

Mariusz Bratnicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ
I ODNOWA STRATEGICZNA: ZARYS TEORII
PRZEDSIĘBIORCZEGO ROZWOJU ORGANIZACJI**

Streszczenie: W artykule scharakteryzowałem strukturę nośną opartą na dorobku w zakresie orientacji przedsiębiorczej i organizacyjnego uczenia się jako podłoża sukcesu strategicznej odnowy organizacji. Zaprezentowałem również typologię strategii odnowy strategicznej. W końcu przedyskutowałem teoretyczne i menedżerskie implikacje opisanej koncepcji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, uczenie się, odnowa strategiczna.

1. Wstęp

Przedsiębiorczość i jej rutynizowanie w postaci zdolności organizacji – w tym zdolności organizacyjnego uczenia się – nie są oderwane od bieżącego, codziennego życia. Występują różnorodne, złożone dynamiki, które – pośród innych efektów w organizacji – pomagają wygenerować i podtrzymać przedsiębiorczość. Sądzę, że eksplorowanie tego typu zagadnień może stworzyć oczy badaczy na wiele zjawisk organizacyjnych, które wpływają na przedsiębiorczość – w sposób mniej lub bardziej utajniony – a zwłaszcza na odnowę strategiczną, jako swoistą formę przedsiębiorczości.

2. Przedsiębiorczość, organizacyjne uczenie się i kultura organizacyjna sprzyjająca inteligentnym niepowodzeniom niezbędnymi ogniwami odnowy strategicznej

W celu poradzenia sobie z mankamentami współczesnych organizacji należy przededefiniować zarządzanie w kierunku inicjatywy i twórczości [Birkinshaw 2010]. Wyciągając wnioski z lekcji dostarczonych przez ostatni kryzys, zaproponowano koncepcję organizacji rozmyślnej i samoodnawiającej się [Ringland, Lustig, Sparrow 2010]. Podstawami takiej organizacji są: analityczny wgląd, wyraźne poczucie wartości, opcje praktyczne łączące bieżącą działalność z przyszłością, organizacyjne narracje zespalaające całość organizacji, a także maszyna, czyli dynamiczna infrastruktura korzystająca z nowych idei i ułatwiająca wprowadzenie ich w życie.

W tym świetle zrozumienie odnowy strategicznej oznacza – jak sądzę – potrzebę ulokowania tego zjawiska w kontekście przedsiębiorczości, która jest katalizatorem aktywności odnawiającej organizację.

Tradycyjnie w badaniach społecznych można mówić o trzech poziomach rozpatrywanych zjawisk: od mikro (co ludzie mówią i robią), poprzez mezo (rutyny) do makro (instytucje). Jednakże przyjęcie zorientowanego na praktykę punktu widzenia, niosącego ze sobą spojrzenie na działalność organizacyjną w kategoriach zjawisk aktualnie dziejących się, nakazuje ujęcie przekraczające granice poziomów [Miettinen, Samra-Fredericks, Yanow 2009, s. 1309-1327]. Perspektywa ta jest alternatywna względem funkcjonalnych i normatywnych koncepcji działania. Kładzie ona nacisk na wiedzę jako na sposób działania i wykorzystywania artefaktów. Stąd też, patrząc przez pryzmat zarządzania strategicznego, orientujemy się do źródłowego procesu, jakim jest zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się. Etnometodologiczne, etnograficzne czy też, w konwencji kulturowo-historycznej teorii aktywności rzecz biorąc, organizacyjne uczenie się mają znaczenie trudne do przecenienia, które przejawia się w każdej organizacji podlegającej mniejszej czy większej zmianie.

Krytyczna analiza literatury dotyczącej podejścia zasobowego doprowadziła do wyodrębnienia trzech warunków powstawania zysku [Becerra 2008, s. 1110-1126]. Warunkiem koniecznym jest niepewność wynikająca z niedoskonałej wiedzy o konsekwencjach działań podejmowanych dla generowanej przez organizację wartości. Drugim niezbywalnym elementem kontekstu kreowania ponadprzeciętnego zysku jest swoistość zasobów. W końcu niezbędny jest innowacyjny proces, dzięki któremu następuje dynamiczny rozwój kombinacji zasobów organizacji. Ogólniej mówiąc, duża i trwała efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji jest niemożliwa bez dynamicznej kompetencji w postaci organizacyjnego uczenia się.

Wiadomo, że sformułowanie problemu jest rezultatem wyboru poznawczego [Moldoveanu 2009, s. 737-763] co – jak sądzę – ma zasadnicze znaczenie dla kształtowania przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Efektywne organizacje działają inteligentnie, balansując na linii pomiędzy eksploracją a eksploatacją, czyli dobierają sposoby działania służące osiągnięciu w dłuższym czasie efektów uznanych za zadowalające, biorąc pod uwagę zarówno modyfikacje nadziei, przeświadczeń, preferencji, interpretacji, jak i konflikty oraz niespójności pomiędzy nimi [March 2006]. Pociąga to za sobą przewidywanie i kształtowanie otoczenia, które składa się z innych aktorów, podobnie i równocześnie oddziałujących na swoje otoczenia. Oto powody, dla których racjonalna analiza i wybór, wraz z antycypowaniem konsekwencji, tracą znaczenie na rzecz uczenia się na podstawie doświadczeń nabytych w czasie działania strategicznego. W tych okolicznościach pojawiają się trudności w zapewnieniu racjonalności zachowań, z których najczęstsze to niepewność mająca podłoże w kłopotach związanych z przewidywaniem przyszłych konsekwencji, w brakach informacyjnych oraz w skrzywieniach wynikających z pragnień, przesądów i ograniczonych doświadczeń ludzi.

Jeżeli działa się przedsiębiorczo, to podejmuje się ryzyko i porażki są nie do uniknięcia. Dlatego niepowodzenie jest bardziej normą niż wyjątkiem w strategicznej odnowie organizacji. Zintegrowane ujęcie tego złożonego zjawiska [Liao 2004, s. 133-150] obejmuje zarówno przyczyny osobiste (brak kapitału ludzkiego i kapitału społecznego) oraz kontekst zewnętrzny prowadzonej działalności (koncentracja konkurencji, wzrastająca branża), jak i charakterystykę całej organizacji (niedługi okres istnienia, niewielki rozmiar, brak szybkiego rozwoju, małe kompetencje i brak doświadczenia kadry zarządzającej).

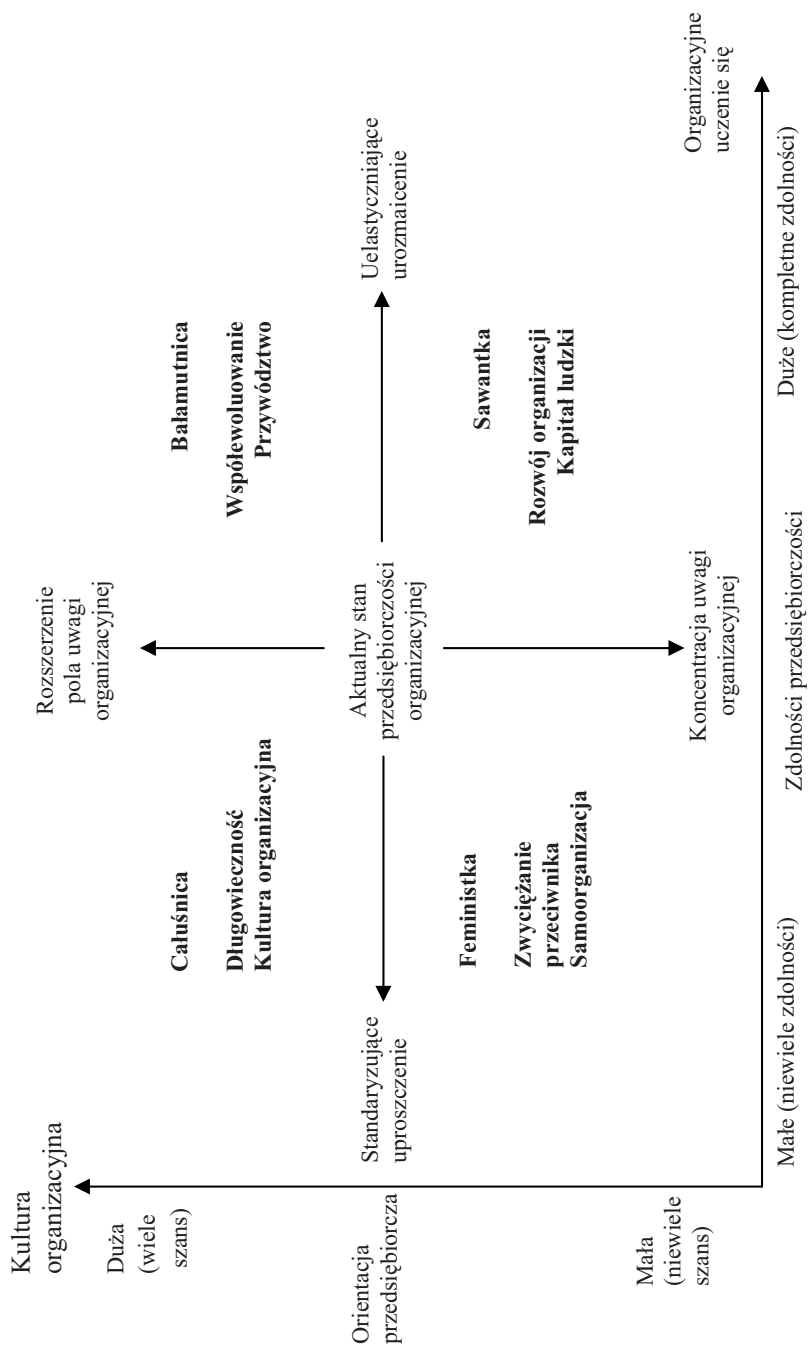
W celu powstrzymania łańcucha niepowodzeń prowadzących do dużej katastrofy Mittelstaedt [2005] proponuje zastosowanie procesu zarządzania wielorakimi pomyłkami (*managing-multiple-mistakes* – M^3), który jest budowany wokół zdyscyplinowanego podejścia opartego na komunikowaniu się i odpowiedzialności, wokół kultury organizacyjnej sprzyjającej kwestionowaniu „oczywistych” założeń i dokonywaniu zmian oraz otwartego uczenia się, także z doświadczeń innych ludzi i organizacji dążących do doskonałości. Głównym nośnikiem efektywności zarządzania wielorakimi pomyłkami są uczestnicy organizacji, którzy porażki traktują poważnie oraz są przygotowani na rzeczy niemożliwe. Trudność w tym, że uczenie się z porażek wraz z uczeniem się dokonywania inteligentnych niepowodzeń ma korzenie w zintegrowanym zestawie praktyk proaktywnego identyfikowania porażek, analizowania porażek oraz eksperymentowania [Canzon, Edmonson 2005, s. 299-319], a te – z kolei – są osadzone w nietradycyjnym nastawieniu umysłów uczestników organizacji, które wymaga zmiany wraz z odpowiednim uformowaniem kultury organizacyjnej.

Model konceptualny wdrażania orientacji przedsiębiorczej osiągnięcia celu przyspieszenia rozwoju i zwiększenia efektywności organizacji stanowi zintegrowaną strukturę skoncentrowaną na strategicznej roli kontekstu kreowanego przez wyzwania odnowy strategicznej. Kontekst ten obejmuje zarówno stan gotowości do rozwoju (kultura organizacyjna), jak i zdolności organizacji [Bratnicki 2010a] do proaktywnego zespalandia szans i zasobów (organizacyjne uczenie się).

3. Strategie odnowy strategicznej

Ważnym atrybutem organizacyjnym jest intensywność przedsiębiorczości, odzwierciedlająca częstotliwość zdarzeń przedsiębiorczych oraz zakres, w jakim ogólny zbiór zdarzeń jest innowacyjny, mająca charakter proaktywny i wiążąca się z podejmowaniem ryzyka. Jednakowoż istnieją różne drogi osiągania danego poziomu przedsiębiorczości w obrębie organizacji, czyli przedsiębiorczość może pojawiać się wielorako. Ogólnie biorąc, przedsiębiorczość manifestuje się w organizacjach poprzez podejmowanie śmiałych przedsięwzięć (*corporate venturing*) lub przedsiębiorczość strategiczną [Morris, Kuratko, Covin 2008].

Odnowa strategiczna jest typem przedsiębiorczości strategicznej, gdzie organizacja dokonuje ponownego zdefiniowania swoich relacji z rynkami i konkurentami



Rys. 1. Typologia strategii odnowy strategicznej

Źródło: [Bratnicki, 2010 b, s. 50], zmodyfikowane.

w drodze fundamentalnego przekształcenia sposobu konkurowania. Takie odświeżanie wiąże się z transformacją organizacji na drodze kluczowych idei, wokół których dana organizacja jest zbudowana, a w szczególności z wprowadzeniem nowej strategii umiejscawiającej organizację na zasadniczo innej niż dotychczasowa pozycji w przestrzeni konkurencyjnej. Co więcej, odnowę strategiczną stosują organizacje odchodzące od strategicznych rozwiązań akceptowanych w branży (przemysle).

U podstaw odnowy strategicznej, jako realizowanej formy przedsiębiorczości, leży strategiczny wybór dotyczący zarówno poziomu orientacji przedsiębiorczej, jak i liczby zdolności przedsiębiorczości (rys. 1). Skrzyżowanie tych dwóch wymiarów daje cztery strategie: feministkę, całusnicę, sawantkę i bałamutnicę. Każdej z nich przypisałem cel nadrzędny jako pomost do względnie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz kluczowe narzędzie menedżerskie. Wychodząc z aktualnego stanu przedsiębiorczości organizacyjnej, można rozszerzać lub zwężać strategiczne pole uwagi organizacyjnej. Zarazem można pójść drogą standaryzacji opartej na uproszczeniu lub zwiększaniu elastyczności strategicznej poprzez urozmaicenie zdolności.

Strategie całusnicy i bałamutnicy są tworzone w otoczeniu endogenicznym, zbudowanym przez uczestników organizacji, gdzie postawa strategiczna jest proaktywna i zorientowana na swobodę eksperymentowania z nowymi pomysłami. Obydwie strategie charakteryzuje innowacyjne uczenie się nastawione na rozwijanie wiedzy w nowym kontekście. Całusnica to pionier dbający o legitymizację, którego strategiczna uwaga jest skupiona wokół nadawania sensu szansom. Organizacja dąży do długowieczności poprzez ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz zapewnienie elastyczności społecznej. Z kolei bałamutnica to architekt-negocjator, skoncentrowany na kreowaniu reguł gry konkurencyjnej, a to oznacza kwestionowanie panującej logiki. Fundamentami całości są: przywództwo, wspólne uczenie się, współwoluowanie z otoczeniem, dialektyka władzy organizacyjnej.

Strategie feministki i sawantki tkwią w egzogenicznym otoczeniu, do którego należy się dostosowywać. Uczenie się ma tutaj charakter stopniowy, polegający na doskonaleniu działalności bieżącej lub na poszukiwaniu dopełniających zdolności organizacji, przy czym reaktywna postawa strategiczna ogranicza opcje do wyboru. Feministka to typowy oportunistą chroniący aktualny model biznesu, podążający za szansą, nastawiony na pokonanie rywali i samoorganizację. Działalność strategiczna – a zwłaszcza formułowanie celów, polityki, kontrola strategiczną, konfigurowanie organizacyjne – związane jest przede wszystkim z usprawnianiem i doskonaleniem w krótkim czasie. W końcu, sawantka odnosi się do organizacji skłonnej do ryzyka, szybko dopasowującej się do otoczenia, dążącej do rozwoju za pomocą kapitału ludzkiego. Dążenie do wzrostu poziomu przedsiębiorczości strategicznej znajduje wyraz w poszukiwaniu swobody manewru strategicznego oraz w efektywnym zarządzaniu wiedzą.

4. Zakończenie

Zaproponowana struktura nośna ma ważne teoretyczne i praktyczne implikacje dla pola przedsiębiorczości. W odniesieniu do teorii, dostarcza ona nowych spojrzeń na czynniki wpływające na powodzenie przedsiębiorczych organizacji. Podstawowym problemem przedsiębiorczości, skupiającym ustawiczną uwagę badaczy w ostatnich dekadach, jest pytanie: dlaczego niektóre organizacje są bardziej przedsiębiorcze od innych? Wypracowany model sugeruje, że częścią odpowiedzi są orientacja przedsiębiorcza osadzona w kulturze organizacyjnej i organizacyjne uczenie się, które stanowi podłoże rozwoju zdolności organizacji. Dostarcza też wstępny wyjaśnienie, dlaczego i w jaki sposób dochodzi do przedsiębiorczego sukcesu odnowy strategicznej.

Wprawdzie zaprezentowana struktura nośna wymaga uściślenia, to stanowi ona dobry punkt wyjścia do empirycznego studiowania poprzedników organizacyjnych i skutków efektywnościowych wielorakich zdolności przedsiębiorczości oraz dynamicznej zdolności odnowy strategicznej. Na przykład meta-analiza oparta na tej infrastrukturze ułatwiłaby integrację rezultatów dotychczasowych badań. Zwłaszcza poznanie interakcji pomiędzy uczeniem się a odnową strategiczną może dać nowy wgląd w przedsiębiorczość organizacyjną.

Z praktycznego punktu widzenia, zaprezentowana struktura nośna podpowiada, że bardzo ważnym krokiem służącym zwiększaniu przez kadrę zarządzającą prawdopodobieństwa odnowy strategicznej jest wzmocnienie przedsiębiorczego uczenia się. Nie jest to łatwe zadanie, ponieważ oznacza ono ustawiczny wysiłek w kierunku coraz lepszego wynajdywania i wykorzystywania szans. Liczą się tutaj nie tylko posiadanie i powiększanie wiedzy, lecz także zdolność do jej wykorzystania. W tym sensie nie jest wyłączną domeną uzdolnionych, doświadczonych i mających szczęście, ale również tych organizacji, gdzie ludzie są chętni do podwyższania zdolności do tworzenia i eksploataowania przedsiębiorczych szans.

Zaprezentowany model ukierunkowuje uwagę na następujące cele badawcze: (1) zrozumienie, dlaczego niektóre organizacje rozwijające się są w stanie utrzymać swoją dużą efektywność, a inne tego nie potrafią, (2) zidentyfikowanie, które z wymiarów strategicznej odnowy są ważne, (3) scharakteryzowanie ważnych ról odgrywanych przez kulturę organizacyjną oraz organizacyjne uczenie się. Znalezienie odpowiedzi w drodze badań empirycznych pozwoliłoby zarówno wypełnić lukę w teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji, jak i dostarczyć kadrze zarządzającej praktycznego ukierunkowania zorientowanego na ulepszenie wdrażania odnowy strategicznej.

Należy zauważyć, że przedstawiony model konceptualny dość łatwo można przetestować w przyszłych badaniach empirycznych. Zarówno pomiar orientacji przedsiębiorczej, jak i miary organizacyjnego uczenia się doczekały się względnie jednolitego spojrzenia w literaturze przedmiotu. Dzięki temu zostały naszkicowane nowe i potencjalnie owocne ścieżki dalszych przedsięwzięć naukowych.

Literatura

- Becerra M., *A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits*, „Journal of Management” 2008, Vol. 34, s. 1110-1126.
- Birkinshaw J., *Reinventing Management. Smaller Choices for Getting Work Done*, Jossey- Bass/Wiley, San Francisco 2010.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010a, s. 37-45.
- Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, WWSzZiP, Wałbrzych 2010b, s. 35-55.
- Canzon M., Edmonson A.C., *Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve*, „Long Range Planning” 2005, Vol. 38, s. 299-319.
- Liao J., *Entrepreneurial failures: Key challenges and future directions*, [w:] H.P. Welsch (red.), *Entrepreneurship. The Way Ahead*, Routledge, New York/London 2004, s. 133-150.
- March J.G., *Rationality, foolishness, and adaptive intelligence*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, s. 201-214.
- Miettinen R., Samra-Fredericks D., Yanow D., *Re-turn to practice: An introductory essay*, „Organization Studies” 2009, Vol. 30, s. 1309-1327.
- Mittelstaedt R.E., *Will Your Next Mistake Be Fatal? Avoiding the Chain of Mistakes That Can Destroy Your Organization*, Wharton School Publishing/Pearson Education Inc., Upper Saddle River 2005.
- Moldoveanu M., *Thinking strategically about thinking strategically: The computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, s. 737-763.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Thomson South-Western, Mason 2008.
- Ringland G. Lusting P., Sparrow O., *Beyond Crisis. Achieving Renewal in a Turbulent World*, Wiley, Chichester 2010.

ORGANIZATIONAL LEARNING AND STRATEGIC RENEWAL. OUTLINE OF THE THEORY OF ORGANIZATION ENTREPRENEURIAL GROWTH

Summary: The framework developed in this article is based on two distinct but related bodies of knowledge: the findings of basic research on the origins, dimensions and nature of entrepreneurial orientation, and extant research on organizational learning. Together these areas of investigation converge on the following suggestions. First, entrepreneurial orientation and capabilities are important factors in strategic renewal success. Second, synthesizing entrepreneurial orientation, in combination with development of entrepreneurial learning, results in more entrepreneurial activities as indicated by various strategic renewals. Drawing on these suggestions, I developed the two-category taxonomy of renewal strategy. I also discuss theoretical and managerial implications of the findings.