Dylematy twórczej strategii

Wojciech Dyduch
Katedra Przedsiębiorczości

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Seminarium Naukowe
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, 22 maja 2018 r.

Poszukiwanie źródeł tworzenia wartości i uzyskiwania efektywności

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wyzwania dla współczesnych organizacji

Od tradycyjnej korporacji w stronę organizacji zwinnej, elastycznej, innowacyjnej, responsywnej, skoncentrowanej na bieżących działaniach

Od odgórnych decyzji w stronę inicjatyw oddolnych; rola twórczej strategii oraz TMT w procesie przedsiębiorczości organizacyjnej

Wartość tworzona jest na etapie twórczych idei

Zdolności dynamiczne, strategizowanie twórczych idei

Poszukiwanie źródeł tworzenia wartości i uzyskiwania efektywności

- Od planu do sieci – dotychczasowe szkoły zarządzania strategicznego (Niemczyk 2013)
- Od sieci, poprzez twórczość, psychologię, do sztuki - nowe szkoły zarządzania strategicznego (Golonka 2015)
- Twórczość organizacyjna (Bratnicka 2012), procesy społeczne nie dające się ująć w ramy (Kulikowska 2014)
- W formułowaniu strategii istotne są: łączenie przeciwieństw improwizacja, godzenie sprzeczności (Bratnicki 1998, 2006, 2010)
- Aspiracje kadry zarządzającej, sposób włączania twórczości organizacyjnej w procesy przygotowania i realizacji strategii (Dyduch 2015)

Strategia organizacji a twórczość

Strategia organizacji jest dynamiką więzi firmy z otoczeniem, dla której podejmuje się niezbędne działania w celu osiągania celów i podwyższania efektywności poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów

(Ronda-Pupo i Guerras-Martin 2012, s. 182).

Twórczość to generowanie nowych i użytecznych idei

(Amabile, 1996)

Czy strategia może być nie-twórcza?

- Elementy nie dające się ująć w zasady zarządzania (szaleństwo, irracjonalność i twórczość) to niezbywalny element skutecznych strategii (Obłój 2000)
- Potrzeba formułowania strategii odważnych, przekraczających dotychczasowe granice poznania (Kaleta 2010)
- W formułowaniu strategii istotne są: łączenie przeciwieństw improwizacja, godzenie sprzeczności (Bratnicki 1998, 2006, 2010)
- Twórczość organizacyjna, procesy społeczne nie dające się ująć w ramy (Kulikowska 2014, Gabryś 2016, Zbierowski 2015)
- Strategie dynamiczne, bez celów (Krupski 2003)
- Czerpanie z nowych szkół zarządzania strategicznego (Romanowska 2009, Niemczyk 2013, Stańczyk-Hugiet, 2013)
- Aspiracje kadry zarządzającej, sposób włączania twórczości w procesy przygotowania i realizacji strategii

Twórczość i strategia
– dwa sprzeczne konstrukty

- Twórczość nie może być zaplanowana, zarządzanie strategiczne związane jest z planowaniem
- Twórczość wymaga godzenia sprzeczności, poruszania się ponad granicami, zarządzanie strategiczne klasyfikuje
- Twórczość wymaga holistycznego spojrzenia („połączenie sztuki i innowacji”), a strategie formułowane są przez uczestników organizacji jednego typu
- Twórczość wymaga niestandardowego działania i popełniania błędów zaś w zarządzaniu błąd jest sytuacją niepożądaną
- Twórczość wymaga opieszałości i rozluźnienia a w zarządzaniu strategicznym stawia się na wzrost efektywności

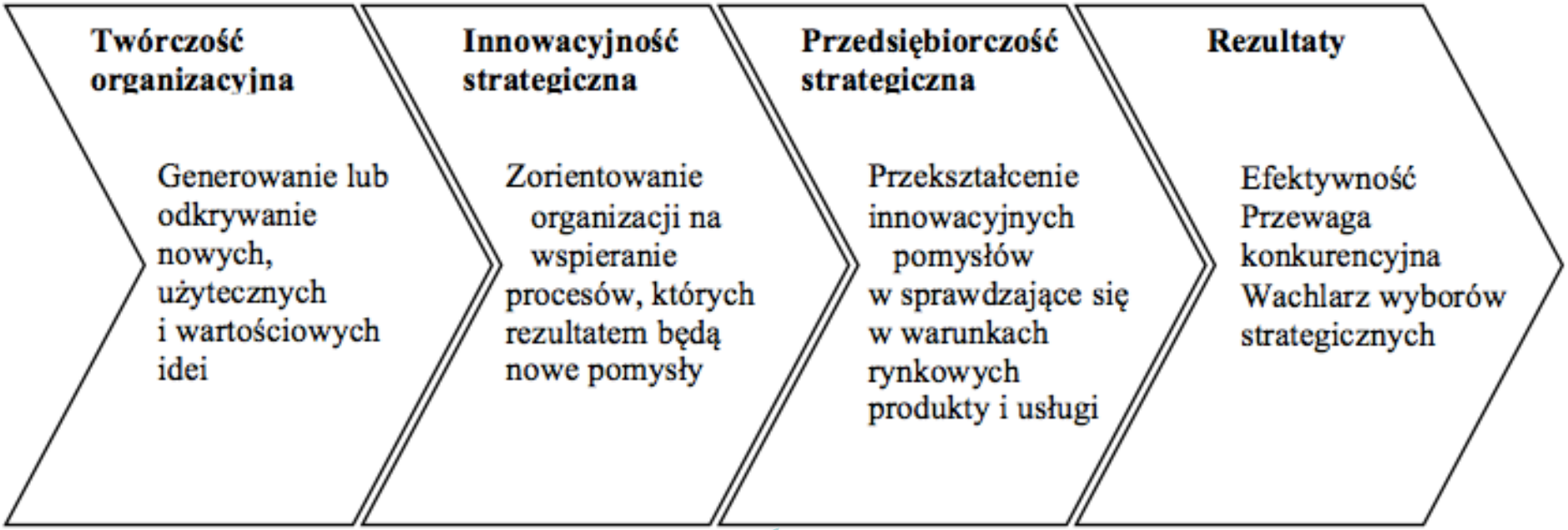
Twórcza strategia w badaniach

- **Poziom indywidualny** – łączenie sztuki i abstrakcji z innowacją technologiczną (Boden 2004)
- **Poziom grupowy** – warunki pracy wyzwalające twórczość zespołów pracowniczych (Tucker 2008)
- **Poziom organizacyjny**
  - Strategia kreatywna
  - Twórcze strategie (Kuhn 1989)
  - Połączenie twórczości indywidualnej z twórczością organizacyjną (Leigh 2012)
  - Wyznaczanie twórczych dróg do osiągania celów (McCrae 2013)

Twórcza strategia w badaniach cd.

- Sekwencja „od pomysłu do przemysłu”
- Godzenie sprzeczności w czterech wymiarach (Bilton, Cummings 2010):
  - Innowacyjność
    (odkrywanie rzeczy istniejących a tworzenie rzeczy nowych)
  - Przedsiębiorczość
    (dyletanctwo a pilność)
  - Przywództwo strategiczne
    (formułowanie wizji a wykorzystanie sieci społecznych)
  - Projekt organizacji twórczej
    (centralizacja i kontrola a swoboda manewru i oddolne eksperymentowanie)

Istota twórczej strategii



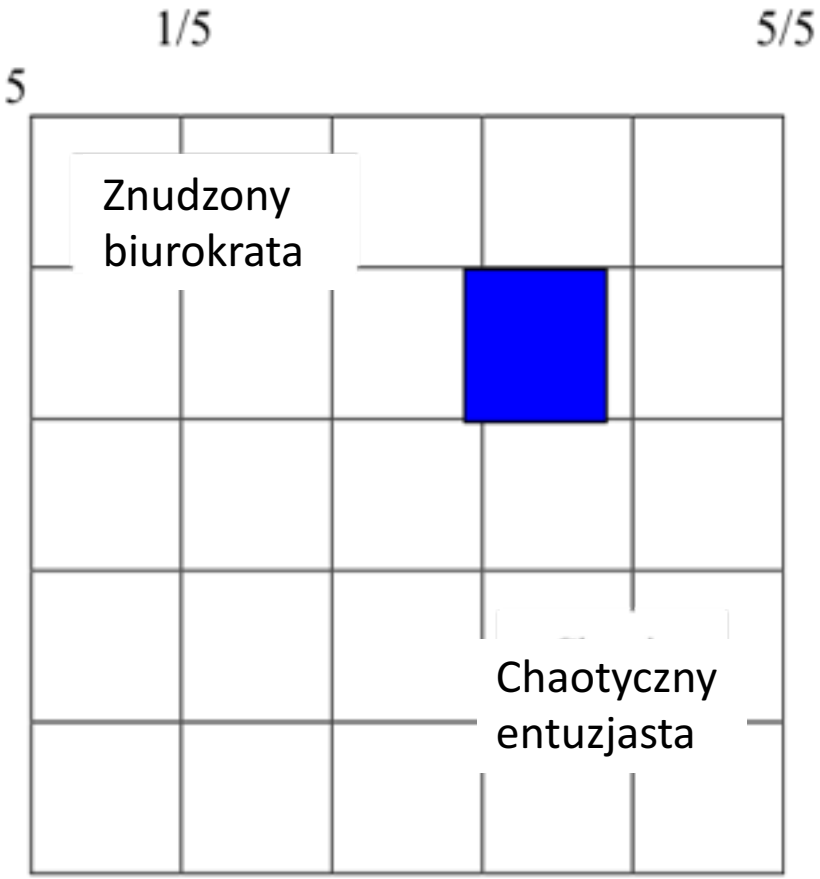
Strategiczne przywództwo

Projekt organizacji twórczej

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Godzenie sprzeczności

Sprzeczności twórczej organizacji



Planowanie formalne oparte o twarde dane

Twórczość strategiczna

Improwizacja w oparciu o twórcze idee

Dylematy twórczej strategii

Odkrywanie kontra generowanie twórczych idei

Pilność i pracowitość kontra zabawa i dyletanctwo

Przywództwo „zza biurka” kontra budowanie sieci

Struktury luźne i nieformalna kultura organizacyjna kontra sztywne struktury i silny kręgosłup organizacyjny

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Kultura organizacyjna

silna, tworząca rdzeń, spajająca całą organizację

adaptacyjna, otwarta na siły odśrodkowe i na nowe pomysły

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Klimat organizacyjny

oparty na merytokratycznym politykowaniu, gdzie rozpoznaje się dobre idee bez względu na ich pochodzenie
wymaga środków rozpoznawania dobrych idei
wymaga sposobów oceny idei w celu wyselekcjonowania najlepszych

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Miejsca do pracy

Sprzyjające gromadzeniu się i wymianie wiedzy

Sprzyjające koncentracji na indywidualnych zadaniach i pomysłach

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Dokonywanie zmian

Odpowiednie natężenie wprowadzanych zmian umożliwiające ich przyjęcie

Sprzyjające koncentracji na indywidualnych zadaniach i pomysłach

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Intraprzedsiębiorczość i ekstraprzedsiębiorczość

subiektywne idee generowane przez uczestników organizacji

konfrontacja z ideami pochodzącymi spoza organizacji

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Wielozadaniowość

Unikanie koncentracji na myśleniu w ramach zamkniętych części organizacji

Unikanie rozproszenia związanych z myśleniem na poziomie całej organizacji

Elementy strategicznego projektu organizacji twórczej

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą ekspercką i specjalistyczną
Naiwne kwestionowanie wiedzy specjalistycznej
Łączenie powstałych w ten sposób odmiennych punktów odniesienia

Badania empiryczne

Hipotezy badawcze

H1: Twórcza strategia to konstrukt złożony z czterech wymiarów

H2: Poziom wykorzystania twórczej strategii w badanych organizacjach jest niski

H3: Organizacje w Polsce są zdolne do godzenia sprzeczności twórczej strategii

H4: Istnieje dodatnia zależność między wymiarami twórczej strategii a efektywnością.

Badania empiryczne

- 606 organizacji, dobór losowy
- Kwestionariusz ankiety – operacjonalizacja konstruktu strategicznego projektu organizacji
- Respondenci – kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla
- Ocena stwierdzeń na siedmiostopniowej skali Likerta
- Statystyczne metody analizy danych

Wyniki badań (1)
Poziom wymiarów twórczej strategii

- W badanych organizacjach poziom strategizowania twórczości jest nieco powyżej przeciętnej
- Najbardziej koncepcja twórczej strategii wykorzystywana jest w przedsiębiorstwach dużych, dojrzałych, działających w sektorze usług,
- Potwierdziły się teoretyczne wymiary twórczej strategii

Wyniki badań (2)
Analiza czynnikowa

- W projekcie organizacji twórczej wyłonienie czynnika opartego na budowaniu klimatu zaufania i zespołowości
- Wyłonienie czynnika nietuzinkowej wizualizacji strategii w miejsce formalnego formułowania
- Klimat organizacyjny wspierający twórczość, staranne planowanie przedsięwzięć i możliwość wspierania ich na rynek ma duże znaczenie
- Twórczość ma znaczenie w pierwszych fazach formułowania strategii, później istotne jest staranne planowanie, wysiłek strategiczny, analizy i decyzje

Wyniki badań (3)
Zależności między zmiennymi

- Brak korelacji między wymiarami twórczej strategii a efektywnością mierzoną finansowo

- Przywództwo a efektywność - zależność odwrotna

- Istnieje dodatnia zależność między wymiarami twórczej strategii a efektywnością mierzoną pozafinansowo

Wyniki badań (4)
Godzenie sprzeczności

-Większość organizacji znajduje się w środkowym przedziale wartości profilu (między 3 a 6) co oznacza, że zdolność do godzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii jest w badanych organizacjach przeciętna. Jest to stan gotowości strategicznej, oznaczający, że większość organizacji w niektórych przypadkach wpada w pułapkę wybierania skrajnych rozwiązań (np. tylko odkrywanie idei, tylko budowanie sieci, tylko sformalizowane struktury, tylko miejsca do pracy biurowej).

Dziękuję za twórczą uwagę ☺

Wojciech Dyduch

Katedra Przedsiębiorczości
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dyduch@ue.katowice.pl
tel. 32 257 7211