Mariusz Bratnicki
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

DIALEKTYKA PRZEDSIĘBIORCZEGO UCZENIA SIĘ JAKO WYZWALACZ PONADPRZECIĘTNEJ EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

We współczesnym zarządzaniu organizacją przywiązuje się dużą wagę do uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników. Krytyczna analiza dotychczasowych badań pozwala na wyodrębnienie organizacyjnych nośników wysokiej efektywności: (a) ambitne ukierunkowanie strategiczne, (b) elastyczny projekt organizacji i (c) wyjątkowi ludzie. Jednym z kluczowych procesów zespalających te trzy fundamenty jest dialektyka organizacyjnego uczenia się rozpięta wokół przedsiębiorczego myślenia, decydowania i działania. Skrzyżowanie poziomów z wymiarami przedsiębiorczości tworzy dwanaście pól macierzy przedsiębiorczego uczenia się, które wspólnie składają się na dynamiczne podłoże osiągania niezwykłych rezultatów.

Odgadniona natura filozoficznego kamienia bogactwa: Wyzwalacze ponadprzeciętnej efektywności organizacji

Współczesne czynniki oraz uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju organizacji pobudzają do zwiększania elastyczności, szybkości, konkurowania równocześnie w wielu wymiarach[1], a poplecznicy ruchu Nowego Zarządzania Publicznego[2] nakazują zwrócenie uwagi na interesy, potrzeby

[1] P.A. Laudicina, *World out of balance. Navigating global risks to seize competitive advantage*, McGraw-Hill, New York 2005.

[2] C. Pollit, *The essential public manager*, Open University Press, Manchester 2003.

i oczekiwania obywateli. Niepowodzenie organizacji jest często wbudowane w taki projekt organizacyjny, który uniemożliwia jej znalezienie się w burzliwym otoczeniu[3]. Stąd też jednym z niewielu zagadnień zarządzania niebudzących kontrowersji jest uznanie dokonywania zmian za kluczową kompetencję organizacji[4]. Jest równie jasne, że najbardziej cenne pod względem strategicznym są innowacje, wiedza i organizacyjne uczenie się[5]. W warunkach nieokreślonej przyszłości, niejasnych związków przyczynowo-skutkowych, niejednoznacznych znaczeń strategicznych głównym zadaniem kadry zarządzającej jest tworzenie warunków do konstruktywnego politykowania, twórczości i uczenia się usamodzielnionych ludzi[6]. Z tej perspektywy nasilenie dążeń do rozpoznania przesłanek uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników wydaje się zupełnie zrozumiałe. Jednakowoż, pomimo ponad dwudziestoletniej tradycji badań nad źródłem doskonałości organizacji[7], dorobek naukowy w tej dziedzinie jest rozproszony[8]. Oto przyczyny, dla których próba syntezy wiedzy o ponadprzeciętnych organizacjach zasługuje na szczególne zainteresowanie.

Na dzień dzisiejszy nie ma zgodności, co to znaczy być organizacją wysoce efektywną, chociaż badania w tej dziedzinie osiągnęły punkt krytyczny, w którym uzyskiwane rezultaty zaczynają się kumulować[9]. Udając się na poszukiwanie czynników powodzenia organizacji w długim czasie warto – jak sądzę – zwrócić uwagę na syntezę André A. De Waala, który przeanalizował 91 badań zrobionych na ten temat w ostatnich

---

[3] J. Klein, *Corporate failure by design: Why organizations are built to fail*, Quorum, Westport 2000.

[4] B. Burnes, *Complexity theories and organizational change*, „International Journal of Managements Reviews" 2005, nr 7, s. 73–90.

[5] P. Herrmann, *Evolution of strategic management: The need for new dominant design*, „International Journal of Managements Reviews" 2005, nr 7, s. 111–130.

[6] H. Akbar, *Knowledge levels and their transformation: Towards the integration of knowledge creation and individual learning*, „Journal of Management Studies" 2003, nr 40, s. 1997–2021; H.W. Chesbrough, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting form technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003; B. Manville i J. Ober, *Beyond empowerment: Building a company of citizens*, „Harvard Business Review" 2003, nr 81(1), s. 48–53; R.D. Stacey, *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow 2003.

[7] P. Peters i R.H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York 1982.

[8] C. van der Berg i R. de Vries, *High performing organizations*, Uitgevery Volters, Noordhoff 2004.

[9] J. Kirby, *Toward a theory of high performance*, „Harvard Business Review" 2005, nr 83(7), s. 30–39.

piętnastu latach[10]. Okazało się, że jest względna zgoda co do tego, że zdolność organizacji do osiągania wysokiej efektywności ma swe korzenie w ośmiu atrybutach (opisanych w tabeli 1) kształtujących pożądane zachowania uczestników organizacji[11]. Tak to pojawiła się zintegrowana struktura nośna, która jest nie tylko dobrym zaczynem do dalszych badań empirycznych, ale daje kadrze zarządzającej wstępne rozpoznanie co do kluczowych czynników sukcesu zarówno w wymiarze strategicznym (ambitne ukierunkowanie), jak i w wymiarze organizacyjnym (elastyczny projekt i wyjątkowi ludzie). Należy również nadmienić, że niezbywalnym składnikiem ponadprzeciętności organizacji jest organizacyjne uczenie się jako nośnik samoorganizacji.

Dialektyka przedsiębiorczego uczenia się: Dynamika i główne komponenty

Od ponad dwudziestu lat wiadomo, że samoorganizacja jest nowym paradygmatem, który ma liczące się implikacje naukowe i społeczne[12]. Otóż samoorganizujące się całości wyłaniają swe struktury zgodnie z realizowanym sposobem radzenia sobie z narastającą energią, ewoluują w stanach dalekich od równowagi, samoodnawiają się (autopoiesis jako funkcja spełniana przez całość), odnosząc się do samych sobie oraz są w stanie ustawicznej wymiany z otoczeniem. Z tego punktu widzenia zamiast skupiać się na hierarchii kontroli, lepiej jest skoncentrować uwagę na uwarstwionej autonomii. Wówczas rzeczywistość organizacyjna układa się na pięciu poziomach: (a) wartości odgrywające rolę ukierunkowującą, (b) polityki odnoszonej do dynamiki całej organizacji rozpatrywanej w kontekście dynamiki otoczenia oraz uwzględniającej odpowiedzialność społecz-

[10] A.A. de Waal, *The characteristics of a high performance organization*, referat przedstawiony na corocznej konferencji British Academy of Management, Oxford 2005.

[11] W stosunku do koncepcji pierwotnej zmieniłem nazwę elementu ze struktury organizacyjnej na elastyczny projekt organizacji i wyłączyłem z niego strategię, która została połączona wraz z otoczeniem w nowy element nazwany ukierunkowaniem strategicznym. Ponadto przekształciłem nazwę elementu kultura na wyjątkowych ludzi. Po trzecie, wyodrębniłem cele strategiczne. W końcu przestawiłem kolejność, która w oryginale wynikała z liczby wskazań, zaś w załączonej tabeli zachowuje logikę przejścia od rzeczy najbardziej czasochłonnych i najtrudniejszych do zmian mniej czasochłonnych i łatwiejszych.

[12] E. Jantsch, *The self-organizing universe. Scientific and human implications of emerging paradigm of evolutio*, Pergamon Press, Oxford/New York/Sydney/Paris/Frankfurt 1980.

no-kulturową, (c) strategii strukturalizującej powiązania tak, aby zapewnić żywotność organizacji, (d) instrumentów (operacji) wskazujących drogę do realizacji ustalonych zadań, (e) zasobów wykorzystywanych w procesach funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Dialektyczna natura przedsiębiorczości, podobnie jak każdej nowej koncepcyjnej czy też społecznej konfiguracji, ma swój wyraz ontologiczny, epistemologiczny, relacyjny, praktyczny i estetyczny. Podążając tym tokiem myślenia, warto zastanowić się, w jaki sposób współczesne organizacje budują swoją przedsiębiorczość na ontologicznym poziomie tworzenia swej przyszłości, na epistemologicznym poziomie twórczego odkrywania szans, na relacyjnym poziomie interesariuszy i mobilizowania zasobów, na praktycznym poziomie przypisywania estetycznej jakości działaniom oraz interakcjom[13]. Wielopoziomowość dialektycznej konfiguracji ma wyraźne odniesienie do czterech wymogów przedsiębiorczości[14] i do czterech procesów przedsiębiorczości[15]. Dwa pierwsze poziomy (ontologiczny i epistemologiczny) wiążą się z nastawieniem umysłu i procesem przedsiębiorczości strategicznej. Poziom relacyjny koresponduje z kulturą organizacyjną i przywództwem przedsiębiorczym. Poziom praktyczny ma swoje odniesienie w zasobach, zdolnościach, kompetencjach i zarządzaniu przedsiębiorczym. W końcu, na poziomie estetycznym centralną rolę odgrywają tworzenie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i zachowanie przedsiębiorcze.

Dość powszechnie wiadomo, że dobra perspektywa analityczna nie jest substytutem wszechstronnego spojrzenia na przedsiębiorczość, które obejmuje wzajemnie powiązane sprzężenia przede wszystkim tworzące złożoność całego procesu[16]. Jak powiada W. J. Cook, organizacja posiadająca całościowy kontekst jest pełna interaktywnych związków pomiędzy myśleniem, planowaniem i działaniem, które są kształtowane przez sieć sprzężeń zwrotnych zarówno dodatnich, jak i ujemnych[17]. W tym nurcie

[13] R. Bhaskar, *Dialectics: The pulse of freedom*, Verso, London/New York 1993.

[14] R.D. Ireland, M.A. Hitt i D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal of Management" 2003, nr 29, s. 963–989.

[15] M. Bratnicki, *Organizational entrepreneurshipscape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, Academy of Business, Dąbrowa Górnicza 2004.

[16] P. Davidsson, *The domain of entrepreneurship research: Some suggestions*, w: *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, nr 6, red. J.A. Katz i D.A. Shepherd, Elsevier Science Ltd, Oxford 2003, s. 315–372; M.B. Low, *The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose*, „Entrepreneurship Theory & Practice" 2001, nr 25, s. 17–25.

[17] W.J. Cook, *The art and science of holistic strategy*, Quorum, Westport 2001.

Tab. 1. Elementy i wyróżniki organizacji wysoce efektywnych

Elementy organizacji	Charakterystyka wyróżników
Ambitne ukierunkowanie strategiczne	• silna wizja stanowiąca wyzwanie i mobilizująca do działania, będąca trzonem wspólnie podzielanego zrozumienia zamierzenia strategicznego • strategia wynikająca z nadzorowania otoczenia i z dążenia do inteligentnych odpowiedzi strategicznych, oparta na utrzymywaniu dobrych i długotrwałych stosunków z interesariuszami, nastawiona na rozwój poprzez partnerstwo, na powiększanie wartości tworzonej dla klienta, bycie częścią sieci wytwarzającej wartości, na konkurowanie z najlepszymi i porównywanie się z nimi • cele strategiczne, które są jasne, ambitne, mierzalne, osiągalne oraz równoważące długofalową efektywność z bieżącymi rezultatami
Wyjątkowi ludzie	• przywództwo przywiązane do organizacji, silne i zdecydowane, służące przykładem i radą, dbające o wzajemne zaufanie, inspirujące do osiągania nadzwyczajnych efektów i stawiające wyzwania, sprzyjające zmianie oraz eksperymentowaniu, a także uczeniu się na błędach, troszczące się o wychowanie następców, rozumiejące różnorodność i potrafiące ją wykorzystać w zespołowym działaniu • kultura organizacyjna oparta na silnych i mających kluczowe znaczenie wartościach, ukierunkowana na efektywność, promująca przejrzystość, otwartość i zaufanie, łącząca kontrolę z autonomią, tak aby upełnomocnić uczestników organizacji oraz dać im pewną swobodę decydowania i działania • pojedyncze osoby i role organizacyjne włączone w organizację uczącą się, która ponadto przyciąga wyjątkowe i pasujące do kultury organizacyjnej jednostki, wzmacnia osobiste zaangażowanie, daje swoim uczestnikom poczucie bezpieczeństwa
Elastyczny projekt organizacji	• struktura organizacyjna, która jest prosta i wysmukła, sprzyja współpracy i dzieleniu się informacjami, wiedzą oraz najlepszymi praktykami • procesy organizacyjne zorientowane na uustawiczne doskonalenie, innowacje i najlepsze praktyki, umożliwiające obiektywny, zrozumiały pomiar rzeczy najważniejszych i dostarczanie wszystkim szerokiej informacji ukierunkowującej usprawnianie, procesy pozwalające dobrze i sprawiedliwie nagradzać oraz intensywnie porozumiewać się • technologia informatyczna, która jest elastyczna i obejmująca całą organizację

Źródło: Opracowanie własne. Modyfikacja: A.A. de Waal, *The characteristics*

mieści się też wielopoziomowa struktura nośna ułatwiająca zrozumienie motywacji i zachowań ludzi w organizacjach[18]. Według tej koncepcji każdy z czterech poziomów – osobisty, interpersonalny, zespołowy, organizacyjny – zawiera w sobie pętlę o identycznej sekwencji procesów. Konkretyzując, uświadamianie potrzeb i pragnień w powiązaniu z myśleniem (o faktach, przeświadczenia o sobie i innych osobach, przeświadczenia o otaczającej rzeczywistości) ukierunkowują wartościowanie i decydowanie, a to z kolei przewodzi działaniom (zachowaniom). Uważam, że pełnokontekstowa organizacja i wielopoziomowa struktura nośna działań organizacyjnych są zintegrowane z trzema procesami przedsiębiorczości, przedstawionymi przez S. A. Zahrę[19]. Już wyjaśniam w czym rzecz. Myślenie jest rdzeniem innowacyjności. Planowanie oparte na wartościowaniu i na decyzjach stanowi kręgosłup odważania się. Działanie jest kluczem do proaktywności. Tak oto doszliśmy do istoty przedsiębiorczości organizacyjnej, gdzie uwzględniłem całościowość, wielopoziomowość i wielowymiarowość tego procesu w powiązaniu z uczeniem się.

Macierz przedsiębiorczego uczenia się

Skrzyżowanie poziomów oraz procesów z wyróżnikami (wymiarami) przedsiębiorczości tworzy macierz przedsiębiorczego uczenia się, gdzie w każdym z dwunastu pól mamy do czynienia ze specyficzną sprzecznością (tabela 2). Strategicznie rzecz biorąc, składniki przedsiębiorczości organizacyjnej powinny być silnie powiązane. Jak bowiem się podkreśla, organizacja, posiadając dużą liczbę elementów pozytywnie wzajemnie wpływających na siebie, tworzy złożoność trudną do naśladowania przez konkurentów i przez to mogącą być źródłem przewagi konkurencyjnej[20]. Dlatego też, jeżeli sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej zostaną zespolone, to posiadane przez organizację zasoby, zdolności i kompetencje mogą być użyte dla podwyższenia efektywności przedsiębiorczego funkcjonowania i rozwoju. Co więcej, według teorii

---

[18] K. Hultman, i B. Gellerman, *Balancing individual and organizational values. Walking the tightrope to success*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

[19] S.A. Zahra, *Corporate entrepreneurship*, w: *The blackwell encyclopedia of management, vol. III, Entrepreneurship* (drugie wydanie), red. M.A. Hitt i R.D. Ireland, Blackwell Publishing, Malden/Oxford/Carlton 2004, s. 42–45.

[20] J. Rivkin i N. Siggelkow, *Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design*, „Management Science" 2003, nr 49, s. 290–311.

Tab. 2. Główne obszary przedsiębiorczego uczenia się

Poziomy i procesy przedsiębiorczości	Wyróżniki (wymiary) przedsiębiorczości i przedsiębiorczego uczenia się		
	myślenie innowacyjność, wprowadzanie znaczących nowości przyczynowość kontra skutkowość	decydowanie odważanie się, stawianie czoła wymaganiom, zapuszczanie się w nieznane eksploatacja kontra eksploracja	działanie proaktywność, dokonywanie dużych zmian sukcesy kontra porażki
Ontologiczny i epistemologiczny Strategiczne nastawianie umysłu na szanse i na wykorzystywanie niepewności	swoboda manewru przedsiębiorczego rozmyślne kontra wyłaniające się tworzenie i kształtowanie szans	przedsiębiorcze rozwiązywanie problemów budowania kompetencji analiza i logika kontra intuicja i twórczość w radzeniu sobie z nieokreślonością	inwestowanie w przedsiębiorczy rozwój organizacji inwestowanie w kapitał materialny kontra inwestowanie w kapitał intelektualny jako nośnik wartości firmy
Relacyjny Formowanie kultury organizacyjnej przez przedsiębiorcze przywództwo mobilizujące interesariuszy	odpowiedzialność za przedsiębiorcze inicjatywy odgórne kontra oddolne identyfikowanie i interpretowanie szans w czasie mobilizowania zasobów i legitymizacji	przedsiębiorcze tworzenie bogactwa efektywność ekonomiczna kontra odpowiedzialność społeczna	zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą motywacja zewnętrzna, rywalizacja ekonomiczna kontra motywacja wewnętrzna, współpraca społeczna
Praktyczny Przedsiębiorcze zarządzanie zasobami, zdolnościami, kompetencjami organizacji	architektura organizacyjnych czynników sprzyjających postępowaniu w ślad za szansami ścisłe powiązanie kontra luźne powiązanie elementów organizacji	żywotność przedsiębiorczości technokratyczny kontra humanistyczny projekt organizacji	złożoność interakcji komunikacyjnych dokładność kontra szybkość przepływu informacji w czasie wykonywania zadań
Estetyczny Zachowania przedsiębiorcze tworzące nową wartość i bogactwo	społeczna elastyczność trwałość kontra niespokojność zachowań organizacyjnych dla zapewnienia wrażliwości na niespodzianki, braki i bariery	społeczna dynamika przedsiębiorczości zmiany rewolucyjne kontra zmiany ewolucyjne	rozmieszczenie zasobów dla przedsiębiorczego wykonawstwa jednorazowe, pełne zaangażowanie zasobów kontra stopniowe zaangażowanie zasobów

współewolucji[21], samoorganizacja i spontaniczne wyłanianie się nowej konfiguracji przedsiębiorczości organizacyjnej (nowego ładu) powstaje z interakcji pojedynczych nośników i wymiarów. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna staje się dysfunkcjonalna, o ile nie jest kształtowana całościowo. Wszystko to zaś ma służyć innowacyjności, odważaniu się i proaktywności organizacji.

Zakończenie

W konsekwencji analizy ewolucji systemów pomiaru dostarczyłem przekonujących – jak sądzę – argumentów na rzecz spojrzenia dialektycznego, umożliwiającego zwrócenie uwagi na dylematy i paradoksy mające swe źródło w sprzecznościach organizacji. Procesowy i społeczny charakter dialektycznego ujęcia narzuca uwzględnienie natury przedsiębiorczości i logiki organizacyjnego uczenia się. Metodologiczne podstawy dialektyki, przedsiębiorczość jako obszar pomiaru, organizacyjne uczenie się jako wzgląd projektowania – to mój wkład w budowanie teorii zarządzania pomiarem efektywności organizacji.

Naturalnie, zaproponowaną przeze mnie koncepcję teoretyczną należy zoperacjonalizować i sprawdzić empirycznie. Pomimo podjęcia już pierwszych kroków w tym kierunku[22], pozostało jeszcze do przezwyciężenia wiele trudności odnoszących się przede wszystkim do znalezienia właściwych wskaźników (np. przedsiębiorczych działań czy zachowań, wzrostu organizacji, przetrwania, efektywności organizacji)[23] oraz ich relacji z bardziej tradycyjnymi miarami w płaszczyźnie efektywności organizacji (np. niezbędne dla efektywności strategicznej zharmonizowanie z systemem informacyjnym i systemem wynagradzania)[24]. Widzę również potrzebę prowadzenia dalszych badań teoretycznych, zwłaszcza z perspektywy procesów responsywnych, stanowiących rdzeń interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji

[21] A.Y. Levin i H.W. Volberda, *Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms*, „Organization Science" 1999, nr 10, s. 519–535.

[22] M. Bratnicki i W. Dyduch, *The role of entrepreneurship in performance management. The model and its empirical test*, referat wygłoszony na konferencji Performance Measurement and Management Control. Improving Organizations and Society, Nicea 2005.

[23] R.D. Ireland, C.R. Reutzel i J.W. Webb, *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, and what might the future hold?*, „Academy of Management Journal" 2005, nr 48, s. 556–564.

[24] J.M. Higgins, *The eight 'S's of successful strategy execution*, „Journal of Change Management" 2005, nr 5(1), s. 3–13.

zachodzących w porozumiewaniu się, relacjach władzy i podczas wyborów dokonywanych w aktach oceny[25]. Równie obiecujące naukowo wydaje się rozpoznanie dylematów przywództwa menedżerskiego wraz z tymi o charakterze etycznym[26] oraz roli przywództwa w zespalaniu różnorodności dwóch światów: nieokreśloności wyobraźni i spójności pragmatycznego działania[27] (March i Weil, 2005).

---

[25] R. Stacey i D. Griffin, *Introduction: Leading in the complex world*, w: *Complexity and the experience of leading organizations*, red. D. Griffin i R. Stacey, Routledge, London/New York 2005, s. 1–16.

[26] T. Rickards i M. Clark, *Dilemmas of leadership*, Routledge, London/New York 2006.

[27] J.G. March i T. Weil, *On leadership*, Blackwell Publishing, Malden/Oxford/Carlton 2005.