

**Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## **PRZYDATNOŚĆ I KIERUNKI ROZWOJU DIALEKTYCZNEJ KONCEPCJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

### **1. Przedsiębiorczość organizacyjna: ujęcie dialektyczne**

Przedsiębiorczość organizacyjna ma znaczny wpływ na organizacje i na sposób ich zarządzania, co do tego nie ma wątpliwości. Dotychczasowe ujęcia literaturowe wskazujące czy opisujące proces przedsiębiorczości często pomijały potencjał i dynamikę ujęcia dialektycznego lub ich nie doceniały. Uwzględniając to, mamy nadzieję, że dzięki niniejszemu artykułowi przyczynimy się do pogłębienia wiedzy o badaniu nad dynamiką przedsiębiorczości organizacyjnej w ujęciu dialektycznym.

Jeśli przyjmiemy, że zrozumienie i wyjaśnianie przedsiębiorczości organizacyjnej są celami, to ujęcie dialektyczne może się stać preferowanym podejściem w tworzeniu przedsięwzięć i kreowaniu bogactwa w procesie wykorzystywania szansy, w którym dialektyczne godzenie sprzeczności jest terminem wyróżniającym przedsiębiorczy typ zachowań od innych działań czy kompletnie autonomicznych zachowań. Przedsiębiorczość organizacyjna godzi szanse i działania, zasoby i strukturę organizacyjną, długoterminowy wzrost wartości i krótkoterminową efektywność, kreatywność i zdyscyplinowanie, wewnętrzne i zewnętrzne aspekty zarządzania zmianą. Mając to na względzie, przedsiębiorczość organizacyjną definiujemy jako holistyczne, społeczne kreowanie nowych organizacji (lub przedsięwzięć) i bogactwa dzięki toczącemu się na poziomie organizacji procesowi godzenia szans i działań, któremu kierunek nadaje ideologia organizacyjna, a podstawę stanowi organizacyjne uczenie. Rozważania zawarte w tym artykule dostarczają podstawy do twierdzenia, że ujęcie dialektyczne poszerza rozumienie przedsiębiorczości organizacyjnej i jej relacji z efektywnością. Można przyjąć, iż organizacje, które skutecznie zarządzają sprzecznościami w procesie przedsiębiorczości, będą

miały większe szanse powodzenia w osiągnięciu założonego poziomu oraz intensywności przedsiębiorczości organizacyjnej. Dla jasności dalszych rozważań niezbędne jest sprecyzowanie pojęć ideologii organizacyjnej oraz organizacyjnego uczenia się, które wspólnie tworzą domenę naszego modelu.

## 2. Ideologiczna orientacja przedsiębiorczości organizacyjnej

Aby właściwie funkcjonować, organizacje stale muszą dokonywać wyboru między istotnymi, a często sprzecznymi wartościami. Wybory te są dyktowane trwałymi przekonaniem o tym, co jest istotne dla istnienia organizacji [Hultman, Gellerman 2002]. Dlatego sposób, w jaki uczestnicy radzą sobie z godzeniem sprzeczności, zależy od wartości, jakie podzielają. Muszą być one na tyle powszechnie podzielane, by mogły nadawać organizacji kierunek przedsiębiorczości. Uważamy, że zarówno ideologia, jak i organizacyjne uczenie stanowią najważniejsze elementy ułatwiające strategiczne prowadzenie organizacji oraz projektowanie jej architektury na drodze do podejmowania przedsiębiorczych działań. Wiedza przedsiębiorcy jest niepewna dopóki, dopóty nie jest zakorzeniona w ideałach i władzy, czyli ideologii [Ball, Dagger 1999]. Władza jednocześnie umożliwia i ogranicza rozumienie świata i refleksyjne postrzeganie uczestników organizacji przez nich samych [Butcher, Clarke 2002; Deetz 1998]. Ideologia wpływa zarówno na wartości (pryncypia czy też standardy używane przez ludzi w procesie oceny tego, co ważne, wartościowe, pożądane w ich życiu), jak i przekonania (mentalnie akceptowane oświadczenia traktowane jako prawdziwe w oparciu o władzę czy argumenty innych osób). Wartości i przekonania osadzone w ideologicznych założeniach na poziomie organizacji mogą działać zarówno jako przeszkody, jak i swoiste wyzwalacze przedsiębiorczości organizacyjnej [Baum, Locke, Kirkpatrick 1998]. Szanse są wybierane tak, by wpisywały się w preferowaną ideologię. Wydaje się, że potwierdza to w swojej argumentacji Sharma [1999], który pisze, że jedną z głównych przeszkód dla udanych innowacji w dużych firmach stanowi brak doświadczenia i osądu na etapie rozpoznawania nowych idei w kontekście wcześniej istniejących zainteresowań organizacji. Przecież w końcu ludzie i tworzone przez nich organizacje rzadko osiągają sukces bez kapitału politycznego [Ocasio 2002]. Wykorzystując logikę zaprezentowaną przez Stacey [2001], uważamy, iż oficjalna ideologia, istniejące relacje władzy, włączanie/wykluczanie, nieoficjalna ideologia, zmiany w relacjach władzy, nowa oficjalna ideologia stanowią fundamentalne elementy dynamiki relacji między uczestnikami przedsiębiorczości, budowania przedsiębiorczej tematyki i formowania przedsiębiorczych zachowań. Bardziej ogólną implikacją, w kontekście przedsiębiorczości organizacyjnej, zaprezentowanej logiki jest to, iż ideologia, obejmująca idee i władzę, zdaje się wpływać na zachowania przez określenie stopnia, w jakim organizacja postrzega zachowania przedsiębiorcze za pożądane.

### 3. Uwarunkowania poznawcze przedsiębiorczości organizacyjnej

Jak wskazują Minniti i Bygrave [2001, s. 7] „przedsiębiorczość jest procesem uczenia się, a teoria przedsiębiorczości wymaga teorii uczenia się”, dlatego zainspirowani rozważaniami leżącymi u podstaw aspektów poznawczych procesów organizacyjnych [Argyris, Schön 1978; Dixon 1999; Easterby-Smith, Lyles 2003] uważamy, że zdolność organizacji do efektywnej eksploracji czy eksploatacji szansy zależy od zdolności do uczenia się i właściwego dostosowywania do strategicznych wyzwań, których nie można zrealizować w inny sposób. W sposób szczególny uwidacznia to teoria zaproponowana przez Argyrisa i Schöna [1978], według której uczenie się to wykrywanie i poprawa błędów przez implementację. Nauczalne doświadczenia są tylko wtedy przydatne, gdy prowadzą do nowych, bardziej produktywnych działań. Organizacyjne uczenie się jest jednym z najważniejszych elementów w procesie promocji bardziej przedsiębiorczych organizacji, a czynniki poznawcze powinny być brane pod uwagę, jeśli mają mieć odzwierciedlenie w procesach przedsiębiorczości w organizacjach.

Można zatem stwierdzić, że organizacyjne uczenie się jest procesem, dzięki któremu zarówno jednostki, jak i zespoły, nabywają, rozwijają i rozprzestrzeniają wiedzę wewnątrz organizacji, zdobywają dla niej akceptację oraz rozpoznają ją jako potencjalnie użyteczną [Starbuck, Hedberg 2001]. Przedsiębiorcy radzą sobie z niepewnością, ucząc się zarówno z sukcesów, jak i porażek; aktualizują swój subiektywny zasób wiedzy i zwiększają efektywność podejmowanych działań, a przynajmniej należy mieć nadzieję, że tak czynią [Minniti, Bygrave 2001].

Organizacyjne uczenie się można uznać za bardzo ważny zasób na drodze zdobywania przewagi konkurencyjnej [Edmonson, Moingeon 1996]. Crossan i Hurland [2002] wskazują, iż organizacyjne uczenie się następuje zarówno na poziomie osób, grup, jak i organizacji. Jak sugerują przeprowadzone przez nich badania, przenoszenie uczenia się między poszczególnymi poziomami dokonuje się na podstawie następujących procesów społecznych i psychologicznych: (a) intuicyjności jako podświadomego rozpoznawania w oparciu o doświadczenia, obrazy i metafory, (b) interpretowania jako wyjaśniania przez język, konwersacje, dialog, (c) integrowania jako rozbudowywania wspólnego rozumienia przez wzajemne dopasowania, interaktywne systemy, (d) instytucjonalizowania jako włączania w rutyny, systemy diagnozy, zasady i procedury. Dynamiczna teoria przedsiębiorczości organizacyjnej dzieli wspólne założenia z organizacyjnym uczeniem się, wskazując na wagę wiedzy dla efektywności funkcjonowania organizacji.

Jedną z metod umiejscawiania całościowości organizacyjnego uczenia się jest jego zmapowanie w dwójnasób: (a) jeden, związany z logiką eksploatacji pozytywnie powiązanej z krótkoterminową efektywnością, oraz (b) drugi, związany z logiką eksploracji negatywnie powiązanej z krótkoterminową efektywnością. Z per-

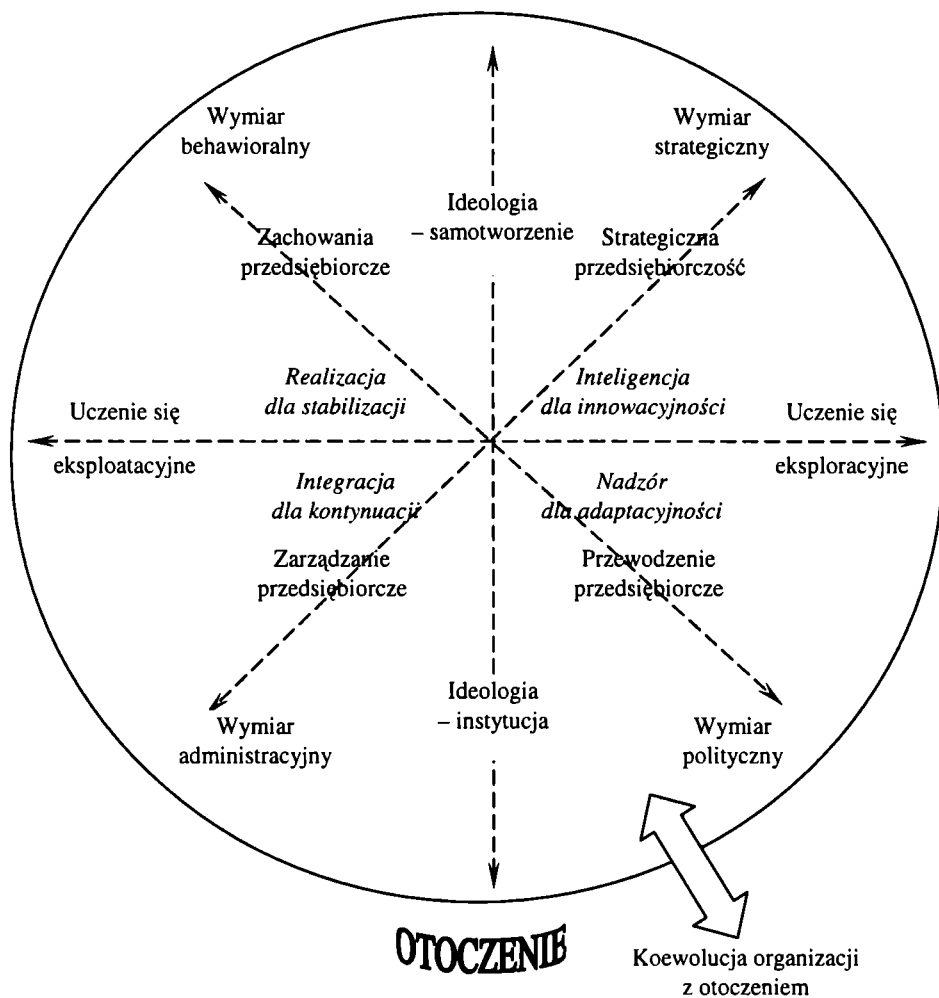
spektywy przedsiębiorczości strona eksploracyjna jest bardziej kreatywna, skupiona na inwencjach, zawierająca poszukiwanie, zróżnicowanie, podejmowanie ryzyka, elastyczność ukierunkowane na kreowanie, kształtowanie, rozpoznawanie i interpretowanie szans. Narzędzia i techniki wykorzystywane w ujęciu eksploatacyjnym ukierunkowane są na czynienie organizacji bardziej efektywną operacyjnie przez ustawiczne udoskonalanie rutyn działania. Równowaga między eksploracją a eksploatacją jest jedynie stanem przejściowym [Levinthal, March 1993]. Przedsiębiorcy muszą w sposób ciągły zwracać uwagę na działania zmierzające do tworzenia szansy, przy jednoczesnym jej zachowaniu dla działań angażujących w eksploatację szansy.

Przedsiębiorcze uczenie się pomaga uczestnikom organizacji przedyskutować pożądane i osiągalne potencjalne ścieżki przedsiębiorczych działań, tworząc jednocześnie specyficzną ich mapę. Zastosowane podejście eksponujące eksploracyjność/eksploatacyjność uczenia się, a dokładniej różnice w tych ujęciach, wydaje się fundamentalne dla istnienia przedsiębiorczości organizacyjnej, choć ich relatywne znaczenie będzie się zmieniać.

#### **4. Zintegrowany model przedsiębiorczości organizacyjnej: ujęcie dialektyczne**

Na podstawie zaprezentowanych rozważań przedsiębiorczość organizacyjną postrzegamy jako dialektyczną działalność, mającą swój początek w godzeniu odmiennych koncepcji czy form istniejących w kontekście określonej sytuacji organizacyjnej. Dlatego ważne jest, by pamiętać, że dialektyka funkcjonuje na wysokim poziomie uogólnienia. W zaprezentowanej koncepcji modelowej przedsiębiorczość organizacyjna jest wynikiem oddziaływania na siebie organizacyjnej ideologii i organizacyjnego uczenia się.

Model jest zbudowany według dwóch głównych wymiarów. Ustanowiona oś wertykalna stanowi odzwierciedlenie wpływu, z jednej strony, samotworzącej/samozupełniającej się, a z drugiej – deterministycznie narzuconej ideologii rozumianej jako swoista instytucja. Oś wertykalna wskazuje potrzebę organizacji zaadaptowania się do sił determinujących jej funkcjonowanie (zgodnie z teorią ekologii i szkołą zasobową), stanowiących swoiste natchnienie dla organizacji ze źródłem w otoczeniu, a jednocześnie symultanicznie adoptującą woluntarystyczne podejście do posiadania możliwości wyboru czy możliwości wpływania na efekty przedsiębiorczości. Ideologiczny wymiar odzwierciedla sprzeczność doświadczaną przez potrzebę legitymizacji nowych (czy odnowionych) przedsięwzięć, pozostając w tym samym czasie proaktywnym i otwartym na nowe idee. Oś horyzontalna skupia się na organizacyjnym uczeniu się – eksploatacyjnym z lewej strony i eksploracyjnym z prawej. Oś ta odzwierciedla potrzebę organizacji zarządzania działaniami dnia bieżącego/obecnego, jednocześnie tworząc przyszły/jutrzejszy potencjał przedsiębiorczości (zob. rys. 1).



Rys. 1. Zintegrowane ramy przedsiębiorczości organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie tych dwóch wymiarów tworzy matrycę o wymiarach dwa na dwa, która definiuje przedsiębiorczość organizacyjną przez cztery odrębne podejścia do tworzenia nowej (lub odnowionej) organizacji i dobrobytu. Prowadzi to do wyróżnienia czterech ogólnych procesów przedsiębiorczości opartych na różnych zestawieniach organizacyjnej ideologii i uczenia: strategicznej przedsiębiorczości, przedsiębiorczego przywództwa, przedsiębiorczego zarządzania i przedsiębiorczych zachowań. Zaprezentowane ramy przedsiębiorczości organizacyjnej dostarczają bardziej ogólnego spojrzenia na role tych czterech procesów przedsiębiorczo-

ści organizacyjnej w tworzeniu nowej wartości. Są one wraz ze stanowiącą je logiką głównymi wymiarami koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej. Cztery kwadraty tworzą wewnątrznie spójny obraz zróżnicowanych aspektów przedsiębiorczości istotnych dla każdej organizacji.

Jak wskazano na rys. 1, natura każdego z przedsiębiorczych procesów koresponduje z właściwym wymiarem przedsiębiorczości organizacyjnej, czyli: strategiczna przedsiębiorczość koresponduje z wymiarem strategicznym, przedsiębiorcze przywództwo z wymiarem politycznym, zarządzanie przedsiębiorcze z wymiarem administracyjnym, a zachowania przedsiębiorcze z wymiarem behawioralnym. Te cztery procesy mogą zaistnieć wspólnie, przy czym sensowność każdego z nich jest zależna od trzech pozostałych. Wydają się, że procesy te są uzależnione od siebie, zwłaszcza gdy wprowadza się je jednocześnie.

## 5. Podsumowanie

Zaprezentowane ramy przedsiębiorczości strategicznej stanowią swoistą wielowymiarową przestrzeń, gdzie każdy z wymiarów odzwierciedla wartości określonych wyborów, jakie może podjąć organizacja. Przedstawiona koncepcja wprowadza nowy zestaw rozważań teoretycznych z zakresu przedsiębiorczości organizacyjnej, w szczególności prezentując wymiary i elementy dialektycznej dynamiki przedsiębiorczości organizacyjnej. Z punktu widzenia wpływu na przedsiębiorczość organizacyjną istotny jest zwłaszcza sposób godzenia zaprezentowanych sprzeczności. Empiryczne wyniki przyszłych badań powinny odpowiedzieć na pytanie: w jakim stopniu przedstawiona koncepcja wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, a zwłaszcza w jaki sposób przedstawione wymiary (procesy) wpływają na ułatwianie i rozwijanie przedsiębiorczości organizacyjnej.

## Literatura

- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Menlo Park 1978.
- Ball T., Dagger R., *Ideals and Ideologies*, Longman, New York 1999.
- Baum J.R., Locke E.A., Kirkpatrick S.A., *A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms*, „Journal of Applied Psychology” 1998, no 83.
- Butcher D., Clarke M., *Organization Politics. The Cornerstone of Organization Democracy?* „Organization Dynamics” 2002, no 31.
- Crossan M., Hulland J., *Leveraging Knowledge Through Leadership in Organizational Learning*, [w:] C.W. Choo, N. Bontis (eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002.

- Deetz S., *Discursive Formations, Strategised Subordination and Self-surveillance*, [w:] McKinlay A., Starkey K., Foucault, *Management and Organisation Theory*, SAGE, London–Thousand Oaks–New Delhi 1998.
- Dixon N., *The Organizational Learning Cycle*, Gover Press, Aldershot 1999.
- Easterby-Smith M., Lyles M. (eds), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell, Oxford 2003.
- Edmondson A., Moingeon B., *When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as Source of Competitive Advantage*, [w:] B. Moingeon, A. Edmondson (eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London 1996.
- Hultman K., Gellerman B., *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2002.
- Levinthal D., March J.G., *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal” 1993 nr 14.
- Minniti M., Bygrave W., *Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2001, nr 25.
- Ocasio W., *Organizational Power and Distance*, [w:] J.A.C. Baum (ed.), *The Blackwell Companion to Organization*, Blackwell, Oxford 2002.
- Sharma A., *Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms*, „California Management Review” 1999, nr 41.
- Stacey R.D., *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*, Routledge, London–New York 2001.
- Starbuck W.H., Hedberg B., *How Organizations Learn from Success and Failure*, [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2001.

## **USEFULNESS AND DIRECTIONS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP FRAMEWORK DEVELOPMENT: A DIALECTICAL APPROACH**

### **Summary**

In this paper we explore dialectical dynamics of corporate entrepreneurship in four arenas: strategic, political, administrative, and behavioral. After briefly reviewing the existing literature on corporate entrepreneurship, management and strategy theory, we propose a new theory of corporate entrepreneurship that is amenable to empirical testing and correction. The theory has two distinguished features. First, it focuses on the functions that organizational ideology and organizational learning serves for entrepreneurial processes. Second, it explicates the conditions under which the exploitation of dialectical dynamics of entrepreneurship in established organizations is and is not likely to facilitate the corporate entrepreneurship. Overall, we show that impact of corporate entrepreneurship directs directly and substantially on the degree to which the proper contradiction reconciliations are fulfilled competently at appropriate times in appropriate circumstances.