

**Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## **PRZEDSIĘBIORCZY STYL KIEROWANIA I JEGO ZNACZENIE DLA ROZWOJU ORGANIZACJI**

Dynamiczne zmiany, do których doszło w otoczeniu przedsiębiorstw jeszcze w minionym stuleciu – rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnej, proces globalizacji rynku i związane z nim zaostrzenie konkurencji – jeszcze przez długi czas będą wywierały istotny wpływ na przeobrażenia w koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w nieprzewidywalnych i zmiennych warunkach otoczenia ekonomicznego, stąd podstawowego znaczenia nabrała elastyczność zarządzania i umiejętność adaptacji do ciągłych zmian. Jedną z możliwości dostosowania się do wysoce turbulentnego otoczenia może być przedsiębiorczy styl kierowania organizacją.

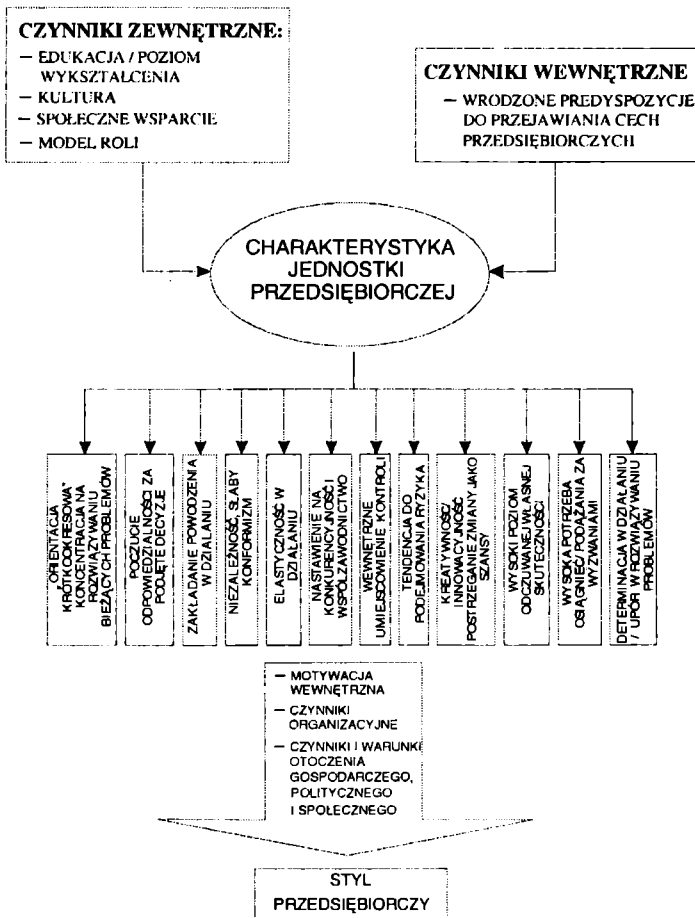
Niniejsze opracowanie prezentuje model cech przedsiębiorczych z uwzględnieniem warunków sprzyjających behawioralnemu uzewnętrznianiu tych cech, przedstawia zachowania składające się na styl przedsiębiorczy na tle tradycyjnych zachowań kierowniczych i analizuje znaczenie przedsiębiorczego stylu kierowania dla rozwoju organizacji. Przedsiębiorczość to tworzenie czegoś innego, nowego i wartościowego poprzez poświęcenie koniecznego czasu i wysiłku, przy jednoczesnym założeniu, że podjęte działania mogą się wiązać z ryzykiem finansowym, politycznym lub społecznym. Przedsiębiorczość to także dążenie do profitów (zewnątrznych i wewnętrznych) oraz rozwoju osobistego i organizacyjnego. Przede wszystkim jednak przedsiębiorczość to gotowość na zmianę, otwartość na nowe szanse i możliwości, kreatywność, pragnienie osiągnięć, ofensywność i chęć agresywnego współzawodniczenia [Sadle-Smith, Hampson, Chaston, Badger 2003, s. 48-49].

Zatem, aby móc określić kogoś mianem jednostki przedsiębiorczej, należy uznać, iż osoba ta musi posiadać chociaż niektóre spośród wymienionych cech przedsiębiorczości. Posiadanie cech przedsiębiorcy może wynikać zarówno z wrodzonych predyspozycji, jak i z wpływu czynników egzogennych, wśród których na uwagę zasługują:

- przedsiębiorcza działalność osób z bliskiego otoczenia społecznego, stwarzająca możliwość uczenia się zachowań przedsiębiorczych poprzez obserwację odpowiedniego modelu roli,

- kultura propagująca idee współzawodnictwa, indywidualizmu, kreatywności, doświadczenia zawodowe z poprzednich miejsc pracy,
- możliwość rozwijania przedsiębiorczego potencjału w procesie edukacji.

Jednostki mające przedsiębiorcze cechy skłonne są do behawioralnego uewnętrzniania omawianych cech w przedsiębiorczym stylu kierowania organizacją, ale tylko przy odpowiednim stopniu motywacji wewnętrznej, korzystnych warunkach i czynnikach otoczenia gospodarczego, politycznego i społecznego oraz w sprzyjających warunkach organizacyjnych (zob. rys. 1). Spośród czynników zewnętrznych na uwagę zasługują chociażby polityka podatkowa, wskaźniki makroekonomiczne, nastroje społeczne. Analizując wpływ warunków ekonomicznych na przedsiębiorczość, warto podkreślić, iż wysoki poziom rozwoju ekonomicznego nie zawsze sprzyja przedsiębiorczości, zwłaszcza przedsiębiorczości innowacyjnej.



Rys. 1. Psychologiczny model cech przedsiębiorczych (w ujęciu tradycyjnym i socjopoznawczym)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Smith-Hunter 2003, s. 1-7].

Do czynników organizacyjnych wpływających na przedsiębiorczy styl kierowania firmą należy zaliczyć przede wszystkim kulturę organizacyjną. Przejawianie konkretnych zachowań przedsiębiorczych jest wzmacniane tylko w tych organizacjach, w których panuje atmosfera powszechnej akceptacji dla zachowań ryzykownych i innowacyjnych. W organizacji biurokratycznej/administracyjnej jednostka przedsiębiorcza ma nikłe szanse na sięganie do repertuaru działań przedsiębiorczych. Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż stała niechęć organizacji do zmiany, negowanie nowych sugestii, działanie zgodnie z programami i procedurami przyczyni się do obniżenia tendencji do prezentowania przedsiębiorczej postawy. Zatem, chcąc wykorzystać przedsiębiorczy potencjał pracowników, należy skoncentrować wszelkie wysiłki na tworzeniu odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej oraz przeobrażeniu struktury organizacyjnej tak, aby sprzyjała efektywniejszej komunikacji, decentralizacji i partycypacji. Spośród typów kultur organizacyjnych, które mogą sprzyjać identyfikowaniu i wykorzystywaniu niestandardowych możliwości, można wymienić np. kulturę humanocentryczną, konkurencyjną, perfekcyjną czy nastawioną na osiągnięcia.

W tabeli 1 zaprezentowano typy kultur organizacyjnych mogące sprzyjać przejawianiu postaw przedsiębiorczych w organizacji lub zniechęcać do tego typu postaw.

Tabela 1. Typ kultury a orientacja przedsiębiorcza

Typ kultury organizacyjnej sprzyjający orientacji przedsiębiorczej	Typ kultury organizacyjnej nie sprzyjający orientacji przedsiębiorczej
<b>Humanistyczna:</b> organizacja jest skoncentrowana na ludziach, jako podstawowym zasobie	<b>Konwencjonalna:</b> organizacja ceni i pielęgnuje tradycję i konserwatyzm
<b>Afiliacyjna:</b> organizacja stwarza miłą i przyjazną atmosferę do pracy, zaspokaja ludzką potrzebę przynależności	<b>Zależna:</b> hierarchiczna struktura organizacyjna, zarządzanie przez naczelną kadrę kierowniczą
<b>Konkurencyjna:</b> organizacja ceni rywalizację, współzawodnictwo	<b>Unikająca:</b> każda zmiana rozpatrywana w kategoriach zagrożenia, a nie szansy
<b>Perfekcyjna:</b> organizacja ceni upór, determinację, ciężką pracę	<b>Nastawiona na wyniki:</b> organizacja broni przychodów, nie angażuje się w wiele nowych praktyk i projektów
<b>Nastawiona na osiągnięcia:</b> organizacja ceni ludzi, którzy sami wyznaczają sobie cele i je osiągają	<b>Nastawiona na podporządkowanie (wpisanie w ramy):</b> organizacja ceni ludzi, którzy realizują wyznaczone przez nią cele, w sposób identyczny lub zbliżony do oczekiwanego
<b>Samoaktualizująca:</b> organizacja jest nastawiona na efekty i pragnie, by ludzie czerpali satysfakcję z wykonywanej pracy	<b>Stabilna:</b> organizacja jest skoncentrowana na długookresowym trwaniu i ewolucyjnym rozwoju; naczelną wartością jest stabilizacja i bezpieczeństwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Weaver, Henderson 1995, s. 5].

Sprzyjająca przedsiębiorczym postawom kultura organizacyjna zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia do repertuaru zachowań kadry kierowniczej i personelu stylu przedsiębiorczego, który jest dodatnio skorelowany z prawdopodobieństwem, że firma będzie się rozwijać [Sadle-Smith, Hampson, Chaston, Badger 2003, s. 48-49].

Skuteczność przedsiębiorczego stylu, związana z kulturą ryzyka, innowacyjnością oraz z poszukiwaniem i wykorzystywaniem zidentyfikowanych możliwości, jest często przeciwstawiana tradycyjnym zachowaniom menedżerów, skoncentrowanym na planowaniu, kontroli, ewaluacji i formalizacji struktur organizacyjnych.

W tabeli 2 zaprezentowano formy aktywności, które konstytuują styl przedsiębiorczy i zachowania administracyjne (styl nieprzedsiębiorczy).

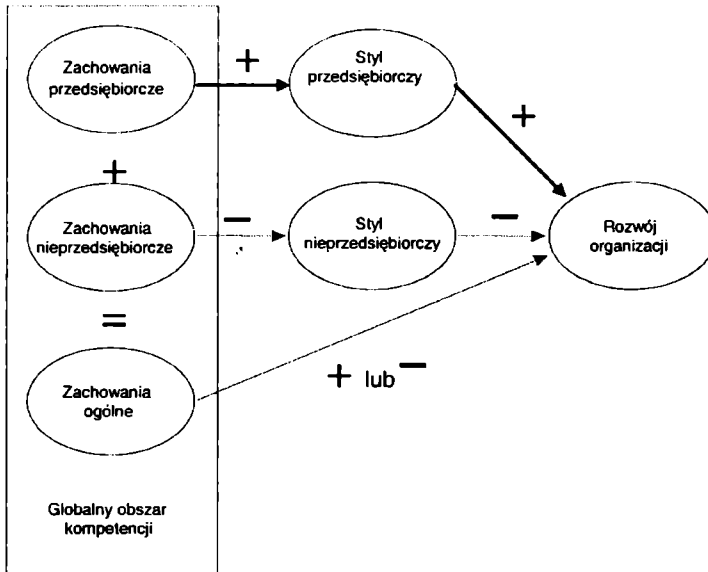
Tabela 2. Formy aktywności przedsiębiorcy i menedżera

Formy aktywności	Styl przedsiębiorczy	Styl nieprzedsiębiorczy
1	2	3
Nastawienie do ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>tendencja do podejmowania ryzykownych działań</li> <li>kalkulacja ryzyka</li> <li>odwaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unikanie lub minimalizacja ryzyka</li> <li>ostrożność</li> </ul>
Nastawienie do otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitorowanie otoczenia w poszukiwaniu możliwości i szans</li> <li>nastawienie rewolucyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wykorzystywanie pewnych źródeł i sprawdzonych dóbr</li> <li>nastawienie ewolucyjne</li> </ul>
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>kreowanie wizji</li> <li>formułowanie odpowiedniej strategii, która umożliwi wykorzystanie zidentyfikowanych szans (kompetencje przedsiębiorcy)</li> <li>strategia – „przedsiębiorcza koncepcja biznesu” jest elastyczna, ogólna, wariantowa, nie liniowa</li> <li>planowanie intuicyjne + racjonalne + oparte na analizie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tworzenie programów, procedur i budżetów rozwoju, ocena wyników (kompetencje kierownicze)</li> <li>planowanie racjonalne + oparte na analizie</li> </ul>
Postawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>ofensywna</li> <li>dążenie do zmian</li> <li>tolerancja dwuznaczności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>defensywna (ochrona niszy)</li> <li>dążenie do zachowania status quo</li> </ul>
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> <li>podejmowanie działań inicjujących</li> <li>częste wprowadzanie nowości</li> <li>duże zmiany w nowym produkcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podążanie za innymi</li> <li>rzadkie wprowadzanie nowości</li> <li>niewielkie zmiany w nowym produkcie, marketing sprawdzonych produktów/usług</li> </ul>

1	2	3
Nastawienie do kreatywności pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pobudzanie i zachęcanie do kreatywności</li> <li>• kreatywność jako jedna z istotniejszych wartości kultury organizacyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tolerowanie kreatywności</li> </ul>
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elastyczna</li> <li>• spłaszczona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sztywna</li> <li>• hierarchiczna</li> </ul>
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieformalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalna</li> </ul>
Partycypacja pracowników w zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „top down, bottom up” – partycypacja pracowników</li> <li>• <i>empowerment</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczanie celów i podejmowanie decyzji przez naczelną kadrę kierowniczą</li> <li>• kontrola realizacji zadań</li> </ul>
Stosunek do zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowane jako najcenniejszy zasób organizacji</li> <li>• epizodyczne wykorzystywanie pożądanых w danej chwili zasobów ludzkich (korzystanie z pomocy ekspertów)</li> <li>• mobilizowanie zasobów do wykorzystania dostrzeżonej i zidentyfikowanej szansy</li> <li>• oczekiwanie wkładu pracowników w rozwój organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ludzie to zasób wymienny, łatwo zastępowalny</li> <li>• zasoby posiadane, zatrudnione</li> </ul>
Horyzont czasowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „krótkie trwanie” i zarządzanie ryzykiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „długie trwanie” i redukcja ryzyka</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sadle-Smith, Hampson, Chaston, Badger 2003, s. 51-52; Smith-Hunter 2003, s. 1-7].

Mimo pozytywnych aspektów przedsiębiorczego stylu kierowania, nie należy skłaniać się ku orientacji przedsiębiorczej w całkowitym oderwaniu od stylu administracyjnego. Zgodnie z podejściem kompetencyjnym, w organizacji istnieje globalny obszar kompetencji, w skład którego wchodzi zarówno działania przedsiębiorcze, administracyjne, jak i ogólne. W obszarze tych kompetencji, pomiędzy stylem przedsiębiorczym a zachowaniami administracyjnymi sprzyjającymi promowaniu kultury kreatywnej i tworzeniu płaskich, nieformalnych struktur dostrzegalna jest dodatnia korelacja. Z kolei ujemna korelacja uwidacznia się między stylem przedsiębiorczym a zachowaniami administracyjnymi nastawionymi na planowanie, kontrolę i ocenę wyników. Zatem niewykluczone jest, że działania przedsiębiorcze w połączeniu z kompetencjami administracyjnymi mogą prowadzić do zwiększenia efektywności firmy, a w konsekwencji do jej rozwoju. Tymczasem bazowanie wyłącznie na kompetencjach administracyjnych może oddalać od organizacji etap jej rozwoju (zob. rys. 2).



Rys. 2. Obszar kompetencji a rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: [Sadle-Smith, Hampson, Chaston, Badger 2003, s. 55].

Analizując znaczenie przedsiębiorczego stylu kierowania dla rozwoju firmy, można wnioskować, iż działania charakterystyczne dla tego stylu mogą pozytywnie wpływać zarówno na płaszczyznę rzeczową (technologiczno-organizacyjną i ekonomiczną), jak i na płaszczyznę odniesień (interakcji społecznych) [Kalin, Muri 1998, s. 174-176]. Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie nowych możliwości i formułowanie adekwatnych strategii, tworzenie elastycznych struktur, sprzyjanie nieformalnej komunikacji i partycypacji, odwaga we wprowadzaniu nowoczesnych technologii – wszystkie te działania przekładają się na generowanie nowych usług i produktów, na zdobywanie nowych rynków, na zdobywanie przewagi konkurencyjnej [Pangys-Kania 2002, s. 327-330], na wyniki finansowe firmy – czyli oddziałują na płaszczyznę rzeczową.

Kluczem do osiągnięć firm (rozwoju na płaszczyźnie rzeczowej) nie jest jednak przedsiębiorczość sama w sobie, lecz równowaga pomiędzy przedsiębiorczością a warunkami dyktowanymi przez otoczenie gospodarcze. Wyzwania, które stawia przed firmami otoczenie, mogą w nieprzewidywalny i zmienny sposób modyfikować relację między przedsiębiorczym stylem kierowania a wynikami firm. Z przedsiębiorczym stylem kierowania łączy się zwłaszcza niepewność krajowych i międzynarodowych warunków otoczenia (np. wskaźniki inflacji, polityka podatkowa, krajowe prawo regulujące międzynarodowy biznes, preferencje klientów). W takim otoczeniu firmy, które adaptują przedsiębiorczy styl, mają większe szanse na osiąganie lepszych wyników niż firmy bazujące na stylu nieprzedsiębiorczym. Krajowa niepewność bowiem pozwala przedsiębiorczym firmom na zdobywanie

wiedzy i praktyki w radzeniu sobie z nieprzewidywalnymi i zmiennymi okolicznościami, co procentuje później w skutecznej międzynarodowej aktywności tych firm. Natomiast korzystna sytuacja na krajowym rynku pracy nie sprzyja międzynarodowej aktywności przedsiębiorczych firm, gdyż firmy przejawiają tendencje do podejmowania działalności za granicą wówczas, gdy nie zauważają już satysfakcjonujących możliwości w kraju [Dimitratos, Lioukas, Carter 2003, s. 4-14].

Aby pozytywne oddziaływanie stylu przedsiębiorczego na płaszczyznę rzeczową prowadziło do rozwoju organizacji, nie można dopuścić do lekceważenia znaczenia zmian w płaszczyźnie odniesień (interakcji społecznych). Ponadto nie można pozwolić, by elementarne zachowania związane z przedsiębiorczym stylem, wpływające na rozwój w płaszczyźnie rzeczowej (np. gotowość na zmianę czy śmiałe podejmowanie ryzyka), negatywnie wpływały na sferę społeczną. Konieczne jest więc znalezienie stanu równowagi w przekształceniach zachodzących w obu płaszczyznach, tak aby wykluczyć poczucie destabilizacji i braku zabezpieczenia przyszłości zasobów ludzkich.

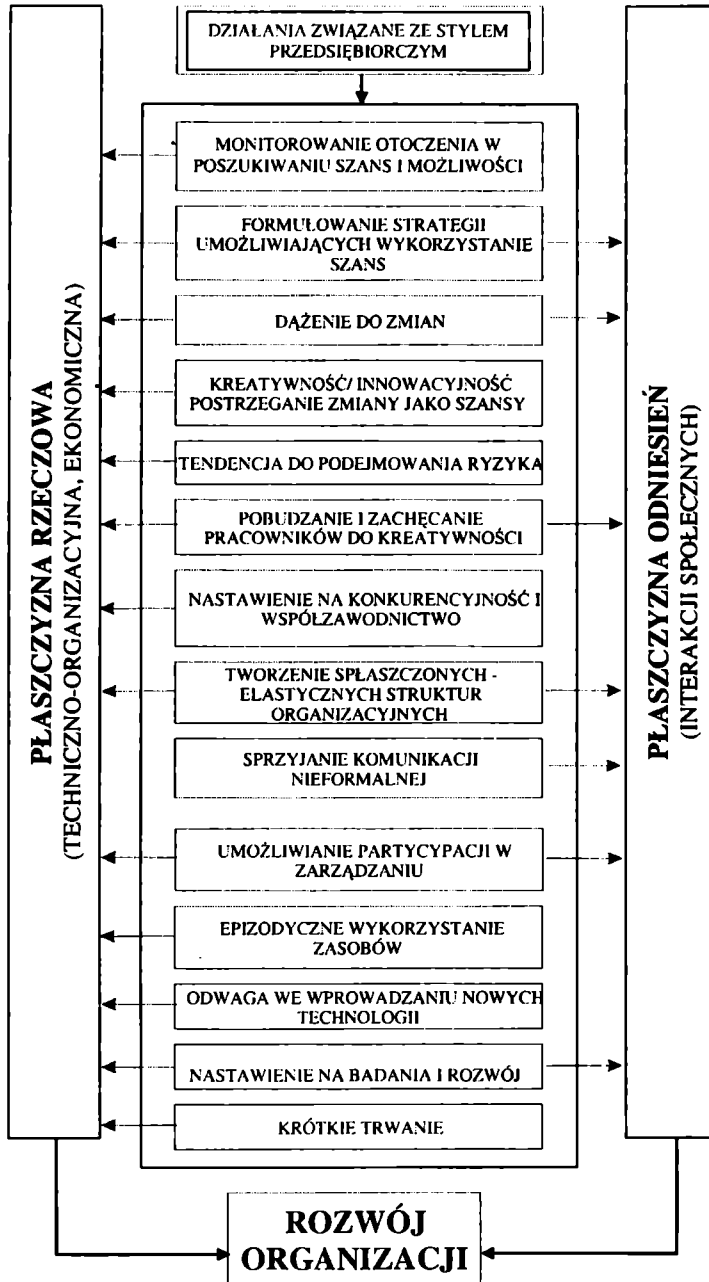
Niezmiernie ważne jest również oddziaływanie ukierunkowane na kształtowanie „spójnych ram poznawczych” pracowników, czyli uzyskanie akceptacji pracowniczey dla „przedsiębiorczej koncepcji biznesu”. Utożsamianie się pracowników z celami organizacji, a więc identyfikacja z „przedsiębiorczą koncepcją biznesu”, może wpływać na ich poziom motywacji do pracy i twórcze działania, co w konsekwencji może się okazać jedną z kluczowych wartości dla rozwoju organizacji.

Osiągnięcie wysokiego poziomu zgodności „ram poznawczych” możliwe jest zwłaszcza w małych firmach, co oczywiście nie wyklucza doprowadzenia do omawianego stanu w liczniejszych organizacjach. Należy jednak pamiętać, iż ograniczenie bezpośrednich interakcji w dużych firmach nie sprzyja tworzeniu „wspólnych ram poznawczych”, dla których nieocenione znaczenie ma proces społecznego uczenia się. Stąd kolejna umiejętność, jaką musi dysponować przedsiębiorcza jednostka kierująca organizacją, to „przywództwo poznawcze”, czyli zdolność do wpisywania celów organizacji w „ramy poznawcze” pracowników poprzez stwarzanie odpowiednich warunków do nieformalnej komunikacji, obserwacji zachowań innych i uczenia się w oparciu na doświadczeniach współpracowników [Witt 2000, s. 738-749].

Reasumując, osiągnięcie etapu wzrostu organizacji wymaga zmian zarówno w płaszczyźnie rzeczowej, jak i w płaszczyźnie odniesień, ale przede wszystkim konieczne jest harmonijne wprowadzanie zmian w obu płaszczyznach.

Na rysunku 3 przedstawiono zestaw działań charakteryzujących przedsiębiorczy styl kierowania organizacją i kierunek wpływu poszczególnych działań na omawiane płaszczyzny.

Przedsiębiorczy styl kierowania organizacją koresponduje z innymi stylami, np. kolaboratywno-partycypacyjnym, zorientowanym na ludzi, zadaniowym, elastycznym i nowoczesnym, dlatego nie należy zakładać, iż tylko przedsiębiorczy styl implikuje rozwój organizacji. Jednakże tym, co wyróżnia przedsiębiorczy styl kierowania organizacją, jest stała gotowość do tworzenia nowości, dążenie do



Rys. 3. Styl przedsiębiorczy a rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne.



zmiany i podejmowanie ryzyka. Te immanentne cechy przedsiębiorczego stylu sprawiają, że organizacja kierowana przez przedsiębiorcze podmioty nie tylko dostosowuje się do zmiennych i niepewnych warunków otoczenia, ale wykorzystuje te warunki do osiągnięcia przez firmę lepszych wyników zarówno na płaszczyźnie rzeczowej (techniczno-organizacyjnej, ekonomicznej), jak i na płaszczyźnie odniesień (interakcji społecznych).

## Literatura

- Dimítratos P., Lioukas S., Carter S. (2003), *Entrepreneurial Style and International Performance: The Moderating Effect of International and Domestic Environmental Contexts*, Strathclyde International Business Unit Working Paper, UK, [www.internationalmanagement.strath.ac.uk](http://www.internationalmanagement.strath.ac.uk).
- Kalin K., Muri P. (1998), *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pangys-Kania S. (2002), *Czynniki rozwoju gospodarczego Polski*, [w]: K. Piech, G. Szczodrowski, *Przemiany i perspektywy polskiej gospodarki w dobie integracji z gospodarką światową*, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Sadle-Smith E., Hampson Y., Chaston I., Badger B. (2003), *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small firm Performance*, „Journal of Small Business Management”, nr 41 (1).
- Smith-Hunter A. (2003), *A Psychological Model of Entrepreneurial Behavior*, „Journal of the Academy of Business and Economics”, <http://www.findartiles.com>.
- Weaver R., Henderson S. (1995), *Entrepreneurship in Organizations – the Aviall Studies a Model for Corporate Growth*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, [www.babson.edu/entrep/fer/paper95/weaver.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/paper95/weaver.htm).
- Witt U. (2000), *Changing Cognitive Frames – Changing Organizational Forms: An Entrepreneurial Theory of Organizational Development*, Oxford University Press.

## ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT STYLE IMPACT ON ORGANIZATION DEVELOPMENT

### Summary

The dynamic changes which took place in companies' environment in previous century, communication and information technology development, globalization process and resulting competition exacerbation will significantly influence notion of company management for a long time. Contemporary companies function in unpredictable and unstable conditions of economical environment and hence this flexible management and self-adapting to continuously changing conditions became abilities of basic importance.

One of the possible ways of adapting to highly turbulent environment is entrepreneurial management style. This paper presents the model of entrepreneurial attributes containing behavioral expression of these attributes. It presents behaviors creating entrepreneurial style on background of traditional management behaviors and analyzes impact of the entrepreneurial style on organization development.