

Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PROCESOWE UJĘCIE ROZWOJU ORGANIZACJI. ANALIZA WIELOWYMIAROWA*

Streszczenie: Artykuł prezentuje koncepcyjny model strategicznych napięć rozwojowych. Analiza została dokonana w odniesieniu do innych, znanych z literatury modeli rozwoju organizacji. Szczególnemu opisowi poddano operacjonalizację modelu strategicznych napięć rozwojowych z naciskiem na wymiary: organizacyjna kultura, zarządzanie informacją i organizacyjny rozwój. Przedstawiono implikacje i zarysowano przyszłe kierunki badań.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, rozwój organizacji, napięcia rozwojowe.

1. Modelowanie rozwoju organizacji: wybrane ujęcia

Ważnym elementem towarzyszącym nam w otaczającej rzeczywistości jest cykliczność, a jej występowanie można zaobserwować, patrząc z przyrodniczego punktu widzenia, zarówno w systemach żywych i nieożywionych. W wielu modelach rozwoju organizacji przyjęto właśnie zasadę cykliczności i stanowi ona podstawę największej liczby opracowanych modeli [Wickham 2004]. Korzystając z propozycji Jacksona i Morgana [1982], opisujących cykl rozwoju systemów społecznych, możemy wyodrębnić trzy elementarne fazy rozwoju, których przeobrażenia odnajdziemy w wielu bardziej skomplikowanych ujęciach modelowych. Są to: (1) powstanie i rozwój, (2) stabilizacja i dynamiczna równowaga oraz (2) zmiana lub upadek i rozwiązanie.

Koncepcja cyklu życia ma swój początek w naukach przyrodniczych i w pierwotnej wersji odnosiła się do zjawisk zachodzących pomiędzy narodzinami a śmiercią organizmów żywych. Zastosowanie pełnej analogii pomiędzy cyklem życia organizacji a cyklem życia organizmów wydaje się być kuszące, jednakże ist-

* Niniejsze opracowanie jest wynikiem badań prowadzonych w ramach grantu badawczego nr NN115 264436, „Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji”, pod kierownictwem prof. zw. dr hab. M. Bratnickiego. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania.

nieje grupa ograniczeń, czy też bardziej różnic, których nie wolno pominąć. Główne z nich to:

- pełen determinizm następujących po sobie faz rozwoju może odnosić się jedynie do organizmów żywych, gdzie uwarunkowania genetyczne i środowiskowe ukształtowały ich egzystencję; w przypadku form nieożywionych nie ma dokładnej mapy występujących faz odgórnie predestynowanych, nie ma możliwości odgórnego zaprogramowania takiego rozwoju;
- wśród organizmów żywych proces rozwoju odbywa się głównie poprzez adaptację do otoczenia; w przypadku przedsiębiorstw istnieje możliwość wpływania na otoczenie, a czasami i na sterowalność otoczeniem, w mniejszym lub większym stopniu;
- w przypadku organizmów nieożywionych możemy mieć do czynienia ze zjawiskiem negatywnej entropii, czyli umiejętności przeciwdziałania kryzysom grożących upadkiem organizacji, co w odniesieniu do organizmów żywych jest trudne do osiągnięcia;
- organizacje mają możliwość, będąc w końcowej fazie procesu rozwoju, odbudować swój potencjał, zmienić profil działalności, unowocześnić produkt czy usługę i tym samym znaleźć się na innej ścieżce rozwoju; w odniesieniu do organizmów żywych tego rodzaju działania są niemożliwe.

Model rozwoju organizacji Greinera [1972] charakteryzuje się największą wszechstronnością ujęcia problemu wzrostu organizacji. Konceptyjnie model opiera się na występujących naprzemiennie procesach ewolucji i rewolucji w kontekście wieku, wielkości oraz stopy wzrostu danego sektora przemysłu. W ujęciu autora termin ewolucja dotyczy tych faz, czy opisu tych faz, gdzie wzrost następuje stopniowo i harmonijnie. Natomiast termin rewolucja ogranicza się do okresów burzliwych zmian, wstrząsów i zamieszania. Wynikiem takiego następstwa jest obecność charakterystycznych dla danego okresu kryzysów.

Kryzys przywództwa towarzyszy przejściu z fazy I do II. Wynika on głównie z braku wystarczającej wiedzy (np. o oferowanych produktach czy usługach), jak i kompetencji do zarządzania działalnością prowadzoną na większą skalę (np. zarządzania zasobami przedsiębiorstwa). Kryzys autonomii – gdzie wraz ze wzrostem zasobów firmy, głównie rzeczowych, mechanizmy kontroli wprowadzone w poprzedniej fazie stają się coraz mniej skuteczne. Kryzys kontroli – zwiększająca się ilość decyzji podejmowanych poza zarządzającymi najwyższego stopnia tworzy poczucie coraz mniejszej kontroli nad losami firmy. Kryzys biurokracji – zwany kryzysem *red tape*, występuje w momencie, gdy postawa nadzorcy procesów (*watchdog*), zaadaptowana przez menedżerów, prowadzi do braku zaufania i współpracy pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacji. Kryzys „?” – ten kryzys nie jest jasno zdefiniowany, choć w założeniu autora istnieje. Odnosi się on głównie do aspektów psychologicznych uczestników organizacji, wynikających często z logiki „wieku informacji”, w który w 1972 r. autor modelu wkroczył, a w którym obecnie żyjemy.

Punktem wyjścia dla modelu rozwoju organizacji Lydena [1975] jest opracowana przez Parsona klasyfikacja organizacji zwanej AGIL (*adaptation, goal achievement, integration, latency*) [Scott 1987]. Model ten zakłada rozwój organizacji jako proces oparty na czterech etapach. Zaczynając od najwcześniejszego, są nimi: a) nacisk na przystosowanie się do otoczenia, b) pozyskiwanie zasobów, c) projektowanie i implementacja celów, d) podtrzymywanie wzorców i instytucjonalizacja struktury. Analizując model, można dojść do ciekawej konkluzji, iż organizacje pomimo znajdowania się na odmiennych stopniach rozwoju upodabniają się do siebie, choć następuje jednocześnie zmiana stopnia akcentowania poszczególnych etapów. Objawiać się to może poprzez swego rodzaju naśladownictwo zachowań, dotąd charakterystycznych dla małych firm, dokonywane przez korporacje – np. intraprzedsiebiorczość jako odpowiedź na przedsiębiorczość w małych firmach.

Podstawą podejścia do rozwoju organizacji według Adizesa [1998] były funkcje organizacji na różnych etapach rozwoju. Zdaniem autora firma może kierować swoje zachowania w następujące obszary: produkcję (P) – dostarczanie na rynek konkretnych dóbr i usług; zarządzanie (administrowanie) (A) – strukturalizacja formy, konceptualizacja procesów; przedsiębiorczość (E) – kreowanie zmian, innowacje oraz integrację (I) – współdziałanie uczestników organizacji. Jak wynika z modelu wraz ze wzrostem organizacji zmienia się intensywność wykorzystywania poszczególnych funkcji. W etapach początkowych przeważa przedsiębiorczość i zorientowanie na produkcję. Wraz z rozwojem spada stopień przedsiębiorczości, a wzrasta znaczenie zarządzania. Optimum, zdaniem autora, występuje w sytuacji PAEi, dalsze od dojrzałości PAeI etapy, mogą stać się początkiem końca organizacji (gdzie: PAEI – silne natężenie procesów, paei – umiarkowane natężenie procesów oraz – brak danych procesów).

To, co obserwator może dostrzec w modelu, to fakt, iż to nie schyłek powoduje spadek czy zaniechanie przedsiębiorczości, ale właśnie brak nacisku położonego na wspieranie przedsiębiorczości i rozwój innowacyjności może doprowadzić do rozpadu i upadku przedsiębiorstwa [Miller, Le Breton-Miller 2005, s. 127-155].

2. Koncepcja modelu napięć rozwojowych i jego charakterystyka

Rozwój organizacji napędzany dotychczasowymi sukcesami pociąga za sobą różne niebezpieczeństwa, potencjalnie stanowiące nośniki niepowodzenia. Ponad dekadę temu Simons [1999] zaproponował kalkulator podatności organizacji na zagrożenia (*risk exposure calculator*), który pozwala oszacować trzy kategorie presji wewnętrznych – wynikające z szybkiego wzrostu organizacji, mające swe źródła w kulturze organizacyjnej czy też w zarządzaniu informacjami. Pozwala on kadrze zarządzającej ocenić poziom zagrożenia w zależności od tego, czy organizacja znajdzie się w strefie bezpieczeństwa, ostrożności czy też niebezpieczeństwa. Z chwilą zrozumienia przez menedżerów natury zagrożeń, można je zharmonizo-

wać ze strategią organizacji. Wyróżnione w narzędziu trzy grupy napięć (problemów rozwojowych) można opisać następująco [Bratnicki i in. 2011]:

Napięcia związane ze wzrostem organizacji:

- Zwiększanie wydajności poprzez akceptację klientów o niskiej wiarygodności kredytowej lub obniżanie jakości produktów i usług w celu przyspieszenia operacji (pomijanie ważnych procedur w procesie sprawdzania jakości); ustanawianie dalekosiężnych celów przez naczelne kierownictwo przy niskim udziale podwładnych lub jego braku; duży procent wynagrodzeń uzależniony od wydajności pracowników; traktowanie ze szczególną uwagą i uznaniem pracowników odznaczających się wysoką wydajnością (tzw. *star performers*); częste wyznaczanie przez kierownictwo organizacji ambitnych docelowych parametrów zysku i sprzedaży.
- Tempo ekspansji, gdzie działalność organizacji rozwija się szybciej niż zdolność do inwestowania w pracowników i technologię; następuje szybki rozwój zleceń wykonywanych przez organizację (bez wcześniejszego doświadczenia, należytego przygotowania czy odpowiedniego zaplecza); występuje małe doświadczenie pracowników (szczególnie kluczowych dla organizacji) czy zatrudnianie wielu pracowników w krótkim czasie; często pojawia się odstępowanie od sprawdzania kwalifikacji, umiejętności, zdobytego wykształcenia, dotychczasowych osiągnięć i doświadczeń zawodowych nowo zatrudnionych pracowników i występuje brak szkoleń dla nowych pracowników w zakresie zdobywania odpowiednich umiejętności do objęcia nowego stanowiska pracy.

Napięcia związane z kulturą organizacji:

- Nagradzanie za przedsiębiorcze podejmowanie ryzyka przy inwestowaniu w wyjątkowo ryzykowne interesy, alianse z organizacjami, które nie są w stanie wywiązać się z kontraktów, składanie klientom obietnic, których organizacja nie jest w stanie dotrzymać; gdzie występuje duży procent działalności opartej na nowych produktach i usługach stworzonych przez kreatywnych, skłonnych do ryzyka pracowników; przy większej częstotliwości występowania porażek – nieudane nowe produkty/usługi, nieprzynoszące zysku umowy.
- Opór kierownictwa wobec złych wiadomości, objawiający się poprzez: niepoważne traktowanie ludzi, którzy mówią o przeszkodach, problemach czy zbliżających się niebezpieczeństwach – postrzeganie ich jako irytujących pesymistów i oskarżanie o nieumiejętność pracy w grupie; przyjęcie za obowiązującą w organizacji filozofię pracy: „szef wie najlepiej”; informowanie o krytycznych zmianach mających miejsce w konkurencyjnym środowisku, docierające najpóźniej do kierownictwa najwyższego szczebla.
- Poziom wewnętrzny współzawodnictwa (konkurencja wewnątrz organizacji), gdzie: zarządzanie pracownikami (zwłaszcza ich motywowanie) odbywa się na zasadach „wyścigu szczurów” – powodując wśród pracowników przeświadczenie, że uczestniczą oni w swoistym wyścigu, którego celem są awanse

i nagrody; odczuwana jest przez pracowników presja wewnętrznego współzawodnictwa – aby poprawić swą krótkoterminową wydajność, niepotrzebnie ryzykują oni majątkiem organizacji, narażają ją na utratę zaufania i pogorszenie reputacji; przeprowadzanie ocen wydajności na zasadach klasyfikowania pracowników, ustawiania ich w rankingi, porównywania między sobą; tendencja do coraz rzadszego dzielenia się informacjami i zatajania ważnych informacji oraz wykształcenie atmosfery „w górę albo na aut” (pracownicy osiągający niskie wyniki są zwalniani lub sami szybko odchodzą).

Napięcia związane z zarządzaniem informacjami:

- Złożoność i szybkość transakcji widoczna w tendencji do coraz bardziej skomplikowanych produktów; innowacje w obsłudze klienta, kreatywność w tworzeniu nowych produktów i usług, coraz rzadsza możliwość przeanalizowania transakcji w celu upewnienia się, czy są one zgodne z przyjętą wcześniej polityką; przeładowane i nieodpowiednie systemy komputerowe, niebędące w stanie wychwycić informacji kluczowych dla podtrzymywania wzrostu organizacji, oraz wzrost liczby, złożoności i szybkości informacji w porównaniu z rokiem poprzednim.
- Braki w miernikach diagnozowania wydajności, powodujące trudność w uzyskaniu odpowiednich danych w odpowiednim czasie; poświęcanie przez menedżerów zbyt wiele czasu na wykonywanie pracy, którą powinny za nich wykonać systemy komputerowe, oraz opóźnienia lub zaginięcia raportów dotyczących wydajności.
- Stopień decentralizacji w podejmowaniu decyzji, gdzie działania menedżerów niższego szczebla podejmowane są bez odniesienia do strategii organizacji na poziomie całości korporacyjnej; źle zdefiniowane kanały informacyjne służące wymianie informacji wewnątrz organizacji; zbyt wolny dostęp do informacji kierownictwa wyższych szczebli organizacyjnych.

Nanosząc odpowiedzi dotyczące powyższych stwierdzeń na skalę ocen, menedżerowie mogą wyliczyć szacunkowy poziom napięć rozwojowych występujących w organizacji. Otrzymana wielkość pozwala na określenie strefy ryzyka, w jakiej znajduje się badana organizacja. Simons [1999] wyróżnia trzy zasadnicze strefy:

- Bezpieczeństwa. Organizacja, która znalazła się w tej strefie prawdopodobnie jest bezpieczna od czynników mogących zagrozić jej przetrwaniu. Większość organizacji, które osiągnęły sukces, niezmiennie podejmuje ryzyko napędzające innowacje i twórczość. Szczególną uwagę menedżerów powinien zwrócić niski jednolity poziom ryzyka, tj. szczególnie niski poziom w jednym z trzech wyróżnionych obszarów. Być może w celu dokonania postępu menedżerowie powinni podjąć skalkulowane ryzyko.
- Ostrzeżenia. W tej strefie plasuje się przeważająca liczba organizacji. Kadra zarządzająca musi zachować szczególną ostrożność zwłaszcza wtedy, gdy wysoki wynik osiągnięto w wielu badanych obszarach.

- **Zagrożenia.** Szczególnie wysoki wynik w wielu lub we wszystkich miejscach pomiaru może być sygnałem, że organizacji grozi niebezpieczeństwo. Powinien uruchomić dzwonki alarmowe dla menedżerów, którzy muszą zdiagnozować czynniki powodujące taką sytuację i przedsięwziąć odpowiednie środki zaradcze, ograniczające ryzyko. Tylko podjęcie akcji naprawczej odpowiednio wcześniej i szybko może zapobiec niepowodzeniu organizacji w realizacji jej zamierzeń strategicznych.

Ostateczny wynik, będący wypadkową wielu czynników, niejednokrotnie bywa zaskoczeniem dla menedżerów, często bowiem okazuje się, iż wiedzą oni o istnieniu napięć w jednym obszarze, ale nie zdają sobie sprawy z ich występowania w innym krytycznym punkcie organizacji, gdzie napięcia mogą zwiększyć się do niebezpiecznego poziomu, zagrażającego jej przetrwaniu i rozwojowi.

3. Operacjonalizacja i zróżnicowanie poziomu wymiarów napięć rozwojowych

Ze względu na brak istnienia modelu struktury czynników, wyjaśniającego związek między badanymi zmiennymi w modelu napięć rozwojowych, wykorzystano analizę czynnikową (maksymalnego podobieństwa). Po wyodrębnieniu czynników dokonano ich rotacji, która miała na celu znalezienie najlepszej dystrybucji ładunków czynnikowych [Aczel 2000]. Zastosowano jedną z dwóch klas metod rotacyjnych – rotację ortogonalną (szywną).

Algorytmem umożliwiającym zastosowanie rotacji ortogonalnej był Varimax, mający na celu znalezienie takiego rozwiązania, w którym występuje wysokie dopasowanie zmiennych do jednego wyróżnionego czynnika przy możliwie najniższym dopasowaniu do pozostałych czynników. Przy interpretowaniu zmiennych opisujących poszczególne składniki uwzględnione zostały czynniki o ładunkach większych od 0,1 – zgodnie z regułą mówiącą, iż te czynniki, których wartości własne są mniejsze, nie powinny być używane, gdyż wyjaśniana przez nie zmienność jest mniejsza od tej wyjaśnianej przez pojedynczą zmienną [Aczel 2000]. Liczba czynników została ustalona na podstawie procentu całkowitej wariancji objaśnianej przez te czynniki, wartości własnej czynników oraz wykresu „osypiska”, wskazującego na model trójczynnikowy. Pozostałe czynniki zostały odrzucone ze względu na niski procent całkowitej wariancji objaśnianej przez te czynniki. Uznano zatem, iż model ten jest bardzo wiarygodny, gdyż tłumaczy aż 51,13% całkowitej zmienności wszystkich zmiennych.

Ze względu na duży stopień skomplikowania narzędzia zbudowano zbiorczą tablicę, w której oznaczono przyporządkowanie poszczególnych stwierdzeń do wymiarów napięć rozwojowych związanych ze wzrostem organizacji, kulturą organizacji i zarządzaniem informacjami (tab. 1). W tabeli 2 przedstawiono wielkości poszczególnych empirycznie wyodrębnionych składników napięć rozwojowych,

w kolejności odpowiadającej wartościom obliczonym w drodze analizy czynnikowej. Nowe wymiary zostały opisane odpowiednimi nazwami, które podlegały wyodrębnionym składnikom teoretycznym: napięcia rozwojowe związane z kulturą organizacji, napięcia rozwojowe związane z zarządzaniem informacjami oraz napięcia rozwojowe związane ze wzrostem organizacji.

Tabela 1. Przyporządkowanie stwierdzeń opisujących napięcia rozwojowe poszczególnym ich wymiarom

Stwierdzenie opisujące napięcia rozwojowe	Wymiar napięć rozwojowych
	Napięcia rozwojowe
1	2
W organizacji panuje presja zwiększenia wydajności (za wszelką cenę).	WO1
W organizacji akceptuje się klientów o niskiej wiarygodności kredytowej lub obniża się jakość produktów i usług w celu przyspieszenia operacji (np. poprzez pomijanie ważnych procedur w procesie sprawdzania jakości).	WO2
Naczelne kierownictwo ustanawia dalekosiężne cele, przy niskim udziale podwładnych lub jego braku.	WO3
W organizacji duży procent wynagrodzeń uzależniony jest wyłącznie od wydajności pracowników.	WO4
W organizacji gloryfikuje się pracowników odznaczających się wysoką wydajnością (tzw. <i>star performers</i>).	WO5
W organizacji panuje przekonanie, że wyznaczanie przez kierownictwo organizacji ambitnych docelowych parametrów zysku i sprzedaży jest ważniejsze niż wszystko inne.	WO6
Działalność organizacji rozwija się szybciej niż zdolność do inwestowania w pracowników i technologie.	WO7
W organizacji kładzie się nacisk na szybką realizację zleceń (bez wcześniejszego doświadczenia, należytego przygotowania czy odpowiedniego zaplecza).	WO8
W organizacji jest duża fluktuacja personelu (zatrudnia się wielu pracowników w krótkim okresie).	WO9
W organizacji odstępuje się od sprawdzania kwalifikacji, umiejętności, zdobytego wykształcenia, dotychczasowych osiągnięć i doświadczeń zawodowych nowo zatrudnionych pracowników.	WO10
W organizacji odstępuje się od szkoleń dla pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji na stanowisku pracy.	WO11
W organizacji inwestuje się w wyjątkowo ryzykowne interesy.	KO12
Organizacja tworzy aliance z organizacjami, które nie są w stanie wywiązać się z kontraktów.	KO13
W organizacji składa się klientom obietnice, których nie jest się w stanie dotrzymać.	KO14
W organizacji duży procent działalności oparty jest na nowych produktach i usługach stworzonych przez kreatywnych, lecz skłonnych do ryzyka pracowników.	KO15
W organizacji częściej występują porażki (nieudane nowe produkty/usługi, nieprzynoszące zysku umowy) niż sukcesy.	KO16
W organizacji niepoważnie traktuje się ludzi, którzy mówią o przeszkodach, problemach czy zbliżających się niebezpieczeństwach – postrzega się ich jako irytujących pesymistów i oskarża o nieumiejętność pracy w grupie.	KO17
Hasło „szef wie najlepiej” przyjmuje się za obowiązującą zasadę i filozofię pracy.	KO18
Informacje o krytycznych zmianach, mających miejsce w konkurencyjnym środowisku, docierają do naczelnego kierownictwa organizacji z dużym opóźnieniem.	KO19
W organizacji zarządzanie pracownikami (zwłaszcza ich motywowanie) odbywa się na zasadzie „wyścigu szczurów” – wśród pracowników panuje przekonanie, że uczestniczą oni w swoim wyścigu, którego celem są awanse i nagrody.	KO20

1	2
Pracownicy poprzez odczuwanie presji wewnętrznego współzawodnictwa poprawiają swą krótkoterminową wydajność, niepotrzebnie ryzykując majątkiem organizacji, wobec czego narażają ją na utratę zaufania i pogorszenie reputacji.	KO21
W organizacji przeprowadza się ocenę wydajności na zasadach klasyfikowania pracowników, ustawiania ich w rankingi, porównywania między sobą.	KO22
W organizacji występuje tendencja do coraz rzadszego dzielenia się informacjami i zatajania ważnych informacji.	KO23
W organizacji przede wszystkim zwraca się uwagę na osiąganie wysokich wyników (pracownicy osiągający niskie wyniki są zwalniani lub sami szybko odchodzą).	KO24
W organizacji występuje tendencja do coraz bardziej skomplikowanych produktów i wprowadzania złożonych innowacji w obsłudze klienta.	ZI25
W organizacji jest coraz mniej możliwości przeanalizowania transakcji w celu upewnienia się, czy są one zgodne z przyjętą wcześniej polityką.	ZI26
W organizacji są przeładowane lub nieodpowiednie systemy komputerowe, niebędące w stanie wychwycić informacji kluczowych dla podtrzymywania wzrostu organizacji.	ZI27
W organizacji obserwuje się wzrost liczby, złożoności i szybkości przepływu informacji w porównaniu z rokiem poprzednim.	ZI28
W organizacji trudno jest uzyskać odpowiednie dane w odpowiednim czasie.	ZI29
W organizacji zbyt wiele czasu poświęca się na wykonywanie pracy, którą powinny wykonywać systemy komputerowe.	ZI30
W organizacji ze względu na panujący w niej chaos i brak spójności mają miejsce opóźnienia lub zaginięcia raportów dotyczących wydajności.	ZI31
W organizacji działania menedżerów niższego szczebla podejmowane są bez odniesienia do strategii organizacji na poziomie całości korporacyjnej.	ZI32
W organizacji są źle zdefiniowane kanały informacyjne, służące do wymiany informacji wewnątrz organizacji.	ZI33
W organizacji jest zbyt wolny dostęp do informacji kierownictwa wyższych szczebli organizacyjnych.	ZI34

WOx – napięcia rozwojowe związane ze wzrostem organizacji;

KOx – napięcia rozwojowe związane z kulturą organizacji;

ZIx – napięcia rozwojowe związane z zarządzaniem informacjami.

Źródło: opracowanie własne.

Zgrupowaniu zmiennych, w analizie czynnikowej zostały przypisane relatywnie wysokie wartości ładunków. Składnik pierwszy, napięcia rozwojowe związane z kulturą organizacji, odgrywa najbardziej istotną rolę (wyjaśnia największy procent zmienności, aż 33,66%) i obejmuje trzynaście zmiennych. Dużą rolę odgrywa też składnik drugi, napięcia rozwojowe związane z zarządzaniem informacjami (9,41% zmienności), obejmujący dziesięć elementów napięć rozwojowych. Składnik trzeci, napięcia rozwojowe związane ze wzrostem organizacji, tłumaczy 8,065% ogółu wariancji. Pozostałe składniki można uznać za relatywnie jednorodne komponenty napięć rozwojowych organizacji, wyjaśniające niewielki procent ogółu wariancji.

W celu sprawdzenia, w jaki sposób przyjęty model wyjaśnia strukturę macierzy korelacji, zbadano wartość statystyki Kaisera-Meyera-Olkin. Wartość statystyki Kaisera-Meyera-Olkin dla modelu trójczynnika napięć rozwojowych wyniosła 0,844,

Tabela 2. Macierz rotowanych składowych dla zmiennych składających się na trzy wymiary napięć rozwojowych

Zmienne/Napięcia rozwojowe	Składowa			Zmienne/Napięcia rozwojowe	Składowa		
	1	2	3		1	2	3
WO1	–	–	0,523	KO18	0,418	–	–
WO2	–	–	0,616	KO19	0,629	–	–
WO3	–	–	0,302	KO20	0,362	–	–
WO4	–	–	0,683	KO21	0,678	–	–
WO5	–	–	0,530	KO22	0,401	–	–
WO6	–	–	0,712	KO23	0,680	–	–
WO7	–	–	0,643	KO24	0,737	–	–
WO8	–	–	0,039	ZI25	–	0,553	–
WO9	–	–	0,429	ZI26	–	0,446	–
WO10	–	–	0,367	ZI27	–	0,665	–
WO11	–	–	0,221	ZI28	–	0,531	–
KO12	0,373	–	–	ZI29	–	0,696	–
KO13	0,214	–	–	ZI30	–	0,733	–
KO14	0,310	–	–	ZI31	–	0,743	–
KO15	0,565	–	–	ZI32	–	0,294	–
KO16	0,685	–	–	ZI33	–	0,759	–
KO17	0,662	–	–	ZI34	–	0,771	–

Metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych. Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 9 iteracjach. WOx – napięcia rozwojowe związane ze wzrostem organizacji, KOx – napięcia rozwojowe związane z kulturą organizacji, ZIx – napięcia rozwojowe związane z zarządzaniem informacjami.

Źródło: opracowanie własne.

co oznacza, iż przyjęty model w bardzo dobry sposób wyjaśnia strukturę macierzy korelacji będącej wynikiem oddziaływania wspólnych czynników [Kaiser 1974]. Zastosowanie analizy czynnikowej stworzyło możliwość empirycznego zweryfikowania złożonego charakteru napięć rozwojowych w organizacji. Analiza czynnikowa wykazała, iż gruntowna operacjonalizacja pojęcia napięć rozwojowych potwierdza istnienie trójwymiarowego modelu teoretycznego. Wykorzystanie analizy czynnikowej stworzyło możliwość zgrupowania zidentyfikowanych elementów właśnie w trzy wymiary napięć rozwojowych – związane z kulturą organizacji, z zarządzaniem informacjami oraz ze wzrostem organizacji.

4. Kierunki przyszłych badań

Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności i twórczości stanowi niezbywalny składnik długofalowego rozwoju organizacji. Dlatego też musi ona promować, czy też nagradzać, śmiałe zachowania uczestników organizacji. Z drugiej strony sukces może zaprowadzić wewnętrznych przedsiębiorców zbyt daleko i wówczas są ponoszone duże straty finansowe, następuje utrata posiadanej przez organizację reputacji oraz rośnie liczba nieudanych przedsięwzięć rozwojowych.

Kulturowe korzenie ma też niechęć kadry zarządzającej do otrzymywania informacji o trudnych sytuacjach, a szerzej – brak otwartości informacyjnej, blokujący pionowe przepływy informacyjne. Odcinanie się od ludzi mówiących o przeszkodach, problemach, narastających zagrożeniach, kwestionujących założenia strategiczne – uniemożliwia stawianie czoła faktom, a w ślad za tym organizacyjne uczenie się w warunkach krytycznych zmian otoczenia. Ostatnim składnikiem kulturowej presji rozwoju organizacji jest rywalizacja pomiędzy uczestnikami organizacji, którzy postrzegają siebie niczym uczestników gry o sumie zerowej. Wprawdzie rywalizacja wewnątrzorganizacyjna jest ważną siłą motoryczną rozwoju organizacji, motywującą do zwiększonego wysiłku, ale ma ona poważne negatywne skutki uboczne. Rzecz w tym, że działania w przepełnionym konkurencyjnością klimacie społecznym – gdzie innych uczestników organizacji traktuje się jak rywali i panuje przekonanie, iż nie ma co liczyć na ich pomoc – trudno jest liczyć na dzielenie się wynikami, dokonanymi eksperymentami czy też popełnionymi błędami. Nie ma mowy o wspólnym uczeniu się, ponieważ posiadane informacje są atutem w prowadzonej grze organizacyjnej. Natomiast występuje dążenie do szybkiego wykazania się, nawet kosztem długofalowej efektywności organizacji, zwłaszcza gdy przeglądy efektywności dotyczą reagowania ludzi, a nie ich kompetencji.

Uzyskana dzięki użyciu powyższego narzędzia odpowiedź na pytanie dotyczące wielkości napięć rozwojowych i ich miejsca w organizacji nie jest wprawdzie precyzyjna, ale daje kadrze zarządzającej istotne wskazówki co do dalszego postępowania w tym zakresie. Równocześnie stwarza przesłanki do podjęcia rzetelnej i otwartej dyskusji nad strategicznym ukierunkowaniem organizacji, a w ślad za tym organizacyjnego uczenia się. Mechanizm kalkulatora pozwala na stałe monitorowanie obszarów i poziomu napięć rozwojowych przez menedżerów, co ma ogromne znaczenie, w warunkach bowiem nieciągłości i zmienności otoczenia oraz wysokiej dynamiki rynku podejmowanie dobrze skalkulowanego ryzyka stanowi integralną część strategii sukcesu.

Literatura

- Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000.
- Adizes I., *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice Hall, New York 1998.
- Bratnicki M. i in., *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji. Koncepcja, narzędzia i wyniki badań pilotażowych*, projekt badawczy nr NN115 264436, UE, Katowice 2011.
- Greiner L., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, vol. 50, no. 4.
- Jackson J.H., Morgan C.P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, New York 1982.
- Kaiser H.F., *An index of factorial simplicity*, „Psychometrika” 1974, vol. 39.

- Lyden F.J., *Using Parsons functional analysis in the study of public organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1975, vol. 20, no. 1.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Innovators*, [w]: *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Simons R., *How Risky Is Your Company?*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 3.
- Scott B.R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New York 1987.
- Wickham P.H., *Organizational growth and development*, [w]: *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, Boston 2004.

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF ORGANIZATION’S GROWTH: A PROCESS APPROACH

Summary: The paper presents a model of strategic growth tensions with its comparison to other selected growth models from the process perspective. The detailed results of model’s operationalisations are discussed with special focus on three dimensions: organizational culture, information’s management and organization’s growth. Model implications for managers and future research directions are discussed as well.