

PRACE NAUKOWE

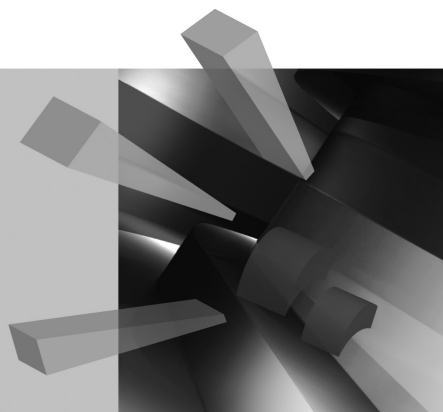
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI NA KRYZYS

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest rozważaniom nad pojęciem i istotą odporności organizacji. Podjęto w nim próbę zdefiniowania pojęcia odporności organizacji, w szczególności na tle definicji tego terminu w odniesieniu do organizmów żywych, przedmiotów nieożywionych oraz podmiotów i systemów społecznych. Przez analogię do naturalnego systemu immunologicznego wyróżniono i scharakteryzowano elementy konstytuujące odporność organizacji: odporność nieswoistą oraz odporność swoistą. Wskazano konieczność podejmowania i kierunku dalszych badań w dyskutowanym obszarze badawczym.

Słowa kluczowe: kryzys organizacji, odporność organizacji, podatność na kryzys, system odpornościowy, system immunologiczny.

1. Wstęp

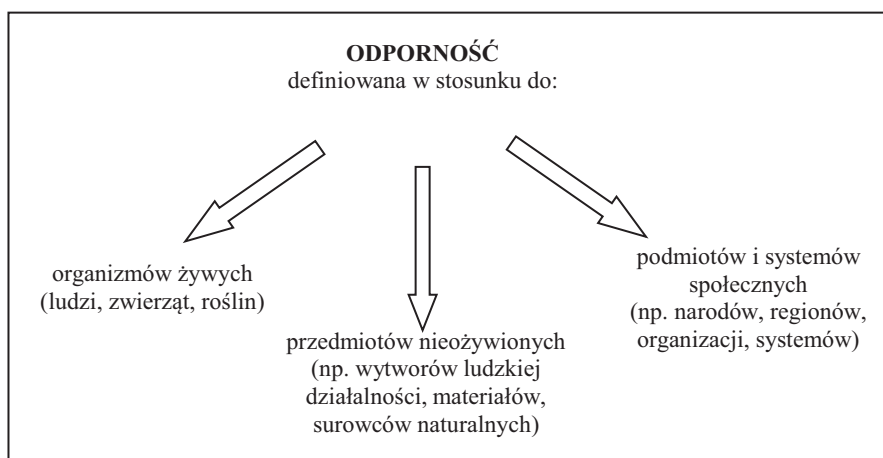
Współczesne bardzo turbulentne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw sprawiają, że na kryzysy narażone są wszystkie, bez wyjątku, organizacje. Niemniej jednak niektóre z nich – jak się wydaje – doskonale sobie w takim otoczeniu radzą, inne zaś popadają w kryzys i jeśli nie potrafią z niego wyjść obronną ręką – bankrutują. Ową zdolność niepopadania w kryzysy bądź radzenia sobie z nimi, kiedy się pojawiają, można intuicyjnie nazwać odpornością organizacji na kryzys. Co ciekawe, odporność ta jest cechą immanentnie związaną z samą organizacją. O ile bowiem trudno jest organizacji dowolnie kształtować otoczenie zewnętrzne, o tyle kształtowanie wewnętrznej odporności na kryzys w pełni leży w jej gestii. Wydaje się to mieć szczególne znaczenie zwłaszcza w kontekście badań R.A. Heiensa, M. Krolla i P. Wrighta¹, które wykazały, że „nawet marginalne różnice w potencjale organiza-

¹ R.A. Heiens, M. Kroll i P. Wright przebadali 365 organizacji, dzieląc je w tym celu na dwie klasy: 62 spośród nich na podstawie przyjętych kryteriów zaliczono do elity przedsiębiorstw (organizacji o wyjątkowym potencjale, których naczelną zaletą jest umiejętność łączenia zasobów w unikalny sposób dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej), pozostałe 303 stanowiły klasę drugą. Punktem wyjścia badań była słynna teza A. Marshalla z 1947 r. (różnica w dochodach osób umiarkowanie utalentowanych i osób nieprzeciętnie utalentowanych jest większa niż różnica w ich „talentach”) i liczne publikacje koncentrujące się na problematyce wpływu potencjału organizacji na uzyskiwane przez nią

cji mogą skutkować nie tylko zwiększoną zyskownością działalności organizacji, ale także jej mniejszą podatnością na czynniki ryzyka makroekonomicznego [...]” [Heiens, Kroll, Wright 2001, s. 246], a co za tym idzie – także na kryzysy. Dlaczego zatem niektóre organizacje popadają w kryzys, a inne są w stanie go uniknąć bądź skutecznie się mu przeciwstawić? Czy istnieją czynniki zwiększające podatność organizacji na kryzys bądź – odwrotnie – ograniczające ją, tj. budujące jej odporność w tym zakresie. Czy można je kształtować bądź świadomie nimi zarządzać? Próba odpowiedzi na powyższe pytania posłuży jako podstawa do zdefiniowania pojęcia odporności organizacji na kryzys.

2. Definiowanie odporności

Słownik języka polskiego i zwrotów obcojęzycznych W. Kopalińskiego podaje, że słowo „odporność” wywodzić można z łaciny, gdzie *resistere* oznaczało „zatrzymać się; stawiać opór”, później łaciny *resistentia* lub z języka francuskiego *résistance* – oba te słowa używane były w znaczeniu „opór, odporność” [*Słownik języka polskiego i zwrotów...*]. Pojęcie odporności nabiera bliższego znaczenia dopiero po określeniu dziedziny, do której się odnosi (rys. 1).



Rys. 1. Kategorie, w stosunku do których używa się pojęcia „odporność”.

Źródło: opracowanie własne.

wyniki. Badania wykazały, że organizacje bardziej zaangażowane w innowacje procesowe i produkcyjne, wytwarzanie produktów o wysokiej jakości oraz proces kreowania wartości są znacząco mniej podatne na nieprzewidziane zmiany struktury stóp procentowych, zmiany inflacji, poziomu produkcji przemysłowej oraz zmiany premii za ryzyko (np. zmiany oprocentowania obligacji czy innych papierów wartościowych). W związku z tym są w stanie znacznie lepiej bronić swojej pozycji rynkowej w obliczu nagłego załamania [Heiens, Kroll, Wright 2001, s. 246-255].

- Oczywiście najbardziej popularne jest definiowanie tego terminu w stosunku do organizmów żywych. W tym ujęciu najczęściej przez pojęcie odporności rozumie się:
- niepodatność ustroju (organizmu) na działania drobnoustrojów chorobotwórczych (patogenów, zarazków) lub ich jądów [*Encyklopedia...* 1985, s. 347; Kopalński 1992, s. 295],
 - właściwość organizmu (systemu) umożliwiającą jego przetrwanie w stresowych warunkach środowiska (np. zdolność do adaptacji, reperacji uszkodzeń) [*Nowa...* 1996, s. 598],
 - zdolność przeciwstawiania się czemuś; niepoddawania się jakiemuś działaniu, wpływowi [*Słownik języka polskiego* 1979, s. 486; *Uniwersalny...* 2003, s. 1164], tj. zdolność organizmu do reakcji na pochodzące z zewnątrz szkodliwe patogeny lub wewnętrzne czynniki inwazyjne, ale także
 - niewrażliwość na coś, wytrzymałość, nieustępliwość [Kopalński 1992, s. 295], a w szerszym znaczeniu – stan organizmu uwarunkowany całokształtem procesów mających na celu przywrócenie integralności środowiska wewnętrznego organizmu naruszonej przez czynniki natury antygenowej [*Encyklopedia...* 1985, s. 347].

Odporność może polegać na zdolności organizmu do unikania patogenu/czynnika stresotwórczego (mówi się tu o przystosowaniach rozwojowych lub strukturalnych) bądź tolerowaniu tegoż czynnika i jego skutków [*Nowa...* 1996, s. 598]. W odniesieniu do organizmów żywych odporność jest zatem wynikiem właściwości tkanek i komórek, które decydują o podatności lub wytrzymałości osobnika na działanie patogenu (czynnika stresującego), zdolności do reperacji powstałych uszkodzeń oraz zdolności organizmu do adaptacji [*Nowa...* 1996, s. 598].

W odniesieniu do przedmiotów nieożywionych natomiast pojęcia odporności używa się do oznaczenia określonej właściwości (cechy) danej substancji (przedmiotu, materiału), tj. jej (jego) niepodatności, „wytrzymałości [...] na działanie zjawisk fizycznych lub substancji chemicznych” [*Wielki...*] bądź ogólniej – zdolności do przeciwstawienia się im, spełniania określonych wymagań bądź zachowania określonych właściwości (i poprawnego działania) mimo oddziaływania negatywnych, zakłócających czynników lub zjawisk (tab. 1).

Pojęcie odporności używane jest także w obszarze nauk społecznych i ekonomicznych. Najogólniej można je zdefiniować jako „zdolność podejmowania działań koniecznych do minimalizowania szkodliwych skutków wydarzeń i mobilizowania zasobów przyspieszających powrót do równowagi” [Bishop, Hydoski 2009, s. 63]. Przykładowo „w polityce społecznej terminu odporność używa się do określenia szeregu zdolności, pozwalających narodom lub regionom kraju szybko podnieść się po katastrofie lub klęsce żywiołowej. Należą do nich kompetentne planowanie i inwestowanie w systemy ostrzegawcze, zaostrzone normy budowlane, awaryjne systemy podtrzymywania infrastruktury technicznej [...]” [Bishop, Hydoski 2009, s. 62], choć taka definicja bliższa jest raczej pojęciu reaktywnego zarządzania kryzysowego w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa publicznego.

Tabela 1. Definiowanie pojęcia odporności w stosunku do przedmiotów nieożywionych

Termin	Znaczenie	Źródło
Odporność na korozję	zdolność tworzywa do przeciwstawiania się korozyjnemu działaniu danego środowiska	[Leksykon Naukowo-Techniczny 2001, s. 641]
Odporność na łamanie	właściwość wytrzymałościowa tektury określana na podstawie kąta łamania oraz tzw. naprężenia łamiącego, czyli siły potrzebnej do przełamania tektury	
Odporność na ścieranie	właściwość wytworu papierniczego wyrażająca się przez opór stawiany siłom stycznym do powierzchni, zmierzającym do oddzielenia od niej włókien i ich fragmentów	
Odporność na zginanie	właściwość wytrzymałościowa wytworu papierniczego, określona przez liczbę zgięć pod kątem 180 stopni, jaką wytrzyma badana próbka zginana i jednocześnie rozginana	
Odporność na zgniot, odporność na uplastycznianie	niepodatność materiału na przejście w stan plastyczny, tj. skłonność materiału do kruchego pęknięcia	
Odporność na spoistość powierzchni	właściwość istotna dla papierów drukowych, charakteryzująca odporność na odrywanie cząstek z ich powierzchni przez lepłą farbę drukową; inaczej: odporność na zrywanie powierzchni	
Odporność ogniowa,	zdolność konstrukcji lub elementu budynku poddanego działaniu znormalizowanych warunków fizycznych do spełniania w określonym czasie wymagań dotyczących nośności ogniowej i/lub izolacyjności ogniowej i/lub szczelności ogniowej oraz innych wymaganych właściwości	
Odporność ogniowa materiału	zdolność materiału do zachowania określonych właściwości w warunkach działania wysokiej temperatury panującej w czasie pożaru	
Odporność pożarowa	zdolność konstrukcji lub elementu budynku do spełniania w określonym czasie, w warunkach odpowiadających działaniu pożaru, wymagań dotyczących nośności pożarowej i/lub izolacyjności pożarowej, i/lub szczelności pożarowej oraz innych wymaganych właściwości	
Odporność przeciwstukowa, odporność na detonację	zdolność paliwa (w postaci mieszanki palnej z powietrzem) do prawidłowego spalania się w cylindrach silnika o zapłonie elektrycznym mimo warunków sprzyjających spalaniu detonacyjnemu	
Odporność radiacyjna	cecha materiału powodująca szczególnie małą wydajność radiolizy	www.wikipedia.pl
Odporność skał	wytrzymałość skał na działanie denudacji	
Odporność środowiskowa wyrobu	zdolność wyrobu do zachowania swoich właściwości i poprawnego działania w czasie oddziaływania nań określonych czynników środowiskowych	
Odporność wybarwienia	cecha użytkowa wybarwienia, określana zmianą barwy tkaniny (także białej) podczas produkcji lub użytkowania pod wpływem różnych czynników (światła, wody, prania, tarcia, prasowania)	
Odporność uderowa okrętu	zdolność okrętu do zachowania gotowości bojowej po wybuchach podwodnych i powietrznych	
Odporność uderowa urządzenia	zdolność pracującego urządzenia do zachowania swoich właściwości przy oddziaływaniu zakłóceń elektromagnetycznych lub umownego sygnału	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Leksykon naukowo-techniczny 2001, s. 641; Lisowski, Strzałka 2006; www.wikipedia.pl].

Reasumując, z przytoczonych definicji wnioskować można, że pojęcie odporności jest wielowymiarowe i posługując się nim, powinniśmy zawsze doprecyzować, czego w istocie ono dotyczy. Wiąże się to z koniecznością udzielenia odpowiedzi na pytania „czyja?”, „(czego?)”, „jaka?” oraz „na co?”. Z jednej strony odporność oznacza pewien zestaw cech, inherentnych właściwości ustroju, podmiotu lub przedmiotu, które czynią go niepodatnym, wytrzymałym, niewrażliwym na oddziaływanie niekorzystnie nań wpływających czynników – niezależnie od jego świadomej woli (mówi się wówczas o odporności konstytucjonalnej, wrodzonej, inaczej oporności lub rezystencji), z drugiej strony zaś pod pojęciem tym kryje się zdolność ustroju do reakcji na oddziaływanie niekorzystnych czynników i ta może mieć charakter aktywny, tj. być kształtowana świadomie. Mówi się zatem o zdolności do nieulegania i znoszenia niekorzystnych uwarunkowań otoczenia, ale także o zdolności przeciwstawiania się im. Odporność można więc posiadać, nabyć, wytworzyć, wzmocnić, podnieść, ale także osłabić czy zmniejszyć. Wskazuje to, że odporność to pojęcie stopniowalne, a ponadto sugeruje możliwość świadomego kształtowania określonego poziomu odporności ustroju. Można zatem mówić o immunii (skrajnym, najwyższym stopniu odporności), braku odporności oraz pewnych stanach pośrednich, odpowiadających wystarczającej lub akceptowalnej odporności. Ciekawe wydaje się również spostrzeżenie, że odporność może być oceniana zarówno pozytywnie, jako pożądana cecha ustroju (i tak jest w większości przypadków), jak i pejoratywnie. Niekiedy bowiem okazuje się, że funkcjonowanie mechanizmów odpowiedzialnych za kształtowanie odporności może prowadzić do destrukcji danego ustroju zamiast do zachowania jego pełnej integralności i poprawnego funkcjonowania.

3. Odporność organizacji – próba definicji pojęcia

Ostatnio coraz częściej termin „odporność” używany jest także bezpośrednio w odniesieniu do samej organizacji. Można dyskutować, na ile jest to chwilowa moda, a na ile rzeczywista potrzeba praktyki zarządzania wywołana recesją gospodarczą kilku ostatnich lat. Warto zauważyć, że pojęcie odporności organizacji pojawia się w normach dotyczących zarządzania ciągłością działania, a przewiduje się, że w krótkim czasie samo stanie się przedmiotem certyfikacji. Na razie nie jest ono w normach definiowane wprost, ale akcentuje się, że budowanie odporności organizacji jest możliwe dzięki normalizacji procesu zarządzania ciągłością działania, rozumianego jako „holistyczny proces zarządzania, identyfikujący potencjalne zagrożenia organizacji i skutki, jakie te zagrożenia mogą wywierać na działalność biznesową w przypadku ich wystąpienia, który zapewnia ramowe struktury budowania **odporności organizacji** i umożliwia skuteczną reakcję w celu ochrony interesów jej kluczowych interesariuszy, jej reputacji, marki i działań kreujących wartość” [Whitepaper 2012, s. 4]. Co więcej, zapowiada się powstanie normy odnoszącej się właśnie bezpośrednio do odporności organizacji. Trwają prace komitetu normalizacyjnego ISO TC 223 nad wzorowaną na rozwiązaniu amerykańskim (ASIS SPC.1-2009 Organizatio-

nal Resilience Standard) normą ISO 22323: Organizational Resilience Management Systems – Requirements with Guidance for Use, pomyślaną jako swoisty przewodnik w budowaniu odporności organizacji [Zawada 2012]. Należy domniemywać, że wśród pojęć podstawowych znajdzie się tam również definicja tego terminu.

W ujęciu ogólnym pojęcie odporności organizacji próbują definiować T.J.F. Bishop i F.E. Hydoski, rozumiejąc je właściwie jako adaptacyjność, „zdolność [...] organizacji do przystosowywania się do okoliczności, szczególnie tych, które są niekorzystne lub łączą się ze zmianą” [Bishop, Hydoski 2009, s. 64]. Taka definicja w pewnym sensie bliska jest rozumieniu pojęcia elastyczności organizacji (pojmowanej najogólniej jako właściwość organizacji sprowadzająca się do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu [Osbert-Pociecha 2011, s. 137]), choć nie jest z nim tożsama². Należy podkreślić, że autorzy akcentują tu wyraźnie niekorzystny charakter czynników, które wywołują reakcje odpornościowe, ukierunkowane zazwyczaj na neutralizację ich oddziaływania, podczas gdy w pojęciu elastyczności mieści się także umiejętność wykorzystania nadarzających się okazji, a nie tylko unikania zagrożeń. Zdaniem S. Wyciślaka odporność „pojmwana jest aktywnie i oznacza reakcję organizacji na działania czynników ryzyka. Odporność oznacza, w tym przypadku, reakcję organizacji (mechanizm odpowiedzi immunologicznej) na działania czynników zakłócających” [Wyciślak 2006, s. 121]. Autor podkreśla przy tym głównie świadomą reakcję, wiążącą się z aktywną postawą organizacji, wydaje się jednak, że przez pojęcie odporności organizacji można rozumieć nie tylko zdolność do odpowiedniej reakcji, do przeciwstawienia się oddziaływaniu czynników ryzyka, ale również pewną naturalną, wrodzoną niepodatność organizacji na nie. Zdaniem Z. Krala odporność organizacji to z jednej strony „zdolność organizacji do powodowania właściwego jej funkcjonowania i rozwoju lub przywracania zdolności w tym względzie w razie jej naruszenia lub utracenia”, z drugiej zaś „stan organizacji uwarunkowany całokształtem procesów zarządzania mających na celu przywrócenie właściwego jej funkcjonowania i rozwoju”³.

Odporność organizacji bywa definiowana nie tylko w ujęciu ogólnym, ale także w odniesieniu do konkretnych aspektów funkcjonowania organizacji. Mówi się zatem przykładowo o odporności na uczenie się i zmiany oraz o odporności na korupcję. W pierwszym ujęciu pojęcie to używane jest raczej w znaczeniu pejoratywnym, zupełnie jakościowo innym niż definicje odporności prezentowane do tej pory, i rozumianym raczej jako oporność, tj. jako pewna cecha organizacji, ale także jej członków, która uniemożliwia, blokuje wprowadzanie zmian. Zdaniem R. Kegan i L. Lahey „każda konkretna manifestacja odporności na zmianę pokazuje nam, w jaki sposób pracujemy, aby uniemożliwić sobie osiągnięcie celu, który naprawdę osiągnąć zamierzamy” [Kegan, Lahey 2010, s. 67]. Z kolei odporność na korupcję

² Relacje między odpornością organizacji a jej elastycznością wydają się na tyle interesujące, że będą one przedmiotem odrębnego opracowania.

³ Definicje wydiskutowane w czasie rozmów z Panem Profesorem Z. Kraleem.

(przez T.J.F. Bishopa i F.E. Hydoskiego nazywana też zamiennie odpornością korporacyjną) oznacza zdolność do unikania nadużyć i korupcji oraz dostosowywania się do okoliczności będących ich efektem [Bishop, Hydoski 2009, s. 64], tj. w istocie umiejętność identyfikowania i zapobiegania nieetycznym zachowaniom pracowników, przejawiającym się w działaniu na szkodę pracodawców w formie nadużyć, sabotażu pracowniczego i w innych destrukcyjnych zachowaniach, w tym także takich, które mają znamiona oporu przeciwko zmianom [www.pikw.pl]. Idąc dalej tym tropem, tj. patrząc przez pryzmat zagrożeń czyhających na organizację, można by również używać terminu odporność organizacji na wahania kursów walutowych, opóźnienia płatności konkurentów, wahania kosztów produkcji, spadek popytu itd., a więc w istocie mówić o odporności na działanie czynników ryzyka, których występowanie prowadzić może do powstawania zjawisk kryzysowych⁴, tj. w skrócie o odporności organizacji na zjawiska kryzysowe lub odporności organizacji na kryzys, bądź w istocie po prostu – odporności organizacji. Pojęcie to będzie zatem w niniejszej pracy utożsamiane z pojęciem odporności organizacji w ujęciu ogólnym i rozumiane jako:

- pewna właściwość organizacji, umożliwiająca jej przetrwanie i zrównoważony rozwój, którą buduje z jednej strony niepodatność, niewrażliwość organizacji na oddziaływanie czynników kryzysogennych, umożliwiająca unikanie problemów i trudności, z drugiej zaś zdolność do przeciwstawiania się oddziaływaniu czynników kryzysogennych (tj. zdolność organizacji do reakcji na ich występowanie, bez względu na miejsce ich lokalizacji (zewnętrzne, wewnętrzne)), tj. w istocie zdolność organizacji do zachowania swojej integralności (przetrwania) i poprawnego (satysfakcjonującego) działania w czasie oddziaływania na nią czynników kryzysogennych lub stan organizacji uwarunkowany całokształtem procesów zarządczych, mających na celu przywrócenie integralności jej środowiska wewnętrznego (tj. zapewnienia trwałości i zrównoważonego rozwoju), naruszonej przez czynniki natury kryzysogennej.

Każda organizacja posiada więc jakiś, mniejszy lub większy, poziom odporności, kształtowany przez zestaw jej unikalnych atrybutów (właściwości). Z drugiej strony propozycja ta podkreśla również czynnościowy aspekt kształtowania odporności. Wrodzoną, naturalną odporność organizacji można zatem podnosić bądź obniżać poprzez zestaw odpowiednio ukierunkowanych działań kierowniczych. Elementy składające się na system odporności organizacji bliżej można prześledzić, posługując się analogią do układu immunologicznego.

⁴ Istota zjawisk kryzysowych objaśniona jest w pracach [Zabłocka-Kluczka 2002; Kral, Zabłocka-Kluczka 2003a, s. 17-23]. Natomiast symptomy zjawisk kryzysowych, mechanizmy ich predykcji, sposoby zabezpieczania się oraz radzenia sobie z nimi zostały opisane szerzej m.in. w pracach [Kral, Zabłocka-Kluczka 1999, s. 155-161; Kral, Zabłocka-Kluczka 2003b, s. 250-257; Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 319-325; Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 22-29; Zabłocka-Kluczka 2002; Zabłocka-Kluczka 2005, s. 85-91; Zabłocka-Kluczka 2008, s. 140-148].

4. System odporności organizacji – analogia do naturalnego systemu immunologicznego

Za oczywistą inspirację dla budowania pojęcia odporności organizacji (na zjawiska kryzysowe) należy uznać naturalny system immunologiczny, nazywany też układem odpornościowym. Podręczniki z zakresu immunologii nie definiują pojęcia odporności, bardzo precyzyjnie natomiast opisują działanie układu odpornościowego, tj. układu struktur umożliwiających działanie mechanizmom odporności. Stał się on inspiracją dla budowania sztucznych systemów immunologicznych [Lau, Wong 2007, s. 289-306; Świtalska, *Sztuczne...*]. Przez analogię można zatem także próbować opisywać układ/system odporności organizacji i jego elementy.

Naturalny system immunologiczny chroni organizm przed atakującymi go z zewnątrz organizmami patogennymi lub przed wewnętrznymi czynnikami inwazyjnymi. To rozproszony, zbudowany z dużej ilości różnego typu komórek, tkanek i narządów, wieloelementowy system o skomplikowanych, niezwykle wyspecjalizowanych i wyrafinowanych mechanizmach regulacji [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 5-6]. Zdaniem K.D. Elgerta cechuje go sześć podstawowych charakterystyk: swoistość, indukowalność, różnorodność, pamięć, umiejętność rozpoznania obcości atakującego patogenu (zdolność odróżniania „siebie” od „nie-siebie”) i samoregulacja [Elgert 1996, za: Lau, Wong 2007, s. 290]. Najogólniej mówiąc, zasada działania systemu immunologicznego polega na rozpoznawaniu i eliminacji obcych organizmów, przy czym musi on „utrzymywać równowagę między reaktywnością mającą na celu ratowanie życia a odpowiedzią prowadzącą do rozwoju reakcji niszczących własne tkanki” [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 6]. W procesie tym uczestniczy kilka typów komórek immunologicznych, które krążąc swobodnie w płynach ustrojowych, tworzą rozproszony system obronny organizmu [Świtalska, *Sztuczne...*].

Zazwyczaj opisując naturalny system immunologiczny, zwraca się uwagę, że odporność może być wrodzona (nieswoista) i nabyta (swoista). Pojęcia te opisywane są zwykle osobno, ale w organizmie mechanizmy odporności wrodzonej i nabytej działają równocześnie i współpracują ze sobą poprzez bezpośredni kontakt między komórkami oraz interakcje [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 5]. Odporność wrodzona jest cechą dziedziczną i nie ma swoistości immunologicznej. Skierowana jest przeciwko wszelkim patogenom i uwarunkowana działaniem powłok ciała, błon śluzowych, wydzielin, procesów metabolicznych [*Encyklopedia...* 1985, s. 347]. Stanowi ona pierwszą linię obrony po pokonaniu barier zewnętrznych (biochemicznych i fizycznych, tworzących system obrony nieswoistej) i wnikięciu patogenów do organizmu i realizowana jest w sposób raczej przypadkowy. „Pewna liczba różnych typów komórek oraz cząsteczek znajduje się zawsze w miejscu inwazji [...] bądź do tego miejsca migruje. [...] Taki zespół tkanek i cząsteczek reagujących bardzo szybko na infekcje jest obecny w organizmie od razu po urodzeniu i zasadniczo nie zmienia się podczas życia osobnika. Komórki i cząsteczki odpowiedzialne za ten rodzaj odporności mają za zadanie szybkie pozbycie się z organizmu bakterii i mogą

zapoczątkować reakcję zapalną” [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 6]. Odporność wrodzona „rozwija się szybko, prowadzi do ostrej odpowiedzi zapalnej, wykazuje pewną specyficzną wobec antygenów bakteryjnych, ale nie posiada pamięci” [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 5]. Ten element systemu immunologicznego nie podlega rozwojowi i modyfikacjom.

Odporność nabyta powstaje w życiu płodowym lub po urodzeniu i jest swoista pod względem immunologicznym. „Rozwija się wolno, jest wysoce specyficzną i charakteryzuje się zdolnością zapamiętywania bakterii, które wcześniej atakowały już organizm (wykazuje pamięć)” [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 5]. Konsekwencją zapamiętywania bakterii, które już wcześniej dokonywały inwazji, jest bardzo szybkie pozbywanie się ich przy kolejnych wtargnięciach do organizmu. Reakcja obronna organizmu ukierunkowana jest bowiem dokładnie przeciw konkretnym patogenom. W ramach odporności nabytej występuje też bardzo ciekawe zjawisko reaktywności krzyżowej – rozwój odporności na jeden patogen może w niektórych przypadkach chronić organizm przed innym (właśnie z antygenami o reaktywności krzyżowej [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 130]). Mechanizm odporności nabytej włącza się do działania, kiedy mechanizmy odporności wrodzonej rozpoczęły już działalność, lecz ich skuteczność w usuwaniu intruzów okazała się niewystarczająca [Lydyard, Whelan, Fanger 2009, s. 6-7]. Odporność nabyta może być:

- czynna (mechanizm ten polega na wytwarzaniu pod wpływem antygeny przeciwciał i na ich działaniu), w tym ukształtowana w sposób naturalny (np. po przebyciu choroby) lub sztuczny (dzięki szczepieniom), oraz
- bierna, która również może być naturalna (i jest wynikiem przechodzenia przeciwciał z matki do płodu lub z mleka do noworodka) lub sztuczna (tę osiągnąć można po podaniu surowicy odpornościowej, np. przeciwężkowej) [*Encyklopedia...* 1985, s. 347].

Biorąc pod uwagę stopień swoistości (ukierunkowania) reakcji na patogeny naturalny układ immunologiczny odwzorować można jako model warstwowy, „przy czym każda warstwa odnosi się do kolejnych poziomów ochronnych i prezentuje różny stopień zaawansowania organizmu” [Świtalska, *Sztuczne...*]. Próbę ilustracji elementów naturalnego systemu immunologicznego w układzie warstwowym i na tym tle składników odporności organizacji prezentuje rys. 2.

Za S. Wyciślakiem system odporności organizacji może być rozumiany jako „warstwowy, zintegrowany, zdolny do adaptacji, wyróżniony czasoprzestrzennie i ewoluujący zbiór działań, które wynikają z przepływu informacji, a służą kompensacji oraz eliminacji czynników zakłócających” [Wyciślak 2006, s. 122]. W systemie tym można wyróżnić przynajmniej dwa, ściśle ze sobą powiązane i od siebie współzależne, wielowymiarowe podsystemy odpowiadające odporności nieswoistej i swoistej organizacji.

Mechanizm odporności nieswoistej organizacji wynika z atrybutów (cech) samej organizacji. Składają się nań te wszystkie elementy, dzięki którym z jednej strony jest ona uodporniona (niepodatna) na czynniki kryzysogenne, co umożliwia

łania kierownicze, które są wówczas podejmowane, mają ukierunkowany, ściśle zdeterminowany i świadomy charakter, choć ich skutki nadal mogą być przypadkowe. Będą tu zaliczone z jednej strony wysiłki organizacji związane z zapewnieniem ciągłości jej działania, budowaniem pewnego stopnia przygotowania na kryzys czy kompetencji organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego, z drugiej zaś konkretne strategie ukierunkowane na przełamywanie już występujących kryzysów, zapewnienie organizacji przeżycia i możliwości dalszego rozwoju (zmierzające do przystosowania się do zaistniałych warunków na przykład w drodze przekształcenia organizacji, gdy istniejący sposób działania okazuje się nieadekwatny), a oprócz reagowania także umiejętność podnoszenia się po porażkach i uczenia się na błędach.

5. Zakończenie

Odporność wydaje się szalenie istotną cechą umożliwiającą zapewnienie trwałości organizacji i zrównoważenie jej rozwoju. Odporna organizacja obserwuje ogólny wzrost wartości dla akcjonariuszy i relatywnie łatwo powraca do stanu równowagi [Knight, Pretty, *The Impact...*]. Zrozumienie mechanizmów kształtujących odporność organizacji bez wątplenia wymaga dalszych badań. Ciekawa zwłaszcza wydaje się eksploracja zagadnień związanych z pomiarem odporności organizacji, a także pola odporności nieswoistej organizacji, w tym czynników (cech, działań), które ją kształtują, oraz atrybutów odpornych organizacji i ich zmian w kontekście zmian warunków funkcjonowania organizacji. W odniesieniu do obszaru odporności swoistej, w kontekście coraz bardziej powszechnego dążenia do normalizacji i certyfikacji działań zmierzających do kształtowania odporności, interesująca wydaje się weryfikacja, w jakim stopniu te kosztochłonne systemy rzeczywiście są w stanie budować odporność organizacji.

Literatura

- Bieñkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005, s. 25-32.
- Bishop T.J.F., Hydoski F.E., *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Wydawnictwo Studio Emka, Łódź 2009.
- Elgert K.D., *Immunology: Understanding the Immune System*, Wiley, New York 1996.
- Encyklopedia powszechna PWN*, wyd. II, PWN, Warszawa 1985.
- Heiens R.A., Kroll M., Wright P., *Macro-economic risk factors in industrial market: Are elite firm less susceptible?*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001, vol. 16, no. 4, s. 246-257.

celem jest unikanie kryzysów, ewentualnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie (aktywne zarządzanie kryzysowe), i o zarządzaniu w kryzysie, którego celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia, tj. niedopuszczanie do bankructwa (reaktywne zarządzanie kryzysowe) [Bieñkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 25-32].

- http://www.pikw.pl/jak-zwiekszyz-odpornosc-organizacji-na-naduzycia-korupcje-sabotaz-i-inne-destrukcyjne-zachowania-pracownikow,art_76_83.html.
- Kegan R., Lahey L.L., *Odporność na zmiany. Jak uwolnić potencjał tkwiący w Tobie i Twoim miejscu pracy*, Harvard Business Press, Wyd. Helion, Gliwice 2010.
- Knight R.F., Pretty D.J., *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*, A Research Report Sponsored by Sedgwick Group, Templeton College, University of Oxford, <http://www.asse.org/professionalfairs-new/bosc/docs/Catastrophesandshareholdervalue.pdf>, 13.09.2012.
- Kopaliński W., *Słownik przypomnień*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1992.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. nauk. J. Skalik, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania AE, Wrocław 2003, s. 17-23.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *The evaluation of the methods of organizational crisis prediction*, [w:] *Riesenie krizovych situacii v specifickom prostredi. 8. medzinarodna vedecka konferencia*, Zilina, 17-18 jun 2003. [C. 1]. Fakulta specialneho inzinierstva Zilinskej univerzity, Zilina [2003b]. s. 250-257.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *The evaluation of methods of detection of organizational crisis situations*, [w:] *Riesenie krizovych situacii v specifickom prostredi. 9. medzinarodna vedecka konferencia*, Zilina, 23-24 jun 2004. [C. 1]. Zilinska univerzita, Zilina 2004, s. 319-325.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Przewycięzanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, 56, nr 2, s. 22-29.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Ways and methods of detecting and dealing with crisis situations in an organisation*, [w:] *Riesenie krizovych situacii v specifickom prostredi. 4. vedecka konferencia s medzinarodnou ucast'ou*, [Zilina], 19. a 20. maj 1999. Fak. spec. inz. Zilinskej univ., Zilina [1999]. s. 155-161.
- Lau H.Y.K., Wong V.W.K., *An immunity approach to strategic behavioral control*, „*Engineering Applications of Artificial Intelligence*” 2007, 20, s. 289-306.
- Lisowski A., Strzałka J., *Egzamin kwalifikacyjny dla elektryków w pytaniach i odpowiedziach*, Zeszyt 3: *Ochrona przeciwporażeniowa i przeciwprzepięciowa*, COSiW SEP, Warszawa 2006.
- Lydyard P.M., Whelan A., Fanger M.W., *Immunologia. Krótkie wykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Słownik języka polskiego i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego, <http://www.slownik-online.pl/kopaliniski/>, 12.09.2012.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979.
- Świtalska A., *Sztuczne systemy immunologiczne – zastosowanie w optymalizacji kombinatorycznej*, <http://www.ipipan.waw.pl/~stw/ais/ks/>, 12.09.2012.
- Whitepaper ISO 22301. *Societal security. Business continuity management systems*, http://www.pecb.org/iso22301/iso22301_whitepaper.pdf, 12.09.2012.
- Wielki słownik języka polskiego*, http://www.wsjp.pl/index.php?id_hasla=23539&id_znaczenia=2603659&l=18&ind=0, 12.09.2012.
- Wyciślak S., *System odporności przedsiębiorstwa*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2006, nr 1 (123), s. 121-132.
- Zabłocka-Kluczka A., *Ogólna procedura wykrywania i przewycięzania zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. nauk. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 140-148.
- Zabłocka-Kluczka A., *Ograniczenia i użyteczność metod predykcji bankructwa organizacji*, *Naukovi Praci Kirovograds'kogo Nacional'nogo Technicnogo Universitetu. Ekonomichni Nauki*. 2005, vyp. 7, c. 2, s. 85-91.

- Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewyciężanie zjawisk kryzysowych organizacji*. Raporty Inst. Organ. PWroc. 2002 Ser. PRE nr 57, rozprawa doktorska (12.12.2002), Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław. Promotor: dr hab. Zygmunt Kral.
- Zawada B., *An Update on TC 223 and ISO 22301* (April 4, 2012), <http://www.drj.com/articles/online-exclusive/an-update-on-tc-223-and-iso-22301-april-4-2012.html>, 12.09.2012.

ORGANIZATION'S IMMUNITY TO CRISIS

Summary: The article discusses the concept and the essence of organization's immunity. In particular, in the context of the definition of immunity (resistance) in relation to living organisms, inanimate objects and social systems there was an attempt to define the term of organization's immunity. By analogy with the natural immune system the elements that constitute the organization's immunity (nonspecific and specific immunity) were distinguished and characterized. The article points out the need to take further research in the discussed field and shows necessary directions of the survey.

Keywords: organizational crisis, organization's immunity, organization's resistance vulnerability to crisis, immune system.