

Mariusz Bratnicki, Kazimiera Dyrbuś-Graca

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI ZDROWIA ORGANIZACJI DO OŻYWIENIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

1. Wstęp

Wśród wielu czynników mogących oddziaływać na przedsiębiorczość rozumianą jako zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka wskazujemy zdrowie organizacyjne jako element, który w powiązaniu z atrybutami przedsiębiorczej organizacji pozwala utrzymywać długofalową efektywność. Biorąc pod uwagę złożoność koncepcji zdrowia wskazującej m.in. ludzi jako najważniejszą, kluczową wartość dla organizacji, niezbędne jest wskazanie tych obszarów, gdzie oddziaływanie to będzie najbardziej pożądane z punktu widzenia ożywienia przedsiębiorczości, ale także najtrudniejsze do przeprowadzenia. Należy również zwrócić uwagę, na jakie koszty (nie tylko materialne) musi się przygotować organizacja wprowadzająca to zdrowie do swoich procedur.

2. Współczesne pojmowanie zdrowia organizacji

Zarządzających organizacjami nieustannie zajmuje problematyka utrzymywania efektywności organizacji i to nie tylko krótkoterminowej – opartej na ostatnich notowaniach giełdowych, ale także długoterminowej, mogącej zapewnić stałą przewagę konkurencyjną. Coraz trudniej przychodzi zapewnienie, a w dłuższej perspektywie utrzymanie mocnej pozycji rynkowej dzięki oferowanym produktom, posiadanym liniom produkcyjnym czy też aktualnej strategii marketingowej. Optymalnych rozwiązań poszukiwać trzeba w obszarach związanych z kapitałem ludzkim i metodach zarządczych, w tym m.in. wprowadzając procedury zdrowia do najważniejszych procedur zarządczych w organizacji. Aby zrozumieć naturę zdrowia organizacji, warto zaprezentować kilka wybranych koncepcji w tym zakresie.

Przedstawiając pojęcie zdrowia organizacji, można się odnieść wprost do definicji zdrowia człowieka, który to stan bywa określany jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, umysłowego i społecznego – zgodnie z definicją podawaną przez Mię-

dzynarodową Organizację Zdrowia. Także inni autorzy, w tym m.in. G. Zwetsloot [2004], przyrównują zdrowie organizacyjne do zdrowia człowieka w tym znaczeniu, że organizacja zdrowa to odnosząca sukcesy finansowe – czyli zyskowna, efektywna, tak jak zdrowy człowiek; to jednostka zdolna do skutecznego działania.

Jeszcze inne rozumienie pojęcia zdrowia organizacji podają A. De Smet, M. Loch, B. Schaninger [2007] z firmy Mc Kinsey & Company. Ich zdaniem jest to taka organizacja, która „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”. I tak wskazali pięć podstawowych cech zdrowej organizacji: odmłodzenie, uzgodnienie, komplementarność, egzekwowanie, elastyczność. Organizacje zdrowe to takie, w których występuje pewien zespół określonych cech i na tym gruncie powstały definicje takich podmiotów. R. Beckhard [Hesselbein 1998] zwraca uwagę na następujące: jest to system posiadający wizję przyszłości, w którym dominuje zarządzanie zespołami. Informacja według niego powinna być wykorzystywana jako motor napędowy procesów kierowania, dlatego też ważna jest dbałość o budowanie otwartej komunikacji w całej organizacji. Organizacja wprowadza zmiany, ale tylko te, które są niezbędne do zabezpieczenia swojej przyszłości. Wobec pracowników prowadzona jest polityka otwartości, nastawiona na stymulowanie ich innowacyjności i kreatywności, co znajduje wyraz w sposobie wynagradzania promującego efektywność i nowatorskie podejście do podejmowanych działań.

Analogiczna koncepcja zdrowej organizacji przedstawiona została przez E. Millera w artykule *A healthy agency is a key to leadership continuity* [Miller]. Autor podkreśla w nim wagę współdziałania pracowników w ramach całej organizacji, w celu realizacji znanej wszystkim pracownikom misji i strategii. Także w tym ujęciu pracownik postrzegany jest jako najważniejszy z punktu widzenia interesów całej organizacji – jego rola, zadania muszą korelować ze strategią całej organizacji, albowiem tylko takie podejście daje każdemu pracownikowi poczucie indywidualnego udziału w budowaniu sukcesu całej organizacji.

R.H. Rosen w swojej pracy *The healthy company. Eight strategies to develop people, productivity and profits* [Rosen 1991] wskazuje, iż fundamentem zdrowej organizacji są wartości humanistyczne respektowane przez organizację i przez pracowników, które powinny wiązać odnoszących sukcesy pracowników z wysoce efektywną organizacją. Respektowane wartości kształtują sposób, w jaki ludzie zachowują się i myślą, tworząc podstawy polityki i praktyk respektowanych w organizacji. Tak pojmowana zdrowa organizacja pozwala wykorzystać synergię, w efekcie której powstaje wartość większa niż suma pojedynczych składników ją tworzących.

Dalej za autorem można stwierdzić, że w tak ujmowanej zdrowej organizacji miejsce pracy to nie tylko lokalizacja służąca do osiągania celów biznesowych, ale holistyczne otoczenie, którego natura, zachodzące relacje wzbogacają znajdujących się tam ludzi.

3. Wielowymiarowe ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej

Przedsiębiorczość, poprzez odkrywanie i wykorzystywanie szans, tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego i dotyczy rozwoju, tworzenia nowych wartości dla klienta, a w ślad za tym tworzenia bogactwa dla właścicieli czy też przedsiębiorców. Oznacza to spełnienie wymogów w zakresie [Ireland, Hitt, Sirmon 2003]:

- wykształcenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu powodującego czujność organizacji i jej uczestników wobec szans, jak również tworzenia potencjału generowania renty kreowanego przez niepewność;
- uformowania kultury organizacyjnej, w której są oczekiwane nowe idee i twórczość, występują zachęty do podejmowania ryzyka, tolerowane jest niepowodzenie, promowane jest uczenie się, cenione są innowacje, a zmiana jest traktowana jako przesłanka powodzenia;
- strategicznego zarządzania zasobami – strukturalizacji portfela zasobowego, łączenia zasobów w związki tak, aby powstały produktywne zdolności (np. w zakresie badań i rozwoju) podwyższania zdolności organizacji w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla udziałowców;
- wykorzystywania zdolności i kompetencji organizacji do tworzenia innowacji produktowych, rynkowych, procesowych w celu realizacji strategii działalności.

Udana próba zintegrowania i rozszerzenia wcześniejszych konceptualizacji przedsiębiorczości na poziomie całej organizacji wskazuje na trzy procesy, które stanowią podstawowe wyróżniki przedsiębiorczych organizacji: innowacyjność, proaktywność i odnowa strategiczna [Kreiser, Marino, Davis 2007]. Przedsiębiorczość organizacyjna jako suma wysiłków innowacyjnych, odnawiających, uruchamiających nowe biznesy [Zahra 1995] wspierana jest przez przedsiębiorczą orientację strategiczną charakteryzowaną nastawieniem na proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka [Lumpkin, Dess 1996]. Procesy przedsiębiorczości – obejmujące działalność zarówno sformalizowaną, jak i niesformalizowaną – zachodzą wokół uregulowań organizacyjnych i zasobów użytkowanych w celu osiągnięcia innowacyjnych rezultatów [Zahra, Covin 1995], odnowy strategicznej czy też uruchomienia nowych przedsięwzięć [Guth, Ginsberg 1990; Sharma, Chrisman 1999].

Innymi słowy, narasta porozumienie co do trzech wymiarów organizacji wyróżniającej się przedsiębiorczością: a) innowacyjności odnoszącej się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr, usług oraz do wprowadzenia w życie nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i przeprowadza wymiany ekonomiczne poprzez granice oraz w jaki sposób wiąże zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu tworzenia bogactwa; b) odważania się (*venturing*), czyli tworzenia nowych biznesów dla istniejących albo nowych rynków, rozwijania nowych kompetencji i zdolności organizacji, utrzymywania organizacji w stanie czujności wobec szans; c) odnowy strategicznej odzwierciedlającej różnorodne aktywności zmierzające do ożywienia działalności organizacji, do zbu-

dowania nowych umiejętności konkurencyjnych czy do zmiany ciągu strategicznego w fundamentalny sposób – a więc przeobrażającej zasadniczo bazę technologiczną, rewidującej systemy i procesy, stawiającej wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i o konkurencji [Zahra 2005].

4. Zdrowie i przedsiębiorczość organizacyjna

Dotychczasowe rozważania należy podsumować, co zrobiono, sporządzając tab. 1, która przedstawia podstawowe elementy kreujące konfigurację przedsiębiorczości organizacyjnej. Badania konfiguracji organizacyjnych – pojmowanych

Tabela 1. Zdrowie i przedsiębiorczość w organizacji – podejście konfiguracyjne

Wymiary zdrowia organizacji	Atrybuty organizacji przedsiębiorczej		
	Orientacja na innowacyjność – nowe produkty, dobra, usługi, modele biznesowe	Orientacja na odważnie się – nowe biznesy, taktyczne rozpoczynanie nowej działalności, rozwój zdolności, czujność wobec szans	Orientacja na proaktywną odnowę strategiczną – wizja rozwojowa, zmiana ciągu strategicznego, zapewnianie żywotności organizacyjnej
Odmłodzenie – zdolność do wprowadzania zmian, odkrywania nowych rynków, pobudzanie innowacyjności wśród pracowników			
Uzgodnienie – wyrównywanie ludzi na wszystkich poziomach, z uwzględnieniem tego, co robią i jakie posiadają kompetencje, dbałość o mechanizmy formalnego wzmocnienia			
Komplementarność – zdolność do robienia rzeczy wspólnie w celu wypracowania wartości dodanej; rozwinięte stosunki międzyludzkie na poziomie całej organizacji			
Egzekwowanie – zdolność do podejmowania trafnych decyzji, formułowania i delegowania zadań, a następnie ich rozliczania; działanie oparte na informacji zwrotnej			
Elastyczność – zdolność do opracowania spójnej strategii biznesowej opartej na analizie posiadanych zasobów, wyposażenia organizacji, kapitalizacji; otwartość na improwizację, metodę prób i błędów itp.			

Źródło: opracowanie własne.

szeroko jako dowolne wielowymiarowe konstelacje koncepcyjnie odrębnych cech charakterystycznych, które występują razem – zajmują centralną pozycję w teorii organizacji i w badaniach zarządzania strategicznego. Ujęcie konfiguracyjne podpowiada, że organizacje najlepiej poznać, traktując je bardziej jako wiązki wzajemnie powiązanych struktur i praktyk niż jako luźno zespolone całości, których składniki można rozważać oddzielnie. Zakłada ono, że w miejsce pojedynczych związków przyczynowo-skutkowych i zależności liniowych należy wprowadzić złożone przyczynowości i nieliniowość, gdzie zmienne powiązane przyczynowo w jednej konfiguracji mogą być niepowiązane w innej. Co więcej, analiza konfiguracyjna uwzględnia ekwifinalność, czyli nie występuje jedna optymalna konfiguracja, ale dwie lub więcej konfiguracji może być równie efektywnych, nawet w tych samych okolicznościach. Wzorce atrybutów wykazują różne właściwości i prowadzą do różnych rezultatów w zależności od sposobu ich ułożenia.

A zatem podejście konfiguracyjne ma charakter całościowy, co oznacza, że wzorce i profile, a nie pojedyncze niezależne zmienne, są powiązane z efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji. To właśnie wielowymiarowa natura ujęcia konfiguracyjnego powoduje, że jest ono szczególnie przydatne do studiowania przedsiębiorczości organizacyjnej [Bratnicki, Pietrzyk 2007]. Przedstawiona konfiguracja obejmuje zarówno atrybuty (orientacje, wymiary) zdrowia organizacji, jak i kluczowe atrybuty organizacji. Pierwsze tworzą potencjał dla utrzymywania stałej przedsiębiorczości organizacyjnej i wysokiej efektywności. Natomiast drugie tworzą potencjał przedsiębiorczości organizacyjnej i odnoszą się głównie do procesu. Ten punkt widzenia odzwierciedla treść przedsiębiorczości organizacyjnej. W sumie powstało konfiguracyjne spojrzenie na zintegrowaną logikę zdrowia i przedsiębiorczości.

5. Zakończenie

Należy podkreślić, że przedstawiono jedynie teoretyczną logikę budowania konfiguracji przedsiębiorczości organizacyjnej. Piętnaście pustych pól wymaga scharakteryzowania za pomocą zoperacjonalizowania konstruktów badawczych. Oczywiście dalszym krokiem są badania empiryczne testujące zarysowaną koncepcję, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania metod ustawionych teoretycznie (*set-theoretic methods*), które otwarcie konceptualizują przypadki jako kombinację atrybutów i podkreślają, że to właśnie te kombinacje nadają przypadkom unikatowy charakter [Fiss 2007].

Należy także zwrócić uwagę na potrzebę silniejszego zdynamizowania opisanego struktury poprzez uwzględnienie dialektyki wpisanej w przedsiębiorczość organizacyjną. W końcu cenne byłoby powiązanie różnych konfiguracji przedsiębiorczości z efektywnością funkcjonowania i rozwoju organizacji, które uwzględniałyby zmienne kontekstualne (okres istnienia, rozmiar organizacji, wrogość otoczenia itp.).

Literatura

- Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1999 vol. 20.
- Barringer B.R., Ireland R.D., *Entrepreneurship. Successfully launching new ventures*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Bratnicki M., Pietrzyk M., *Control systems for corporate entrepreneurship. Configurational approach*, „Management” 2007 vol. 11, no. 2.
- Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008 nr 6.
- Brockhause R.H., Horowitz P.S., *The psychology of the entrepreneur*, [w:] *The art and science of entrepreneurship*, red. D.L. Sexton, R.W. Smilor, Ballinger Publishing, Cambridge 1986.
- Davidsson P., *Strategies for dealing with heterogeneity in entrepreneurship research*, referat przedstawiony na corocznej konferencji The Academy of Management, Philadelphia 2007.
- De Smet A., Loch M., Schaninger B., *Anatomy of a healthy organization*, "The Mc Kinsey Quarterly", May 2007.
- Dyrbuś-Graca K., *Zdrowie organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, artykuł przyjęty na konferencję „Nowoczesność przemysłu i usług”, październik 2008.
- Fiss P.C., *A set-theoretic approach to organizational configurations*, "The Academy of Management Review" 2007 vol. 32.
- Gartner W.B., "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, "American Journal of Small Business" 1988 vol. 12, no. 4.
- Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, "Strategic Management Journal" 1990 vol. 11.
- Hesselbein F., *Organizacja przyszłości*, Business Press 1998.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic management: Competitiveness and globalization*, South-Western Publishing, Cincinnati 2004.
- Ireland R.D., Reutzel C.R., Webb J.W., *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold?* "Academy of Management Journal" 2005 vol. 48.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Corporate entrepreneurship strategy 2007*.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, "Journal of Management" 2003 vol. 29.
- Kreiser P., *A revised conceptual model of the firm-level entrepreneurial process*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Honolulu 2005.
- Kreiser P., Marino L., Davis J.L., *Measuring firm level entrepreneurship: The role of strategic renewal*, referat przedstawiony na corocznej konferencji The Academy of Management, Philadelphia 2007.
- Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. Theory, process, practice*, Thomson/South Western, Mason 2007.
- Lichtenstein B.B., Dooley K.J., Lumpkin G.T., *Measuring emergence in the dynamics of new venture creation*, "Journal of Business Venturing" 2006 vol. 21.
- Low M., *The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2007 vol. 25.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review" 1996 vol. 1.
- McGrath R.G., Macmillan I., *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Miller E., *A healthy agency is key to leadership continuity*, <http://www.governmentaleader.com> (15.02.2008).

- Rosen R.H., *The healthy company. Eight strategies to develop people, productivity and profits*, Putnam Book 1991.
- Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.
- Sharma P., Chrisman J.Y., *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 1999 vol. 23, no. 3.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, "Strategic Management Journal" 1990 vol. 11.
- Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship and company performance: The case of management leveraged buyouts*, "Journal of Business Venturing" 1995 vol. 10.
- Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. III, Entrepreneurship, red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, Blackwell Publishing, Malden/Oxford/Carlton 2005.
- Zahra S., Covin J.G., *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*, "Journal of Business Venturing" 1995 vol. 10.
- Zwetsloot G., *The business value of health management*, "Journal of Business Ethics" 2004 vol. 55.

UTILIZING THE ORGANIZATIONAL HEALTH THEORY FOR ENERGIZING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Summary

This paper links the concepts of corporate entrepreneurship and organizational health. We suggest a new model of organizational configuration by incorporating three dimensions of corporate entrepreneurship (innovating, venturing, strategic renewing) as well as five dimensions of organizational health (complementarity, renewal, alignment, execution, resilience). Overall, various aspects of our integral framework can be important vehicles for the sustained growth of organization performance. We explore the implications of these findings for theory and future research.