

Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ JAKO CZYNNIK GRANICZNY POWODZENIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ

1. Wstęp

Działania powiązane z przedsiębiorczością należą do zbioru zjawisk bardzo ważnych. Nie tylko są nośnikami rozwoju ekonomicznego, ale również mają silny wpływ na ścieżki karier, bogactwo i osobistą satysfakcję jednostek [Sorenson, Stuart 2008, s. 520]. Zrozumienie tych procesów jest także istotne dla kształtowania dyskusji o treści programów politycznych promujących przedsiębiorczość. Niemalą w tym rolę odgrywa wiedza o uwarunkowaniach i czynnikach składających się na kontekst przedsiębiorczości.

2. Natura czynników granicznych efektywności zjawiska

Wychodzę z podstawowego założenia, że przedsiębiorcze organizacje mogą być zidentyfikowane poprzez ich zachowania, wzbudzone orientacją przedsiębiorczą. Niedawno przeprowadzona metaanaliza 51 opublikowanych badań wskazała, że orientacja przedsiębiorcza jest pozytywnie skorelowana z efektywnością organizacji mierzoną w różny sposób – stosowano miary finansowe i pozafinansowe, obiektywne i postrzegane, itp. [Rauch i in. 2007, s. 15]. Jednakowoż niewiele wiadomo o tym, jak przedsiębiorczością należy zarządzać, aby osiągnąć pożądane efekty. Dotychczasowe studia skupiały się na identyfikowaniu czynników sytuacyjnych moderujących relacje przedsiębiorczość–efektywność, które nie poddają się menedżerskim oddziaływaniom i kontroli determinant ekonomicznych [Gaweł 2007, s. 18] czy też uwarunkowań kulturowych [Glinka 2008, s.10]. Praktyczną wartość uzyskiwanych wyników pomniejsza swoboda doboru otoczenia, w jakim tkwi organizacja, i dlatego też warto zastanowić się nad tymi procesami wzbudzania efektywności, które nie są warunkowane kontekstualnie.

Na przykład Dane i Pratt [2007, s. 42] zaproponowali model intuicyjnego podejmowania decyzji. Nośniki efektywnego intuicyjnego podejmowania decyzji – czy też warunki graniczne – są czynnikami wzmacniającymi relację pomiędzy intuicją a jej efektywnym wykorzystaniem, a mianowicie wiedzę i cechy charakterystyczne zadania do wykonania. Podobnie Rumelt [1979, s. 199] sugeruje warunki graniczne żywotnej strategii, czyli takiej, od której można zasadnie oczekiwać pożądaných efektów organizacyjnych. Przedstawia on pięć testów oceny (zgodności celów), odniesienia do szans i zagrożeń, kompetencji, możliwości, realizacji i przewagi konkurencyjnej.

Hornsby, Holt i Kuratko [2008, s. 29] opisali udoskonalone narzędzie oceny przedsiębiorczości organizacyjnej (*corporate entrepreneurship assessment instrument*), za pomocą którego można pomierzyć kluczowe czynniki organizacyjne – czy też klimat organizacyjny – wpływające na aktywność i zachowania przedsiębiorcze. Otóż oszacowania przesłanek organizacyjnych koniecznych do efektywnego wprowadzenia w życie strategii przedsiębiorczości należy dokonywać w czterech wymiarach środowiska organizacyjnego: (1) swobody działania odzwierciedlającej autonomię, wolności podejmowanych decyzji, delegowania władzy, (2) dostępności czasu odnoszącej się do obciążenia zadaniami i do zdolności do poświęcania czasu na rozwiązywanie długofalowych problemów, (3) wspomagania przez kadrę zarządzającą opisującego skłonność menedżerów do ułatwiania i promowania zachowań przedsiębiorczych, (4) nagrody/wzmocnienia znajdujących wyraz w rozwijaniu i wykorzystywaniu systemów wynagradzania opartych na uzyskiwanej efektywności, w podkreślaniu znaczących osiągnięć i w zachęcaniu do podejmowania działań stanowiących wyzwanie.

3. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi nośnikiem powodzenia przedsiębiorczości

Powodzenie przedsiębiorczości organizacyjnej uzależnione jest od zdolności organizacji do rozsądnego zespolenia ożywiania innowacyjności, adaptacyjności, twórczości z wykorzystaniem mechanizmów kontroli, które selekcionują, ukierunkowują i kończą przedsięwzięcia przedsiębiorcze [Morris i in. 2006, s. 487]. Z tego punktu widzenia trudno jest nie docenić wagi dialektyki zarządzania zmianami.

Przeprowadzone niedawno badania empiryczne na próbie 308 organizacji z całej Polski pozwoliły – między innymi – na sformułowanie trzech wniosków [Dyduch 2008, s. 142]. Po pierwsze, krajobraz przedsiębiorczości, jako swoisty czynnik graniczny wyrażający się godzeniem sprzeczności (w wymiarach: strategicznym, politycznym, administracyjnym i behawioralnym, jest dodatkowo powiązany zarówno z samą przedsiębiorczością organizacyjną, jak i z efektywnością mierzoną za pomocą miar finansowych i pozafinansowych. Po drugie, podobnie dodatnia zależność zachodzi pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością organizacji. Po trzecie, w zintegrowanym modelu, obejmującym kontekst, elementy przedsiębior-

czości i efektywność, duże znaczenie (oprócz dominującej proaktywności) ma aspekt behawioralny.

Behawioralny wymiar krajobrazu przedsiębiorczości odnosi się do tworzenia, kształtowania, rozpoznawania oraz interpretowania szans poprzedzających chęci, zdolności, pragnienia, kompetencje, inicjatywy do pójścia w ślad za uformowanymi szansami [Bratnicki 2006, s. 44; Bratnicki, Gabryś 2008, s. 15]. Z behawioralnego punktu widzenia ważne są trzy aspekty: (1) różnorodność zachowań na potrzeby samoorganizowania (trwałość kontra elastyczność), (2) dynamika społeczna wykorzystywania szans (rewolucja kontra ewolucja), (3) rozmieszczanie zasobów w czasie wykorzystywania szans (całkowicie – stopniowo). Można powiedzieć, że są to trzy filary dialektycznego zarządzania zmianami organizacyjnymi.

Potrzeby samoorganizowania się nakazują zespolenie trwałości z elastycznością. Z jednej strony wykorzystywanie szans jest wyznaczone przez reguły, procedury, standardy, normy, które utrzymują porządek i dużą niezawodność działania. Dużą wagę ma stabilność zachowań, nawet kosztem utracenia niektórych szans. Ludzie są mocno zaangażowani w sytuacje i konteksty bieżącej działalności tak, aby zachować ciągłość. Z drugiej strony wykorzystywanie szans jest kształtowane przez niejednolite wymagania sytuacji i różnorodne osobowości, co pozwala podtrzymać innowacyjność i adaptacyjność zachowań. Zdarza się sporo działań destabilizujących, prowadzących do zmian na zasadzie twórczej destrukcji, nawet kosztem powtarzania pewnych błędów. Ludzie bardzo troszczą się o zapewnienie przyszłości organizacji, dbając o to, aby wykorzystywanie szans nie zniszczyło pola odkrywania nowych szans. Dynamika różnorodności zachowań kształtuje kompetencje organizacji, jako społeczności ludzi, do przetrwania w czasach nieustających zmian.

Dynamika społeczna wykorzystywania szans kształtuje tempo rozwoju organizacji w przestrzeni: rewolucja – ewolucja. Rewolucyjne wykorzystywanie szans ma charakter sprintu, a śmiałe zachowania są wyrazem dążenia do uzyskania szybkich efektów. Przeprowadzane zmiany stanowią radykalne przeobrażenia, nierzadko zrywające całkowicie z przeszłością, i mają charakter terapii szokowej, ponieważ bez niej nie ma widocznych efektów. Priorytetem jest szybki rozwój organizacji. Natomiast ujęcie ewolucyjne ma charakter maratonu, gdzie zachowania są wyrazem ostrożnego pragmatyzmu i są w miarę bezpieczne, a te, które uzyskują powodzenie, otrzymują dalsze wsparcie organizacyjne. Przeprowadzane zmiany organizacyjne stanowią częściowe modyfikacje, stopniowo usprawniające działalność bieżącą, i są obliczone na długi dystans, tak aby utrzymać już stworzoną zasobność organizacji. Znaczące wyniki można osiągnąć w dłuższym okresie wskutek niewielkich, kolejnych zmian aktywności.

Rozmieszczanie zasobów w czasie wykorzystywania szans powinno łączyć całkowitą dostępność zasobów z ich częściowym zaangażowaniem. Według logiki całościowości, zasoby są wykorzystywane dalekowzrocznie, stosownie do przewidywanych szans i według wymogów przyjętego planu działania. Całkowite rozmieszczenie

zasobów następuje przed działaniem. Liczą się przede wszystkim zasoby znajdujące się pod bezpośrednią kontrolą, ponieważ można je racjonalnie z góry rozmieścić. Niepowodzenie oznacza utracone zasoby. Z kolei podejście częściowe zakłada, że zasoby są wykorzystywane oportunistycznie, według wymogów sytuacji, przy czym wczesne zaangażowanie jest traktowane jako próba i podlega krytycznej ocenie. Całkowite rozmieszczenie zasobów następuje po zrealizowanym działaniu i jest rezultatem dążenia do wykorzystywania nieprzewidzianych zmian sytuacji. Liczą się przede wszystkim zasoby, które mogą być zużytkowane, ponieważ prawo własności i bezpośrednia kontrola zasobów nie zawsze są konieczne do osiągnięcia przedsiębiorczego sukcesu. Niepowodzenie oznacza utracone szanse.

Zarządzanie zmianami organizacyjnymi odbywa się w okolicznościach kolejnych fal działań kadry zarządzającej oraz presji instytucjonalnych. Na tle burzliwego otoczenia należy podążać równocześnie dwiema drogami: elastyczności i trwałości. To właśnie dzięki całościowemu spojrzeniu możemy zapobiec wpadnięciu w pułapkę szybkich, trwałych rozwiązań, a zatem dobór właściwego sposobu zmieniania wymaga zrozumienia sprzeczności dotyczących zarządzania zmianą, ukierunkowujących przedsiębiorcze przeobrażenia. Jest to trudny do przecenienia czynnik graniczny efektywności orientacji przedsiębiorczej.

4. Zakończenie

Podsumowując dotychczasowe rozważania o czynnikach granicznych efektywności orientacji przedsiębiorczej, przedstawiono jedynie czynniki nie stanowiące kontekstu zewnętrznego, wskazując dla przejrzystości obrazu główne zależności. Wyodrębniono dziewięć sił motorycznych napędzających powodzenie orientacji przedsiębiorczej, tworzących trzy zasadnicze nośniki całej dynamiki: (1) strategicznie uzasadniony wybór (postawa strategiczna, domena szansy, napięcie strategiczne, przedsiębiorcze nastawienie umysłu, rozpoznanie strategiczne), (2) zarządzanie przedsięwzięciami przedsiębiorczymi (zarządzanie zmianami strategicznymi, zarządzanie opcjami), (3) dostosowanie (organizacyjne uczenie się, improwizacja organizacyjna). Namalowane na płótnie przedsiębiorczości nośniki efektywności są wbudowane w otoczenie organizacji. Trudno też jest uciec od zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji. Są to dwa kierunki pożądanego rozszerzenia.

W przyszłości potrzebne są dodatkowe badania prowadzone w celu upewnienia się, że każdy ze scharakteryzowanych czynników granicznych jest konceptualnie odrębny. Zarysowany model teoretyczny należy sprawdzić empirycznie. Początkowe prace zostały już podjęte w ramach projektu badawczego: „Uwarunkowania orientacji przedsiębiorczej małych i średnich firm Tarnobrzesckiej Strefy Ekonomicznej”, który jest realizowany w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Tarnobrzegu.

Literatura

- Bratnicki M., *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Publisher of the Karol Adamiecki University of Economics, Katowice 2006.
- Bratnicki M., Gabryś B., *Toward a new model of entrepreneurial change. Some conceptual consideration from a dialectical perspective*, [w:] T. Keenay i in. (eds.), *Organizational discourse: Translations, transformations and transgressions*, KMCP, University of Leicester, Leicester 2008.
- Dane E., Pratt M.G., *Exploring intuition and its role in managerial decision making*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE, Katowice 2008.
- Gawęł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, AE, Poznań 2007.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
- Hornsby J.S., Holt D.T., Kuratko D.F., *The dynamic nature of corporate entrepreneurship constructs: Assessing CEAI*, referat, Academy of Management, Anaheim 2008.
- Morris M.H. i in., *Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship*, „Journal of Management Issues” 2006, vol. 18.
- Rauch A. i in., *Entrepreneurial orientation and business performance*, Working paper 2007.
- Rumelt R., *The evaluation of strategy: theory and models*, [w:] D.E. Schendel, C. Hofer (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown and Co., Boston 1979.
- Sorenson O., Stuart T.E., *Entrepreneurship: A field of dreams?*, „The Academy of Management Annals” 2008, vol. 2(1).

MANAGING CHANGE AS A BOUNDARY CONDITION OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP SUCCESS

Summary

This paper examines the conceptualization of managing change as dialectical boundary condition of corporate entrepreneurship success and offers suggestions pertaining to future theoretical and empirical investigations of the concept. It is suggested that reconciliation of permanence and resilience of organizational behaviours, revolutionary and evolutionary changes, a single stage commitment and small-step-at-a time resource allocation will exhibit higher effectiveness of corporate entrepreneurship than those that do not.