

Mariusz Bratnicki, Beata Ząbkowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

**IMPROWIZACJA ORGANIZACYJNA
I EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI:
PODEJŚCIE WIELOWYMIAROWE**

Streszczenie: W artykule autorzy przedstawili istotę improwizacji organizacyjnej, zwracając uwagę na jej wielowymiarowość jako kluczowego nośnika długofalowego przedsiębiorczego sukcesu. Na podstawie konstrukcji definicji improwizacji organizacyjnej zaprezentowano jej wymiary pozwalające w nowatorski sposób dokonać pomiaru funkcjonowania organizacji. Następnie na podstawie literatury przedmiotu zaprezentowano założenie, iż turbulentne otoczenie, struktura organizacyjna, kultura eksperymentowania, pamięć organizacyjna i przywództwo moderują wpływ improwizacji na organizacyjną efektywność.

1. Natura improwizacji organizacyjnej

Szukając odpowiedzi na pytanie, czym jest improwizacja organizacyjna, warto zwrócić uwagę na jej naturę. Według twórców dynamicznej koncepcji zarządzania rozwojem nazywanej zarządzaniem na krawędzi, eksperymentowaniem, odnową, wspólnym dostosowywaniem się i kształtowaniem tempa zmian należy ją uzupełnić piątym zasadniczym elementem: improwizacją [Brown, Eisenhardt 1998, s. 251]. Przez improwizację Hatch [Hatch 1997] rozumie intuicję ukierunkowaną na robienie czegoś spontanicznego, ale w historycznie kontekstualny sposób. Dla takich autorów, jak Moorman i Miner [Moorman, Miner 1998a; 1998b, s. 75] jest to zbieżność kompozycji z wykonaniem; to moment, w którym opracowanie i wykonanie działania zbiega się w jednym czasie – Kamoche i in. [1998] definiują improwizację jako pewną koncepcję działania, która rozwijana jest przez organizację lub jej uczestników przy zastosowaniu dostępnych zasobów: materialnych, poznawczych, uczuciowych i społecznych [Ząbkowska 2007, s. 144-145].

Idąc dalej w teoretycznych ujęciach improwizacji organizacyjnej, Crossan i Hurst [Crossan, Hurst 2006] zauważają, że improwizacja jako szczegółowa perspektywa strategiczna obejmuje równoczesne stosowanie, odkrywanie i wykorzystywanie. W tym sensie jest swoistą techniką zespалania sprzeczności organizacyjnych. Improwizacja zawiera zarówno elementy z góry zaprogramowane, jak i spontaniczne: „...podobnie jak kontrola i innowacja, eksploracja i eksploatacja, zrutynizowana

działalność i działalność niezrutynizowana, automatyczna i będąca pod kontrolą” [Weick 1998, s. 551]. Winkel [Winkel 2007] proponuje uznać improwizację za niezależny składnik majsterkowania (oprócz adaptacyjności, aktywnego zaangażowania, myślenia integratywnego) sprzyjający nowemu wykorzystaniu posiadanej wiedzy oraz istniejących zasobów w przedsiębiorczym procesie rozwijania i wykorzystywania szans, moderując tym samym relacje między fazami procesu przedsiębiorczości. Jak zatem wynika z definicji improwizacji organizacyjnej, stanowi ona konstrukcję wielowymiarową [Bratnicki, Ząbkowska 2008, s. 7].

2. Wymiary improwizacji organizacyjnej

Istnieje kilka znacznie różniących się od siebie wymiarów improwizacji organizacyjnej. W literaturze przedmiotu do najbardziej powszechnych wymiarów improwizacji organizacyjnej zalicza się: spontaniczność [Weick 1998; Aram, Walochik 1996; Crossan, Sorrenti 1997; Mirvis 1998], twórczość (kreatywność) [Amabile 1996; 1998; Ford 1996; Weick 1995; 1996; Woodman, Sawyer, Griffin 1993; Oldham, Cummings 1996; Basadur, Graen, Wakabayashi 1990; Drazin, Glynn, Kazanjian 1999], elastyczność [Berliner 1994; Crossan, Sorrenti 1997; Thomke 1997; Matusik, Hill 1998], intuicję [Cummings, Oldham 1997; Berling, Eckel 1991; Rowan 1989; Simon 1987] i *bricolage* [Weick 1993; Hatch 1997; Crossan, Sorrenti 1997; Moorman, Miner 1998a; 1998b].

Spontaniczność jest jednym z najistotniejszych wymiarów improwizacji organizacyjnej. Często jest przytaczana w definicjach improwizacji. Stanowi nieprzemyślaną, niezaplanowaną i nieoczekiwaną reakcję wykonywaną automatycznie, improwizacyjnie, *ad hoc* (*Oxford Dictionary*). Miara spontaniczności odnosi się do orientacji czasu względem improwizowania i przynosi szczególne korzyści, kiedy czas jest niewystarczającym zasobem. Aram i Walochik [Aram, Walochik 1996, s. 75] podają, że jest odpowiedzią na sytuację pod wpływem chwili lub nagłego impulsu, odbywającą się bez planowania, reagującą bardziej w danym momencie niż z przypuszczeniem.

Twórczość inaczej zwana jest kreatywnością (*creativity*), bo kluczem kreatywności jest twórcze myślenie. Na podłożu organizacyjnym kreatywność odnosi się do „kreowania cennych, nowych i pożytecznych produktów, usług, idei, procedur i procesów dla jednostek pracujących razem w skomplikowanym systemie społecznym” [Woodman, Sawyer, Griffin 1993, s. 293]. Niezależnie od tej definicji zauważa się, iż konstrukcja kreatywności łączy się z improwizacją pod kątem nowatorstwa, ale różni się w takim sensie, że może wynikać z planu i może być opóźniona w czasie po to, aby zapewnić optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów [Amabile 1998]. Kreatywność w improwizacji można zaobserwować, kiedy działania są absolutnie nowe (tzn. nigdy wcześniej nie występowały).

W płaszczyźnie przewagi konkurencyjnej wynikająca z improwizacji **elastyczność** ma swe podłoże w dwóch procesach [Crossan, Sorrenti 1997, s. 157]. Pierwszy to improwizowanie w ramach danego zamierzenia strategicznego. Natomiast drugi

znajduje wyraz w działaniach mających na celu znalezienie możliwie największej liczby strategicznych sposobności. Nic zatem dziwnego w tym, że organizacje chcące swą elastycznością prześcignąć konkurencję wychodzą poza już napisany scenariusz i improwizują w celu znalezienia drogi do nowej strategii [Kanter 2002], która często wyłania się z inicjatyw uczestników organizacji [Mintzberg, Markides 2000, s. 33]. Elastyczność, inaczej adaptacja (*adaptation*) lub majsterkowanie, odnosi się do przystosowania się do zewnętrznych warunków [Campbell 1989]. Ta konstrukcja łączy się z improwizacją poprzez skupienie się na biegu zmieniających się zdarzeń, ale w przeciwieństwie do kreatywności koncepcja adaptacji (przystosowania) może zaistnieć przed implementacją (wdrożeniem) [Prahalad, Hamel 1994; Hammer, Champy 1993].

Intuicję Crossan i Sorrenti definiują jako działanie występujące wówczas, gdy „wybory są podejmowane bez formalnych analiz” [Crossan, Sorrenti 1997, s. 3], i określają ją jako drugi z głównych wymiarów improwizacji [Chell 1998]. Jej znaczenie często przypisuje się zdolności kreatywnego myślenia [Cummings, Oldham 1997, s. 35] oraz określa się ją jako blisko powiązaną ze spontanicznym zachowaniem. Rowan [Rowan 1989, s. 84] określił intuicję jako „wiedzę uzyskaną poprzez racjonalne myślenie”. Na częściowo nowe sytuacje odpowiedzią jest konieczność zastosowania częściowo nowych rozwiązań [Ząbkowska 2009, s. 323]. Stanowi to esencję *bricolage*, która obok spontaniczności, intuicji, kreatywności należy do głównych składników improwizacji. *Bricolage* jest definiowane jako działanie oparte na zastosowaniu kombinacji posiadanych zasobów w stosunku do nowych problemów oraz możliwości [Levi-Strauss 1967]. Obejmuje posiadane „pod ręką” zasoby (np. dostępne materiały, nabyte umiejętności), przeobrażanie posiadanych zasobów dla nowych celów oraz tworzenie określonych działań typu generowanie korzyści i zysków dla organizacji.

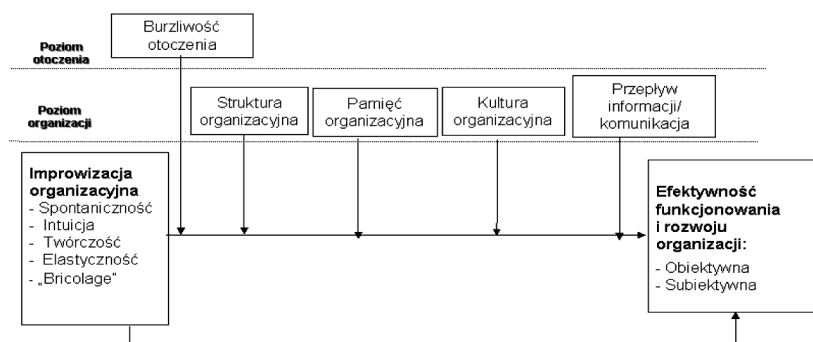
Proces improwizacji integruje spontaniczność, twórczość, elastyczność, intuicję i *bricolage* [Hatch 1997; Vera 2002] oraz nadaje funkcjonowaniu i rozwojowi organizacji właściwą dynamikę [Cowley, Domb 1997].

3. Improwizacja organizacyjna a efektywność organizacji

Jak już dostrzeżono, improwizacja ma charakter wielopoziomowy; organizacja wpływa na pojedynczych swoich uczestników albo na grupy swoich uczestników (działalność eksploatacyjna) i odwrotnie: uczestnicy organizacji oddziałują na to, co zostanie zinstytucjonalizowane na poziomie organizacji (działalność eksploracyjna). Wskutek tej dynamiki ograniczenia organizacyjne są równocześnie odkrywane i poddawane badaniu, co jest niezwykle przydatne w elastycznym podejściu do dynamicznego otoczenia.

Jak wynika z rys. 1, improwizacja ma stymulatory zewnętrzne i wewnętrzne. W kontekście zewnętrznym pierwszoplanową rolę odgrywają: burzliwość, nieprzewidywalność, niepewność i niejednoznaczność otoczenia wraz z nasyceniem wiedzy

jako podłoża działalności. Natomiast w kontekście wewnętrznym poprzedniki mają charakter strategiczny (pojmowanie czasu, zamierzenie strategiczne i cele), antropologiczny (kultura organizacyjna i klimat organizacyjny), strukturalny (samoorganizacja, usamodzielnienie, koordynacja przez wzajemne dostosowywanie się), procesowy (przepływy informacji, interakcje komunikacyjne, działanie w czasie rzeczywistym, tolerancja błędów) oraz zasobowy (ze szczególnym uwzględnieniem zasobów wiedzy). W końcu otoczenie organizacji wpływa bezpośrednio na skutki improwizacji organizacyjnej i na ostateczny kształt przedsiębiorczego rozwoju organizacji.



Model przedstawia występowanie czterech wymiarów improwizacji organizacyjnej oraz dwóch wymiarów efektywności organizacyjnej. Na modelu zaprezentowano bezpośrednią i pośrednią zależność pomiędzy improwizacją organizacyjną a efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji. Pośrednią zależność reguluje: burzliwość otoczenia, struktura organizacyjna, pamięć organizacyjna, kultura organizacyjna, przepływ informacji/komunikacja.

Rys. 1. Model konceptualny dynamiki improwizacji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do relacji improwizacji organizacyjnej i efektywności organizacji, należy precyzyjnie określić, o czym mowa. Schneider i Schmitt [Schneider, Schmitt 1986, s. 77] definiują kryteria oceny efektywności jako „te zachowania i rezultaty pracy, które kompetentni obserwatorzy mogą zgodnie uznawać za niezbędne standardy doskonałości, które muszą zostać zachowane, o ile jednostka i organizacja mają realizować wspólne cele”. Campbell, Dunnette, Lawler i Weick [Campbell i in. 1970] podkreślają, że efektywność to więcej niż jedynie zachowanie – to zachowanie inspirujące i tworzące wartość istotną dla organizacji, ponieważ prowadzi ono do konkretnych celów, ponieważ samo działanie nie zawsze jest widoczne (np. przetwarzanie informacji czy podejmowanie decyzji).

W literaturze można odnaleźć dwa rozgraniczenia w podejściu do pomiaru efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji. Pierwsze podejście występuje wówczas, gdy mówimy o obiektywnych miarach efektywności organizacji, tj. miernikach rachunkowości i rynku finansowego, wraz ze wskaźnikiem przetrwania firmy na rynku. Drugie podejście występuje wówczas, gdy badacz wykorzystuje subiek-

tywne wskaźniki pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Do tych zaliczamy mierniki w pełni subiektywne i quasi-subiektywne, tj. badania ankietowe oparte na własnych raportach czy odpowiedzi Linkerta. Wspomniane wskaźniki wybierane są za cel przy badaniu rezultatów finansowych, rynku produktów i udziałów, które stanowią o wynikach działalności [Richard i in. 2009, s. 724].

4. Zakończenie

Graficznym podsumowaniem studiów literaturowych dotyczących improwizacji jako nośnika przedsiębiorczej organizacji jest zintegrowane podejście przedstawione na rys. 1. Ta pięcioelementowa konfiguracja jest ważną siłą motoryczną dla organizacji, która oddziałuje poprzez układ bezpośrednich skutków organizacyjnych występujących przede wszystkim w sferze działalności strategicznej. Wiążą się one z przepełnionym żywotnością poszukiwaniem szans i tworzeniem warunków do ich wykorzystania tak, aby zapewnić transformację organizacji w ramach efektywnego współwoluowania z otoczeniem.

Literatura

- Amabile T.M., *Creativity in context*, Westview Press, 1996.
- Amabile T.M., *How to kill creativity*, "Harvard Business Review" 1998, 76, 76-87.
- Aram J.A., Walochik K., *Improvisation and the Spanish manager*, "International Studies of Management and Organization" 1996.
- Basadur M., Graen G., Wakabayashi M., *Identifying individual differences in creative problem solving style*, "Journal of Creative Behavior" 1990, 24, 111-131.
- Behling O., Eckel N.L., *Making sense out of intuition*, "Academy of Management Executive", 1991 vol. 5, no 1, 46-54.
- Berliner P.F., *Thinking in jazz: The infinite art of improvisation*, University of Chicago Press Chicago, IL 1994.
- Bratnicki M., *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, University of Economics, Katowice 2006.
- Campbell J., *Historical Atlas of World Mythology*, vol. II, *The Way of the Seeded Earth*, part 2: *Mythologies of the Primitive Planters: The North Americas*, Harper & Row, 1989.
- Campbell J.P. (et. al), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
- Chell E., *Critical incident technique*, [w:] G. Symon, C. Cassell (red.), *Qualitative Methods and Analysis in Organization Research*, Sage Publications, London 1998, 51-72.
- Chmielewski K.M., Corbett A.C., *Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions*, "Journal of Small Business Management" 2006.
- Cowley M., Domb E., *Beyond strategic vision : Ellen Domb, Michael Cowley*, „Business & Economics“, Butterworth-Heinemann, 1997.
- Crossan M.M., Sorrenti M., *Making sense of improvisation*, [w:] J.P. Walsh, A.S. Huff (red.), *Organizational Learning And Strategic Management. Advances In Strategic Management*, t. 14, JAI Press, Greenwich 1997, 155-180.

- Cummings A., Oldham G., *Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee*, "California Management Review" 1997, 40, 20-38.
- Cunha M.P., Cunha J.V., Kamoche K., *Organizational improvisation: what, when, how and why*, "International Journal of Management Reviews" 1999, vol. 1.
- Cunha M.P., *Organizational time: a dialectical view*, "Organization" 2004.
- Davis J., Eisenhardt K.M., *Complexity, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, working paper, Stanford University, Stanford 2005.
- Drazin R., Glynn M. A., Kazanjian R.K., *Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective*, "Academy of Management Review" 1999, 24, 286-307.
- Ford C.M., *A theory of individual creativity in multiple social domains*. "Academy of Management Review" 1996, 21, 1112-1134.
- Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.
- Hatch M. J., *Jazzing up the theory of organizational improvisation*, [w:] J. Walsch, A. Huff (red.), *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Greenwich 1997, 181-191.
- Kamoche K., Cunha M.P., Cunha J.V., *Toward a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor*, "Journal of Management Studies" 2003.
- Kanter R.M. *Obstacles in your way? Don't freeze – improvise*, "Business 2.0" 2002, vol. 3, iss. 9, 64.
- Levi-Strauss C., *The savage mind*, "International Socialist Review" 1967, vol. 29, no 4, 58-59.
- Matusik S.F., Hill C., *The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive strategy*, "Academy of Management Review", 1998, 23, 680-697.
- Mintzberg H., Markides C., *View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management*, "Academy of Management Executive" 2000, 14, 31-42.
- Mirvis P.H., *Practice improvisation*, "Organization Science" 1998, 9, 586-592.
- Moorman C., Miner A.S., *Organizational Improvisation and Organizational memory*, "Academy of Management Review" 1998b.
- Moorman C., Miner A.S., *The convergence of planning and execution: improvisation in new product development*, "Journal of Marketing" 1998a, 62.
- Oldham G.R., Cummings A., *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, "Academy of Management Journal" 1996, 39, 607-634.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Strategy as field of study: why search for a new paradigm?*, "Strategic Management Journal" 1994, 15.
- Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., Johnson G., *Measuring organizational performance: towards methodological best practice*, "Journal of Management" 2009, vol. 3, no 3.
- Rowan R., *The Intuitive Manager*, Little Brown, Boston 1989.
- Schneider B., Schmitt N., *Staffing Organizations*, Waveland Press, Inc, Illinois 1986.
- Simon H., *Making management decisions: The role of intuition and emotion*, "Academy of Management Executive" 1987, 1, 57-64.
- Thomke S., *The role of flexibility in the development of new products: An empirical study*, "Research Policy" 1997, 26, 105-119.
- Vera D.M., *Improvisation and its impact on performance*, unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario, London, Ontario 2002.
- Weick K.E., *Improvisation as mindset for organizational analysis*, "Organization Science" 1998.
- Weick K.E., *Creativity and the aesthetics of imperfection*, [w:] C. Ford, D. Gioia (red.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage Publications 1995, 187-192.
- Weick K.E., *Prepare your organization to tight fires*, "Harvard Business Review" 1996, 74, 143-148.
- Weick K.E., *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*, "Administrative Science Quarterly" 1993, 38, 628-652.

- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, "Academy of Management Review" 1993, 18, 293-321.
- Ząbkowska B., *Improwizacja w działalności przedsiębiorczej: istota i determinanty*, [w:] S. Lachowicz, M. Matejuk (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. II, Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
- Ząbkowska B., *Improwizacja w organizacji oraz jej oddziaływanie na działalność przedsiębiorczą*, [w:] *Zarządzanie – współczesne problemy badawcze*, AE, Katowice 2009.

ORGANIZATIONAL IMPROVISATION AND ORGANIZATION EFFECTIVENESS: MULTIDIMENSIONAL APPROACH

Summary: In this article the authors present the issue of organizational improvisation that focuses on this multidimensionality as a key driver of long-term entrepreneurial success. All paper consists of four parts. An integrative definition of its construct is presented together with a new way of measuring this phenomenon in organizational settings. Then we present based on literature that environmental turbulence, experimental culture, memory, minimal structure and leadership moderate improvisation`s impact on organizational effectiveness.