

Tomasz Gigol

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dezintegracja pozytywna przedsiębiorstwa

Streszczenie

Artykuł koncentruje się na twórczym przekształceniu przedsiębiorstwa z organizacji przeciętnej do wybitnej. Czynnikiem sprawczym jest rodzaj przywództwa najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Użyto metafory organizacja – organizm G. Morgana, zawiązując pojęcie organizmu do człowieka. Porównano cykl życia przedsiębiorstwa do cyklu życia i dojrzewania jednostki. Wykorzystano teorię dezintegracji pozytywnej K. Dąbrowskiego i zaadaptowano ją do teorii organizacji.

Słowa kluczowe: kryzys przedsiębiorstwa, transformacja przedsiębiorstwa, cykl życia przedsiębiorstwa, przywództwo

Kody klasyfikacji JEL: L250, M100

1. Wprowadzenie

Autor artykułu jest zwolennikiem paradygmatu racjonalnej obiektywności w naukach o zarządzaniu [Babbie, 2004, s. 63–65], zwanego inaczej postpozytywizmem lub neopozytywizmem [Creswell, 2013, s. 32–33; Sułkowski, 2013b], który zakłada, że rzeczywistość jest realna, choć poznawalna nie perfekcyjnie. Należy więc w badaniach naukowych poszukiwać prawdopodobnej prawdy, tj. poszukiwać sekwencyjnych związków przyczynowo-skutkowych,

weryfikować lub falsyfikować teorię. Niemniej dostrzec należy, że niektóre kluczowe wątki teoretyczne zawarte w paradygmacie postmodernistycznym pozwalają z innej perspektywy spojrzeć na opisywane zjawisko, mimo marginalnego znaczenia postmodernizmu w naukach o zarządzaniu [Sułkowski, 2013a]. Do takich wątków należą metafory organizacji. Metafora w naukach o zarządzaniu pełni nie tylko funkcje poznawcze, lecz także pragmatyczne, perswazyjne oraz wywołujące emocje [Sułkowski, 2011]. Myślenie metaforyczne o organizacji pozwala uruchomić wyobraźnię i porównać wiele równorzędnych sposobów podejścia do organizacji [Klincewicz, 2016]. W niniejszym artykule postanowiono skupić się na metaforze organizacja – organizm [Morgan, 1997] i dokonano próby jej rozwinięcia w kontekście kryzysu rozwojowego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaadaptowanie teorii rozwoju osobowości K. Dąbrowskiego do teorii zarządzania, a w szczególności do teorii rozwoju i restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Metodyka badawcza opiera się na analizie literaturowej oraz opisie studiów przypadków rozwojowych przedsiębiorstw, zawartych w literaturze z dziedziny zarządzania. Zaproponowano następujące dwie hipotezy.

H₁: Teoria dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa jest opisem procesu rozwoju przedsiębiorstwa do pozycji lidera branży poprzez głęboką przemianę organizacyjną.

H₂: Czynnikiem sprawczym dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa jest przywódca organizacji.

Porównanie organizacji do organizmu umiejscawia ją w kontekście przystosowania się do otoczenia w celu przetrwania i rozwoju [Morgan, 1997]. Tak jak każdy organizm musi dostosować się do środowiska, żeby przetrwać, tak i przedsiębiorstwo musi dostosować się do otoczenia ekonomicznego i społecznego. Dynamika zmian środowiska biznesowego ma większe znaczenie niż uwarunkowania wewnętrzne organizacji [Choroszczak, 2006]. Niedopasowanie się przedsiębiorstwa do otoczenia prowadzi do jej kryzysu, a w końcu do niewypłacalności. Organizacja przestaje wtedy istnieć.

Otoczenie przedsiębiorstwa określa się od kilkunastu lat mianem otoczenia turbulentnego, z powodu takich zjawisk, jak: deregulacja i osłabienie barier wejścia na rynki, digitalizacja czy globalizacja [Hamel, Breen, 2008]. Kolejnym ważnym czynnikiem wywołującym turbulencje w środowisku ekonomicznym przedsiębiorstw jest zjawisko nadmiernego ufinansowania gospodarki, będącego w istocie głęboką transformacją wykraczającą poza stosunki ekonomiczne [Dembiński, 2011].

2. Kryzys jako faza cyklu życia przedsiębiorstwa

Historia przedsiębiorstwa bywa porównywana do historii życia organizmu [Morgan, 1997, Choroszczak, 2006]. Cykl życia przedsiębiorstwa obejmuje podobne etapy jak życie człowieka: narodziny, młodość, dojrzałość, okres schyłkowy, śmierć. D. Miller i P.H. Friesen [1984] określili kolejne etapy życia przedsiębiorstwa.

- Etap narodzin – próba wejścia przedsiębiorstwa na rynek i walka o przetrwanie. Cechuje je prosta i nieformalna struktura organizacyjna, gdzie dominują właściciele przedsiębiorstwa.
- Etap wzrostu – gromadzenie zasobów w efekcie większej skali działania przedsiębiorstwa i rozwoju sprzedaży. Zaprojektowana jest struktura organizacyjna. Część władzy jest delegowana na kierowników średniego szczebla, następuje początek formalizacji i tworzenie procedur.
- Etap dojrzałości. Stabilizuje się poziom przychodów, struktura organizacji jest bardziej biurokratyczna. Celem staje się spokojne i wydajne trwanie przedsiębiorstwa. Niewiele innowacji.
- Etap ożywienia. Następuje rozwój produktów lub usług przeznaczonych na różne rynki. Wprowadza się dywizjonalną strukturę zarządzania, aby radzić sobie z bardziej złożonymi i różnorodnymi rynkami. Z tego samego powodu kładzie się nacisk na szczegółowy kontroling i system planowania.
- Etap upadku. Stadium końcowe, spowodowane wyczerpywaniem się dotychczasowych rynków zbytu. Dochodowość spada. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie wejść na nowe rynki m.in. z powodu braku innowacji.

Jak można zauważyć, mniejszy lub większy kryzys jest nieodłącznym elementem cyklu życia przedsiębiorstwa. Na potrzeby tego artykułu przyjęto, że kryzys przedsiębiorstwa to „stan, kiedy występuje konkretne zagrożenie dla dalszego istnienia albo całego przedsiębiorstwa, albo jego istotnej samodzielnej jednostki operacyjnej, uniemożliwiający osiągnięcie przez nie ważnych celów” [Müller, 1986, s. 33]. Powyższa definicja nie zakłada nagłości nadejścia kryzysu. U. Krystek i M. Lentz [2014] opisali kryzys w przedsiębiorstwie jako nieplanowany i niechciany proces z ograniczonym czasem trwania i ograniczoną możliwością wyboru rozwiązania. Kryzys wpływa na funkcjonowanie organizacji, uniemożliwiając jej działanie. Prowadzi do zniszczenia środków utrzymania przedsiębiorstwa i jest trwałym zagrożeniem jego egzystencji jako niezależnego podmiotu.

Kryzys może być spowodowany czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi, ale może również mieć charakter naturalny – będąc zjawiskiem związanym z rozwojem przedsiębiorstwa [Greiner, 1972]. L.E. Greiner [1972] opisuje konieczne zmiany sposobu organizacji przedsiębiorstwa uwarunkowane jego wielkością oraz wiekiem i wyróżnia pięć faz ewolucyjnego rozwoju przedsiębiorstwa. Opisane są one przez najbardziej charakterystyczny czynnik, powodujący organizacyjny wzrost przedsiębiorstwa. Są to kolejno – wzrost przez: kreatywność, wytyczne, delegowanie, koordynację i współpracę. Owe długie ewolucyjne fazy rozwoju kończą się kryzysami organizacyjnymi, kolejno: kryzysem przywództwa, kryzysem autonomii, kryzysem kontroli i w końcu kryzysem biurokracji.

W koncepcji Greinera kryzys jest wynikiem wyczerpywania się możliwości rozwoju organizacji w kolejnej fazie. Kryzys przywództwa następuje w momencie, w którym właściciel musi zatrudnić kierowników do pomocy w konkretnych działach. W kolejnej fazie rozwoju przedsiębiorstwa kierownicy dążą do większej samodzielności i następuje kryzys autonomii. Konieczne jest delegowanie uprawnień, ale tym samym słabnie komunikacja z zarządem.

Narasta więc kryzys kontroli, w którym naczelne kierownictwo stara się odzyskać na nowo możliwość sprawnego kierowania przedsiębiorstwem. Rozwija się system budżetowania i kontrolingu, a zdecentralizowane jednostki są łączone w grupy produktowe, z których każda staje się centrum zysku z własnym kierownictwem. Prowadzi to do fazy koordynacji, w której źródłem sukcesów jest lepsza alokacja zasobów. Następujący w kolejnej fazie rozrost formalnych procedur zaczyna hamować konieczne innowacje. Powoduje to nieelastyczność systemu zarządzania, co jednak w końcu rodzi kryzys biurokracji. Bardziej elastyczni konkurenci zagrażają przedsiębiorstwu. Antidotum na kryzys biurokracji jest zarządzanie projektami w strukturze macierzowej i promowanie pracy zespołowej. Korporacja zachęca do eksperymentów z innowacjami w grupach zadaniowych, zorganizowanych w poprzek istniejącej struktury hierarchicznej lub tworzy się strukturę bardziej otwartą.

Koncepcję Greinera można porównać do wzrastania ku dojrzałości młodego człowieka. Okres dojrzewania również cechuje pewien kryzys rozwojowy, związany ze zdobywaniem samodzielności, rozpoznaniem swoich mocnych i słabych stron, poczuciem siły budowanej na bazie sukcesów lub kompleksów na bazie porażek. Wrażliwe jednostki są niekiedy pokonane przez kryzys związany z dojrzewaniem. Niektórzy zaś stają się ludźmi wybitnie twórczymi.

Greiner opisuje naturalne źródła kryzysu, wynikające ze wzrostu organizacji. Pokazuje rozwój modelowy bez uwzględnienia czynników zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa. Każdy kryzys może doprowadzić do pogorszenia się wyników i upadku przedsiębiorstwa. Jeżeli założyciel przedsiębiorstwa nie zareaguje właściwie na kryzys przywództwa i nadal stara się kontrolować bezpośrednio wszystkie aspekty działalności organizacji, nieuchronnie doprowadzi ją do zahamowania rozwoju, a w konsekwencji nawet do bankructwa [Argenti, 1976]. Podobnie dzieje z kryzysami w następnych fazach rozwoju organizacji gospodarczej. Kryzys biurokracji, na przykład, naraża przedsiębiorstwo na zignorowanie przez jego kierownictwo ważnych zmian w rozwoju branży czy sektora. Bez naturalnego kryzysu i jego rozwiązania nie da się osiągnąć następnego szczebla rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Dezintegracja pozytywna przedsiębiorstwa

Sama wielkość przedsiębiorstwa nie pokazuje jego jakości i nie zawsze jest to czynnik wystarczający do bycia liderem branży. Skala działalności pomaga, ale nie wystarcza do zbudowania organizacji o ponadprzeciętnym charakterze i wartości przewyższającej konkurentów. Można więc rozważyć, co by się stało, gdyby kryzys rozwojowy przedsiębiorstwa zestawili nie z jego rosnącą wielkością, a z ponadprzeciętną, wyjątkową jakością, umożliwiającą bycie liderem branży.

Ta analiza stała się podstawą koncepcji dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa. Autor artykułu proponuje, żeby zawęzić metaforę organizacja – organizm do metafory organizacja – organizm człowieka. Zaproponowano więc opis rozwoju organizacji za pomocą metafory rozwoju osobowości. Wykorzystano do tego teorię rozwoju osobowości K. Dąbrowskiego,

nazywaną teorią dezintegracji pozytywnej. Dezintegracja pozytywna oznacza korzystne rozluźnienie, a nawet rozbicie, pierwotnej struktury psychicznej człowieka. Dla osoby z zewnątrz wygląda to jak poważny kryzys psychologiczny, ale w rzeczywistości – według Dąbrowskiego – jest to korzystny proces, powodujący, w ramach integracji wtórnej, ukształtowanie bardziej doskonałej, twórczej i wartościowej osoby. Dąbrowski opisuje w swojej teorii kolejne poziomy rozwoju osobowości człowieka. Kryzys natury psychologicznej, mający charakter dezintegracyjny, jest rozwojowym etapem przejściowym w procesie dojrzewania osobowości człowieka, rozumianej jako wyjście poza świat ograniczony do instynktów biologicznych i wymagań społecznych, a w konsekwencji stawania się osobowością na wyższym etapie rozwoju [Dąbrowski, 1979, s. 34–36]. Podobnie można mówić o przedsiębiorstwie. Wybitne przedsiębiorstwo musi być niekiedy „wymyślane na nowo” w procesie twórczego chaosu po to, by być lepsze od konkurentów, bardziej innowacyjne.

Według Dąbrowskiego dezintegracja dlatego jest pozytywna, że jest czynnikiem sprzyjającym rozwojowi, szczególnie twórczemu [Dąbrowski, 1975, s. 10]. Charakterystycznym momentem dezintegracji jest dojrzewanie lub kryzys życiowy, ale mogą się one zdarzyć na różnych etapach rozwoju. Wytrącenie układu z równowagi prowadzić może do rozchwiania emocjonalnego, depresji, lęku i pobudzenia emocjonalnego. Kluczowy jest jednak rozwojowy charakter zaburzeń, prowadzący do twórczego nieprzystosowania. W koncepcji dezintegracji pozytywnej jest to konieczny element rozwojowy osobowości, a zwłaszcza osobowości wybitnej [Dąbrowski, 1979, s. 18]. Większość społeczeństwa stanowią bowiem osoby na poziomie integracji pierwotnej, które nie posiadają głębokiego wewnętrznego świata. Ich życie charakteryzuje się brakiem konfliktów wewnętrznych i jest podporządkowane zaspokojeniu prostych potrzeb [Dąbrowski, 1979, s. 9–15].

W tym miejscu, używając myślenia metaforycznego, należy stwierdzić, że większość przedsiębiorstw nie wyróżnia się niczym szczególnie istotnym. Organizacja przeciętna podąża utartymi koleinami, działa podobnie do swoich konkurentów w sektorze. Nie ma w niej przywódców chcących dokonać koniecznych zmian i poprowadzić ją w nowym obiecującym kierunku. Czasami wręcz problem związany z przedsiębiorstwem jest źle postawiony i zarządy mierzą się z niewłaściwymi zadaniami [Hannah i in., 2009]. Przeciętne przedsiębiorstwo często nie ma zasobów do przeprowadzenia koniecznych zmian, bo zasoby te są zużywane na rozwiązywanie bieżących problemów kosztem szukania nowych okazji i trwałej adaptacji do otoczenia [Shepherd, McMullen, Ocasio, 2017]. A przecież do tego, aby osiągnąć mistrzostwo, często trzeba dokonać dezintegracji pozytywnej i rozbić dotychczasowe struktury, żeby na nowo zintegrować przedsiębiorstwo na wyższym poziomie rozwoju, nieosiągalnym dla przeciętnych organizacji. Trzeba podjąć ryzyko, żeby sformułować i realizować nową wizję. Zanim się to osiągnie, będzie miał miejsce krótkotrwały naturalny kryzys, wynikający z przeprowadzenia zmiany. Dezintegracja pozytywna przedsiębiorstwa oznacza więc przechodzenie rozwojowych kryzysów organizacyjnych, wynikających nie z rosnącej wielkości przedsiębiorstwa, jak w koncepcji Greinera, a z jego jakościowej transformacji do twórczego, ponadprzeciętnego poziomu.

4. Czynniki sprawczy dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa

Kto może przeprowadzić taką zmianę? W teorii K. Dąbrowskiego dotyczącej osobowości źródłem zmiany jest tzw. czynnik trzeci, który jest wewnętrzną siłą kreacji, czynnikiem świadomego wyboru określonego systemu wartości w psychicznym środowisku wewnętrznym człowieka [Dąbrowski, 1979, s. 42]. Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstw muszą to być ludzie o osobowości przywódcy, a nie menedżera, ponieważ przywódcy patrzą na cele z osobistej perspektywy, są proaktywni i zaangażowani, kreują wizję i wzbudzają w pracownikach chęć jej realizacji, często nadają nowy kierunek przedsiębiorstwu, promują świeże spojrzenie na problemy, lubią podejmować ryzyko; nagradzają nowe pomysły, są bezpośredni w komunikacji, tolerują chaos i zmiany [Zaleznik, 2004]. Cechy liderów, takie jak inspiracja, wizja i pasja, pozwalają przedsiębiorstwom kroczyć ścieżką rozwoju, co ma znaczenie w zmieniającym się otoczeniu. W planowaniu przywódcy koncentrują się na ustalaniu kierunku działania, wizji przedsiębiorstwa i dopasowanej do niej strategii zmian potrzebnych do jej urzeczywistnienia. W procesie organizowania pracy kładą nacisk na integrowanie pracowników i przekazanie im kierunków działania. Przywódcy motywują i inspirują do działania, pomagając w przełamywaniu barier instytucjonalnych w organizacji, zamiast kontrolować [Huczynski, 2004, s. 305–306]. W wyniku tego w przedsiębiorstwie następują zmiany, niekiedy radykalne, których skutkiem jest stworzenie lepszych produktów i usług oraz poprawienie konkurencyjności.

Wydaje się, że powinni to być przywódcy transformacyjni po to, by wydobyć z pracowników ich pełny potencjał i na tyle zmotywować do działania, że w konsekwencji rezultaty przekraczają oczekiwania. Posługiwanie się przez lidera poniższymi komponentami przywództwa transformacyjnego wpływa na przekształcenie przedsiębiorstwa w bardziej doskonałe [Bass, Riggio, 2006].

- Wyidealizowany wpływ (charyzma). Przywódca jest wzorem do naśladowania, osobą, którą się szanuje i podziwia. Reprezentuje wysokie standardy etyczne. Podejmuje wspólne ryzyko ze swoim zespołem. Podwładni mogą na niego liczyć. Przedkłada cel i wizję organizacji ponad swoje cele osobiste.
- Inspirująca motywacja. Przywódca transformacyjny motywuje zwolenników przez stawianie im ambitnych wyzwań. Tworzy wizję przyszłości i kreśli atrakcyjną przyszłość organizacji. Komunikuje oczekiwania dotyczące zaangażowania i wzbudza ducha pracy zespołowej.
- Stymulacja intelektualna. Lider stymuluje i nagradza kreatywność pracowników, zachęca personel do testowania nowych rozwiązań.
- Zindywidualizowane podejście. Przywódca bierze pod uwagę potrzebę samorealizacji pracowników i uwzględnia indywidualne różnice między nimi. Promuje dwustronną komunikację. Zleca pracownikom coraz poważniejsze zadania, traktując je jako okazję do rozwoju kompetencji.

Teoria przywództwa transformacyjnego wydaje się być dobrze dopasowana do coraz szybszych, turbulentnych zmian w otoczeniu biznesowym [Judge, Piccolo, 2004]. Transformacyjne przywództwo ma wpływ na innowacyjność w przedsiębiorstwie [Pichlak, 2011]. Umożliwia i ułatwia wprowadzanie zmian [Herold i in., 2008], a w procesie fuzji i przejęć pomaga przekształcić przedsiębiorstwa w jeden organizm [Nemanich, Keller, 2007].

Dobrze, jeśli lider przedsiębiorstwa spełnia również warunki przywódcy autentycznego. Teoria autentycznego przywództwa jest powiązana z koncepcją przywództwa transformacyjnego. Obie należą do grupy teorii normatywnych przywództwa [Gigol, Sypniewska, 2019], ale w autentycznym przywództwie większą wagę przywiązuje się do etyki biznesu. Cechą charakterystyczną autentycznego przywództwa jest zachowanie lidera w czterech poniższych wymiarach [Walumbwa i in., 2008].

1. Transparentność relacyjna odnosi się do otwarcia przywódcy na wymianę informacji z innymi ludźmi, w tym z podwładnymi. Taki lider jest gotowy do wyrażania swojego autentycznego „ja” wobec innych. Nie jest uważany za skrytego lub makiawelicznego.
2. Zinternalizowana perspektywa moralna dotyczy kierowania się przez przywódcę wewnętrzną moralnością. Dostosowuje on własne zachowania do wyznawanych wartości. Taki przywódca jest wewnętrznie spójny, integralny.
3. Zrównoważone procedowanie odnosi się do obiektywnego analizowania wszystkich istotnych danych przed podjęciem decyzji przez przywódcę. Przejawia się ono między innymi w zachęcaniu do wyrażania opinii przez podwładnych i rzeczywistego brania ich pod uwagę.
4. Samoświadomość dotyczy zrozumienia przez przywódcę swoich mocnych i słabych stron oraz ich wpływu na innych. Jest to podstawowy składnik inteligencji emocjonalnej.

Respondenci na podstawie czterech obszarów działania przedstawionych powyżej sami opisali zachowujących się tak liderów jako autentycznych [Leroy, 2015; Gill, Caza, 2018]. Te cztery wymiary zachowania uzupełniają się wzajemnie i mają optymalną moc wyjaśniającą, gdy są traktowane łącznie [Walumbwa i in., 2008].

Stwierdzono, że autentyczne przywództwo przełożonych ma dodatni wpływ nie tylko na zadowolenie z przywódców, lecz także na osiągnięte wyniki przez pracowników [Walumbwa i in., 2008]. Powoduje ono wzrost zaangażowania pracowników, przejawiający się w zwiększonym wigorze, zaabsorbowaniu pracą i poczuciu dumy z jej wykonywania [Gigol, Sypniewska, 2017]. Pracownicy traktowani podmiotowo chętniej utożsamiają się z celami organizacji. Są więc bardziej gotowi do uczestnictwa w twórczym rozwoju przedsiębiorstwa. Cechy autentycznego przywództwa, takie jak uczciwe procedowanie i zinternalizowana perspektywa moralna, powodują, że zespół pracowniczy wzmacnia spójność, m.in. aktywnie rozwiązując nieuniknione konflikty w pracy [Gigol, Sypniewska, 2019].

Warto zatrzymać się na chwilę nad różnicami między teorią dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa a teorią twórczej destrukcji J.A. Schumpetera [1994], która jest pojęciem makroekonomicznym, będącym procesem ciągłych innowacji w gospodarce dokonywanych przez przedsiębiorstwa. Twórcza destrukcja prowadzi do wzrostu gospodarczego poprzez

niszczenie istniejących struktur i ma charakter gwałtowny. Jest przyczyną upadku poszczególnych przedsiębiorstw, sektorów i całych branż, które stają się przestarzałe [Marciniak, 2010]. Schumpetera uważa się za ojca podejścia ewolucyjnego w ekonomii, czyli koncepcji mówiącej, że organizacje nie są w stanie zmienić swojej roli w konkretnym środowisku, w którym powstają, dojrzewają i umierają [Hartung, 2011]. Z kolei teoria dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa wpisuje je w perspektywę mikroekonomiczną. Stara się opisać, jak przełamać ograniczenia przedsiębiorstwa wynikające ze środowiska ekonomicznego, żeby w sposób twórczy przenieść organizację na wyższy poziom rozwoju, po etapie niezbędnego kryzysu organizacyjnego.

5. Efekt procesu dezintegracji pozytywnej dla przedsiębiorstwa

Przywództwo pozwala na rozpoczęcie procesu przemiany przedsiębiorstwa w procesie dezintegracji pozytywnej. Czynniki wywołujące dezintegrację pozytywną w przedsiębiorstwach mogą być różne. R.L. Ackoff, J. Magidson i H.J. Addison [2007, s. 4–5] uważają, że podstawą do dokonania zmiany w kierunku rozwoju organizacji jest prognoza przyszłości organizacji przy założeniu braku zmian, a następnie zaprezentowanie jej kluczowym decydom w przedsiębiorstwie. Taki niekorzystny scenariusz, zwany „prezentacją zamętu”, ujawnia główne przeszkody w dalszym rozwoju, ukazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo ulegnie destrukcji pod wpływem swoich własnych cech, które utrudniają mu postęp. „Prezentacja zamętu” umożliwi nowe spojrzenie na przyszłość organizacji i jest szansą na przełamanie schematów myślowych managementu.

Jest to podstawą do transformacji przedsiębiorstwa poprzez proces głębokiej reorganizacji i nowe spojrzenie na prowadzoną działalność gospodarczą. W skrajnych sytuacjach może to doprowadzić nie tylko do transformacji przedsiębiorstwa, lecz także całej branży. Może ona przyjąć postać strategii błękitnego oceanu – sztuki tworzenia nowej przestrzeni rynkowej poprzez poszerzanie istniejących granic branż lub tworzenie całkiem nowych branż [Kim, Mauborgne, 2005, s. 36–38]. Kluczowe dla tej strategii są dwa elementy: innowacja (polegająca na tworzeniu wyjątkowej wartości dla nabywców) oraz redukcja kosztów. Całą działalność przedsiębiorstwa podporządkowuje się tym dwóm celom i tworzy kompletnie nową oryginalną strategię. Twórczo przekształca się problem, na którym koncentrowała się do tej pory branża, tworząc i zaspokajając nowy popyt. Jest to przykład przejścia organizacji do grupy przedsiębiorstw wybitnych w procesie dezintegracji pozytywnej.

Inną formą osiągnięcia mistrzostwa na tle konkurencyjnych organizacji jest stanie się tajemniczym mistrzem (ang. *hidden champion*) – „średnią firmą, która stała się liderem na rynku europejskim lub światowym, oferując produkty niszowe” [Jodkowska, 2018]. Tu również innowacje, oprócz zdecydowanego przywództwa i nastawienia na globalny eksport, są kluczowe dla przedsiębiorstw będących tajemniczym mistrzem [Simon, Dietl, 2009, s. 35]. Zastempowski [2014] podaje, że także polscy tajemniczy mistrzowie opracowują innowacje

produktowe w rezultacie badań własnych. Podobnie w zakresie innowacji technologicznych – 100% nowych i opatentowanych technologii było wynikiem badań własnych, a innowacje będące zmodernizowanymi technologiami w blisko 85% były wynikiem badań własnych. Inną cechą ukrytych mistrzów jest fakt, że przedsiębiorstwa te są silnie nastawione na eksport. Od samego początku istnienia działalność eksportową rozpoczęło 74,4%, zaś 33,9% utworzyło zagraniczne filie w ciągu jednego roku od powstania [Simon, Dietl, 2009, s. 91].

6. Podsumowanie

Rzeczywistość gospodarcza dostarcza przykładów przedsiębiorstw, które poniosły na swoich rynkach porażkę, wielu organizacji przeciętych i nielicznych wybitnych, które nieustannie są w stanie zmieniać się i doskonalić. W procesie rozwojowym przedsiębiorstw wybitnych można zauważyć proces ich pozytywnej dezintegracji. Tym samym hipoteza 1 niniejszego artykułu została potwierdzona. Proces rozwoju przedsiębiorstwa do pozycji lidera branży poprzez głęboką przemianę organizacyjną można nazwać dezintegracją pozytywną przedsiębiorstwa. Poniżej zaproponowano definicję tego pojęcia.

Dezintegracja pozytywna przedsiębiorstwa oznacza rozluźnienie, a nawet rozbitcie dotychczasowych struktur, sposobów działania, strategii lub modelu biznesowego – po to, żeby na nowo zintegrować przedsiębiorstwo na wyższym poziomie rozwoju w celu skutecznej adaptacji do zmian w makrootoczeniu. Dezintegracja pozytywna przedsiębiorstwa jest więc elementem jakościowej transformacji organizacji do ponadprzeciętnego poziomu.

Analiza biografii genialnych jednostek pozwoliła K. Dąbrowskiemu na sformułowanie elementów sprawczych rozwoju jednostki od przeciętnej do wybitnej. Czynnikiem sprawczym – czynnikiem świadomego wyboru określonych wartości we własnym psychicznym środowisku powoduje przełamanie ograniczeń uwarunkowań społecznych i biologicznych osoby. Użycie metafory organizmu do opisu przedsiębiorstwa i analiza historii organizacji może pomóc w zrozumieniu czynnika sprawczego, odróżniającego organizacje przeciętne od wybitnych. Tym czynnikiem sprawczym jest przywódca przedsiębiorstwa, mający cechy transformacyjne, wizjonerskie, wyzwajające w zwolennikach energię do działania i kreatywność. Tym samym potwierdzona została hipoteza 2 artykułu.

Oczywiście wnioski z badania mają swoje ograniczenia, mając jako podstawę studia przypadków zaczerpnięte z literatury przedmiotu. Stąd wynika postulat dalszego rozwoju teorii dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa i kształtowanie jej ram teoretycznych dla opisu rzeczywistości rozwijających się organizacji biznesowych. Warto byłoby również empirycznie poznać elementy czynnika sprawczego w rozwoju wybitnych organizacji. Być może analiza studiów przypadków wskaże, oprócz przywództwa, na dodatkowe elementy składowe siły powodującej zmiany przedsiębiorstwa w kierunku doskonałości.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J. [2007], *Projektowanie ideału*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
2. Argenti J. [1976], *Corporate Planning and Corporate Collapse*, „Long Range Planning”, 9(6), s. 12–17.
3. Babbie E. [2004], *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bass B.M., Riggio R. [2006], *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
5. Choroszczak J. [2006], *Koncepcja cybernetyczno-ekologiczna zmiany organizacyjnej a rozwój sektorów wrażliwych*, „Organizacja i Kierowanie”, 1, s. 67–81.
6. Creswell J.W. [2013], *Projektowanie badań naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
7. Dąbrowski K. [1975], *Trud istnienia*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
8. Dąbrowski K. [1979], *Dezintegracja pozytywna*, PIW, Warszawa.
9. Dembinski P.H. [2011], *Finanse po zawale*, Studio EMKA, Warszawa.
10. Gigol T., Sypniewska B.A. [2017], *Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym*, „e-mentor”, 72(5), s. 59–66.
11. Gigol T., Sypniewska B.A. [2019], *Interpersonal Conflicts in the Workplace and Authentic Leadership–Evidence from Poland*, „Journal of East European Management Studies”, Special Issue, s. 37–62.
12. Gill C., Caza A. [2018], *An Investigation of Authentic Leadership’s Individual and Group Influences on Follower Responses*, „Journal of Management”, 44(2), s. 530–554.
13. Greiner L.E. [1972], *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, 50(4).
14. Hamel G., Breen B. [2008], *Zarządzanie jutra*, Red Horse, Lublin.
15. Hannah S.T., Uhl-Bien M., Avolio B.J., Cavarretta F.L. [2009], *A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts*, „The Leadership Quarterly”, 20(6), s. 897–919.
16. Hartung A. [2011], *Przewiduj, zmieniaj, kreuj przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
17. Herold D.M., Fedor D.B., Caldwell S., Liu Y. [2008], *The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees’ Commitment to a Change: A Multilevel Study*, „Journal of Applied Psychology”, 93(2), s. 346–357.
18. Huczynski A. [2004], *Influencing within Organizations*, Routledge, London.
19. Jodkowska L. [2018], *Znaczenie nieznanych liderów (Hidden Champions) dla gospodarki niemieckiej i możliwości ich wspierania w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 3(132), s. 69–81.
20. Judge T.A., Piccolo R.F. [2004], *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology”, 89(5), s. 755–768.
21. Kim W.C., Mauborgne R. [2005], *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
22. Klincewicz K. [2016], *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

23. Krystek U., Lentz M. [2014], *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, w: *Handbuch Krisenmanagement*, red. A. Thießen, Springer VS, Wiesbaden.
24. Leroy H., Anseel F., Gardner W.L., Sels L. [2015], *Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-level Study*, „Journal of Management”, 41(6), s. 1677–1697.
25. Marciniak S. [2010], *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H. Beck, Warszawa.
26. Miller D., Friesen P.H. [1984], *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, „Management Science”, 30(10), s. 1161–1183.
27. Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Müller R. [1986], *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*, Lang, Frankfurt/M.
29. Nemanich L.A., Keller R.T. [2007], *Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees*, „Leadership Quarterly”, 18, s. 49–68.
30. Pichlak M. [2011], *Przywódstwo a innowacyjność organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4(147), s. 143–155.
31. Schumpeter J.A. [1994], *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, New York.
32. Shepherd D.A., McMullen J.S., Ocasio W. [2017], *Is that an Opportunity? An Attention Model of Top Managers' Opportunity Beliefs for Strategic Action*, „Strategic Management Journal”, 38(3), s. 626–644.
33. Simon H., Dietl M. [2009], *Tajemniczy mistrzowie. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
34. Sułkowski Ł. [2011], *Metafory, archetypy i paradoksy organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2(145), s. 55–69.
35. Sułkowski L. [2013a], *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „International Journal of Contemporary Management”, 12(2), s. 17–26.
36. Sułkowski Ł. [2013b], *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 26–46.
37. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J. [2008], *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure*, „Journal of Management”, 34(1), s. 89–126.
38. Zaleznik A. [2004], *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review”, 82(1), s. 74–81.
39. Zastempowski M. [2014], *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie”, 1A (159), s. 303–311.

Positive Disintegration of an Enterprise

Summary

The paper focuses on a transformation of an ordinary organisation into an outstanding enterprise. The type of leadership exercised by the top management of the enterprise is the eliciting factor here. G. Morgan metaphor organisation – organism has been used with the meaning of organism narrowed to that of human organism. An enterprise lifecycle has been compared to the life and maturity cycle of a human. The theory of positive disintegration by K. Dąbrowski was used and adapted for the theory of organisation.

Keywords: crisis in an enterprise, enterprise transformation, enterprise lifecycle, leadership
