie będzie przygotowana do zakwestionowania istniejących recept na sukces. Proces odradzania polega nie na aktywnej realizacji programu zmiany, lecz na zbiorze przedsięwzięć skierowanych na usunięcie barier w ożywianiu eksperymentowania, kształtowaniu przezorności strategicznej, budowaniu organizacji uczącej się, restrukturyzacji kluczowych kompetencji i na otwarciu ludziom oczu na nowe możliwości, tak aby uzyskać masę krytyczną. Logika postępowania jest zawarta w kolelogicznego zarządzania (rys. 2). Ta właśnie akumulacja kolejnych obrotów (cykli) koła powoduje, że organizacja jest w stanie utrzymać swą wysoką efektywność.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest godzenie sprzeczności. Punktem wyjścia jest potraktowanie napięć strategicznych jako paradoksów. Mając do rozwiązania problem strategiczny, jesteśmy w stanie znaleźć nową syntezę przeciwieństw. Jednakże warto mieć świadomość tego, że żadne twórcze pogodzenie sprzeczności nie jest ostateczną odpowiedzią. Zawsze pozostaną nieokreśloność i nieporozumienie wokół sposobu podejścia do rozwiązywania problemu strategicznego i związane z tym ryzyko. Droga, jaką postępuje organizacja, jest wyznaczana przez paradoksy (sprzeczności) i zdolności do ich rozwiązywania (godzenia). Droga ta jest znaczone ryzykiem, ponieważ zawsze występuje możliwość, prawdopodobieństwo, że coś ważnego strategicznie się nie uda [Bratnicki, Butrym 2000]. Jak więc kształtować strategiczne zarządzanie ryzykiem godzące porywanie się na przedsięwzięcia, których wynik jest niepewny, z minimalizowaniem niebezpieczeństwa powstania szkody narażającej przetrwanie organizacji? Stawiamy tezę, że odpowiedź wynika z budowania przedsiębiorczości organizacji wokół paradoksów strategicznych.

## Literatura

- Bratnicki M. (1999a), *An Invitation to the Dance of Region Development*, Sodertorns Hogskola University College, Stockholm (Paper presented at Enterforum Research Meeting).
- Bratnicki M. (1999b), *Exploring and Evaluating Firm's Transformational Capital*, [w:] *Restructuring of The National Economy under the Systematic Transformation*, red. R. Borowiecki, Cracow University of Economics, Scientific Society for Organization and Management, CECIOS, Warsaw-Cracow.
- Bratnicki M. (1999c), *Exploring Techniques of Building Innovative Organisations: In Search of Entrepreneurial Partners for the Fifth Framework Programme Consortium*, University of Economics, Katowice.
- Bratnicki M. (1999d), *The Analysis and Assessment of Strategy Development Processes*, USTL, Lille.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, AE, Katowice.

- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice.
- Bratnicki M., Austen A. (2004), *Real Options Lens on Technology Innovations*, [w:] *Economic Aspects of Industrial Reconversion*, red. M. Nowicka-Skowron, R. Lescroart, Haute Ecole Catholique du Luxembourg, ISI Pierrard, Virton.
- Bratnicki M., Banet A., Dyduch W., Zbierowski P. (2000), *Management through Paradoxes in Polish Small and Medium-Size Enterprises*, Mikkeli Polytechnic, Mikkeli (wystąpienie na „Euroweek 2000- Future Challenges for European Industry in International Business”).
- Bratnicki M., Butrym K. (2000), *Strategiczne zarządzanie ryzykiem*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, PZ, Zielona Góra.
- Bratnicki M., Kisperska-Moroń D. (1999), *Market Behavior of Companies and The Concept of „New Management” during the Transition Period of the Polish Economy*, [w:] *Integrating Technology and Human Decisions: Global Bridge Into the 21st Century*, 5th International Conference of Decision Science Institute, Athens.
- Bratnicki M., Kobic P., Kolodziej P., Mierzejewska J. (1999), *Value-based Management in European Context*, Paper presented during „Euroweek 1999 – Building Bridges: The Multi-cultural Management Dimension”, University of Girona, Girona.
- Bratnicki M., Kozłowski R. (1999a), *New Management in Silesian Companies: Panacea or Lost Paradise of Integration with European Business*, [w:] EURO-Beskyd, Ostrawa.
- Bratnicki M., Kozłowski R. (1999b), *Practical Aspect of the Fifth Framework Programme Application: A Case of Innovative Organisation*, The 3rd Annual PRIME Meeting, Brno.
- Bratnicki M., Kozłowski R. (1999c), *Some Theoretical Guidelines for Building Organisation*. University of Luton, Luton (unpublished discussion paper).
- Cohen D., Prusak L. (2001), *In Good Company: How Social Capital Makes Organisations Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lichtenstein B.B. (2000), *Self-organised Transitions: A Pattern Amid the Chaos of Transformative Change*, „Academy of Management Executive”, nr 4.
- Lovas B., Ghoshal S. (2000), *Strategy as Guided Evolution*, „Strategic Management Journal”, nr 9.
- Ropo A., Hunt J.G. (1995), *Entrepreneurial Processes as Virtuous and Vicious Spirals in a Changing Opportunity Structure: A Paradoxical Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 3.

## **DIALECTICS OF ORGANIZATION'S ENTREPRENEURIAL GROWTH AS A LEVER OF TRANSFORMATIONS IN MANAGERIAL PRACTICE**

### **Summary**

Entrepreneurship can be perceived as an entity including contradictory forces that intersect and complement one another. Strategic contradiction can be described as a situation that includes inconsistent and mutually exclusive but complementing factors. There is no possibility of solving these contradictions; instead we can make an attempt to reconcile them. Revitalizing entrepreneurship requires searching for contradictions instead of avoiding them. The state of organizational effectiveness requires accepting contradictions as the basis for radical changes of the existing organizational order. What follows, managing strategic contradictions is necessary for adjusting to changing environment and innovation. Taking a dialectical approach to strategic contradictions helps to exploit a range of ideas and to focus on points of contention; it also provides a stimulus for creativity and for bridging seemingly irreconcilable opposites. We propose rules of shaping organizational context by reconciling strategic contradictions. The wheel of managing strategic contradictions, which is presented in the article, can enable the managers to enhance knowledge management, joint learning, intelligent experimenting, continuous improvisation, and self-organization.