

Tomasz INGRAM

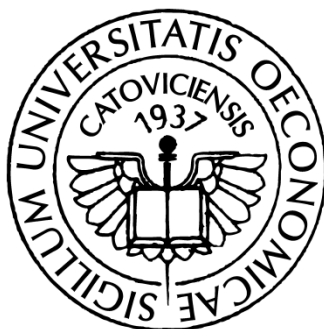
Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Tomasz INGRAM

**ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA
PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH**



Katowice 2023

Praca naukowa

Komitet redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Aldona Glińska-Neweś

Redakcja i korekta językowa

Beata Kwiecień

Skład tekstu

Marzena Safian

Projekt okładki

Janusz Gumulak

Ilustracja na okładce © Tomasz Ingram

ISBN 978-83-7875-834-1

doi.org/10.22367/uekat.9788378758341

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2023



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersytetu EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Spis treści

Wstęp	7
--------------------	---

Rozdział I

Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu	15
---	----

1. Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu.....	15
1.1. Systematyczny przegląd literatury – charakterystyka krajobrazu badań nad odpornością organizacyjną	15
1.2. Źródła zagrożeń dla organizacji.....	23
1.3. Kontekst badań	25
1.4. Odporność organizacyjna – zjawisko i typy	28
1.5. Źródła i mechanizmy odporności, konstrukty powiązane	29
1.6. Efekty i skutki odporności organizacyjnej	39
1.7. Teorie, modele i metody badawcze	41
2. Rozwój teorii odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa w przekroju chronologicznym.....	43
2.1. Założenia metodyczne przeglądu	43
2.2. Źródła koncepcji odporności organizacyjnej (lata 1981-2002)	45
2.3. Zintensyfikowanie zainteresowań i zabieganie o akceptację (lata 2003-2013)	48
2.4. Rozwój teorii odporności organizacyjnej i jej empiryczna weryfikacja (lata 2014-2022).....	54
3. Istota odporności organizacyjnej – w kierunku konkluzji rozważań	61
4. Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury i główne wnioski....	72

Rozdział II

Kontekstualizacja zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa	78
---	----

1. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych.....	78
2. Stan wiedzy na temat odporności przedsiębiorstw rodzinnych na kryzys...	87

3. Kontekstualizacja zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością: znaczenie uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego i charakterystyk otoczenia.....	101
3.1. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach	101
3.2. Bogactwo społeczno-emocjonalne	108
3.3. Otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa – wrogość, złożoność i zmienność	114

Rozdział III

Metodyka badań odporności w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	119
1. Zarys metodyki: cele pracy, hipotezy, model.....	119
2. Charakterystyka badań empirycznych.....	121
3. Badane zmienne oraz zastosowane sposoby ich pomiaru	124
3.1. Efektywność organizacyjna	124
3.2. Odporność organizacyjna	125
3.3. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach	132
3.4. Bogactwo społeczno-emocjonalne	133
3.5. Otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa – wrogość, złożoność i zmienność	133
3.6. Zmienne kontrolne.....	135

Rozdział IV

Wyniki badań empirycznych nad związkami pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz wrogości, złożoności i zmienności otoczenia	137
1. Identyfikacja zależności pomiędzy zmiennymi – wprowadzenie do pogłębionych analiz.....	137
2. Związki pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa w badanych podmiotach.....	140
3. Związki pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego	143
4. Moderująca rola otoczenia przedsiębiorstwa w zależności pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego	147
5. W kierunku konkluzji analiz – podsumowanie i wnioski	152

Rozdział V

Dyskusja nad wynikami badań – wnioski dla teorii, praktyki, przyszłe kierunki badań i ograniczenia procesu badawczego	157
1. Implikacje teoretyczne	157
2. Implikacje praktyczne	163
3. Przyszłe, potencjalnie interesujące kierunki badań	167
4. Ograniczenia prowadzonych badań.....	170
Zakończenie	175
Bibliografia	177
Spis rysunków	225
Spis tabel	226
Załączniki	227

Wstęp

Odporność organizacyjna, powszechnie rozumiana jako zdolność organizacji do radzenia sobie z przeciwnościami (Weick 1993), w ostatnich latach znacząco zyskuje na popularności jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu i jakości (Williams, Whiteman i Kennedy 2021). Liczba publikacji w tym obszarze rośnie z roku na rok, a przyczyn popularności tej tematyki można upatrywać między innymi w niekorzystnych zjawiskach naturalnych (Danes i in. 2009; Clement i Rivera 2017) i ekonomicznych (Koronis i Ponis 2018; Searing, Wiley i Young 2021). Zainteresowanie to wynika z dostrzeżenia wpływu katastrof naturalnych (Williams i Shepherd 2016), zjawisk społecznych (Korbi, Ben Slimane i Triki 2021), kryzysów ekonomicznych (Grądzki i Zakrzewska-Bielawska 2009; Amann i Jaussaud 2012), kryzysów powodowanych na przykład przez konflikty militarne (wojna na Ukrainie) czy w ostatnich latach zwłaszcza pandemii koronawirusa (Dyduch i in. 2021; Brunelli i in. 2022) na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Zjawiska te wywołują wzmożone wysiłki badaczy poszukujących mechanizmów pozwalających organizacjom przetrwać i rozwijać się w obliczu nieprzewidywanych, często trudnych do dostrzeżenia z wyprzedzeniem, przeciwności (Zastempowski 2010). Źródeł odporności poszukuje się zarówno na płaszczyźnie indywidualnej (Duchek 2020), badając zespoły (Minichilli, Corbetta i MacMillan 2010), organizacje (Ortiz-de-Mandojana i Bansal 2016), sieci organizacji (Pettit, Fiksel i Croxton 2010), społeczności (Cruz i in. 2014), miasta (Labaka i in. 2019) czy całe regiony (Salvato i in. 2020). W niniejszej monografii uwaga skupiona jest przede wszystkim na odporności przedsiębiorstw, co lokuje to opracowanie w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Pomimo wielu bardzo wartościowych badań nad zjawiskiem odporności organizacyjnej (Weick 1993; 2016; Williams i in. 2017; Hillmann i Guenther 2021), prowadzonych od lat 2000, głównie po wydarzeniach z 11 września 2000 roku (Coutu 2002; Sutcliffe i Vogus 2003; Gittel i in. 2006), oraz zaangażowania w procesy generowania wiedzy niezwykle wpływowych badaczy (Sutcliffe i Vogu 2003; Weick 1993; Willilams i in. 2017), ciągle w literaturze podnoszone

są zarzuty dotyczące niewystarczającego zrozumienia samego zjawiska (Burnard i Bhamra 2011), jego struktury (Conz i Magnani 2020), nośników (Fang i in. 2020) i efektów (Prayag i in. 2018). Nie do końca rozwikłane są także wzajemne zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a koncepcjami pokrewnymi (między innymi zarządzaniem ryzykiem – Rød i in. 2020). Literatura zagraniczna obfituje w rozmaite konceptualizacje odporności organizacyjnej publikowane w najlepszych źródłach (van der Vegt i in. 2015), niemniej ciągle podnoszony jest argument konieczności lepszego zrozumienia samego zjawiska oraz osadzenia go w ramach nauk o zarządzaniu. Szczególnie ważne z perspektywy poznawczej są zdaniem naukowców (Hillmann 2021) badania o charakterze empirycznym, które w sposób metodycznie poprawny pogłębiłyby zrozumienie istoty samego zjawiska oraz jego związków z funkcjonowaniem przedsiębiorstw (Khlystova, Kalyuzhnova i Belitski 2022). Na tym tle rodzą się istotne pytania, na które przegląd literatury nie daje w pełni satysfakcjonujących odpowiedzi. Dotyczą one istoty odporności organizacyjnej, sposobu jej pomiaru, jej związków z innymi aspektami funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw) oraz mechanizmów i czynników prowadzących do wzrostu odporności wyrażającej się w formułowaniu trafnych odpowiedzi na nieprzewidziane zdarzenia o potencjalnie negatywnych konsekwencjach dla przedsiębiorstwa.

W sferze teoretycznej niniejsza monografia zmierza do wypełnienia wskazanej powyżej luki poprzez próbę doprecyzowania rozmytego pojęcia odporności organizacyjnej, czyli określenia jej ram teoretycznych. Mając na uwadze różnorodność podmiotów rynkowych, które mogą być grupowane według wielu kryteriów, rozważania w niej odnoszą się przede wszystkim do grupy przedsiębiorstw rodzinnych, postrzeganych jako quasi-homogeniczna populacja wysoce specyficznych podmiotów gospodarczych (Glinka i Gudkowa 2003; Sułkowski 2011; Dibrell i Memili 2019). Zawężenie to wynika z trzech zasadniczych przesłanek. Po pierwsze, jak wskazują Steinerowska-Streb i Kraśnicka (2020), przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarkach rozwiniętych tworzą znaczącą część produktu krajowego brutto, dają zatrudnienie znacznej grupie osób i w dużej mierze decydują o poziomie rozwoju gospodarczego państw. Są one zatem niezwykle istotnym elementem rynku. Po drugie, specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, odróżniająca je od firm o charakterze nierodzinnym, sprawia, że w obliczu kryzysu są one w stanie skuteczniej odpowiadać na wyzwania tworzone przez nieprzewidziane przeciwności (Amman i Jaussaud 2012). W związku z tym rozpoznanie źródeł ponadprzeciętnej odporności przedsiębiorstw rodzinnych może potencjalnie wskazać kierunki doskonalenia procesów w innych typach organizacji. Po trzecie, o ile w odniesieniu do przedsiębiorstw w ogólności na temat odporności wiadomo relatywnie dużo, o tyle wiedza dotycząca odporności

organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych jest wysoce rozproszona i wycinkowa, a prowadzone nieliczne badania kierują do często rozbieżnych wniosków (por. Mihotić, Raynard i Ćorić 2022). Zatem w niniejszej monografii, w zakresie teoretycznym, zamierzeniem jest dookreślenie istoty i mechanizmów odporności organizacyjnej tej właśnie grupy przedsiębiorstw.

W sferze metodycznej podstawowym wyzwaniem jest próba operacjonalizacji i zaproponowania metody pomiaru samej odporności rozumianej przez pryzmat zdolności przedsiębiorstwa, osadzenie jej w kontekście charakterystycznym dla przedsiębiorstw rodzinnych i powiązanie z główną zmienną zależną interesującą badaczy nauk o zarządzaniu – efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Do tej pory dociekania prowadzone na łamach międzynarodowych publikatorów nie doprowadziły do jednoznacznych rozstrzygnięć dotyczących wzajemnych związków odporności organizacyjnej z efektywnością organizacyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych, choć literatura z obszaru odporności organizacyjnej jako takiej daje podstawy dla dostrzeżenia możliwych powiązań (Alonso-Dos-Santos i Llanos-Contreras 2019; Battisti i in. 2019). Od strony metodycznej celem jest zatem operacjonalizacja pojęcia odporności organizacyjnej i kontekstualizacja zależności pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W sferze empirycznej praca zmierza do sprawdzenia zależności pomiędzy odpornością organizacyjną i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście zmiennych charakterystycznych dla tej grupy firm – w szczególności pod uwagę wzięto zagadnienia bogactwa społeczno-emocjonalnego, które określane jest jako czynnik najsilniej odróżniający przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych (Berrone, Cruz i Gomez-Mejia 2012), uczenia się na błędach i niepowodzeniach, stanowiącego podstawę dla tworzenia organizacyjnych zdolności do adekwatnych odpowiedzi na zagrożenia płynące z otoczenia (Williams i in. 2017; Duchek 2020), oraz wrogości, złożoności i zmienności otoczenia, postrzeganych jako tworzące zbiór uwarunkowań, w których funkcjonuje każde przedsiębiorstwo, także rodzinne (Bryce i in. 2020). Zgodnie z wiedzą autora, tak zakrojone badania nie były do tej pory prezentowane ani w krajowej, ani też międzynarodowej literaturze, co powinno istotnie wzbogacić wiedzę dotyczącą antecedencji i mechanizmów prowadzących do odporności organizacyjnej oraz jej powiązań z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.

W końcu, w sferze praktycznej podjęto próbę zaprezentowania wskazówek pomagających przedsiębiorcom kierującym firmami rodzinnymi stworzyć warunki organizacyjne sprzyjające oraz zwiększające szanse na przetrwanie zawirowań i nieprzewidzianych trudności. Niemniej, ze względu na naukowy charak-

ter opracowania trzeba mieć na uwadze, że wnioski płynące z prowadzonych analiz literatury i wyników badań empirycznych mają charakter silnie uzależniony od kontekstu – nie jest intencją autora dostarczenie zbioru uniwersalnych praktyk gwarantujących sukces, gdyż takowy nie byłby uprawniony w świetle przeprowadzonych dociekań.

Aby zrealizować tak postawione cele, zdecydowano się na wykorzystanie wieloetapowego procesu badawczego, zakładającego pogłębione studia literaturowe, wykorzystujące między innymi technikę systematycznego przeglądu literatury, oraz badania empiryczne, zaprojektowane i zrealizowane zgodnie z wytycznymi prowadzenia badań ilościowych. Dane stanowiące podstawę rozważań zostały zgromadzone na przełomie lat 2018 i 2019 i pochodzą od respondentów z 339 krajowych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

Treść monografii została podzielona na pięć rozdziałów, przy czym dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, w których starano się zrealizować sformułowany cel odnoszący się do doprecyzowania pojęcia odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. W pierwszej kolejności na podstawie systematycznego przeglądu literatury dotyczącej odporności organizacyjnej zidentyfikowano obszary, w których do tej pory koncentrowała się uwaga badaczy w odniesieniu do odporności organizacyjnej przedsiębiorstw w ogólności. Z przeprowadzonych analiz płynie wniosek, że odporność organizacyjna jest związana ze sposobami odpowiedzi na zagrożenia – przede wszystkim zewnętrznymi względem organizacji, a wśród nich należy wyszczególnić kryzysy i katastrofy, charakterystyki otoczenia, a zwłaszcza jego wrogość, złożoność i zmienność oraz szeroko pojęte ryzyko. Badania nad odpornością były prowadzone w wielu przypadkach w przekrojach branżowych, w różnych typach organizacji, funkcjonujących w różnych krajach. W literaturze obecne są również badania nad odpornością zespołów, w tym zespołów projektowych. Wśród koncepcji pokrewnych pojawiających się w opracowaniach odnoszących się do odporności należy wskazać przede wszystkim koncepcje zarządzania ryzykiem, a także solidności organizacyjnej i społecznej odpowiedzialności. Wśród czynników towarzyszących odporności niezbywalne miejsce mają procesy prowadzące do przetrwania i mechanizmy przeciwdziałania przeciwnościom, zasoby organizacji, charakterystyki osób, szeroko pojmowane zdolności organizacji, przedsiębiorczość i innowacje, a także strategie, procesy zarządzania w przedsiębiorstwie, uczenia się, struktury organizacyjne czy zagadnienia współpracy. Wśród efektów odporności wyszczególniane są przede wszystkim zagadnienia trwałości organizacji i efektywności organizacyjnej. Podstaw samej koncepcji należy poszukiwać przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego i zasobowej teorii organizacji, a także zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji kapitału społecznego.

W dalszym kroku przedstawiono rozwój teorii odporności organizacyjnej w przekroju chronologicznym, gdzie wskazano na trzy okresy rozwoju zainteresowania koncepcją – od źródeł (lata 1981-2002), przez zintensyfikowanie zainteresowań i zabieganie o akceptację, które miały miejsce w latach 2003-2013, do rozwoju teorii odporności i jej empirycznej weryfikacji, która trwa aż do chwili obecnej. W każdym z tych okresów omówiono kluczowe z perspektywy rozwoju wiedzy opracowania naukowe wyłonione w drodze analizy cytowalności poszczególnych prac. Efektem przeprowadzonych analiz, w tym analiz definicji pojęcia, było sformułowanie autorskiego podejścia opartego na 50 najczęściej przywoływanych w literaturze źródłach, co doprowadziło do przedstawienia głównych wniosków i podsumowania rozważań na temat samej odporności organizacyjnej w końcowej części rozdziału I. Jako główne wnioski z dokonanego przeglądu warto wskazać powiązanie odporności z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, konieczność kontekstualizacji przedmiotowej zależności oraz szczególną rolę uczenia się – zwłaszcza na błędach i niepowodzeniach – dla kształtowania zdolności do przetrwania w obliczu kryzysów.

Rozdział II jest kontynuacją dociekań dotyczących odporności, tym razem w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rozpoczyna się charakterystyką przedsiębiorstwa rodzinnego jako specyficznego obiektu badania, a rozważania w tej części prowadzą do identyfikacji cech wyróżniających firmy rodzinne. Szczególną rolę odgrywają w tym przypadku kwestie sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym i rodzinności oraz zagadnienia nadzoru właścicielskiego, profesjonalizacji zarządzania, roli rodziny, a także czynnik, który zdaniem autorów zajmujących się funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych różnicuje te firmy od innych najbardziej, czyli bogactwo społeczno-emocjonalnego. Dociekania te doprowadziły do doprecyzowania pojęcia odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, które na potrzeby niniejszej pracy sformułowano następująco:

Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego przejawia się w zdolności do przewidywania wystąpienia potencjalnych, niekorzystnych i nieoczekiwanych zakłóceń w otoczeniu zagrażających jej funkcjonowaniu oraz dobrobytowi rodziny, a gdy się zdarzą, do szybkiego i efektywnego odpowiadania (reagowania) na nie. Prowadzą do niej procesy adaptacji (zmiany struktur, strategii i sposobów działania, wprowadzanie nowych rozwiązań i eksploatowanie nadarżających się szans), wykorzystujące dostępne dla przedsiębiorstwa i członków rodziny zasoby dla zapewnienia przetrwania (to jest do podtrzymania podstawowych funkcji, realizacji celów, w tym bogactwa społeczno-emocjonalnego, stabilności i sukcesji w dłuższym czasie). W przypadku wystąpienia negatywnych skutków odporność prowadzi do odbudowy i powrotu do co najmniej pierwotnego stanu.

W kolejnej części rozdziału II uwaga została poświęcona rozpoznaniu kwestii istotnych dla przedsiębiorstw rodzinnych, kluczowych z perspektywy stanu wiedzy odporności organizacyjnej w tej grupie przedsiębiorstw. W tym przypadku analiza słów kluczowych zidentyfikowanych w opracowaniach doprowadziła do sporządzenia mapy badań nad odpornością ukazującej źródła zagrożeń dla organizacji, źródła i mechanizmy odporności wraz z konstruktami powiązаныmi, konteksty prowadzonych badań, kluczowe teorie i metody, a także efekty samej odporności. W dalszym kroku przeprowadzono analizę kluczowych z perspektywy wiedzy badań, wyłonionych na podstawie liczby cytowań. Analiza ta doprowadziła do wielu obserwacji dotyczących samej natury odporności w przedsiębiorstwach rodzinnych i umożliwiła kontekstualizację podstawowej z perspektywy celów pracy zależności pomiędzy odpornością organizacyjną i efektywnością. Zmiennymi kontekstowymi, w świetle analiz literatury, godnymi szczególnego rozpoznania, są uczenie się na błędach i niepowodzeniach, wspomniane już bogactwo społeczno-emocjonalne oraz wrogość, złożoność i zmienność otoczenia. Analizy te dały podstawy do postawienia ośmiu hipotez badawczych, które były wyprowadzane na bieżąco, a potem syntetycznie przedstawione w rozdziale III. Hipotezy te sformułowano następująco:

- H1: Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jest pozytywnie powiązana z jego efektywnością organizacyjną.*
- H2: Organizacyjne uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H3: Uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H4: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H5: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H6: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H7: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H8: Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością organizacyjną w taki sposób, że im otoczenie jest bardziej wrogie, złożone i dynamiczne, tym zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i jego efektywnością organizacyjną jest silniejsza.*

Rozdział III ma charakter metodyczny i prezentuje efekty konceptualizacji kluczowych zależności pomiędzy zmiennymi, by w dalszym kroku przedstawić przebieg badań empirycznych (w tym dobór próby i techniczne aspekty gromadzenia danych), zaprezentować podstawowe informacje o badanych firmach i scharakteryzować podejście do pomiaru podstawowych zmiennych. Wykorzystując podstawowe statystyki, w tej części ukazano rzetelność przyjętych skal i opisano sposób potraktowania zjawisk w dalszych etapach analizy.

Rozdział IV prezentuje wyniki badań empirycznych nad wynikającymi z modelu badawczego zależnościami. Analizy rozpoczęto od przedstawienia podstawowych statystyk opisowych i miar współzależności, by w dalszej części poddać testowaniu relacje pomiędzy zmiennymi z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych, analizy mediacji i moderacji. Wyniki doprowadziły do przyjęcia H1, H5 i H7, przyniosły częściowe potwierdzenie dla H2, H3 i H4 oraz nie potwierdziły poprawności przypuszczeń wyrażonych w H6 i H8. Zatem odporność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym prowadzi do wzrostu jego efektywności organizacyjnej, jest zależna od uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz silnie uzależniona od bogactwa społeczno-emocjonalnego. Istotnie mediuje ona zależność pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach, w zależności od jego typu, różnie wpływa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Nie potwierdzono natomiast bezpośrednich związków pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, a wrogość, złożoność i zmienność otoczenia nie jest istotnym moderatorem zależności pomiędzy odpornością a efektywnością w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W rozdziale V przeprowadzono dyskusję nad uzyskanymi wynikami badań, która doprowadziła do sformułowania wielu wniosków o charakterze teoretycznym i praktycznym, a także do identyfikacji potencjalnie interesujących przyszłych kierunków badań. W części tej wskazano również słabości i ograniczenia przyjętych rozwiązań metodycznych i założeń. Całość kończy syntetyczne podsumowanie.

Przyjęta metoda badawcza miała w założeniu sprzyjać realizacji postawionych we wstępie celów, a w poszczególnych częściach starano się konsekwentnie odpowiadać na pojawiające się pytania. W świetle prowadzonych analiz odporność organizacyjna jest konstruktem złożonym i silnie uwikłanym w zależności z innymi elementami przedsiębiorstwa rodzinnego. Ma ona zdolność do kształtowania efektywności organizacyjnej i jest budowana w procesach uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz korzysta z bogactwa społeczno-emocjonalnego firmy rodzinnej. Wkład w rozwój teorii to przede wszystkim doprecy-

zowanie pojęcia odporności organizacyjnej – w tym odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego – oraz określenia jego ram teoretycznych. Zabieg ten zrealizowano w pierwszych dwóch rozdziałach monografii. Kluczową kwestią wydaje się w tym zakresie opracowanie autorskiej definicji odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego osadzonej na gruncie analizy pięćdziesięciu ujęć odporności pobranych z najczęściej przywoływanych artykułów naukowych z tego obszaru. Definicja ta uwzględnia ponadto wyróżniki przedsiębiorstwa rodzinnego. Przegląd literatury doprowadził także do operacjonalizacji odporności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym. Stworzona skala została uprzednio przetestowana, a w niniejszej monografii poddana głębszym analizom. Osadzenie odporności przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz otoczenia zadaniowego organizacji, a także powiązanie odporności z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego doprowadziło do stworzenia własnego modelu badawczego. Został on w dalszej kolejności poddany testowaniu, co doprowadziło do empirycznej weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi ujętymi w modelu. Wyniki badań wskazują na istotną rolę odporności organizacyjnej w kształtowaniu efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego. Uwypuklają również rolę uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego w kreowaniu samej odporności. Analizy mediacji wykazały natomiast mediującą rolę samej odporności w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego. Co zaskakujące, wrogość, złożoność i zmienność otoczenia nie odgrywają zakładanej oraz wskazywanej w literaturze roli moderatora zależności pomiędzy odpornością a efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego.

Skonfrontowanie analiz statystycznych z przeprowadzonymi w dwóch pierwszych rozdziałach analizami literatury doprowadziło do identyfikacji implikacji teoretycznych, wniosków o charakterze praktycznym oraz wskazania przyszłych kierunków badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Zgodnie z przeglądem literatury to pierwsze opracowanie systematyzujące zagadnienia odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w tak szerokim ujęciu. Praca wpisuje się w badania prowadzone w nurcie zarządzania strategicznego oraz badań prowadzonych w przedsiębiorstwach rodzinnych, których dorobek starano się wzbogacić.

Rozdział I

Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu

1. Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu

1.1. Systematyczny przegląd literatury – charakterystyka krajobrazu badań nad odpornością organizacyjną

W ostatnim okresie można zaobserwować znaczący wzrost zainteresowania badaczy problematyką odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa (*organizational resilience*) (Verreynne, Ho i Linnenluecke 2018). Liczba badań dotycząca tego zagadnienia rośnie nieustannie od początku XXI wieku, niemniej w ostatnich latach tematyka ta zyskuje na znaczeniu, o czym świadczy znaczny przyrost liczby publikacji – także tych ulokowanych w najbardziej prestiżowych periodykach (van der Vegt i in. 2015; Kossek i Perrigino 2016; Kahn i in. 2018; Buył, Boone i Wade 2019; Olekalns, Caza i Vogus 2020; Stoverink i in. 2020). I choć źródła te odnoszą się do problematyki z różnych punktów widzenia, to jednak nieodmiennie rozważania te osadzone są na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Opracowania te traktują samo zjawisko z różnych perspektyw (indywidualnej, zespołowej, organizacyjnej czy międzyorganizacyjnej).

Pomimo intuicyjnie wyczuwanego sensu tego zjawiska, wśród badaczy nie ma zgody co do sposobu określania, czym odporność właściwie jest (Ruiz-Martin, López-Paredes i Wainer, 2018). Podobnie rzecz się ma w literaturze krajowej, choć tutaj tematyka odporności poruszana jest nieporównanie rzadziej (Romanowska 2012; Chodyński 2016; Guryn 2017; Ingram i Głód 2018; Ingram i Bratnicka-Myśliwiec 2019; Jabłoński 2019; Sienkiewicz-Małyjurek 2020). Przed rozpoznaniem głębszego kontekstu, w jakim odporność organizacyjna wy-

stępuje, oraz ograniczenia zakresu dociekań do odporności przedsiębiorstw rodzinnych, co jest przedmiotem tej książki, istotnym wydaje się doprecyzowanie tego kluczowego z punktu widzenia monografii pojęcia. Celem niniejszego fragmentu jest zatem dookreślenie sposobu rozumienia odporności organizacyjnej osadzonego na próbie integracji różnych podejść, ukazanie trajektorii zmian w rozumieniu tego terminu oraz głównych płaszczyzn (obszarów, perspektyw), w jakich to pojęcie jest rozpatrywane.

Aby dookreślić pojęcie odporności organizacyjnej, zdecydowano się na wykorzystanie systematycznego przeglądu literatury. I choć w literaturze przedmiotu obecne są już tego rodzaju przeglądy (Korber i McNaughton 2017; Conz i Magnani 2020; Saad i in. 2021), to ze względu na nieustanny rozwój rozumienia tego pojęcia w ostatnich latach oraz często ograniczony zakres przyjmowany przez poszczególnych autorów opracowań (Pocinho, Garcês i Jesus 2022), to właśnie to najbardziej wysublimowane podejście metodyczne wydaje się w tym przypadku zasadne (Kraus, Breier i Dasi-Rodriguez 2020). Dodatkowo w powyższym przekonaniu utwierdzają uprzednio podejmowane próby definiowania i pomiaru tego zjawiska oparte na mniej rygorystycznych założeniach metodologicznych (Ingram 2020; Ingram 2021ab).

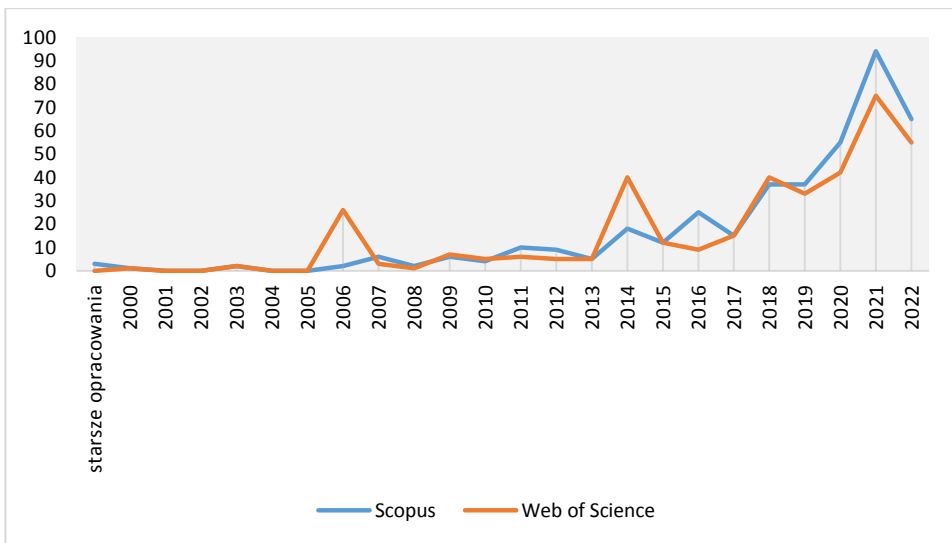
Dla potrzeb realizacji wskazanych powyżej celów posłużono się podejściem sugerowanym przez Krausa, Breiera i Dasi-Rodriguez (2020) przeniesionym z badań przedsiębiorczości. Zalet tego podejścia jest wiele, a wśród nich można wyszczególnić ustrukturyzowaną, powtarzalną i przejrzystą naturę, zobjektywizowany sposób doboru na poziomie pozyskiwania danych oraz usystematyzowane podejście w trakcie samej analizy, a także skoncentrowanie na samym konstrukcie. Sam proces zakłada fazy planowania, identyfikacji potrzeby, zbudowania protokołu, identyfikacji i oceny opracowań, pozyskiwania oraz syntetyzowania danych (por. Czakon 2011; Lenart-Gansiniec 2017). Zgodnie z rekomendacjami Krausa, Breiera i Dasi-Rodriguez (2020), w pierwszym kroku przygotowano plan badań, który został podsumowany w protokole (Załącznik 1), a według niego prowadzono dalsze postępowanie badawcze.

Wyszukiwanie artykułów poświęconych problematyce odporności organizacji na kryzys ukazuje 1 127 opracowań tylko w samej bazie Scopus¹ i 971 rekordów w bazie Web of Science (dalej WOS)². Wyszukiwanie frazy „organizational resilience” w scholar.google.pl zwraca natomiast 17 300 wyników. Po-

¹ Wyszukiwanie przeprowadzono w dniu 12 lipca 2022 roku; zapytanie wprowadzone do wyszukiwarki to „organi?ation* resilience”, przy czym „?” zastępuje dowolny jeden znak, a „*” ciąg znaków. Wyszukiwanie przeprowadzono w zakresie: tytuł, słowa kluczowe, streszczenie.

² Wyszukiwanie analogiczne jak w przypadku bazy Scopus przeprowadzono w dniu 12 lipca 2022 roku.

nieważ jednak Google Scholar nie umożliwia selektywnego filtrowania artykułów oraz rodzi trudności związane z weryfikacją jakości prezentowanych w tej wyszukiwarce opracowań, w dalszym procesie analitycznym zdecydowano się na skoncentrowanie uwagi na bazach zawierających przede wszystkim wiarygodne źródła naukowe – Scopus i WOS. Celem wyłonienia artykułów powiązanych z obszarem nauk o zarządzaniu i jakości postanowiono ograniczyć liczbę analizowanych opracowań. I tak, zawężając liczbę artykułów do tych indeksowanych w ramach dyscypliny „Business, Management and Accounting” w bazie Scopus, zapytanie zwraca 408 dokumentów poświęconych problematyce odporności organizacyjnej. W bazie WOS wyszukiwanie ograniczono do obszarów „Management” i „Business”, co doprowadziło do zidentyfikowania 383 unikalnych opracowań. Rysunek 1 przedstawia graficzny przyrost liczby opracowań naukowych poświęconych przedmiotowej problematyce. Szczególnie silny wzrost zainteresowania tym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw przypada na okres 2017-obecnie.



Rysunek 1. Liczba opracowań zidentyfikowanych w bazach Scopus i WOS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z baz Scopus i WOS.

Celem dalszych analiz w kolejnym kroku ograniczono wyszukiwanie do opracowań anglojęzycznych – w bazie Scopus było to 399 artykułów, z kolei w WOS – 379. Do dalszych prac pobrano metadane artykułów, tak by wyłonić kompletną listę, zakładając, że bazy te zawierają opracowania wspólne i unikalne. Do plików Excel wyeksportowano dane, zawierające informacje identyfika-

cyjne, abstrakty i słowa kluczowe oraz przypisy (w przypadku bazy Scopus) oraz Full Record (pełne dane – w przypadku bazy WOS). Scalona baza opracowań zawierała 598 unikalnych rekordów (artykułów, referatów, rozdziałów w monografiach).

Ponieważ taka ilość znacząco utrudnia prowadzenie studiów i może spowodować zniekształcenie wniosków w wyniku uwzględnienia opracowań o niższej wartości merytorycznej (i zmniejszenia roli najbardziej wartościowych prac), zdecydowano się dokonać dalszych zawężeń. W pierwszym kroku listę opracowań ograniczono do tych, które umieszczone są w periodykach ujętych na liście Ministra Edukacji i Nauki z punktacją minimum 100 punktów. W efekcie uzyskano 86 artykułów. Zabiegu tego dokonano, mając na uwadze toczącą się debatę dotyczącą zasadności kwalifikowania poszczególnych tytułów do listy. Aby ograniczyć wpływ tej arbitralnej decyzji na dobór źródeł, w dalszym kroku, by nie pominąć często cytowanych oraz potencjalnie pomocnych i wartościowych prac, zidentyfikowano artykuły, do których często odnoszą się inni autorzy publikujący w najlepszych źródłach. Przyjęto, że w przypadku publikacji sprzed 2009 roku (włącznie) poszukiwano opracowań cytowanych minimum 50 razy, dla prac z okresu 2010-2014 (włącznie) ustalono kryterium włączenia na poziomie 25 cytowań, dla opracowań z lat 2015-2019 było to 15 cytowań, a dla opracowań z lat 2020-2022 – 5 cytowań (starsze prace mają większą szansę na większą liczbę cytowań niż opracowania opublikowane niedawno). Do analizy włączono arbitralnie publikacje sprzed 2000 roku odnoszące się do odporności organizacyjnej, gdyż stanowią one załazek rodzącej się teorii. W efekcie tak zakrojonych działań ostatecznie do analizy włączono 174 opracowania. Szczegóły przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Kolejne kroki systematycznego przeglądu literatury oraz ilości artykułów

Protokół wyszukiwania publikacji	Liczba opracowań	
	Scopus	WOS
<i>1</i>	<i>2</i>	
Kolejne kroki	Scopus	WOS
1. Wyszukiwanie „organi?ation* resilience”	1 127	971
2. Ograniczenie do „Business, Management and Accounting” w Scopus oraz „Management” i „Business” w WOS	408	383
3. Ograniczenie do opracowań w języku angielskim, w tym:	399	379
Artykuły naukowe w czasopismach	334	284
Referaty w materiałach konferencyjnych	27	46
Opracowania zwarte i rozdziały w monografiach	26	49
Sumaryczna liczba unikalnych rekordów w obu bazach	598	
4. Ograniczenie do źródeł opublikowanych w najbardziej prestiżowych publikacjach (100 lub więcej punktów w wykazie ministerialnym), w tym monografii i materiałów konferencyjnych	84	

cd. tabeli 1

<i>1</i>	<i>2</i>
5. Uwzględnienie publikacji wysoce cytowanych (dla publikacji sprzed 2009 roku – min. 50 cytowań w bazach Scopus/WOS; dla publikacji z lat 2010-2014 – min. 30 cytowań; dla publikacji z lat 2015-2019 – minimum 20 cytowań; dla publikacji z lat 2020-2022 – minimum 5 cytowań), a nieopublikowanych w źródłach wskazanych w wykazie ministerialnym	90
Łączna liczba opracowań włączonych do dalszych analiz, w tym:	174
Artykuły naukowe w czasopismach	170
Inne opracowania naukowe (recenzje, „listy”)	3
Rozdziały w monografiach naukowych	1

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszym kroku do analizy pobrano zidentyfikowane 174 opracowania (nie udało się uzyskać pełnego dostępu do 7 spośród 174 źródeł), uzupełniono braki w słowach kluczowych i abstraktach oraz zweryfikowano zgodność opracowań z merytorycznym zakresem analizy. Żadne ze zidentyfikowanych źródeł nie zostało usunięte z dalszych analiz, choć niektóre z pobranych opracowań relatywnie luźno wiązały się z tematem.

Ponieważ nie wszystkie prace odnoszące się *explicite* do odporności organizacyjnej zawierają dokładnie to sformułowanie (*organizational resilience*), zdecydowano się na przeszukanie baz pod kątem opracowań zawierających wyłącznie samo słowo „resilience” i zwrócenie uwagi na te, które są szczególnie często cytowane, a nie ujęte w wyszukiwaniu. W efekcie uzupełniono bazę o dodatkowe 13 bardzo wpływowych prac odnoszących się do przedmiotowej tematyki, a nieujętych w przeglądzie. Podobne zabiegi stosowane są przez innych badaczy, tak aby nie pominąć istotnych źródeł w przypadku nadmiernego zawężenia poszukiwań (Stasa i Machek 2022). Tabela 2 przedstawia dołączone do analizy artykuły, wraz z liczbą powołań.

Tabela 2. Opracowania manualnie dodane do bazy

Lp.	Autorzy	Rok	Tytuł	Źródło	Liczba cytowań (baza WOS)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Hamel, Valikangas	2003	<i>The quest for resilience</i>	„Harvard Business Review”	492
2	Kahn, Barton, Fellows	2013	<i>Organizational crises and the disturbance of relational systems</i>	„Academy of Management Review”	94
3	Kossek, Perrigino	2016	<i>Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach</i>	„Academy of Management Annals”	116
4	Linnenluecke	2017	<i>Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda</i>	„International Journal of Management Reviews”	341

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6
5	Olekalns, Caza, Vogus	2020	<i>Gradual drifts, abrupt shocks: From relationship fractures to relational resilience</i>	„Academy of Management Annals”	12
6	Pettit, Fiksel, Croxton	2010	<i>Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework</i>	„Journal of Business Logistics”	455
7	Ponomarov, Holcomb	2009	<i>Understanding the concept of supply chain resilience</i>	„International Journal of Logistics Management”	687
8	Sitkin	1992	<i>Learning through failure – the strategy of small losses</i>	„Research in Organizational Behavior”	601
9	Stovering, Kirkman, Mistry, Rosen	2020	<i>Bouncing back: Toward a theoretical model of work team resilience</i>	„Academy of Management Review”	51
10	van der Vegt, Essens, Wahlstrom, George	2015	<i>Managing risk and resilience: From the editors</i>	„Academy of Management Journal”	226
11	Weick	1993	<i>The collapse of sensemaking in organizations – The Mann Gulch disaster</i>	„Administrative Science Quarterly”	2003
12	Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, Zhao	2017	<i>Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams</i>	„Academy of Management Annals”	342
13	Williams, Shepherd	2016	<i>Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake</i>	„Academy of Management Journal”	176

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

W efekcie do analiz zostało włączonych łącznie 187 prac, a kluczowe statystyki dotyczące wyłonionych publikacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Kluczowe statystyki dotyczące zgromadzonych do analizy artykułów odnoszących się do odporności organizacyjnej

Liczba opracowań przypadająca na autora		Cytowania opracowań (ile razy cytowano opracowania)		Cytowania opracowań poszczególnych autorów (ile cytowań można przypisać poszczególnym autorom)	
1 opracowanie	393 autorów	Średnia	73,49	Średnia	69,56
2 opracowania	48 autorów	Mediana	27	Mediana	25
3 opracowania	33 autorów	Odchylenie standardowe	179,66	Odchylenie standardowe	151,59
4 opracowania	8 autor	Maksimum cytowań pojedynczego opracowania	2003	Maksimum cytowań pojedynczego autora	2004
5 opracowań	5 autor	Liczba opracowań niecytowanych	9	Liczba autorów niecytowanych	16
9 opracowań	1 autor	–	–	–	–
Razem	429 autorów	Suma cytowań wszystkich dokumentów	13 744	Suma wszystkich cytowań autorów	31 512

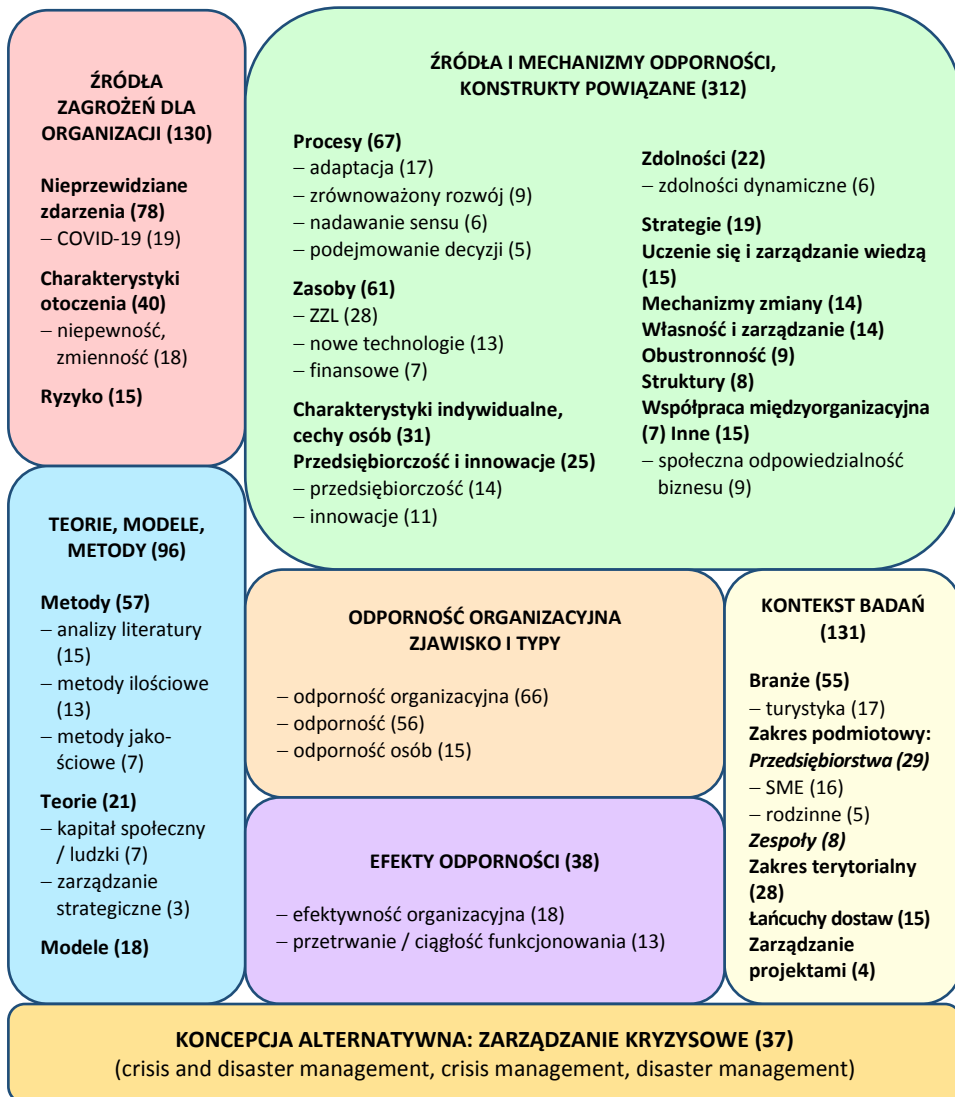
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z 15 sierpnia 2022 roku.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że znakomita większość autorów w bazie uczestniczyła w opracowaniu jednego tekstu (393 autorów), a jeden autor – Girish Prayag – jest autorem 9 publikacji umieszczonych w analizowanym zestawie. W odniesieniu do liczby cytowania poszczególnych artykułów, przeciętnie pojedynczy artykuł był cytowany ponad 73 razy, a mediana wyniosła 27 cytowania na artykuł. Wysokie odchylenie standardowe świadczy o dużym zróżnicowaniu liczby cytowań, a co za tym idzie – najprawdopodobniej o istnieniu artykułów cytowanych zdecydowanie częściej niż inne. Potwierdza to maksymalna liczba przywołań pojedynczego dokumentu wynosząca 2003. Jedyne 9 prac nie było przywoływanych w literaturze. W odniesieniu do cytowań w przekroju na autorów, średnia wyniosła niemal 70 cytowań na autora, przy dużo niższej medianie wynoszącej 25. Podobnie jak w przypadku powoływań na publikacje, także tutaj odchylenie standardowe jest wysokie i świadczy o tym, że są w analizowanej grupie autorzy, na których inni badacze powołują się zdecydowanie częściej. Maksimum cytowań uzyskanych przez pojedynczego autora wyniosło 2004, są to cytowania uznanego za kanon w obszarze odporności opracowania autorstwa K.E. Weicka. Z analizowanego zestawienia prace 16 autorów nie zostały zacytowane ani razu.

Po analizie popularności poszczególnych opracowań oraz statystycznym zestawieniu podstawowych informacji o analizowanych źródłach warto, jak przekonuje Czakon (2011), przyjrzeć się poruszanej w nich tematyce. Dobrym syntetycznym narzędziem mogącym posłużyć do tego celu jest analiza słów kluczowych. Ponieważ plik będący efektem scalenia danych z baz Scopus i WOS nie umożliwia przeprowadzenia analizy słów kluczowych na zasadzie współwystępowania w sposób bezpośredni, zdecydowano się na analizę częstości występowania samych słów kluczowych, po to aby wyszczególnić główne obszary, z którymi związana jest odporność organizacyjna.

W analizowanych artykułach autorzy wskazali 907 słów kluczowych (w przypadku 9 artykułów brak było wyszczególnionych słów kluczowych). Przed przystąpieniem do analizy ujednolicono słowa tak, by nie występowały w liczbie pojedynczej i mnogiej, ujednolicono również pisownię *organizational* i *organization*, tak by słowa te występowały w amerykańskiej odmianie języka angielskiego – jest ona częściej stosowana (jeśli było to zasadne). Na tak przygotowanej bazie przystąpiono do początkowej analizy częstości. Zastosowanie tabeli przestawnej pozwoliło na wyłonienie 575 unikalnych, jednorodnych słów kluczowych. W tym miejscu warto wskazać, że 469 słów występowało tylko jeden raz, a 56 – 2 razy, co stanowi ponad 91% wszystkich słów kluczowych. W płaszczyźnie terminologicznej świadczy to z jednej strony o dużej rozbieżności tematyce artykułów, a z drugiej – o braku wspólnego języka wśród badaczy. Częstość jako słowa kluczowe były wykorzystywane konstrukcje złożone z dwóch,

trzech lub większej liczby wyrazów. Zatem w następnym kroku synonimy zostały sprowadzone do jednej postaci – na przykład *firm performance*, *performance*, *organizational performance* zastąpiono słowem *firm performance*, a *family business*, *family firms* zastąpiono słowem *family business* itp. W dalszym kroku słowa zostały pogrupowane w podobne znaczeniowo zbiory. Ten proces doprowadził do identyfikacji i stworzenia mapy koncepcyjnej charakteryzującej badanie nad odpornością organizacyjną (rysunek 2).



Rysunek 2. Koncepcyjna mapa słów kluczowych z opracowań dotyczących odporności organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Mapa ma charakter poglądowy i stanowi punkt wyjścia do opisu badań nad odpornością organizacyjną w ujęciu strukturalnym. Mając świadomość ograniczeń wynikających z procesu grupowania słów kluczowych oraz przyporządkowywania ich do ogólniejszych kategorii celem umożliwienia opisu (oraz swoistej arbitralności i subiektywizmu tego procesu), uważam, że zabieg ten jest potrzebny dla większej czytelności dalszych rozważań. W nawiasach podano liczbę słów kluczowych zidentyfikowanych w drodze analizy, ograniczono się przy tym do słów występujących najczęściej. Nie ukazano wszystkich z nich, a jedynie te najliczniejsze. Konceptualizacja ta stanowi strukturę nośną dla dalszych dociekań oraz jest próbą uporządkowania i zsyntetyzowania różnorodności pojęć, koncepcji i zjawisk tworzących swoisty krajobraz najważniejszych badań opublikowanych w latach 1992-2022 nad odpornością organizacyjną.

W dalszej części zostaną omówione podstawowe elementy tworzące ukazaną na rysunku 2 konceptualną mapę badań nad odpornością organizacyjną. Mając na uwadze wielość koncepcji oraz płaszczyzn ukazanych na rzeczonej mapie, należy zaznaczyć, że w tej części monografii zjawiska otaczające kluczowe z perspektywy opracowania pojęcie są jedynie sygnalizowane i osadzone w kontekście odporności. Omówienie ma charakter wysoce ogólny i sygnalizuje konteksty i problemy, z którymi odporność współwystępuje. Tam, gdzie to możliwe i zasadne, starano się wskazać potencjalne związki przyczynowo-skutkowe, jednak nie w każdym przypadku było to możliwe. Pełne rozpoznanie i opisanie zależności pomiędzy konstruktami jest zadaniem przekraczającym możliwości autora. Celem jest zatem przede wszystkim uporządkowanie pojęć oraz wskazanie źródeł, w których współwystępują one z odpornością. W każdym fragmencie starano się również przedstawić implikacje płynące z analizy prowadzonej w danym obszarze. Wnioski płynące z tych analiz, a także analizy chronologicznej najważniejszych opracowań oraz analizy definicji odporności organizacyjnej przedstawiono w ostatnim punkcie rozdziału. Omawiane kwestie starano się także odnieść do literatury krajowej, która ze względu na mniejszą reprezentację i rozpoznawalność w międzynarodowych bazach danych nie została uwzględniona w przeglądzie, a może wzbogacić stan wiedzy i pomóc odnieść rozważania do sytuacji krajowej.

1.2. Źródła zagrożeń dla organizacji

Bezpośrednią przyczyną zainteresowania badaczy tematyką odporności organizacyjnej są różnego rodzaju sytuacje wyjątkowe, nieprzewidziane przeciwności (*adversities*), wydarzenia negatywnie wpływające na funkcjonowanie

organizacji (Weick i Roberts 1993). W badanych źródłach największą uwagę badaczy skupiła na sobie pandemia COVID-19 (słowo kluczowe w 21 artykułach), która na ponad dwa lata sparaliżowała funkcjonowanie największych gospodarek na świecie. Badania prowadzone nad wpływem pandemii dotyczyły rozmaitych aspektów funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, jak i organizacji. Odnosiły się one przede wszystkim do działania małych i średnich podmiotów gospodarczych (Aidoo i in. 2021; Klein i Todesco 2021; Sarkar i Clegg 2021; Hadjielias, Christofi i Tarba 2022; Ozanne i in. 2022), turystyki i branży hotelarskiej (Biggs, Hall i Stoeckl 2012; Filimonau, Derqui i Matute 2020; Pathak i Joshi 2020; Prayag, 2020; Bhaskara i Filimonau 2021; Wieczorek-Kosmala 2022). W mniejszym stopniu obejmowały tematykę ochrony zdrowia (Hundal i in. 2021; Sykes i Pandit 2021), branży budowlanej (Huang i Jahromi 2021), przedsiębiorstw rodzinnych (Soluk, Kammerlander i De Massis 2021), branży gastronomicznej (Neise, Verfürth i Franz 2021) czy branż kreatywnych (Khlystova, Kalyuzhnova i Belitski 2022). Jak można zaobserwować, w sposób naturalny badania nad wpływem COVID-19 na gospodarkę koncentrowały się na branżach i obszarach, których problem ten najbardziej dotyczył. Terytorialnie przeważają w tym zestawieniu opracowania odnoszące się do sytuacji w Azji, w mniejszym stopniu do pozostałych kontynentów.

Niemniej COVID-19 to nie jedyny czynnik wywołujący zainteresowanie odpornością organizacyjną, w której upatruje się również skutecznej odpowiedzi na kryzysy gospodarcze (Amann i Jaussaud 2012; Mithani 2020), katastrofy wynikające z działań ludzi (Gittell i in. 2006), niekorzystne zjawiska pogodowe i katastrofy naturalne (Moller, Wang i Nguyen 2018; Tisch i Galbreath 2018; Zhou i in. 2022b), zmiany klimatu (Winn i in. 2011) czy niepokoje społeczne (Korbi, Ben Slimane i Triki 2021). Poza zjawiskami pozostającymi ponad granicami organizacji, na które ona nie ma wpływu, odporność jest interesująca badawczo mając na uwadze również problemy wewnątrzorganizacyjne, takie jak korupcja czy inne problemy występujące wewnątrz przedsiębiorstwa (Tunley i in. 2018), choć analizy w tym nurcie są zdecydowanie rzadsze.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw i organizacji są również niekorzystne zmiany w otoczeniu. Implikują one konieczność przygotowania stosownych odpowiedzi. Wśród czynników powodujących zainteresowanie badaczy odpornością wyszczególnione są przede wszystkim gwałtowne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (Akgün i Keskin 2014; Buliga, Scheiner i Voigt 2016; Jiang, Ritchie i Verreynne 2019), niepewność (Burnard i Bhamra 2011; Sullivan-Taylor i Branicki 2011) czy jego złożoność (Kagan i Kirchberg 2016). Także przemiany w sferze politycznej czy zmiany na rynku, między innymi w obszarze nowoczesnych technologii, powodują konieczność wypracowania mechanizmów

radzenia sobie z nieprzewidywanymi okolicznościami, co sprzyja rozwijaniu odporności organizacyjnej (Mzid, Khachlouf i Soparnot 2019; Tortorella i in. 2021). Uwadze badaczy nie umknęły również zagadnienia ogólnoświatowych trendów, na przykład globalizacja (Alonso i Bressan 2015), *sharing economy* (Yuan i in. 2022) czy zmiany ukierunkowane na tworzenie gospodarek okrężnych (*circular economies*) (Kennedy i Linnenluecke 2022). Otoczenie, a zwłaszcza niepewność wynikająca z funkcjonowania w nim przedsiębiorstwa, w świetle wyników badań stanowi ważny kontekst przyczyniający się do rozwoju zainteresowania odpornością organizacji, wpływając na możliwości odnowy organizacyjnej po kryzysie (Cyfert, Bełz i Wawrzynek 2014). Dzieje się tak, ponieważ odporność oferuje wiele mechanizmów dostosowawczych, a sama w dużej mierze zasadza się na adaptacji (Linnenluecke, Griffiths i Win 2012).

Ostatnim elementem tworzącym kontekst zewnętrzny względem odporności jest ryzyko (Paraskevas i Quek 2019). W tym zakresie jest ono zjawiskiem samym w sobie, gdyż nie implikuje powstania szkody lub straty, a jedynie wskazuje na prawdopodobieństwo wystąpienia takowych. Może być ono związane ze zmianami klimatu, ekonomią, zawirowaniami społecznymi, niekorzystnymi trendami na rynku. W tym zakresie zarządzanie ryzykiem stanowi próbę przygotowania się organizacji na nieprzewidziane zdarzenia (Zakrzewska-Bielawska 2008). Ryzyko jako słowo kluczowe wskazywane jest jedynie w 4 opracowaniach (m.in.: Al-Abrow, Alnoor i Abbas 2015; Sawalha 2015), przy czym inni autorzy badali również problematykę zarządzania ryzykiem (Burnard i Bhamra 2011), świadomości ryzyka (Andersson i in. 2019), sytuacji, w których niemal doszło do katastrofy (Turner i in. 2020) czy reżimu ryzyka (Wissman-Weber i Levy 2018). Zarządzanie ryzykiem, posiadające bardzo szeroką podbudowę teoretyczną, której prezentacja leży poza zakresem niniejszej analizy, jest jedną z koncepcji pokrewnych dla odporności organizacyjnej, gdyż można przyjąć, że stanowi ono jeden z mechanizmów wspomagających przetrwanie organizacji (Manab i Aziz 2019). Zatem pełni ono w organizacji podobne do odporności funkcje (van der Vegt i in. 2015).

1.3. Kontekst badań

Jak wykazuje analiza słów kluczowych, badania były prowadzone w rozmaitych branżach. Większość dociekań osadzona jest jednak w branży turystycznej (Moller, Wang i Nguyen 2018; Melian-Alzola, Fernandez-Monroy i Hildago-Penate 2020; Prayag 2020; Senbeto i Hon 2020), co może być relatywnie prosto wytłumaczone dwoma faktami. Po pierwsze, jak wskazano, znacząca część

opracowań dotyczących odporności została opublikowana w ostatnich kilku latach, w związku z tym naturalnym zjawiskiem jest większa liczba publikacji także w tym obszarze. Po drugie, sektor turystyczny i usług najbardziej ucierpiały w trakcie szerzącej się pandemii COVID-19, a znacząca część opracowań w niniejszym przeglądzie nawiązuje albo wprost, albo pośrednio do uwarunkowań pandemicznych.

Obok branży turystycznej uwaga była również poświęcana innym grupom przedsiębiorstw – należy tutaj wskazać przedsiębiorstwa produkcyjne (Ates i Bititici 2011; Cotta i Salvador 2020), organizacje sektora publicznego (Mafabi, Munene i Ntayi 2012) i administrację rządową (Chang 2021), ochronę zdrowia (Bryce i in. 2020; Hundal i in. 2021; Sykes i Pandit 2021), organizacje non-profit (Searing, Wiley i Young 2021), megaprojekty (Wang i in. 2021), handel detaliczny (Martinelli, Tagliacruzchi i Marchi 2018), przemysł tekstylny (Pal, Torstenson i Mattila 2014), branżę usługową (przedsiębiorstwa luksusowe) (Taishoff, Muehlbacher i Kauppinen-Ra 2022), usługi edukacyjne (Webb i Chaffer 2016) i usługi dla ludności (Tuazon, Wolfgramm i Whyte 2021) czy przemysły kreatywne (Kagan i Kirchberg 2016). Z dokonanego przeglądu wynika, że autorzy chętnie zawężają kontekst do bardzo konkretnych typów organizacji. Ograniczenia w zakresie badań czynione przez autorów mają za zadanie dostosować je do specyficznych warunków oraz zapewnić reprezentatywność. Wydaje się również, że często są one wynikiem łatwiejszego dostępu do pewnej grupy podmiotów. Kluczem do wyodrębnienia grupy podmiotów jest w tym przypadku ich homogeniczność oraz wyraźna specyfika. Niemniej, rodzi to pytanie o uniwersalność metod i technik konstytuujących odporność organizacyjną w innych kontekstach. Znaczna część rekomendacji i zaleceń (uczenie się, odpowiednie przywództwo, posiadanie planów działania w sytuacjach kryzysowych, elastyczne zasoby ludzkie itp.) ma charakter ogólny, niemniej część sugestii jest wysoce specyficzna dla kontekstu, w którym odporność jest analizowana.

Analizując studia przez pryzmat rozmiaru i charakteru przedsiębiorstwa, w którym były prowadzone badania, słowa kluczowe jednoznacznie wskazują, że większość badanych podmiotów to małe i średnie podmioty gospodarcze (Branicki, Sullivan-Taylor i Livschitz 2018; Herbane 2019; Audretsch i Belitski 2021; Hillmann i Guenther 2021; Klein i Todesco 2021; Saad i in. 2021; Do i in. 2022; Zhou i in. 2022a). Może to wynikać z wielu czynników. Jednym z nich jest bez wątpienia łatwiejszy dostęp do dużej liczby podmiotów niezbędnych do przeprowadzenia badań ilościowych (wielkość populacji) wykorzystujących zaawansowane techniki analityczne, takich jak na przykład modelowanie równań strukturalnych (Westland 2010). Z innej strony to właśnie małe i średnie podmioty gospodarcze są zazwyczaj gorzej przygotowane na niespodziewane,

niekorzystne sytuacje, przeciwności. Nie ulega wątpliwości, że małe i średnie przedsiębiorstwa istotnie różnią się od dużych podmiotów gospodarczych (Marjański, Staniszewska i Marjańska-Potakowska 2018). Mają mniejsze zasoby finansowe i ludzkie od dużych organizacji (Theng i Boon 1996), niechętnie korzystają z finansowania zewnętrznego (Berggren, Olofsson i Silver 2000), są zazwyczaj mniej profesjonalnie zarządzane (Pauli 2020), mają mniejszy kapitał relacyjny (Cegarra-Navarro i Dewhurst 2006), mają większe trudności w znalezieniu alternatyw dla istniejącego portfolio zasobów (Sarsah i in. 2020). Wreszcie, o ile bardzo wiele wiadomo na temat funkcjonowania dużych organizacji, a wiedza na ich temat jest niezwykle bogata, o tyle specyfika funkcjonowania mniejszych podmiotów gospodarczych skutecznie wymyka się metodom i technikom stosowanym przez badaczy. Przyczyną jest tu zdecydowanie mniejsza formalizacja i uzależnienie stosowanych metod kierowania od wiedzy i kompetencji menedżera (Pauli i Poczowski 2019). Ponadto zainteresowanie poznaniem tego, co niewiadome, należy postrzegać jako kluczowy element nauki i z tej perspektywy badania te są niezwykle wartościowe właśnie ze względu na podjęte próby wyjaśnienia słabo opisanych zjawisk.

Obok badania małych i średnich przedsiębiorstw uwaga badaczy koncentrowała się również na funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych (Mzid, Khashloul i Sparnot 2019; Hillmann i Guenther 2021; Santoro, Messeni-Petruzzelli i Del Giudice 2021), gdyż jak zauważają Amman i Jausaud (2012) są one lepiej przygotowane na kryzys niż ich nierodzinne odpowiedniki. Odnosząc się do podmiotów gospodarczych, jedno z badań osadzone jest w międzynarodowych realiach (Alonso i Bressan 2015). W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że autorzy często w słowach kluczowych nie wskazują na typ badanych przedsiębiorstw, co stanowi swoiste ograniczenie w tym zakresie, a wniosków nie należy w tym przypadku uogólniać na wszystkie prace. Niemniej przedsiębiorstwa małe i średnie oraz firmy rodzinne to uzasadniony obiekt badań nad odpornością, patrząc przez pryzmat analizowanych prac.

Analiza słów kluczowych wskazuje, że badania nad odpornością przedsiębiorstw prowadzono na całym świecie, na wszystkich kontynentach. Autorzy wskazują jednak na konkretną lokalizację, podobnie jak w przypadku pozostałych zakresów badań po to, by uzasadnić wyniki specyfiką konkretnego państwa lub regionu. Może ona wynikać z podatności na występowanie określonych zjawisk niekorzystnych dla tamtejszych organizacji (Moller, Wang i Nguyen 2018; Prayag i in., 2020; Bhaskara i Filimonau 2021), ze specyfiki danego rejonu (Crichton, Ramsay i Kelly 2009; Hoegl i Hartmann 2021) lub branży w danej lokalizacji (Ghaderi, King i Hall 2022). Czynią to również wtedy, gdy wnioski z badań będą miały przede wszystkim charakter lokalny i będą trudno repliko-

walne w innych lokalizacjach. Podejmowanie tematyki odporności w różnych kontekstach wskazuje, że zjawisko to jest postrzegane jako istotne na całym świecie.

Osobnym, wysoce specyficznym kontekstem prowadzenia badań nad odpornością jest uwarunkowanie tworzone przez łańcuch dostaw. Wiedza dotycząca odporności w tym obszarze jest potężna, a artykuły publikowane w tym nurcie są niezwykle często cytowane (Ponomarov i Holcomb 2009; Pettit, Fiksel i Croxton 2010; Annarelli i Nonino 2016; Burnard, Bhamra i Tsinopoulos 2018; Mithani 2020; Hillmann i Guenther 2021; Hundal i in. 2021). Łańcuchy dostaw, jako bardzo specyficzna forma współpracy przedsiębiorstw, pozostają poza obszarem niniejszej analizy, ale warto o nich wspomnieć, gdyż wiedza odnosząca się do odporności organizacyjnej przedsiębiorstw i samego łańcucha jest silnie ugruntowana i bogata.

Odporność organizacyjna była również przedmiotem analiz na poziomie grup i zespołów zadaniowych (Kossek i Perrigino 2016; Kahn i in. 2018; Barton i Kahn 2019; Pavez i in. 2021). Mając na uwadze popularność organizacji pracy w formie zespołów zadaniowych oraz potężną wiedzę dotyczącą ich funkcjonowania, lepsze zrozumienie dynamik grupowych oraz sposobów radzenia sobie zespołów z przeciwnościami powinno pozwolić na wyjaśnienie przyczyn sukcesów lub porażek całych organizacji, stanowiących zbiór licznych grup pracowniczych. Podobnie rzecz się ma z zarządzaniem projektami (Turner i in. 2020; Carmeli, Lewi i Peccei 2021). Warto jednak zaznaczyć, że wyniki badań nad zespołami bardziej koncentrują uwagę na specyfice współpracy wewnątrzgrupowej, dynamice relacji czy konkretnych działań menedżerów, a tych wniosków nie można bezpośrednio przenosić na wyższy poziom – całej organizacji. Innymi słowy, to, co sprawia, że zespoły są bardziej odporne na kryzys, niekoniecznie musi się sprawdzić w skali całej firmy. I choć odporność zespołów (także projektowych) leży poza granicami niniejszego opracowania, nie należy zapominać, że może ona stanowić mikrofundament odporności całego przedsiębiorstwa, organizacji (Al-Atwi, Amankwah-Amoah i Khan, 2021; Yildiz i in. 2021).

1.4. Odporność organizacyjna – zjawisko i typy

Jak się można spodziewać, najczęściej występującym w przeglądzie słowem kluczowym była odporność organizacyjna (66 wystąpień) lub odporność (56 wystąpień). Autorzy posługiwali się również wymiennie słowem „resiliency” (Korber i McNaughton 2018; Shashi i in. 2020; Searing, Wiley i Young 2021), „business resilience” – odporność biznesu (Salvato i in. 2020; Hillmann i Guenther

2021; Hadjielias, Christofi i Tarba 2022) czy „resilient organization” – odporna organizacja (Hillmann 2021). Wielość podejść do odporności sprawia, że doprecyzowanie tego pojęcia wymaga wiele uwagi. Wykracza również poza możliwości opierania się tylko na słowach kluczowych, wymagając przeglądu definicji. W tym miejscu warto wskazać, że obok odporności organizacyjnej wśród słów kluczowych pojawiały się także pojęcia odporności pracowników (Mithani 2020; Senbeto i Hon 2020), odporności zespołów (Olekalns, Caza i Vogus 2020; Pavez i in. 2021), odporności indywidualnej (Duchek 2018; Prayag i in. 2020), odporności społeczności (Zahller, Arnold i Roberts 2015; Rød i in. 2020), odporności terytorialnej (Gilly, Kechidi i Talbot 2014) czy odporności w miejscu pracy (King, Newman i Luthans 2016). Trzeba także wskazać, że odporność jest jedną z możliwych odpowiedzi przedsiębiorstwa na kryzys, obok niewrażliwości (*antifragility*) czy trwałości (*roboustness, sustainability*) (Munoz, Billsberry i Ambrosini 2022).

Wszystko to prowadzi do konkluzji, że odporność jako taka jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym, występującym na wielu różnych poziomach. Odporność organizacyjna jest zatem jednym z typów odporności, który jest charakterystyczny dla podmiotu, jakim jest organizacja. Analizując pojęcie odporności organizacyjnej nie sposób abstrahować od samego zjawiska na innych poziomach analizy. Zwłaszcza, że fundamentów odporności organizacyjnej można szukać w zachowaniach konkretnych uczestników organizacji (Weick 1993). Jak się wydaje, dla odporności organizacyjnej szczególną rolę może pełnić odporność indywidualna, zwłaszcza w mikro i małych podmiotach gospodarczych, gdzie osoba właściciela i menedżera częstokroć jest ta sama. To od zachowań tego kluczowego z perspektywy organizacji gracza może zależeć przetrwanie organizacji w obliczu katastrofy, kryzysu. Podobnie rzecz się ma w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, gdzie dodatkowo w grę wchodzi partycularne interesy całej rodziny (w tym kwestia odpowiedzialności i troski o jej dobrobyt) (Soluk, Kammerlander i De Massis 2021).

1.5. Źródła i mechanizmy odporności, konstrukty powiązane

Słowa kluczowe przypisane do grupy źródeł i mechanizmów odporności stanowią największą część spośród ponad 900 wyłonionych kluczowych wyrazów. Pod pojęciem procesów ująłem wiele różnych zjawisk związanych z konkretnymi akcjami, działaniami podejmowanymi przez organizacje. Główną grupę stanowią w tym przypadku procesy adaptacji (17 słów kluczowych). Wskazuje to, że odporność zasadza się na przystosowywaniu się do warunków lub do tego

przystosowania prowadzi (Winn i in. 2011; Linnenluecke, Griffiths i Winn 2012; Limnios i in. 2014; Clement i Rivera 2017; Linnenluecke 2017; Wissman-Weber i Levy 2018). Obok kluczowego procesu adaptacji, warto zwrócić również uwagę na procesy odpowiedzialności i zrównowazenia w działaniu (Stone i Rahimifard 2018; Visser 2021; Song, 2022), nadawania sensu (Weick 1993; Teo, Lee i Lim 2017; Tisch i Galbreath 2018), balansowania struktur organizacyjnych (Andersson i in. 2019), planowania (Weigand i in. 2014), zbiorowej uważności organizacyjnej (Wang i in. 2021), uzupełniania pracowników (van den Berg i in. 2022), korzystania z rutyn organizacyjnych (Manfield i Newey 2018; Jiang, Ritchie i Verreynne 2019), oporu (Siltaloppi, Laurila i Artto 2022) czy przywództwa (Tuazon, Wolfgramm i Whyte 2021).

Odporności organizacyjnej w literaturze towarzyszy także pojęcie zarządzania kryzysowego. Jest ono sposobem odpowiedzi organizacji na trudne do przewidzenia zjawiska; to proces, w którym organizacja odpowiada na niszczące, nieprzewidziane wydarzenia, które zagrażają lub wręcz szkodzą jej, pracownikom i innym interesariuszom (Bundy i in. 2017). Należy jednak zauważyć, że stwierdzenie takie jest w dużej mierze uproszczeniem, bo jak podkreśla się w literaturze, badacze do dziś nie są zgodni w tym fundamentalnym dla rozwoju wiedzy obszarze (Jaques 2009). W literaturze anglojęzycznej wskazuje się na dwie częściowo ząębające się koncepcje – zarządzanie kryzysowe oraz zarządzanie w sytuacjach katastrof (odpowiednio: *crisis management* i *disaster management*). Tak też jest w analizowanym zbiorze literatury (Weick 2016; Jiang, Ritchie i Verreynne 2021; Ghaderi, King i Hall 2022).

W polskiej nomenklaturze dominuje pojęcie *crisis management* – zarządzania kryzysowego. Jak można zasadnie przypuszczać, zarządzanie kryzysowe i odporność organizacyjna mają wiele punktów wspólnych, jednak wiedza w tych obszarach rozwija się w odrębnych nurtach (Williams i in. 2017). W dużym uproszczeniu można przyjąć, że zarządzanie kryzysowe odnosi się przede wszystkim do zdarzeń w znacznej mierze niezależnych od organizacji, kryzysów wynikłych z przyczyn naturalnych (Fang i in. 2020) albo działań ludzi (Sullivan-Taylor i Wilson 2009). Odporność organizacyjna wydaje się w tym kontekście pojęciem szerszym, bo uwzględnia nie tylko mechanizmy odpowiedzi na zaistniałą sytuację, ale również swoistą zdolność do niej (np. Manfield i Newey 2018). Bez wątplenia istnienie protokołów postępowania w sytuacjach kryzysowych opisujących techniki zarządzania i sposoby zachowania jest istotnym elementem kształtującym odporność, niemniej nie jest to cały obraz zjawiska. Uwadze umyka w tym przypadku kwestia odporności indywidualnej, nadawanie sensu, zachowania i emocje, racjonalizacja, zmiana modeli biznesu czy same zdolności organizacji do odpowiedzi na kryzys. Tym samym zarządzanie kryzy-

sowe może być traktowane jako jeden z mechanizmów prowadzących do odporności organizacyjnej. Niewątpliwie zagadnienie wzajemnych relacji odporności organizacyjnej i zarządzania kryzysowego jest tematem wymagającym uwagi, lecz ze względu na dotychczasowy brak zgody co do rozumienia zarówno pierwszego, jak i drugiego terminu, debata taka nie może doprowadzić do jednoznacznych rozstrzygnięć. Celem pracy jest zrozumienie odporności organizacyjnej i na tym zadaniu skoncentrowano uwagę. W tym miejscu przyjmuję argumentację Williamsa i in. (2017), którzy na 37 stronach opublikowanych w najbardziej prestiżowym czasopiśmie w naukach o zarządzaniu i jakości („Academy of Management Annals”) twierdzą, że teoretycznie istnieje możliwość połączenia tych dwóch koncepcji. Założenie to oparte jest na uwzględnieniu zdolności zapewniających trwałość, organizowania i dostosowywania, odpowiadania na istotne zagrożenia oraz informacji zwrotnej dotyczącej dotychczasowych doświadczeń (uczenie się na doświadczeniach). Niemniej jest to teoria wymagająca sprawdzenia w warunkach organizacyjnych, co wykracza zarówno poza możliwości, jak i zamierzenia niniejszego opracowania. W tym miejscu warto odnieść się także do kluczowych w warunkach kryzysu procesów decyzyjnych. Williams i in. (2017), opisując procesy adaptacji i tworzenia odporności, wskazują na decyzyjność jako jeden z elementów warunkujących wprowadzanie zmian zmierzających do przetrwania. Van den Berg i in. (2022) uwypuklają z kolei znaczenie delegowania uprawnień decyzyjnych i pozytywnego wzmocnienia (empowermentu), co może mieć znaczenie dla podejmowania szybkich i koniecznych działań w obliczu nieprzewidzianych kryzysowych sytuacji. Szeroko na temat delegowania uprawnień dla rozwoju przedsiębiorstwa pisze Glinka (2008). Tuazon, Wolfgramm i Whyte (2021) z kolei podkreślają rolę etyki w podejmowanych przez liderów działaniach w warunkach kryzysu. Tak czy inaczej, decyzje dotyczące zmian, transformacji czy rozwiązywania bieżących problemów są kluczowym elementem pozwalającym organizacjom na adaptację. Bez nich przetrwanie nie byłoby możliwe.

Kompletna lista procesów wyłaniających się ze słów kluczowych jest trudna do syntetycznego i pełnego przedstawienia. Warto jednak dostrzec, że część z opisanych procesów stanowi element odporności (np. adaptacja, zrównoważenie), część współwystępuje w organizacji z samą odpornością (np. przywództwo), część prowadzi do odporności (zbiorowa uważność). W koncepcjach i badaniach wskazane zjawiska pełnią rolę zmiennych niezależnych, mediatorów, moderatorów czy determinant. Ich obszerna lista nie przedstawia pełnego spektrum odporności, sygnalizuje jednak jasno, że ta jest procesem uwikłanym, występuje w bardzo szerokim kontekście innych zjawisk organizacyjnych. Kolejne badania nad odpornością przybliżają do poznania zależności pomiędzy

odpornością a innymi istotnymi z perspektywy organizacji zjawiskami, procesami, praktykami czy zachowaniami. Badacze krok po kroku zgłębiają poszczególne zależności, a stworzenie kompletnej mapy współzależności nie jest już obecnie łatwo wykonalne. Zwłaszcza, że kolejne badania niekoniecznie potwierdzają wyniki uprzednio prowadzonych dociekań. Ze zbioru „procesy” wyodrębniono pewne grupy, odnoszące się na przykład do uczenia się czy innowacyjności, tak by nie zagmatwać dodatkowo i tak już zawilego obrazu.

Mając na uwadze przeprowadzoną analizę, można stwierdzić, że część badaczy upatruje źródeł odporności w zasobach organizacji (Wieczorek-Kosmala 2022). W tej puli na wyszczególnienie zasługuje kilka grup zasobów. Po pierwsze, są to wolne zasoby finansowe, tzw. slack resources (Aidoo i in. 2021; Leuridan i Demil 2022), oraz zasoby finansowe w ogóle (Gittel i in. 2006; Searing, Wiley i Young 2021). Nie ulega wątpliwości, że zasoby finansowe znacząco ułatwiają kluczową z perspektywy przetrwania adaptację do nowych warunków poprzez możliwości wprowadzania nowych rozwiązań odpowiadających na nowe warunki rynkowe, popyt. Niemniej zasoby finansowe wcale nie są najczęściej wskazywanym źródłem odporności w badaniach. Co zaskakujące, badacze częściej niż zasobami finansowymi w obliczu kryzysu byli zainteresowani zarządzaniem zasobami ludzkimi – pracownikami jako zasobem firmy (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011; Huang, Xing i Gamble 2019; Visser 2021), w tym między innymi lukami kompetencyjnymi (Webb i Chaffer 2016), fluktuacją i elastycznością rozwiązań kadrowych (Chung 2022) czy poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników (Filimonau, Derqui i Matute 2020). Opracowania odnoszą się też do praktyk zsl i ich znaczenia dla odporności organizacyjnej (Ngoc i in. 2021) czy polityk zsl (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011). Wreszcie trzecią grupą skupiającą uwagę badaczy są nowoczesne technologie informacyjne jako zasoby przedsiębiorstwa (Riolli i Savicki 2003; Chewing, Lai i Doerfel 2013; Marcucci i in. 2021; Xie i in. 2022).

Podsumowując powyższe analizy, można wskazać, że zasoby stanowią źródło i jeden z nośników odporności organizacyjnej. Na uwagę zasługuje fakt, że w przedstawionym zbiorze brak jakiegokolwiek odniesienia do zasobów rzeczowych, które uzupełniłyby zbiór czynników. Niemniej w świetle przedstawionych analiz po stronie zasobowej dla organizacji, zdaniem badaczy, ważne są przede wszystkim zasoby ludzkie, a dopiero w drugiej kolejności zasoby finansowe i informacyjne (technologiczne), na co wskazuje ilość słów kluczowych. W zbiorze tym nie ma również opracowania, które syntetycznie oceniałoby ważność poszczególnych zasobów dla przetrwania, choć próby tworzenia sumarycznych indeksów są już obecne (Somers 2009; Visser 2021).

Znaczna część (31) słów kluczowych w badanych źródłach odnosi się do charakterystyk indywidualnych i cech osób. W świetle przeglądu literatury nie można wykluczyć stwierdzenia, że to właśnie cechy jednostek – menedżerów, liderów, właścicieli, głównych decydentów czy pracowników mogą decydować o odporności organizacji (Anwar, Coviello i Rouziou 2022). W badanych źródłach wśród elementów zwracających uwagę autorów w tym obszarze były między innymi takie, jak kapitał psychologiczny i nadzieja (Fang i in. 2020), narcyzm i skłonność do podejmowania ryzyka (Buyl, Boone i Wade 2019), słabsze strony menedżerów (błędy poznawcze) (Branicki, Steyer i Sullivan-Taylor 2019), optymizm (He i in. 2022), poczucie własnej skuteczności (Alonso i in. 2019), lęk (Barton i Kahn 2019), poznawanie (Teo, Lee i Lim 2017), emocje oraz bezpieczeństwo psychologiczne (Williams i in. 2017), płęć (Huang, Xing i Gamble 2019), indywidualny wkład (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011), zaufanie (Pavez i in. 2021), odporność lidera (Koronis i Ponis 2018; Hadjielias, Christofi i Tarba 2022), kontrola menedżerska (Sitaloppi, Laurila i Artto 2022), percepcje menedżerskie (Sullivan-Taylor i Wilson 2009; Forcadell i Ubeda 2020), intencja przygotowania do kryzysu (Ghaderi, King i Hall 2022), krótkoterminowe myślenie (Ortiz-de-Mandojana i Bansal 2016) czy stres (Stoverink i in. 2020). Jak wskazano w części poświęconej samej odporności i jej typom, to właśnie od zbioru cech indywidualnych, sposobów zachowania w trudnych sytuacjach, nastawienia może zależeć organizacyjna odpowiedź na zagrożenie. Czynniki wymienione powyżej mogą albo sprzyjać odporności (np. poczucie własnej skuteczności, zaufanie czy optymizm), jak i negatywnie wpływać na zdolność organizacji do skutecznej odpowiedzi (np. narcyzm i nadmierne podejmowanie ryzyka). Nie ulega jednak wątpliwości, że mają one duże znaczenie dla skuteczności podejmowanych działań i mogą przesądzać o przetrwaniu organizacji.

Relatywnie wiele uwagi w analizowanej literaturze poświęcane jest przedsiębiorczości i innowacjom. W odniesieniu do przedsiębiorczości w świetle dokonanego przeglądu można dojść do rozbieżnych konkluzji – jest ona postrzegana jako czynnik niezależny (np. Korber i McNaughton 2018), jako mechanizm sprzyjający odporności (Branicki, Sullivan-Taylor i Livschitz 2018; Duchek 2018) lub wreszcie, że odporność jest jednym z elementów zdolności przedsiębiorczych (Williams i Shepherd 2016; Manfield i Newey 2018; Salvato i in. 2020). Krótko mówiąc, przedsiębiorczość może być postrzegana jako źródło odporności, jako jej efekt bądź zjawisko występujące niezależnie.

Znacznie prostsza jest kwestia zależności pomiędzy innowacyjnością a odpornością. W tym przypadku innowacyjność jest źródłem odporności w przeważającej większości prac (Mafabi, Munene i Ahiauzu 2015; Senbeto i Hon 2020;

Huang i Jahromi 2021; Do i in. 2022), choć pojawiają się spostrzeżenia odwracające przedstawianą relację (Santoro i in. 2020). W krajowej literaturze rolę innowacji dla organizacji podnosi między innymi Zastempowski (2013), Zastempowski i Cyfert (2021), Zastempowski i in. (2020), a także Kraśnicka, Głód i Wronka-Pośpiech (2018), przy czym w ich badaniach innowacyjność nie jest postrzegana przez pryzmat zdolności, a często jako efekt działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Podsumowując powyższe rozważania, przedsiębiorczość i innowacyjność jawią się jako zjawiska silnie związane z odpornością, a badacze nie są jeszcze zgodni co do tego, czy są one efektem odporności czy do niej prowadzą. Dobrze obrazuje to koncepcyjny chaos panujący w badaniach nad odpornością organizacyjną.

Duchek (2020) wskazuje, że odporność jest swoistą zdolnością organizacyjną do odpowiedzi na nieprzewidziane zdarzenia losowe. Samo pojęcie zdolności wielokrotnie pojawia się wśród słów kluczowych, a Jiang, Ritchi i Verreyne (2019) odnoszą się do zdolności dynamicznych jako konstruktowi pozwalającego wyjaśniać odporność. Podobnie rzecz się ma w opracowaniu Soluka, Kammerlander i De Massis (2021), w którym odporność jest postrzegana jako specyficzna zdolność przedsiębiorstwa. Nieco inną narrację prowadzą Ozanne i in. (2022), wskazując, że zdolności dynamiczne organizacji mają wpływ na odporność organizacyjną przedsiębiorstwa. Podobnego zdania są Martinelli, Tagliazucchi i Marchi (2018), omawiając zależności pomiędzy zdolnościami dynamicznymi, kapitałem społecznym i odpornością, a także Karman i Savaneviciene (2021), argumentując za uznaniem roli dynamicznych zdolności w poprawie efektywności organizacyjnej i zapewnianiu trwałości przedsiębiorstwa. Podobnie na rolę zdolności wskazują Yuan i in. (2022) w odniesieniu do biznesów opartych na udostępnianej platformie.

Obok pojęcia „capabilities”, odnoszącego się do zdolności, badacze wskazują także pojęcie „capacity” (m.in. Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011; Soluk, Kammerlander i De Massis 2021), które w języku polskim znaczeniowo jest tożsame. Koncepcja zdolności organizacyjnych, a w szczególności zdolności dynamicznych, stanowi dobry punkt startu do rozważań dotyczących odporności. Zwłaszcza, że obok adaptacji, która może być rozumiana procesowo lub jako efekt, mogą stanowić one jeden z kluczowych elementów definiowania tego pojęcia.

Relatywnie wiele uwagi w studiowanych źródłach poświęcono strategiom. Alonso i Bressan (2015), omawiając funkcjonowanie włoskich winiarni, zwracają szczególną uwagę na strategię sprzyjające odporności organizacji, zwłaszcza strategię konkurencyjne na globalizującym się rynku. W ich koncepcji strategia pełni rolę źródła odporności. Somers (2009) z kolei podkreśla rolę adaptacyjnej strategii dla potrzeb planowania zachowań w kryzysie. Do strategii małych po-

rażek odnosi się również Sitkin (1992) w opracowaniu uznawanym przez wielu jako jeden z fundamentów współczesnego myślenia o odporności. Podobnie jako swoisty plan działania odporność określają Linnenluecke, Griffiths i Winn (2012) w odniesieniu do przygotowania się organizacji na nieprzewidziane warunki pogodowe i katastrofy z nich wynikające. Z kolei Weigand i in. (2014) wskazują na konieczność uwzględnienia dalekowzroczności opartej na współpracy w długookresowym planowaniu strategicznym. Również Rajala i Jalonen (2022) zwracają uwagę na rolę planowania strategicznego jako mechanizmu pozwalającego przygotować się na kryzys lub nieprzewidziane trudności. Kaleta (2011), omawiając kwestie strategii sukcesu współczesnych organizacji, w prawdzie nie odnosi się bezpośrednio do odporności, jednak uwypukla rolę świadomego kształtowania przyszłości organizacji dla długowieczności przedsiębiorstwa. Szczególną rolę w procesach tych odgrywa odwaga jako cecha rozwiązań strategicznych (Kaleta 2000). Zatem strategia może być rozumiana jako czynnik sprzyjający odporności, element organizacji pozwalający w sposób świadomy, planowy i celowy odpowiadać w określony sposób na nowe zdarzenia. Jest ona jednym z elementów organizacji, który może albo sprzyjać przetrwaniu w obliczu katastrofy lub innego krytycznego zdarzenia, albo też ograniczać zdolności przedsiębiorstwa do przeżycia.

Kolejnym elementem związanym z pojęciem odporności jest uczenie się oraz zarządzanie wiedzą. W tym nurcie Xie i in. (2022) wskazują na mediującą rolę obustronnego uczenia się organizacji w zależności pomiędzy parametrami sieci międzyorganizacyjnych a odpornością w warunkach kryzysu wywołanego pandemią i postępującej digitalizacji. Podobnie Al-Atwi, Amankwah-Amoah i Khan (2021) uwypuklają rolę obustronnego uczenia się dla przetrwania organizacji. Nieco odmiennie, lecz dalej w tym samym nurcie, Azadegan i in. (2019) podkreślają rolę uczenia się z wydarzeń, które potencjalnie mogłyby przynieść katastrofalne skutki z perspektywy odpowiedzi łańcuchów dostaw na nieprzewidziane zdarzenia. Natomiast Rodriguez-Sanchez i in. (2021) traktują uczenie się wprost jako antecedencję odporności organizacyjnej. W końcu, Do i in. (2022) postrzegają uczenie się, obok innowacji umożliwianej poprzez inicjatywy zarządzania zasobami, jako czynnik sprzyjający budowaniu odporności organizacyjnej w dynamicznym otoczeniu.

W odniesieniu do zarządzania wiedzą, Alonso i in. (2019) badają praktyki zarządzania wiedzą i poczucie własnej skuteczności (motywacji i determinacji) wśród właścicieli małych przedsiębiorstw funkcjonujących w środowisku ekonomicznym pełnym wyzwań. Zdaniem autorów zarządzanie wiedzą, w połączeniu z dwoma powyżej wskazanymi charakterystykami, pozwala organizacjom przetrwać i odnosić sukcesy. Z kolei w koncepcji Audretscha i Belitskiego

(2021) odporność organizacyjna i zarządzanie wiedzą wspólnie mogą prowadzić do ponadprzeciętnej efektywności organizacyjnej, przy czym odporność organizacyjna pełni w tym badaniu rolę moderatora. W artykule autorstwa Carmeli, Lewiego i Peccei (2021) odporność i zdolności kreatywnego rozwiązywania problemów w zespołach projektowych stanowią efekt dostępu do wiedzy oraz uczenia się na doświadczeniach, same zaś prowadzą do efektywności zespołu. W tym ujęciu odporność jest zatem mediatorem, a uczenie się i zarządzanie wiedzą jest postrzegane jako czynnik determinujący omawiane zjawisko. W końcu, Manab i Aziz (2019) argumentują za włączeniem zarządzania wiedzą w praktyki odpowiedzialnego zarządzania ryzykiem, co miałyby prowadzić do przetrwania organizacji. Opierając się na dokonany przeglądzie, można stwierdzić, że zarówno uczenie się, jak i zarządzanie wiedzą są istotnymi elementami organizacyjnymi sprzyjającymi odporności. Odnosząc się do strategicznego kontekstu zarządzania wiedzą, Stańczyk-Hugiet (2007) ukazuje różne strategie sprzyjające wykorzystaniu wiedzy w działaniu organizacji oraz ich związki ze strukturą wewnętrzną i zewnętrzną organizacji. Podsumowując, w niektórych przypadkach zarządzanie wiedzą i odporność są traktowane niezależnie (Audretsch i Belitski 2021), w niektórych natomiast mamy do czynienia z zależnością przyczynowo-skutkową (Weick 1993).

W obliczu nieprzewidzianych zdarzeń kryzysowych organizacje podejmują starania związane ze zmianą. Huang i Jahromi (2021) opisują procesy zmiany modelu biznesowego w obliczu COVID-19 w organizacjach usługowych w trakcie i po pandemii. W swoim konceptualnym opracowaniu tworzą oni teoretyczne ramy strategiczne, które mają pomóc w przetrwaniu ograniczeń związanych z pandemią. Clement i Rivera (2017), opisując odporność na zdarzenia naturalne niezależne od działań człowieka, argumentują za podejmowaniem działań skoncentrowanych bardziej na transformacji, niż tylko biernej adaptacji do zastanej sytuacji. He i in. (2022) wskazują na silną rolę transformacji cyfrowej w procesach tworzenia odporności organizacyjnej. Podobną argumentację przedstawiają również Klein i Todesco (2021). Melian-Alzola, Fernandez-Monroy i Hidalgo-Penate (2020) w prawdzie nie posługują się terminem transformacji, lecz wskazują na kluczową rolę zmiany organizacyjnej w przeciwdziałaniu kryzysom na podstawie badań funkcjonowania hoteli. W końcu, opisując procesy adaptacji do nowej rzeczywistości, Mithani (2020) także podkreśla rolę zmiany w organizacji i przyjęcia nowej rzeczywistości jako normalnej. Zmiana w organizacji może także następować spokojniej, gdy warunki na to pozwalają. W tym nurcie Mafabi, Munene i Ahiauzu (2015) wskazują na znaczenie procesów rozwojowych opartych na innowacyjności. W literaturze krajowej tematyka zmian organizacyjnych także jest szeroko podejmowana. W tym nurcie między innymi Nogalski, Wójcik-

-Karpacz i Karpacz (2006) analizują uwarunkowania zmian w małych przedsiębiorstwach, które ze względu na swoje charakterystyki reagują na trendy w sposób odmienny od dużych podmiotów gospodarczych. Romanowska (2016) natomiast ukazuje złożony krajobraz czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw w konkretnym kontekście – firm funkcjonujących w Polsce. Podsumowując powyższe omówienie, warto wskazać, że procesy i mechanizmy zmiany są naturalnym rozwinięciem kluczowej dla odporności koncepcji dopasowania do nowych warunków. Trudno mówić o odporności bez uwzględnienia znaczenia procesów zmiany zaszytych w jej naturze.

Kolejne ważne zagadnienia wyłonione w drodze analizy słów kluczowych są związane z procesami właścicielskimi i zarządzaniem. Lampel, Bhalla i Jha (2014), stawiając pytanie o przydatność koncepcji ładu korporacyjnego dla wspierania odporności organizacji, ukazują jego znaczenie w przedsiębiorstwach, których właścicielami są pracownicy. W nieco odmiennym kontekście kryzysu związanego z tzw. arabską wiosną Korbi, Ben Slimane i Triki (2021) poddają analizie procesy, w ramach których międzynarodowe organizacje joint ventures budują odporność w procesach zarządzania i nadzoru korporacyjnego zmierzających do zwiększenia zaangażowania partnerów i pojawienia się przywództwa transakcyjnego. Hadjielias, Christofi i Tarba (2022) dokonują osadzenia odporności na kryzys w szerszym kontekście, ilustrując swój wywód badaniami prowadzonymi wśród małych firm, w których właściciele są jednocześnie osobami zaangażowanymi w zarządzanie. Konkludując, kwestie nadzoru właścicielskiego są zdecydowanie rzadziej omawiane w literaturze opisującej odporność, niemniej trudno zignorować opracowania dotyczące tego zagadnienia. Wydaje się, że forma nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu może mieć istotne znaczenie dla jego przetrwania.

Osobnym tematem wartym podjęcia jest osadzone na koncepcji dialektyki spojrzenie na podmioty z perspektywy oburęczności organizacyjnej (*organizational ambidexterity*). Jest to podejście niezwykle atrakcyjne z teoretycznego punktu widzenia i w tym nurcie Buliga, Scheiner i Voigt (2016) przyglądają się procesom innowacji modeli biznesowych oraz jego związków z odpornością organizacyjną. W podobnym nurcie Al-Atwi, Amankwah-Amoah i Khan (2021) opisują rolę ciągłego, równoległego odkrywania i eksploataowania, stanowiących integralny element koncepcji obustronności. Z kolei Karman i Savaneviciene (2020) uwypuklają rolę obustronności jako mechanizmu sprzyjającego trwałej konkurencyjności. W ich ujęciu obustronność jest jednym z elementów zdolności dynamicznych umożliwiających poprawę funkcjonowania i konkurencyjności przedsiębiorstw, a także przetrwania. W końcu, Turner i in. (2020), przeno-

sząc dyskusję na pole działań menedżerów, podkreślają rolę umiejętności godzenia sprzeczności dla indywidualnej odporności na przeciwności.

Podsumowując powyższe rozważania, obustronność jest bardzo nośną koncepcją, mającą wiele wspólnego z paradoksami, godzeniem sprzeczności czy patrzeniem jednocześnie w przeszłość i przyszłość. Umiejętności takie dają menedżerom i organizacjom szanse na uczenie się z dotychczasowych doświadczeń i sprostanie nowym wyzwaniom. Niewątpliwie więcej badań prowadzonych w tym nurcie jest jednak niezbędnych, aby w pełni wyjaśnić związki obustronności z odpornością. Niemniej w tym miejscu można stwierdzić, że obustronność jest jednym z mechanizmów sprzyjających odporności.

Istotnym elementem każdej organizacji są podziały ról odzwierciedlone w strukturach organizacyjnych. Jak się okazuje, pełnią one również ważną funkcję w kształtowaniu odporności. W tym nurcie Andersson i in. (2019) wskazują na kluczową rolę balansowania struktur organizacyjnych dla budowania cech uważności organizacyjnej, preferencji współpracy wewnątrz i zewnątrz organizacyjnej, zwinności i improwizacji, a wywód swój ilustrują studiami przypadków. Podobnie Sajko, Boone i Buyl (2021) uwypuklają rolę struktur w przetrwaniu organizacji, wzbogacając dyskurs w tym obszarze o koncepcje społecznej odpowiedzialności i wskazując na negatywne znaczenie postaw indywidualnych, takich jak chciwość menedżerów, w procesach adaptacji. Choć opracowania dotyczące funkcji struktur organizacyjnych w budowaniu trwałej odporności organizacji nie są częste, to jednak większość prac odnosi się do tego zagadnienia nie wprost, opisując na przykład mechanizmy koordynacji, podział zadań i tym podobne.

Także współpraca może sprzyjać przetrwaniu organizacji w warunkach kryzysu (Chowdhury i in. 2019). W tym nurcie Yilmaz, Rofcanin i Gurbuz (2015) na podstawie wielokrotnej analizy przypadków ukazują rolę dynamiki relacji w sieciach dla odporności organizacyjnej. Osadzają oni swoje rozważania wokół koncepcji kooperacji i w niej upatrują szans na przetrwanie trudnych sytuacji. Podobnie Mithani, Gopalakrishnan i Santoro (2021), zadając pytanie o rolę narażenia organizacji na traumatyczne zdarzenia dla odporności, ukazują funkcję współpracy międzyorganizacyjnej dla kształtowania przyszłości podmiotu. Także Xie i in. (2022) wskazują na znaczenie sieci powiązań biznesowych dla procesów adaptacji i przetrwania. Dużo na temat istoty relacji sieciowych przedsiębiorstw pisze Czakon (2005), a o poziomach rozwoju sieci Niemczyk (2015), choć rozważania dotyczące samej problematyki funkcjonowania podmiotów gospodarczych w sieciach są na poboczu rozważań niniejszej monografii. Choć badania w nurcie współpracy międzyorganizacyjnej nie są może nadmiernie częste, niemniej sam fakt współpracy może prowadzić do

wzmocnienia odporności pojedynczego podmiotu – przedsiębiorstwa – na kryzys. Zagadnienie to jawi się jako relatywnie nierozpoznane w najbardziej wartościowej literaturze dotyczącej odporności organizacyjnej.

W badaniach nad odpornością organizacyjną warto także wspomnieć rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w kształtowaniu odporności organizacji na kryzys. Filimonau, Derqui i Matute (2020) podkreślają funkcję zaangażowania menedżerów wyższego szczebla w hotelach, co powinno sprzyjać tworzeniu warunków do adaptacji do nowej sytuacji. Z kolei Zahller, Arnold i Roberts (2015) opisują kierunki wykorzystania kodeksów etycznych wysokiej jakości w rozwijaniu społecznej odporności na zewnętrzne przeciwności. Analizują w tym zakresie percepcje inwestorów, zwracając uwagę na ich znaczenie w procesach tworzenia przedsiębiorstwa odpornego na kryzys. Podobnie Ortiz-de-Mandojana i Bansal (2016) podkreślają istotność stabilnych i odpowiedzialnych praktyk biznesowych dla długookresowych korzyści organizacyjnych, odnosząc się do odporności całego przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność, a także odpowiedzialność poszczególnych pracowników za działania pożądane z perspektywy społeczności jest bez wątpienia jednym z elementów wartych uwzględnienia w badaniach, zwłaszcza że wiedza na ten temat nie jest nadmiernie obszerna, a w szczególności w literaturze z obszaru funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (Banasiak 2014).

W badanych opracowaniach podkreślano także, choć rzadziej, kwestię wykorzystania nowoczesnych technik zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak kwestie lean six sigma (Hundal i in. 2021) czy standardów ISO 31000 (Rød i in. 2020).

1.6. Efekty i skutki odporności organizacyjnej

Prayag i in. (2018) wskazują na efektywność finansową jako skutek wysokiej odporności organizacyjnej. W podobnym nurcie prowadzone są badania Akgün i Keskin (2014), przy czym w ich studium kondycja finansowa zastąpiona jest innowacyjnością, rozumianą jako jeden z aspektów efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Istotną rolę w tej zależności pełnią zmienność otoczenia technologicznego, zwinność, praktyczne nawyki oraz behawioralne przygotowanie. Z kolei Santoro, Messeni-Petruzzelli i Del Giudice (2021) w badaniach prowadzonych w małych rodzinnych przedsiębiorstwach wskazują na wpływ odporności pracowników i przedsiębiorców na efektywność organizacyjną. Podobnie Su i Linderman (2016) postrzegają odporność organizacyjną jako czynnik sprzyjający utrzymywaniu wysokiej efektywności, przy czym odpor-

ność jest u tych badaczy rozumiana jako zbiór czterech zdolności dynamicznych. Chowdhury i in. (2019) również podkreślają rolę adaptacyjnej odporności organizacji dla efektywności organizacji turystycznych, lecz w ich modelu odporności towarzyszy kapitał społeczny organizacji. Szeroką konceptualizację tego kapitału w literaturze krajowej i jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa przedstawia Dyduch (2004). W jego badaniu jeden z wymiarów kapitału społecznego – kapitał relacyjny – jest pozytywnie powiązany z odpornością organizacyjną. Ta zaś pozytywnie wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. W tym samym nurcie Audretsch i Belitski (2021) wprowadzają do swojego modelu badawczego odporność jako zmienną mediującą i tym samym bezpośrednio wpływającą na efektywność organizacyjną. Także Yu i Zhu (2022) uwypuklają rolę odporności organizacyjnej wyrażającej się w zdolności do obustronności organizacyjnej dla utrzymania trwałej efektywności organizacyjnej.

Odrobinę inaczej do problemu wyjaśniania efektywności organizacyjnej podchodzą Huang, Kerstein i Wang (2018). Wskazują oni, że w krajach narażonych na katastrofy wynikłe ze zmian klimatycznych przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do akumulowania większych rezerw finansowych w postaci luzów zasobowych, co czyni je bardziej odpornymi. W podobnym nurcie, oceniając efektywność agencji federalnych, Chang (2021) uwypukla pozytywną rolę stabilności zasobowej, postrzeganej z perspektywy jednego z elementów tworzących odporność organizacyjną dla kluczowej zmiennej organizacyjnej. Podsumowując powyższe rozważania, efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa w uzasadniony sposób może być traktowana jako skutek wysokiej odporności organizacyjnej.

W warunkach kryzysu osiągnięcie wysokiej efektywności finansowej (lub organizacyjnej) nie zawsze jest możliwe. Celem przedsiębiorstwa staje się wtedy przetrwanie. W badaniach Sahebjamni, Torabi i Mansouriego (2018) odporność organizacyjna jest czynnikiem prowadzącym do ciągłości działania, czyli przetrwania przedsiębiorstwa. Podobne wnioski postulują Bhamra, Dani i Burnard (2011), wskazując w swoim konceptualnym artykule na inne możliwe czynniki prowadzące do przetrwania organizacji. Również Herbane (2019) wiąże odporność organizacyjną ze zdolnością przetrwania, przy czym strategiczna odnowa jest procesem towarzyszącym odporności i umożliwiającym ciągłość prowadzenia działalności. W tym nurcie wiedzę dotyczącą struktur organizacyjnych sprzyjających odnowie na fundamencie podejścia oburęcznego podkreśla także Zakrzewska-Bielawska (2015). Podobnego zdania są Carmeli i Markman (2011), twierdząc przy tym, że strategie przejść oraz zarządzania mają istotne znaczenie dla odporności, która może prowadzić do długowieczności, także w warunkach kryzysów i nieprzewidzianych zdarzeń. Obok przetrwania i efektywności, od-

porność organizacyjna wpływa także na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw, m.in. na zdolność do odnowy i odbudowy po kryzysie (Kantur i Iseri-Say 2012), a także niesie ze sobą inne pozytywne skutki na poziomie organizacyjnym czy indywidualnym.

Podsumowując powyższe, można przypuszczać, że odporność organizacyjna jest jedną z determinant efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na tej podstawie można zasadnie przypuszczać o kierunku oraz przyczynowej zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa a jego efektywnością organizacyjną. W świetle przedstawionych wywodów odporność organizacyjna jest jednym z mechanizmów prowadzących do ponadprzeciętnej efektywności organizacyjnej firmy. Szerzej ten temat zilustrowano w rozdziale II, gdzie integrując powyższy wywód z przeglądem literatury z obszaru odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych wyprowadzono hipotezę dotyczącą wzajemnych związków tych dwóch zjawisk.

1.7. Teorie, modele i metody badawcze

Autorzy nie zawsze jednoznacznie wskazują w słowach kluczowych wykonywane w swoich artykułach przewodnie teorie czy metody badawcze. Niemniej na tym niepełnym zbiorze danych możliwe jest wskazanie przynajmniej kilku nurtów pokazujących jak realizowane są badania oraz na podstawach których metateorii formułowane są argumenty. W sferze teoretycznej w zakresie prowadzonej analizy słów kluczowych najwięcej opracowań wykorzystuje teorię kapitału społecznego (Martinelli, Tagliazucchi i Marchi 2018; Herbane 2019; Ozanne i in. 2022) czy kapitału ludzkiego (w tym zsz) (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011; Huang, Xing i Gamble 2019; Visser 2021; Shela, Ramayah i Hazlina 2022). Liczne są także opracowania odnoszące się wprost do zarządzania strategicznego (Pina Cunha i Vieira Cunha 2006; Ortiz-de-Mandojana i Bansal 2016) oraz zasobowej teorii organizacji (Do i in. 2022). Jak ukazano, wiele opracowań czerpie również z koncepcji *dynamic capabilities*, która, jak uważają Lin i Wu (2014), stanowi rozwinięcie zasobowej teorii organizacji. Duże znaczenie ma również teoria nadawania sensu (Weick 1995a, za: Teo, Lee i Lim 2017; Tisch i Galbreath 2018).

Mniejsza liczba badań osadzona jest w teorii złożoności (Pina Cunha i Vieira Cunha 2006), psychologii personelu (Hind, Frost i Rowley 1996), organizacyjnej teorii przetwarzania informacji (Xie i in. 2022), nowego zarządzania publicznego (Leuridan i Demil 2022), łańcuchów dostaw (Shashi i in. 2020), społecznej teorii poznania (Alonso i in. 2019) czy socjoekologii (Clement i Rivera

2017). Choć jako podstawę rozważań autorzy przyjmują różne metateorie, to jednak znakomita większość prac opiera się na teoriach zarządzania, zarządzania strategicznego, zarządzania ryzykiem lub przedsiębiorczości. Wybór konkretnej metateorii uzależniony jest od aspektu i kontekstu badań oraz każdorazowo pozostaje w gestii autora. Pluralizm teoretyczny jest charakterystyczną cechą rozwijających się podejść i koncepcji.

W sferze metodycznej znaczna część artykułów to opracowania oparte na przeglądach literatury (Stone i Rahimifard 2018; Ali i Golgeci 2019; Darkow 2019), ale nie brakuje również opracowań wykorzystujących metody ilościowe, w tym modelowanie równań strukturalnych (Prayag i in. 2020), analizę klastrów (Herbane 2019), nieciągłe modele wzrostu (Bliese, Adler i Flynn 2017) czy analizę regresji (Cotta i Salvador 2020). Część badań była również prowadzona z wykorzystaniem metod jakościowych (Yilmaz, Rofcanin i Gurbuz 2015; van den Berg i in. 2022). Są wreszcie metody charakterystyczne dla gospodarki przestrzennej, takie jak GIS (Yu i in. 2013) czy metody etnograficzne (Leuridan i Demil 2022). Jak wynika z przedstawionego przeglądu, autorzy analizowanych artykułów wykorzystywali bardzo zróżnicowany aparat metodologiczny, co może świadczyć o zjawisku będącym w fazie intensywnego rozwoju i poszukiwania lub testowania różnych podejść metodycznych.

Słowa kluczowe relatywnie wielu artykułów w przeglądzie wskazywały na stworzenie przez autorów modeli – większość z nich miała charakter teoretyczny (Kahn, Barton i Fellows 2013; Kossek i Perrigino 2016; Bliese, Adler i Flynn 2017; Ma, Xiao i Yin 2018; Conz i Magnani 2020; Stoverink i in. 2020). Tworzone były również koncepcje pomiaru (Somers 2009; Melian-Alzola, Fernandez-Monroy i Hidalgo-Penate 2020; Visser 2021). Wskazuje to na próby stworzenia ram rozwijającej się koncepcji i podobnie jak w przypadku sfery metodycznej świadczy o intensywnym rozwoju, przy czym w tym przypadku jest to rozwój teoretyczny.

Podsumowując powyższe rozważania, z dokonanego przeglądu słów kluczowych wyłania się obraz licznych, rozmytych zależności pomiędzy wieloma zmiennymi w rodzącej się wiedzy dotyczącej odporności organizacyjnej. Wydaje się, że warto spojrzeć na to zjawisko również z perspektywy przyrastania teorii. Aby zrealizować to zamierzenie, w kolejnej części uwaga zostanie skoncentrowana na próbie przedstawienia przyrastania wiedzy na opisywany temat z uwzględnieniem wyłącznie najbardziej wpływowych opracowań – zgodnie z liczbą powołań na źródła.

2. Rozwój teorii odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa w przekroju chronologicznym

2.1. Założenia metodyczne przeglądu

W tej części opracowania postanowiono bliżej przyjrzeć się kluczowym zagadnieniom poruszonym w związku z odpornością organizacyjną. Zdecydowano się na zastosowanie ujęcia chronologicznego, począwszy od prac najstarszych, a skończywszy na pracach najnowszych po to, aby ukazać stopniowe wzbogacanie teorii odporności. Przegląd podzielono na trzy okresy. Pierwszy, który można określić mianem narodzin lub źródeł koncepcji, obejmuje lata 1981-2002. Drugi to okres stopniowej popularyzacji i wzrostu zainteresowania tematyką – lata 2003-2013. W końcu po 2014 roku następuje gwałtowny wzrost publikacji dotyczących odporności organizacyjnej. Jest to etap, w którym w dużej ilości tworzone są złożone teorie oraz badacze przystępują do głębszego rozpoznania związków pomiędzy odpornością a wieloma innymi koncepcjami i teoriami. Wyłania się w nim tożsamość, a studia starają się uwypuklić odrębność koncepcji od podejść pokrewnych. Podział ten jest podyktowany nie tylko liczbowym wzrostem publikacji w badanym obszarze, ale również obserwowalną zmianą w zakresie stosowanych metod i technik badawczych. W pierwszym okresie dominują prace teoretyczne, a badacze rozpoznają teren z wykorzystaniem badań jakościowych, studiów przypadków. W drugim powstają pierwsze, zazwyczaj rozbudowane, modele teoretyczne, a studia przypadków są ilustracją dla przedstawianych konceptualizacji. Pojawiają się też pierwsze narzędzia pomiaru do badań ilościowych. Trzeci etap to intensyfikacja badań ilościowych oraz doskonalenie narzędzi pomiaru. To właśnie intensywność i charakterystyka rozważań dotyczących odporności stała się podstawą dla wyodrębnienia trzech okresów rozwoju założonych w niniejszym przeglądzie.

W założeniu do analizy w każdym z etapów przyjęto prace najistotniejsze z perspektywy liczby powołań, gdyż one świadczą o popularności określonego podejścia. Niemniej nie dotyczy to etapu pierwszego, w którym siłą rzeczy wykorzystano pierwsze prace indeksowane w bazach. Dla drugiego i trzeciego etapu przyjęto analizę 10 najbardziej wpływowych opracowań, przy czym założono, że badania w trzecim etapie potraktowane będą nieco odmiennie. Ponieważ prace najświeższe nie miały szansy uzyskać szerszego zainteresowania wyrażającego się cytowaniami, zdecydowano, że dla każdego artykułu zostanie obliczony wskaźnik średniorocznej liczby powołań, co powinno zobiektywizować proces doboru. Lista artykułów wybranych do analizy zawarta jest w załączniku 2.

Przed rozpoczęciem przeglądu kluczowych dla zarządzania prac dotyczących odporności z perspektywy organizacyjnej warto przyjrzeć się samemu pojęciu odporności. Choć silnie związane jest ono z funkcjonowaniem organizacji, przez długi czas nie było dostrzegane jako jej istotny element (Sutcliffe i Vogus 2003; Alexander 2013). Odporność nie była również konsekwentnie postrzegana jako zjawisko istotne z perspektywy literatury odnoszącej się do zarządzania kryzysowego, a badacze w tym nurcie samym zjawiskiem zainteresowali się relatywnie późno, bo dopiero po ataku na World Trade Center w 2001 roku (Boin, Comfort i Demchak 2010). Przyczyn tego zjawiska można upatrywać w fakcie, że badacze zarządzania ryzykiem wcześniej najwięcej uwagi poświęcali przyczynom, dynamikom i konsekwencjom rozmaitych przeciwności i kryzysów, a mniej interesowało ich w jaki sposób organizacje postępują w obliczu niekorzystnych zmian w otoczeniu (Comfort, Boin i Demchak, red., 2010). To interesujące, ponieważ zdolność do przetrwania z perspektywy zarządzania ryzykiem silnie zależy od improwizacji, koordynacji, elastyczności czy wytrwałości w obliczu przeciwności, jak podają Boin, Comfort i Demchak (2010). Jest to nawet bardziej zaskakujące, mając na uwadze, że jeden z pierwszych sygnałów ważności problemu i samego zjawiska pojawił się w „Journal of Contingencies and Crisis Management” zdecydowanie wcześniej (Comfort 1994). Niemniej koncepcji samej odporności, a co za tym idzie odporności organizacyjnej można poszukiwać w jeszcze starszych opracowaniach.

Odporność, jak wskazują Klein, Nicholls i Thomalla (2003), ma swój rodowód w łacińskim *resilire/resilio* – odbiciu się/odskoczeniu – które potem przeniesione w XVI wieku do średniowiecznej Francji oznaczało „zakończyć”, „odrzuć” czy „odbicie się”, a także „sprężystość”, „wycofać się”, „cofać”, „odwołać”, „anulować”, „unieważnić”, a do języka angielskiego weszło jako określenie powrotu do poprzedniego stanu. Jednymi z historycznie pierwszych opracowań dotyczących odporności były prace z nurtu inżynierskiego (w tym ujęciu odporność odnosi się do siły i plastyczności materiałów) (Rankine 1867, za: Williams i in. 2017), a w drugiej połowie XX wieku zagościła ona na trwałe w terminologii inżynierii (Hollnagel, Woods i Leveson 2006). Zjawiskiem tym zainteresowali się wcześniej także ekolodzy, odnosząc odporność do zdolności ekosystemu do odpowiedzi na zawirowania i przeciwności poprzez opieranie się zniszczeniom i szybkiemu powrotowi do stanu pierwotnego (Holling 1973). Jak można przypuszczać, brak popularności samego pojęcia można przypisywać różnej operacjonalizacji i niejednorodnym sposobom rozumienia samego pojęcia w odniesieniu do jednostek, na przykład pacjentów (Bonanno 2012), zespołów (Pavez i in. 2021), organizacji (Manyena 2006) czy bardziej złożonych systemów (Walker i in. 2004). W dalszej części uwaga zostanie poświęcona wyłącznie odporności z perspektywy nauk o zarządzaniu.

2.2. Źródła koncepcji odporności organizacyjnej (lata 1981-2002)

Pierwsze opracowanie wprowadzające pojęcie odporności organizacyjnej (postrzeganej z perspektywy nauk o zarządzaniu), wskazywane w uznawanych na świecie opracowaniach (bazy Scopus), datowane jest na 1992 rok (Diamond 1992). Niemniej źródeł tej koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości można poszukiwać już we wczesnych latach 80. Praca Stawa, Sanderlandsa i Duttona (1981), osadzona na gruncie ewolucyjnej teorii organizacji, wyjaśnia odporność w ujęciu procesowym, wskazując na zmianę, selekcję i mechanizm przetrwania (Campbell 1965). Według autorów organizacje odpowiadają na zewnętrzne zagrożenia posługując się przy tym dobrze wyuczonymi i zazwyczaj stosowanymi mechanizmami. Meyer (1982) rozszerza badania poprzedników, uwypuklając, że organizacje odpowiadając na zewnętrzne zawirowania albo przyjmują (absorbują) wpływ poprzez przejście przez pojedynczą pętlę uczenia się (zmiana pierwszego poziomu), albo wdrażają nowe praktyki lub konfiguracje praktyk w procesie podwójnej pętli uczenia się (zmiana drugiego poziomu). Jest on pierwszym autorem, który wprost posługuje się pojęciem odporności (*resilience*). W wyniku badań dotyczących strajku lekarzy stwierdza także, że istotne znaczenie w pierwszym z tych procesów ma strategia i wolne zasoby, podczas gdy dla drugiego procesu istotne są ideologie organizacyjne oraz ograniczająca rola struktur organizacyjnych. Efektem wprowadzonych zmian są albo funkcjonalne, albo też dysfunkcjonalne odpowiedzi wpływające na pozycję strategiczną lub przetrwanie organizacji.

Źródłem zainteresowania odpowiedziami organizacji na kryzysy w początkowym okresie są przede wszystkim nieprzewidziane zdarzenia i tragedie, takie jak wybuch elektrowni jądrowej w Czarnobylu (1986), katastrofa Exxon Valdez powodująca potężny wyciek ropy (1989), rozszczelnienie zbiornika gazowego izocyjanianu metylu w Bhopalu (1984) czy katastrofa promu kosmicznego NASA – Challenger (1986). Na tym gruncie powstawały pierwsze prace dotyczące zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego, w których nacisk był przesuwany z wydarzeń występujących poza organizacją do jej wnętrza. W tych pierwszych pracach uwaga badaczy była skupiona przede wszystkim na organizacyjnej niezawodności i ciągłości działania, a studia przyjmowały założenia teorii normalnego wypadku/awarii (*Normal Accident Theory*) (Perrow 1984). Na tym gruncie powstała istotna dla rozwoju teorii odporności koncepcja wysoce niezawodnych organizacji (*high-reliability organization*), sygnalizowana przez Weicka i Robertsa (1993), wskazująca na rolę „zbiorowego umysłu”, definiowa-

nego w kategoriach schematów współzależności w systemach społecznych. Weick (1993) argumentuje, że niezawodne organizacje wykorzystują zagregowane procesy mentalne (przetwarzanie informacji, uważne działania oraz świadomą uwagę) dla radzenia sobie z kryzysem. Wtedy także podniesiona jest rola nadawania sensu (*sensemaking*), a także umiejętności improwizowania, wirtualnych systemów ról, mądrości organizacyjnej oraz pełnych szacunku indywidualnych i społecznych interakcji. To na nich, zdaniem Weicka, zasadza się odporność organizacji. Przyjmuje się, że to właśnie Weick wprowadził zainteresowanie niezawodnością organizacji do głównego nurtu badań w obszarze nauk o zarządzaniu.

Niemniej sam Weick nie wprowadza pojęcia odporności organizacyjnej, choć jej załączki są wyraźnie dostrzegalne w jego pracach. To Diamond (1992) wskazuje, że odporność organizacyjna manifestuje się w utajonej zdolności do responsywnego i zasadzającego się na współpracy przywództwa, przy czym w ujęciu tym liderzy i ich poplecznicy przemieszczają się pomiędzy hobbesowskim brakiem zaufania i konkurowaniem oraz roussofską partycypacją i intencjonalnością. Wskazuje on na dialektykę samego zjawiska, ilustrując je przykładami płynącymi z organizacji publicznych. Stany nieciągłości, wymagające adekwatnych odpowiedzi organizacyjnych, wynikają w tej koncepcji przede wszystkim z silnie kształtujących realia funkcjonowania przedsiębiorstwa zawirowań i presji politycznych. W koncepcji Diamonda sama odporność jest mechanizmem tworzącym warunki dla zmiany organizacyjnej, choć oś uwagi skupiona jest bardziej na relacjach międzyludzkich niż ogólnorganizacyjnej zdolności dostosowawczej. W dosłownym tłumaczeniu jest to swoisty defensywny system społeczny zbiorowego i terapeutycznego przywództwa zdolnego do efektywnej odpowiedzi na zmianę. Tym samym zjawisko to związane jest z problematyką przywództwa, zmiany organizacyjnej i po części dialektycznego godzenia sprzeczności zaszytych w naturze jednostek, zespołów czy całych organizacji.

To koncepcyjne opracowanie nie wywarło jednak znaczącego wpływu na wzrost zainteresowania problematyką, bo do tematu wracają dopiero Hind, Frost i Rowley (1996) 4 lata później. Choć twierdzą oni, że odporność organizacyjna jest oczywistością wynikającą z potrzeby odpowiadania szybko na zmianę, adaptacji do nowych sytuacji i uczenia się na doświadczeniach oraz osadzają ją w strukturach władzy, relacjach, poczuciu rzeczywistości, zdolności do zmiany, różnicowaniu i komunikowaniu, to jednak odnoszą ją przede wszystkim do kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Podobnie jak w przypadku Diamonda (1992), odporność wiązana jest z odpowiedzią na zmianę oraz zmianą samą w sobie; podobnie również jak wskazany badacz, zjawisko to ilustrują wynikami badań przeprowadzonych w organizacjach publicznych.

Na stałe pojęcie odporności organizacyjnej wprowadza do literatury dopiero Mallak (1998). W jego koncepcji odporność zbudowana jest na fundamentach konstruktywnego postrzegania doświadczeń i pozytywnych zachowań dostosowawczych oraz wiąże się z zapewnianiem odpowiednich zasobów, rozszerzaniem granic podejmowania decyzji, ćwiczeniem brikolażu, rozumianego jako rozwijanie zdolności do tworzenia rozwiązań w trybie natychmiastowym z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Odporność wymaga także rozwijania tolerancji dla niejednoznaczności oraz budowania wirtualnych systemów ról pracowniczych, polegających na zdolności do wypełniania przez każdego z członków społeczności organizacyjnej takich funkcji, które są niezbędne dla sprawnego funkcjonowania zespołu, a szerzej, organizacji. Praca Mallaka zyskała uznanie w oczach licznych badaczy, na co wskazuje relatywnie duża, jak na bazę Scopus, liczba cytowań – 156 autorów odnosi się do tego konceptualnego opracowania. Z pewną ostrożnością można stwierdzić, że praca ta, osadzona na opracowaniach uznawanych za kanon dla nauk o zarządzaniu, odnoszących się do teorii agencji (Bandura 1989), innowacyjności (Burns i Stalker 1961), złożoności organizacyjnej (Galbright 1973), relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem (Lawrence i Lorsch 1967), podejmowania decyzji (Simon 1977) czy nadawania sensu (Weick 1993), zapoczątkowała na szerszą skalę zainteresowanie koncepcją odporności.

Kolejną z wczesnych, znaczących prac dotyczących opisywanej problematyki jest artykuł Smitha (2000), w którym odporność organizacyjna traktowana jest jako sposób reagowania na wypadki czy niekorzystne zdarzenia losowe. Silnie jest ona osadzona na gruncie weickowskiego nadawania sensu i uczenia się. Niemniej autor w niezwykle obszernym opracowaniu ogranicza się jedynie do kilku stwierdzeń dotyczących samej odporności, zauważając, że w obliczu technologicznej porażki będzie ona funkcją zarówno czynników organizacyjnych i ludzkich, jak i mechanizmów bezpieczeństwa wbudowanych w określoną technologię. Sama natomiast odporność zanika, gdy rutyny i struktury ról przestają należycie działać.

Na kolejne opracowanie odnoszące się do opisywanej koncepcji trzeba było czekać do 2002 roku, w którym Coutu (2002) charakteryzuje mechanizmy konstytuujące odporność organizacji na kryzys. Opracowanie to jest swoistą refleksją i próbą odpowiedzi na rosnące praktyczne zainteresowanie problematyką odporności wśród przedsiębiorców po katastroficznych w skutkach wydarzeniach z 11 września 2001 roku. Autor wskazuje w nim na kluczową rolę trzech czynników – skonfrontowania się z rzeczywistością (dostrzeżenia i zrozumienia tego, co się dzieje), skłonności do poszukiwania sensu w krytycznych wydarzeniach oraz działania, zasadzającego się na wykorzystywaniu zasobów będących aktualnie w dyspozycji, a także tak zwanej zrytualizowanej pomysłowości. Tak

rozumiana odporność organizacji jest swoistą kalką cech indywidualnych, zachowań ludzi, którzy musieli zmierzyć się z krytyczną sytuacją (Levi-Strauss 1962). Artykuł Coutu, opublikowany na łamach „Harvard Business Review”, jest jednym z najczęściej cytowanych opracowań odnoszących się do odporności organizacyjnej. Z pewną dozą ostrożności można przyjąć, że to właśnie od artykułu Coutu obserwuje się stopniowy wzrost zainteresowania samą koncepcją i próby jej rozwijania.

Ten początkowy okres powstawania teorii wyjaśniającej radzenie sobie organizacji z nieprzewidzianymi, trudnymi okolicznościami nacechowany jest brakiem zbieżności poglądów, rozłącznością spojrzeń oraz próbami wyjaśniania odporności wieloma bardzo zróżnicowanymi i relatywnie luźno ze sobą powiązаныmi koncepcjami teoretycznymi. Obraz odporności wyłaniający się z tych nielicznych opracowań jest niezwykle złożony i równocześnie mało konkretny. Łączenie istniejących teorii zarządzania organizacjami (Lawrence i Lorsch 1967; Galbraith 1973), przywództwa oraz interakcji międzyludzkich (Diamond 1992), radzenia sobie w kryzysie (Weick 1990, 1993), funkcjonowania osób w organizacjach (Hind, Frost i Rowley 1996), zagadnień natury psychologicznej (Levi-Strauss 1962; Bandura 1989; Coutu 2002), teorii socjologicznych i socjologiczno-technologicznych (Smith 2000) prowadzi do nieporządku utrudniającego zrozumienie przyczyn i skutków badanego zjawiska. Niemniej elementy te stanowią podbudowę tego, co dzisiaj uznawane jest za odporność organizacyjną. Na tym fundamencie powstawały opracowania w kolejnym okresie – rozwoju i konceptualizacji zjawiska.

2.3. Zintensyfikowanie zainteresowań i zabieganie o akceptację (lata 2003-2013)

Szczególny wzrost zainteresowania badawczego tematyką odporności nastąpił po wydarzeniach z 11 września 2001 roku, gdy dwie wieże World Trade Center zawaliły się po uderzeniach samolotów przejętych przez terrorystów. Na znaczące owoce prac badawczych trzeba było jednak poczekać. W latach 2003-2013 ukazało się łącznie 25 opracowań dotyczących odporności organizacyjnej, które zostały uwzględnione w niniejszym systematycznym przeglądzie. Do analizy wybrano 10 artykułów, które były najczęściej cytowane. Treści w nich zawarte zostaną omówione w porządku chronologicznym.

Pierwszym znaczącym opracowaniem dotyczącym odporności (średnioroczna liczba powołań w bazie WOS to 24,6, łącznie 492 cytowania) jest artykuł Hamela i Valikangas (2003) opublikowany na łamach „Harvard Business Review”.

Autorzy wskazują w nim, że otoczenie przedsiębiorstw stało się tak turbulentne, że organizacje nie nadążają ze stawianiem się odpowiednio odpornymi. W efekcie prowadzi to do upadków i bankructw przedsiębiorstw, gdyż nie potrafią dopasować one swoich modeli biznesowych do tempa przemian. Głównym wkładem autorów w rozwój wiedzy dotyczącej opisywanej tematyki jest podjęcie samego tematu odporności (wprost wskazują oni na to pojęcie w treści) oraz wskazanie głównych problemów oraz ścieżek ich mitygacji. Problemy te dotyczą przede wszystkim zmian w otoczeniu oraz reakcji menedżerów na nie i są to wyzwania poznawcze, strategiczne, polityczne i ideologiczne. Konsekwentnie dla przedstawionych problemów autorzy proponują ścieżki ich rozwiązania zakładające odpowiednio: ciągle mierzenie się z zaprzeczeniami – otwartość na nowe zjawiska w połączeniu z uważnością, docenianie różnorodności przejawiające się w zdolności do tworzenia oraz identyfikacji alternatyw i posiadania opcji wyboru najlepszej (np. szerokie portfolio produktów lub usług), zapewnianie zasobów do realizacji nowych, wypracowanych pomysłów i idei oraz docenienie roli paradoksu. W literaturze krajowej na ten temat pisze między innymi Niemczyk (2010), ukazując rolę decyzji menedżerskich dla wyznaczania kierunków zmian w organizacjach. Autorzy tym samym pełnymi garściami czerpią z dotychczasowej teorii zarządzania strategicznego, w tym z zasobowej teorii organizacji (Barney 2001), teorii błędów poznawczych (Harding, Paul i Mendl 2004), teorii paradoksów strategicznych (Lewis 2000; Schad i in. 2016), uważności organizacyjnej (Weick i Sutcliffe 2006) i nadawania sensu (Weick, Sutcliffe i Obstfeld 2005) oraz wielu innych. Ich wkładem jest również opracowanie definicji odporności jako zdolności do ciągłej rekonstrukcji, opartej na innowacjach z poszanowaniem dla tych wartości, procesów i zachowań, które systematycznie przedkładają uwiecznienie ponad innowacje.

Kolejnym opracowaniem wybranym do przeglądu jest artykuł Gittel i in. (2006) (średnioroczne przywołania w WOS to 13,76, suma cytowań wynosi 234), w którym autorki mierzą się z problematyką relacji pracowniczych, zwolnień i organizacyjnej odporności w branży lotniczej po wydarzeniach z 11 września 2001 roku. Wskazują one na dwa kluczowe czynniki, które odpowiadają za odporność organizacyjną w warunkach śmierci pracowników, spadku zainteresowania przelotami i ogromnych strat finansowych. Czynnikiem tymi, zdaniem autorek, są rezerwy relacyjne (utrzymanie pozytywnych stosunków z pracownikami) oraz rezerwy finansowe. Badania te mieszczą się w nurcie analizy danych jakościowych i ilościowych. Na podstawie integracji danych o kondycji finansowej linii lotniczych oraz wywiadów z menedżerami, dociekania te potwierdziły, że obecność adekwatnych zasobów finansowych minimalizuje konieczność zwolnień, a tym samym sprzyja utrzymaniu dobrej atmosfery w pracy. To z kolei wpływa

na możliwość odbudowy organizacji po kryzysie. Autorki proponują również model konceptualny odporności, który koncentruje uwagę na kluczowych konstrukcjach – zasobach finansowych, zwolnieniach, rezerwach relacyjnych oraz odporności, która definiowana jest przez pryzmat długoterminowej efektywności, wzrostu i rozkwitu przedsiębiorstwa. Rozważania osadzone są mocno w teorii finansów, wzmiankowanej już zasobowej teorii organizacji, a zwłaszcza wolnych zasobów (Daniel i in. 2004), oraz zasobach relacyjnych i teorii kapitału społecznego (Nahapiet i Ghoshal 1998).

Następne opracowanie, tym razem dotyczące odporności łańcuchów dostaw, datowane jest na 2009 rok i jest autorstwa Ponomarova i Holcomb (średnioroczne cytowania to ponad 49, suma cytowań równa jest 687 – to najczęściej przywoływane opracowanie z opisywanego okresu). Choć opracowanie to nie odnosi się do odporności organizacyjnej *per se*, a przenosi uwagę na kwestie związane z odpornością łańcucha dostaw, to jednak warto się mu przyjrzeć ze względu na jego wpływ na rozwój teorii w opisywanym obszarze. Autorzy konceptualizują w nim odporność jako gotowość na zdarzenie potencjalnie kryzysowe, odpowiednią odpowiedź i odbudowę, przy czym antecedencją odporności są w tym przypadku zintegrowane logistyczne zdolności dynamiczne (na które składają się popyt na umiejętności menedżerskie, dostępność umiejętności menedżerskich oraz umiejętności zarządzania informacjami). Fundamentem koncepcji są logistyczne umiejętności uczenia się. Odporność w koncepcji autorów prowadzi do trwałej przewagi konkurencyjnej. Treść samej odporności zasadza się na adekwatnych kompetencjach odnoszących się do kontroli, spójności i powiązania z innymi przedsiębiorstwami z łańcucha. Autorzy wskazują także komponenty odporności (mechanizmy, elementy składowe), którymi są elastyczność, amplituda, rozumiana jako zdolność do powrotu do stanu sprzed krytycznego wydarzenia, histereza (stopień, w którym ścieżka degradacji pod wpływem chronicznego zaburzenia równowagi i powrót do równowagi po ustaniu zaburzeń nie są lustrzanym odbiciem), ciągłość (stopień, w którym stały stan utrwalony po krytycznym wydarzeniu różni się od stanu pierwotnego) oraz tłumienie, czyli stopień i sposób, w jaki odnowa jest modyfikowana przez inne siły wpływające na jej charakter. Sama odporność jest definiowana jako stopień, sposób i tempo odnowy inicjalnej struktury i funkcjonalności w ekosystemie po wydarzeniu krytycznym. Zagadnienie zdolności dynamicznych na łamach krajowej literatury podejmuje Wójcik-Karpacz (2013), konceptualizując to istotne zjawisko organizacyjne. Koncepcja ta odnosi się silnie do teorii zmiany organizacyjnej (Strauss 1954) i perspektywy ekologicznej odporności (Gunderson 2000), a także teorii zdolności dynamicznych (Teecce, Pisano i Shuen 1997).

Kolejne opracowanie, autorstwa Pettita, Fiksela i Croxton (2010; średnioroczne cytowania w bazie WOS – 35, suma cytowań – 455), również traktuje o odporności łańcucha dostaw i także ma charakter czysto teoretyczny. Autorzy prezentują w nim złożony model odporności łańcucha, w którym jest ona wypadkową sił zmieniających i kompetencji kontrolnych zarządzania. Prowadzi ona do trzech stanów potencjalnych: nadmiernego ryzyka albo też poprawionej lub obniżonej efektywności. Mechanizmy tworzące zdolności do generowania pożądanej przez przedsiębiorstwo zbilansowanej odporności (*balanced resilience*) to elastyczność dostaw, zdolność do zmiany: formy dostawy, dostępności zasobów produkcyjnych, wydajności, widoczności, zdolności przystosowawczych, antycypacji, powrotu do stanu sprzed zmiany, decentralizacji zasobów, współpracy, odpowiedniej organizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozycji rynkowej, bezpieczeństwa czy siły finansowej (luzów finansowych). W ich koncepcji odporność jest efektem dopasowania pomiędzy czynnikami zagrażającymi przedsiębiorstwu a zdolnościami wymienionymi powyżej. Koncepcja ta czerpie silnie z wielu teorii zarządzania strategicznego, zasobowej teorii organizacji oraz zdolności dynamicznych. Obie przedstawione koncepcje są niezwykle złożone i holistyczne w swojej naturze. Są to poważne teoretyczne studia nad problematyką odporności łańcuchów dostaw, które znacząco wzbogacają stan wiedzy dotyczący odporności organizacyjnej.

W 2011 roku ukazało się aż 5 istotnych i często cytowanych prac dotyczących odporności. Zostaną omówione w kolejności alfabetycznej. Pierwszą ze wzmiankowanych prac jest artykuł Ates i Bittici (2011; średnioroczne cytowania w bazie WOS – 12,25, suma cytowań – 147), wskazujące na procesy zmian jako kluczowy składnik budowania małych i średnich przedsiębiorstw odpornych na kryzys. W wyniku przeprowadzenia wywiadów z 232 menedżerami z 37 przedsiębiorstw produkcyjnych autorzy wskazują, że odporność organizacyjna tych przedsiębiorstw zależy od zdolności do uwagi skupionej na wymiarach organizacyjnych i ludzkich. Zasada się ona także na operacyjnych aspektach zarządzania zmianą oraz odpowiedniej uwadze poświęconej planowaniu długoterminowemu i komunikowania procesu zmiany w sposób proaktywny. Autorzy ci definiują odporność jako zdolność organizacji do przetrwania, adaptacji i utrzymania biznesu w warunkach turbulentnych zmian otoczenia. Sam proces zmian organizacyjnych zakłada przygotowanie, planowanie, wdrożenie, osadzenie/utrwalenie i przegląd/kontrolę. Ich konceptualizacja opiera się na koncepcjach zmiany organizacyjnej oraz zasobowej teorii organizacji i teorii zdolności organizacyjnych.

Następny artykuł uwzględniony w przeglądzie to opracowanie Bhamry, Dani i Burnarda (2011; średnioroczne cytowania w bazie WOS – 48,91, suma

cytowań – 587), przedstawiający konceptualizację odporności, przegląd literatury i przyszłe kierunki badań. Autorzy na podstawie studiów literatury ujmują odporność jako zdolność przedsiębiorstwa do powrotu do stanu sprzed wystąpienia zdarzenia kryzysowego, przeciwności. W ich koncepcji odporność jest silnie związana ze słabymi stronami organizacji, postrzeganymi przez pryzmat wrażliwości, zdolności do odpowiedzi oraz wystawienia na działanie czynników zewnętrznych oraz zdolnościami przystosowawczymi. Natomiast same zdolności przystosowawcze są rozumiane jako predyspozycje organizacji do odpowiedzi na zmianę w jej zewnętrznym środowisku i do powrotu do stanu równowagi, który umożliwiał osiągnięcie jej celów. Podejście to jest osadzone na gruncie zarządzania strategicznego, a w szczególności w teorii zdolności przedsiębiorstwa. Autorzy odnoszą się do sposobu rozumienia odporności wskazanego przez Fiksela w 2003 roku, który wiąże odporność z różnorodnością (otwartością na różnorodność form i zachowań), wydajnością, przystosowaniem i spójnością organizacji (istnieniem jednoczących związków pomiędzy elementami organizacji).

Kolejne opracowanie, autorstwa Burnarda i Bhamry (2011; średnioroczne cytowania w bazie WOS – 19,41, suma cytowań – 233) koncentruje uwagę na zaproponowaniu konceptualnego modelu organizacyjnych odpowiedzi na zagrożenia i kryzysy. W ich koncepcji odporność osadzona jest na gruncie prac Hollinga (1973, 2001) oraz Walkera i in. (2002, 2004), a opiera się na indywidualnych i organizacyjnych odpowiedziach na zagrożenia lub nieciągłości otoczenia, obejmując zarówno zdolność do przetrwania ciągłych zmian, jak i zdolności do adaptacji do nowych warunków. Model przygotowany przez autorów prezentuje związki pomiędzy wydarzeniem i zagrożeniem, reakcją organizacji polegającą na odkryciu zagrożenia i rozpoczęciu działań, reakcją organizacji na nowy stan oraz pozytywnym lub negatywnym dostosowaniem. Całość domyka organizacyjne uczenie się tak, by wspierać monitoring występowania zdarzeń krytycznych i rozwijać uwagę organizacyjną. Skuteczna reakcja organizacji jest przy tym rozumiana jako efekt zdecentralizowanego podejmowania decyzji, niskiego poziomu formalizacji, wysokiego poziomu otwartości, niskiego poziomu zakorzenienia firmy w makrokulturze oraz ustanowienia partnerstw strategicznych. Model ten odnosi się do małych i średnich przedsiębiorstw. Obie wskazane prace Bhamry i Burnarda łączy silne nawiązywanie do teorii przedstawionej przez prezentowaną już pracę Ponomarova i Holcomb (2009) i stanowią swoiste rozwinięcie teorii odnoszącej się do odporności łańcuchów dostaw.

Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall (2011, średnioroczne cytowania w bazie WOS – 39,58, suma cytowań – 475) wiążą odporność z teorią zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy argumentują, że zdolność do odporności jest

efektem rozwijania kompetencji kluczowych pracowników w procesach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem autorów organizacyjne odpowiedzi na kryzysy zasadzają się na specyficznych zdolnościach poznawczych, odpowiednich zachowaniach oraz czynnikach środowiskowych. W artykule zaproponowano również konkretne działania, które powinni podejmować kluczowi pracownicy, aby doprowadzić do trzech, wyżej wymienionych stanów. Autorzy wskazują również w jaki sposób polityki i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą kształtować te pożądane indywidualne postawy i zachowania. W opinii badaczy zagregowanie indywidualnych zachowań w procesach podwójnej interakcji oraz przyciągania-selekcji-ścierania zwiększa prawdopodobieństwo wykształcenia w organizacji odporności. Lista pożądanych zachowań pracowników liczy 14 pozycji, zasad zsz – 26, a polityk zsz – 21. Cały model osadzony jest na gruncie uniwersalistycznego podejścia do zarządzania (por. Colbert 2004), a zbiór zasad i polityk ma być receptą na sukces.

Kolejny artykuł to opracowanie Winn i in. (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 12,25, suma cytowań – 147) z 2011 roku, odnoszące się do wpływu zmian pogodowych na funkcjonowanie organizacji. Podobnie jak wcześniejsze opracowania, jest to artykuł teoretyczny. Autorzy wskazują, że podatność organizacji na kryzys jest pochodną zmian klimatycznych, a w szczególności ich dotkliwości (skali i zniszczeń), zakresu czasowego (nagłości wystąpienia i czasu trwania), skali przestrzennej (regionalna, globalna), przewidywalności (niepewność i prawdopodobieństwo wystąpienia), trybu (stopnia rozpowszechnienia, zróżnicowania i odwracalności), natychmiastowości skutków (bezpośrednia vs. pośrednia), siły wpływu (możliwości przekroczenia bezpiecznych dla organizacji granic wpływu) oraz tempa, w jakim niekorzystne zjawisko się rozwija (możliwość wystąpienia niekontrolowanych efektów wynikłych ze sprzężenia zwrotnego). Autorzy wprowadzają także koncepcję znaczącej zmiany nieciągłej (*massive discontinuous change*). Pojęcie odporności organizacyjnej, rozumianej przez autorki jako organizacyjne zdolności do przetrwania zewnętrznych szkodliwych czynników i do odbudowy po negatywnym wpływie na funkcjonowanie organizacji, skonfrontowane jest w artykule z pojęciami zarządzania trwałością organizacji (Dierickx i Cool 1989), zarządzania kryzysowego (Pearson i Clair 1998), zarządzania ryzykiem (Sharfman i Fernando 2008) i adaptacyjnej zmiany organizacyjnej (Delacroix i Swaminathan 1991). W tym artykule odporność nie jest jęczyzkiem u wagi, niemniej jest ona przedstawiana jako zdolność organizacji do przetrwania, będąca wypadkową wrażliwości i sił drzemiących wewnątrz samego przedsiębiorstwa.

Ostatnie z opracowań z tego okresu to praca Linnenluecke, Griffithsa i Winn (2012, średnioroczne cytowania w bazie WOS – 13,27, suma cytowań – 146).

Odnosi się ono do krytycznej wagi antycypacyjnej adaptacji oraz organizacyjnej odporności w odpowiedzi na nieprzewidziane przeciwności wynikłe z ekstremalnych zdarzeń pogodowych. Autorzy przedstawiają w nim bardzo złożony, konceptualny model zjawiska odporności osadzonego w procesach adaptacji antycypacyjnej i przyszłej. Koncentruje on uwagę na ciągłych procesach nadawania sensu zdarzeniom krytycznym, wrażliwości, odpowiedzi na kryzys i odbudowie. Fundamentów tych procesów należy poszukiwać w dominujących ideologiach organizacyjnych oraz organizacyjnych zasobach i zdolnościach. Odporność jest przy tym rozumiana jako uwikłany proces i pełni różną rolę w różnych fazach kryzysu. Na etapie wystawienia organizacji na kryzys jest ona rozumiana jako odporność, na etapie odbudowy jej wyrazem jest tempo powrotu do stanu sprzed zmiany i zdolności do samego powrotu. Całość modelu domyka nadawanie sensu zdarzeniom oraz określanie potrzeby dla przyszłej adaptacji uwzględniającej możliwe wystawienie organizacji na podobne zdarzenia w przyszłości. Podobnie jak poprzednie opracowanie, także i to silnie osadzone jest w teorii złożoności, a sama odporność jest rozumiana jako zdolność organizacji do przyjęcia skutków wynikłych z przeciwności, utrzymania funkcjonowania organizacji oraz odbudowy i powrotu do stanu sprzed zmiany (*bounce back*).

Podsumowując ten okres badań nad odpornością, warto zaznaczyć, że wszystkie z prezentowanych opracowań, poza artykułem autorstwa Atesa i Batticiego (2011), mają charakter teoretycznych założeń niepotwierdzonych empirycznie. Zatem najbardziej wpływowe prace z tego okresu to tak naprawdę konceptualizacje oparte na rozmaitych teoriach i założeniach, wymagające empirycznego potwierdzenia. Niemniej, jak wskazują odniesienia do tych artykułów w literaturze, opracowania te stanowią wartościowe podstawy dla przyszłych badań i swoiste fundamenty myślenia o odporności organizacyjnej. Ich popularność uwypukla również znaczenie koncepcji i prac teoretycznych dla rozwoju wiedzy w tym obszarze. Lata 2003-2013 to okres, w którym teoria zasygnalizowana w okresie uprzednim jest rozwijana, niemniej na tym etapie niewiele jest dowodów dla jej prawdziwości. Faza testowania przypada na kolejny okres, a kluczowe badania z lat 2014-2022 przedstawiono w kolejnej części monografii.

2.4. Rozwój teorii odporności organizacyjnej i jej empiryczna weryfikacja (lata 2014-2022)

O ile w przypadku okresu 2003-2013 popularność zagadnienia odporności organizacyjnej rozważanej z perspektywy nauk o zarządzaniu była mocno ograniczona, o tyle po 2013 roku liczba opracowań i publikacji zaczęła gwałtownie

rosnąć. Odzwierciedleniem tego jest aż 155 artykułów z okresu 2014-2022 włączonych do przeglądu, przy zaledwie 25 z okresu poprzedniego. Już na tej podstawie można stwierdzić, że w tym okresie badacze dostrzegli nierozwiązaną w jednoznaczny sposób kwestię wyjaśnienia sukcesów pewnych organizacji w obliczu kryzysów lub katastrof w stosunku do innych przedsiębiorstw, które poniosły porażkę. Do analizy wybrano 10 najczęściej cytowanych opracowań z omawianych lat, a na kolejnych stronach zostaną przedstawione główne tezy zawarte w artykułach wskazanych w załączniku 2. Przegląd, podobnie jak w przypadku poprzednich dwóch części, prowadzony jest w ujęciu chronologicznym.

Martina K. Linnenluecke, która jest jedną z najistotniejszych autorek zainteresowanych problematyką odporności, także odporności organizacyjnej, w swoim opracowaniu opublikowanym na łamach „International Journal of Management Reviews” (2017) (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 42,62, suma cytowań – 341) uwagę poświęca przede wszystkim lukom w wiedzy z obszaru zarządzania w przedmiotowej kwestii. Jej analiza wybranych spośród 339 artykułów i rozdziałów książek wydanych w latach 1977-2014 prowadzi do konkluzji, że można wyszczególnić pięć zasadniczych nurtów badań nad odpornością – odpowiedzi organizacji na zewnętrzne zagrożenia (przywoływane już prace Staw, Sandelands i Dutton 1981; Meyer 1982), organizacyjnej niezawodności (przede wszystkim opracowania Perrow 1984; Pearson i Clair 1998), mocnych stron pracowników (Coutu 2002; Luthans 2002ab; Luthans i Youssef 2007), dostosowania modeli biznesowych (Sutcliffe i Vogus 2003; Hamel i Valikangas 2003; Gittel i in. 2006) oraz wytycznych projektowych do redukcji słabości łańcuchów dostaw i konsekwentnego przeciwdziałania zakłóceniom w tym obszarze. Opracowanie to ma charakter typowo teoretyczny, a sama autorka prowadzi analizy w ujęciu historycznym/chronologicznym. Jest ono ważnym opracowaniem ze względu na konceptualne uporządkowanie zróżnicowanej wiedzy w obszarze.

Drugie z opracowań często cytowanych z tego okresu to praca edytorów „Academy of Management Journal”, van der Vegt i in. (2015), która w założeniu ma zasygnalizować problem od strony wyzwań (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 28,25, suma cytowań – 226). Ma także pełnić rolę artykułu otwierającego nową ścieżkę w tym jednym z najbardziej poważanych publikatorów w obszarze nauk o zarządzaniu. Opracowanie koncentruje uwagę na zasygnalizowaniu i postawieniu pytania o to, dlaczego niektóre organizacje i społeczności z powodzeniem przystosowują się i trwają pomimo przeciwności, podczas gdy inne nie są w stanie tego osiągnąć. Fundamentem, na którym autorzy budują swoją argumentację, jest koncepcja zarządzania ryzykiem, a autorzy zwracają uwagę na jedno z potencjalnych źródeł samej koncepcji odporności –

literaturę dotyczącą zachowań dzieci w obliczu stresu (Masten i Monn 2015). Badacze wskazują na istotną rolę systemów, sieci i zsołów (Luthans, Youssef i Avolio 2007), struktur i podejmowania decyzji (McManus i in. 2008) oraz tworzą konceptualną mapę problemów wartych podjęcia w badaniach nad odpornością. Zaliczają oni do niej odporność indywidualną i społeczną (Goodman i Mann 2008), koordynację wewnątrz i ponad granicami organizacji w obliczu katastrof (Marrone 2010), problematykę odporności sieci przedsiębiorstw (Kahn, Barton i Fellows 2013), problematykę współpracy z trzecim sektorem (Ospina i Saz-Carranza 2005; Tihanyi, Graffin i George 2014) i wreszcie badanie samej natury odporności organizacyjnej. Opracowanie to otwiera drogę do późniejszych publikacji na łamach najbardziej prestiżowego wydawnictwa w naukach o zarządzaniu publikującego wyniki badań naukowych (wyżej notowane „Academy of Management Annals” i „Academy of Management Review” są poświęcone w zasadzie wyłącznie opracowaniom przeglądowym, podsumowującym).

Kolejną historycznie istotną pracą włączoną do analizy jest empiryczny artykuł Ortiz-de-Mandojany i Bansala (2016) opublikowany na łamach „Strategic Management Journal” (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 30,57, suma cytowań – 214). W niniejszym przeglądzie jest to pierwsze opracowanie przedstawiające wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na danych płynących z par 121 przedsiębiorstw (łącznie 242 pojedyncze firmy), przeanalizowanych w okresie 15 lat. W podejściu autorów odporność jest analizowana z perspektywy wyników krótkoterminowej efektywności finansowej, a sama praca koncentruje uwagę na korzyściach płynących dla tak rozumianej odporności z odpowiedzialnych środowiskowo praktyk biznesowych. Jednak w opracowaniu tym autorzy nie znajdują potwierdzenia dla istotności związków pomiędzy dwoma analizowanymi zjawiskami. Ich przekonanie, że wprowadzenie odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo praktyk działania będzie miało istotne znaczenie dla krótkoterminowej efektywności organizacyjnej nie znalazło potwierdzenia w danych. Autorzy zwracają uwagę na to, że większość opracowań odnoszących się do problematyki odpowiedzialności spogląda na ich efekty z perspektywy krótkoterminowej logiki jednorocznych sprawozdań finansowych (Choi i Wang 2009). Podkreślają oni, że związki pomiędzy odpowiedzialnymi społecznie praktykami a odpornością mogą być zaobserwowane dopiero biorąc pod uwagę ponadprzeciętne wyniki w dłuższym czasie, w postaci rozwoju i przetrwania. W tym podejściu odporność jest zmienną zależną, a sposób jej pomiaru może budzić zdziwienie, niemniej jest silnie podbudowany teoretycznie przez wzmiankowanych autorów.

Następne opracowanie autorstwa Williamsa i Shepherd (2016), wydane na łamach „Academy of Management Journal” (średnioroczne cytowania w bazie

WOS – 25,14, suma cytowań – 176), koncentruje uwagę na procesach budowania odporności i zapewniania przetrwania w nowo tworzonych przedsiębiorstwach w obliczu skutków trzęsienia ziemi na Haiti. Autorzy na podstawie gruntownej analizy sześciu przypadków nowo tworzonych przedsiębiorstw identyfikują dwie grupy firm ze względu na ich podejście do identyfikacji szans w otoczeniu pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać. Są nimi dostęp do kluczowych z perspektywy rozwoju zasobów oraz działania podejmowane w obliczu tragedii. Konfrontują oni te charakterystyki z efektywnością organizacyjną, która w opinii autorów ma silny związek z odpornością, przy czym efektywność ułatwia aktywację uśpionych w odporności mechanizmów. W swoich dociekaniach badacze wykorzystali dane płynące z 82 wywiadów przeprowadzonych z 41 osobami bezpośrednio związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, metody antropologiczne – obserwacji, dane wtórne, takie jak zasoby archiwalne, wiadomości z prasy i wiadomości z telewizji, jak również akademickie opracowania. Na podstawie szeroko zakrojonych analiz autorzy stworzyli złożony model opisujący zależności pomiędzy zasobami społecznymi, nastawieniem założycieli, inscenizowaną i dewiacyjną zaradnością oraz transformacją i utrzymywaniem ciągłości przedsiębiorstwa. Badanie to, skoncentrowane na lokalnych interpretacjach zjawiska odporności, zmierzające do wzbogacenia wiedzy i poszerzenia obecnie istniejącej teorii o nowe spojrzenia, jest wkładem w obszarze przedsiębiorczości nakierowanej na zaspakajanie potrzeb społecznych w zakresie ograniczania cierpień jednostek. To zupełnie inne spojrzenie na kwestie związków odporności organizacyjnej z dobrostanem społecznym może, w opinii samych autorów, stać się podbudową dla ogólniejszej metateorii.

Kolejnym omawianym chronologicznie opracowaniem jest konceptualny i czysto teoretyczny artykuł Williamsa i in. (2017) odnoszący się do powiązań pomiędzy koncepcjami zarządzania kryzysowego i odporności organizacyjnej (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 57, suma cytowań – 342). W tym wzmiankowanym już w monografii opracowaniu autorzy identyfikują dwa unikalne spojrzenia na problematykę kryzysu i zarządzania kryzysowego. Jest nim „kryzys jako wydarzenie” oraz „kryzys jako proces”, co samo w sobie porządkuje i znacząco wzbogaca wiedzę dotyczącą tego nurtu badań. Poszukują oni podobnych nurtów w rodzącej się teorii odporności przedsiębiorstwa. Efektem ich prac jest niezwykle złożony, konceptualny model skoncentrowany wokół kluczowych problemów obu badanych zjawisk. Całość przeprowadzonych analiz prowadzi do konkluzji, że zarządzanie kryzysowe i odporność to dwa różne spojrzenia na ten sam problem – wyzwanie sprostaniu przeciwnościom, a obie ścieżki dociekań mają znaczący potencjał we wzbogacaniu wiedzy w obu obszarach. Zachęcają oni także do zintegrowania wiedzy, przy czym ich konceptuali-

zacja wskazuje kierunki takiego połączenia. Stworzony przez nich model jest tak naprawdę mapą uwzględniającą zależności pomiędzy **krytycznymi wydarzeniami** (utrzymywanie pozycji, nieciągłość otoczenia), **organizacją i dostosowywaniem się**, opartą na zdolnościach poznawczych, behawioralnych, regulowania emocji i relacyjnych (esencja odporności) oraz procesach zapewniających niezawodność (przygotowanie, zarządzanie ryzykiem i odbudowa), które stanowią trzon dociekań w obszarze zarządzania ryzykiem. Rozwinięciem i następstwem wskazanych procesów są **odpowiedzi na główne zagrożenia**, zasadzające się na zdolnościach poznawczych, behawioralnych i kontekstowym wzmocnieniu. Przedostatnim elementem modelu są wyniki – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Całość spina **pętla sprzężenia zwrotnego odporności**, rozumiana jako proces swoistego nadawania sensu, interpretowania zdarzeń, w którym jednostki i organizacje dzielą się doświadczeniami zdobytymi w trakcie aktywności związanych z niwelowaniem skutków ryzyka. Ma ona służyć poprawnej, przyszłej interpretacji zdarzeń oraz wybieraniu adekwatnych do niej sposobów działania w przyszłości.

Dla autorów kluczowymi zagadnieniami stają się kwestie przywództwa w obliczu przeciwności (Barton i Sutcliffe 2009), rola upływu czasu (Chekkar-Mansouri i Onnee 2013; Patriotta i Gruber 2015), złożoność samej przeciwności (Topper i Lagedac 2013) i powiązana z tym świadomość kluczowych graczy organizacyjnych (Weick i Sutcliffe 2006). Wśród pozytywnych aspektów samej odporności ukazują oni przede wszystkim wytrwałość i zwiększoną niezawodność w obliczu nieprzewidzianych zdarzeń, zdolność do funkcjonowania pomimo ich występowania i utrzymywanie kluczowych aktywności. Jako jedni z pierwszych spoglądają oni również na odporność przez pryzmat jej ciemnych stron, wśród których wyszczególniają oni opór przed zmianami, nadmierną eskalację zaangażowania, nieumiejętność uczenia się i przystosowywania, brak uczenia się na niepowodzeniach i z sytuacji krytycznych, oportunistyczny, słabą tolerancję dla nowej normalności czy niemożność zmiany. To niewątpliwie ważne opracowanie, które w przyszłości będzie pełnić rolę ram konceptualnych dla dalszych dociekań ze względu na próbę holistycznego spojrzenia na procesy z perspektywy przekraczającej poszczególne teorie. Wyłaniająca się metateoria integrująca dorobek zarządzania kryzysowego i badań nad odpornością może być nośną strukturą poznawczą, choć jej skomplikowanie znacząco ogranicza możliwości prowadzenia badań nad tym zjawiskiem jako całością. Niewątpliwie jednak z perspektywy stanu wiedzy dotyczącej odporności organizacyjnej jest to artykuł przełomowy i wykraczający daleko poza ówczesny stan wiedzy.

Opracowaniem dotyczącym odporności jest także artykuł Bryce i in. (2020) wydany na łamach „Journal of Risk Research” (średnioroczne cytowania w ba-

zie WOS – 27, suma cytowań – 81) odnoszący się do funkcjonowania Narodowej Służby Zdrowia w Wielkiej Brytanii w obliczu pandemii COVID-19. Autorki tego krótkiego, bo zaledwie 6-stronicowego opracowania, zachęcają do refleksji nad „dobrymi, złymi i brzydkimi” stronami odporności postrzeganej przez pryzmat dominujących modeli działania opartych na koncepcjach odchudzonej produkcji i just-in-time. Wskazują oni, że te nośne i atrakcyjne w warunkach stabilności podejścia zastąpiły nadmiarowość i luzy w systemach ochrony zdrowia strategiczne z perspektywy trwałości i stabilności. Tymczasem to właśnie wolne zasoby – pieniężne, ludzkie, rzeczowe czy informacyjne – pozwalają organizacjom przetrwać w obliczu nieprzewidzianych trudności (Manfield i Newey 2018; Wieczorek-Kosmala 2022). Sugerują oni również, że rządy i systemy ochrony zdrowia powinny przejść fazę dostosowawczą skoncentrowaną na przekazaniu niezależnej odpowiedzialności za krajową gotowość na przyszłość instytucjom ochrony zdrowia; przejście to powinno odbyć się bez politycznej ingerencji. Wskazują oni również na krytyczną rolę systemu bankowego w tworzeniu odporności na zjawiska, takie jak COVID-19.

Idąc dalej, Duchek (2020) w artykule konceptualizującym odporność organizacyjną z perspektywy dynamicznych zdolności (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 49,66, suma cytowań – 149) podkreśla jej temporalny i fazowy charakter. Wskazuje na trzy kluczowe procesy – antycypacji, radzenia sobie i adaptacji dla zapewnienia długowieczności organizacji. Autorka wskazuje równocześnie zależności pomiędzy tymi trzema fazami oraz główne antecedencje i mechanizmy do niej prowadzące. W modelu tym odporność osadzona jest na fundamencie przeszłej wiedzy. W fazie przygotowawczej, poprzedzającej nieprzewidziane zdarzenia, kluczową rolę pełnią obserwacja i identyfikacja, a istotne znaczenie ma w niej dostępność zasobów. W fazie, w której występuje zdarzenie (kryzys, katastrofa), najistotniejszą rolę pełnią akceptacja oraz rozwinięcie i wdrożenie odpowiednich rozwiązań, a ważne w tym przypadku są zasoby społeczne. W końcu w fazie adaptacji kluczową rolę pełnią refleksja i uczenie się oraz zmiana modeli działania. W tej fazie najistotniejsze są władza i odpowiedzialność umożliwiające wprowadzenie zmiany. Całość przenikają procesy poznawcze i zachowania. Akcje podejmowane w poszczególnych fazach mają charakter proaktywny (antycypacja), współbieżny (radzenie sobie ze zmianą) i reaktywny (adaptacja). To wartościowe studium teoretyczne przybliży i uwytknęło znaczenie czasu w przeciwdziałaniu niekorzystnym zdarzeniom, ukazując procesowy charakter samej odporności.

W kolejnym wybranym do analizy artykule Filimonau, Derqui i Matute (2020) (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 31,33, suma cytowań – 94) koncentrują uwagę na zmniejszonej atrakcyjności zawodów hotelarskich (zwłasz-

cza wyższego szczebla) jako efekcie zmian wywołanych pandemią COVID-19. Argumentują oni, że odporność organizacyjna przedsiębiorstw z branży hotelarskiej i podbudowujące ją praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu mogą mieć pozytywny wpływ na postrzeganie bezpieczeństwa i zaangażowanie badanej grupy pracowników. Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 244 przedstawicieli wyższej kadry menedżerskiej hiszpańskich hoteli wnioskuje się o dużym znaczeniu odporności organizacyjnej, uzależnionej od kapitału społecznego i społecznej odpowiedzialności biznesu dla zaangażowania kadry zarządzającej. Odporność taka wyraża się w odpowiedziach na zawirowania w branży spowodowane pandemią oraz postrzeganą pewnością zatrudnienia menedżerów. To empiryczne studium umiejscawia odporność w centrum zainteresowania i określa jej znaczenie dla kluczowego z perspektywy funkcjonowania hoteli zaangażowania najistotniejszej strategicznie grupy pracowników – menedżerów. Potwierdza ono również częściowo wcześniejsze przypuszczenia Biggsa, Halla i Stoeckla (2012) dotyczące roli kapitału społecznego tej grupy organizacji.

W następnym na liście opracowaniu Hillmann i Guenther (2021) stawiają pytanie o zasadność prowadzenia badań nad odpornością w naukach o zarządzaniu (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 28, suma cytowań – 56). Autorki, opisując wyzwania związane z konceptualizacją, przeprowadzają systematyczną analizę literatury, dokonując analizy 71 definicji i 14 koncepcji pomiaru. W obszarze definicyjnym wskazują kluczowe atrybuty odporności (główne to: zdolność do adaptacji, zdolność do radzenia sobie z sytuacją oraz zdolność do przebudowy) i liczne koncepcyjne domeny. Na tej podstawie budują konceptualny model odporności opisujący ją w ujęciu zachowań, zasobów i zdolności. Wśród zachowań wyszczególniają akceptację rzeczywistości, pokonywanie tendencji do odrzucania, unikanie i umiejętność paradoksalnego spojrzenia na problem. Zasoby wskazywane przez autorki odnoszą się przede wszystkim do relacji, emocji, poznania i struktury. Zdolności charakteryzujące odporność to antycypacja i nadawanie sensu. W ich modelu te trzy grupy elementów tworzących odporność prowadzą do podtrzymania funkcji, odbudowy w czasie oraz dostępu do niezbędnych zasobów. W efekcie organizacja jest w stanie się odrodzić, przystosować i uczyć. To kolejne z czysto konceptualnych studiów uwypukla nasilające się próby porządkowania krajobrazu odporności organizacyjnej i, podobnie jak opracowanie Williamsa i in. (2017), jest wezwaniem do szerszego zainteresowania się zjawiskiem z perspektywy nie tylko teoretycznej, ale również empirycznej.

Ostatnim z analizowanych opracowań jest artykuł Santoro, Messeni-Petruzzelli i Del Giudice (2021) (średnioroczne cytowania w bazie WOS – 23,5, suma cytowań – 47). Jest on studium empirycznym poddającym analizie odporność w kontekście przedsiębiorczości, a uwaga skupiona jest na odkryciu

zależności pomiędzy odpornością jednostek (poznawczą, behawioralną i kontekstualną) a odpornością organizacji z mediującą rolą odporności menedżerów. W podobnym nurcie, koncentrując uwagę na postawach i zachowaniach strategicznych, także Romanowska (2015) podkreśla rolę przedsiębiorczego myślenia w sytuacjach nadzwyczajnych, kryzysowych. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród 195 przedsiębiorców zarządzających małymi rodzinnymi firmami autorka potwierdza wpływ indywidualnych charakterystyk na efektywność, zwłaszcza wtedy, gdy główny gracz organizacyjny – menedżer-właściciel – jest osobą odporną. Uwzględniając kontekst wielkości firmy, branży, wieku przedsiębiorcy i jego wykształcenia, ukazuje znaczenie jednostek dla powodzenia małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. To kolejne z badań ilościowych opublikowane w czasopiśmie o uznanej renomie dobrze obrazuje rozwijającą się dynamicznie dziedzinę wiedzy dotyczącą przyczyn sukcesu przedsiębiorstw.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące publikacji z lat 2014-2022, warto wskazać, że w okresie tym zaczynają pojawiać się wartościowe opracowania oparte na badaniach albo ilościowych, albo jakościowych. Jednocześnie nie ustają starania zmierzające do doprecyzowania ram samego pojęcia, jego powiązań z teoriami konkurencyjnymi i mechanizmów prowadzących do przetrwania i rozwoju organizacji. Jasno wskazuje to na rozwojowy charakter dociekań i niezwykle prawdopodobne pojawianie się kolejnych wartościowych opracowań dotyczących odporności. Stanowi to również przesłankę do prowadzenia dalszych badań w tym obszarze, które powinny jednak bardziej koncentrować się na odkrywaniu uwikłanych zależności, nie zaniechując starań konceptualnych. Choć wydaje się, że fazę konceptualizacji studia nad odpornością mają już w dużej mierze za sobą, a w najbliższych latach uwaga powinna być skupiona na empirycznym weryfikowaniu niesprawdzonych przypuszczeń (Williams i in. 2017).

3. Istota odporności organizacyjnej – w kierunku konkluzji rozważań

Dyskusja dotycząca odporności organizacyjnej nie byłaby kompletna bez zdefiniowania tego kluczowego z perspektywy monografii konstruktów. Mając na uwadze skomplikowanie i uwikłanie zjawiska przedstawione wcześniej w pracy, zdecydowano się nie wybierać arbitralnie jednego podejścia, zwłaszcza że teoria jasno wskazuje na ich wielość (Ponomarov i Holcomb, 2009; Linnenluecke, 2017). Przeprowadzono zatem postępowanie mające na celu możliwie kompletne ujęcie tego złożonego zjawiska. W tym celu przeprowadzono analizę definicji

(tabela 4) zaczerpniętych z najbardziej uznanych publikacji uwzględnionych w systematycznym przeglądzie literatury. Wzięto pod uwagę najważniejsze opracowania i zawężono analizę do 50 najbardziej wpływowych źródeł. Kryterium doboru była w tym przypadku średnioroczna liczba przywołań w bazach Scopus. Ekstrakcja i analiza danych polegała na identyfikacji/odszukaniu w tekstach podejść autorów (definicji), dosłownym przeniesieniu do dokumentu tekstowego i przetłumaczeniu. Najczęściej średniorocznie cytowane opracowanie (Weick, 1993) miało średniorocznie niemal 76 powołań, najrzadziej cytowane włączone do analizy – 12,21.

Analizując definicje wskazane w tabeli 4, możliwe jest poczynienie kilku obserwacji. Po pierwsze, w podejściach autorów wyraźnie widać istotne zróżnicowanie, lecz przewodnią koncepcją, w zasadzie powszechnie uznaną, jest postrzeganie odporności jako swoistej zdolności (Linnenluecke, Griffiths i Winn 2012; Buyl, Boone i Wade 2019; Marcucci i in. 2021).

Po drugie, w definicjach występują dwa spojrzenia na istotę działań organizacji opisujących mechanizmy odporności. Część badaczy wychodzi z założenia, że jest to bierna zdolność dostosowawcza i wtedy punkt ciężkości położony jest na procesy adaptacji (Winn i in. 2011; Ali i Goleci 2019). W takim ujęciu odporność prowadzi do przetrwania, przetrzymania niespodziewanych zdarzeń. W drugim podejściu wyrazem odporności jest natomiast zmiana (Prayag i in. 2020). Dostrzec można także sygnały, że odporność zakłada nie tylko bierną adaptację czy zmianę w obliczu zakłóceń, ale że uśpiona jest w niej zdolność do przewidywania i skutecznego przeciwdziałania potencjalnym turbulencjom w otoczeniu (Somers 2009; Duchek 2020).

Po trzecie, sama odporność jest odpowiedzią albo na nieprzewidziane kryzysy (Sahebjamnia, Torabi i Mansouri 2015), zdarzenia naturalne (Linnenluecke, Griffiths i Winn 2012), albo też na trendy w otoczeniu skutkujące jego nieprzewidywalnością (Ates i Bittici 2011). To wokół sytuacji kryzysowych skoncentrowana jest uwaga w analizowanych definicjach. Po czwarte, większość spośród analizowanych definicji odnosi się do organizacji, przedsiębiorstwa lub instytucji, niemniej dużo jest również podejść odnoszących się do łańcucha dostaw (w tym obszarze pojęcie odporności zostało mocno skonceptualizowane, co wykazano na wcześniejszych stronach monografii) (Ponomarov i Holcomb 2009; Stone i Rahimifard 2018).

Tabela 4. Przegląd definicji odporności organizacyjnej zawartych w kluczowych opracowaniach

Autor	Rok wydania	Ilość cytowań	Okres od opublikowania	Średnioroczne cytowania	Definicja
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
S.B. Sitkin	1992	601	31	19,3870968	brak
K.E. Weick	1993, s. 638	2003	30	66,7666667	Odporność składa się z czterech źródeł: improwizacji i brikolażu, wirtualnych systemów ról, postawy mądrości i pełnej szacunku interakcji. Odporność to zdolność radzenia sobie z nieprzewidywanymi zagrożeniami po ich pojawieniu się, uczenie się „odbijania”
D.L. Coutu	2002, s. 6	441	21	21	Odporność organizacyjna to zdolność do solidnej odpowiedzi na warunki ogromnego naporu lub zmiany
G. Hamel, L. Valikangas	2003, s. 42	492	20	24,6	Odporność organizacyjna odnosi się do zdolności do ciągłej odbudowy. Wymaga innowacji w odniesieniu do tych wartości, procesów i zachowań organizacyjnych, które systematycznie faworyzują utrwalanie nad innowacjami
J.H. Gittel, K. Cameron, S. Lim, V. Rivas	2006, s. 303	234	17	13,7647059	Odporność organizacyjna to utrzymanie pozytywnego dostosowania w wymagających warunkach oraz zdolność do odbicia się z niefortunnych zdarzeń i do utrzymania pożądanych działań i wyników w warunkach napięć
S. Somers	2009, s. 13	171	14	12,2142857	Odporność jest po prostu reakcją na sytuację kryzysową i jest uważana za „wzorzec, a nie określoną serię kroków lub działań”. Z tej perspektywy odporność to coś więcej niż przetrwanie; obejmuje identyfikowanie potencjalnych zagrożeń i podejmowanie proaktywnych kroków w celu zapewnienia dobrego prosperowania w obliczu przeciwności
S.Y. Ponomarov, M.C. Holcomb	2009, s. 131	687	14	49,0714286	Odporność łańcucha dostaw to zdolność adaptacyjna do przygotowania się na nieoczekiwane zdarzenia, reagowania na zakłócenia i wychodzenie z nich poprzez utrzymanie ciągłości operacji na pożądanym poziomie powiązania oraz kontroli nad strukturą i funkcją
T.J. Pettit, J. Fiksel, K.L. Croxton	2010, s. 1	455	13	35	Odporność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania, adaptacji i rozwoju w obliczu burzliwych zmian
C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall	2011, s. 244	475	12	39,5833333	Odporność organizacyjna jest definiowana jako zdolność firmy do efektywnego przyjmowania, rozwijania odpowiedzi specyficznych dla sytuacji i w końcu angażowania się w transformacyjne działania, aby zyskiwać na niszczących zaskoczeniach (zdarzeniach), które potencjalnie zagrażają przetrwaniu organizacji

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
M.I. Winn, M. Kirchgeorg, A. Griffiths, M.K. Linnenluecke, E. Gunther	2011, s. 168	147	12	12,25	Oporność organizacji to zdolność do przetrwania zewnętrznych szkód i odbudowy z negatywnych zewnętrznych wpływów
K. Burnard, R. Bhamra	2011, s. 5583	233	12	19,4166667	W organizacjach odporność tkwi w indywidualnych i organizacyjnych reakcjach na turbulencje i nieciągłości. Wiąże się to zarówno ze zdolnością do wytrzymania systematycznych nieciągłości, jak i zdolnością adaptacji do nowych środowisk ryzyka
A. Ates, U. Bititci	2011, s. 5604	147	12	12,25	Oporność organizacji jest definiowana jako zdolność do przewidywania kluczowych możliwości i wydarzeń wynikających z pojawiających się trendów, ciągłego dostosowywania się i zmieniania, szybkiego powrotu do zdrowia po katastrofie i zachowania stabilności w niespokojnym środowisku
R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard	2011, s. 5376	587	12	48,9166667	Oporność organizacyjna jest ściśle związana ze zdolnością przedsiębiorstwa do powrotu do stabilnego stanu po zakłóceniu
M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn	2012, s. 18	146	11	13,2727273	Oporność organizacyjna to zdolność do absorbowania uderzenia i odbudowy z aktualnie występujących ekstremalnych zdarzeń pogodowych
R. Pal, H. Torstensson, H. Mattila	2014	190	9	21,1111111	brak
N. Sahebjamnia, S.A. Torabi, S.A. Mansouri	2015, s. 262	139	8	17,375	Oporność organizacyjna jest związana z rozwojem odpowiednich planów ciągłości biznesu, aby wznowić zakłócone krytyczne działania organizacji do ich minimalnie akceptowalnych poziomów operacyjnych tak szybko i efektywnie jak to możliwe oraz planów odbudowy wszystkich zakłóconych procesów do ich normalnych poziomów operacyjnych po jakimkolwiek niszczącym wydarzeniu
G. van der Vegt, P. Essens, M. Wahlstrom, G. George	2015, s. 977	226	8	28,25	Oporność odzwierciedla zdolność systemów do absorbowania i odbudowy po wstrząsach, przy jednoczesnym przekształcaniu ich struktur i środków do funkcjonowania w obliczu długotrwałych stresów, zmian i niepewności. Wymaga to aktywnego zrozumienia krajobrazu ryzyka, określenia, gdzie te ryzyka są najlepiej zarządzane, wzmocnienia elementów systemu, które pomagają stawić czoła tym zagrożeniom oraz zrozumienia, w jaki sposób wzajemne powiązania tych elementów wpływają na funkcjonowanie systemu

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
M.K. Linnenluecke	2015, s. 4	341	8	42,625	Oporność to 1) reakcje organizacji na zagrożenia zewnętrzne, 2) niezawodność organizacji, 3) mocne strony pracowników, 4) zdolność adaptacji modeli biznesowych lub 5) zasady projektowania, które redukują podatności i zakłócenia łańcucha dostaw
N. Ortiz-de-Mandujana, P. Bansal	2016, s. 1615	214	7	30,5714286	Oporność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa do dostrzegania i naprawiania niekorzystnych tendencji i skutecznego radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami
A. Annarelli, F. Nonino	2016, s. 7	144	7	20,5714286	Oporność organizacyjna jest zdolnością organizacji do stawienia czoła zawirowaniom i nieprzewidywanym zdarzeniom z wyprzedzeniem dzięki strategicznej uwadze i powiązanym działaniom zarządzania operacyjnego skoncentrowanych na wewnętrznych i zewnętrznych przeciwnościach. Oporność nie jest statyczna, gdy jest oparta na przygotowaniu i prewencyjnych miarach, aby minimalizować prawdopodobieństwo zagrożeń i redukować wpływ, który może wystąpić, i jest dynamiczna, gdy zbudowana jest na zdolności do zarządzania zakłóceniami i nieprzewidywanymi wydarzeniami tak, aby zmniejszyć niekorzystne skutki i maksymalizować tempo organizacyjnej odbudowy do stanu oryginalnego lub do nowych, bardziej pożądaných stanów
D.D. King, A. Newman, F. Luthans	2016, s. 783	93	7	13,2857143	Oporność jest zdolnością do przejścia w pozytywny sposób nad negatywnym, traumatycznym i stresującym doświadczeniem; odporność to dynamiczny proces złożony z zakłócenia i reintegracji, w którym jednostka przejawia pozytywną adaptację pomimo doświadczanej przeciwności
C. Orcheston, G. Prayag, C. Brown	2016, s. 146	95	7	13,5714286	Oporność organizacyjna odnosi się do zdolności organizacji do dostosowywania się do zakłóceń i wykorzystywania szans pojawiających się w zmienionym otoczeniu
T.A. Williams, D.A. Shepherd	2016, s. 2069	176	7	25,1428571	Oporność to proces, w którym jednostki i/lub grupy zapobiegają nieprzystosowawczym tendencjom i utrzymują „pozytywne przystosowanie lub zdolności adaptacyjne w trudnych warunkach”
E.E. Kössek, M.B. Perrigino	2016, s. 735	116	7	16,5714286	Oporność to zdolność do odtrącania przeciwności losu i znoszenia wymagań
T.A. Williams, D.A. Gruber, K.M. Sutcliffe, D.A. Shepherd, E.Y. Zhao	2017, s. 734	342	6	57	„Oporność” to proces, w którym aktor (tj. jednostka, organizacja lub społeczność) buduje i wykorzystuje swoje zdolności do interakcji ze środowiskiem w sposób, który pozytywnie dostosowuje i utrzymuje funkcjonowanie przed, w trakcie i po przeciwnościach losu

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
G. Prayag	2018, s. 134	64	5	12,8	Oporność organizacyjna może być definiowana jako zdolność do przetrwania zakłóceń i wykorzystywania szans ze zmieniającego się środowiska; to zdolność nie tylko do przezwyciężenia kryzysu i katastrofy, ale do lepszej adaptacji do zmiany w ogóle
S. Korber, R.B. McNaughton,	2018, s. 1130	90	5	18	Oporność organizacyjna jest wynikiem zachowań przedsiębiorczych
J. Stone, S. Rahimifard	2018, s. 11	93	5	18,6	Zbiiorowa zdolność interesariuszy łańcucha dostaw produktów rolno-spożywczych do zapewnienia akceptowalnych, wystarczających i stabilnych dostaw żywności w wymaganym czasie i miejscu poprzez do-kiadne przewidywanie zakłóceń i stosowanie strategii, które opóźniają wpływ, pomagają w szybkim powrocie do stanu pierwotnego i umożliwiają skumulowaną naukę po zakłóceniu
N. Sahebjamnia, S.A. Torabi, S.A. Mansouri	2018, s. 69	63	5	12,6	Organizacja może zostać uznana za odporną, jeśli jest w stanie kontynuować swoje krytyczne funkcje co najmniej na poziomie celu minimalnej ciągłości działania (MBCO) w ramach maksymalnego dopuszczalnego okresu zakłóceń (MTPD) po jakimkolwiek zakłóceniu
B. Herbane	2019, s. 478	60	4	15	Oporność organizacyjna odzwierciedla zdolność do reakcji na i odbudowy po ostrym wstrząsie lub zakłóceniu
T. Buyl, C. Boone, J.B. Wade	2019, s. 1374	73	4	18,25	Oporność organizacyjna składa się z dwóch wymiarów: a) zdolności systemu do przetrwania znaczącego zakłócenia i b) zdolności do powrotu do normy
M. DesJardine, P. Bansal, Y. Yang	2019, s. 1436	85	4	21,25	Oporność organizacyjna to zarówno zdolność systemu do przetrwania pomimo zakłóceń, jak i zdolność do regeneracji i zapewnienia istnienia organizacji
I. Ali, I. Golgeci	2019, s. 793	64	4	16	Oporność organizacyjna to zdolność adaptacyjna łańcucha dostaw do przygotowania się na nieprzewidziane wydarzenia, odpowiedzi na zakłócenia i odbudowy z nich poprzez utrzymanie ciągłości działania na pożądanym poziomie oraz powiązań i kontroli w ramach struktur i funkcji
Y. Jiang, B.W. Ritchie, M.-L. Verreynne	2019, s. 884	58	4	14,5	Oporność organizacyjna to zdolność organizacji do przetrwania zewnętrznych zmian środowiskowych (przygotowanie), łagodzenia i radzenia sobie z negatywnymi skutkami spowodowanymi przez zmiany (odpowiedź) oraz przechodzenia do nowego stanu w celu uzyskania lepszych wyników w przyszłości (odzyskiwanie)

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
M. Chowdhury, G. Prayag, C. Orchiston, S. Spector,	2019, s. 1211	52	4	13	<p>Odporność organizacyjna to zdolność do odraeganiania nieoczekiwanych, stresujących, niekorzystnych sytuacji i powrotu do miejsca, w którym normalne funkcjonowanie zostało zakłócone, z naciskiem na określenie strategii radzenia sobie i powrotu do oczekiwanych poziomów wydajności; odporność organizacyjna to szansa rozwijania nowych możliwości, także rynkowych, aby prosperować po przełomowym wydarzeniu</p> <p>Odporność jest dynamicznym atrybutem firm charakteryzującym się:</p> <p>a) proaktywną fazą w czasie t – 1; absorpcyjną lub adaptacyjną fazą w czasie t i b) reaktywną fazą w czasie t + 1, gdzie t jest czasem, kiedy nieoczekiwane zdarzenie wystąpiło i zmieniło stan równowagi firmy</p> <p>Odporność organizacyjna to zdolność organizacji do oparcia się zmiennym i przeciwnym warunkom</p>
E. Conz, G. Magnani	2020, s. 401	56	3	18,6666667	
G. Santoro, B. Bertoldi, C. Giachino, E. Candelo,	2020, s. 142	36	3	12	
P. Shashi Centobelli, R. Cerchione, M. Ertz	2020, s. 1216	43	3	14,3333333	<p>Odporność łańcucha dostaw to adaptacyjna zdolność do redukcowania prawdopodobieństwa napotkania nagłych zakłóceń, powstrzymania rozprzestrzeniania się zakłóceń poprzez utrzymanie kontroli nad strukturami i funkcjami oraz odbudowy i odpowiedzi poprzez niezwłoczne i efektywne plany reaktywne, aby pokonać zakłócenie i odnowić łańcuch dostaw do stabilnego stanu działania</p>
V. Filimonau, B. Derqui, J. Matute	2020, s. 2	94	3	31,3333333	<p>Mówiąc prościej, odporność organizacji wyjaśnia gotowość biznesową na kryzysy i katastrofy, co zapewnia możliwość wdrożenia odpowiednich algorytmów/mechanizmów predykcyjnych i adaptacyjnych w celu szybkiego przywrócenia sprawności</p>
G. Prayag, S. Spector, C. Orchiston, M. Chowdhury	2020, s. 1218	52	3	17,3333333	<p>Odporność organizacyjna odnosi się do postrzeganej zdolności organizacji do adaptacji do zakłóceń i wykorzystywania szans pojawiających się w zmiennym środowisku</p>
S. Duchek	2020, s. 237	149	3	49,6666667	<p>Odporność organizacyjna to zdolność organizacji do przewidywania potencjalnych zagrożeń, skutecznego radzenia sobie ze zdarzeniami niepożądanymi i dostosowywania się do zmieniających się warunków</p>

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
V. Filimonau, D. De Coteau	2020, s. 207	61	3	20,33333333	Oporność organizacyjna to „wielowymiarowe, socjotechniczne zjawisko, które odnosi się do tego, jak ludzie jako jednostki lub grupy radzą sobie z niepewnością” (Lee i in., 2013, s. 29) i odnosi się do zdolności organizacji do przewidywania, zarządzania i reagowania, radzenia sobie, adaptacji i wykorzystywania szans (bez wpływu na działalność organizacji)
G. Prayag	2020, s. 180	53	3	17,66666667	Oporność organizacyjna to zdolność systemu socjologicznego do absorbowania zakłóceń i reorganizacji po zdarzeniu wywołującym, tak że zasadniczo zachowuje on te same funkcje, struktury, tożsamość i sprzężenia zwrotne
C. Bryce, P. Ring, S. Ashby, J.K. Wardman	2020, s. 881	81	3	27	Oporność organizacyjna jest procesem, w ramach którego organizacje nieprzerwanie pracują nad przewidywaniem zagrożeń zewnętrznych i reagowaniem na nie w sposób ciągły
A.C. Stoverink, B.L. Kirkman, S. Mistry, B. Rosen	2020, s. 395	51	3	17	Oporność zespołu roboczego to zdolność zespołu do odbicia się po utracie stabilności spowodowanej przeciwnościami losu
G. Santoro, A. Messeni-Petruzzelli, M. Del Giudice	2021, s. 456	47	2	23,5	Oporność organizacyjna to z jednej strony zdolność do odbicia się z nieprzewidzianej, stresującej i niekorzystnej sytuacji; z drugiej strony oporność organizacyjna może być postrzegana jako rozwój nowych zdolności, które mogą nawet tworzyć nowe szanse
J. Hillmann, E. Guenther	2021, s. 9	56	2	28	Oporność organizacyjna jest zdolnością organizacji do utrzymania funkcjonowania i szybkiej odbudowy pomimo przeciwności poprzez mobilizowanie i dostęp do niezbędnych zasobów
V.B. Klein, J.L. Todesco	2021, s. 126	25	2	12,5	Oporność jest wewnętrzną zdolnością systemu lub organizacji do dostosowania swojego funkcjonowania przed, w trakcie lub po zmianie i zakłóceniu tak, że może ona utrzymać wymagane operacje zarówno w warunkach oczekiwanych, jak i nieoczekiwanych
M. Sajko, C. Boone, T. Buyl	2021, s. 958	32	2	16	Oporność organizacyjna jest ukrytą zdolnością organizacji do antycypowania, unikania i dostosowywania się do zmian w otoczeniu; oporność organizacyjna jest ukrytą zdolnością systemu do przetrwania pomimo przeciwności i do odbudowy oraz utrzymania swojej istniejącej struktury po niekorzystnym zdarzeniu
G. Marucci, S. Antomaroni, F.E. Ciarapica, M. Bevilacqua	2021, s. 1	25	2	12,5	Oporność organizacji to strategia szybkiej odbudowy z trudności i zdolność do przetrwania w dłuższym okresie

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6
D. Ngoc Su, D. Luc Tra, H.M. Thi Huynh, H.H.T. Nguyen, B. O'Mahony	2021, s. 3190	25	2	12,5	Odporność organizacyjna to zdolność firmy do efektywnego przyjmowania, stosowania odpowiedzi zależnych od sytuacji i ostatecznie angażowania się w transformacyjne działania, aby zyskać na niszczących zaskoczeniach, które potencjalnie zagrażają przetrwaniu organizacji

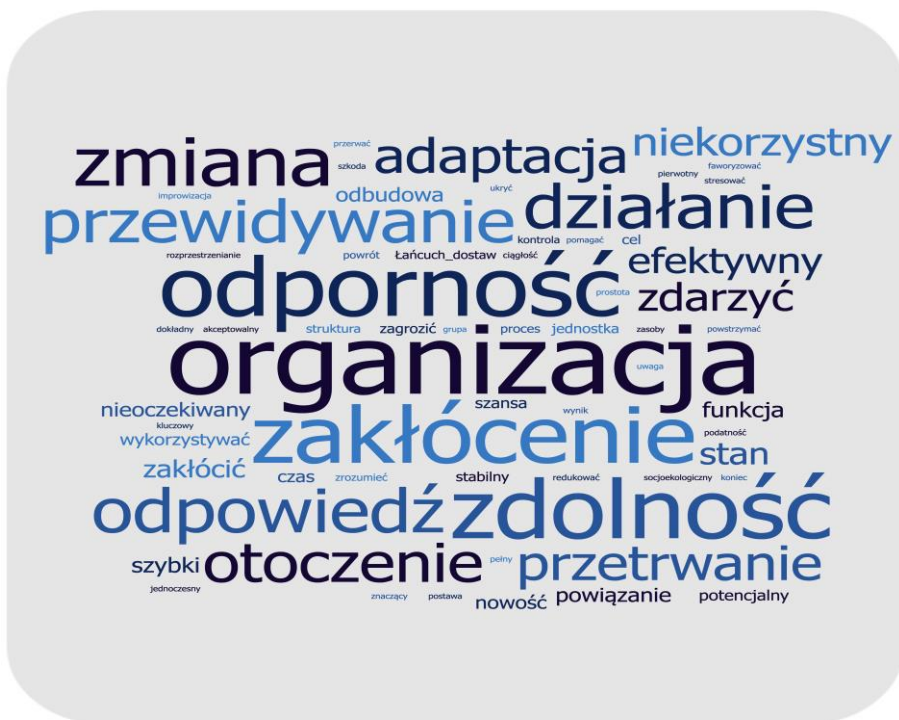
Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł ujętych w tabeli.

Po piąte, autorzy wskazują wiele mechanizmów składających się na odporność, prowadzących do pożądanych z perspektywy organizacji stanów. Są nimi adaptacja i dostosowywanie się (Pettit, Fiksel i Croxton 2010; Ali i Goleci 2019), transformacja (Ngoc Su i in. 2021), odbudowa i rekonstrukcja (Hamel i Valikangas, 2003; Marcucci i in. 2021), szeroko pojmowane odpowiedzi (*responses* – Jiang, Ritchie i Verreynne 2019), odbijanie się (*bouncing back* – Kossek i Perrigino 2016), uczenie się i improwizowanie (Weick 1993), kontrolowanie (Shashi i in. 2020), antycypacja (Duchek 2020; Filimonau i De Coteau 2020) i inne. Wszystko to wskazuje, że odporność manifestuje się w zdolności do realizacji rozmaitych procesów w obliczu nieprzewidzianych trudności (Bryce i in. 2020), co potwierdza intuicję i dociekania Weicka (1993). Nie jest ona zatem stanem, a działania prowadzące do pożądanych efektów są rozłożone w czasie, przy czym w różnych fazach różne mechanizmy są aktywowane (Conz i Magnani 2020).

Po szóste, organizacja starając się wyjść z opresji obronną ręką sięga po zasoby (Hillmann i Guenther 2021), a są nimi strategie (Marcucci i in. 2021), struktury (Prayag 2020), zasoby ludzkie (Linnenluecke 2017), choć problematyka zasobów nie jest nadmiernie obecna w definicjach. Po siódme, odporność prowadzi do wielu różnych skutków. Najbardziej oczywistym z nich jest dostosowanie (King, Newman i Luthans 2016), przetrwanie (Pettit, Fiksel i Croxton 2010), powrót do stanu sprzed zakłócenia (Bhamra, Dani i Burnard 2011; Jiang, Ritchie i Verreynne 2019). Niemniej badacze wskazują również na możliwość korzystania z niesprzyjających okoliczności dla dobra organizacji (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011; Ngoc Su i in. 2021). Po ósme, odporność jest postrzegana jako czynnik prowadzący do skutków, a rzadziej jako efekt czegoś (stan), choć i takie podejścia są dostępne w literaturze (Korber i McNaughton 2018).

Z przedstawionych wniosków podsumowujących wyłania się obraz zjawiska bardzo złożonego, wielorako uwarunkowanego i niejasnego, co zresztą podkreślają inni autorzy (Linnenluecke, Griffiths i Winn 2012; Williams i in. 2017). Aby doprecyzować rozumienie odporności organizacyjnej, zdecydowano się na przeprowadzenie analizy słów występujących w definicjach. Zamiast jednak arbitralnego przypisania słów kluczowych, podjąłem decyzję o wykorzystaniu alternatywnego podejścia – pracy z wszystkimi słowami występującymi w treści definicji. W tym celu w pierwszym kroku z definicji usunięto znaki przestankowe, spójniki i wyrazy niewiele wnoszące do przeglądu (który, jaki, taki, tej, itp.). Tak przygotowaną listę słów zlematyzowano, czyli sprowadzono do podstawowej formy słownikowej. W definicjach zidentyfikowano 824 słowa, z których znakomita większość powtarzała się. Przygotowano więc tabelę przestawną,

w której zgrupowano powtarzające się słowa – na przykład słowo „organizacyjny” występowało 25 razy, a „przeciwności” – 8. Po tym zabiegu okazało się, że w definicjach występowało 377 unikalnych wyrazów, z których znacząca część pojawiała się tylko raz. Co więcej, w zbiorze tym było wiele synonimów. Praca na tak obszernym materiale nie doprowadziłaby zapewne do jednoznacznego podejścia, więc słowa zgrupowano pod względem podobieństwa znaczeniowego. W efekcie analizy zidentyfikowano 63 pojawiające się grupy pojęć – kategorie warte uwzględnienia w doprecyzowaniu odporności organizacyjnej. Kategoriom nadano etykiety, przyjmując słowo najczęściej pojawiające się w danej grupie jako nazwę. Graficznie zidentyfikowane słowa-kategorie przedstawiono w chmurze słów (rysunek 3)³, w której wielkość słowa odpowiada częstotliwości wystąpień. W załączniku 3 zawarto tabelę z częstościami.



Rysunek 3. Chmura słów kluczowych definicji odporności organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

³ Chmurę słów opracowano w aplikacji wordcloud.com; wszystkie słowa zostały ujęte na rysunku; wielkość odpowiada częstości wystąpień z marginesem 2.

Analiza tabeli zamieszczonej w załączniku wskazuje, że najczęściej pojawiały się pojęcia związane z organizacją (83), odpornością (50), zdolnością/zdolnościami (51), zakłóceniami (49), zmianą (42), działaniem i odpowiedzią (po 38), przewidywaniem (37), otoczeniem (34), przetrwaniem i adaptacją (po 31) oraz inne. 14 słów pojawiało się wyłącznie 1 raz. Po analizie słów skonstruowałem definicję, w której starałem się ująć jak najwięcej z często występujących słów w innych definicjach. Brzmi ona następująco:

Odporność organizacyjna przejawia się w zdolności organizacji do przewidywania możliwości wystąpienia potencjalnych, niekorzystnych i nieoczekiwanych zakłóceń w otoczeniu, zagrażających jej funkcjonowaniu, a gdy się zdarzą, do szybkiego i efektywnego odpowiadania (reagowania) na nie. Realizowana jest ona poprzez procesy adaptacji (poprzez zmiany struktur, strategii i sposobów działania, wprowadzania nowych rozwiązań i eksploatowania nadarżających się szans), wykorzystujące dostępne zasoby dla zapewnienia przetrwania (to jest do podtrzymania podstawowych funkcji, realizacji celów i stabilności w dłuższym czasie). W przypadku wystąpienia negatywnych skutków odporność prowadzi do odbudowy i powrotu co najmniej do pierwotnego stanu.

Przedstawiona powyżej definicja oparta jest na 34 spośród 63 kategorii, przy czym słowa przypisane do tych kategorii stanowią ponad 90% wszystkich wyodrębnionych 824 słów. Tak szerokie spojrzenie jest w dużej mierze uwarunkowane świadomością uwikłania i skomplikowania samego zjawiska oraz chęcią możliwie kompleksowego spojrzenia na opisywane problemy. Dla potrzeb niniejszej pracy wykorzystane będzie właśnie takie, szerokie rozumienie odporności organizacyjnej.

4. Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury i główne wnioski

W niniejszej części opracowania skoncentrowano uwagę na głównych wnioskach wynikających z przeprowadzonych analiz. Punkt ten jest próbą syntezy obserwacji płynących z systematycznego przeglądu literatury, sygnalizowanych na dotychczasowych stronach monografii. Zamierzeniem jest również wskazanie kierunków, w jakich odporność powinna być badana. Stanowi on również wprowadzenie do dalszych dociekań nad odpornością, obrazując podstawy dociekań teoretycznych i empirycznych.

Przedstawiona na rysunku 2 konceptualna mapa obszarów badań prowadzi do wielu obserwacji wartych podkreślenia. Podsumowano je w kilku punktach poniżej.

Po pierwsze, odporność jako taka jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, integrującym wiedzę z zakresu między innymi zarządzania strategicznego, zarządzania kryzysowego, przedsiębiorczości, struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej, psychologii i socjologii. Może być ona analizowana na różnych poziomach i w różnych przekrojach (Linnenluecke 2017). Można zatem mówić o wielu potencjalnie interesujących płaszczyznach analiz, a samo to zachęca do studiów wielopoziomowych, integrujących perspektywę jednostek, zespołów czy całych organizacji. Do tej pory w literaturze obecne są dociekania empiryczne prowadzone zazwyczaj z perspektywy całych organizacji, niemniej pojawiają się już prace spoglądające na problem z więcej niż jednej perspektywy (Santoro, Messeni-Petruzzelli i Del Giudice 2021). Podstawowe trudności związane z tak prowadzonymi badaniami zasadzają się na problematycznym i bardzo skomplikowanym procesie zbierania danych w badaniach międzypoziomowych czy złożonych metodach oceny zależności opartych na analizie wielopoziomowej utajonych zmiennych (Hitt i in. 2007). Nie sposób nie wspomnieć przy tej okazji o kluczowej roli konceptualizacji zależności, która bez bardzo wartościowych opracowań jest trudna (Kozłowski i in. 2013). Nie powinno zatem dziwić, że badania nad wieloma poziomami zjawisk prowadzących do odporności organizacji są bardzo rzadkie, zważywszy na fakt, że, *de facto*, do opracowania Williamsa i in. (2017) w literaturze bardzo niewiele było powszechnie akceptowanych podejść do tego zjawiska.

Po drugie, zainteresowanie odpornością, jak wykazano, wynika przede wszystkim z nieprzewidzianych zagrożeń, takich jak katastrofy, zdarzenia naturalne, kryzysy wywołane różnymi czynnikami – świadczy o tym gwałtowny wzrost liczby publikacji w trakcie i po pandemii COVID-19 (Bhaskara i Filimonau 2021; Ozanne i in. 2022). Niekorzystne zjawiska w sposób całkowicie naturalny koncentrują uwagę świata, w tym badaczy, a to prowadzi do poszukiwania odpowiedzi na ciągle pojawiające się pytania. Istotnymi czynnikami dynamizującymi aktywność badawczą są niewątpliwie wrogość, złożoność i zmienność otoczenia organizacji prowadzące do nowych, nieprzewidzianych trendów, negatywnych konsekwencji dla organizacji i wzrostu ryzyka prowadzenia działalności. Znajdują one swoje istotne miejsce w modelach i ujęciach, jak również są brane pod uwagę w badaniach empirycznych (Sullivan-Taylor i Branicki 2011; Nyaupane i in. 2020).

Po trzecie, nie sposób zajmując się odpornością ignorować szeroki, interdyscyplinarny charakter badań. Wśród podstawowych i potencjalnie nośnych teorii

odporności na szczególną uwagę zasługuje bogata teoria zarządzania strategicznego, a w szczególności koncepcja zdolności (Karman i Savaneviciene 2021), zasobowa teoria organizacji (Do i in. 2022), teoria kapitału społecznego i zarządzania zasobami ludzkimi (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011), a także naturalnych kryzysów (Salvato i in. 2020), nadawania sensu (Weick 1993), uczenia się z porażek (Sitkin 1992), zarządzania kryzysowego (Burnard, Bhamra i Tsinopoulos 2018), zarządzania łańcuchami dostaw (Annarelli i Nonino 2016) czy inne. Wieloaspektowe spojrzenie na odporność, integrujące dorobek wszystkich teorii, jest jednak ponad możliwości badacza. Z tej perspektywy kluczowe znaczenia nabiera proces osadzania rozważań na wybranych fundamentach.

Po czwarte, mając na uwadze silną konceptualizację zjawiska odporności oraz wielość metod pomiaru – 14 z nich przeanalizowała Duchek (2020), wydaje się, że przy obecnym stanie wiedzy potrzeba bardziej badań ilościowych niż jakościowych, choć tym drugim trudno odmówić zasadności w kontekście specyfiki branż czy konkretnych przedsiębiorstw (Yilmaz, Rofcanin i Gurbuz 2015; Yang, Song i Lu 2020; Ou i Wong 2021). Niemniej obecnie bardziej użyteczne wydają się dociekania umożliwiające wyciąganie ogólniejszych wniosków dotyczących zależności postulowanych w licznych pracach teoretycznych, a jak powszechnie wiadomo badania jakościowe nie są najlepszym wyborem z perspektywy generalizacji i testowania hipotez.

Po piąte, w literaturze istnieje już znacząca liczba konceptualizacji (np. Ponomarov i Holcomb 2009; Pettit, Fiksel i Croxton 2010; Kahn, Barton i Fellows 2013; Linnenluecke 2017; Williams i in. 2017; Stoverink i in. 2020), a co za tym idzie prawdopodobieństwo znacznego wzbogacenia wiedzy poprzez studium typowo teoretyczne znacząco spada. Jest to kolejna zachęta do empirycznego zajęcia się wybranymi, interesującymi badacza zależnościami.

Po szóste, badania nad odpornością powinny koncentrować uwagę na odkrywaniu roli rozmaitych mechanizmów w kształtowaniu bytu organizacji. Wśród szczególnie istotnych jawią się zdolności adaptacyjne (Williams, White-man i Kennedy 2021), zrównoważony rozwój (Linnenluecke, Griffiths i Winn 2012), nadawanie sensu (Teo, Lee i Lim 2017), zdolności dynamiczne (Jiang, Ritchie i Verreynne 2019), a także czynniki sprzyjające odporności, takie jak przedsiębiorczość (Williams i Shepherd 2016), innowacyjność (Huang i Jaromi 2021), zasoby (Lengnick-Hall, Beck i Lengnick-Hall 2011; Leuridan i Demil 2022) i przede wszystkim uczenie się, które w znacznym stopniu jest elementem większości omawianych na poprzednich stronach modeli odporności (Ponomarov i Holcomb 2009; Williams i in. 2017; Duchek 2020).

Po siódme, w badaniu odporności nie można abstrahować od kontekstu prowadzenia badań. Na tym etapie generalizacje dotyczące wszystkich organiza-

cji – tak jak to było w przypadku wcześniej publikowanych opracowań (Coutu 2002), nie wydają się uprawnione. Specyfika i typ organizacji odgrywają kluczową rolę w procesie interpretacji wyników, jest też ważna – mając na uwadze bardzo zróżnicowaną naturę podmiotów gospodarczych – ich heterogeniczność (Banner i Zahn 2014; Jaskiewicz i Dyer 2017).

Po ósme, mając na uwadze wielość badań nad odpornością, kluczowe zainteresowanie budzą w tym zakresie pytania dotyczące jej związku z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa (Carmeli, Levi i Peccei 2021) oraz jego zdolnością do przetrwania (Song 2022). Odpowiedzi w obu przypadkach nie są jednoznaczne, choć ogólnie można przyjąć, że odporność organizacyjna jest związana zarówno z pierwszym, jak i drugim zjawiskiem. Niemniej więcej empirycznych dowodów na istnienie tych zależności jest niezbędnych (Aidoo i in. 2021).

Po dziewiąte, konieczne wydaje się poszukiwanie przyczyn odporności i jej źródeł (Huang, Xing i Gamble 2019). Innymi słowy, antecedencje zdolności organizacyjnych do przetrwania, odbudowy i rozwoju po wystąpieniu zdarzenia krytycznego to obszar wymagający rozpoznania (Pal, Torstensson i Mattila 2014). Stan wiedzy do tej pory uwypukla nieściśłości, niejednoznaczności oraz skłania do refleksji nad przyczynami zjawisk, co obrazują wskazywane już wielokrotnie w monografii modele teoretyczne odporności.

Po dziesiąte, pomimo wielu starań, dalej brak jest jednego podejścia do problemu na gruncie nauk o zarządzaniu, które zyskałoby dominującą pozycję. Próbując wypełnić tę lukę, w rozdziale poświęconym definicjom odporności zaproponowałem autorskie ujęcie osadzone głęboko w zagadnieniach podnoszonych przez wpływowych badaczy w prestiżowych publikacjach. Podejście to zasadza się na trzech procesach: przewidywania, odpowiadania (reagowania) i odbudowy. Procesy przewidywania odnoszą się do możliwości występowania potencjalnych, niekorzystnych i nieoczekiwanych zakłóceń w otoczeniu, które zagrażają funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Procesy odpowiadania (reagowania) polegają na adaptacji, zmianie struktur, strategii i sposobów działania, wprowadzaniu nowych rozwiązań i eksploatowaniu nadarzających się szans przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Powinny one cechować się szybkością i efektywnością. Celem tych procesów jest przetrwanie, podtrzymanie podstawowych funkcji, realizacja celów i stabilność w dłuższym czasie. Procesy odbudowy występują wtedy, gdy pojawią się negatywne skutki. W takim przypadku przedsiębiorstwo dąży do powrotu co najmniej do stanu pierwotnego.

Na podstawie przedstawionych dziesięciu wniosków wynikających z systematycznego przeglądu literatury, przenosząc ciężar rozważań na pole nauk o zarządzaniu i jakości, możliwe jest sformułowanie hipotezy, dotyczącej pozytywnych związków pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przed-

siębiorstwa rodzinnego. Dla potrzeb monografii przyjmuję spojrzenie na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa podążając za rekomendacjami Bratnickiej-Myśliwiec (2019), która wskazuje, że wyraża się ona w zdolności do tworzenia większej wartości ekonomicznej niż konkurenci, co prowadzi do przewagi konkurencyjnej (Peteraf i Barney 2003). Tak rozumiana efektywność organizacyjna odnosi się do wzrostów zatrudnienia, dynamiki sprzedaży netto i powiązanych z tym udziałów w rynku, zysku operacyjnego, stopnia lojalności klientów.

H1: Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jest pozytywnie powiązana z jego efektywnością organizacyjną.

Wnioski uprawniają także do sformułowania przynajmniej trzech twierdzeń (*propositions*). Brzmiały one następująco:

Twierdzenie 1. Kontekst badań wyrażający się w specyficie przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla natury zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa; w różnych typach organizacji zależność ta ma zróżnicowaną siłę i charakter.

Twierdzenie 2. Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, tworzy warunki sprzyjające lub niesprzyjające pojawieniu się pozytywnych skutków zdolności organizacji do opierania się przeciwnościom. Jego wrogość, złożoność i zmienność stanowią istotny czynnik wpływający na zależność pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.

Twierdzenie 3. W poszukiwaniu antecedenencji procesów odporności organizacyjnej szczególną rolę można przypisać uczeniu się na poprzednich, niekorzystnych doświadczeniach, co stanowi istotny element wyjaśniający zdolność organizacji do antycypacji, odpowiadania na zagrożenia, adaptacji i zmiany.

O ile hipoteza postawiona powyżej została już uzasadniona dokonaniem przeglądem literatury, o tyle sformułowanie dalszych hipotez wymaga głębszego wglądu w literaturę i wyprowadzenia na tej podstawie uzasadnionych przypuszczeń w formie następnych hipotez. Kolejny rozdział monografii poświęcony jest właśnie kontekstualizacji podstawowej zależności zasygnalizowanej w hipotezie. W tym zakresie odniosę się do zagadnień odporności organizacyjnej relatywnie dużej grupy przedsiębiorstw – firm rodzinnych, które jak wskazują niektórzy stanowią trzon wielu gospodarek na świecie (Chang i in. 2008; Herrera i de las Heras-Rosas 2020). Mając na uwadze wiele wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych, mam nadzieję na osadzenie odporności (Memili i in. 2011) w specy-

ficznej, choć jak podkreślają niektórzy niejednorodnej grupie przedsiębiorstw (Chua i in. 2012). Na tym tle podejmę próbę uchwycenia specyfiki odporności organizacyjnej w tej właśnie grupie przedsiębiorstw.

W rozdziale tym postaram się także przybliżyć rolę otoczenia w kształtowaniu zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną, podchodząc do tej zmiennej jako czynnika egzogenicznego, na który przedsiębiorstwa rodzinne wpływu nie mają. I wreszcie postaram się wskazać na płynącą z dotychczasowej wiedzy zasadność uwzględnienia uczenia się z porażek i niepowodzeń, tak istotną dla kształtowania odporności organizacyjnej. Już najbardziej rozpoznawane opracowanie Weicka z 1993 roku, dotyczące tragedii, w której uczestniczyli strażacy gaszący pożary, oraz wnioski tego jednego z najczęściej cytowanych autorów opracowań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu stanowią uzasadnienie dla uwzględnienia uczenia się na niepowodzeniach. Weick (1993) argumentuje, że uczenie się odbijania jest trzonem, fundamentem, na którym budowana jest odporność organizacji w przyszłości.

Niemniej za przyjęciem tego założenia przemawiają też przeanalizowane modele: w tym kluczowa rola uczenia się w modelu Ponomarewa i Holcomb (2009), które stanowi podbudowę całości; model Burnarda i Bhamry (2011), w którym uczenie się ma sprzyjać monitoringowi występowania zdarzeń oraz rozwijać uwagę i wrażliwość na słabe sygnały płynące z otoczenia; model Williamsa i in. (2017), w którym brak uczenia się na porażkach i wyciągania wniosków z niepowodzeń jest wskazane wprost jako ciemna strona odporności; wreszcie model Duchek (2020), w którym uczenie się pełni szczególną rolę na etapie adaptacji i zmiany sposobów działania. Wszystkie podejmowane działania w kolejnym rozdziale będą zatem zmierzać do opracowania conceptualnego modelu zależności i osadzenia kluczowej relacji w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział II

Kontekstualizacja zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa

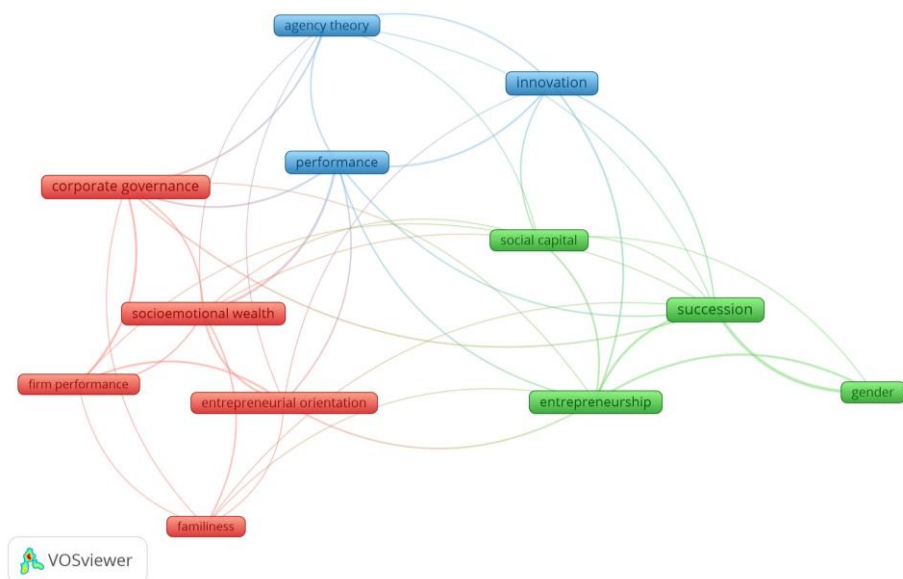
1. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne wyszczególniane są w literaturze ze względu na ich wysoką specyfikę (Safin 2007; Sułkowski i Marjański 2010), która charakteryzuje się wieloma czynnikami. Powszechnie przyjęło się uważać, że wyodrębnienie tej grupy przedsiębiorstw do badań, jako odrębnej od innych, a równocześnie homogenicznej ze względu na szereg konkretnych problemów i aspektów funkcjonowania, jest zasadne. Wyrazem i dowodem zasadności wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych z ogółu podmiotów gospodarczych jest istnienie czasopism skierowanych w zasadzie wyłącznie do osób zainteresowanych funkcjonowaniem tej grupy podmiotów („Family Business Review”, „Journal of Family Business Strategy” i innych). Przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym członkowie rodziny wpływają na decyzje strategiczne firmy, a główną intencją osób zarządzających jest utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem. Cechuje się ono specyficznymi zachowaniami oraz ma unikalne, nierozłącznie związane, synergiczne zasoby i możliwości wynikające z zaangażowania i interakcji rodziny w jego działanie (Chrisman, Chua i Sharma 2005; Leszczewska 2017). Definiując przedsiębiorstwo rodzinne, przyjmując koncepcję zaproponowaną przez Kraśnicką, Ingrama i Bratnicką-Myśliwiec (2017), osadzoną na fundamencie opracowania Kowalewskiej (2009), w której firma jest rodzinna, gdy rodzina ma powyżej 50% udziałów, gdy właściciel uznaje przedsiębiorstwo za rodzinne, gdy członkowie rodziny są zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstwa oraz w przypadku, w którym dokonała się pełna sukcesja (Handler, 1994). Choć przyjęcie podejścia zakładającego postrzeganie przedsiębiorstwa

jako rodzinnego ma swoje ograniczenia (Zajkowski i Życzyński 2014), niemniej jest powszechnie przyjęte w badaniach firm rodzinnych.

W literaturze krajowej badań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach kryzysu jest relatywnie niewiele (Żukowska i Świątowiec, 2009), zatem aby rozpoznać specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, zdecydowano się sięgnąć do bazy Scopus i wyszukać tam opracowania powiązane z hasłem „family business”. W bazie znajduje się 5912 dokumentów związanych z tym tematem (stan na 21 lipca 2022 roku). Aby bliżej przyjrzeć się tematyce tych zagadnień, które najczęściej poruszane są w najlepszych opracowaniach, wyszukiwanie uszeregowano według liczby cytowań w bazie, a następnie wyeksportowano metadane (zawierające dane identyfikujące artykuł, słowa kluczowe z artykułów, abstrakty i pełną bibliografię) 2000 artykułów do osobnego pliku. Tak przygotowany plik został zaimportowany do programu VOSviewer, darmowego oprogramowania umożliwiającego ocenę związków współwystępowania zjawisk. W programie przeprowadzono analizę słów kluczowych i stworzono mapę opartą na danych biograficznych. W artykułach występowało aż 3241 unikalnych słów kluczowych, więc zdecydowano się na ograniczenie ich liczby do tych występujących najczęściej. Minimalną liczbę wystąpień słowa określono na 25, co poskutkowało wyłonieniem 17 słów kluczowych. Oczywiście można zmniejszyć liczbę wystąpień – na przykład do 20 – zwiększając liczbę słów kluczowych zidentyfikowanych w toku analizy, niemniej w takiej sytuacji liczba słów rośnie do 27, co zatarłoby istotność tych, które występują najczęściej. Z przeglądu usunięto frazy „family business”, „family businesses”, „family firm”, „family firms” i „literature review”, a pozostałe 12 kluczowych zagadnień przedstawiono na rysunku 4.

Jak można zaobserwować na poniższej mapie oraz z danych pobranych z 2000 artykułów, przez lata badań nad funkcjonowaniem firm rodzinnych (terminem tym posługiwać się będą zamiennie z pojęciem przedsiębiorstwa rodzinnego) testowano wiele teorii, których nawet pobieżny przegląd wykracza poza kompetencje pojedynczego badacza. Linie pomiędzy konstruktami obrazują współwystępowanie słów kluczowych w artykułach, a kolor ukazuje quasi-homogeniczne grupy słów.



Legenda: *corporate governance* – nadzór właścicielski, *socioemotional wealth* – bogactwo społeczno-emocjonalne, *firm performance*; *performance* – efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa, *entrepreneurial orientation* – orientacja przedsiębiorcza, *familiness* – rodzinność, *agency theory* – teoria agencji, *innovation* – innowacyjność, *social capital* – kapitał społeczny, *succession* – sukcesja menedżerska, *entrepreneurship* – przedsiębiorczość, *gender* – płeć.

Rysunek 4. Mapa 12 najczęściej występujących słów kluczowych w artykułach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer.

W niniejszym punkcie uwaga zostanie skupiona na uwypukleniu i skróto-
wym przedstawieniu tych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzin-
nego, które najsilniej odróżniają je od pozostałej grupy podmiotów rynkowych.
Mając na względzie, że potencjalna lista wyróżników jest długa (mapa słów
kluczowych przedstawia tylko najważniejsze zagadnienia, ale można wyszcze-
gólnić zdecydowanie więcej – Dźwigoł-Barosz 2018), uwagę skoncentrowano
na tych kwestiach, które różnicując firmy rodzinne i nierodzinne mają potencjal-
nie silny związek ze specyfiką odporności w tego typu przedsiębiorstwach. Zde-
cydowano się na krótkie zaprezentowanie zagadnień **sukcesji menedżerskiej**
(De Vries 1993; Jeżak 2004; Mariański 2012; Ucbasaran i in. 2013; Więcek-
-Janka 2015) i **kwestii strategicznych** (Lumpkin, Steier i Wright 2011), **zagad-
nień nadzoru właścicielskiego i teorii agencji** (Thomsen i Pedersen 2000;
Schulze i in. 2001; Zellweger i in. 2012) oraz **profesjonalizacji zarządzania**
(Śnieżyński 2010; Chua i in. 2012; Stewart i Hitt 2012), **kwestii rodzinności**

samego przedsiębiorstwa (Habbershon i Williams 1999; Pearson, Carr i Shaw 2008; Minichilli, Corbetta i MacMillan 2010; Basco 2015) i **roli rodziny** jako zewnętrznego interesariusza względem firmy (Greenhaus i Beutell 1985; Getz i Carlsen 2000; Gedajlovic i in. 2012), a także **bogactwa społeczno-emocjonalnego** (Gomez-Mejia i in. 2007; Minichilli i in. 2014) jako zagadnień wyróżniających funkcjonowanie firm rodzinnych spośród innych typów podmiotów gospodarczych. Wskazane powyżej problemy są na tyle charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, że w firmach nierodzinnych praktycznie nie występują. Ponadto zawężenie to jest zasadne z uwagi na obszerność zagadnienia, a celem niniejszego fragmentu tekstu jest przede wszystkim wprowadzenie do tematyki odporności przedsiębiorstw rodzinnych jako odrębnej pod względem pewnego zbioru charakterystyk grupy podmiotów. Zagadnienia kapitału społecznego, przedsiębiorczości, płci, innowacji i efektywności zostaną zasygnalizowane przy okazji skrótowego omówienia wyszczególnionych powyżej słów kluczowych.

Biorąc pod uwagę, że zaledwie 10% przedsiębiorstw rodzinnych przeżywa do trzeciego pokolenia istota sukcesji otrzymała wiele uwagi w badaniach na przestrzeni lat (Le Breton-Miller, Miller i Steier 2004). Problematyka przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu przedstawicieli rodziny to zagadnienie najszerzej omawiane na łamach opracowań naukowych wśród krajowych badaczy (Sułkowski 2006; Kałuża 2009; Lewandowska i Hadaś-Nowak 2012; Marjański 2012; Stępniewska 2013; Pawlak 2014; Safin i Pluta 2014; Niemczal 2015; Safin 2015) i nie mniej popularne w opracowaniach anglojęzycznych (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez i García-Almeida 2001; Lévesque i Subramanian 2022). Sama sukcesja może być syntetycznie ujęta jako proces przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu (De Massis i Rondi 2020). Jednak wejście głębiej w temat zwraca uwagę na uwikłane w tym procesie kwestie. Le Breton-Miller, Miller i Steier (2004) w prawdopodobnie najbardziej wpływowym opracowaniu dotyczącym sukcesji wskazują na jej cztery procesy – określanie zasad i rozpoczęcie procesu, troskę i rozwój sukcesorów, wybór sukcesora oraz przekazanie kapitału. W każdym z tych etapów zaszytych jest wiele subprocesów, z którymi związane są problemy same w sobie. Brokhaus (2004) z kolei podkreśla, że kluczowymi zagadnieniami w odniesieniu do sukcesji są między innymi wybór sukcesora, jego rozwój, kwestie relacji na etapie przekazania przedsiębiorstwa oraz zagadnienia etyki i specyficznego zbioru wartości wpływające na funkcjonowanie tego typu firmy. Próbując ukazać specyfikę sukcesji, warto również spojrzeć na kwestie natury prawnej, a tutaj sprawa staje się szczególnie problematyczna w przypadku śmierci właściciela przedsiębiorstwa (Rejmer 2015).

Hatak i Roessl (2014) twierdzą, że specyficzne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego są również strategie przekazywania wiedzy w procesach sukcesji. Sam problem sukcesji jest szczególnie ważny zważywszy przede wszystkim na odmienny, długoterminowy horyzont planowania w przedsiębiorstwie rodzinnym, podczas gdy przedsiębiorstwa nierodzinne charakteryzowane są, zgodnie ze wskazaniami autorów, krótszym okresem planowania działań. Ten długookresowy horyzont planowania sam w sobie może w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych prowadzić do akumulowania dodatkowych, wolnych zasobów na wypadek wystąpienia nieprzewidzianych trudności. Choć nie ma na to jednoznacznych i wystarczających dowodów empirycznych, to jednak można przypuszczać, że to długoterminowe zorientowanie będzie skutkowało gromadzeniem zasobów na przyszłość (przede wszystkim dla zaspokojenia potrzeb rodziny), które mogą jednak być wykorzystane w krytycznych sytuacjach (O'Brien, 2003; Knemeyer, Zinn i Eroglu 2009; Alessandri, Cerrato i Eddleston 2018). Powyższe twierdzenie wymaga jednak sprawdzenia w badaniach empirycznych. Podsumowując, większość z tych procesów w przedsiębiorstwach nierodzinnych wymaga zupełnie innego podejścia i generuje zbiór odrębnych problemów.

Z horyzontem planowania silnie powiązana jest kwestia strategii w firmach rodzinnych (Kotlar i in. 2014). Graves, Shi i Barbera (2022) podkreślają rolę specyficznych, zorientowanych na dobrobyt rodziny celów strategicznych w międzynarodowych firmach rodzinnych z Australii. Ge, De Massis i Kotlar (2019) oraz Casprini i in. (2017) uwypuklają, że strategie i źródła przewagi konkurencyjnej w firmach rodzinnych są odmienne od tych w przedsiębiorstwach nierodzinnych, zważywszy na szczególną rolę historii w funkcjonowaniu tego typu przedsiębiorstw. Z kolei Lattuch (2019) wyszczególnia specyficzną dla przedsiębiorstwa rodzinnego strategię innowacji. Również Ferri i Takahashi (2022), próbując zrozumieć długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych, dostrzegają jak te, używając przeszłości, podejmują decyzje związane z zachowaniem swojej tożsamości. Także Marjański (2015) zwraca uwagę na specyficzne uwarunkowania strategii rozwoju firmy rodzinnej, przy czym szczególną trudnością jest planowanie sukcesji, które wymusza zmianę priorytetów zarówno firmy, jak i samej rodziny, a Kuta, Matejun i Miska (2017), zgłębiając zagadnienie długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego, wskazują na czynniki do niej prowadzące.

Kolejnym wyróżnikiem przedsiębiorstw rodzinnych jest zagadnienie nadzoru właścicielskiego. W tego typu przedsiębiorstwach kontrola nad funkcjonowaniem całości utrzymywana jest zazwyczaj w rękach członków rodziny, a pojedyncza osoba jest nierzadko właścicielem znacznej części, jeśli nie całości przedsiębiorstwa (Schulze, Lubatkin i Dino 2003; Le Breton-Miller i Miller

2006). Co więcej, osoba właściciela jest często głównym decydentem i technicznie zarządza samym przedsiębiorstwem (James 1999; Andres 2008). Skoncentrowanie własności przedsiębiorstwa i zarządzania nim w osobie zazwyczaj jednego członka rodziny skutkuje zmianą podejścia do zagadnień internacjonalizacji, na co jasno wskazują George, Wiklund i Zahra (2005). Odmiennie wygląda także podejmowanie decyzji dotyczących struktury kapitałowej (Romano, Tanewski i Smyrnios 2001) i logik finansowych w przedsiębiorstwie rodzinnym (Gallo, Tàpies i Cappyuns 2004), co może mieć znaczące implikacje dla efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego (Sciascia i Mazzola 2008) i zachowań nabywczych przedsiębiorstwa rodzinnego (Miller, Le Breton-Miller i Lester 2010). Habbershon i Pistrui (2002) wskazują również, że w grupach kapitałowych założonych przez przedsiębiorcze rodziny odmiennie podchodzi się do procesów generowania bogactwa organizacyjnego, skupiając się na zagwarantowaniu przyszłym pokoleniom członków rodziny stabilnej przyszłości. Zjawisko to jest unikalne z perspektywy tej grupy przedsiębiorstw. Kolejną kwestią związaną z powyżej wskazanym zagadnieniem własności jest kwestia profesjonalizacji samego procesu zarządzania firmą rodzinną. Stewart i Hitt (2012), wskazując sześć grup przedsiębiorstw rodzinnych, wypuklają problem profesjonalizacji zarządzania tymi podmiotami. Zwracają także uwagę, że pomimo silnych przesłanek przemawiających za profesjonalizacją, znakomita większość przedsiębiorstw rodzinnych nie jest profesjonalnie zarządzana ze względu na cechy samej firmy, kompetencje menedżerów oraz skłonność do przekazania kontroli nad przedsiębiorstwem osobom spoza rodziny przez głównych decydentów. Podobną argumentację przedstawiają Dekker i in. (2015), Chang i Shim (2015) oraz Lien i Li (2014), wypuklając związek pomiędzy profesjonalizacją zarządzania a efektywnością organizacyjną firmy rodzinnej.

Dwa ostatnie zjawiska są unikalne dla przedsiębiorstw rodzinnych i, jak się podkreśla, praktycznie nie mają swojego odpowiednika w firmach o charakterze nierodzinnym. Są nimi rodzinność oraz skłonność do generowania bogactwa społeczno-emocjonalnego. Rodzinność jest związana z zasobami i zdolnościami unikalnymi dla firm, w których dużą rolę odgrywa zaangażowanie rodziny w prowadzenie firmy (Pearson, Carr i Shaw 2008; Stawicka 2010). Zellweger, Eddleston i Kellermanns (2010), konceptualizując pojęcie rodzinności, wychodzą poza samą kwestię zaangażowania i wzbogacają tę teorię o kwestie związane ze specyficzną tożsamością firmy rodzinnej. Wymiar ten odnosi się do tego, jak rodzina postrzega przedsiębiorstwo. Autorzy ci wyjaśniają również w jaki sposób rodzinność wkomponowana jest w codzienne życie przedsiębiorstwa, opisując interakcje pomiędzy członkami rodziny, i wyjaśniają, dlaczego i jak niektóre rodziny są kluczowym zasobem dla firmy, podczas gdy inne niewiele wnoszą do

prowadzonego biznesu. Także Rutherford, Kuratko i Holt (2008) zwracają uwagę na kwestie rodzinności, przy czym na próbie 831 przedsiębiorstw rodzinnych ukazują jej związki z przychodami, strukturą kapitałową, wzrostem i postrzeganą efektywnością funkcjonowania. Niemniej związki te są zarówno pozytywne, jak i negatywne, co znacząco utrudnia interpretację roli rodzinności jako zjawiska jednoznacznie pozytywnego z perspektywy przedsiębiorstwa.

Próbując zbadać zależność pomiędzy rodzinnością a innowacyjnością w firmach rodzinnych, Carnes i Ireland (2013) wskazują na mediującą w tej zależności rolę łączenia zasobów, zasadzającą się na stabilizowaniu, wzbogacaniu i pionierskości. Tym samym wiążą pośrednio poziom rodzinności ze zdolnością organizacji do generowania nowych i użytecznych rozwiązań. Nieco nowsze badania (Barros-Contreras i in. 2020), obrazując przyczyny przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, uwypuklają funkcję pełnioną przez mechanizmy uczenia się rodzinności wyłaniających się z interakcji pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Tym samym rodzinność przedsiębiorstwa jest silnie uzależniona od procesów uczenia się charakterystycznych dla ekonomicznie, emocjonalnie i społecznie powiązanych z firmą członków rodziny. Na temat roli emocji w zarządzaniu w interesujący sposób wypowiadają się Krzakiewicz i Cyfert (2013), wskazując na rolę koncentracji na kompetentnych menedżerach, kształtowaniu relacji z kooperantami oraz rozwoju organizacji i, co istotne z perspektywy niniejszej monografii, kształtowania relacji z pracownikami.

Krótki przegląd rodzinności nie wyczerpuje zakresu badań nad tym zjawiskiem, niemniej rodzinność jawi się w nim jako konstrukt nie tylko odróżniający firmy rodzinne od nierodzinnych, ale również jako istotny z perspektywy kluczowych dla przedsiębiorstwa kwestii – w tym efektywności organizacyjnej, innowacyjności i procesów uczenia się (Del Vecchio i in. 2019; Dodd, Theoharakis i Bisignano 2014).

Osobnym zagadnieniem typowym dla przedsiębiorstw rodzinnych, a silnie powiązanych z rodzinnością jest rola rodziny i jej dobra dla funkcjonowania firmy. Zagadnienie to jest charakterystyczne dla konstruktów rodzinności. Lubatkin i in. (2005) ukazują nie zawsze pozytywne efekty altruizmu rodzicielskiego dla zarządzania w tej grupie przedsiębiorstw. Z kolei Bertrand i in. (2008), rozważając problematykę włączania rodziny w zarządzanie firmą, obrazują znaczącą rolę rodzin w funkcjonowaniu wielu grup przedsiębiorstw rodzinnych w Tajlandii. W nieco odmiennym nurcie Nordqvist i Melin (2010) omawiają znaczenie przedsiębiorczości rodzin i prowadzonych przez nie firm. Z kolei Cardella, Hernández-Sánchez i Sanchez Garcia, prowadząc analizę bibliometryczną, ukazują rolę rodziny z uwzględnieniem aspektów kulturowych i płci członków, sukcesji w firmach rodzinnych, intencji przedsiębiorczych, samozatrudnienia

i wsparcia dla przedsiębiorczych kobiet. Kwestia związków pomiędzy rodziną założycielską a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest do końca jasna, a dalsze badania w tym nurcie są niezbędne, na co wskazuje między innymi Herrero (2017).

Ostatnim z opisywanych konstruktów charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych jest koncepcja bogactwa społeczno-emocjonalnego. W jednym z najczęściej przywoływanych opracowań odnoszących się do tego zjawiska Berrone, Cruz i Gomez-Mejia (2012) twierdzą, że jest to czynnik najsilniej różnicujący firmy rodzinne od nierodzinnych. Jest to kompleksowe podejście uwzględniające afektywne udogodnienia właścicieli rodziny, pragnienie sprawowania władzy przez rodzinę, korzystanie z wpływów rodziny, utrzymanie klimatu klanu poprzez członkostwo w firmie, powołanie zaufanych członków rodziny na najistotniejsze stanowiska, utrzymanie silnej tożsamości rodzinnej przedsiębiorstwa i tendencję do kontynuacji dynastii rodzinnej (Gomez-Mejia i in. 2007). Takie nastawienie przedsiębiorstwa jest wysoce specyficzne dla opisywanej grupy podmiotów. Problematyka bogactwa społeczno-emocjonalnego wiązana jest z wieloma elementami w teorii funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, między innymi z efektywnością organizacyjną firmy (Miller, Le Breton-Miller i Lester 2013), społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (Cruz i in. 2014), odpowiedzialnością za środowisko naturalne (Berrone i in. 2010), inwestycjami w działania rozwojowe i innowacyjność (Gomez-Mejia i in. 2014) czy bardzo istotnymi z perspektywy odporności zagadnieniami skłonności do ryzyka (Hoskisson i in. 2017). Szeroko na temat problematyki bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz jej związków z twórczością organizacji pisała Bratnicka-Myśliwiec (2019), Dyduch (2013) oraz Glińska-Neweś (2000), a w dużej mierze tematykę tę podnosił w literaturze krajowej również Bratnicki (Brzeziński i Bratnicki, 2018). Niemniej poza tymi publikacjami nie doczekało się ono znaczącej uwagi w kraju.

Podsumowując syntetycznie przedstawione podstawowe informacje dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych, warto pokusić się o wnioski. Po pierwsze, firmy rodzinne są wyraźnie odrębną od firm nierodzinnych grupą podmiotów. I choć w literaturze podkreślana jest ich niejednorodność (Marques, Presas i Simon 2014; Jaskiewicz i Dyer 2017; Ingram 2021a), to jednak wiele znaczących opracowań ukazało się w tym zakresie, traktując tę grupę jako homogeniczną lub przynajmniej quasi-homogeniczną i silnie odrębną.

Po drugie, przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnie przede wszystkim ze względu na kwestie sukcesji, własności i zarządzania – w tym strategii i specyficznych celów, kwestii przedsiębiorczości, innowacyjności, która jako zmienna zależna pojawia się w licznych badaniach, a wszystko to w dużej mierze zależne

jest od stopnia rodzinności oraz podejścia do kształtowania bogactwa społeczno-emocjonalnego. To między innymi te dwa zjawiska silnie oddziałują na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Różne są też źródła przewagi konkurencyjnej (Bratnicka-Myśliwiec i Ingram 2017; Kraśnicka, Ingram i Bratnicka-Myśliwiec 2017), a krajobraz przyczyn ponadprzeciętnej efektywności jest odmienny od tego spotykanego w przedsiębiorstwach nierodzinnych.

Po trzecie, studia literatury prowadzą do wniosku, że faktycznych różnic wynikłych z rodzinności i bogactwa społeczno-emocjonalnego pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi może być znacznie więcej, a badacze konsekwentnie ich poszukują (Zahra, Hayton i Salvato 2004). Po czwarte, patrząc na zbiór charakterystyk przedsiębiorstwa rodzinnego, można dostrzec, że część z nich w naturalny sposób wpływa na ich zdolność do przetrwania, odbudowy i rozwoju (np. zmierzanie do sukcesji lub długofalowy horyzont planowania i akumulowanie zasobów), część ma charakter neutralny – na przykład rodzinność, a część może prowadzić do ograniczenia szans na przetrwanie (między innymi niektóre aspekty nastawienia na tworzenie bogactwa społeczno-emocjonalnego skoncentrowane na dobrobycie rodziny, czy niższy niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych poziom profesjonalizacji zarządzania).

Po piąte, definicja odporności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym powinna uwzględniać specyfikę tej grupy przedsiębiorstw. Proponuję zatem następujące ujęcie odporności, które uwzględnia wskazane nietypowe cele funkcjonowania i stanowi rozwinięcie pojęcia stworzonego w poprzedniej części opracowania. Brzmi ono następująco:

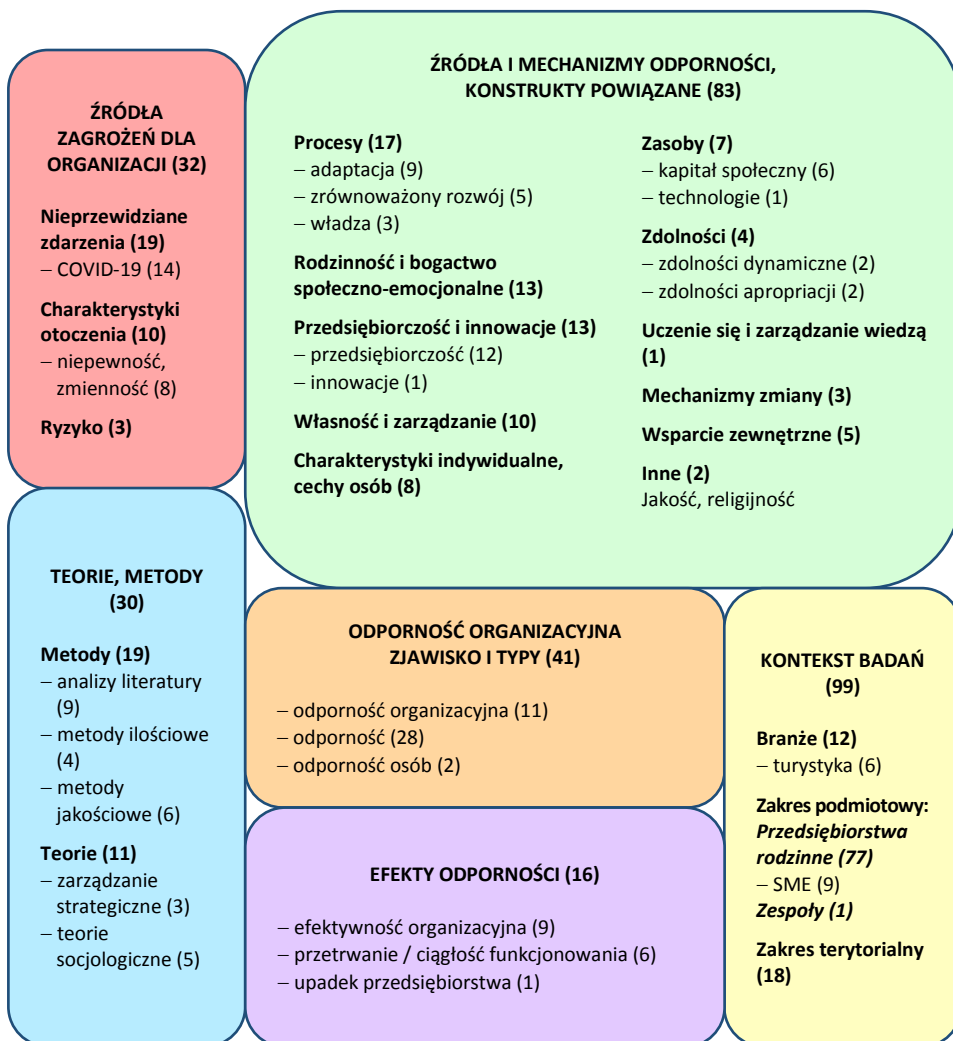
Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego przejawia się w zdolności do przewidywania wystąpienia potencjalnych, niekorzystnych i nieoczekiwanych zakłóceń w otoczeniu zagrażających jej funkcjonowaniu oraz dobrobytowi rodziny, a gdy się zdarzą, do szybkiego i efektywnego odpowiadania (reagowania) na nie. Prowadzą do niej procesy adaptacji (zmiany struktur, strategii i sposobów działania, wprowadzanie nowych rozwiązań i eksploatowanie nadarżających się szans) wykorzystujące dostępne dla przedsiębiorstwa i członków rodziny zasoby dla zapewnienia przetrwania (to jest do podtrzymania podstawowych funkcji, realizacji celów, w tym bogactwa społeczno-emocjonalnego, stabilności i sukcesji w dłuższym czasie). W przypadku wystąpienia negatywnych skutków – do odbudowy i powrotu co najmniej do pierwotnego stanu.

Taką koncepcję odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego przyjmuję w niniejszym opracowaniu. W kolejnym punkcie przedstawiono główne dociekania dotyczące odporności przedsiębiorstw rodzinnych na kryzys.

2. Stan wiedzy na temat odporności przedsiębiorstw rodzinnych na kryzys

Celem syntetycznej prezentacji stanu wiedzy dotyczącej odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego na kryzys ponownie skorzystano z baz Scopus i WOS. Tym razem wyszukiwano pojęcia „family business” i „resilience”. W obu przypadkach bazy zwróciły jednakową liczbę 59 rekordów odnoszących się do artykułów, opracowań zwartych i publikacji konferencyjnych, choć bazy te nie są jednolite. Po wyeksportowaniu i scaleniu danych z baz uzyskano 81 niepowtarzających się rekordów. To niewiele, zważywszy na ilość opracowań poświęconych odporności ogólnie i bardzo mało mając na uwadze liczbę opracowań odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (w samej tylko bazie Scopus niemal 6000). Z innej strony, mając na uwadze późną popularyzację pojęcia odporności organizacyjnej w ogóle, jest to ilość przemawiająca za przyjrzeniem się tematowi. Aż 18 spośród wskazanych 81 artykułów ukazało się w 2022 roku, a 41, czyli ponad połowa, w latach 2020-2022. Wskazuje to na dynamicznie rosnące zainteresowanie problemem.

By rozpoznać stan wiedzy w zakresie odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych, posłużono się analizą słów kluczowych z wyłonionych 81 opracowań. W opracowaniach tych uwzględniono łącznie 301 słów kluczowych. Aby podsumować przegląd, wykorzystano mapę badań nad odpornością organizacyjną w ogólności (rysunek 2) jako konceptualny punkt odniesienia do prezentacji analizy wyłonionych słów kluczowych. Na rysunku 5 przedstawiono mapę badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych opartą na analizie słów kluczowych.



Rysunek 5. Mapa badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego oparta na słowach kluczowych z 81 artykułów z baz Scopus i WOS

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionej mapy wynika kilka wniosków. Po pierwsze, efektywność organizacyjna pozostaje istotną kwestią w dyskusjach nad odpornością organizacyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych. Podbudowuje to dodatkowo H1. Niemniej ważną rolę pełnią również badania koncentrujące uwagę na przetrwaniu. Po drugie, kontekst badań jest kluczowy z perspektywy dookreślenia warunków, w jakich prowadzone są analizy i wyciągane wnioski. Badania były realizowane na całym świecie, w tekstach dominuje mocne rozpoznanie odporności przedsiębiorstw rodzinnych z branży turystycznej, badania realizowane

były w podmiotach różnej wielkości z niewielką przewagą małych (Hadjielias, Christofi i Tarba 2022) i średnich firm (Zhou i in., 2022a).

Po trzecie, w artykułach często pojawia się pojęcie odporności, a nieco rzadziej odporności organizacyjnej. Po czwarte, źródeł zagrożeń autorzy poszukiwali przede wszystkim w zjawiskach niezależnych od działań ludzi o charakterze zagrażającym istnieniu badanych podmiotów, przede wszystkim uwaga była skoncentrowana na pandemii COVID-19. Po piąte, wśród mechanizmów i źródeł odporności badacze przedsiębiorstw rodzinnych, obok zagadnień adaptacji, dużą wagę przypisują do problematyki rodzinności i bogactwa społeczno-emocjonalnego. Autorzy postrzegają również przedsiębiorczość i innowacyjność jako ważny kontekst dociekań. Duża uwaga w opracowaniach poświęcona jest również problematyce własności. Istotne dla odporności organizacji są także indywidualne charakterystyki oraz pomoc zewnętrzna, która nie występowała w przeglądzie dotyczącym samego zjawiska odporności organizacyjnej (rysunek 2). Ważną rolę pełni też kapitał społeczny przedsiębiorstwa rodzinnego. Po szóste, znaczna część prac przedstawia wyniki badań literatury, a badania empiryczne prowadzone są zarówno w nurcie jakościowym, jak i ilościowym. Po siódme, teoretycznych podstaw zjawiska badacze poszukują przede wszystkim na gruncie nauk o zarządzaniu i, co mniej specyficzne, w teoriach socjologicznych. Oraz po ósme, brak jest w przeglądanych opracowaniach odniesienia do teorii pokrewnych dla odporności, a przynajmniej analiza słów kluczowych takich wniosków nie pozwala wysnuć.

Aby lepiej zrozumieć naturę badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych, zdecydowano się przeprowadzić analizę 30 kluczowych tekstów (pod względem cytowań) spośród opracowań zidentyfikowanych w bazach. Każde z tych opracowań ma średnioroczny wskaźnik cytowań na poziomie 3 i więcej. Analiza tekstów doprowadziła do obserwacji, że autorzy w opracowaniach w wielu przypadkach posługują się w abstrakcie lub słowie kluczowym pojęciem odporności, ale nie jest to temat istotny z perspektywy całości rozważań w artykule. W związku z powyższym poniższą treść podzielono na trzy części – w pierwszej przedstawiono publikacje silnie związane z problematyką odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. W drugiej zaprezentowane są syntetycznie te, w których takiego związku nie dostrzeżono. W końcu, aby nie pominąć potencjalnie wartościowych opracowań, które nie miały większej szansy na szersze rozpoznanie, opisano zagadnienia podnoszone w artykułach opublikowanych na łamach wpływowych czasopism z 2022 roku. Badania uporządkowano według liczby cytowań.

Badania, których trzonem jest odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego

Alonso-Dos-Santos i Llanos-Contreras (2019) poddają badaniu efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w warunkach pokryzysowych, odnosząc się do ważności bogactwa społeczno-emocjonalnego i orientacji przedsiębiorczej. Ich badania empiryczne na próbie 307 przedsiębiorstw rodzinnych, które ucierpiały w wyniku trzęsienia ziemi w Chile, ukazują, że bogactwo społeczno-emocjonalne oraz cztery wymiary orientacji przedsiębiorczej: proaktywność, wewnętrzna i zewnętrzna innowacyjność oraz konkurencyjna agresywność mają pozytywny wpływ na efektywność organizacyjną po kryzysie. Wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej jest silniejszy, ale bogactwo społeczno-emocjonalne też ma istotne znaczenie dla wyjaśniania wyników przedsiębiorstwa w firmach rodzinnych.

Badania nad rolą naturalnych katastrof jako źródłem przedsiębiorczych szans oraz odpornością przedsiębiorstw rodzinnych po trzęsieniu ziemi we Włoszech w okolicach L'Aquila prowadzili Salvato i in. (2009). W ich badaniach firmy rodzinne radziły sobie lepiej niż ich odpowiedniki nierodzinne w odpowiedzi na wyzwania wynikłe z trzęsień ziemi. Dociekania oparte na danych podłużnych z lat 2004-2012 ze 180 włoskich firm uwidocznily, że do pokonania przeciwności były wykorzystywane zasoby właścicieli firm rodzinnych skoncentrowanych na długoterminowym horyzoncie i chęci przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom, tym samym zapewniając firmie społeczny i emocjonalny kapitał. Salvato i in. (2009) dokonują porównań, by wyciągnąć wnioski dotyczące firm rodzinnych. O specyficznych, kluczowych zasobach przedsiębiorstwa rodzinnego pisze również Hadryś-Nowak (2011), wskazując na ich rolę w kształtowaniu efektów działania przedsiębiorstwa rodzinnego. Zdaniem Królik (2015) szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach rodzinnych ma wiedza, stanowiąca potencjał strategiczny firmy rodzinnej. W opinii Popczyka (2010) firmy rodzinne dzięki specyficznym zasobom są bardziej konkurencyjne od ich nierodzinnych odpowiedników.

Revilla, Perez-Luno i Nieto (2016), w artykule opublikowanym w „Family Business Review”, poddają analizie wpływ zaangażowania członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem na zmniejszenie ryzyka upadku przedsiębiorstwa w trakcie kryzysu ekonomicznego. Na podstawie danych płynących z 369 przedsiębiorstw produkcyjnych z Hiszpanii odkrywają, że zaangażowanie rodziny w zarządzanie faktycznie zmniejsza ryzyko upadku przedsiębiorstwa, jednak efekt ten jest minimalizowany orientacją przedsiębiorczą. Można zatem stwierdzić, że zaangażowanie członków rodziny jest szczególnie ważne w przypadku,

gdy orientacja przedsiębiorcza jest niska. Przy wysokiej orientacji przedsiębiorczej potencjalne braki kompetencyjne członków rodziny niedoświadczonych w procesach zarządzania utrudniają osiągnięcie pozytywnych skutków płynących z proaktywnego, odważnego i innowacyjnego nastawienia kluczowych decydentów organizacyjnych. Badanie to wskazuje, że jeden z wymiarów bogactwa społeczno-emocjonalnego nie zawsze ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wyniki badań są podobne do tych uzyskanych przez Cruz, Justo i De Castro (2012).

Calabro i in. (2021) rozpatrują fundamenty odporności i ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach COVID-19. W tym konceptualnym opracowaniu uwypuklają oni znaczenie zaangażowania członków rodziny, skoncentrowania na kluczowych kwestiach i tworzenia tożsamości w firmach rodzinnych. Jest to artykuł wstępny sugerujący przyszłe, potencjalnie interesujące obszary badań.

Mzid, Khachlouf i Soparnot (2018), opierając się na wywiadach przeprowadzonych z respondentami z 10 tunezyjskich przedsiębiorstw, sprawdzają znaczenie kapitału rodziny dla odporności w firmach rodzinnych po rewolucji politycznej z lat 2011-2014. W tym interesującym i wysoce oryginalnym pod względem metodyki artykule (autorzy stawiają hipotezy wynikłe z analiz literatury, obrazują je graficzną postacią modelu, a potem prowadzą analizy zależności na podstawie wyników badań jakościowych), współzależność kapitału społecznego i ludzkiego firmy rodzinnej tworzy warunki dla pojawienia się kapitału finansowego umożliwiającego przetrwanie. Jest to wzbogacenie wiedzy na temat przyczyn odporności przedsiębiorstw rodzinnych.

Engeset (2020) koncentruje uwagę na roli własności rodziny w odporności wiejskich podmiotów świadczących usługi hotelowo-turystyczne. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z 10 właścicielami hoteli autor odkrywa i opisuje wpływ własności na zdolność do przetrwania turbulencji w otoczeniu. Szczególną rolę we wzmiarkowanym wpływie odgrywają elementy kapitału ludzkiego i społecznego, które budują odporność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w branży hotelarskiej.

Amann i Jaussaud (2012), twierdząc, że przedsiębiorstwa rodzinne radzą sobie lepiej i mają bardziej odpowiednie do potrzeb struktury finansowe niż firmy nierodzinne, sprawdzają jak to stwierdzenie wypada w świetle kryzysu w Azji z 1997 roku. Na podstawie danych płynących z 98 par dobranych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych (kryterium doboru była branża i wielkość przedsiębiorstwa) potwierdzają początkowe założenie. Wyniki upoważniają autorów do orzeczenia, że firmy rodzinne osiągają silniejszą odporność w trakcie i po kryzysie ekonomicznym niż firmy nierodzinne. Również szybciej się

regenerują, w sposób sprawniejszy odpowiadają na zagrożenia i wykazują wyższą efektywność, zachowując lepszą strukturę finansową w dłuższym czasie. Na uwagę zasługuje interesująca metoda oparta na porównywaniu przedsiębiorstw parami, a której podstawą jest dobór celowy. Ogranicza to możliwości generalizowania, niemniej wnioski płynące z porównań przytoczone przez autorów są interesujące i wartościowe.

Badania przeprowadzone przez Danes i in. (2009), osadzone na danych płynących z 311 małych firm rodzinnych pozyskanych z zasobów krajowego panelu firm rodzinnych oraz informacji o naturalnych katastrofach płynących z rejestrów urzędowych, ukazują wkład zasobów ludzkich, społecznych i finansowych w niwelowanie efektów negatywnych zjawisk naturalnych, mających wpływ na funkcjonowanie firmy, w podziale na płeć właścicieli. Autorzy ukazują rolę państwa we wspieraniu przedsiębiorczości, szczególnie podmiotów prowadzonych przez kobiety. Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez kobiety była wyższa, gdy firmy te otrzymywały wsparcie ze strony państwa, podczas gdy pomoc państwa negatywnie oddziaływała na podmioty prowadzone przez mężczyzn. Badacze nie stwierdzają pozytywnego wpływu indywidualnego kapitału przedsiębiorców na odporność, istotny natomiast okazał się kapitał społeczny, pozytywnie wpływający na zmienną zależną (odporność) zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. Wsparcie finansowe i techniczne przez członków rodziny było negatywnie powiązane z odpornością. Autorzy ci skonceptualizowali odporność przedsiębiorstwa rodzinnego jako zdolność odnoszącą się do zasobów indywidualnych i rodzinnych sprzyjających stawianiu czoła przeciwnościom. Jest to interesujące studium empiryczne nad źródłami odporności przedsiębiorstwa, które wskazuje rolę kapitału relacyjnego i wsparcia zewnętrznego w trudnych sytuacjach.

W podobnym nurcie Brewton i in. (2010) poświęcają uwagę determinantom odporności organizacyjnej przedsiębiorstw wiejskich i miejskich. Wykorzystując analogiczne dane, jak w badaniu Danes i in. (2009), wnioski przenoszą na przedsiębiorstwa wiejskie i zlokalizowane na wsi – to właśnie ta jedna zmienna odróżnia badania z 2010 roku od wyników badań z 2009 roku. Jest to niemal dokładna kopia wcześniejszej publikacji z niewieloma różnicami – zamiast płci osoby zarządzającej, analizowana jest lokalizacja przedsiębiorstwa. Wnioski są analogiczne, choć jak wskazują autorzy istnieją różnice pomiędzy firmami działającymi w obszarach wiejskich i tymi, które funkcjonują na obszarach zurbanizowanych.

Artykuł autorstwa Kachanera, Stalka i Blocha (2012), dotyczący wniosków wyciągniętych z analizy historii przedsiębiorstw rodzinnych, wskazuje na konieczność długookresowej koncentracji na wynikach dla odporności organizacji.

Autorzy argumentują, że przedsiębiorstwa rodzinne, ze względu na swoją specyfikę, są zdecydowanie lepiej przygotowane do radzenia sobie z przeciwnościami i w warunkach kryzysów osiągają lepsze wyniki niż firmy nierodzinne. Wskazują oni również na zasadność przenoszenia mechanizmów odporności z firm rodzinnych do nierodzinnych.

Stafford, Danes i Haynes (2013) na próbie 282 przedsiębiorstw rodzinnych poddają analizie zdolności adaptacyjne rodziny dla przetrwania i wzrostu organizacji, argumentując, że mają one silniejszy wpływ na odporność niż inne charakterystyki przedsiębiorstwa. Stałe przewodzenie firmie sprawowane przez członków rodziny założycielskiej w warunkach stabilności i zmiany oraz skoncentrowanie na praktykach menedżerskich, w świetle badań autorów, zmniejsza szanse przetrwania organizacji w warunkach kryzysowych. Istotną rolę w wyjaśnianiu odporności w obliczu kryzysu ma także wsparcie państwa.

Ismail i in. (2019), na podstawie badań jakościowych opartych na analizie przypadków, wskazują na źródła sukcesu przedsiębiorstw w branży turystycznej w Malezji. W firmach międzypokoleniowych źródeł sukcesu należy upatrywać w priorytetowej roli ważności interesów organizacji, niskich barierach wejścia, przekazywaniu organizacji kolejnym pokoleniom, zacieśnianiu współpracy, ograniczaniu skali działania i aktywnym dostosowywaniu się i wprowadzaniu zmian. Znaczenie mają również elementy bogactwa społeczno-emocjonalnego, tj. struktura generacyjna, kontekstualne zakorzenienie w działalności przedsiębiorstwa, postawy, nieformalne podejmowanie decyzji i przyjazne środowisko pracy.

Zehrer i Leiß (2019) na podstawie badań jakościowych ukazują znaczenie sukcesji menedżerskiej dla przedsiębiorczej odporności rodziny. Autorki wypuklają rolę czynników generujących stres, związanych z brakiem zaufania, samodzielnym podejmowaniem decyzji oraz niestrategicznym przekazywaniem władzy, wiedzy i odpowiedzialności pomiędzy pokoleniami. Szczególną rolę dla odporności przedsiębiorstw rodzinnych w ich ujęciu pełni uczenie się międzygeneracyjne w procesach sukcesji.

Conz, Lamb i De Massis (2020), opierając się na badaniach fenomenograficznych z właścicielami i menedżerami australijskich i włoskich winnic, ukazują, że sama odporność właścicieli zależna jest od ich rozumienia tego zjawiska. Wśród sposobów postrzegania odporności wyszczególniają oni odporność jako proaktywny rozwój, kontrolę, adaptacyjną konsolidację i stałe powtarzanie. To teoretyczne studium wskazuje na różnice w postrzeganiu odporności przez menedżerów oraz stanowi przyczynek do badań empirycznych nad różnymi postawami menedżerów w firmach rodzinnych wywodzącymi się z różnego postrzegania procesów prowadzących do odporności przedsiębiorstwa.

Firfiray i Gomez-Mejia (2021) w eseju poświęconym trosce o bogactwo społeczno-emocjonalne i odporności na kryzys wywołany pandemią COVID-19 ukazują w jaki sposób przedsiębiorcy rodzinni odpowiadają na kryzys i próbują utrzymać dobrobyt rodziny. Szczególnie trudnymi procesami są w tym przypadku procesy identyfikacji z biznesem, utrzymywania więzi w erze zakładającej dystans, emocjonalne przywiązanie do biznesu w świetle nowej normalności oraz odbudowy więzi rodzinnych w warunkach nieprzewidywanego zdarzenia. Wnioski, choć mają charakter teoretyczny, mogą być przenoszone na grunt przyszyłych badań empirycznych. W literaturze krajowej na rolę więzi osobistych zwracają uwagę Glińska-Neweś, Sudolska i Escher (2016), a więzi te w opinii autorek stanowią istotny element relacji biznesowych. Same relacje międzyludzkie są także istotne w procesach nabywania wiedzy i organizacyjnego uczenia się (Glińska-Neweś i Haffer 2013).

Schwaiger, Zehrer i Braun (2022) podejmują problematykę odporności przedsiębiorstw rodzinnych z branży turystycznej w obliczu pandemii COVID-19 na gruncie badań jakościowych. Opierając się na wywiadach z przedstawicielami organizacji hotelarskich z Tyrolu, autorzy wyszczególniają kilka metod radzenia sobie z trudnościami, przy czym grupowane są one na poziomach przedsiębiorstwa, regionalnym i narodowym. Czynnikiem na poziomie organizacji są odporność pracowników, charakterystyki osób zarządzających, sieci kontaktów, kwestie finansowe i odpowiednie komunikowanie.

Beech i in. (2020) poszukują źródeł odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w rodzinności i nieekonomicznych czynnikach, takich jak dynamika relacji. W ich konceptualnym opracowaniu zdolności dynamiczne, zdolności dostosowawcze i zasoby finansowe w połączeniu z zasobami ludzkimi, strategicznym myśleniem i osobistą odpornością dają niezbędny wkład dla pozytywnej lub negatywnej adaptacji. Autorzy opisują również procesy związane z odpornością, wskazując na zagrożenie, po którym następuje jego rozpoznanie i aktywacja działań wynikających z percepcji samego zdarzenia. Sama odpowiedź przedsiębiorstwa prowadzi do pozytywnego lub negatywnego dostosowania. Kluczową rolę pełni uczenie się z kryzysu zwiększające zdolności do monitoringu otoczenia w przyszłości.

Badania sygnalizujące problematykę lub słabo związane z tematem odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego

W przeglądzie znalazło się opracowanie Hillmann i Guenther (2021), omówione już szeroko w pierwszym rozdziale monografii. Jest ono niezwykle istotne z perspektywy teorii odporności organizacyjnej, ale indeksowanie go przez

bazy jako związane z odpornością przedsiębiorstwa rodzinnego jest na wyrost. Porusza ono problematykę odporności w ogóle i nie koncentruje uwagi na specyfice firm rodzinnych. Podobnie rzecz się ma z opracowaniem Conz i Magnani (2020). Choć jest to niezwykle ważna praca teoretyczna oparta na przeglądzie literatury, związki z funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych są raczej niewielkie, gdyż sama koncepcja odnosi się do odporności firm w ogóle, a nie firm rodzinnych.

Jednym z najczęściej cytowanych w zidentyfikowanych opracowaniach poświęconych zarówno odporności, jak i przedsiębiorstwom rodzinnym jest artykuł poświęcony bezpośrednio antecedencjom odporności organizacyjnej w warunkach kryzysu ekonomicznego wśród małych i średnich szwedzkich przedsiębiorstw z branży tekstylnej (Pal, Torstensson i Mattila, 2014; badania jakościowe oparte na analizie 8 przypadków). Autorzy wyjaśniają przyczyny odporności tych przedsiębiorstw, upatrując ich w odpowiednim gospodarowaniu zasobami finansowymi, rozbudowanych sieciach relacji i zasobach materialnych oraz dynamicznej konkurencyjności poprzez strategiczną i operacyjną elastyczność. Badacze wskazują specyficzną grupę czynników dla firm rodzinnych, wśród której wyszczególniają aspekty uczenia się i kulturowe, takie jak aktywne przywództwo i kolektywność w podejmowaniu decyzji i działaniu. Choć badanie to nie odnosi się wprost do odporności przedsiębiorstw rodzinnych, to jednak wnioski z niego płynące są doceniane, o czym świadczą 192 cytowania w bazie.

Opracowanie De Massis i Rondi (2020) podejmuje dyskusję nad przyszłością badań w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej w warunkach pandemii COVID-19. Autorzy odnoszą się do odporności, ilustrując problematykę przykładami z firm rodzinnych. To kolejne z luźno związanych z tematyką opracowań indeksowanych przez bazę, niemniej wskazanie przyszłych kierunków badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych uwypukla rolę dalszych dociekań w tym obszarze.

Również luźno powiązane z problematyką odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego jest opracowanie Hillmann (2021), w którym autorka przedstawia samo zjawisko odporności, opierając się na systematycznym, narracyjnym i bibliometrycznym przeglądzie literatury. Badaczka wskazuje na 5 koncepcyjnych perspektyw wychodzących z różnych ontologii, wyróżniając podejścia ekologiczne, oparte na bezpieczeństwie i niezawodności, inżynierskie, pozytywnej psychologii oraz rozwoju organizacyjnego i strategicznego. To przede wszystkim w ostatnim z nich osadzona jest odporność przedsiębiorstw rodzinnych, przy czym firmy rodzinne są wzmiankowane jedynie jako jeden z kontekstów, w których badania były prowadzone.

Opracowanie Morrisa i in. (2022) pozostaje w słabym związku z rozpoznaniem odporności przedsiębiorstw rodzinnych. Ich dociekania dotyczą biedy i wrażliwości przedsiębiorców we wczesnym okresie prowadzenia działalności. Wskazują oni na braki literackie, ograniczenia intelektualne, presje o charakterze niebiznesowym i brak poczucia bezpieczeństwa jako przyczyny zjawiska teoretyzowanego przez nich jako obciążenie ubóstwem. To obciążenie w koncepcji autorów przyczynia się do obniżonej odporności nowo tworzonego przedsiębiorstwa. Sam artykuł ma charakter teoretyczny i skupia uwagę na roli jednostki w przedsiębiorstwach, natomiast powiązanie z tematyką firm rodzinnych jest w tym przypadku raczej niewielkie, gdyż studia koncentrują uwagę na problematyce przedsiębiorczości w ogóle, a nie w firmach rodzinnych.

Również opracowanie Gonzalez-Lopez, Perez-Lopez i Rodriguez-Ariza (2019) jest luźno związane z tematyką odporności przedsiębiorstwa rodzinnego, podejmuje bowiem kwestie edukacji i zdolności do przystosowywania się do przeciwności, niepewności i zmiany jako prowadzące do indywidualnej odporności i intencji przedsiębiorczych. Jest to zatem studium na poziomie indywidualnym, a autorki koncentrują w nim uwagę na uwarunkowaniach procesów uczenia się. Niemniej podkreśla ono rolę odpowiedniego kształcenia dla rozwijania działalności gospodarczej przez przyszłych przedsiębiorców.

Rachmawati, Suliyanto i Soroso (2022) poddają badaniu wpływ bezpośredni i pośredni orientacji przedsiębiorczej oraz zaangażowania rodziny i płci osób odpowiedzialnych za zarządzanie na efektywność organizacyjną na próbie 328 indonezyjskich hoteli. Odporność nie jest punktem ciężkości w ich badaniu, a pojawia się jako mechanizm reagowania na globalną konkurencję i jest wyrazem efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Hanson, Hessel i Danes (2019) odnoszą się do znaczenia relacji dla rozwoju kultury przedsiębiorczej i odporności z perspektywy kolejnych generacji właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych. W ich badaniach odporność indywidualna pełni istotną rolę w tworzeniu międzygeneracyjnej kultury przedsiębiorczej, a wnioski wyciągają oni na podstawie badań opartych na wielu metodykach (nagrania wideo, wywiady). W szczególności duże znaczenie dla indywidualnej i rodzinnej odporności w prowadzeniu biznesu mają kwestie etyczne i sprawiedliwość w relacjach. Wnioski z ich badań uwypuklają zmiany w odporności poszczególnych generacji na nieprzewidziane zdarzenia.

Hanson i Keplinger (2021), analizując funkcjonowanie Benedyktynów, wskazują na rolę transakcyjnego wpływu rodziny na rozwój i utrzymanie zdolności do odporności na poziomie całej organizacji, specyficznie definiowanej rodziny i indywidualnym. Ważną rolę w tych procesach odgrywają wartości i wytyczne zachowań komunikowane kodeksami etyki, które zapewniają długo-

terminowe zorientowanie i rozwój organizacji, utrzymanie zbilansowanego typu rodziny oraz równowagę praca-życie na poziomie indywidualnym. Opracowanie to bardzo luźno odnosi się do odporności przedsiębiorstw rodzinnych zważywszy na specyficzny obiekt badań, ale wnioski z niego płynące mogą być przeniesione również na grunt nauk o zarządzaniu i jakości.

Lang i in. (2022), wykorzystując dane płynące z 499 wietnamskich przedsiębiorstw, łączą poznawczy kapitał społeczny i relacyjny kapitał społeczny, oceniając ich wpływ na realizację celów powiązanych z odpowiedzialnością społeczną i postawą względem niej. Procesy związane z postrzeganiem subiektywnych norm wynikłych z percepcji kwestii odpowiedzialności za środowisko naturalne i behawioralnej kontroli nad procesami związanymi z wprowadzaniem środowiskowo odpowiedzialnych praktyk prowadzą do trwałej intencji przedsiębiorczej wśród rolników. Opracowanie to tylko raz wzmiankuje odporność jako wynik działań proekologicznych.

Recenzja monografii autorstwa Colpana i Hikino (2018) wykonana przez Wilkins (2019) jest bardzo luźno związana ze specyfiką firm rodzinnych. W tym krytycznym spojrzeniu na opracowanie wskazywanych autorów Wilkins do odporności nie odnosi się wcale, a firmy rodzinne wskazywane są jedynie jako jeden z typów przedsiębiorstw (konkretnie banków). Opracowanie ma mały związek z rozpoznaniem zjawiska odporności w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Artykuł Hedberg i Danes (2012) nie jest związany z odpornością (słowo to pojawia się wyłącznie w abstrakcie w odniesieniu do kreatywnego rozwiązywania ważnych problemów biznesowych), opisuje natomiast dynamikę relacji władzy pomiędzy parami przedsiębiorców. Jego wartość dla rozpoznania problematyki odporności jest relatywnie niewielka.

Potencjalnie wartościowe, silnie związane z koncepcją odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego badania z 2022 roku

Aby nie pominąć studiów potencjalnie ważnych z perspektywy teorii i empirii badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, które nie miały realnych szans na rozpoznanie, zdecydowano się przyrzeć również najnowszym opracowaniom z tego zakresu – artykułom opublikowanym w 2022 roku.

Anggadwita i in. (2022) skupiają uwagę na kwestiach płci i odkrywają rolę inicjatyw kobiet dla odporności przedsiębiorstw rodzinnych podczas pandemii COVID-19. Ich opracowanie uwypukla rolę strategicznego podejmowania decyzji (zdolności adaptacyjnych, odnowy strategicznej i zdolności przechwytywania wartości – więcej na ten temat w: Dyduch i Bratnicki 2015), motywacji sukceso-

ra, jego kompetencji i wsparcia rodziny w tworzeniu zrębów odporności organizacyjnej. To wartościowe studium przypadku zwiększa wiedzę na temat roli kobiet w budowaniu odporności przedsiębiorstw w warunkach kryzysu.

Amaral i De Rocha (2022) koncentrują uwagę na procesach budowania odporności w obliczu COVID-19, a swoje rozważania ilustrują przykładem firmy rodzinnej z Brazylii. Odporność jest rozumiana jako proces antycypacji, uwagi, radzenia sobie i adaptacji. Opisany przypadek przedsiębiorstwa rodzinnego wskazuje na szczególną uwagę przywiązywaną do emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych i relacyjnych zdolności w obliczu kryzysu. Zdolności te mogą pomóc w pokonaniu przeciwności.

Azouz, Antheaume i Charles-Pauvers (2022) opisują na przykładzie studiów etnograficznych mechanizmy religijności wpływające na odporność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Studia te wpisują się w tematykę duchowości i jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szczególniej uwagi, zdaniem autorów, wymaga oczekiwana od przedsiębiorcy rola rozumiana jako kluczowy czynnik dla konkretnych zachowań i odpowiedzi firmy na zewnętrzne trudności.

Brunelli i in. (2022) przedstawiają skuteczne modele biznesowej adaptacji w małych i średnich firmach rodzinnych, które pozwalają efektywnie odpowiadać na zagrożenia wywołane pandemią COVID-19. Ich badania empiryczne przeprowadzone na próbie 96 małych i średnich przedsiębiorstw wskazują, że jedynie zmiany w propozycji wartości miały znaczący wpływ na efektywność i pomagały firmom rodzinnym lepiej zmierzyć się z pandemią. Efekt ten jednak zanikał w obliczu zmiany na rynku docelowym. Badania nad modelami biznesu sprzyjającymi reorientacji strategicznej prowadził na łamach krajowej literatury Nogalski (2009), a Brzóska i Jelonek (2015) ukazują w jaki sposób modele biznesu prowadzą do wartości tworzonej w przedsiębiorstwie.

Dettoni i Floris (2022) wskazują na szczególne postawy przedsiębiorstw rodzinnych, które powinny być przenoszone do firm nierodzinnych w obliczu pandemii koronawirusa. Ich studium ma charakter postulujący najlepsze praktyki. Podobnie Eckey i Memmel (2022) nie odnoszą się wprost do odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, ale wskazują czynniki sprzyjające poprawie efektywności organizacyjnej na podstawie przedsiębiorstw giełdowych w Niemczech. Także praca Kariv i in. (2022) nie odnosi się do reakcji na pandemię koronawirusa, a na problem odporności organizacyjnej autorzy patrzą przez pryzmat płci oraz zewnętrznych i wewnętrznych czynników sprzyjających rozwojowi dynamicznych zdolności. Zdolności te mają pomagać w budowaniu odporności przedsiębiorstwa rodzinnego. Kano, Narula i Surdu (2022) koncentrują uwagę na niezawodności i odporności globalnych łańcuchów wartości

z perspektywy wpływu adaptacyjnego podejścia do zarządzania wśród osób za to odpowiedzialnych. Badanie to ma relatywnie niewielki związek z odpornością przedsiębiorstwa rodzinnego. Nave i in. (2022) dokonują przeglądu strategii sukcesji menedżerskiej w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie analizy treści. To studium teoretyczne wyznacza interesujące przyszłe kierunki badań, przy czym nie odnosi się wprost do odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. Paramita i in. (2022) uwagę koncentrują na wpływie antropomorfizmu na odporność jednostek – menedżerów w obliczu załamania gospodarczego. Opracowanie to nie odnosi się do odporności organizacyjnej, a indywidualnej. Riaz, Waheed i Alvi (2022) na przykładzie danych z Pakistanu obrazują procesy nieformalnej mobilizacji sektora przemysłowego, aby podtrzymać odporność poszczególnych instytucji w rejonie Rawalpindi. Opracowanie to nie jest wprost związane z odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych.

Santiago i in. (2022) opisują mechanizmy przystosowania i radzenia sobie z pandemią COVID-19 przez firmy rodzinne z branży turystycznej. Wśród głównych technik stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych należy wyszczególnić współpracę z innymi firmami, by razem radzić sobie z kryzysem. Firmy te zatrudniały również więcej pracowników sezonowych przed wprowadzeniem restrykcji i unikały zatrudniania na czas nieokreślony. Firmy nierodzinne koncentrowały natomiast uwagę na upraszczaniu procesów biznesowych tak, by maksymalizować efektywność.

Smith i in. (2022) w luźno tematycznie powiązanim z problematyką odporności organizacyjnej artykule uwagę koncentrują na mikropodstawach odporności indywidualnej u przedsiębiorców narażonych na nieprzewidziane zagrożenia. W końcu Wu (2022) podejmuje próbę wyjaśnienia wpływu naturalnych katastrof w Nowej Zelandii na bieżące działania przedsiębiorstw rodzinnych, podchodząc do problemu ze strony właścicieli tych przedsiębiorstw będących z pokolenia baby boomers. Jest to bardziej spojrzenie indywidualne niż organizacyjne.

Synteza i wnioski

Przeprowadzona analiza literatury z obszaru odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego prowadzi do przynajmniej kilku wniosków natury ogólnej. Po pierwsze, badania nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego nie są częste, a artykuły w wielu przypadkach jedynie sygnalizują problematykę. Co więcej, opracowania indeksowane w bazie jako odnoszące się do odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, a słabo związane z tematem samych firm rodzinnych to opracowania bardzo popularne i często cytowane (Conz i Magnani 2020; Hillmann i Guenther 2021). Może prowadzić

to do błędnego przekonania, że dociekania w tym temacie są częste i silnie rozpoznawane.

Po drugie, w ostatnich 2,5 roku (od początku 2020 roku) ukazało się ponad 50% analizowanych opracowań dotyczących zgłębianego tematu. Świadczy to o lawinowo rosnącym zainteresowaniu problematyką i potencjale badawczym drzemającym w tym zagadnieniu.

Po trzecie, znakomita większość z analizowanych treści odnosi się do problematyki z perspektywy pandemii koronawirusa; to właśnie to zjawisko spowodowało zainteresowanie tematyką odporności. W naturalny sposób skoncentrowało ono uwagę badaczy na obszarach i branżach najsilniej dotkniętych pandemią, stąd duża liczba prac dotyczących odporności w branży turystycznej (Ismail i in. 2019; Engeset 2020; Schwaiger, Zehrer i Braun 2022).

Po czwarte, odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego występuje z jego efektywnością organizacyjną. W niektórych przypadkach autorzy, jak się wydaje nie do końca zasadnie, konceptualizują odporność jako efektywność (Brunelli i in. 2022; Rachmawati, Suliyanto i Soroso 2022).

Po piąte, w badaniach silnie obecne są studia porównujące te same zjawiska w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych (Salvato i in. 2009; Amann i Jaussaud 2012; Kachaner, Stalk i Bloch 2012; Dettori i Floris 2022; Santiago i in. 2022).

Po szóste, wiele uwagi w przedsiębiorstwach rodzinnych poświęconej jest problematyce specyficznej dla tej grupy firm – rodzinności, wpływowi rodziny właścicielskiej, bogactwu społeczno-emocjonalnemu (Revilla, Perez-Luno i Nieto 2014; Alonso-Dos-Santos i Llanos-Contreras 2019; Ismail i in. 2019; Beech i in. 2020; Firfiray i Gomez-Mejia 2021). Czynniki te jawią się jako elementy silnie różnicujące przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych, co uzasadnia podejmowanie nad nimi badań.

Po siódme, relatywnie wiele uwagi poświęconej jest także problematyce kapitału społecznego w organizacjach rodzinnych (Danes i in. 2009; Salvato i in. 2009; Engeset 2020; Lang i in. 2022) oraz przedsiębiorczości – zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej (Cruz, Justo i De Castro 2012; Revilla, Perez-Luno i Nieto 2016; Zehrer i Leiß 2019; Smith i in. 2022). Tematy te jawią się jako zagadnienia wspóltowarzyszące odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Po ósme, w sferze metodycznej dominują opracowania teoretyczne (Beech i in. 2020), oparte na analizie danych zastanych (Danes i in. 2009). Rzadsze są natomiast studia osadzone na gruncie danych jakościowych (Ismail i in. 2019) czy klasyczne badania w nurcie ilościowym (Amann i Jaussaud 2012). Wskazuje to na ciągle trwającą fazę konceptualizacji zjawiska. Także od strony teoretycz-

nej dociekania w temacie mają wiele różnych podstaw, przy czym można przypuszczać, że zasadnym punktem wyjścia do rozpoczęcia badań w temacie będzie teoria zdolności (Kariv i in. 2022) lub zasobowa teoria organizacji (Barney 1991).

Z przedstawionych wniosków wyłania się obraz niepełnego stanu wiedzy dotyczącego źródeł odporności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zidentyfikowane badania skoncentrowane są na odkrywaniu i konceptualizowaniu zjawiska, a w mniejszym stopniu na testowaniu zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a innymi elementami przedsiębiorstwa rodzinnego. Wśród specyficznych wyróżników odporności w badanym typie przedsiębiorstw bez wątplenia można wyszczególnić bogactwo społeczno-emocjonalne, a z perspektywy całej organizacji – uczenie się przez porażkę oraz na błędach i niepowodzeniach, które jedynie konceptualnie ukazane jest w modelach odporności organizacyjnej. Tym zagadnieniom poświęcono dalsze fragmenty opracowania.

3. Kontekstualizacja zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością: znaczenie uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego i charakterystyk otoczenia

3.1. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach

Jak starano się uprzednio wskazać w dokonanych przeglądach literatury, uczenie się to integralny element koncepcji odporności przedsiębiorstwa. Stanowi ono niezbędną podbudowę procesów przewidywania, reagowania i odbudowy (Sitkin 1992; Carroll 1998; Hamel i Valikangas 2003; Scholten, Scott i Fynes 2014; Fiksel i in. 2015), także w przedsiębiorstwach rodzinnych (Pal, Torstensson i Mattila 2014; Zehrer i Leiß 2019; Zehrer i in., red. 2021). Uczenie się na błędach i niepowodzeniach, jako specyficzna forma uczenia się, stanowi zagadnienie stosunkowo dobrze rozpoznane na poziomie indywidualnym (Ziv, Den-David i Ziv 2005; Weinzimmer i Esken 2017), ale na płaszczyźnie organizacyjnej pozostaje ono zjawiskiem wymykającym się prostemu opisowi. Choć jak podaje Bratnicki (2021), uczenie się na błędach i niepowodzeniach jest ważnym narzędziem służącym radzeniu sobie z dostrzeganą niepewnością, gdyż odzwierciedla ono zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia, pozyskiwania i wy-

korzystywania wiedzy, a w rezultacie do porzucania przestarzałych rutyn i praktyk na rzecz tych, które lepiej odpowiadają potrzebom organizacji w nowych warunkach.

Przeszukiwanie baz Scopus i WOS w celu znalezienia opracowań dotyczących uczenia się na błędach w przedsiębiorstwach rodzinnych (*learning from mistakes, learning from errors, learning from failure* oraz *family firm* i *family business*) nie zwraca żadnych opracowań związanych z tematem. Również przeszukiwanie danych w scholar.google.com nie przynosi satysfakcjonujących wyników. Nieco lepiej wygląda sytuacja w odniesieniu do opracowań dotyczących organizacji w ogólności. Osadzone silnie w koncepcji organizacyjnego uczenia się jako takiego, uczenie się na błędach to proces, w którym osoby, grupy lub całe organizacje identyfikują niepowodzenia i dokonują ich analizy celem odkrycia przyczyn. Zakłada on również procesy identyfikacji odpowiednich metod działania i wprowadzania ich w życie tak, by w przyszłości podobnych błędów nie popełniać (Dahlin, Chuang i Roulet 2018). Jest to zatem naturalny mechanizm wspierający zarówno antycypację negatywnych zdarzeń (koncentracja na przyczynach), adaptację do warunków (działania w obliczu zagrożenia), jak i zmianę i odbudowę (reakcję w przypadku wystąpienia negatywnych konsekwencji). Kluczowa rola uczenia się na błędach w procesach odporności wydaje się zatem polegać przede wszystkim na angażowaniu uwagi i zachowań członków organizacji na działaniach wspomagających modyfikowanie lub doskonalenie map poznawczych, postaw, emocji towarzyszących zdarzeniom i wreszcie zachowań w obliczu niedostrzeżonych uprzednio zagrożeń (Zhao 2011). Uczenie się z porażek, błędów czy niepowodzeń ma również, obok partycypacyjnego podejmowania decyzji strategicznych i modeli tworzenia strategii, kluczowe znaczenie dla zapewniania odpowiedniego poziomu orientacji przedsiębiorczej. Ta z kolei prowadzi do wzrostu sprzedaży. Warto w tym miejscu przypomnieć, że orientacja przedsiębiorcza jest zagadnieniem silnie wzajemnie powiązaniem z odpornością organizacyjną, gdyż ułatwia ona identyfikację szans nadarżających się w otoczeniu, opracowanie nowych metod i technik odpowiedzi na te szanse (procesy innowacyjne) oraz proaktywnego działania powiązanego z podejmowaniem ryzyka, sprzyjającego ich eksploatacji (Zighan i in. 2021). Opisując studium przypadku, komponenty orientacji przedsiębiorczej poddali analizie również Nogalski i Karpacz (2011), wskazując na zasadność wieloaspektowego spojrzenia na to zagadnienie, a Wójcik-Karpacz ukazuje wprost związki pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wynikami przedsiębiorstwa, opisując dylematy związane ze stosowaną koncepcją pomiaru (Wójcik-Karpacz 2017).

Warto w tym miejscu usystematyzować źródła uczenia się organizacji z negatywnych z jej perspektywy zdarzeń. Większość badań prowadzonych w nurcie

koncentruje uwagę na porażkach (*failures*), czasem utożsamianych również z niepowodzeniami (Carmeli i Gittel 2009; Madsen i Desai 2010; Cope 2011), które można postrzegać jako efekty działań. Jednak autorzy wskazują również błędy (*errors* lub *mistakes*) (Rybowiak i in. 1999; Tjosvold, Yu i Hui 2004). Subtelna różnica pomiędzy angielskimi *error* i *mistake* może być wyjaśniona przy wykorzystaniu wiedzy encyklopedycznej. Otóż *error*, zgodnie ze słownikiem Oxford Wordpower (słownik angielsko-polski z indeksem polsko-angielskim), jest pojęciem profesjonalnym i bardziej oficjalnym i odnosi się do błędnego działania lub zachowania wynikłego z braku wiedzy. Z kolei *mistake* jest mniej oficjalne i zakłada błędy, które mogą wynikać z niewiedzy, ale również z błędnie podejmowanych decyzji na podstawie posiadanych faktów. W zasadzie niezależnie od wiedzy lub jej braku, o błędzie pozwalają wnioskować konsekwencje, do których on prowadzi. W przypadku organizacji konsekwencją błędu może być porażka (*failure*), ale również spadki produktywności lub efektywności działania (Hoopes i Postrel 1999; Costantini, Cuaresma i Hlouskova 2016;), utrata kluczowych klientów skutkująca spadkami wartości sprzedaży (Schweitzer i Cachon 2000) czy zwiększona fluktuacja (Weyman, Roy i Nolan 2019). Uczenie się na błędach występuje przede wszystkim na poziomie indywidualnym, w mniejszym stopniu zespołowym. Niemniej poprzez odpowiednie mechanizmy kulturowe i zarządcze możliwe jest zidentyfikowanie kultur organizacyjnych sprzyjających rozwijaniu indywidualnej zdolności i chęci uczenia się na popełnianych błędach (Chang i Mark 2011; Catino i Patriotta 2013). Można wtedy mówić o uczeniu się na błędach w zespołach pracowniczych (Putz i in. 2013) czy o organizacyjnym uczeniu się na błędach (Edmondson 2004). Jak podaje Sycheva i Olivera (2017), uczenie się na błędach może na poziomie indywidualnym skutkować zmianą modeli mentalnych dotyczących zadań i prowadzić do poprawy efektywności lub zmniejszonego występowania błędów w przyszłości. Autorzy zaproponowali i przeprowadzili walidację sposobu pomiaru uczenia się na błędach opartego na czterech wymiarach zorientowanych na zadania, działania prewencyjne, mające na celu wykrycie sytuacji wymagających korekty wcześniej stosowanych praktyk, bieżącego zarządzania niepowodzeniami i błędami oraz emocjonalnego radzenia sobie z efektami działań. Dociekania te zdaniem Bratnickiego (2021) mogą być z powodzeniem przenoszone na płaszczyznę całych organizacji, co potwierdzają badania nad tym zjawiskiem publikowane w uznanych źródłach (Homsma i in. 2009).

Przenosząc dyskusję dotyczącą uczenia się na błędach na obszar badań skoncentrowanych na odkrywaniu mechanizmów ułatwiających radzenie sobie z nieprzewidzianymi trudnościami, czyli odporność organizacyjną, warto dostrzec znaczenie tego typu uczenia się w modelach. Jak uwypuklono w bada-

niach empirycznych, brak jest wystarczająco przekonujących dowodów przemawiających za zwróceniem szerszej uwagi na ten temat. Williams i in. (2017) wskazują na brak uczenia się z ekstremalnych zdarzeń i oportunistyczny jako jedną z potencjalnie ciemnych stron odporności organizacji. W ich modelu element ten jest jednym z kilku składowych umożliwiających sprzężenie zwrotne, które dostarcza informacje niezbędne dla przyszłych działań zmierzających do dostosowania i odbudowy, a także ma znaczenie dla kształtowania zdolności przetrwania niespodziewanego wydarzenia. To właśnie uczenie się na błędach ma istotne znaczenie dla procesów odpowiadania na znaczące utrudnienia w otoczeniu organizacji. W modelu Hillmann i Guenther (2021) uczenie się jest z kolei efektem odpornej odpowiedzi na zagrożenie, obok odbudowy i adaptacji. Pełni ono istotną rolę w rozwijaniu nowych zdolności (Dalgaard-Nielsen 2017; Teo, Lee i Lim 2017). Z kolei w modelu Ponomarova i Holcomb (2009) organizacyjne uczenie się jest swoistą zdolnością prowadzącą do określania zapotrzebowania na kompetencje menedżerskie, zdolności łańcucha dostaw czy zdolności zarządzania informacjami. Kompetencje te z kolei podbudowują dynamicznie zintegrowane zdolności logistyczne przejawiające się w warunkach kryzysu, w przygotowaniu na nieprzewidziane zdarzenia, efektywnej odpowiedzi i odbudowie. Jest ono również elementem istotnym po wystąpieniu kryzysu, przy czym służy ono wtedy między innymi do analizowania przyczyn oraz trafniejszej oceny ryzyka związanego z wczesnymi sygnałami.

Duchek (2020), konceptualizując odporność organizacyjną, umieszcza refleksję i uczenie się obok procesów zmiany organizacyjnej w fazie adaptacji, co jednak ciekawe, po nich następują procesy regulujące przyszłe zdarzenia, w tym działania behawioralne i poznawcze, które w naturalny sposób odnoszą się do uczenia się. Punktem startu i podbudową całej odporności organizacji jest utworzona baza wiedzy, która jest efektem ciągłego procesu uczenia się skoncentrowanego na zależnościach przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami i ich efektami. Także Sutcliffe i Vogus (2003), opisując odporność, uwagę skupiają na zdolnościach do uczenia się z nieoczekiwanych zdarzeń. Jest ono ostatnim elementem w ich ujęciu, zapewniającym wiedzę dotyczącą rozpoznawania zagrożeń, przyjmowania podejścia opartego na odporności, zapewnianiu odpowiednich zasobów i zdolności, które charakteryzują się elastycznością, możliwością gromadzenia, przekształcania i wykorzystywania. Te zaś z kolei prowadzą do sukcesów w radzeniu sobie z przeciwnościami w przyszłości. Z kolei w narzędziu opracowanym przez Filimonau, Derqui i Matute (2020) uczenie się z przeszłych zdarzeń jest wprost wskazywane jako element odporności organizacyjnej, nie mniej wydaje się ono być w tym przypadku raczej mechanizmem prowadzącym do odporności niż jej przejawem.

Organizacyjne uczenie się, jako nośnik niezawodności w sytuacjach krytycznych, obok nadawania sensu, pojawia się również w licznych publikacjach autorstwa lub współautorstwa Weicka (Weick i Westley 1999; Weick 2002; Christianson i in. 2009), przy czym opracowania te podkreślają bardziej nie to, czego nauczono się z określonych zdarzeń, a raczej czego nauczono się dzięki nim w procesach działania (Weick 1996). W przywoływanym już wielokrotnie opracowaniu Weicka z 1993 roku autor ten zwraca szczególną uwagę na rolę postawy skoncentrowanej na mądrości jako źródle odporności oraz ciągłych procesach konfrontowania przekonań ze stanem faktycznym. To właśnie w procesach uczenia się jednostki, zespoły i organizacje nabywają zdolności do trafnych konkluzji płynących z konfrontacji doświadczeń, przekonań z otaczającą rzeczywistością. Zdaniem Weicka, mądrość przejawia się nie tyle w znajomości konkretnych faktów, ale samej świadomości bez nadmiernej pewności czy ostrożności. Tak rozumiane uczenie się, sprzyjające powstawaniu mądrości w organizacji, to istotny element niezbędny dla zbudowania zdolności do przetrwania krytycznego, niespodziewanego wydarzenia. Zatem uczenie się w tym ujęciu oraz zgromadzona w trakcie tego procesu wiedza organizacyjna są naturalną podbudową dla odporności organizacyjnej rozumianej tak, jak przedstawiono w przyjętej w tej pracy definicji (na temat wiedzy jako zasobu strategicznego zob. szerzej Sopińska 2008).

Podsumowując powyższe rozważania, można przyjąć, że uczenie się występuje we wszystkich fazach – subprocesach składających się na procesy budujące odporność, jednak najwięcej argumentów przemawia za przyjęciem jego roli jako mechanizmu zapewniającego gotowość i niezbędne zasoby wiedzy dla skutecznych odpowiedzi organizacyjnych na nieprzewidziane, potencjalnie zagrażające dobrobytowi przedsiębiorstwa rodzinnego, zdarzenia. Na tej podstawie sformułowano hipotezę o następującej treści:

H2: Organizacyjne uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Idąc dalej, mając na uwadze postulowane w H1 związki pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, warto zadać pytanie dotyczące związków uczenia się na błędach i niepowodzeniach z samą efektywnością organizacyjną. Choć mogłoby się wydawać, że związki te są oczywiste, to jednak baza Scopus nie zwraca szczególnie wielu rekordów w odpowiedzi na zapytanie o łączne występowanie uczenia się na błędach i efektywności organizacyjnej (41 dokumentów w naukach o zarządzaniu i jakości odnoszących się do przedmiotowej zależności, przy zapytaniu *learning from failure performance*, 1 przy zapytaniu *learning from failure i organizational performance*, 11 doku-

mentów przy zapytaniu *learning from errors i performance* oraz brak wyników przy zapytaniu *learning from errors i organizational performance*). Kluczowym opracowaniem w tym przypadku jest bez wątpienia artykuł Madsena i Desai (2010), opublikowany w „Academy of Management Journal”, odnoszący się do związków pomiędzy tymi zmiennymi. Autorzy ci odkrywają, że dla wyjaśniania efektywności organizacyjnej ważniejsze jest uczenie się z porażek niż z sukcesów oraz że wiedza płynąca z tych negatywnych zjawisk towarzyszących organizacjom zanika wolniej niż wiedza płynąca z doświadczeń pozytywnych. Wskazują oni również, że zgromadzone zasoby wiedzy (mądrości w koncepcji Weicka) oraz skala porażki wpływają na to, na ile efektywnie organizacje uczą się z kolejnych niesprzyjających zdarzeń.

Także Cannon i Edmondson (2001) koncentrują uwagę na uczeniu się na porażkach, przy czym dla nich punktem odniesienia jest uczenie się w zespołach. W ich modelu istotne dla samego uczenia się z niekorzystnych zdarzeń są zbiory przekonań uczestników organizacji. Wpływ ten jest wyjaśniany poprzez skłonności do identyfikacji, analizy, dyskusowania problemów organizacyjnych. W ich przekonaniu efektywny coaching, jasne wskazówki od przełożonych oraz kontekst wspierający wysiłki pracowników kształtują indywidualne postrzeganie porażek oraz zbiór wartości z nimi powiązany.

Podobnie do powyższych kwestii, analizując związki pomiędzy przywództwem, efektywnością, psychologiczną pewnością oraz uczeniem się na poziomie zespołu, podchodzą Hirak i in. (2012). W ich modelu procesy uczenia się na porażkach, poprzedzone psychologicznym klimatem pewności wynikłym z postrzeganego bezpieczeństwa psychologicznego oraz stylem przywództwa lidera, są bezpośrednio powiązane z efektywnością zespołów. Autorzy ci argumentują, że aby poprawić efektywność pracy i zwiększyć szanse na pozytywne wyniki, konieczne jest wcześniejsze krytyczne spojrzenie na uprzednio podejmowane działania – uczenie się z doświadczeń, porażek. Zasada się ono na odkrywaniu wzorców i podobieństw pomiędzy przeszłością a obecną sytuacją, co można traktować jako procesy nadawania sensu. To krytyczne zestawienie przeszłości z terażniejszością sprawia, że członkowie zespołów lepiej reagują na nowe sytuacje i podejmują trafniejsze decyzje dotyczące działań (oraz same działania) w przyszłości. Jak twierdzą autorzy, refleksja nad poprzednimi porażkami, odpowiednie szkolenie pracowników z technik radzenia sobie z nimi, a także przygotowanie na kryzys prowadzą do poprawy efektywności, wyników bieżącej działalności, przystosowania, innowacyjności i produktywności, co z kolei stanowi esencję efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podkreślają również, że o ile liczne są badania nad związkami uczenia się w ogóle z efektywnością

organizacyjną, o tyle dociekania dotyczące uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz przyszłej efektywności są nieliczne (Tucker i Edmondson 2003).

Zagrożeniem dla organizacji związanym z uczeniem się na porażkach i niepowodzeniach, jak ukazują Baumard i Starbuck (2005), może być fakt, że przedsiębiorstwa częstokroć nie wyciągają wniosków z popełnianych błędów. W ich badaniach przeprowadzonych w dużej europejskiej firmie telekomunikacyjnej autorzy dochodzą do mało satysfakcjonującego wniosku, że organizacja niewiele nauczyła się z przeszłych doświadczeń. W poszukiwaniu przyczyn takiego stanu rzeczy stwierdzają oni, że może to być efektem przypisywania przez menedżerów przyczyn małych porażek odchyleniom od kluczowych wartości firmy. Przyczyny groźnych w skutkach, dużych porażek, są natomiast upatrywane przez menedżerów w nieodpowiednim podziale władzy, braku wpływu na działania organizacji czy braku raportowania problemów w ogóle. Często postrzegają oni przyczyny jako leżące poza ich kontrolą i niemożliwe do przewidzenia, co w ich przekonaniu uzasadnia ich nieadekwatne odpowiedzi.

Na podstawie przeprowadzonego, syntetycznego przeglądu literatury w połączeniu z bogatą wiedzą dotyczącą wpływu organizacyjnego uczenia się w ogólności na efektywność organizacyjną (które ze względu na obszerność tej tematyki pozostaje poza obszarem pogłębionych studiów w niniejszej pracy – m.in. Hayes i Allison 1998; Miller i Shamsie 2001; García-Morales, Lloréns-Montes i Verdú-Jover 2008; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo i Gutiérrez-Gutiérrez 2012; Santos-Vijande, López-Sánchez i Trespalacios 2012) sformułowano następującą hipotezę:

H3: Uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Mając na uwadze treści H1-3 oraz wskazane w nich zależności, możliwe jest również postawienie H4, ukazującej wzajemne zależności pomiędzy opisywanymi kwestiami. Otóż skoro uczenie się na błędach i niepowodzeniach jest powiązane z efektywnością organizacyjną, kształtuje odporność organizacji, a sama odporność jest związana z efektywnością, można przypuszczać o mediującej roli odporności w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach i efektywnością organizacyjną. Na tej podstawie sformułowano H4 w następującym brzmieniu:

H4: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.

3.2. Bogactwo społeczno-emocjonalne

Bogactwo społeczno-emocjonalne może być zasadnie postrzegane jako swoisty zasób strategiczny charakterystyczny przede wszystkim dla przedsiębiorstwa rodzinnego (Bratnicka-Myśliwiec, 2019). Zdaniem Berrone, Cruz i Gomez-Mejia (2012) bogactwo społeczno-emocjonalne zasadza się przynajmniej na 5 fundamentach. Autorzy ci wskazują na szczególną rolę kontroli i wpływu członków rodziny na decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, silny związek i identyfikację członków rodziny z przedsiębiorstwem oraz wynikające z tego ich zaangażowanie w życie firmy. Istotne są również mocne więzy społeczne członków rodziny, które zespalane są zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i poza jego granicami. Dużą rolę odgrywa także silne, afektywne zaangażowanie oraz przywiązanie do funkcjonowania przedsiębiorstwa i prowadzonej działalności, jak również dążenie do odnowy związków rodzinnych w drodze sukcesji tak, aby biznes mógł zostać przekazany w ręce przyszłych pokoleń. Tak rozumiane bogactwo społeczno-emocjonalne w sposób naturalny koncentruje uwagę na niefinansowych aspektach funkcjonowania firmy rodzinnej oraz ich związkach z zaspakajaniem potrzeb rodziny założycielskiej (Gomez-Mejia i in. 2007). Tym samym jest ono swoistym zbiorem zasobów przede wszystkim właścicieli, którzy są członkami rodziny tworzącej biznes (Gomez-Mejia i in. 2011). Bogactwo społeczno-emocjonalne, obok teorii agencji, włodarstwa, zasobowego podejścia do zarządzania i teorii wyższego szczebla, jest zagadnieniem szczególnie chętnie analizowanym w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych oraz przedsiębiorczości w tego typu podmiotach gospodarczych (Bettinelli i in. 2017; Swab i in. 2020).

Opisywany konstrukt ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych zważywszy na determinowanie decyzji, które dotyczą kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym celów strategicznych i zachowań związanych z procesami tworzenia wartości (Williams, Biggemann i Toth 2018). Samo zainteresowanie problematyką doprowadziło do powstania wielu studiów i opracowań przedstawiających konceptualizację pomiaru tego zjawiska organizacyjnego (Vardaman i Gondo 2014; Chua, Chrisman i De Massis 2015; Schulze i Kellermanns 2015; Gomez-Mejia i Herrero 2022). Pomimo wielu artykułów odnoszących się do bogactwa społeczno-emocjonalnego, nie milkną pytania dotyczące własności psychometrycznych (Brigham i Payne 2019) czy wewnętrznej struktury i złożoności samego konstruktu (Miller, Le Breton-Miller 2014; Prügl 2019). Niezwykle wartościowe w tym nurcie są opracowania publikowane zarówno w międzynarodowych periodykach (Brigham i Payne 2019), jak i coraz częściej na łamach krajowych publikacji (Bratnicka-

-Myśliwiec 2017; Brzeziński i Bratnicki 2018; Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech i Ingram 2019).

Niezależnie jednak od przyjętej konceptualizacji, nie ulega obecnie wątpliwości, że bogactwo społeczno-emocjonalne stanowi istotny konstrukt rzutujący na współczesne rozumienie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych (Hernandez-Perlines, Covin i Ribeiro-Soriano 2021). W odniesieniu do zapytania łącznego dotyczącego bogactwa społeczno-emocjonalnego i odporności organizacyjnej międzynarodowe bazy nie przedstawiają jednak wielu argumentów przemawiających za łącznym spojrzeniem na obie kwestie. Może być to spowodowane faktem relatywnie niskiego stanu wiedzy odnoszącej się do odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych wyrażającego się niewielką ogólną liczbą publikacji. W tym nurcie Fischer-Kreer i in. (2021) skupiają uwagę na roli omawianego zjawiska dla kapitału psychologicznego firmy rodzinnej, postrzeganego przez pryzmat nadziei, pewności, odporności indywidualnej i optymizmu, tłumacząc jego wpływ z perspektywy zaangażowania członków rodziny oraz kwestii pokoleniowych.

Alonso-Dos-Santos i Llanos-Contreras (2019) koncentrują się natomiast na znaczeniu bogactwa i orientacji przedsiębiorczej w firmie rodzinnej dla jej efektywności w obliczu katastrofy. Na próbie 307 przedsiębiorstw rodzinnych, które ucierpiały w trzęsieniu ziemi w Chile, ukazują oni znaczenie proaktywności, konkurencyjnej agresywności oraz wewnętrznej i zewnętrznej innowacyjności dla efektywności oraz ważności bogactwa dla wyników ekonomicznych przedsiębiorstw po kryzysie wywołanym trzęsieniem ziemi. Bogactwo społeczno-emocjonalne w ich modelu jest nie tylko czynnikiem istotnie kształtującym efektywność organizacyjną, ale również silnie powiązaniem z elementami orientacji przedsiębiorczej przedsiębiorstwa rodzinnego. Samo w sobie nie niesie ono spodziewanych efektów organizacyjnych, natomiast w integracji z innymi elementami tworzącymi specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego umożliwia osiągnięcie dobrych wyników już po ustaniu zawirowań w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jest ono szczególnie mocno związane z konkurencyjną agresywnością firmy oraz zewnętrzną innowacyjnością, co znajduje swoje odzwierciedlenie także w innych badaniach (Cruz i Justo 2017). Niemniej w kontekście wzmiankowanych badań brak skłonności do utrzymywania bogactwa społeczno-emocjonalnego prowadzi do niższej proaktywności w odpowiedzi na zewnętrzne zawirowania, a w konsekwencji może zwiększać efektywność organizacyjną. W tym świetle silnie obserwowalne są wzajemne powiązania odporności organizacyjnej, bogactwa społeczno-emocjonalnego i efektywności organizacyjnej, do której zjawiska te prowadzą.

Beech i in. (2020) uwypuklają złożone współlistnienie odporności, rodzinności i bogactwa społeczno-emocjonalnego w firmie rodzinnej. Z kolei Conz, Lamb i De Massis (2020), wyjaśniając sposób traktowania kryzysów przez przedsiębiorstwa rodzinne, wskazują na rolę opisywanego zjawiska w rozumieniu odporności przedsiębiorstwa. W ich koncepcji spojrzenie na kluczowe z perspektywy firmy rodzinnej wartości determinuje sposób rozumienia odporności oraz konkretne zachowania i postawy w obliczu kryzysu. Azouz, Antheaume i Charles-Pauvers (2022) zwracają uwagę na zagadnienie rzadko podnoszone w literaturze z obszaru zarządzania, a mianowicie na religijność jako specyficzny czynnik determinujący odporność firmy rodzinnej. W nieco odmiennym nurcie Salvato i in. (2020), odnosząc się do odporności przedsiębiorstwa na kryzys wynikły ze zdarzeń naturalnych (trzęsienia ziemi we Włoszech), wskazują na sam kryzys jako źródło szansy przedsiębiorczej, a w ich koncepcji bogactwo społeczno-emocjonalne jest jednym z czynników determinujących odporność organizacyjną. Wynika to bezpośrednio z chęci przekazania przedsiębiorstwa przyszłym pokoleniom, co z kolei sprzyja aktywnym zachowaniom, a nawet czasowym poświęceniom bogactwa indywidualnego na rzecz zachowania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. W tym nurcie bogactwo społeczno-emocjonalne dostarcza unikalnych zasobów, przy czym jego rola jest zarówno pozytywna (skłonność do kładzenia nacisku na trwałość przedsiębiorstwa), jak i negatywna (potencjalna konserwatywność zachowań ograniczająca twórczość). Bogactwo społeczno-emocjonalne i odporność w badaniach wzmiankowanych autorów pozostają we wzajemnym związku, a określenie, co jest przyczyną, a co skutkiem jest rozmyte.

Mitter i in. (2021) z kolei wskazują na bogactwo społeczno-emocjonalne jako czynnik charakterystyczny dla przedsiębiorstw rodzinnych wpływający istotnie na sposób, w jaki firmy te radzą sobie z wyzwaniem finansowymi oraz przyczynami upadków. W ich koncepcji skłonność do utrzymywania bogactwa sprawia, że firmy rodzinne upadają w rzeczywistości inaczej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Zdaniem Calabro i in. (2021) w czasie kryzysu nie można wykluczyć zachowań członków rodziny założycielskiej zmierzających do czasowego ograniczenia ważności bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz jego uszczuplenia lub wykorzystania dla przetrwania zawirowań. To z kolei stanowi podbudowę dla procesów odporności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym. W podobnym nurcie Cambrea i in. (2021) uwypuklają to, że bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do ujawnienia się cech przedsiębiorstwa rodzinnego wtedy, gdy zagrożone są kwestie stabilności, a to z kolei sprawia, że firmy rodzinne są lepiej przygotowane na nieprzewidziane zawirowania, gdyż

dysponują specyficznym zasobem, który może być wykorzystany w niesprzyjających okolicznościach.

Podsumowując powyższy wywód, można zasadnie przypuszczać, że bogactwo społeczno-emocjonalne i odporność organizacyjna to zjawiska silnie uwiłkane i wzajemnie powiązane, choć badania nad tymi zagadnieniami nie są częste. W przedsiębiorstwach rodzinnych współwystępują one, przy czym ich wzajemne związki nie są oczywiste. Tłumacząc jednak wzajemne zależności pomiędzy nimi stoję na stanowisku, że bogactwo społeczno-emocjonalne, postrzegane przez pryzmat zasobowej teorii, stanowiące swoisty zasób organizacyjny (Gomez-Mejia i in. 2011), będąc integralnym elementem przedsiębiorstwa rodzinnego, przyczynia się do jego zdolności do przetrwania. Stanowi ono zatem jeden z kluczowych aspektów firmy rodzinnej tworzący zręby zdolności do przetrwania w obliczu kryzysu (Calabro i in. 2021). W warunkach stabilnego otoczenia naturalna skłonność do gromadzenia bogactwa społeczno-emocjonalnego, charakterystyczna dla przedsiębiorstw rodzinnych, może prowadzić do decyzji suboptymalnych z perspektywy celów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Cruz i Justo 2017). Niemniej w obliczu kryzysu zagrażającego kwestiom własności i ciągłości funkcjonowania zasób ten może być wykorzystany dla zapewnienia przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom, a tym samym zagwarantowania przetrwania. Szczególną rolę w procesach budowania odporności organizacyjnej mają decyzje podejmowane przez kluczowych graczy w przedsiębiorstwach rodzinnych – właścicieli i menedżerów, którzy w obliczu zagrożenia interesów firmy mogą decydować się na zachowania sprzyjające jej przetrwaniu. Zachowania te nie muszą być konieczne zgodne z logiką charakterystyczną dla podmiotów nierodzinnych, a mogą zakładać czasowe poświęcenia dla dobra przedsiębiorstwa, z którym tak mocno identyfikują się członkowie rodziny (Firfiray i Gomez-Mejia 2021). Biorąc to pod uwagę, można zasadnie przypuszczać, że bogactwo społeczno-emocjonalne istotnie kształtuje zdolności organizacji do przetrwania i rozwoju w obliczu kryzysu, a tym samym stanowi jeden z komponentów umożliwiających oraz zwiększających jego odporność na zewnętrzne zawirowania i nieciągłości. Na tej podstawie możliwe jest sformułowanie H5 o następującej treści:

H5: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

O ile związki pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym i odpornością w przedsiębiorstwie rodzinnym mogą być scharakteryzowane jako uwiłkane i nie do końca rozpoznane, o tyle więcej wiadomo na temat powiązań pomiędzy wzmiankowanym bogactwem i efektywnością organizacyjną (Gomez-Mejia i in.

2007). W tym nurcie Deephouse i Jaskiewicz (2013) przekonująco argumentują, że bogactwo społeczno-emocjonalne jest mocno powiązane z tworzeniem pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego, co ma silny związek z jego percepcją w otoczeniu. Może to mieć znaczące i pozytywne konsekwencje dla efektywności organizacyjnej, gdyż pozytywna reputacja związana jest również z zachowaniami nabywczymi konsumentów (Keh i Xie 2009), a te z kolei są powiązane z efektywnością organizacyjną (rentownością, udziałem w rynku czy wzrostami sprzedaży) (Hall i Lee 2014). W odniesieniu do związków pomiędzy zaangażowaniem członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem a efektywnością organizacyjną Miller, Minichilli i Corbetta (2013) ukazują, że na efektywność wpływa nie samo zaangażowanie, ale jego interakcja z wielkością i rozproszeniem własności w przedsiębiorstwie rodzinnym. W tym przypadku efektywność jest pochodną skuteczności strategicznej kluczowych decydentów przewodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym, wynikająca z ich skłonności do tworzenia bogactwa społeczno-emocjonalnego. Podobnie Basco (2013) wskazuje na zasadność rozpoznawania zależności pomiędzy zaangażowaniem członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym, podejmowanie decyzji strategicznych skoncentrowanych na dobrobycie rodziny (to treść bogactwa społeczno-emocjonalnego) oraz efektywnością firmy rodzinnej, przy czym wynik przeglądu literatury nie prowadzi do jednoznacznych konkluzji. Autor wskazuje, że zagadnienia te powinny być traktowane łącznie na etapie analizy, bo badania prowadzone nad jedynie wybranymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego mogą prowadzić do niejednoznaczności i sprzecznych wyników. Bogactwo społeczno-emocjonalne jawi się w tym kontekście jako względnie obszerne podejście pozwalające na całościowe uchwycenie specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego.

Jak podają Cennamo i in. (2012), firmy rodzinne w sposób unikalny dbają o interesy udziałowców, którymi zazwyczaj są inni członkowie rodziny, a procesy tworzenia bogactwa społeczno-emocjonalnego są wyrazem tej troski. W przyszłych kierunkach badań Berrone, Cruz i Gomez-Mejia (2012) uwypuklają niejasne związki pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Odnosząc się do badań prowadzonych przez Berrone i in. (2010), wskazują oni, że poprzez troskę o środowisko firmy te są w stanie budować trwałą przewagę konkurencyjną (Bansal 2005), a to z kolei ma silny i pozytywny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa rodzinnego w dłuższym czasie (King i Lenox 2002). Z kolei De Massis, Frattini i Lichtenthaler (2013) wskazują, że zaangażowanie członków rodziny ma istotne znaczenie dla wydatków na badania i rozwój, kierowanie projektami rozwojowymi i liczbę nowych produktów. Jednak autorzy ci stawiają więcej pytań doty-

czących związków pomiędzy zaangażowaniem a efektami w postaci innowacji niż udzielają odpowiedzi. Na podstawie wniosków wyciąganych z przeglądu literatury można stwierdzić, że wyniki badań nad związkami pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym (a w szczególności zaangażowaniem członków rodziny) a efektywnością technologiczną są niejednoznaczne.

W tym nurcie Classen i in. (2011) ukazują jednak, że przedsiębiorstwa rodzinne mają większą skłonność do inwestowania w innowacje. Do podobnych wniosków dochodzą Bammens, Van Gils i Voordeckers (2010), przy czym skłonność do inwestowania jest w tym przypadku wypadkową kultury właścicielskiej skoncentrowanej na rozwijaniu nowych rozwiązań w przedsiębiorstwach rodzinnych. W podobnym nurcie na problem innowacyjności zwracają uwagę Classen i in. (2012), uwypuklając rolę związków pomiędzy przedsiębiorstwami dla decyzji dotyczących innowacji podejmowanych w firmach rodzinnych. Podobnie Carnes i Ireland (2013), badając zjawisko silnie powiązane i przenikające przez koncepcję bogactwa społeczno-emocjonalnego – rodzinność przedsiębiorstwa, ukazują, że związki z innowacyjnością oraz narosłe wokół nich niejednoznaczności mogą być tłumaczone trzema procesami łączenia zasobów: stabilizacji, wzbogacania i pionierskości. To one, wespół z rodzinnością, decydują o zdolności firmy do generowania nowych rozwiązań. Kotlar i in. (2014) wskazują natomiast, że skłonność do przedkładania celów rynkowych i utrzymania kontroli wpływa w firmach rodzinnych negatywnie na ich decyzje dotyczące inwestycji w przyszłość przedsiębiorstwa. W krajowej literaturze podnoszone są zagadnienia otwartej innowacyjności postrzeganej jako element sukcesu przedsiębiorstwa, a w tym zakresie w literaturze międzynarodowej niewiele wiadomo w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych (Sopińska 2013).

Podsumowując powyższy, syntetyczny przegląd, można stwierdzić, że pomimo niejasności odnoszących się do związków pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, opisywane zjawisko jest istotnie powiązane z tym, jakie efekty generuje firma rodzinna. W tym miejscu przychylam się do twierdzeń wyrażonych w opracowaniach Carnessa i Irelanda (2013) oraz Classena i in. (2011) i uważam, że związek bogactwa społeczno-emocjonalnego z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego ma charakter pozytywny. Przy czym istotną rolę odgrywają w tym procesy pośredniczące, mediujące oraz kontekst, w którym prowadzone są analizy (charakterystyki przedsiębiorstwa rodzinnego). Na tej podstawie sformułowano H6, brzmiącą następująco:

H6: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Integrując rozważania prowadzone nad związkami pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym, odpornością oraz efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, można dojść do przekonania, że odporność organizacyjna ma zdolność do przekładania zasobów bogactwa społeczno-emocjonalnego na efektywność firmy rodzinnej. Można zatem przypuszczać, że podobnie jak w odniesieniu do związków pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach z efektywnością organizacyjną, podobną rolę odporność odgrywa w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Na tej podstawie sformułowano H7, która ma następującą postać:

H7: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.

W kolejnej części opracowania omówiono ostatni element tworzący kontekst podstawowej zależności – otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa.

3.3. Otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa – wrogość, złożoność i zmienność

Otoczenie, najczęściej określane i postrzegane w kategoriach jego wpływu na funkcjonowanie organizacji, jest obecne w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości od wielu lat (Terreberry 1968; Downey i Slocum 1975). Jego postrzeganie ewoluowało wraz z przyrostem wiedzy odnoszącej się do działań organizacji, a wskazówek jego roli można już poszukiwać w opracowaniach osadzających teorię organizacji w perspektywie teorii systemów (Boulding 1956; Kast i Rosenzweig 1972), w tym biologicznej i fizycznej teorii systemów otwartych (von Bertalanffy 1950; 1972). Wkład w zrozumienie istoty otoczenia dla działania organizacji wносиły m.in. opracowania Marcha i Simona (1958), Thompsona i McEwena (1958), Likerta (1961), Cyerta i Marcha (1963), Ansoffa (1965), Emery i Trist (1965) czy Katza i Kahna (1966). W tym nurcie Aldrich (1979, s. 61) stwierdza, że otoczenie oddziałuje na organizacje poprzez procesy udostępniające lub utrudniające dostęp do zasobów, przesądzając o efektywności różnych form organizacyjnych.

Współcześnie otoczenie przedsiębiorstwa konsekwentnie w literaturze postrzegane jest jako czynnik silnie warunkujący bieżące funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Artykuł Dessa i Bearda (1984), uznawany za jedno z najważniejszych opracowań tworzących współczesne fundamenty dla rozważań

nad strukturą otoczenia przedsiębiorstwa, wskazuje jednoznacznie na jego trzy wymiary: hojność/szczodrość, złożoność i dynamizm, określając te charakterystyki mianem otoczenia zadaniowego. W koncepcji autorów hojność tworzy swoistą dostępność zasobów, a wrogość jest cechą otoczenia odnoszącą się do utrudnionego dostępu do niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa finansów, zasobów rzeczowych, informacyjnych czy ludzkich. Złożoność, jako drugi z wymiarów, odnosi się do homogeniczności i heterogeniczności oraz skoncentrowania i rozproszenia zasobów, a dynamizm opisuje poziom stabilności (lub jej braku) oraz wskazuje na turbulentność warunków.

Tung (1979) uwypukla wymiary otoczenia przedsiębiorstwa, którymi w jego koncepcjonalizacji są stabilność oraz powiązana z nią niepewność (rozumiana przez pryzmat dostępności i użyteczności informacji). Poddaje on analizom ich wpływ na struktury organizacyjne. Z kolei Keats i Hitt (1988) wiążą wymiary otoczenia bezpośrednio z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, wskazując również na rolę makroorganizacyjnych charakterystyk w procesie wpływu. W podobnym nurcie prowadzone są badania Rosenbuscha, Raucha i Bauscha (2013), przy czym w ich modelu istotną rolę odgrywa orientacja przedsiębiorcza. Castrogiovanni (1991) wzbogaca natomiast wiedzę dotyczącą otoczenia w odniesieniu do jego hojności/wrogości, przeprowadzając teoretyczną ocenę wpływu na działania organizacji. Z kolei Bigley i Roberts (2001) koncentrują uwagę na organizowaniu zapewniającym wysoką niezawodność organizacji. Skupiają się oni na złożoności i zmienności (dynamizmie) otoczenia w obliczu krytycznych, nieprzewidzianych wydarzeń. Opracowanie to pośrednio zwraca uwagę na zasadność uwzględnienia otoczenia w dociekaniach dotyczących odporności organizacyjnej na kryzys, gdyż odnosi się do zdarzeń nieprzewidzianych, powodujących konieczność nierutynowych odpowiedzi organizacyjnych na zawirowania środowiskowe.

Na gruncie odporności organizacyjnej, będącej trzonem niniejszej monografii, rola otoczenia jest trudna do przecenienia. Bowiem zdarzenia wywołujące konieczność adekwatnych odpowiedzi występują właśnie w otoczeniu firmy. Jak wielokrotnie już wskazywano, są nimi kryzys, zdarzenia naturalne, w tym katastrofy czy wydarzenia powodowane przez celowe działania lub błędy ludzi. W wyniku tych zdarzeń istotnie zmienia się dostępność zasobów organizacyjnych niezbędnych dla ciągłości funkcjonowania i rozwoju organizacji, a jest to efektem wzrastającej wrogości szeroko rozumianych warunków rynkowych, złożoności i zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. W XXI wieku czynniki powodujące istotne ograniczenie w dostępie do zasobów oraz wywołujące konieczność aktywnej adaptacji do nowych warunków to przede wszystkim ataki terrorystyczne (11 września 2001 roku), huragany (huragan Katrina w roku 2005)

i trzęsienia ziemi (Haiti – 2010 rok), katastrofy (katastrofa promu Challenger w 1986 roku czy katastrofa nuklearna w Czarnobylu z tego samego roku), kryzysy ekonomiczne (kryzys finansowy z lat 2007-2009), rewolucje (arabska wiosna z 2010 roku) czy pandemia COVID-19 (z 2019 roku, trwająca do chwili opracowania monografii). Potencjalnych przyczyn zmian w charakterystyce otoczenia można wyszczególnić naturalnie więcej, a wskazana lista przyczyn ma charakter poglądowy.

Jak wykazały analizy, kluczowe opracowania tworzące zręby koncepcji odporności organizacyjnej odnoszą się częstokroć do konkretnych wydarzeń i poprzez studia zachowań podmiotów gospodarczych w tych warunkach opisują konkretne zachowania organizacji w obliczu nieprzewidzianych tragedii i kryzysów (Weick 1990; 1993; Goodman i Mann 2008; Searing, Wiley i Young 2021; Hadjielias, Christofi i Tarba 2022; Kariv i in. 2022). Zmiany w otoczeniu mają bezpośredni związek z efektywnością organizacyjną, ale w dużej mierze determinują też skuteczność odpowiedzi organizacyjnych na nowe warunki (Weinzimmer i Esken 2017; Song 2022). Otoczenie wpływa również na procesy tworzenia organizacji odpornej na kryzys (Meyer 1982; Fiksel 2003). Także w badaniach nad firmami rodzinnymi podkreślana jest rola otoczenia przedsiębiorstwa (Campopiano, De Massis i Kotlar 2019).

Interpretując dalej rolę otoczenia przedsiębiorstwa w badaniach, warto zwrócić szczególną uwagę na sposób, w jaki kształtuje ono efektywność organizacji. Pomimo wskazanych bezpośrednich związków z efektywnością, kluczowa dla zrozumienia jego roli w kształtowaniu wyników organizacji jest integracja percepcji jego stanu ze stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi – w tym ujęciu otoczenie pełni zazwyczaj rolę moderatora (Becherer i Maurer 1997; Zahra i Bogner 2000; Zahra i Garvis 2000; Goll i Rasheed 2004; Germain, Claycomb, i Dröge 2008; Chan i in. 2016; Mikalef i in. 2019; Mmbaga, Yan i Gras 2022). Zasadne jest zatem postrzeganie otoczenia nie tylko jako czynnika determinującego bezpośrednio efektywność organizacyjną, ale również jako zmieniającego naturę zależności, rozumianego z perspektywy efektów moderacji.

Szczególnej roli otoczenia dla zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a efektywnością firm rodzinnych można upatrywać biorąc pod uwagę statystycznie mniejszą wielkość podmiotów rodzinnych. Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne, posiadające statystycznie mniejszy i bardziej ograniczony dostęp do zasobów niż duże podmioty gospodarcze, są potencjalnie bardziej narażone na konsekwencje długotrwałego braku niezbędnych z perspektywy przetrwania surowców, finansów. Są one też bardziej wrażliwe na zmiany w gustach klientów, wprowadzanie radykalnie nowych rozwiązań rynkowych

przez konkurentów, nie wspominając już o wojnach cenowych czy zmianach w obszarze finansowania działalności (Chrisman, Chua i Zahra 2003). W tym kontekście istotnej roli nabiera odporność organizacyjna, która powinna pozwalać na ograniczenie wpływu zewnętrznych zawirowań na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach kryzysu i prowadzić do ponadprzeciętnej efektywności pomimo braku tradycyjnych zasobów, w tym przede wszystkim zasobów finansowych, ale również ludzkich, informacyjnych czy rzeczowych. Szczególną funkcję może przy tym pełnić poziom bogactwa społeczno-emocjonalnego, które jak wskazano w warunkach kryzysowych może być wykorzystane przez decydentów w ograniczeniu wpływu zdarzenia losowego na bieżące działania (Alonso-Dos-Santos i Llanos-Contreras 2019; Hernandez-Perlines, Covin i Ribeiro-Soriano 2021). Zatem można zasadnie przypuszczać, że w firmach rodzinnych znaczenie odporności organizacyjnej dla efektywności funkcjonowania tych podmiotów będzie przede wszystkim duże w przypadku wysokiej wrogości, złożoności i zmienności (dynamiki) otoczenia. W przedsiębiorstwach funkcjonujących w otoczeniu bardziej stabilnym i przewidywalnym rola odporności dla bieżącej efektywności organizacyjnej powinna być niższa. Niemniej jest to jedynie przypuszczenie wymagające sprawdzenia.

Podsumowując powyższe rozważania, można dojść do kilku obserwacji. Po pierwsze, otoczenie przedsiębiorstwa wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, a teza ta jest oczywista w świetle badań prowadzonych w literaturze od lat. Po drugie, otoczenie wchodzi w interakcje z różnymi zjawiskami organizacyjnymi, w tym szczególnie z działaniami podejmowanymi w ramach przeciwdziałania kryzysom i sytuacjom nieprzewidzianym, o negatywnym wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na tej podstawie sformułowano hipotezę dotyczącą roli otoczenia w kształtowaniu zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością. Brzmi ona następująco:

H8: Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością organizacyjną w taki sposób, że im otoczenie jest bardziej wrogie, złożone i dynamiczne, tym zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i jego efektywnością organizacyjną jest silniejsza.

W dalszej części monografii przedstawiono metodykę badań empirycznych, która w zamyśle autora ma umożliwić skonfrontowanie przypuszczeń dotyczących związków pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, jego efektywnością oraz uczeniem się na błędach i niepowodzeniach,

bogactwem społeczno-emocjonalnym a charakterystykami otoczenia przedsiębiorstwa. Przyjęte podejście ma doprowadzić także do realizacji postawionego celu empirycznego i pogłębienia wiedzy dotyczącej wzajemnych związków pomiędzy badanymi zmiennymi.

Rozdział III

Metodyka badań odporności w przedsiębiorstwach rodzinnych

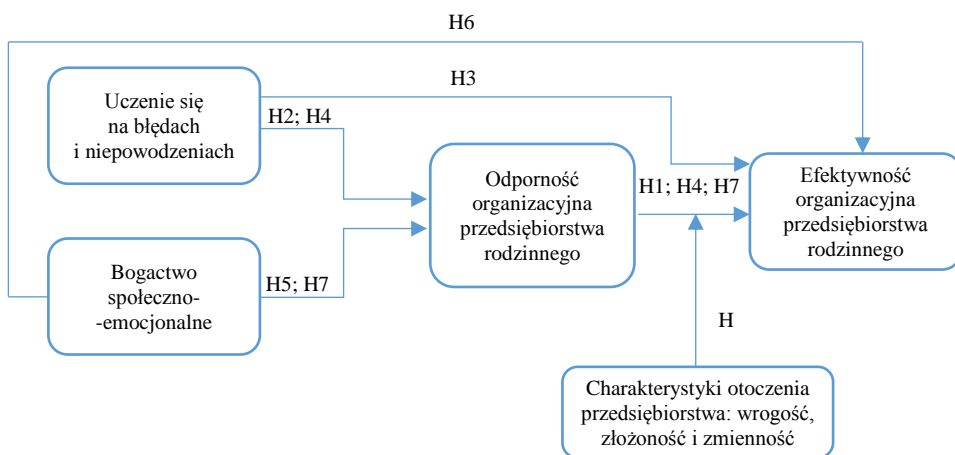
1. Zarys metodyki: cele pracy, hipotezy, model

Główne cele niniejszej monografii, przedstawione we wstępie, zakładają między innymi rozpoznanie zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością i ich empiryczną weryfikację w szerszym kontekście – bogactwa społeczno-emocjonalnego, uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz otoczenia zadaniowego przedsiębiorstwa. Aby zrealizować tak postawiony cel, w poprzednich rozdziałach starano się ukazać wzajemne związki pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych z efektywnością tej grupy przedsiębiorstw. Ta fundamentalna dla monografii zależność została uzupełniona o rolę uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego przedsiębiorstwa rodzinnego oraz zmienności, złożoności i wrogości otoczenia. Efektem analizy literatury jest 8 hipotez badawczych dotyczących wzajemnych związków pomiędzy ukazanymi zmiennymi. Choć proces ich formułowania oraz przesłanki postawienia przedstawiono w dwóch pierwszych rozdziałach monografii, to jednak dla większej czytelności w tym miejscu zebrano je razem. Mają one następującą postać:

- H1: Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jest pozytywnie powiązana z jego efektywnością organizacyjną.*
- H2: Organizacyjne uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H3: Uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.*
- H4: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.*

- H5: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.
- H6: Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.
- H7: Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.
- H8: Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością organizacyjną w taki sposób, że im otoczenie jest bardziej wrogie, złożone i dynamiczne, tym zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i jego efektywnością organizacyjną jest silniejsza.

Mając na uwadze, że wyłaniający się z przedstawionych zależności obraz może być niejasny, dla większej czytelności przedstawiono go w postaci graficznej (rysunek 6).



Rysunek 6. Model badawczy zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz charakterystyk otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

W przedstawionym powyżej modelu (rysunek 6) odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest bezpośrednio powiązana z jego efektywnością. Sama odporność jest kształtowana przez dwa zjawiska – uczenie się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwo społeczno-emocjonalne. Zarówno uczenie się na błędach i niepowodzeniach, jak i bogactwo społeczno-emocjonalne powiąza-

ne są bezpośrednio i pośrednio z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, przy czym rolę mediatora w pośredniej zależności pełni odporność organizacyjna. W modelu charakterystyki otoczenia przedsiębiorstwa wrogość, złożoność i zmienność są moderatorem podstawowej zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Tak skonstruowany model zdecydowano się poddać weryfikacji empirycznej na próbie krajowych przedsiębiorstw rodzinnych. Podbudowa teoretyczna hipotez znajduje się w pierwszych dwóch rozdziałach monografii.

2. Charakterystyka badań empirycznych

Celem weryfikacji hipotez zdecydowano się przeprowadzić badania empiryczne, wykorzystując instrumentarium oferowane przez metody i techniki stosowane w badaniach ilościowych. O ile, jak ukazano na poprzednich stronach monografii, badania empiryczne w nurcie jakościowym występują relatywnie często w przedmiotowej problematyce (Tisch i Galbreath 2018; Korbi, Ben Slimane i Triki 2021; Riaz, Waheed i Alvi 2022), o tyle badania w nurcie ilościowym nie są nadmiernie częste. Za takim wyborem przemawia nie tylko relatywnie dobra konceptualizacja podstawowej zależności w przedsiębiorstwach w ogólności, szybko rozwijający się obszar badawczy ze znaczącym już dorobkiem teoretycznym i ciągle rosnącym empirycznym, ale również wiele zachęt do prowadzenia badań empirycznych nad przedmiotowymi tematami formułowanych w przyszłych kierunkach badań (Bhamra, Dani i Burnard 2011; Williams i in. 2017; Conz i Magnani 2020; Duchek, Raetze i Scheuch 2020).

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na przełomie 2018 i 2019 roku w ramach dotacji na utrzymanie potencjału Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, którymi miałem przyjemność kierować. Model przedstawiony na rysunku 6 był elementem szerszej zakrojonych dociekań dotyczących związków pomiędzy szeregiem zmiennych poziomu organizacyjnego. Technicznie gromadzeniem danych zajęło się Centrum Badań i Rozwoju przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, a osoby odpowiedzialne za proces zapewniły realizację badań w formie kwestionariuszowych wywiadów bezpośrednich z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Zakres terytorialny badań obejmował całą Polskę, dane zdecydowano się gromadzić przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych. Cały kwestionariusz ankiety dostępny jest w załączniku 4.

Mając na uwadze złożoność modelu, wynikającą z wielości zmiennych i zależności pomiędzy nimi, przed rozpoczęciem procesu gromadzenia danych określono oczekiwaną liczebność próby badawczej na około 400 przedsiębiorstw (liczebność populacji, jak podaje portal Bankier.pl za resortem rozwoju, w 2019 roku w Polsce wynosiła 800 000; przy poziomie ufności 95%, wielkości frakcji szacowanej na poziomie 0,5 i 5% błędzie maksymalnym) (www1). Dodatkowym ograniczeniem w określaniu liczebności przedsiębiorstw do próby była metodyka analizy zakładająca wykorzystanie modelowania równań strukturalnych z uwzględnieniem zmiennych latentnych. W tym celu posłużono się dostępnym on-line kalkulatorem doboru próby do badań wykorzystujących wzmiankowaną metodę (*a-priori sample size calculator for structural equation models*) opartym na metodach sugerowanych przez Cohena (1988) i Westlanda (2010). Przy zakładanym efekcie na poziomie 0,1, pożądanej mocy statystycznej 0,8, zakładanych 9 zmiennych utajonych i liczbie obserwowanych zmiennych wynoszącej 60, a także poziomie prawdopodobieństwa wynoszącym 0,05, minimalna liczebność próby wynosi 323 przedsiębiorstwa do oszacowania modelu.

Od września 2018 do lutego 2019 roku Centrum Badań i Rozwoju, losując z bazy 10 009 dwie próby po 800 przedsiębiorstw oraz zapraszając telefonicznie i przy pomocy wiadomości elektronicznych uczestników do wzięcia udziału w badaniu, zgromadziło łącznie 373 wypełnione kwestionariusze, z których część (31) odrzucono ze względu na braki w danych. 23,31% wylosowanych do badania respondentów zgodziło się na udział i kompletnie wypełniło kwestionariusz. Jest to wskaźnik charakterystyczny dla badań realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych w Europie – podobną skuteczność w dotarciu do respondentów mieli Debicki, Van de Graaff Randolph i Sobczak (2017). Do głębszych analiz włączono dane z 342 przedsiębiorstw, z których odrzucono dane skrajnie płynące z 3 bardzo dużych podmiotów gospodarczych zatrudniających ponad 500 pracowników, gdyż znacząco odstawały one pod tym względem od reszty zgromadzonego materiału empirycznego. Zatem w końcowym rezultacie do obliczeń przyjęto próbę obejmującą 339 przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Podstawowe dane dotyczące badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 5.

Technicznie przebieg badań był realizowany w następujący sposób. Ankieter kontaktował się telefonicznie z potencjalnym respondentem, sprawdzał czy dane przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną (zadawał pytanie dotyczące postrzegania firmy jako rodzinnej) i jeśli weryfikacja przebiegła prawidłowo, zapraszał do udziału w badaniu. Jeśli respondent nie wyraził zgody na przeprowadzenie badania, ankieter zapraszał respondenta z 2 próby o odpowiadającym mu numerze. Zaproszeni mogli albo wypełnić kwestionariusz osobiście – w takim przypadku ankieter udawał się do siedziby firmy, albo wypełnić kwestionariusz

przygotowany w postaci elektronicznej. Tak zgromadzony materiał został w dalszym kroku zakodowany w programie excel i spss (została stworzona baza danych). Osobami wypełniającymi kwestionariusz byli albo właściciele, albo osoby zarządzające w ich imieniu przedsiębiorstwem rodzinnym. W niektórych przypadkach były to osoby wskazane przez właściciela / osobę zarządzającą.

Tabela 5. Podstawowe statystyki przedsiębiorstw włączonych do próby

Generacja rodziny zarządzająca przedsiębiorstwem	Częstości (procent odpowiedzi)	Własność przedsiębiorstwa rodzinnego	Częstości (procent odpowiedzi)	Profil działania	Częstości (procent odpowiedzi)
Pierwsza	272 (80,24%)	firma jest własnością rodziny w 50 i więcej %	293 (86,43%)	handlowy	81 (23,81%)
Druga i kolejna	67 (19,76%)	firma jest własnością rodziny od 20-49%	43 (12,68%)	usługowy	98 (28,91%)
		firma jest własnością rodziny w mniej niż 20%	3 (0,88%)	produkcyjny	70 (20,65%)
				mieszany	90 (26,55%)
RAZEM	339	–	339	–	339
Charakterystyki firm – zmienne ciągłe	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum
Liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie	3,31	2,145	3	1	21
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą pracowników	17,534	16,133	12	6	150
Okres istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego	13,976	12,26	10	1	86

Źródło: Opracowanie własne; N = 339.

Analiza danych prowadzi do stwierdzenia, że w przeważającej mierze przedsiębiorstwami w badanej próbie zarządza pierwsza generacja członków rodziny (ponad 80% badanych firm) – są to zatem przedsiębiorstwa przed sukcesją. Może być to wyjaśnione faktem, że w większości przypadków firmy rodzinne były zakładane po transformacji ustrojowej z lat 90., a ich założyciele dalej są aktywni zawodowo. W ponad 85% przypadków rodzina założycielska miała więcej niż 50% udziałów w przedsiębiorstwie, co skłania do stwierdzenia, że sprawuje ona aktywny nadzór lub osobiście zarządza przedsiębiorstwem. Tylko w trzech przypadkach rodzina założycielska miała mniej niż 20% udziałów w przedsiębiorstwie, niemniej dalej określała firmę jako rodzinną. Badane przedsiębiorstwa miały zróżnicowany główny profil działania, przy czym rozłożenie odpowiedzi w tym względzie było podobne i statystycznie po około 25%

firm zadeklarowało profil handlowy, usługowy, produkcyjny i mieszany, z niewielką przewagą przedsiębiorstw usługowych i o profilu mieszanym.

Przeciętnie w zarządzanie przedsiębiorstwem było zaangażowanych aktywnie 3 członków rodziny, a odchylenie standardowe w tym przypadku wyniosło nieco ponad 2,1. Świadczy to o umiarkowanym, zważywszy na nieokreśloną odgórnie granicę, rozproszeniu odpowiedzi. W jednym przypadku w działalność przedsiębiorstwa było zaangażowanych aż 21 członków rodziny założycielskiej. Przeciętnie w badanych przedsiębiorstwach zatrudnionych było 17 pracowników, z odchyleniem standardowym na poziomie 16. O odchyleniu tym decydują przede wszystkim wartości skrajne, a te w przypadku badanych firm to 150 pracowników. Minimalnie w przedsiębiorstwach tych stan zatrudnienia wynosił 6 pracowników (5 przypadków). Przeciętny okres istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego to niemal 14 lat z dużym rozproszeniem odpowiedzi wynoszącym ponad 12 lat. Najstarsze przedsiębiorstwo w próbie miało 86 lat, a najkrócej istniejące – 1 rok. Badane przedsiębiorstwa są zatem podmiotami relatywnie młodymi z niewielką liczbą zatrudnionych pracowników, przed sukcesją, w których większość udziałów posiadają członkowie rodziny założycielskiej, a sami członkowie są aktywnie zaangażowani w życie firmy. W kolejnym punkcie przybliżono miary wykorzystane do sprawdzenia zależności pomiędzy zmiennymi.

3. Badane zmienne oraz zastosowane sposoby ich pomiaru

3.1. Efektywność organizacyjna

Mając świadomość konieczności adekwatnej specyfikacji kluczowej zmiennej zależnej, spośród wielu dostępnych miar, na rzecz pomiaru zdecydowano się skorzystać z narzędzia użytego poprzednio przez K. Bratnicką-Myśliwiec (2017), odnoszącego się do 10 aspektów efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa ocenianych na 7-punktowej skali Likerta. Aby nie wpaść w pułapkę metodologicznych niedoskonałości, które mogą wynikać z niepoprawnej specyfikacji konstruktów „efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa”, posłużyłem się w sferze metodycznej koncepcją w istocie odnoszącą się do przewagi konkurencyjnej, która jednak w znacznej mierze odnosi się do zagadnień efektywnościowych.

W narzędziu tym respondenci proszeni są o subiektywną ocenę średniego rocznego wzrostu zatrudnienia, wzrostu sprzedaży netto, dynamiki udziału w rynku, rentowności sprzedaży, rentowności aktywów, przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej, zysku operacyjnego, rentowności inwestycji, stopnia

lojalności klientów oraz wzrostu poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań w porównaniu z głównymi konkurentami w ciągu ostatnich trzech lat. Tak obszernie ujęcie efektywności organizacyjnej w odniesieniu do głównych konkurentów zapewnia szerokie spojrzenie na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa rodzinnego. Przez niektórych autorów zaproponowany sposób pomiaru utożsamiany jest wprost z efektywnością organizacyjną (Antoncic i Hisrich 2001). Warto w tym miejscu nadmienić, że choć obiektywne miary efektywności są wiarygodnym i najlepszym sposobem badania tego zjawiska, to jednak w badaniach nie brakuje argumentów za przyjęciem subiektywnego spojrzenia, które nie tylko ułatwia dostęp do danych, ale również generuje porównywalne wyniki z badaniami obiektywnymi (Dess i Robinson 1984; Lumpkin i Dess 1996; Demartini i Trucco 2018).

Przeprowadzona analiza rzetelności alfa Cronbacha ukazała wysoką spójność odpowiedzi w przedmiotowych kwestiach, a poziom 0,89 wskazuje na wysokie podobieństwo odpowiedzi na zadane pytania. Usunięcie któregośkolwiek ze stwierdzeń obniżyłoby współczynnik alfa, co przemawia za zachowaniem wszystkich stwierdzeń w skali. W kolejnym kroku przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax (test sferyczności Bartletta: chi-kwadrat = 1516,757, 45 stopni swobody, wartość $p = 0,000$; test Kaisera-Meyera-Olkinia jakości doboru próby – KMO – 0,917). Analiza ta wykazała, że efektywność organizacyjna jest konstruktorem jednorodnym, jednoczynnikowym, a jeden czynnik wyjaśnia 52,35% zmienności całej miary. Siła ładowania (*loading*) poszczególnych kwestii do jednego wymiaru wyniosła od 0,61 do 0,78, co znacznie przekracza dopuszczalny próg siły ładowania określony na 0,4. Można zatem przyjąć, że efektywność organizacyjna może być skutecznie mierzona z wykorzystaniem wartości średniej poszczególnych kwestii wchodzących w skład skali (metazmienna), co przyjęto dla potrzeb obliczenia zależności pomiędzy zmiennymi, wykorzystując w dalszej części opracowania analizę korelacji liniowej Pearsona. Niemniej dla potrzeb analizy równań strukturalnych założono, że efektywność organizacyjna jest zmienną latentną (utajoną), odzwierciedlającą odpowiedzi na 10 wskazanych kwestii. Podobne podejście zastosowali Fotopoulos i Psomas (2010).

3.2. Odporność organizacyjna

Dla pomiaru odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego wykorzystano autorskie narzędzie pomiaru stworzone w 2016 roku. Opis procesu jego tworzenia przedstawiony jest w rozdziale monografii, która ukazała się drukiem w 2020 roku (Ingram 2020). W skład skali wchodzi 17 stwierdzeń wyłonionych

w drodze postępowania zgodnego z zaleconą procedurą tworzenia narzędzia badawczego wskazaną przez De Vellisa i Thorpa (2021), odnoszących się do procesów analizowania i interpretacji wyzwań, wykorzystywania ich do wprowadzania zmian w organizacji, budowania technologii dla odnowy przedsiębiorstwa, formułowania twórczych odpowiedzi, szybkiego i zwinnego odpowiadania na kryzys, utrzymywania równowagi operacyjnej, długofalowości działania, analizowania odchyłeń od normalności, rekonfiguracji posiadanych zasobów, tworzenia luzów zasobowych, identyfikowania i koncentrowania uwagi na nie-sprzyjających zdarzeniach, budowania kultury współpracy czy procesów dialogu. Dla potrzeb niniejszej monografii przeprowadzono analizę rzetelności odpowiedzi, która ukazała wysoką spójność testowanych kwestii. Współczynnik alfa Cronbacha wyniósł 0,909 i świadczy o wysokiej spójności kwestii. Pytania te są zatem związane z jednorodnym tematem. Po tej części analizy żaden z elementów skali nie został usunięty, gdyż pominięcie któregokolwiek ze stwierdzeń spowodowałoby obniżenie poziomu rzetelności (aby to stwierdzić, obliczono miarę *alpha if item deleted*).

Choć we wzmiankowanym już opracowaniu (Ingram 2020) przeprowadzono analizę czynnikową rzeczowej skali, dla potrzeb niniejszej monografii została ona przeprowadzona ponownie, aby rozpoznać strukturę wewnętrzną zjawiska. Dla potrzeb niniejszej monografii, w konsekwencji przeprowadzonych dodatkowych analiz, konstrukt odporności został wyspecyfikowany odmiennie od rozwiązania przyjętego we wspomnianym rozdziale monografii z 2020 roku. Procedurę analizy dla potrzeb monografii opisuję szczegółowo poniżej.

Aby rozpoznać strukturę wewnętrzną odporności organizacyjnej, w pierwszej kolejności przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową. Wyniki tej analizy (test sferyczności Bartletta: chi-kwadrat = 2157,49, 136 stopni swobody, wartość $p = 0,000$; test Kaisera-Meyera-Olkina jakości doboru próby – KMO – 0,935) wskazują, że odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego może być opisywana przez dwa wymiary, które można nazwać twórczą elastycznością i strategiczną przezornością. Niemniej wymiarom tym oraz wynikom samej analizy czynnikowej warto się przyjrzeć przed podjęciem decyzji o zastosowaniu takiej struktury w monografii. Po pierwsze, struktura dwuczynnikowa wyjaśnia 47,97% wariacji, przy czym wprowadzenie drugiego czynnika skutkuje podniesieniem poziomu stopnia wyjaśniania wariacji z 41,15% do wspomnianych niemal 48%. Jest to wzrost o 6,82%. Choć drugi czynnik ma wartość jednostkową (*eigenvalue*) równą 1,15, to jednak nie wnosi szczególnie dużo do samego pomiaru. Rozwiązanie oparte na dwóch czynnikach byłoby poprawne metodycznie, jednak nie jest wiele lepsze od rozwiązania opartego na 1 czynniku.

Po drugie, ze względu na wskazane powyżej wyliczenia, warto spojrzeć na strukturę czynnikową dwóch wymiarów wynikającą z przeprowadzonej analizy (tabela 6).

Tabela 6. Struktura czynnikowa odporności organizacyjnej przy założeniu dwóch wymiarów: twórczej elastyczności i strategicznej przezorności

W Naszym rodzinnym przedsiębiorstwie przywiązujemy dużą wagę do...	Twórcza elastyczność (alfa = 0,871)	Strategiczna przezorność (alfa = 0,765)	Alfa po usunięciu elementu
1	2	3	4
6. Szybkiego i zwinnego odpowiadania na nowe sytuacje organizacyjne poprzez liczbę i różnorodność inicjatyw strategicznych branych pod uwagę	0,767	–	0,859
1. Interpretowania sytuacji jako wyzwań, a nie zagrożeń oraz podkreślania pozytywnej strony zdarzeń bez zbyt idealistycznego spojrzenia	0,718	–	0,861
8. Minimalizowania zakłóceń na drodze inteligentnego poszukiwania i wypracowywania rozsądnych rozwiązań	0,714	–	0,859
7. Identyfikowania, interpretowania i analizowania wyzwań w sposób zapewniający, że nie zostaną one zignorowane, oraz tworzenia inicjatyw strategicznych w celu radzenia sobie z przeciwnościami w odpowiednim czasie	0,680	–	0,861
5. Formułowania i szybkiego oraz zdecydowanego wdrażania twórczych odpowiedzi na wyzwania strategiczne	0,672	–	0,862
2. Wykorzystywania natury nieprzewidywalnych zmian do proaktywnego kształtowania otoczenia przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie nowych strategii i modeli biznesowych, nowych praktyk menadżerskich, nowych produktów i usług, nowych technologii	0,619	–	0,867
16. Budowania społeczności przedsiębiorstwa opartej na współpracy tak, aby wspólnie odpowiadać na sytuacje, które są w jakimś stopniu zaskakujące i niejednoznaczne	0,564	–	0,865
4. Budowania komplementarnych technologii, które mogą się okazać funkcjonalnie cenne dla odnowy strategicznej poprzez radykalne innowacje	0,508	0,357	0,867
10. Absorbowania napięć oraz utrzymywania bądź polepszania funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby zapewnić ciągłość celów, funkcji i procesów	0,507	0,377	0,866
13. Rekonfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych poprzez akumulowanie, tworzenie różnych nowych konfiguracji, wykorzystywanie ich do nowych zastosowań w celu zaspokojenia potrzeb krytycznych obszarów	0,488	0,424	0,866
3. Wykorzystywania natury nieprzewidywalnych zmian do dostosowywania się do otoczenia przedsiębiorstwa poprzez modyfikowanie wizji, misji, celów, strategii, produktów i usług, technologii, struktur organizacyjnych i systemów zarządzania*	0,441	0,434	0,865
14. Tworzenia i utrzymywania luzów organizacyjnych (nadwyżek zasobowych)	–	0,767	0,706

cd. tabeli 6

1	2	3	4
15. Identyfikowania i koncentrowania czasu oraz innych zasobów na zdarzeniach, okolicznościach i trendach, które mogą potencjalnie być niesprzyjające dla przedsiębiorstwa	–	0,747	0,701
12. Obserwowania odchyłeń od normalnej częstotliwości, amplitudy i różnic w procesach, które mogą sygnalizować potencjalne przyszłe niepowodzenia	0,333	0,564	0,713
9. Utrzymywania równowagi operacyjnej poprzez prewencyjną stabilizację efektywnych procesów organizacyjnych i minimalizowania niepożądanych odchyłeń poprzez ustawiczne stosowanie pozytywnych dostosowań	0,355	0,560	0,706
17. Interpretowania i nadawania sensu specyficznym sytuacjom organizacyjnym poprzez konstruktywny dialog zakorzeniony w zaufaniu, uczciwości, poważaniu, współpracy i dzieleniu się informacjami	0,446	0,519	0,710
11. Utrzymywania poczucia długofalowego działania	0,457	0,478	0,707

* Niższa wartość alfy oznacza niższą rzetelność fragmentu narzędzia.

Źródło: Opracowanie własne.

Dla większej czytelności analiz w tabeli 6 ukryto czynniki, których siła ładowania była mniejsza od 0,3. Analiza omawianej tabeli prowadzi do kilku obserwacji. Po pierwsze, wiele elementów skali silnie ładuje się do dwóch wymiarów – jednoznaczne przypisanie pytań 3, 11, 13 i 17 do pierwszego albo drugiego wymiaru, mając na uwadze siłę ładowania do obu czynników przekraczającą 0,4, wydaje się arbitralnym wyborem. Zwłaszcza w obliczu wskazówek Hinkina (1998), w których uwypukla on, że przed decyzją o włączeniu danego elementu narzędzia w strukturę konkretnego czynnika należy wziąć pod uwagę przynajmniej dwie kwestie. Po pierwsze, siła ładowania danego stwierdzenia do czynnika powinna być wyższa niż 0,4. Po drugie, siła tego ładowania powinna być co najmniej dwa razy tak duża jak siła ładowania do któregośkolwiek innego czynnika. W przypadku drugiego kryterium decyzyjnego nie tylko pytania 3, 11, 13 i 17 budzą wątpliwości, ale również pytania 4, 9, 10 i 12. Zatem w przypadku zastosowania kryterium Hinkina w skali pozostałoby jedynie 9 stwierdzeń, a wymiar strategicznej przezorności byłby dwuelementowy, co znacząco obniżyłoby poziom jego rzetelności. Naturalnie można zignorować nie zawsze przestrzeganą w literaturze sugestię Hinkina, niemniej prowadzi to do kolejnych problemów natury metodycznej, o których piszę poniżej.

Po trzecie, warto przyjrzeć się wzajemnym związkom pomiędzy dwoma wymiarami. Siła korelacji liniowej Pearsona dwóch metazmiennych obliczonych jako średnie wchodzących w ich skład kwestii wynosi 0,726. Jest to współczynnik bardzo wysoki (por. tabela 7). Tak silne związki pomiędzy zmiennymi mogą

sugerować istnienie autokorelacji, która może prowadzić do błędnych interpretacji uzyskanych wyników. Aby zbadać współzależność zmiennych i zapobiec ewentualnym błędnym interpretacjom, zdecydowano się na przeprowadzenie analizy *Variance Inflation Factors* (VIF) – testu współliniowości. *Variance Inflation Factors* jest stosunkiem wariancji estymacji danego parametru modelu, który zawiera w sobie wiele innych składników, do wariancji modelu skonstruowanego przy użyciu tylko jednej zmiennej. Określa on ilościowo nasilenie współliniowości w zwykłej analizie regresji metodą najmniejszych kwadratów. Wynikiem jest indeks mierzący w jakim stopniu wariancja – czyli kwadrat odchylenia standardowego oszacowania estymowanego współczynnika regresji – jest zwiększona z powodu współliniowości (por. Zuur, Ieno i Elphick 2010). W przypadku wysokich poziomów wskaźnika można przypuszczać, że niektóre zmienne modelu są niemal liniowo powiązane z innymi. W tym celu w pierwszym kroku przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy dwoma wymiarami odporności organizacyjnej a główną zmienną zależną (por. tabela 7).

Tabela 7. Związki pomiędzy efektywnością organizacyjną i dwoma wymiarami odporności organizacyjnej

Variables	(1)	(2)	(3)
(1) Efektywność organizacyjna	1,000	–	–
(2) Twórcza elastyczność	0,295*	1,000	
(3) Strategiczna przezorność	0,187*	0,726*	1,000
* p < 0,05			

* Korelacja istotna na poziomie p < 0,05.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza tabeli korelacji ukazuje wysoki poziom związków pomiędzy twórczą elastycznością i strategiczną przezornością oraz istotne i pozytywne powiązania tych dwóch wymiarów odporności organizacyjnej z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego.

W następnym kroku przeprowadzono analizę regresji (która jest integralnym elementem oceny *Variance Inflation Factors*), w której zmienną niezależną była efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa (potraktowana dla potrzeb tego pomiaru jako zmienna formatywna – obliczono średnią wartość wszystkich wskazań wchodzących w skład tej zmiennej), a dwa wymiary odporności potraktowano jako zmienne objaśniające. Wyniki analizy regresji przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Wyniki regresji liniowej dla zależności pomiędzy efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa a dwoma wymiarami odporności organizacyjnej

Efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa	Współczynnik	Błąd standardowy	Wartość T	Wartość P	Dolna granica przedziału ufności	Górna granica przedziału ufności	Istotność
Twórcza elastyczność	0,321	0,072	4,43	0,000	0,178	0,464	***
Strategiczna przezorność	-0,055	0,073	-0,74	0,458	-0,199	0,09	
Stała	3,216	0,283	11,36	0,000	2,66	3,773	***
Średnia efektywności		4,622	Odchylenie standardowe efektywności			0,759	
R-kwadrat		0,088	Liczba obserwacji			339,000	
Statystyka F		16,273	Prob > F			0,000	
Akaike crit. (AIC)		748,915	Bayesian crit. (BIC)			760,393	
* p < 05							

Źródło: Opracowanie własne.

W następnym kroku przeprowadzono zasadniczą analizę *Variance Inflation Factors*. Współczynnik ten wyniósł 2,75 dla obu zmiennych (twórczej elastyczności i strategicznej przezorności), co samo w sobie nie sugeruje autokorelacji (wartości VIF niższe niż 4 przyjęło się traktować jako świadczące o niskim poziomie związków), niemniej w opisywanym przypadku sprawa jest dużo bardziej skomplikowana. Otóż współczynnik korelacji jest bardzo wysoki i sugeruje autokorelację. Co więcej, analiza wyników regresji prowadzi do obserwacji, że twórcza elastyczność jest w modelu istotnym predyktorem efektywności organizacyjnej, a strategiczna przezorność nie. Także znak towarzyszący współczynnikowi strategicznej przezorności jest ujemny (choć nieistotny statystycznie), co stoi w sprzeczności z wynikami analizy korelacji. Poszukując wytłumaczenia dla zaobserwowanych wyników, należy sięgnąć głęboko do teorii współliniowości zmiennych. Wskazówek dla przyczyn takich wyników udzielają Johnston, Jones i Manley (2018), ukazując w jaki sposób brak uwagi zwróconej na problem współliniowości zmiennych prowadzi do całkowicie błędnych wniosków. Autorzy ci twierdzą, że w niektórych przypadkach współczynniki VIF mniejsze od 2 prowadziły do całkowicie błędnych wniosków o braku autokorelacji. Wskazują oni, że poziom VIF wyższy niż 2,5, który normalnie byłby uznany za akceptowalny, może świadczyć o autokorelacji zmiennych. W opisywanym przypadku poziom VIF wynosi 2,75, co przekracza podany przez autorów poziom 2,5. Co więcej, zmiana znaku w równaniu regresji oraz nieistotność strategicznej przezorności w kształtowaniu efektywności organizacyjnej pomimo istotnej statystycznie korelacji dodatkowo pomiędzy tymi zmiennymi wskazuje z dużym praw-

dopodobieństwem na występowanie współliniowości pomiędzy dwoma wymiarami odporności organizacyjnej.

Aby zlikwidować prawdopodobny wpływ silnie skorelowanych zmiennych tworzących po analizie czynnikowej odporność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, wrócono do analiz czynnikowych i zdecydowano się sprawdzić, na ile w istocie rozwiązanie oparte na dwóch czynnikach jest lepsze od rozwiązania opartego na jednym czynniku. W tym przypadku przeprowadzono confirmacyjne analizy czynnikowe w programie Mplus. W przypadku pierwszego modelu odporność organizacyjna została wyspecyfikowana jako posiadająca strukturę jednorodną (jednoczynnikowa). W drugim modelu odporność wyspecyfikowano zgodnie ze wskazaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej (tabela 6). Porównanie parametrów oszacowania dwóch modeli powinno pomóc w podjęciu decyzji dotyczącej specyfikacji kluczowej z perspektywy dalszych analiz zmiennej niezależnej. Wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Porównanie jednoczynnikowej i dwuczynnikowej struktury odporności organizacyjnej

Parametry modeli	Model 1 (odporność jako zmienna jednoczynnikowa)	Model 2 (odporność jako zmienna dwuczynnikowa)
Akaike (AIC) (im niższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	16089,431	16086,444
Bayesian (BIC) (im niższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	16296,035	16289,222
RMSEA (<i>root mean square error of approximation</i>) (im niższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	0,054	0,053
Compound fit index (im wyższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	0,945	0,945
Tucker-Lewis Index (im wyższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	0,937	0,935
SRMR (<i>standardized root mean square residual</i>) (im niższy poziom, tym lepsze dopasowanie)	0,040	0,039

Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie dwóch modeli prowadzi do obserwacji, że pod względem jakości dopasowania oba rozwiązania spełniają kryteria teoretyczne. Oba modele są dobrze dopasowane, a różnice między nimi są niewielkie. Nieznacznie lepiej dopasowany jest model 2, czego można się było spodziewać, mając na uwadze wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej, natomiast różnica pomiędzy jakością dwóch modeli jest marginalna. Oba modele są zasadne z perspektywy empirycznej. Aby uniknąć potencjalnych problemów płynących z współliniowości dwóch wymiarów odporności organizacyjnej, zdecydowano się zatem w dalszych analizach przyjąć jednoczynnikową strukturę głównej zmiennej niezależ-

nej. Dla potrzeb statystyk opisowych oraz analiz korelacji obliczono metazmienną, natomiast dla potrzeb modelowania równań strukturalnych przyjęto, że odporność jest zmienną latentną (utajoną), opisującą 17 konkretnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego w obliczu zagrożenia.

3.3. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach

Dla oceny uczenia się na błędach i niepowodzeniach wykorzystano narzędzie opracowane przez Sychevę i Oliveirę (2017), przedyskutowane na konferencji *Academy of Management Conference*. Narzędzie to zostało przetłumaczone i opublikowane we wzmiankowanej już monografii M. Bratnickiego (2021), przy czym w tym opracowaniu autor dokonuje zabiegu określanego mianem przeniesienia poziomu analizy (*shift of the reference point*) – adaptuje narzędzie badaczy z przygotowanego do badań na poziomie indywidualnym do poziomu analiz całej organizacji. Narzędzie to składa się z 16 kwestii ocenianych na 7-punktowej skali Likerta. Ponieważ autorzy oryginalnego opracowania wskazują strukturę czynnikową skali, jako składającą się z czterech wymiarów odnoszących się do uczenia zadaniowego, uczenia przewencyjnego, zarządzania uczeniem się oraz uczenia się radzenia sobie z emocjami, zdecydowano przetestować tę koncepcję wykorzystując konfirmacyjną analizę czynnikową. Jej wyniki wskazują na dobre dopasowanie modeli teoretycznego i empirycznego (RMSEA = 0,074; CFI = 0,915; TLI = 0,892; SRMR = 0,058), co potwierdza słuszność wcześniejszych konceptualizacji i analiz autorów narzędzia. Istotność ładowania się poszczególnych kwestii w każdym przypadku oscyluje wokół jedności, przy czym współczynniki λ wynoszą w każdym indywidualnym przypadku 0,000. Wskazuje to, że polscy respondenci odpowiadali bardzo podobnie do respondentów w badaniach prowadzonych przez Sychevę i Oliveirę (2017). Alfę Cronbacha dla poszczególnych części narzędzia są następujące: uczenie zadaniowe – 0,70; uczenie przewencyjne – 0,81; zarządzanie uczeniem się – 0,76; uczenie radzenia sobie z emocjami – 0,79, i świadczą o dużej lub akceptowalnej (uczenie zadaniowe) spójności kwestii tworzących wymiary konstruktów. Inna specyfikacja modelu nie przyniesie poprawy miar dopasowania zważywszy na czynniki modyfikujące niewskazujące innego, optymalnego przypisania kwestii do wymiarów. Dla potrzeb analizy korelacji obliczono metazmienne jako średnie kwestii wchodzących w skład poszczególnych wymiarów. W odniesieniu do modelowania równań strukturalnych, ze względu na rozbudowanie modelu oraz wynikającą z tego dużą ilość szacowanych parametrów, aby nie zaciemniać struktury zjawiska, w odniesieniu do czterech wymiarów uczenia się na błędach i niepowodzeniach, również zastosowano wskazane w poprzednim zdaniu metazmienne.

3.4. Bogactwo społeczno-emocjonalne

W odniesieniu do zmiennej „bogactwo społeczno-emocjonalne” zdecydowano się na przetestowanie narzędzia zaproponowanego przez Debickiego i in. (2016), składającego się z 9 twierdzeń ocenianych na 7-punktowej skali Likerta. Skala ta została przetłumaczona z języka angielskiego metodą *forward-back translation*. To zgodnie z wiedzą autora pierwsze wykorzystanie tej skali w badaniach prowadzonych w Polsce. Kwestie, do których odsyła skala, odnosiły się do uznania roli firmy w społeczności lokalnej i wynikłych z tego działań mających potencjał dla rodziny, osiągania korzyści z relacji społecznych rozwijanych przez biznes, prowadzenia biznesu w sposób niezagrożający jego reputacji, oferowania członkom rodziny możliwości wspólnej pracy, prawa do podejmowania decyzji i dążenia do porozumienia, pozostawiania przedsiębiorstwa w rękach rodziny przy uwzględnieniu rozwoju i motywowania przyszłych pokoleń tak, aby mogły przejąć w przyszłości nad nim kontrolę, spójności wartości rodzinnych i biznesowych, wpływu na szczęście członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie, polepszania życia rodziny oraz członków organizacji dzięki funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz uwzględniania potrzeb rodziny w podejmowanych decyzjach. Współczynnik alfa Cronbacha dla tak przygotowanej skali wyniósł 0,86, co świadczy o wysokiej rzetelności skali.

Eksplozacyjna analiza czynnikowa ukazała (test sferyczności Bartletta: χ^2 -kwadrat = 1148,253, 36 stopni swobody, wartość $p = 0,000$; test Kaisera-Meyera-Olkina jakości doboru próby – KMO – 0,891), że ważność bogactwa społeczno-emocjonalnego to konstrukt jednowymiarowy, przy czym jeden wymiar wyjaśnia niemal 50% skumulowanej wartości wariancji. Siła ładowania poszczególnych elementów skali do wspólnego wymiaru wyniosła od 0,593 do 0,763. Dla potrzeb przeprowadzenia analizy korelacji wykorzystano metazmienną obliczoną jako wartość średnią poszczególnych elementów skali. Podobnie jak w przypadku uczenia się na błędach i niepowodzeniach, tak i w tej sytuacji zdecydowano się na wykorzystanie metazmiennych w modelu równań strukturalnych tak, by nie zwiększać nadmiernie liczby szacowanych parametrów.

3.5. Otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa – wrogość, złożoność i zmienność

Do oceny charakterystyk otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystano 8-elementową skalę ocenianą na 7-punktowej skali Likerta, zaadaptowaną z monografii autorstwa K. Bratnickiej-Myśliwiec (2017). Skala ta została przetłumaczona

i pierwszy raz użyta w warunkach polskich, a wyniki uzyskane przez autorkę sugerują wysoką rzetelność omawianego narzędzia. Poszczególne kwestie odnoszą się do konieczności zmiany praktyk marketingowych po to, aby nadażyć za rynkiem i dotrzymać kroku konkurentom, szybkiego tempa starzenia się produktów i usług tworzących trzon oferty rynkowej przedsiębiorstwa, nieprzewidywalnych zachowań konkurentów, nieprzewidywalnego popytu na produkty i usługi wynikłego z gustów klientów, drastyczności zmian w technologii stanowiącej podstawę głównych produktów i usług, stopy upadłości przedsiębiorstw w branży, ryzyka związanego z funkcjonowaniem w otoczeniu organizacji, potencjalnie prowadzącego do niepowodzeń, oraz występowania wojen cenowych w branży. Problemy te odnoszą się zatem przede wszystkim do wrogości, złożoności i zmienności otoczenia organizacji. Współczynnik alfa Cronbacha dla skali wyniósł 0,82, co wskazuje na duże podobieństwo w postrzeganiu poszczególnych elementów skali wśród respondentów. Świadczy to o rzetelności wybranej skali.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych (test sferyczności Bartletta: chi-kwadrat = 764,314, 28 stopni swobody, wartość $p = 0,000$; test Kaisera-Meyera-Olkina jakości doboru próby – KMO – 0,858) ukazała, że otoczenie, podobnie jak bogactwo społeczno-emocjonalne i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego, jest konstruktami jednowymiarowymi. Jeden czynnik wyjaśnia ponad 45% wariancji poszczególnych kwestii, a siła ładowania poszczególnych stwierdzeń waha się od 0,45 do 0,76. Dla potrzeb przeprowadzenia analizy korelacji wykorzystano metazmienną obliczoną jako wartość średnia poszczególnych elementów skali. Ponieważ charakterystyki otoczenia organizacji są w modelu zmienną moderującą, dla potrzeb modelowania równań wrogość, złożoność i zmienność otoczenia zostały sprowadzone do postaci dychotomicznej (zero-jedynkowej). Specyfikacja modelu badawczego z moderatorem ocenianym na skali ciągłej nastrocza znaczących trudności i wymaga zdecydowanie większych prób badawczych. Wynika to w rzeczywistości z podziału całkowitej próby na dwie lub więcej podprób z względu na wartość moderatora i estymacji prowadzonej odrębnie dla każdej z podprób, by w końcu podsumować całość w jednym modelu. Sprawia to, że efektywnie próba dzielona jest na mniejsze części, a mając na uwadze złożoność testowanego modelu i liczbę parametrów dzielenie próby 339 przedsiębiorstw na więcej niż 2 części mogłoby skutkować nieoszacowaniem modelu lub błędami wynikającymi ze zbyt małej liczby obserwacji. Sprowadzenie do postaci dychotomicznej polegało na wyliczeniu wartości średniej ze wszystkich obserwacji dla obliczonej uprzednio metazmiennej, a następnie porównaniu wartości metazmiennej obliczonej dla każdej obserwacji ze średnią. Jeśli wartość odpowiedzi była niższa od średniej, w kolumnie przypisywano 0 (zero), gdy natomiast była

wyższa – przypisywano 1. Zero oznacza niską wrogość i zmienność otoczenia, a jeden – wysoką. Tak przygotowana miara otoczenia została wykorzystana do estymacji modelu równań strukturalnych.

3.6. Zmienne kontrolne

Jako zmienne kontrolne wybrano pięć kwestii z poruszanych w metryczce. Były nimi wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą jego pracowników, okres istnienia przedsiębiorstwa na rynku w latach, liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie przedsiębiorstwem, generacja właścicieli zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz kwestie własności wyrażające się w udziale członków rodziny we własności przedsiębiorstwa. Odpowiedzi na powyższe pytania zostały syntetycznie przedstawione w tabeli 5, natomiast w tej części zostaną zaprezentowane argumenty przemawiające za włączeniem tych zagadnień do analiz w roli zmiennych kontrolnych.

Wielkość przedsiębiorstwa jest często postrzegana jako ważny czynnik wyjaśniający wysoką efektywność organizacyjną firmy (Covin, Green i Slevin 2006), także w firmach rodzinnych (Niehm, Swinney i Miller 2008; Benito-Hernández, López-Cózar-Navarro i Priede-Bergamini 2015), oraz istotnie wpływający na rozmaite kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Argumentów przemawiających za uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa jako zmiennej kontrolnej jest wiele, w tym miejscu warto jednak wspomnieć o opracowaniu Yanga i in. (2020), w którym ukazują oni wpływ wielkości i wieku przedsiębiorstwa rodzinnego, jako jego wyróżników, dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa (por. Daszkiewicz 2014). Dla potrzeb analizy posłużono się do oceny wielkości przedsiębiorstwa liczbą zatrudnionych w nim pracowników, a do obliczeń, aby znormalizować rozkład odpowiedzi, obliczono logarytm naturalny liczby pracowników. Jest to zgodne z rekomendacjami Banalievy i Eddlestone (2011). Tak przygotowana zmienna poddana była dalszym analizom.

Okres istnienia przedsiębiorstwa, określane czasem mianem jego wieku, to również ważna zmienna z perspektywy kształtowania się efektywności organizacyjnej (Su, Xie i Li 2011; Du, Mickiewicz i Douch 2021). W odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych jest on silnie powiązany z generacją rodziny zaangażowanej w zarządzanie przedsiębiorstwem i jako taki może decydować o poziomie rodzinności, bogactwie społeczno-emocjonalnym, profesjonalizacji zarządzania, przyjmowanych strategiach czy sposobach działania (Gallo, Tapies i Cappuyns 2004; Stamm i Lubinski 2011). Dla dalszych badań, podobnie jak w przypadku wielkości przedsiębiorstwa, liczbę lat funkcjonowania na rynku znormalizowano przy pomocy logarytmu naturalnego.

Postępując za radami Stanleya, Kellermanna i Zellwegera (2016), w badaniach wykorzystałem również zmienne odnoszące się wyłącznie do przedsiębiorstw rodzinnych – generacji zarządzającej przedsiębiorstwem, wyspecyfikowanej jako zmienna ciągła, niemniej w praktyce przyjmującej jedynie wartości 1 i 2, liczby członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie, które było traktowane jako zmienna ciągła, oraz udziału we własności członków rodziny, która była zmienną porządkową, dyskretną, malejącą (1 – ponad 50% udziałów własności rodziny w przedsiębiorstwie; 2 – 20-50% udziałów w przedsiębiorstwie w rękach rodziny; oraz 3 – mniej niż 20% udziałów w przedsiębiorstwie posiadają członkowie rodziny). W prawdzie liczbę zmiennych można by rozbudować znacznie bardziej (np. o kwestie związane z zajmowaniem eksponowanych stanowisk w firmie przez członków rodziny, tego, czy pojedynczy członek rodziny ma przynajmniej 20% udziału we własności i inne), niemniej wydaje się, że przyjęte w monografii zmienne kontrolne odpowiadają specyfice przedsiębiorstwa rodzinnego i mają potencjalny związek z jego efektywnością oraz odpornością organizacyjną.

W tym miejscu, aby wykluczyć problem błędu płynącego z niewłaściwej struktury kwestionariusza, a mianowicie, że jeden czynnik wyjaśnia zdecydowaną większość wariacji, zdecydowano się przeprowadzić test pojedynczego czynnika Harmana. W tym celu dokonano eksploracyjnej analizy czynnikowej z oznaczoną liczbą czynników – w tym przypadku liczbę czynników ustawiono na 1 (metoda głównych składowych z rotacją ortogonalną varimax; miara jakości próbkowania Kaisera-Meyera-Olkin – KMO = 0,866). Do analizy wprowadzono wszystkie zmienne obserwowane (pojedyncze stwierdzenia). Analiza wykazała, że jeden czynnik wyjaśnia zaledwie 20% wariacji, czyli zdecydowanie poniżej poziomu 50% przyjmowanego w opracowaniach naukowych. Można zatem stwierdzić, że poszczególne skale są odrębne od siebie znaczeniowo i jako takie są postrzegane przez respondentów. Kolejny rozdział pracy przedstawia wyniki przeprowadzonych analiz związków pomiędzy zmiennymi.

Rozdział IV

Wyniki badań empirycznych nad związkami pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz wrogości, złożoności i zmienności otoczenia

1. Identyfikacja zależności pomiędzy zmiennymi – wprowadzenie do pogłębionych analiz

Przed przystąpieniem do modelowania zależności pomiędzy badanymi zmiennymi zdecydowano się na wstępne rozpoznanie związków występujących pomiędzy poszczególnymi konstruktami. W tym celu w pierwszym kroku przeprowadzono analizę korelacji liniowej Pearsona oraz obliczono podstawowe statystyki opisowe charakteryzujące badane zjawiska. Tabela 10 przedstawia wyniki analiz.

Tabela 10. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy konstruktami oraz podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych

Badane zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego	1,000												
(2) Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego	0,278*	1,000											
(3) Bogactwo społeczno-emocjonalne	0,118*	0,567*	1,000										
(4) Uczenie zadaniowe	0,292*	0,413*	0,190*	1,000									
(5) Uczenie przewencyjne	0,303*	0,496*	0,294*	0,570*	1,000								
(6) Zarządzanie uczeniem się	0,155*	0,450*	0,301*	0,553*	0,585*	1,000							
(7) Uczenie się radzenia sobie z emocjami	0,265*	0,279*	0,220*	0,485*	0,502*	0,529*	1,000						
(8) Otoczenie przedsiębiorstwa (zmienna 0-1)	0,290*	0,259*	0,188*	0,283*	0,163*	0,146*	0,181*	1,000					
(9) Wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego (logarytm naturalny)	0,166*	0,204*	0,173*	0,126*	0,141*	0,162*	0,149*	0,053	1,000				
(10) Okres istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego (logarytm naturalny)	0,061	0,249*	0,289*	0,101	0,046	0,092	0,084	0,200*	0,453*	1,000			
(11) Generacja zarządzająca przedsiębiorstwem rodzinnym	0,129*	0,187*	0,173*	0,139*	0,113*	0,147*	0,104	0,129*	0,378*	0,570*	1,000		
(12) Liczba członków rodziny zaangażowanych w działanie firmy	0,105	0,102	0,147*	0,046	0,069	0,091	0,137*	0,050	0,298*	0,300*	0,175*	1,000	
(13) Własność przedsiębiorstwa rodzinnego	0,119*	0,018	-0,143*	0,054	0,044	0,007	0,050	0,083	0,135*	0,043	0,059	-0,018	1,000
Średnia	4,622	5,217	5,463	4,780	5,024	4,954	4,857	0,372	1,154	0,996	1,198	3,310	1,145
Odchylenie standardowe	0,759	0,737	0,913	0,971	0,991	0,945	0,999	0,484	0,247	0,378	0,399	2,145	0,377

* p < 0,05, n = 339.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza tabeli 10 prowadzi do wniosku, że przedstawiane konstrukty są ze sobą umiarkowanie bądź silnie powiązane. Niewiele jest wskazówek przemawiających za stwierdzeniem o braku relacji pomiędzy zmiennymi. I tak, w świetle wyników analizy korelacji efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest powiązana z odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego (r Pearsona = 0,278). Związek ten ma znak dodatni, co wskazuje, że wzrostom odporności odpowiadają wzrosty efektywności organizacyjnej i odwrotnie. Z efektywnością powiązane jest także bogactwo społeczno-emocjonalne (r Pearsona = 0,118) i wszystkie cztery wymiary uczenia się na błędach i niepowodzeniach (odpowiednio: uczenie zadaniowe – r Pearsona = 0,292; uczenie prewencyjne – r Pearsona = 0,303; zarządzanie uczeniem się – r Pearsona = 0,155; uczenie się radzenia sobie z emocjami – r Pearsona = 0,265). Wpływ na główną zmienną zależną ma również otoczenie organizacji (r Pearsona = 0,290), przy czym zależność ma charakter dodatni sugerujący, że przedsiębiorstwa funkcjonujące we wrogich, złożonych i zmiennych branżach wysoko oceniają swoją kondycję ekonomiczną na tle konkurencji. Wreszcie, wpływ na efektywność ma także wielkość przedsiębiorstwa (r Pearsona = 0,166) oraz generacja właścicielska (r Pearsona = 0,129) i własność (r Pearsona = 0,119), choć związek dwóch ostatnich zmiennych ze zmienną zależną jest relatywnie słaby.

Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest silnie uzależniona od wszystkich typów uczenia się na błędach i niepowodzeniach (r Pearsona waha się od 0,279 do 0,496 dla uczenia prewencyjnego) oraz jeszcze silniej od poziomu bogactwa społeczno-emocjonalnego (r Pearsona = 0,567). Na odporność istotnie wpływa również otoczenie przedsiębiorstwa (r Pearsona = 0,259), wielkość przedsiębiorstwa (r Pearsona = 0,204), okres jego istnienia (r Pearsona = 0,249) oraz generacja zarządzająca przedsiębiorstwem rodzinnym (r Pearsona = 0,187). Bez dużego znaczenia dla odporności organizacyjnej jest liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie przedsiębiorstwem (r Pearsona = 0,102) oraz zagadnienia własności w przedsiębiorstwie (r Pearsona = 0,018).

Bogactwo społeczno-emocjonalne powiązane jest istotnie ze wszystkimi elementami modelu badawczego (siła związków waha się od 0,147 – związek z liczbą członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie – do 0,567 – związek z odpornością organizacyjną), przy czym związek z własnością przedsiębiorstwa jest ujemny (r Pearsona = -0,143). Wszystkie wymiary uczenia się na błędach i niepowodzeniach powiązane są silnie z pozostałymi elementami modelu z wyłączeniem okresu istnienia, liczby członków rodziny zaangażowanych w działania firmy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego (siła związków waha się od 0,07 do 0,570 dla związku pomiędzy uczeniem zadaniowym i uczeniem prewencyjnym). Wyjątek w tym przypadku stanowi powiązanie pomiędzy uczeniem się

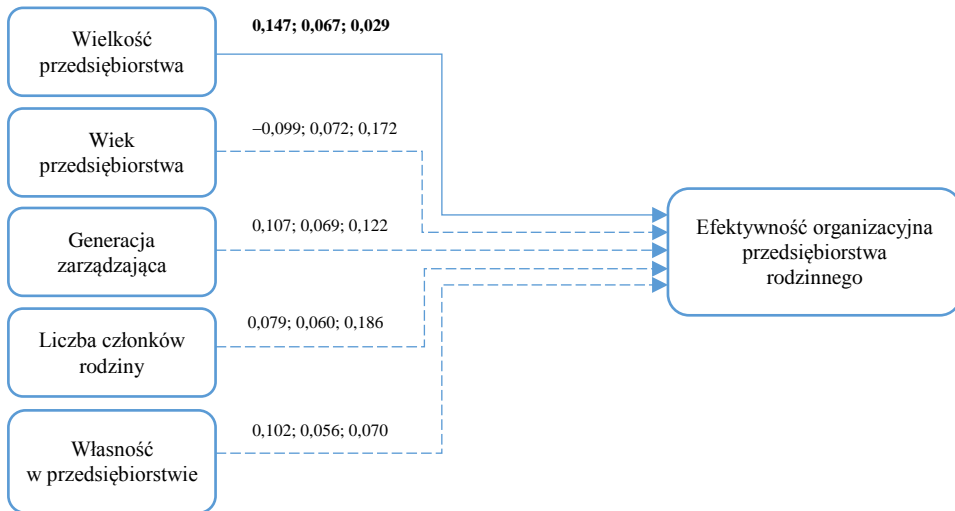
radzenia sobie z emocjami, które jest również powiązane z liczbą członków rodziny zaangażowanych w działania przedsiębiorstwa (r Pearsona = 0,137). Ogólnie, zmienne kontrolne, z niewielkimi wyjątkami, powiązane są z pozostałymi zmiennymi z modelu zdecydowanie słabiej, niż w przypadku głównych badanych zmiennych – poziomy korelacji w tych przypadkach są zdecydowanie niższe lub wręcz nieistotne statystycznie.

Średnie dla podstawowych badanych zmiennych przekraczają połowę skali (wartość 4), można zatem mówić o wysokiej ocenie zarówno efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego (4,62, na skali 1-7), odporności organizacyjnej (5,22), bogactwa społeczno-emocjonalnego (5,46), uczenia zadaniowego (4,78), uczenia prewencyjnego (5,02), zarządzania uczeniem się (4,95) oraz uczenia się radzenia sobie z emocjami (4,86). Otoczenie przedsiębiorstwa wyskalowane wokół średniej przyjmuje wartość 0,37, co wskazuje na raportowane funkcjonowanie w umiarkowanie wrogim, złożonym i zmiennym otoczeniu.

2. Związki pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa w badanych podmiotach

Pogłębione analizy związków rozpoczęto od rozpoznania zależności pomiędzy wymiarami odporności i efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Zanim jednak przystąpiono do tych analiz, w pierwszej kolejności oszacowano model kontrolny, który zawiera jedynie główną zmienną zależną – efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, oraz 5 zmiennych kontrolnych wybranych na podstawie sugestii płynących z analizy literatury. Model oszacowano w programie Mplus for Mac metodą maksymalnego prawdopodobieństwa (*maximum likelihood*), a jako typ modelu wybrano „general” – ogólny. Dla uproszczenia analiz i zmniejszenia liczby powiązań na rysunku, efektywność organizacyjną, która była szacowana jako zmienna latentna, ukazano bez powiązań z 10 wskazaniami wynikającymi z wartości utajonej zmiennej.

Graficznie zależności pomiędzy zmiennymi przedstawiono na rysunku 7.



Nad strzałkami podano miary związków; w kolejności – poziom współczynnika, błąd oszacowania, wartość statystyki istotności p.

Dla $p < 0,05$ (wytluszczone) uznaje się związek za istotny statystycznie.

Linie ciągłe – związki istotne statystycznie, linie przerywane – związki nieistotne statystycznie.

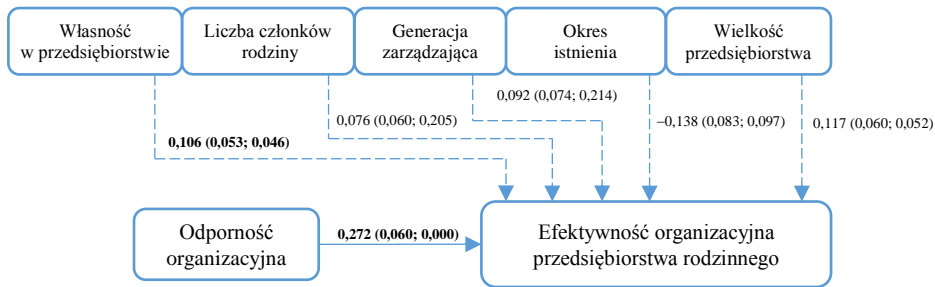
Rysunek 7. Model zależności pomiędzy zmiennymi kontrolnymi i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom dopasowania modelu można uznać za satysfakcjonujący, zważywszy na współczynnik RMSEA (*root mean square error of approximation* – średni kwadrat błędu oszacowania) wynoszący 0,064, przy poziomach niższych niż 0,8 uznawanych za akceptowane, oraz poziomie współczynników CFI (Compound Fit Index – złożony wskaźnik dopasowania) i TLI (Tucker-Lewis Index – indeks Tuckera-Lewisa) przekraczających poziom graniczny 0,9 (por. Hooper, Coughlan i Mullen 2008). W omówieniu β oznacza parametr modelu. W testowanym modelu jedynie wielkość przedsiębiorstwa jest pozytywnie powiązana z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa ($\beta = 0,147$, $p = 0,029$). Pozostałe zmienne kontrolne nie wpływają istotnie na poziom efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Poziom wyjaśniania zmiennej zależnej, którego odzwierciedleniem jest miara r kwadrat, dla przedstawionego modelu wyniósł 0,057 i był istotny statystycznie ($p = 0,028$). Świadczy to o słabym wpływie zmiennych kontrolnych na zmienną zależną, gdyż ich zmienność wyjaśnia zaledwie 5,7% wariacji efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

W kolejnym kroku do stworzonego modelu wprowadzono zmienne opisujące odporność organizacyjną. Sama odporność, podobnie jak efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa, była traktowana jako zmienna latentna (utajona),

jednak dla zachowania czytelności graficznej na rysunku nie ukazano stopnia wyjaśniania danych obserwowanych przez nieobserwowane (utajone) zmienne (efektywność oraz odporność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego). Graficzną postać modelu oszacowanego z wykorzystaniem metody największego prawdopodobieństwa, przy typie analizy „general” – ogólna, przedstawia rysunek 8.



Nad strzałkami (lub obok nich) podano miary związków; w kolejności – poziom współczynnika, błąd oszacowania, wartość statystyki istotności p.

Dla $p < 0,05$ (wytluszczone) uznaje się związek za istotny statystycznie.

Linie ciągłe – związki istotne statystycznie, linie przerywane – związki nieistotne statystycznie.

Rysunek 8. Model zależności pomiędzy wymiarami odporności organizacyjnej a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany model cechuje się umiarkowanym dopasowaniem, przy poziomie statystyki $RMSEA = 0,056$, $CFI = 0,882$ i $TLI = 0,870$. Choć poziom $RMSEA$ spełnia kryteria dobrego dopasowania, to jednak poziom dwóch pozostałych statystyk znajdują się poniżej wartości 0,9 oznaczającej dobre dopasowanie modelu teoretycznego i empirycznego. W modelu tym odporność organizacyjna jest istotnym statystycznie parametrem decydującym o poziomie efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym ($\beta = 0,272$, $p = 0,000$). Wszystkie zmienne kontrolne w modelu są nieistotne statystycznie, z wyłączeniem kwestii własności ($\beta = 0,106$; $p = 0,046$). Wartość ta wskazuje, że im niższa wartość udziałów firmy w rękach rodziny, tym niższa ocena efektywności organizacyjnej. Niemniej współczynnik ten jest na granicy istotności. Wartość współczynnika determinacji r kwadrat wynosi w omawianym modelu 0,126 i jest istotny statystycznie. Oznacza to, że efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest w niemal 13% wyjaśniana przez odporność organizacyjną oraz w niewielkiej części przez zmienne kontrolne.

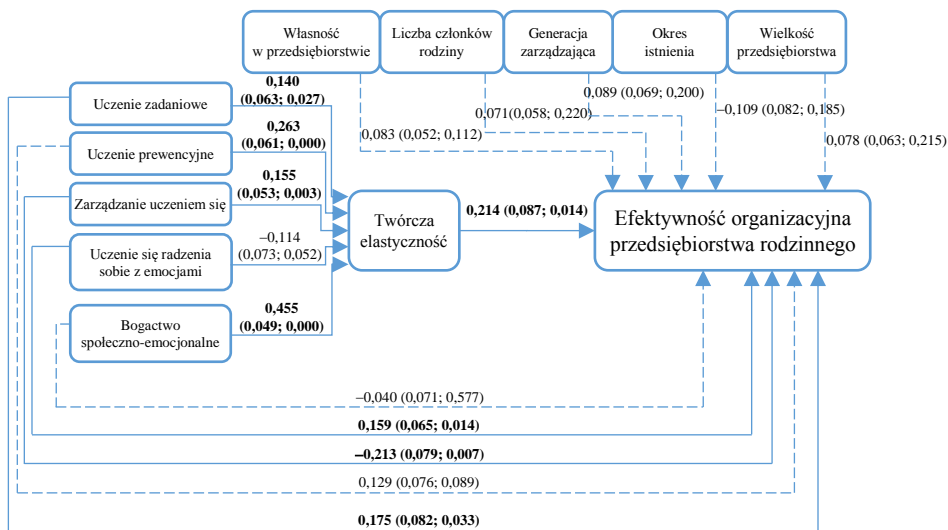
Podsumowując przeprowadzone analizy, należy stwierdzić, że H1 może w ich świetle uzyskać pełne wsparcie. Odporność organizacyjna, wyspecyfikowana jako zmienna latentna, w istotny sposób kształtuje poziom efektywności

organizacyjnej. Warto jednak przyjrzeć się głębiej omawianym zależnościom, osadzając je w szerszym kontekście. Zostało to omówione w kolejnym punkcie monografii.

3. Związki pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego

W kolejnym kroku analizy do modelu zaprezentowanego na rysunku 8 wprowadzono wymiary uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego. Dla potrzeb estymacji modelu w dalszym ciągu efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego oraz odporność organizacyjna były traktowane jako zmienne utajone, natomiast cztery wymiary uczenia się (uczenie zadaniowe, uczenie prewencyjne, zarządzanie uczeniem się i uczenie się radzenia sobie z emocjami), a także bogactwo społeczno-emocjonalne zostały potraktowane jako zmienne formatywne – do obliczeń wykorzystano obliczone uprzednio metazmienne. Model zależności, oszacowany na akceptowalnym poziomie (RMSEA = 0,053; CFI = 0,871 i TLI = 0,858), przedstawiony jest na rysunku 9.

W modelu przedstawionym na rysunku poniżej, podobnie jak w przypadku modelu bez uwzględnienia zmiennych kontekstowych, odporność organizacyjna jest silnym predyktorem efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego ($\beta = 0,214$, $p = 0,014$). Spośród czterech wymiarów uczenia się na błędach i niepowodzeniach uczenie zadaniowe powiązane jest dodatnio z efektywnością organizacyjną ($\beta = 0,175$, $p = 0,033$). Podobnie ma się rzecz z uczeniem się radzenia sobie z emocjami, które również pozytywnie powiązane jest z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego ($\beta = 0,159$, $p = 0,014$). Co zaskakujące, analizy wykazują ujemny związek zarządzania uczeniem się z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa ($\beta = -0,213$, $p = 0,007$). Można to wyjaśnić próbą profesjonalizacji działań organizacji rodzinnych, które w naturalny sposób nie są skoncentrowane na formalizowaniu procedur. Bogactwo społeczno-emocjonalne nie jest istotnym statystycznie predyktorem efektywności, ale ma swoje znaczenie dla procesów tworzących odporność organizacyjną. Zmienne kontrolne, podobnie jak w poprzednim modelu, nie pełnią istotnej roli w wyjaśnianiu zmienności głównej zmiennej zależnej.



Nad strzałkami (lub obok nich) podano miary związków; w kolejności – poziom współczynnika, błąd oszacowania, wartość statystyki istotności p.

Dla $p < 0,05$ (wytluszczone) uznaje się związek za istotny statystycznie.

Linie ciągłe – związki istotne statystycznie, linie przerywane – związki nieistotne statystycznie.

Rysunek 9. Model zależności pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Odporność organizacyjna w modelu jest pochodną trzech spośród czterech typów uczenia się i jest również bardzo silnie związana z bogactwem społeczno-emocjonalnym ($\beta = 0,455$, $p = 0,000$). Jak wykazuje analiza, uczenie zadaniowe ($\beta = 0,140$, $p = 0,027$), uczenie przewencyjne ($\beta = 0,263$; $p = 0,000$) i zarządzanie uczeniem się ($\beta = 0,155$; $p = 0,003$) są pozytywnie powiązane z odpornością organizacyjną. Natomiast związek uczenia się radzenia sobie z emocjami z odpornością organizacyjną ma charakter ujemny, lecz jest nieistotny statystycznie. Oznacza to, że trzy pozostałe typy uczenia się najprawdopodobniej przejęły wpływ uczenia się radzenia sobie z emocjami na odporność, który potencjalnie mógłby zaistnieć, gdyby zależności analizować w izolacji ($\beta = -0,114$, $p = 0,052$). Ujemny znak może wynikać z oczekiwanej spontaniczności, która wyzwana jest w obliczu nieprzewidzianych trudności, niemniej ponieważ zależność jest nieistotna, zagadnienie to pozostaje spekulacją.

Stopień wyjaśniania efektywności organizacyjnej przez badane zmienne wzrósł w porównaniu do modelu pierwszego i na tym etapie wynosi równo 0,200, co oznacza, że odporność organizacyjna, uczenie się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwo społeczno-emocjonalne z niewielkim udziałem zmiennych

kontrolnych wyjaśniają 20% zmienności zmiennej zależnej. To dużo, zważywszy na wycinkowe podejście do złożonego problemu antecedencji efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Natomiast w zdecydowanie większym stopniu wyjaśniana jest w modelu zmienność odporności organizacyjnej. Otóż odporność organizacyjna wyjaśniana jest aż w 53% przez dwie włączone zmienne. Można zatem przyjąć, że w istocie dwie zmienne wzięte pod uwagę są znaczące dla kluczowego konstruktów w niniejszej monografii. Tworzą one podbudowę dla pojawienia się organizacyjnej zdolności do przewidywania, reagowania, adaptacji, zmiany i odbudowy w przypadku kryzysu.

Podsumowując dotychczasowe analizy, można stwierdzić, że model 3 potwierdza znaczenie odporności organizacyjnej dla efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego, niosąc dodatkowe potwierdzenie dla przypuszczeń wyrażonych w H1. Wpływ uczenia się na błędach i niepowodzeniach na efektywność organizacyjną pozostaje pod znakiem zapytania. Trzy z czterech wymiarów są istotnie powiązane z efektywnością organizacyjną (uczenie zadaniowe, zarządzanie uczeniem się i uczenie się radzenia sobie z emocjami). Co interesujące, tylko w przypadku dwóch zależności wpływ ten jest korzystny – odnosi się to do uczenia zadaniowego i uczenia się radzenia sobie z emocjami. Natomiast wpływ zarządzania uczeniem się jest ujemny, co sugeruje, że nadmierna koncentracja na formalizacji w procesach nabywania wiedzy może nie być najlepszym rozwiązaniem w przedsiębiorstwach rodzinnych. Analizy przynoszą zatem jedynie częściowe potwierdzenie H3. W odniesieniu do zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa nie stwierdzono istotnego wpływu. Nie ma na tym tle podstaw do przyjęcia H6.

W odniesieniu do związków pomiędzy wymiarami uczenia się a odpornością organizacyjną, należy wskazać, że w trzech na cztery ocenianych zależnościach można zidentyfikować pozytywny wpływ. Zatem uczenie się na błędach i niepowodzeniach w istocie stanowi czynnik prowadzący do powstawania odporności organizacyjnej. Niesie to częściowe potwierdzenie dla przypuszczenia wyrażonego w H2. Natomiast związki pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a odpornością organizacyjną są silne i istotne statystycznie, co niesie potwierdzenie dla H5. Wzrost ważności bogactwa społeczno-emocjonalnego w codziennych działaniach prowadzi do zwiększonej odporności przedsiębiorstwa na kryzys.

Na tym etapie modelowania przeprowadzono również testy mediacji (H4 i H7). Związki o charakterze mediacji były oceniane równolegle w procesie tworzenia modelu, na etapie weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi. To podejście jest charakterystyczne dla modelowania równań strukturalnych i powszechnie występuje w literaturze przedmiotu (Piccolo i Colquitt 2006; Shafia i in. 2016;

Liu, Fisher i Chen 2018; Wang i in. 2020). W przypadku oprogramowania Mplus skorzystano z opcji *model indirect* pozwalającego na identyfikację ścieżek pośrednich wpływu. Tabela 11 obrazuje efekty mediacji wynikające z wykonanych analiz.

Tabela 11. Efekty mediacji odporności organizacyjnej w zależnościach pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach, bogactwem społeczno-emocjonalnym oraz efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego

Rodzaj wpływu	Sila wpływu	Wniosek
1	2	3
Wpływ uczenia zadaniowego na efektywność organizacyjną		
Wpływ bezpośredni	0,175 (0,082; 0,033)	Brak mediacji. Wpływ bezpośredni pozostaje istotny pomimo wprowadzenia mediatora w postaci odporności organizacyjnej. Mediacja jest nieistotna statystycznie, choć nie można wykluczyć, że w minimalnym stopniu pozytywnie wpływa na samą zależność
Wpływ pośredni: Ścieżka uczenie zadaniowe → efektywność organizacyjna (<i>mediacja przez odporność organizacyjną</i>)	0,030 (0,017; 0,086)	
Wpływ całkowity uczenia zadaniowego na efektywność organizacyjną	0,205	
Wpływ uczenia prewencyjnego na efektywność organizacyjną		
Wpływ bezpośredni	0,129 (0,076; 0,089)	Mediacja pełna. Wpływ bezpośredni jest nieistotny, podczas gdy istotny jest wpływ poprzez odporność organizacyjną. Odporność organizacyjna zwiększa wpływ uczenia prewencyjnego na efektywność organizacyjną w firmach rodzinnych
Wpływ pośredni: Ścieżka uczenie prewencyjne → efektywność (<i>mediacja przez odporność organizacyjną</i>)	0,064 (0,027; 0,018)	
Wpływ całkowity uczenia prewencyjnego na efektywność organizacyjną	0,193	
Wpływ zarządzania uczeniem się na efektywność organizacyjną		
Wpływ bezpośredni	-0,213 (0,079; 0,007)	Brak mediacji. Wpływ zarządzania uczeniem się na efektywność jest istotny (i negatywny), a mediacja przez odporność organizacyjną zmniejsza jego skalę jedynie w nieznacznym, nieistotnym statystycznie stopniu
Ścieżka zarządzanie uczeniem się → efektywność organizacyjna (<i>mediacja przez odporność organizacyjną</i>)	0,033 (0,019; 0,081)	
Wpływ całkowity zarządzania uczeniem się na efektywność organizacyjną	-0,180	
Wpływ uczenia się radzenia sobie z emocjami na efektywność organizacyjną		
Wpływ bezpośredni	0,159 (0,065; 0,014)	Brak mediacji. Wpływ uczenia się radzenia z emocjami na efektywność organizacyjną jest istotny statystycznie, a odporność organizacyjna nieznacznie zmniejsza jego siłę, w sposób nieistotny statystycznie
Ścieżka uczenie radzenia sobie z emocjami → efektywność organizacyjna (<i>mediacja przez odporność organizacyjną</i>)	-0,024 (0,016; 0,138)	
Wpływ całkowity uczenia się radzenia sobie z emocjami na efektywność organizacyjną	0,135	

cd. tabeli 11

1	2	3
Wpływ bogactwa społeczno-emocjonalnego na efektywność organizacyjną		
Wpływ bezpośredni	-0,040 (0,071; 0,577)	Mediacja pełna. Wpływ bogactwa społeczno-emocjonalnego na efektywność organizacyjną jest nieistotny, a mediator w postaci odporności organizacyjnej istotnie statystycznie zmienia naturę tej zależności
Ścieżka bogactwo społeczno-emocjonalne → efektywność organizacyjna (<i>suma efektu mediacji przez twórczą elastyczność i strategiczną przezorność</i>)	0,097 (0,042; 0,020)	
Wpływ całkowity bogactwa społeczno-emocjonalnego na efektywność organizacyjną	0,057	

Źródło: Opracowanie własne.

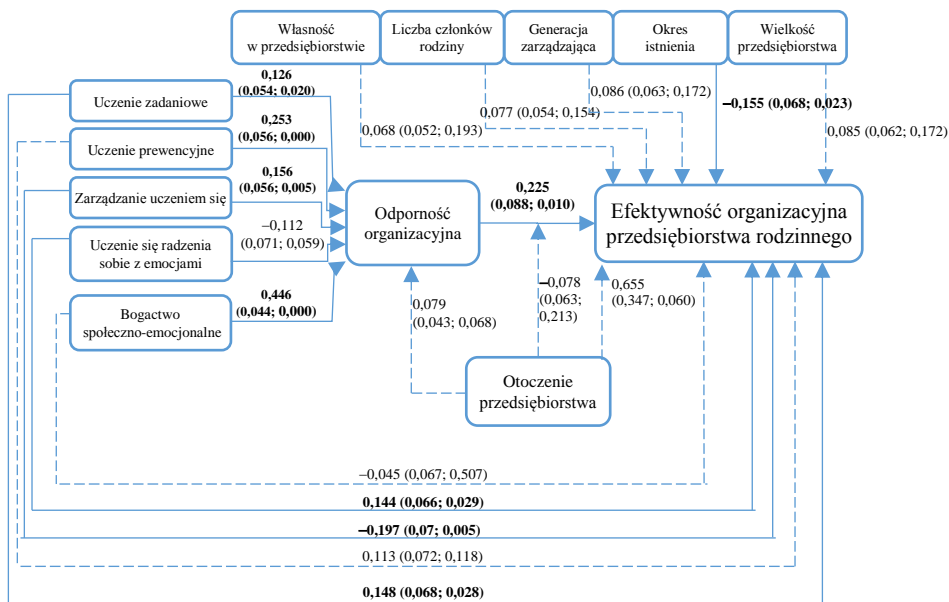
Podsumowując przeprowadzone analizy danych, można stwierdzić, że H4, zakładająca mediujący efekt odporności organizacyjnej w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, nie uzyskała wsparcia, choć warunkowo można przychylić się do częściowego potwierdzenia jej prawdziwości. W przypadku trzech ścieżek – uczenia zadaniowego, zarządzania uczeniem się i uczenia się radzenia sobie z emocjami efekty mediacji są nieistotne statystycznie. Mediacja pełna występuje w ścieżce uczenie prewencyjne – odporność organizacyjna – efektywność organizacyjna. Zatem odporność tylko w części mediuje skomplikowane zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.

Natomiast potwierdzenie uzyskała H7. Otóż odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną firmy rodzinnej, co więcej, jest to mediacja pełna, zmieniająca naturę zależności z bezpośredniego (nieistotnego statystycznie) wpływu o znaku ujemnym na istotny statystycznie wpływ o efekcie pozytywnym dla efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

4. Moderująca rola otoczenia przedsiębiorstwa w zależności pomiędzy odpornością a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego

W ostatnim kroku analitycznym do modelu zaprezentowanego na rysunku 9, opisującego zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach

i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego, wprowadzono moderator podstawowej zależności – otoczenie przedsiębiorstwa (wrogość, złożoność i zmienność) celem weryfikacji ostatniej hipotezy (H8). Dla potrzeb estymacji modelu, podobnie jak w poprzednich przypadkach, efektywność organizacyjna oraz odporność organizacyjna zostały potraktowane jako zmienne latentne, uczenie zadaniowe, uczenie prewencyjne, zarządzanie uczeniem się, uczenie radzenia sobie z emocjami i bogactwo społeczno-emocjonalne – jako zmienne formatywne (wykorzystano metazmienne), samo zaś otoczenie przedsiębiorstwa to zmienna zero-jedynkowa, gdzie 0 oznacza niską wrogość, złożoność i zmienność otoczenia, a 1 wysokie poziomy wrogości, złożoności i zmienności. Zmiennymi kontrolnymi pozostają wielkość przedsiębiorstwa, okres istnienia, generacja zarządzająca, liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie oraz własność w przedsiębiorstwie. Estymacja zależności pomiędzy zmiennymi latentnymi jest zadaniem wymagającym wykorzystania odmiennej techniki modelowania równań strukturalnych. W tym celu w programie Mplus skorzystano z typu analizy *random* oraz algorytmu integracji, gdyż modelowanie w tym przypadku polega na faktycznym podzieleniu populacji na dwa podzbiory według poziomów moderatora, a końcowy model jest wynikiem integracji dwóch odrębnie wyliczonych modeli. Efektem ubocznym w tym podejściu jest brak informacji dotyczących poziomu dopasowania modeli – na etapie modelowania program nie jest w stanie wyliczyć wartości współczynników RMSEA, CFI i TLI, a jedyną informacją pozwalającą ocenić jakość opracowanego modelu jest współczynnik *Akaike Information Criteria*, który był konsekwentnie wyliczany również przy poprzednich modelach (Sugiura 1978). Współczynnik ten jest estymatorem predykcji błędu i odzwierciedla relatywną jakość modelu ekonometrycznego dla danego zbioru danych. Jest on oparty na teorii informacji, która zakłada, że gdy model statystyczny wykorzystany jest do przedstawienia procesu generowania danych, jego postać niemal nigdy nie będzie doskonała ze względu na utratę części informacji wykorzystanych do modelowania. Odzwierciedla on ilość informacji utraconych w modelu – im mniej informacji zostaje utraconych, tym lepsza jakość modelu. Zatem jest to współczynnik umożliwiający porównanie jakości modeli przy uwzględnieniu jego wartości. Wartość rzeczowego współczynnika rośnie wraz z wprowadzaniem kolejnych zmiennych i estymowaniem dalszych zależności, co jest zjawiskiem normalnym, zważywszy na jego budowę. Znaczący wzrost wartości współczynnika będzie oznaczał istotne pogorszenie się jakości dopasowania modelu. Oszacowany model przedstawiono na rysunku 10.



Nad strzałkami (lub obok nich) podano miary związków; w kolejności – poziom współczynnika, błąd oszacowania, wartość statystyki istotności p.

Dla $p < 0,05$ (wyłuszczone) uznaje się związek za istotny statystycznie.

Linie ciągłe – związki istotne statystycznie, linie przerywane – związki nieistotne statystycznie.

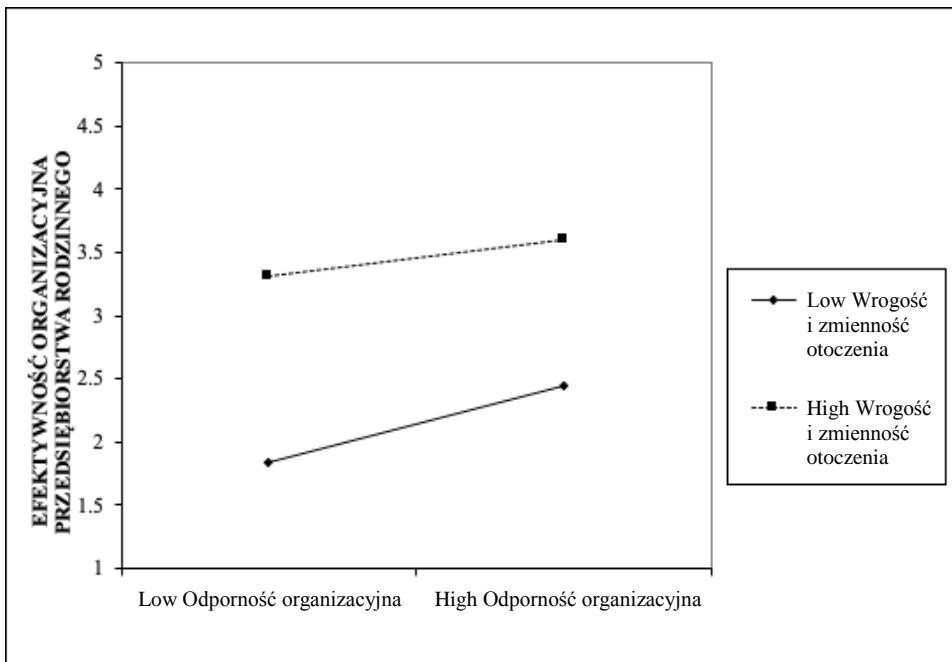
Rysunek 10. Model zależności pomiędzy wymiarami odporności i efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego – moderująca rola wrogości, złożoności i zmienności otoczenia

Źródło: Opracowanie własne.

Współczynnik stopnia dopasowania modelu – *Akaike Information Criteria* – wynosi dla oszacowanego modelu 24352,227, co w porównaniu ze współczynnikiem dla modelu przedstawionego na rysunku 9, wynoszącego 24368,176, oznacza wzrost jakości. Mając na uwadze, że wzmiankowany model z rysunku 9 został oszacowany na satysfakcjonującym statystycznie poziomie, można wnioskować, że również opisywany w tej części monografii model jest dobrą reprezentacją danych obserwowanych. Relatywna zmiana (różnica pomiędzy parametrami dwóch porównywanych modeli) wynosi -15,949 punktu. To bardzo niewiele, zważywszy na skomplikowanie i złożoność testowanych zależności oraz ilość szacowanych parametrów modeli regresji.

Jak wynika z przedstawionych na rysunku 9 analiz, wprowadzenie dodatkowej zmiennej w postaci wrogości, złożoności i zmienności otoczenia nie spowodowało istotnej zmiany w zależnościach pomiędzy główną zmienną zależną – efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego – a główną zmienną

niezależną (wartość wpływu interakcji otoczenia i odporności to $\beta = -0,078$, $p = 0,213$). Samo otoczenie przedsiębiorstwa nie jawi się również w świetle badanych zależności jako istotna determinanta ani odporności organizacyjnej ($\beta = 0,079$, $p = 0,068$), ani też efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego ($\beta = 0,655$, $p = 0,060$). Samo w sobie niesie to przesłanki przemawiające za odrzuceniem przypuszczeń wyrażonych w H8. Można na tej podstawie zasadnie stwierdzić, że otoczenie przedsiębiorstwa nie jest istotnym moderatorem zależności pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i jego efektywnością organizacyjną. Aby lepiej zrozumieć zależności i dostrzec ich nieistotność, przygotowano graficzną prezentację efektów interakcji otoczenia przedsiębiorstwa z odpornością organizacyjną i jej wpływu na efektywność firmy rodzinnej. Przedstawiono ją na rysunku 11.



Rysunek 11. Wpływ interakcji pomiędzy wrogością, złożonością i zmiennością otoczenia oraz odpornością organizacyjną na efektywność organizacyjną firmy rodzinnej

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem programu MS Excel.

Z przedstawionych na rysunku 11 prezentacji wpływu interakcji odporności organizacyjnej z wrogością, złożonością i zmiennością otoczenia na efektywność organizacyjną wynika kilka wniosków. Po pierwsze, w odniesieniu do efektów przedstawionych na rysunku 11, niezależnie od stopnia wrogości, złożoności i zmienności otoczenia, niskim poziomom odporności organizacyjnej

towarzyszą niskie poziomy efektywności, a wysokim poziomom odporności – wysokie oceny efektywności. Otoczenie nie ma w świetle przedstawionych wniosków istotnego wpływu na zależność, natomiast można dostrzec, że w przypadkach firm funkcjonujących w otoczeniu wrogim, złożonym i zmiennym raportowane poziomy efektywności są wyższe niż w otoczeniu przyjaznym i stabilnym, niezależnie od poziomu odporności organizacyjnej. Niemniej patrząc na poziom wartości współczynnika istotności p dla otoczenia, wynoszącego 0,060, na wynik ten należy patrzeć z dużą ostrożnością. Jest to wniosek uprawniony jedynie przy założeniu wartości współczynnika $p < 0,1$, co nie jest praktykowane powszechnie w analizach statystycznych.

W odniesieniu do pozostałych związków w modelu, w ich przypadku nie zaobserwowano istotnych zmian. Po pierwsze, uczenie zadaniowe ($\beta = 0,148$; $p = 0,028$), zarządzanie uczeniem się ($\beta = -0,197$; $p = 0,005$) i uczenie radzenia sobie z emocjami ($\beta = 0,144$; $p = 0,029$) są istotnie powiązane z efektywnością. Przy czym inwestycje w zarządzanie uczeniem się są nieefektywne, jak wskazują wyniki badań, natomiast zachęcanie do uczenia zadaniowego oraz uczenia radzenia sobie z emocjami przynoszą korzyści dla organizacji w postaci zwiększonej efektywności organizacyjnej. Po drugie, bogactwo społeczno-emocjonalne ma marginalny i nieistotny statystycznie związek z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego ($\beta = -0,045$; $p = 0,507$), dopiero efekty mediacji pozwalają mu się ujawnić (por. tabela 11).

Po trzecie, uczenie zadaniowe ($\beta = 0,126$; $p = 0,020$), uczenie prewencyjne ($\beta = 0,253$; $p = 0,000$), zarządzanie uczeniem się ($\beta = 0,156$; $p = 0,005$) istotnie kształtują odporność organizacyjną, a kompetencje w radzeniu sobie z emocjami ($\beta = -0,112$; $p = 0,059$) nie są istotnym czynnikiem modyfikującym zdolności organizacji do przetrwania w warunkach kryzysu.

Po czwarte, bogactwo społeczno-emocjonalne jest bardzo silnym predyktorem odporności organizacyjnej firmy rodzinnej ($\beta = 0,446$; $p = 0,000$). Po piąte, zmienne kontrolne, czyli wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego, jego okres istnienia, generacja zarządzająca, liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie firmą czy kwestie własności nie są istotnie powiązane z efektywnością organizacyjną firmy ani też z odpornością organizacyjną. Jedynie okres istnienia przedsiębiorstwa ma negatywne znaczenie dla jego efektywności organizacyjnej ($\beta = -0,155$; $p = 0,023$). Po szóste, w modelu tym poziom wyjaśniania zmiennych zależnych jest najwyższy ze wszystkich modeli. Współczynnik determinacji dla kluczowej zmiennej zależnej – efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa – wyniósł prawie 25%, co świadczy o tym, że włączone do modelu zmienne istotnie wpływają na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Jest to znaczące zwiększenie stopnia wyjaśniania w porównaniu z modelem

niewzględniającym otoczenia – tam poziom współczynnika był istotnie niższy i wynosił 20%. W odniesieniu do odporności organizacyjnej traktowanej jako zmienna zależna wzmiankowany współczynnik jest bardzo wysoki i wynosi 53,2%, niemniej przyrost jego wartości jest nieznaczny (0,2%), co świadczy o umiarkowanym wpływie otoczenia na tę zmienną. W kolejnym punkcie podsumowano wykonane w rozdziale analizy i przedstawiono główne wnioski.

5. W kierunku konkluzji analiz – podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych w niniejszym rozdziale analiz jawi się obraz odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego jako zjawiska głęboko zakorzenionego w przedsiębiorstwie, które pozostaje pod wpływem szerokiego spektrum czynników wpływających nie tylko na jego poziom, ale również na skutki z niego wynikające. Aby efektywniej przedyskutować wnioski płynące z analiz oraz ukazać złożoność i wieloaspektowość procesu badawczego, w tabeli 12 przedstawiono porównanie czterech oszacowanych modeli zależności. Porównanie to jest niezbędne dla wyciągnięcia poprawnych i uzasadnionych merytorycznie konkluzji. Pozwoli również przedyskutować je w świetle dotychczasowego stanu wiedzy w tym obszarze.

Tabela 12. Podsumowanie oszacowanych modeli zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem roli uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz otoczenia przedsiębiorstwa

	Model kontrolny	Model 1	Model 2	Model 3
1	2	3	4	5
	Efektywność i zmienne kontrolne	Wpływ odporności na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	Wpływ odporności na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się przez porażkę i bogactwa społeczno-emocjonalnego	Wpływ odporności na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się przez porażkę i bogactwa społeczno-emocjonalnego – moderująca rola otoczenia
Zależność / Parametr	Współczynnik lub indeks w przypadku miar dopasowania; w nawiasach podano wartość błędu oszacowania i współczynnik istotności p. N/A określa brak możliwości obliczenia lub brak uwzględnienia danej zmiennej w modelu			
RMSEA	0,064	0,056	0,053	N/A
CFI	0,927	0,882	0,871	N/A
TLI	0,914	0,870	0,858	N/A
SRMR	0,046	0,056	0,054	N/A
AKAIKE Information Criterion	8598,789	24576,745	24368,176	24352,227

cd. tabeli 12

1	2	3	4	5
Determinanty efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego				
Współczynnik determinacji:	0,057 (0,026; 0,028)	0,126 (0,041; 0,002)	0,200 (0,044; 0,000)	0,248 (0,044; 0,000)
Wielkość przedsiębiorstwa	0,147 (0,067; 0,029)	0,117 (0,06; 0,052)	0,078 (0,063; 0,215)	0,085 (0,062; 0,172)
Okres istnienia	-0,099 (0,072; 0,172)	-0,138 (0,083; 0,097)	-0,109 (0,082; 0,185)	-0,155 (0,068; 0,023)
Generacja zarządzająca	0,107 (0,069; 0,122)	0,092 (0,074; 0,214)	0,089 (0,069; 0,200)	0,086 (0,063; 0,172)
Liczba członków rodziny	0,079 (0,060; 0,186)	0,076 (0,06; 0,205)	0,071 (0,058; 0,220)	0,077 (0,054; 0,154)
Własność przedsiębiorstwa	0,102 (0,056; 0,070)	0,106 (0,053; 0,046)	0,083 (0,052; 0,112)	0,068 (0,052; 0,193)
Odporność organizacyjna	N/A	0,272 (0,060; 0,000)	0,214 (0,087; 0,014)	0,225 (0,088; 0,010)
Uczenie zadaniowe	N/A	N/A	0,175 (0,082; 0,033)	0,148 (0,068; 0,028)
Uczenie przewencyjne	N/A	N/A	0,129 (0,076; 0,089)	0,113 (0,072; 0,118)
Zarządzanie uczeniem się	N/A	N/A	-0,213 (0,079; 0,007)	-0,197 (0,07; 0,005)
Uczenie się radzenia sobie z emocjami	N/A	N/A	0,159 (0,065; 0,014)	0,144 (0,066; 0,029)
Bogactwo społeczno-emocjonalne	N/A	N/A	-0,040 (0,071; 0,577)	-0,045 (0,067; 0,507)
Otoczenie przedsiębiorstwa	N/A	N/A	N/A	0,655 (0,347; 0,060)
Interakcja otoczenia z odpornością organizacyjną	N/A	N/A	N/A	-0,078 (0,063; 0,213)
Determinanty Odporności Organizacyjnej				
Współczynnik determinacji:	N/A	0,074 (0,028; 0,008)	0,530 (0,045; 0,000)	0,532 (0,041; 0,000)
Wielkość przedsiębiorstwa	N/A	0,101 (0,069; 0,144)	-0,006 (0,054; 0,912)	-0,003 (0,051; 0,954)
Okres istnienia	N/A	0,165 (0,064; 0,009)	0,084 (0,053; 0,118)	0,072 (0,055; 0,189)
Generacja zarządzająca	N/A	0,057 (0,072; 0,432)	0,013 (0,056; 0,819)	0,008 (0,051; 0,871)
Liczba członków rodziny	N/A	0,011 (0,054; 0,836)	-0,010 (0,042; 0,809)	-0,009 (0,044; 0,840)
Własność przedsiębiorstwa	N/A	-0,010 (0,06; 0,866)	0,064 (0,035; 0,819)	0,054 (0,042; 0,198)
Uczenie zadaniowe	N/A	N/A	0,140 (0,063; 0,027)	0,126 (0,054; 0,020)
Uczenie przewencyjne	N/A	N/A	0,263 (0,061; 0,000)	0,253 (0,056; 0,000)
Zarządzanie uczeniem się	N/A	N/A	0,155 (0,053; 0,003)	0,156 (0,056; 0,005)
Uczenie się radzenia sobie z emocjami	N/A	N/A	-0,114 (0,073; 0,052)	-0,112 (0,071; 0,059)
Bogactwo społeczno-emocjonalne	N/A	N/A	0,455 (0,049; 0,000)	0,446 (0,044; 0,000)
Otoczenie przedsiębiorstwa	N/A	N/A		0,079 (0,043; 0,068)

W tabeli dla większej czytelności wytłuszczono istotne statystycznie związki pomiędzy zmiennymi

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza tabeli prowadzi do kilku wniosków natury ogólnej. Po pierwsze, wprowadzanie kolejnych zmiennych do modeli powoduje zmiany współczynników charakteryzujących zależności w modelach uwzględniających mniejszą liczbę zmiennych. Jest to naturalna prawidłowość rządząca analizami statystycz-

nymi opartymi na modelach regresji, a na tych oparte jest modelowanie równań strukturalnych. Włączanie kolejnych zmiennych do modelu powoduje zmianę struktury całego modelu i może prowadzić do zaniku istotności wcześniej potencjalnie ważnych czynników dla poziomu zmiennej zależnej. Niezależnie od włączanych kolejnych zmiennych jakość oszacowanych modeli jest akceptowalna w świetle kryteriów przyjmowanych w literaturze.

Po drugie, efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest zależna od poziomu jego odporności. Pozwala to na potwierdzenie H1, bowiem wpływ odporności na efektywność nie zależy od otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Tym samym prowadzi to do falsyfikacji przypuszczenia wyrażonego w H8 – otoczenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie moderuje zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną.

Po trzecie, źródeł efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego należy również poszukiwać w uczeniu się na błędach i niepowodzeniach, przy czym uczenie zadaniowe i uczenie się radzenia sobie z emocjami są znaczące dla poprawy efektywności organizacyjnej. Zarządzanie uczeniem się przynosi odmienne od zamierzonych skutki w tego typu organizacjach, prowadząc do spadku efektywności organizacyjnej. Bez znaczenia jest natomiast uczenie prewencyjne, które nie ma wpływu na samą efektywność funkcjonowania podmiotu. W świetle przytoczonych rozważań, H3 uzyskuje częściowe wsparcie, gdyż nie wszystkie aspekty uczenia się na błędach i niepowodzeniach prowadzą do poprawy efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Warto w tym miejscu jednocześnie przywołać wyniki analizy mediacji (model 2), która wskazuje na zasadność częściowego potwierdzenia H4. Odporność organizacyjna mediuje jedynie zależność pomiędzy uczeniem prewencyjnym a efektywnością organizacyjną, przy czym w pozostałych obszarach uczenia się na błędach i niepowodzeniach efektu mediacji nie zaobserwowano.

Po czwarte, bogactwo społeczno-emocjonalne, jako specyficzny zbiór wartości przedsiębiorstwa rodzinnego przejawiający się w kładzeniu silnego nacisku na rodzinne interesy, nie ma istotnego związku z efektywnością organizacyjną firmy rodzinnej. Jest ono zjawiskiem występującym niezależnie od efektów działania organizacji. Tym samym przypuszczenie wyrażone w H6 nie znajduje potwierdzenia w wynikach badań empirycznych. W tym miejscu warto jednak zaznaczyć wyniki analizy mediacji odporności organizacyjnej w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną, które wskazują, że odporność jest w istocie ważnym mechanizmem tłumaczącym wpływ bogactwa społeczno-emocjonalnego na kluczową zmienną zależną. Zważywszy, że mamy w tym przypadku do czynienia z mediacją pełną, przynosi to potwierdzenie dla H7.

Po piąte, odporność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym powstaje jako skutek uczenia się na błędach i niepowodzeniach. Uczenie zadaniowe, uczenie przewencyjne oraz zarządzanie tymi elementami uczenia się są kluczowe dla tworzenia potencjału odporności organizacyjnej i mają na nie korzystny wpływ. Tymczasem uczenie się radzenia sobie z emocjami pozostaje bez związku z odpornością organizacji. Niezależnie od tego, czy spojrzymy na model drugi czy trzeci, rola uczenia się radzenia sobie z emocjami nie jest istotna dla zrozumienia odporności organizacyjnej – nie jest to istotny statystycznie czynnik determinujący odporność organizacyjną firmy rodzinnej w badanej próbie. Podsumowując, można stwierdzić, że uczenie się na błędach i niepowodzeniach jest w istocie ważnym elementem dla odporności organizacyjnej. Jest to przesłanka dla częściowego potwierdzenia trafności H2.

Po szóste, bogactwo społeczno-emocjonalne, choć niezwiązane z efektywnością organizacyjną, ma istotne znaczenie dla odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, niezależnie od otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Uwypukla to rolę tego charakterystycznego dla przedsiębiorstw rodzinnych zbioru wartości w kształtowaniu potencjału i zdolności organizacji rodzinnych w odpowiedzi na kryzys lub zawirowania. Zatem H5 uzyskuje pełne wsparcie w wynikach badań empirycznych.

Po siódme, wrogość, złożoność i zmienność otoczenia przedsiębiorstwa nie jest ważną zmienną w badaniu zależności pomiędzy odpornością organizacyjną i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Włączenie tej zmiennej do modelu nie zmienia istotnie natury związków pomiędzy tymi dwoma zmiennymi.

Po ósme, same charakterystyki firmy rodzinnej, takie jak wielkość przedsiębiorstwa, jego okres istnienia, generacja zarządzająca, liczba członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie firmą czy zagadnienia własności przedsiębiorstwa przez członków rodziny mają dla kluczowych zmiennych zależnych marginalne lub nieistotne znaczenie, niezależnie od analizowanego modelu. Stoi to w opozycji do dotychczasowych dociekań podkreślających rolę tych czynników w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Po dziewiąte, nie można wykluczyć, że wprowadzanie kolejnych zmiennych do modelu poprawiłoby stopień wyjaśniania efektywności organizacyjnej, niemniej mogłoby doprowadzić równocześnie do rozmycia znaczenia poszczególnych zależności oraz przyczyniania się badanych zmiennych do poprawy efektywności organizacyjnej. Stopień wyjaśniania efektywności organizacyjnej firmy rodzinnej jest wysoki, uwzględniając ograniczoną liczbę branych pod uwagę zmiennych, co wskazuje na ich potencjalnie duże znaczenie w tłumaczeniu przyczyn ponadprzeciętnej efektywności działania. W tabeli 13 podsumowano wyniki testowania hipotez.

Tabela 13. Wyniki testowania hipotez

Numer hipotezy	Treść	Efekt weryfikacji
1	Odporność organizacyjna przedsiębiorstwa jest pozytywnie powiązana z jego efektywnością organizacyjną	Potwierdzona
2	Organizacyjne uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego	Częściowo potwierdzona
3	Uczenie się na błędach i niepowodzeniach prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego	Częściowo potwierdzona
4	Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	Częściowo potwierdzona
5	Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego	Potwierdzona
6	Bogactwo społeczno-emocjonalne prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego	Odrzucona
7	Odporność organizacyjna mediuje w zależności pomiędzy bogactwem społeczno-emocjonalnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	Potwierdzona
8	Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego a jego efektywnością organizacyjną w taki sposób, że im otoczenie jest bardziej wrogie, złożone i dynamiczne, tym zależność pomiędzy odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i jego efektywnością organizacyjną jest silniejsza	Odrzucona

Źródło: Opracowanie własne.

W efekcie przeprowadzonego postępowania badawczego trzy z ośmiu postawionych hipotez zyskały wsparcie w danych i zostały potwierdzone. Trzy hipotezy zostały częściowo potwierdzone, a dwie odrzucone. Na tle tych wyników badań w kolejnej części opracowania skoncentrowano się na głównych wnioskach płynących z analiz literatury i analiz statystycznych. W kolejnym rozdziale starano się przedstawić kluczowe zagadnienia wyłaniające się z prowadzonych na stronach monografii rozważań. Starano się ukazać implikacje dla teorii odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jej związków z efektywnością tych podmiotów, przedyskutować praktyczne aspekty dociekań, wskazać kierunki przyszłych badań i ukazać ich słabe strony.

Rozdział V

Dyskusja nad wynikami badań – wnioski dla teorii, praktyki, przyszłe kierunki badań i ograniczenia procesu badawczego

Funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych stanowi istotny element krajobrazu gospodarek rozwijających się i prowadzi do dobrobytu społeczności lokalnych (Memili i in. 2015), a w rezultacie całych państw (Shanker i Astrachan 1996). W przeprowadzonych badaniach poddano analizie jeden z istotnych, zwłaszcza w kontekście pandemii koronawirusa, aspektów funkcjonowania firm rodzinnych – odporność organizacyjną, rozumianą przez pryzmat „zdolności organizacji do przewidywania możliwości wystąpienia potencjalnych, niekorzystnych i nieoczekiwanych zakłóceń w otoczeniu zagrażających jej funkcjonowaniu, a gdy się zdarzą, do szybkiego i efektywnego odpowiadania (reagowania) na nie poprzez procesy adaptacji, zmiany struktur, strategii i sposobów działania, wprowadzania nowych rozwiązań i eksploataowania nadarżających się szans wykorzystując dostępne zasoby dla zapewnienia przetrwania, podtrzymania podstawowych funkcji, realizacji celów i stabilności w dłuższym czasie; w przypadku wystąpienia negatywnych skutków – do odbudowy i powrotu co najmniej do pierwotnego stanu”. W niniejszej części opracowania uwaga zostanie skupiona na wskazaniu wkładu w rozwój wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, implikacji praktycznych wynikających z prowadzonych dociekań, ukazania przyszłych kierunków badań oraz wskazania ograniczeń związanych z przyjętym postępowaniem badawczym.

1. Implikacje teoretyczne

Analizy prowadzone w ramach przeglądów literatury oraz danych empirycznych z 339 przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Polsce koncentrują uwagę na istotnym, jak pokazały wydarzenia z ostatnich dwóch lat, aspek-

cie działania firm rodzinnych. Przede wszystkim podstawowym asumptem do obecnej wiedzy w obszarze jest ukazanie niedostrzeganej do tej pory w literaturze roli, jaką w firmach rodzinnych pełni odporność organizacyjna z perspektywy efektywności organizacyjnej tej grupy podmiotów. O ile bowiem możliwe jest odnalezienie publikacji wskazujących na przedmiotową rolę w firmach nierodzinnych (Rodriguez-Sanchez i in. 2021), o tyle wiedza dotycząca tego zagadnienia w kontekście specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego jest znikoma, co uwypuklają analizy literatury przeprowadzone w rozdziale II niniejszej pracy. W części empirycznej monografii starano się ukazać nie tylko sam związek pomiędzy dwoma kluczowymi z perspektywy celów pracy zjawisk, ale również wskazać na mechanizmy, które prowadzą do tego związku. Wnioski płynące z analiz prowadzą do stwierdzenia, że niezależnie od charakteru otoczenia organizacji – jego stabilności, dynamiki, wrogości czy przyjazności, inwestowanie w odporność organizacyjną przekłada się na wzrost efektywności firmy rodzinnej. Wnioski te potwierdzają założenia teorii zarządzania ryzykiem i stanowią podbudowę dla aktywnego kształtowania przyszłości organizacji w drodze przygotowań na możliwe, negatywne z perspektywy firmy, zjawiska (Pournader, Kach i Talluri 2020). Otóż wyniki badań dobitnie ukazują, że przygotowywanie się na nieprzewidziane trudności jest skuteczne niezależnie od tego, na ile organizacja jest w stanie trafnie przewidywać zmiany w swoim otoczeniu. Zarówno w otoczeniu nacechowanym wysoką zmiennością, jak i w spokojnym wysiłki przygotowawcze na nieprzewidziane zdarzenia przynoszą oczekiwany wzrost efektywności organizacyjnej. Jest to o tyle interesujące, o ile potencjał i zdolności małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych do wykorzystania złożonych schematów planowania kryzysowego mogą być ograniczone (McMaster i in. 2020). Sugeruje to istnienie w małych firmach rodzinnych sił sprzyjających adaptacji do zmiennych, wrogich warunków.

Obok znaczenia odporności organizacyjnej dla efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, niniejsza praca wzbogaca także teorię w obszarze organizacyjnego uczenia się, a w szczególności uczenia się na błędach i niepowodzeniach. Jak wynika z przeprowadzonych analiz literatury, brak jest opracowań podnoszących ważność uczenia się na błędach i niepowodzeniach w przedsiębiorstwach rodzinnych, choć konceptualnie zagadnienie to jest wskazywane jako istotne w modelach teoretycznych (Williams i in. 2017; Lafuente i in. 2019). Otóż analizy doprowadziły do jedynie częściowego potwierdzenia hipotezy dotyczącej związków pomiędzy uczeniem się a efektywnością organizacyjną, to jednak uczenie zadaniowe i uczenie się radzenia sobie z emocjami wśród pracowników w istocie prowadzi do zwiększenia efektywności. Może to być tłumaczone tym, że pracownicy, ucząc się na błędach i niepowodzeniach w realizacji zadań, opracowują nowatorskie praktyki radzenia sobie z nieprze-

widzianymi zjawiskami. Te z kolei potem skutkują ich zwiększoną efektywnością i skutecznością, a w rezultacie chronią przedsiębiorstwo przed stratami, poprawiając efektywność organizacyjną (Battisti i in. 2019). Z kolei wpływ uczenia się radzenia sobie z emocjami może wynikać z kształtowania postaw spokojnego reagowania na nowe i nieprzewidziane zdarzenia w przyszłości, co również prowadzi do poprawy efektywności indywidualnej i organizacyjnej. Z drugiej strony starania zmierzające do dookreślenia sposobów uczenia się – zarządzanie uczeniem się na błędach i niepowodzeniach, ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych wyrażającą się w niskiej formalizacji i profesjonalizacji (Hiebl i Mayrleitner 2019) prowadzi jedynie do straty czasu i uwagi, które powinny być poświęcone na ważniejsze z perspektywy przedsiębiorstwa działania.

Przeprowadzone analizy wzbogacają też wiedzę dotyczącą współzależności bogactwa społeczno-emocjonalnego i efektywności organizacyjnej (Hernandez-Perlines, Covin i Ribeiro-Soriano 2021). Mając na uwadze niejednoznaczne wnioski płynące z wcześniejszych ustaleń w tym temacie (Memili i in. 2020), przeprowadzone badania wypuklają brak bezpośredniej zależności pomiędzy tymi dwoma aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Niemniej szczególną rolę w tym względzie pełni odporność organizacyjna, która jak wskazują wyniki skutecznie mediuje w przedmiotowej zależności. Wysokie poziomy odporności organizacyjnej ułatwiają wykorzystanie bogactwa społeczno-emocjonalnego w generowaniu wartości dla przedsiębiorstwa. Innymi słowy, oznacza to, że odporność organizacji w odpowiedzi na wyzwania otoczenia staje się mechanizmem prowadzącym do wysokich wyników. Bez odporności organizacyjnej w trudnych sytuacjach bogactwo społeczno-emocjonalne pozostaje niezwiązane z efektywnością organizacyjną w firmie rodzinnej. Te dwa zjawiska stanowią odrębne byty. Podkreśla to również znaczenie konceptualizacji modelu uwzględniające mechanizmy przekładania bogactwa społeczno-emocjonalnego na efektywność.

Przeprowadzone analizy prowadzą również do zaskakującej obserwacji, że zmienne dotychczas powszechnie uważane za specyficzne dla przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak własność i kontrola rodziny nad przedsiębiorstwem, liczba członków rodziny aktywnie zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy generacja zarządzająca (Daspit i in. 2021) nie prowadzą do poprawy efektywności przedsiębiorstw rodzinnych. Okazuje się, że po uwzględnieniu innych czynników nie odgrywają one aż tak istotnej roli, jak przyjęło się to uważać w literaturze. Może być to kwestią relatywnie krótkiej historii funkcjonowania badanych podmiotów i specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, niemniej jest to jedynie przypuszczenie wymagające sprawdzenia.

Analizy z pewną dozą ostrożności pozwalają stwierdzić, że okres istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego jest negatywnie powiązany z jego efektywnością organizacyjną – sugeruje to, że statystycznie w badanej próbie starsze przedsiębiorstwa osiągały niższą efektywność niż młodsze podmioty gospodarcze. Nie ukazano natomiast silnych związków wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego z ocenami jego efektywności.

Kolejnym obszarem, w którym przeprowadzone analizy wzbogacają teorię, są zagadnienia związane z odpornością organizacyjną w ogóle (Hillmann i Guenther 2021) i odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w szczególności (Campopiano, De Massis i Kotlar 2019). Dokonany systematyczny przegląd literatury ukazał skomplikowanie i uwikłanie zjawiska odporności w organizacjach, a analiza słów kluczowych z definicji doprowadziła do stworzenia możliwie kompletnego ujęcia tego, czym odporność organizacyjna w istocie jest (por. definicja odporności organizacyjnej). Integrujące spojrzenie na problem z perspektywy procesów, zdolności, zasobów i efektów uwypukla złożoność natury badanego zjawiska i wskazuje na wynikający z dżungli uwarunkowań jego sytuacyjny charakter. W tym zakresie praca wzbogaca wcześniejsze spojrzenia o ujęcie szerokie i odnoszące się do najistotniejszych kwestii sugerowanych przez innych badaczy. Choć proste koncepcje i rozwiązania są przydatne w większości przypadków z perspektywy menedżerów i przedsiębiorców, to jednak wydaje się, że w obliczu uwikłania odporności organizacyjnej w szereg nie do końca oczywistych zależności, nadmierne upraszczanie rzeczywistości i dążenie do jednoznacznych odpowiedzi zgodnych z nurtem *best practice* (Christmann 2000) prowadzi w tym przypadku na manowce. W tej sytuacji pluralizm oraz otwarcie na wieloznaczność, podkreślane w literaturze krajowej przez Bratnickiego (2001), a w międzynarodowej m.in. przez Weicka (1995a), są warunkiem trafnych wniosków. Od strony metodycznej oznacza to konieczność położenia szczególnego nacisku na fazę generowania teorii, a w mniejszym stopniu na samą poprawność techniczną.

Od strony teoretycznej wkładem w rozwój wiedzy dotyczącej odporności organizacyjnej jest również opracowana definicja odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, podkreślająca charakterystyczne dla tego typu organizacji elementy – rodzinność oraz związane z nim bogactwo społeczno-emocjonalne i sukcesję menedżerską (Safin 2015), czy z gołą odmienne definiowanie celów całego procesu. Zgodnie z wiedzą autora, jest to pierwsze w literaturze konceptualne spojrzenie na zagadnienie odporności organizacyjnej firmy rodzinnej, a studia przeprowadzone w obszarze literatury zagranicznej również nie ukazały czytelnego doprecyzowania tego zjawiska.

Oryginalnym wkładem prac i analiz przeprowadzonych w trakcie tworzenia monografii jest na gruncie metodycznym także sprawdzone empirycznie narzędzie do oceny odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Zasada się ono na integracji wielu aspektów tworzących fundamenty odpornego przedsiębiorstwa rodzinnego. Choć na początku rozważań zakładano dialektyczną naturę odporności organizacyjnej, nie znalazła ona potwierdzenia w empirycznych analizach. Respondenci skłonni są postrzegać odporność organizacyjną w sposób nie do końca zgodny z założeniami teoretycznymi, co wskazuje ponownie na kluczową kwestię dopracowania teoretycznej koncepcji w sposób zapewniający możliwie wysoki poziom zrozumienia konstruktów wśród odbiorców. Otóż zjawisko odporności, które w zamyśle miało integrować procesy czysto twórcze (przedsiębiorcze) i skoncentrowane na zapewnianiu stabilności w dłuższym czasie, uwypuklające rolę zasobów i planowania, jest przez respondentów postrzegane jako integralna całość. W sposób nie do końca przewidziany na etapie konstrukcji narzędzia respondenci nie traktują wymiarów tych jako rozłącznych, ale raczej patrzą na samo zjawisko odporności z perspektywy całościowej. Po części odnosi się to do koncepcji dialektycznej, osadzonej na rozumieniu sprzeczności ukrytych w samej odporności (Bratnicki 2005; Hargrave i Van de Ven 2017), co nie było ewidentne na etapie jego tworzenia. W świetle rozważań prowadzonych przez Duchek (2020) na polu analizy koncepcji pomiaru jest to pierwsze spojrzenie na zdolności organizacji do przewidywania, przetrwania, rozwoju i odbudowy od strony sprzeczności ukrytych w samym konstrukcie. Ich identyfikacja nie byłaby możliwa bez przeprowadzonych analiz – czynnikowych i związków, niemniej jest to kolejne potwierdzenie skomplikowania przedmiotowej problematyki i wskazuje raczej na jego sytuacyjny charakter niż na zasadność traktowania go z perspektywy „recepty na przyszłość” (Colbert 2004).

Przeprowadzone badania wzbogacają również wiedzę dotyczącą antecedencji i procesów niezbędnych dla pojawienia się odporności organizacyjnej (Danes i in. 2009; Dahles i Susilowati 2015). Szczególnie istotne wydaje się na tym polu podkreślenie roli uczenia się na błędach i niepowodzeniach, którego wszystkie wymiary (poza uczeniem się radzenia sobie z emocjami) są istotnie powiązane z odpornością organizacyjną firmy rodzinnej. Do tej pory, zgodnie z wiedzą autora, nie były konsekwentnie prowadzone badania dotyczące tego zagadnienia ani w publikacjach krajowych, ani zagranicznych, z wyłączeniem sygnalnego opracowania Ingrama (2021b) o jedynie krajowym zasięgu.

Wykorzystując cechę charakterystyczną przedsiębiorstwa rodzinnego, jaką jest bogactwo społeczno-emocjonalne, w niniejszej monografii wykazano również znaczenie tego zjawiska dla odporności organizacyjnej. Podobnie jak to

było w przypadku uczenia się na błędach i niepowodzeniach, tak i tutaj opracowania łącznie traktujące odporność i bogactwo społeczno-emocjonalne są niezwykle rzadkie w literaturze, a związki pomiędzy nimi nie były do tej pory obiektem szerszych i systematycznych dociekań naukowych potwierdzonych empirycznie. Tymczasem analiza modeli równań prowadzi do wniosku, że w firmach rodzinnych przy okazji badania odporności organizacyjnej nie powinno się abstrahować od specyficznego wpływu rodziny na procesy, który wyraża się w bogactwie społeczno-emocjonalnym tego typu podmiotów. Co zaskakujące, na poziom odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego nie wpływają natomiast ani własność i kontrola nad przedsiębiorstwem, ani zaangażowanie członków rodziny założycielskiej w zarządzanie, ani też generacja założycielska sprawująca kontrolę nad przedsiębiorstwem. Wskazuje to na konieczność poszukiwania odmiennej grupy wyróżników dla potrzeb badań nad odpornością organizacyjną w firmie rodzinnej. Wśród nich bez wątpienia szczególne miejsce powinna pełnić chęć sukcesji menedżerskiej oraz związane z tą sukcesją stosowane praktyki uczenia przyszłych właścicieli organizacji oraz problemy przekazywania władzy (Weismeier-Sammer i Hatak 2014). W tym nurcie ważne wydaje się uwzględnienie charakterystyk indywidualnych członków rodziny założycielskiej, co coraz częściej podnoszone jest w literaturze (Martino, Rigolini i D'Onza 2020).

Przyjęte w pracy podejście, oparte na powiązaniu odporności z generacją rodziny zarządzającej przedsiębiorstwem nie ukazało znaczących związków, choć było uzasadnione poprzednio prowadzonymi badaniami (Davis i Harveston 1999). Być może jest to wynikiem małej liczby przedsiębiorstw, w których zarządzającymi są osoby z drugiej lub kolejnej generacji właścicieli, a być może czynnik ten najwyczejniej nie ma znaczenia dla przedmiotowych kwestii. Bez znaczenia dla wyników były również wielkość i wiek organizacji, co jednak jest łatwo wytłumaczalne faktem relatywnie krótkiego przeciętnego okresu funkcjonowania na rynku i podobną wielkością badanych podmiotów z perspektywy stanu zatrudnienia.

W końcu, niniejsza monografia uwypukla również rolę kontekstu w badaniach odporności organizacyjnej, zwłaszcza w przedsiębiorstwach rodzinnych. Szczególną rolę w tym przypadku należy przypisać roli otoczenia przedsiębiorstwa, które wbrew wcześniejszym sugestiom płynącym z literatury nie jest istotnym elementem silnie wpływającym na zjawiska na poziomie organizacyjnym oraz na ich efektywność. Nie jest to zgodne z wcześniejszymi dociekaniem dotyczącymi roli otoczenia (Garcia-Sanchez i in. 2021), a na podstawie przeprowadzonych analiz należy wskazać, że uwzględnienie jego charakterystyk w badaniach empirycznych niekoniecznie musi prowadzić do wartościowych po-

znawczo odkryć. W przypadku przeprowadzonych analiz nie stwierdzono bowiem moderującej roli otoczenia.

2. Implikacje praktyczne

Od strony praktycznej niniejsze opracowanie dostarcza wiedzy dotyczącej działań sprzyjających wysokiej efektywności w firmach rodzinnych. Po pierwsze – i co najistotniejsze w odniesieniu do wniosków płynących z tej pracy – należy wskazać na to, że imitowanie zachowań skutecznych w innych przedsiębiorstwach rodzinnych, zgodnie z dominującą logiką najlepszych praktyk, w konkretnym przypadku nie zawsze musi prowadzić do spodziewanych wyników (Colbert 2004). Choć stwierdzenie to jest truizmem wśród badaczy nauk o zarządzaniu, to jednak powszechnie stosowane rozwiązania w praktyce zdają się ignorować ten stan wiedzy (Baumard i Starbuck 2005).

Po drugie, w zależności od stanu otoczenia wszystkie działania charakterystyczne dla odporności organizacyjnej będą równie skuteczne. Rozwijanie organizacyjnej zdolności do przetrwania, niezależnie od typu otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo rodzinne, prowadzi do zwiększenia jego zdolności do generowania pozytywnie ocenianych efektów organizacyjnych. W szczególności w otoczeniu wrogim, złożonym i zmiennym zasadnym wydaje się koncentrowanie uwagi na postrzeganiu i traktowaniu przeciwności jako szans, a nie zagrożeń, bez jednak idealistycznego spojrzenia. Właściwe jest także podejmowanie prób zmierzających do modyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie nowych i dynamicznych modeli biznesowych, a także przebudowa praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Powinno to skutkować oferowaniem nowych produktów, technologii i wchodzenia w nowe obszary rynku. Technologie tworzone w takim otoczeniu powinny sprzyjać odbudowie po potencjalnym kryzysie lub nieprzewidzianym zbiegu zdarzeń, a radykalne innowacje są najlepszym sposobem do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w tego typu warunkach. Warto również skupić uwagę na szybkości działania przejawiającej się w twórczych odpowiedziach na strategiczne wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. To szybkość może decydować o przewadze, a przy wystąpieniu znacznego kryzysu – przetrwaniu organizacji. Kolejna sugestia związana jest z szerokim spojrzeniem na działania organizacji. Wychodzenie poza dotychczas oferowany asortyment produktów i usług poprzez dywersyfikację portfela może pomóc w odniesieniu sukcesu konkurencyjnego. Z teorii słabych sygnałów (Muhlroth i Grottke 2018) (oraz wyników analiz) płynie także wniosek o nieignorowaniu w codziennych działaniach wyzwań, nawet jeśli wydają się one

blahe. Zasadne jest także bieżące minimalizowanie zakłóceń w drodze inteligentnego poszukiwania i wypracowywania rozsądnych rozwiązań także po to, by zapewnić ciągłość procesów i funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. W końcu, bardzo istotnym elementem dla efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego jest budowanie społeczności przedsiębiorstwa zakładającej współpracę i wkład wszystkich uczestników w sytuacjach zaskakujących lub niejednoznacznych. Kluczowym procesem w tym przypadku będzie komunikacja i wartości skoncentrowane na wzajemnym zrozumieniu i szacunku (Matser, Bouma i Veldhuizen 2020; Rovelli i in. 2021).

Równie istotna, jak wskazane powyżej zmiany wprowadzane w organizacjach, jest bieżąca troska o zapewnienie elastyczności organizacji jako takiej. Działania tworzące odporność powinny być skoncentrowane na operacyjnym utrzymywaniu równowagi, przede wszystkim w drodze prewencyjnej stabilizacji efektywnych procesów organizacyjnych. Dążenie do minimalizowania niepożądanych odchyłeń od normalności w warunkach dynamicznego i wrogiego otoczenia jest wykonalne, a ustawiczne stosowanie pozytywnych zmian pozwoli organizacji rosnąć. Zasadne jest również analizowanie odchyłeń od normalności w obszarze procesowym, gdyż te mogą sygnalizować potencjalne przyszłe niepowodzenia. Ważne jest także bieżące rekonfigurowanie zasobów materialnych, które jednak powinny być skoncentrowane na krytycznych dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa obszarach. Efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego będą również sprzyjać tworzone i utrzymywane luzy organizacyjne – w szczególności pieniężne, rzeczowe i ludzkie (Wieczorek-Kosmala 2022). Trafne może się także okazać identyfikowanie i koncentrowanie czasu oraz innych niezbędnych zasobów na zdarzeniach i trendach, które mogą potencjalnie przynosić negatywne skutki dla organizacji. Zarówno w stabilnym, jak i zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwo będzie w stanie, wykorzystując swoje zasoby, stosownie na nie odpowiedzieć. W końcu, konstruktywny dialog, na który przeznaczony jest czas w organizacji rodzinnej, powinien wspomóc procesy dzielenia się wiedzą, a to z kolei może prowadzić do identyfikacji nowych szans otwierających się przed przedsiębiorstwem (Lam i in. 2021).

W sferze uczenia się na błędach i niepowodzeniach szczególną uwagę warto zwrócić na kształcenie pracowników skoncentrowane na lepszym poznaniu przyczyn porażek w zadaniach, które do tej pory nie były realizowane. Warto pracować także nad uświadomieniem pracowników, w jaki sposób braki wiedzy prowadzą do błędów. Przydatne w takim przypadku są opowiadania o przeszłych pomyłkach. Należy także mieć na uwadze, że pomyłki i błędy są dobrym źródłem wiedzy na temat sposobów wykonywania zadań, a uczenie się na własnych błędach, choć bardziej bolesne niż wyciąganie wniosków z cudzych porażek, także jest ważnym elementem rozwoju.

Jak pokazują badania, równie ważne dla tworzenia zdolności do przetrwania kryzysu i rozwoju jest dokonywanie usprawnień tak, by nie popełniać w przyszłości pomyłek. Wymaga to czasu dla pracownika do przemyślenia sytuacji krytycznej, a od menedżerów przyzwolenia na koncepcyjną pracę osób, które normalnie takich zadań nie wykonują. Ważna jest także troska o staranność i jakość wykonywanej pracy (por. Sułkowski 2013), gdyż to może prowadzić do ochrony przed pomyłkami i płynącymi z tego konsekwencjami dla całego przedsiębiorstwa. Istotne jest również otwarcie się na wdrażanie nowych rozwiązań przez pracowników. W firmach rodzinnych jest to często rola właściciela, niemniej można rozważyć wprowadzenie pewnej formy uppełnomocnienia dla pracowników spoza rodziny założycielskiej. Integracja rodziny założycielskiej z resztą załogi wydaje się temu sprzyjać (Erdogan, Rondi i De Massis 2020).

Próby zarządzania uczeniem się pracowników w firmach rodzinnych zapewne nie przyniosą spodziewanych efektów w postaci zwiększonej efektywności, niemniej są zasadne z perspektywy tworzenia zdolności do przetrwania. Należy zauważyć, że gdy pomyłki powtarzają się, to pracownicy są w stanie zazwyczaj dokonać lepszej korekty błędów, więc powtórne pomyłki nie zawsze muszą oznaczać niekompetencję konkretnego pracownika czy grupy. Wartościowe wydaje się także zwracanie uwagi na interpretację popełnianych błędów. Szczególnie ważne jest w tym przypadku znalezienie czasu na wspólne omówienie sytuacji i wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Wymaga to często spojżenia na problem z wielu perspektyw, co skłania do zasugerowania nienarzucaenia własnych opinii przez osoby zarządzające z rodziny, jeśli nie zostały one należycie przedyskutowane i uzgodnione. Warto również pracować nad sytuacjami, w których błędy się powtarzają. Praca w tym przypadku powinna być skoncentrowana na nauczaniu pracowników jak minimalizować skutki potencjalnych błędów.

Co interesujące, w firmach rodzinnych z perspektywy budowania odporności organizacyjnej mniejszą wagę ma uczenie się radzenia sobie z emocjami. Spokój i opanowanie nie zawsze sprzyjają optymalnym decyzjom, zwłaszcza w burzliwym i wymagającym elastycznych odpowiedzi środowisku. Niezasadne jest także minimalizowanie czy bagatelizowanie błędów. Akceptacja pomyłek i ich skutków w obliczu nieprzewidzianych trudności może prowadzić do tragicznych konsekwencji. Warto w tym miejscu przywołać katastrofy znane z historii – w tym wybuch promu kosmicznego *Challenger*, eksplozję bloku jądrowego w Czarnobylu czy tragiczny w skutkach wypadek w Bhopal. W stabilnym i mało dynamicznym otoczeniu jest czas, by na spokojnie podejść do pomyłek, niemniej może to rodzić niebezpieczne chęci do ich bagatelizowania (Weick 1993).

Także bogactwo społeczno-emocjonalne odgrywa bardzo istotną rolę w kształtowaniu odporności przedsiębiorstwa – nie prowadzi jednak wprost do poprawy jego efektywności. Nie należy się zatem spodziewać, że kultywując i uwypuklając interes rodziny w działalności przedsiębiorstwa jego kondycja ekonomiczna będzie się znacząco poprawiać. Można jednak dzięki temu lepiej przygotować się do potencjalnie niekorzystnych zdarzeń. Troska o zdobywanie uznania przez członków rodziny i docenianie działań firmy w społeczności lokalnej to prosta droga do budowania odporności. Tworzy bowiem wokół organizacji sprzyjający klimat i w wypadku przeciwności firma będzie mogła liczyć na potencjalne wsparcie ze strony społeczności. Należy także zwrócić uwagę, aby rodzina mogła osiągać korzyści z relacji społecznych w ramach prowadzonego biznesu – na uwadze jednak należy mieć kwestie wzajemności. Będzie to budowało wizerunek firmy jako odpowiedzialnej społecznie, co powinno ułatwić przetrwanie trudnego okresu. Na tym tle warto również podkreślić ciągłą troskę o reputację firmy rodzinnej.

Od strony praktycznej warto zadbać o zaangażowanie wszystkich potencjalnie zainteresowanych członków rodziny w działanie organizacji, w tym szczególnie potencjalnych sukcesorów. Przygotowanie następców do sukcesji wymaga czasu, więc wspólne, rodzinne podejmowanie decyzji jest zasadne choćby z tego powodu. Z zagadnieniem tym związana jest również ciągłość kontroli rodzinnej nad przedsiębiorstwem. Jak ukazują wyniki badań, ciągłość ta pomaga w budowaniu organizacji, która jest z jednej strony elastyczna, a z drugiej rozmyślnie odpowiada na zagrożenia płynące z otoczenia. Przekazywanie i utrzymywanie wartości rodzinnych w przedsiębiorstwie także sprzyja budowaniu trwałości organizacji – przejęcie wartości, które stworzyło przedsiębiorstwo, przez młodsze pokolenia to jeden z mechanizmów prowadzących do odporności na kryzys.

Od strony rodzinności warto zadbać o odpowiednie relacje pomiędzy czasem dla rodziny a czasem poświęcanym na kierowanie przedsiębiorstwem. Na poziomie indywidualnym szczęśliwość osób niezaangażowanych w życie firmy ma potencjalnie duże znaczenie zwłaszcza dla zarządzających. Odpowiedni balans wydaje się w tym przypadku konieczny, co więcej, prowadzi do wzrostu odporności. Sprzyja temu także troska o poprawę standardu życia rodziny, która zagwarantuje konieczne wsparcie przedsiębiorcy w przypadku trudności. W końcu, uwzględnianie potrzeb rodziny w decyzjach dotyczących przedsiębiorstwa także jest praktyką godną naśladowania w firmach rodzinnych. Daje ono legitymizację dla działań właścicieli zarządzających i zapewnia atmosferę wsparcia w wypadku trudności.

Na kanwie praktycznej warto również wskazać, że nadmierne zwiększanie skali działania i związane z tym zatrudnianie dodatkowych osób nie będzie najprawdopodobniej prowadzić do znaczącej poprawy efektywności organizacyjnej. Nie będzie też miało zbyt wielu pozytywnych stron w warunkach potencjalnego kryzysu, który może dotknąć przedsiębiorstwo zwłaszcza wtedy, gdy działa ono w warunkach wrogiego i zmiennego otoczenia. Liczba pracowników w badaniach nie była istotnie powiązana ani z oceną efektywności organizacyjnej, ani też gotowości na kryzys wyrażającej się w zbiorze zdolności organizacyjnych sprzyjających odporności przedsiębiorstwa. Wyniki wskazują również, że formalne angażowanie dużej liczby członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa nie prowadzi do zdecydowanej poprawy jego kondycji ekonomicznej czy przetrwania. Ważniejsze jest w tym przypadku wsparcie płynące od członków rodziny wyrażające się we wspólnych dyskusjach, które może być zwiększane poprzez procesy wspólnego decydowania, dyskusji i rozmowy. Nie ma dowodów dla efektywności działań zmierzających do formalnego powiększania składu osobowego przedsiębiorstwa rodzinnego o członków rodziny do tej pory w nim niepracujących.

Także utrzymywanie pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem nie skutkuje jego lepszą efektywnością. Jeśli sprzedaż części udziałów w firmie osobom spoza rodziny ma poprawić sytuację rodziny założycielskiej, warto z takiej możliwości skorzystać, bowiem bogactwo społeczno-emocjonalne jest istotniejszym predyktorem niż własność i formalna kontrola nad działaniami firmy.

3. Przyszłe, potencjalnie interesujące kierunki badań

Przeprowadzone analizy literatury oraz wyniki badań empirycznych nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych ukazały obszary, w których wiedza jest nadal niewielka. Jak pokazały analizy wpływu wrogości, złożoności i zmienności otoczenia przedsiębiorstwa nie wszystkie zmienne kontekstowe mają siłę niezbędną dla zmiany obrazu rzeczywistości i wpływania na kierunki interpretacji związków. Niemniej rola bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz uczenia się na błędach i niepowodzeniach wskazuje, że w przyszłych badaniach warto skoncentrować uwagę na kontekstualizacji samego zjawiska odporności (Conz i Magnani 2020). Dobre wyniki w tym przypadku przynieść mogą studia oparte na metodach jakościowych, które zdecydowanie lepiej pozwalają uchwycić specyficzny dla danej grupy badanych podmiotów kontekst (Ingram i Głód 2018; Korbi, Ben Slimane i Triki 2021).

W świetle przeprowadzonych analiz jako potencjalnie interesujące obszary przeszłych badań jawią się również studia uwzględniające wiele zmiennych w naturalny sposób towarzyszących odporności, prowadzących do niej lub będących jej skutkiem. Powinno to pozwolić na lepsze zrozumienie samego zjawiska. W tym aspekcie niezmiernie ciekawe wydają się badania zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością firmy rodzinnej (Zahller, Arnold i Roberts 2015), zagadnienia związane z rodzinnością, mając na uwadze jej związek z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego (Minichilli, Corbetta i MacMillan 2010), twórczością i innowacyjnością (Senbeto i Hon 2020), kulturą organizacyjną i wartościami w przedsiębiorstwie rodzinnym (Zahra, Hayton i Salvato 2004) oraz przywództwem (Banalieva i Eddleston 2011) czy internacjonalizacją firmy rodzinnej (Fernandez i Nieto 2005; Alessandri, Cerrato i Eddleston 2018). Naturalnie nie sposób wykluczyć innych potencjalnie interesujących zagadnień z katalogu zmiennych powiązanych z odpornością, a nie do końca rozpoznanych w literaturze. Niemniej te wskazane wydają się budzić szczególne zainteresowanie i jawią się jako potencjalnie ciekawe obszary dociekań naukowych.

Kolejnym potencjalnie przyszłościowym kierunkiem badań nad odpornością jest osadzenie rozważań na więcej niż dwóch poziomach analizy (Hitt i in. 2007; Visser 2021), zwłaszcza mając na uwadze silne zaangażowanie członków rodziny w firmach rodzinnych w ich bieżące funkcjonowanie. Analizy literatury prowadzą do obserwacji, że mikrofundamentów zachowań rynkowych przedsiębiorstw rodzinnych należy poszukiwać na niższym niż organizacyjny poziomach (Du, Mickiewicz i Douch 2021). To właśnie w firmach rodzinnych rola jednostki jest częstokroć większa niż w przedsiębiorstwach o charakterze nierodzinnym, gdzie profesjonalizacja wyznacza standardy działania (Lien i Li 2014). Warto w tym przypadku skoncentrować uwagę na zagadnieniach mikropodstaw – konkretnych zachowaniach przedsiębiorców funkcjonujących w warunkach znacznej niepewności otoczenia (Smith i in. 2022). Badania na poziomie indywidualnym, choć już prowadzone, uwypuklają mechanizmy dzięki którym przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie z niepewnością (Zehrer i Leiß 2019; Al-Atwi, Amankwah-Amoah i Khan 2021). W podobnym nurcie bardzo istotne byłyby longitudinalne (podłużne) badania (Stańczyk-Hugiet 2014), skoncentrowane na rozpoznaniu mechanizmów przebiegających w ramach odporności organizacyjnej – jednak zgodnie z wiedzą autora takie dociekania nie miały do tej pory znaczącej roli w generowaniu teorii odporności organizacyjnej.

Także sygnalizowany już w niniejszym opracowaniu problem heterogeniczności firm rodzinnych jawi się jako ciekawy obszar dociekań i rozważań, zwłaszcza że, jak wskazują analizy literatury, przedsiębiorstwa rodzinne traktowane jako zbiorowość jednorodna, w rzeczywistości jednorodne nie są (Chua i in.

2012; Dibrell i Memili 2019). Studia nad różnicami występującymi w quasi-homogenicznym zbiorze przedsiębiorstw rodzinnych mogą być prowadzone przede wszystkim z wykorzystaniem narzędzi statystycznych, a powstające typologie przedsiębiorstw, choć silnie zależne od mechanizmów doboru próby oraz zmiennych różnicujących, są potencjalnie interesującym obszarem dla dalszej analizy przypadków firm przynależących do zidentyfikowanych grup. Tym samym możliwe jest logiczne połączenie dwóch różnych metodyk badawczych – badań prowadzonych w nurcie ilościowym z konsekwentnym, późniejszym przeprowadzeniem analiz jakościowych.

W świetle analiz prowadzonych nad odpornością branży turystycznej (Getz i Carlsen 2000; Engeset 2020; Filimonau, Derqui i Matute 2020; Neise, Verfürth i Franz 2021; Ghaderi, King i Hall 2022; Santiago i in. 2022) warto zwrócić uwagę na badania skoncentrowane na odporności przedsiębiorstw również w innych, narażonych na kryzys i zawirowania, branżach. Odporność organizacyjna wydaje się stosunkowo mocno związana z branżą, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Potencjalnie ciekawym obszarem dla przyszłych badań niewątpliwie jest funkcjonowanie firm z branży nowoczesnych technologii, zważywszy, że są one obecnie w sytuacji kryzysowej wynikłej z braków kluczowych dla ich sukcesu zasobów pracy. Choć znakomita większość z tych przedsiębiorstw nie ma charakteru rodzinnego, to jednak nie można wykluczyć specyfiki rodzinnych przedsiębiorstw występujących w tej grupie (Lévesque i Subramanian 2022). Zakrzewska-Bielawska (2011), opisując relacje pomiędzy strategią i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, szeroko omawia kontekst przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze wysokich technologii, co dodatkowo uwypukla znaczenie badań prowadzonych wśród tej grupy podmiotów. Nie wyklucza to naturalnie prowadzenia działań badawczych w innych branżach, jednak podstawowym zagadnieniem pozostaje w takim przypadku uzasadnienie odmienności, specyficznego kontekstu badań.

Kolejną ciekawą ścieżką dla osób zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych może być kwestia porównań międzykulturowych. Do tej pory badania takie są rzadkością i przegląd literatury nie ukazał znaczących opracowań dotyczących odporności organizacyjnej w różnych kontekstach kulturowych. Tymczasem takie badania zajmują poczesne miejsce w kształtowaniu teorii z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości oraz przedsiębiorczości (Zbierowski 2014).

Bogaty dorobek w obszarze odporności łańcuchów dostaw (Pereira, Christopher i Da Silva 2014) uwypukla znaczenie badań nad tym zjawiskiem także w warunkach współpracy międzyorganizacyjnej (porównaj także Czakon 2007). Potencjalnie interesującym, a nierozpoznanym w literaturze zjawiskiem, jest

odporność przedsiębiorstw w klastrach czy sieciach współpracy (Hannigan, Cano-Kollmann i Mudambi 2015). Równie ciekawe mogłyby być badania dotyczące odporności organizacyjnej przedsiębiorstw kooperujących i takich, które łączą więzi kooperacji (Czakon 2009; Le Roy i Czakon 2016; Klimas i Czakon 2018). Naturalnym nurtem badawczym byłyby w tej sytuacji studia oparte na metodach jakościowych – etnograficznych (Kylänen i Rusko 2011) czy analizy przypadków (Lindström i Polska 2016). Także badania dotyczące szeroko rozumianej współpracy międzyorganizacyjnej w warunkach kryzysu to ciekawy i relatywnie słabo rozpoznany obszar badawczy (Doerfel, Chwning i Lai 2013).

Na uwagę zasługuje również podejmowanie prób porównań grup przedsiębiorstw lub organizacji w odniesieniu do odporności organizacyjnej, jej specyfiki czy związków z kluczowymi efektami – w tym efektywnością organizacyjną, zdolnością do przetrwania i odbudowy. Umożliwiłyby to identyfikację różnic i podobieństw, a wnioski mogłyby wykraczać ponad stan wiedzy w każdym z badanych obszarów. Choć jak twierdzą De Massis i Foss (2018), w przypadku porównań ogromny nacisk należy położyć na jasne wskazanie wkładu do teorii, co w przypadku studiów opartych na metodach komparatywnych nie jest zadaniem prostym. Niemniej w literaturze w ostatnim czasie ukazało się wiele bardzo wartościowych opracowań odnoszących się do porównań – w tym specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych i nierodzinnych (Koji, Adhikary i Tram 2020; De Massis, Eddleston i Rovelli 2021; Fang i in. 2021). Tymczasem porównań problematyki odporności organizacyjnej jest relatywnie mało, choć ich liczba powoli rośnie (np. Amann i Jaussaud 2012; Azouz, Antheaume i Charles-Pauvers 2022).

Mając na uwadze wyniki badań, potencjalnie interesujące byłoby również porównanie mechanizmów prowadzących do odporności organizacyjnej w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Nie da się wykluczyć, że duże podmioty gospodarcze w zdecydowanie inny sposób podchodzą do problemu występowania nieprzewidzianych, niekorzystnych zdarzeń niż małe i średnie firmy. Niemniej wiedza na ten temat jest szczątkowa, choć mniej więcej wiadomo jak do odporności podchodzą duże firmy (Wood i in. 2019), a jak ich mniejsi konkurenci (Saad i in. 2021). Pomimo tego, dalsze badania wydają się przynajmniej uzasadnione.

4. Ograniczenia prowadzonych badań

Pomimo starań dołożonych na etapie projektowania badania, nie ustrzegłem się niedociągnięć, które widać dopiero z perspektywy napisanej monografii – na część z nich zapewne zwróci uwagę także recenzenci i czytelnicy niniejszego

opracowania. Po pierwsze, zastosowane przeze mnie podejście polegające na systematycznej analizie literatury zakłada celowy dobór źródeł, z których badacz będzie czerpał informacje. W praktyce oznacza to zawężenie obszaru poszukiwań. W przypadku odporności organizacyjnej opracowań w dwóch wybranych bazach było tak wiele (łącznie ponad 1500 potencjalnie interesujących artykułów, monografii, rozdziałów w monografiach, referatów z konferencji i innych), że konieczne było stosowanie ograniczeń. Nie sposób samodzielnie objąć kompleksowo tak szerokiego materiału badawczego. Zdecydowałem się na zawężenie analiz do opracowań najbardziej wpływowych – tych umieszczonych w publikatorach z listy ministra oraz tych, które były często cytowane. Wprawdzie powinno to poskutkować dobraniem najbardziej wiarygodnych źródeł, jednak z późniejszych analiz wynikało, że i tak w przeglądzie nie uwzględniono części wartościowych opracowań – ręcznie uzupełniałem zatem listę artykułów silnie związanych z samą koncepcją. Co więcej, okazało się, że znaczna część dołączonych do przeglądu tekstów była na tyle istotna, że trafiły do selektywnego przeglądu 25 przeanalizowanych artykułów dotyczących odporności organizacyjnej. Nie jestem w stanie wykluczyć pominięcia potencjalnie wpływowych opracowań, zwłaszcza monograficznych, o istnieniu których nie wiem. Z drugiej strony szerokość omawianych problemów w analizowanych opracowaniach utwierdza mnie w przekonaniu, że kluczowe zagadnienia zostały ujęte.

Kolejne ograniczenie związane jest z procesem grupowania słów kluczowych w kategorie przy tworzeniu mapy conceptualnej odporności organizacyjnej (rysunek 2). Był to proces ze wszech miar subiektywny i mając na uwadze kilkuletnie zajmowanie się przedmiotową problematyką, najpewniej nieświadomie narzuciłem jedną z kalek poznawczych, przypisując słowa do kategorii. Z innej strony, niemal wyczerpująca typizacja – przypisanie słów do grup, kategorii – skłania do uznania przedstawionej conceptualizacji jako uprawnionej, co starałem się udowodnić w opisie poszczególnych elementów, ukazując każdorazowo opracowania odnoszące się do danej grupy problemów i zagadnień.

Trzecie ograniczenie związane jest z procesem analizy definicji odporności organizacyjnej. Do analizy wybrano 50 definicji z najczęściej cytowanych opracowań i o ile ten proces nie budzi, jak mam nadzieję, zastrzeżeń, to jednak kluczową kwestią było tłumaczenie tekstów na język polski – wszystkie analizowane definicje były opublikowane w języku angielskim. Tłumaczenie wykonałem samodzielnie, z wykorzystaniem słowników tradycyjnych i internetowych, w możliwie dosłowny sposób, niemniej nie jestem w stanie wykluczyć pomyłek w tym względzie. Nie było to bowiem tłumaczenie metodą najbardziej wiarygodną – *forward-back translation*, a takie właśnie byłoby w pełni uzasadnione. Z drugiej strony zastosowana forma analizy wydawała mi się uprawniona.

Na etapie projektowania badań empirycznych także pojawiła się konieczność dokonania zawężeń. Z perspektywy analizy danych pierwszym z nich są ograniczenia związane z liczebnością próby. Uważam, że badania na próbie oscylującej w okolicach 1000, losowo dobranej, mogłyby pozwolić na lepsze dopasowanie modelu i ograniczenie skali błędów estymacji. Jednak z przyczyn natury ekonomicznej takie badanie nie było realne. Jak pokazały analizy, próba, na której prowadziłem analizy, była wystarczająca dla identyfikacji modelu i związków pomiędzy zmiennymi. Świadomość o możliwościach technicznych realizacji badań decydowała również o doborze zmiennych do badania – choć istniało wiele potencjalnie interesujących zagadnień, konieczne było dokonywanie w tym obszarze zawężeń. W ramach badań nie poddano analizom na przykład zagadnień kapitału społecznego przedsiębiorstwa rodzinnego, który jest potencjalnie ważnym tematem, mając na uwadze dotychczasowe publikacje w tym obszarze (Chowdhury i in. 2019; Fang i in. 2020). Badanie to jest siłą rzeczy studium pewnego wycinka rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, a holistyczne podejście, pomimo potencjalnie ciekawych wniosków z niego wypływających, nie było wykonalne (realne technicznie).

Kolejną słabością badania jest brak uwzględnienia zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie rodzinnym. Tym bardziej, że podstawy do łącznego spojrzenia na kwestie odporności organizacyjnej i praktyk zarządzania ryzykiem płyną nie tylko z natury obu tych zjawisk, ale w 2017 roku ukazało się niezwykle ważne opracowanie autorstwa Williamsa i in. (2017), w którym postulują oni łączne potraktowanie obu tych zjawisk. Do opracowania tego dotarłem niestety już po zaprojektowaniu badań i zleceniu ich wykonania. Wydaje się, że uwzględnienie skali do pomiaru zarządzania ryzykiem mogłoby znacząco zwiększyć wiedzę dotyczącą działań przedsiębiorstw rodzinnych w obliczu nieprzewidzianych trudności. Z drugiej jednak strony, zważywszy na treść samego narzędzia do pomiaru odporności organizacyjnej, włączenie skali do pomiaru ryzyka mogłoby poskutkować niepożądaną współliniowością tych dwóch zmiennych, co doprowadziłoby do błędnych interpretacji lub braku wyspecyfikowania modelu.

Interesujące wyniki możliwe byłyby również do uzyskania przy uwzględnieniu specyfik branżowych (Jiang, Ritchie i Verreynee 2019). Nie można w takim przypadku wykluczyć branży jako ważnego czynnika decydującego o odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, choć badacze sugerowali większe znaczenie wielkości, wieku, generacji zarządzającej, liczby członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie przedsiębiorstwem czy własności firmy rodzinnej (Dibrell i Memili 2019).

Świadomy wskazanych powyżej ograniczeń, mam nadzieję, że monografia ta nie tylko przyczyni się do popularyzacji wiedzy dotyczącej odporności organizacyjnej, ale także pomoże w projektowaniu przyszłych badań oraz będzie wsparciem w procesie podejmowania decyzji dotyczących doboru adekwatnych praktyk do potrzeb konkretnych przedsiębiorstw rodzinnych.

Zakończenie

Rosnące w ostatnich latach zainteresowanie problematyką odporności organizacyjnej ma swoje silne uzasadnienie w podstawowym z perspektywy przedsiębiorstwa celu organizacyjnym, którym jest przetrwanie w obliczu nieprzewidywanych przeciwności (Stafford, Danes i Haynes 2013). Odporność wykracza jednak poza samą zdolność do przetrwania i uwypukla rolę proaktywnych zachowań zmierzających do przewidywania niekorzystnych zdarzeń, przystosowywania się i udzielania adekwatnych odpowiedzi zmierzających nie tylko do realizacji celów, ale także rozwoju przedsiębiorstwa, w tym także przedsiębiorstwa rodzinnego (Darkow 2019). Procesy ukryte w naturze odporności wymagają od decydentów nie tylko świadomych wyborów, ale także umiejętności godzenia ukrytych w naturze tego zjawiska sprzeczności, na przykład nastawienia na przetrwanie w połączeniu z nastawieniem na poszukiwanie szans i rozwój. Sygnalizowana na kartach monografii rola obustronności (Bratnicki 2005; Schad i in. 2016) oraz nadawania sensu zdarzeniom (Weick 1995) jest trudna do przecenienia, a sama umiejętność godzenia sprzeczności i wieloaspektowego spojrzenia na procesy przebiegające w przedsiębiorstwie jest wymogiem dla zbudowania organizacji odpornej na nieprzewidziane, negatywne zjawiska.

Przeprowadzone analizy ukazały, że odporność organizacyjna jest bezpośrednio związana z efektywnością firmy rodzinnej i pozostaje pod wpływem zdolności do uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego, co potwierdzono empirycznie. Warto wskazać, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych nie wszystkie typy uczenia się na błędach i niepowodzeniach są równie skuteczne – szczególną rolę ma w tym przypadku uczenie zadaniowe oraz uczenie się radzenia sobie z emocjami. Natomiast dla samej odporności – uczenie zadaniowe, prewencyjne oraz procesy zarządzania uczeniem się. Różnoraki wpływ poszczególnych wymiarów uczenia się na błędach i niepowodzeniach na odporność i efektywność uwypuklają konieczność dokonywania w tym zakresie świadomych wyborów. Nieodmiennie, skłonność do tworzenia bogactwa społeczno-emocjonalnego pozostaje ważna dla odporności, co pośrednio wpływa na efektywność organizacyjną firmy rodzinnej.

Analizy prowadzone w pracy zwracają uwagę na silne uwikłanie odporności organizacyjnej i jej współzależność od wielu elementów tworzących jej kontekst organizacyjny. Uwypuklają one rolę konceptualizacji na etapie projektowania badań oraz poszukiwania odpowiedzi na pytania w analizach prowadzonych na gruncie podejścia sytuacyjnego. Z przedstawionych analiz wynika bowiem, że konkretna sytuacja może wymagać specyficznej, unikalnej odpowiedzi, a rola czynników kontekstowych jest w tym przypadku niezwykle istotna.

Przedstawione analizy, będące zgodnie z moją wiedzą pierwszą próbą empirycznej weryfikacji wskazanych zależności w firmach rodzinnych, stanowią zachętę do dalszych dociekań w tym obszarze. Niezależnie od przyjętych postaw metodycznych, dalsze prace zwiększające wiedzę dotyczącą tego, jak przedsiębiorstwa radzą sobie z krytycznymi wydarzeniami występującymi w ich otoczeniu i pogłębiające świadomość tego, jakie mechanizmy prowadzą do odporności i tłumaczą jej wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa są zasadne, a mając na uwadze wojnę, która toczy się na Ukrainie, wydają się nawet konieczne. Mam nadzieję, że przedstawiona konceptualizacja odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych zachęci do dalszych badań nad tym intrygującym i niezwykle ważnym teoretycznie i praktycznie zagadnieniem. Wskazane implikacje teoretyczne uwypuklają to, co wiadomo na temat odporności, a przyszłe kierunki badań wskazują na obszary, w których wiedza jest niepełna. Mam także nadzieję, że zarysowane implikacje praktyczne okażą się przydatne dla menedżerów w firmach rodzinnych, wzbogacając ich wiedzę na temat technik i sposobów radzenia sobie z przeciwnościami. Nie jest to wprawdzie kompletna lista wskazań, bo do takiej przeprowadzone badania nie uprawniają, niemniej wskazuje ogólnie, gdzie należy poszukiwać źródeł sukcesu rozumianego jako zdolność do generowania wyższej efektywności w warunkach kryzysu.

Bibliografia

- Aidoo S.O., Agyapong A., Acquaaah M., Akomea S.Y. (2021), *The Performance Implications of Strategic Responses of SMEs to the Covid-19 Pandemic: Evidence from an African Economy*, „Africa Journal of Management”, Vol. 7(1), s. 74-103, <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1878810>
- Akgün A.E., Keskin H. (2014), *Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance*, „International Journal of Production Research”, Vol. 52(23), s. 6918-6937, <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Al-Abrow H., Alnoor A., Abbas S. (2019), *The Effect of Organizational Resilience and CEO's Narcissism on Project Success: Organizational Risk as Mediating Variable*, „Organization Management Journal”, Vol. 16(1), s. 1-13, <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1549468>
- Al-Atwi A.A., Amankwah-Amoah J., Khan Z. (2021), *Micro-Foundations of Organizational Design and Sustainability: The Mediating Role of Learning Ambidexterity*, „International Business Review”, Vol. 30(1), s. 1-11, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>
- Aldrich H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alessandri T.M., Cerrato D., Eddleston K.A. (2018), *The Mixed Gamble of Internationalization in Family and Nonfamily Firms: The Moderating Role of Organizational Slack*, „Global Strategy Journal”, Vol. 8(1), s. 46-72, <https://doi.org/10.1002/gsj.1201>
- Alexander D.E. (2013), *Resilience and Disaster Risk Reduction: An Etymological Journey*, „Natural Hazards and Earth System Sciences”, Vol. 13(11), s. 2707-2716, <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>
- Ali I., Golgeci I. (2019), *Where is Supply Chain Resilience Research Heading? A Systematic and Co-occurrence Analysis*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 49(8), s. 793-815, <https://doi.org/10.1108/ijpdm-02-2019-0038>
- Alonso A.D., Bressan A. (2015), *Resilience in the Context of Italian Micro and Small Wineries: An Empirical Study*, „International Journal of Wine Business Research”, Vol. 27(1), s. 40-60, <https://doi.org/10.1108/ijwbr-08-2014-0035>
- Alonso A.D., Kok S., Sakellarios N., O'Brien S. (2019), *Micro Enterprises, Self-Efficacy and Knowledge Acquisition: Evidence from Greece and Spain*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 23(3), s. 419-438, <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2018-0118>

- Alonso-Dos-Santos M., Llanos-Contreras O. (2019), *Family Business Performance in a Post-Disaster Scenario: The Influence of Socioemotional Wealth Importance and Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Business Research”, Vol. 101, s. 492-498, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.057>
- Amann B., Jaussaud J. (2012), *Family and Non-Family Business Resilience in an Economic Downturn*, „Asia Pacific Business Review”, Vol. 18(2), s. 203-223, <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Amaral P.C.F., Da Rocha A. (2022), *Building Resilience During the Covid-19 Pandemic: The Journey of a Small Entrepreneurial Family Firm in Brazil*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0017>
- Andersson T., Caker M., Tengblad S., Wickelgren M. (2019), *Building Traits for Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 35(1), s. 36-45, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Andres C. (2008), *Large Shareholders and Firm Performance – An Empirical Examination of Founding-Family Ownership*, „Journal of Corporate Finance”, Vol. 14(4), s. 431-445, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>
- Anggadwita G., Permatasari A., Alamanda D.T., Profityo W.B. (2022), *Exploring Women's Initiatives for Family Business Resilience During the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0014>
- Annarelli A., Nonino F. (2016), *Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions*, „Omega-International Journal of Management Science”, Vol. 62, s. 1-18, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Ansoff H.I. (1965), *The Firm of the Future*, „Harvard Business Review”, Vol.43(5), s. 162-178.
- Antoncic B., Hisrich R.D. (2001), *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 16(5), s. 495-527, [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00054-3)
- Anwar A., Coviello N., Rouziou M. (2022), *Weathering a Crisis: A Multi-Level Analysis of Resilience in Young Ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice” [w druku], <https://doi.org/10.1177/10422587211046545>
- Ates A., Bititci U. (2011), *Change Process: A Key Enabler for Building Resilient SMEs*, „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5601-5618, <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Audretsch D.B., Belitski M. (2021), *Knowledge Complexity and Firm Performance: Evidence from the European SMEs*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 25(4), s. 693-713, <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2020-0178>
- Azadegan A., Srinivasan R., Blome C., Tajeddini K. (2019), *Learning from Near-Miss Events: An Organizational Learning Perspective on Supply Chain Disruption Response*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 216, s. 215-226, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.021>

- Azouz A., Antheaume N., Charles-Pauvers B. (2022), *Looking at the Sky: An Ethnographic Study of How Religiosity Influences Business Family Resilience*, „Family Business Review”, Vol. 35(2), s. 184-208, <https://doi.org/10.1177/08944865221095323>
- Bammens Y., Van Gils A., Voordeckers W. (2010), *The Role of Family Involvement in Fostering an Innovation-Supportive Stewardship Culture*, „Academy of Management Best Paper Proceedings”, Vol. 1, s. 1-6, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54495865>
- Banalieva E.R., Eddleston K.A. (2011), *Home-Region Focus and Performance of Family Firms: The Role of Family Vs Non-Family Leaders*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 42(8), s. 1060-1072, <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.28>
- Banasiak A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 15(7), s. 125-134.
- Bandura A. (1989), *Human Agency in Social Cognitive Theory*, „American Psychologist”, Vol. 44(9), s. 1175-1184, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.9.1175>
- Bannier C.E., Zahn S. (2014), *SMEs' Growth Heterogeneity-Evidence from Regional Developments*, „International Journal of Business Administration”, Vol. 5(2), s. 23-49, <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n2p23>
- Bansal P. (2005), *Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, s. 197-218, <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17(1), s. 99-120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney J.B. (2001), *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*, „Journal of Management”, Vol. 27(6), s. 643-650, <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barros-Contreras I., Basco R., Martín-Cruz N., Hernangómez J. (2020), *Strategic Management in Family Business. The Missing Concept of the Familiness Learning Mechanism*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 12(1), s. 67-89, <https://doi.org/10.1108/jfbm-10-2019-0066>
- Barton M.A., Kahn W.A. (2019), *Group Resilience: The Place and Meaning of Relational Pauses*, „Organization Studies”, Vol. 40(9), s. 1409-1429, <https://doi.org/10.1177/0170840618782294>
- Barton M.A., Sutcliffe K.M. (2009), *Overcoming Dysfunctional Momentum: Organizational Safety as a Social Achievement*, „Human Relations”, Vol. 62(9), s. 1327-1356, <https://doi.org/10.1177/0018726709334491>
- Basco R. (2013), *The Family's Effect on Family Firm Performance: A Model Testing the Demographic and Essence Approaches*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 4(1), s. 42-66, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco R. (2015), *Family Business and Regional Development – A Theoretical Model of Regional Familiness*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 6(4), s. 259-271, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>

- Battisti M., Beynon M., Pickernell D., Deakins D. (2019), *Surviving Or Thriving: The Role of Learning for the Resilient Performance of Small Firms*, „Journal of Business Research”, Vol. 100, s. 38-50, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006>
- Baumard P., Starbuck W.H. (2005), *Learning from Failures: Why It May Not Happen*, „Long Range Planning”, Vol. 38(3), s. 281-298, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.004>
- Becherer R.C., Maurer J.G. (1997), *The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 22(1), s. 47-58, <https://doi.org/10.1177/104225879702200103>
- Beech N., Devins D., Gold J., Beech S. (2020), *In the Family Way: An Exploration of Family Business Resilience*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 28(1), s. 160-182, <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2019-1674>
- Benito-Hernández S., López-Cózar-Navarro C., Priede-Bergamini T. (2015), *Examining the Relationship Between Firm Size and External Advice on Legal Matters and Human Resources by Family Businesses*, „Journal of Business Economics and Management”, Vol. 16(3), s. 483-509, <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.773939>
- Berg J. van den, Alblas A., Le Blanc P., Romme A.G.L. (2022), *How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A Case Study in the Dutch Home Care Industry*, „Organization Studies” [w druku], s. 1-25, <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>
- Berggren B., Olofsson C., Silver L. (2000), *Control Aversion and the Search for External Financing in Swedish SMEs*, „Small Business Economics”, Vol. 15(3), s. 233-242, <https://doi.org/10.1023/a:1008153428618>
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, „Family Business Review”, Vol. 25(3), s. 258-279, <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M. (2010), *Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 55(1), s. 82-113, <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- von Bertalanffy L. (1950), *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, „Science”, Vol. 111(2872), s. 23-29, <https://doi.org/10.1126/science.111.2872.23>
- von Bertalanffy L. (1972), *The History and Status of General Systems Theory*, „Academy of Management Journal”, Vol. 15(4), s. 407-426, <https://doi.org/10.2307/255139>
- Bertrand M., Johnson S., Samphantharak K., Schoar A. (2008), *Mixing Family With Business: A Study of Thai Business Groups and the Families Behind Them*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 88(3), s. 466-498, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.04.002>
- Bettinelli C., Sciascia S., Randerson K., Fayolle A. (2017), *Researching Entrepreneurship in Family Firms*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 55(4), s. 506-529, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12347>

- Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2011), *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions*, „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5375-5393, <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bhaskara G.I., Filimonau V. (2021), *The COVID-19 Pandemic and Organisational Learning for Disaster Planning and Management: A Perspective of Tourism Businesses from a Destination Prone to Consecutive Disasters*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, Vol. 46, s. 364-375, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>
- Biggs D., Hall C.M., Stoeckl N. (2012), *The Resilience of Formal and Informal Tourism Enterprises to Disasters: Reef Tourism in Phuket, Thailand*, „Journal of Sustainable Tourism”, Vol. 20(5), s. 645-665, <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.630080>
- Bigley G.A., Roberts K.H. (2001), *The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44(6), s. 1281-1299, <https://doi.org/10.5465/3069401>
- Bliese P.D., Adler A.B., Flynn P.J. (2017), *Transition Processes: A Review and Synthesis Integrating Methods and Theory*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 4, s. 263-286, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113213>
- Boin A., Comfort L.K., Demchak C.C. (2010), *The Rise of Resilience [w:] Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*, eds. L.K. Comfort, A. Boin, C.C. Demchak, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, s. 1-12, <https://doi.org/10.2307/j.ctt5hj0c.5>
- Bonanno G.A. (2012), *Uses and Abuses of the Resilience Construct: Loss, Trauma, and Health-Related Adversities*, „Social Science & Medicine”, Vol. 74(5), s. 753-756, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.11.022>
- Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory – The Skeleton of Science*, „Management Science”, Vol. 2(3), s. 197-208, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>
- Branicki L., Steyer V., Sullivan-Taylor B. (2019), *Why Resilience Managers Aren't Resilient, and What Human Resource Management Can Do About It*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 30(8), s. 1261-1286, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>
- Branicki L.J., Sullivan-Taylor B., Livschitz S.R. (2018), *How Entrepreneurial Resilience Generates Resilient SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 24(7), s. 1244-1263, <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2016-0396>
- Bratnicka-Myśliwiec K. (2017), *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.02>
- Bratnicka-Myśliwiec K. (2019), *Bogactwo społeczno-emocjonalne i twórczość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.02>
- Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T. (2017), *Rodzinnność i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Vol. 43(1), s. 135-153, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.8138>

- Bratnicka-Myśliwiec K., Wronka-Pośpiech M., Ingram T. (2019), *Does Socioemotional Wealth Matter for Competitive Advantage? A Case of Polish Family Businesses*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 15(1), s. 123-146, <https://doi.org/10.7341/20191515>
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
- Bratnicki M. (2005), *Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries”, Vol. 15(1), s. 15-33, <https://doi.org/10.1002/hfm.20016>
- Bratnicki M. (2021), *Przedsiębiorstwo w kontekście niepewności. Aspekty poznawcze i emocjonalne*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Brewton K.E., Danes S.M., Stafford K., Haynes G.W. (2010), *Determinants of Rural and Urban Family Firm Resilience*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 1(3), s. 155-166, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.003>
- Brigham K.H., Payne G.T. (2019), *Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity*, „Family Business Review”, Vol. 32(4), s. 326-329, <https://doi.org/10.1177/0894486519889402>
- Brockhaus R.H. (2004), *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*, „Family Business Review”, Vol. 17(2), s. 165-177, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Brunelli S., Gjergji R., Lazzarotti V., Sciascia S., Visconti F. (2022), *Effective Business Model Adaptations in Family SMEs in Response to the COVID-19 Crisis*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0020>
- Bryce C., Ring P., Ashby S., Wardman J.K. (2020), *Resilience in the Face of Uncertainty: Early Lessons from the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Risk Research”, Vol. 23, s. 880-887, <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379>
- Brzeziński P., Bratnicki M. (2018), *Klimat wóldarza i przedsiębiorczość w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. 19(6), s. 297-308.
- Brzóska J., Jelonek D. (2015), *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 48-55.
- Buliga O., Scheiner C.W., Voigt K.-I. (2016), *Business Model Innovation and Organizational Resilience: Towards an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of Business Economics”, Vol. 86(6), s. 647-670, <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. (2017), *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, „Journal of Management”, Vol. 43(6), s. 1661-1692, <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burnard K., Bhamra R. (2011), *Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses*, „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5581-5599, <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

- Burnard K., Bhamra R., Tsinopoulos C. (2018), *Building Organizational Resilience: Four Configurations*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 65(3), s. 351-362, <https://doi.org/10.1109/tem.2018.2796181>
- Burns T., Stalker G. (1961), *The Management of Innovation*, Social Science Paperbacks, London, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0002>
- Buyl T., Boone C., Wade J.B. (2019), *CEO Narcissism, Risk-Taking, and Resilience: An Empirical Analysis in US Commercial Banks*, „Journal of Management”, Vol. 45(4), s. 1372-1400, <https://doi.org/10.1177/0149206317699521>
- Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001), *The Succession Process from a Resource-And Knowledge-Based View of the Family Firm*, „Family Business Review”, Vol. 14(1), s. 37-48, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Calabrò A., Frank H., Minichilli A., Suess-Reyes J. (2021), *Business Families in Times of Crises: The Backbone of Family Firm Resilience and Continuity*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 12(2), s. 100442, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Cambrea D.R., Ponomareva Y., Pittino D., Minichilli A. (2021), *Strings Attached: Socioemotional Wealth Mixed Gambles in the Cash Management Choices of Family Firms*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 12(2), s. 100466, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100466>
- Campbell D.T. (1965), *Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution* [w:] *Social Change in Developing Areas*, eds. H.R. Barringer, G.I. Blanksten, R. Mack, Schenkman, Cambridge, MA, s. 19-49, <https://doi.org/10.1093/sf/45.4.591>
- Campopiano G., Massis A.D., Kotlar J. (2019), *Environmental Jolts, Family-Centered Non-Economic Goals, and Innovation: A Framework of Family Firm Resilience* [w:] *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, eds. E. Memili, C. Dibrell, Palgrave Macmillan, Cham, s. 773-789, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_28
- Cannon M.D., Edmondson A.C. (2001), *Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs About Failure in Organizational Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 22(2), s. 161-177, <https://doi.org/10.1002/job.85>
- Cardella G.M., Hernández-Sánchez B.R., Sanchez Garcia J.C. (2020), *Entrepreneurship and Family Role: A Systematic Review of a Growing Research*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 10, s. 29-39, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02939>
- Carmeli A., Gittell J.H. (2009), *High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 30(6), s. 709-729, <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli A., Markman G.D. (2011), *Capture, Governance, and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome*, „Strategic Management Journal”, Vol. 32(3), s. 322-341, <https://doi.org/10.1002/smj.880>
- Carmeli A., Levi A., Peccei R. (2021), *Resilience and Creative Problem-Solving Capacities in Project Teams: A Relational View*, „International Journal of Project Management”, Vol. 39(5), s. 546-556, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.007>

- Carnes C.M., Ireland R.D. (2013), *Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 37(6), s. 1399-1419, <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Carroll J.S. (1998), *Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis*, „Journal of Management Studies”, Vol. 35(6), s. 699-717, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00116>
- Casprini E., De Massis A., Di Minin A., Frattini F., Piccaluga A. (2017), *How Family Firms Execute Open Innovation Strategies: The Loccioni Case*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21(6), s. 1459-1485, <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2016-0515>
- Castrogiovanni G.J. (1991), *Environmental Munificence: A Theoretical Assessment*, „Academy of Management Review”, Vol. 16(3), s. 542-565, <https://doi.org/10.2307/258917>
- Catino M., Patriotta G. (2013), *Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force*, „Organization Studies”, Vol. 34(4), s. 437-467, <https://doi.org/10.1177/0170840612467156>
- Cegarra-Navarro J.G., Dewhurst F.W. (2006), *Linking Shared Organisational Context and Relational Capital Through Unlearning: An Initial Empirical Investigation in SMEs*, „The Learning Organization”, Vol. 13(1), s. 49-62, <https://doi.org/10.1108/09696470610639121>
- Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family – Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 36(6), s. 1153-1173, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chan H.K., Yee R.W., Dai J., Lim M.K. (2016), *The Moderating Effect of Environmental Dynamism on Green Product Innovation and Performance*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 181, s. 384-391, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.006>
- Chang A. (2021), *Resource Stability and Federal Agency Performance*, „American Review of Public Administration”, Vol. 51(5), s. 393-405, <https://doi.org/10.1177/02750740211005046>
- Chang E.P., Chrisman J.J., Chua J.H., Kellermanns F.W. (2008), *Regional Economy as a Determinant of the Prevalence of Family Firms in the United States: A Preliminary Report*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 32(3), s. 559-573, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00241.x>
- Chang S.J., Shim J. (2015), *When Does Transitioning from Family to Professional Management Improve Firm Performance?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36(9), s. 1297-1316, <https://doi.org/10.1002/smj.2289>
- Chang Y., Mark B. (2011), *Effects of Learning Climate and Registered Nurse Staffing on Medication Errors*, „Nursing Research”, Vol. 60(1), s. 32-39, <https://doi.org/10.1097/nnr.0b013e3181ff73cc>

- Chekkar-Mansouri R., Onnee S. (2013), *Towards a Theoretical Understanding of the Recurrence of Crises Embracing the Issue of Organizational Learning: An Illustration With the Case of Two Hostile Takeover Bids Faced by Societe Generale (1988, 1999)*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 21(1), s. 56-68, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12009>
- Chewning L.V., Lai C.H., Doerfel M.L. (2013), *Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures*, „Management Communication Quarterly”, Vol. 27(2), s. 237-263, <https://doi.org/10.1177/0893318912465815>
- Chodyński A. (2016). *Przedsiębiorstwo sprężyste-odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu [w:] Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, s. 37-51.
- Choi J., Wang H. (2009), *Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 30, s. 895-907, <https://doi.org/10.1002/smj.759>
- Chowdhury M., Prayag G., Orchiston C., Spector S. (2019), *Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand*, „Journal of Travel Research”, Vol. 58(7), s. 1209-1226, <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 29(5), s. 555-575, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman J.J., Chua J.H., Zahra S.A. (2003), *Creating Wealth in Family Firms Through Managing Resources: Comments and Extensions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 27(4), s. 359-365, <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00014>
- Christianson M.K., Farkas M.T., Sutcliffe K.M., Weick K.E. (2009), *Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum*, „Organization Science”, Vol. 20(5), s. 846-860, <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0389>
- Christmann P. (2000), *Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43(4), s. 663-680, <https://doi.org/10.5465/1556360>
- Chua J.H., Chrisman J.J., De Massis A. (2015), *A Closer Look at Socioemotional Wealth: Its Flows, Stocks, and Prospects for Moving Forward*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 39(2), s. 173-182, <https://doi.org/10.1111/etap.12155>
- Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P., Rau S.B. (2012), *Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 36(6), s. 1103-1113, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chung H. (2022), *Variable Work Schedules, Unit-Level Turnover, and Performance Before and During the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 107(4), s. 515-532, <https://doi.org/10.1037/apl0001006>

- Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B. (2011), *The Role of Family Ownership in Research, Innovation and Productivity of SMEs: A Stepwise Econometric Analysis*, artykuł wygłoszonoy na IFERA 11th Annual World Family Business Research Conference, Palermo, Włochy, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.11866abstract>
- Classen N., Van Gils A., Bammens Y., Carree M. (2012), *Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 50, s. 191-215, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2012.00350.x>
- Clement V., Rivera J. (2017), *From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment*, „Organization & Environment”, Vol. 30(4), s. 346-365, <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- Cohen J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd Edition)*, Lawrence Earlbaum Associate, Hillsdale, NJ, <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-179060-8.50005-0>
- Colbert B.A. (2004), *The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review”, Vol. 29(3), s. 341-358, <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Colpan A.M., Hikino T. (2018), *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, Oxford University Press, Oxford, <https://doi.org/10.1515/zug-2020-0011>
- Comfort L.K. (1994), *Risk and Resilience: Inter-Organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 2(3), s. 157-170, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x>
- Comfort L.K., Boin A., Demchak C.C., red. (2010), *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, <https://doi.org/10.2307/j.ctt5hj0c>
- Conz E., Lamb P.W., De Massis A. (2020), *Practicing Resilience in Family Firms: An Investigation Through Phenomenography*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 11(2), s. 100355, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355>
- Conz E., Magnani G. (2020), *A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research*, „European Management Journal”, Vol. 38(3), s. 400-412, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cope J. (2011), *Entrepreneurial Learning from Failure: An Interpretative Phenomenological Analysis*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 26(6), s. 604-623, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Costantini M., Cuaresma J.C., Hlouskova J. (2016), *Forecasting Errors, Directional Accuracy and Profitability of Currency Trading: The Case of EUR/USD Exchange Rate*, „Journal of Forecasting”, Vol. 35(7), s. 652-668, <https://doi.org/10.1002/for.2398>
- Cotta D., Salvador F. (2020), *Exploring the Antecedents of Organizational Resilience Practices – A Transactive Memory Systems Approach*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 40(9), s. 1531-1559, <https://doi.org/10.1108/ijopm-12-2019-0827>

- Coutu D.L. (2002), *How Resilience Works*, „Harvard Business Review”, Vol. 80(5), s. 46-56.
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. (2006), *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30(1), s. 57-81, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Crichton M.T., Ramsay C.G., Kelly T. (2009), *Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 17(1), s. 24-37, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00556.x>
- Cruz C., Justo R. (2017), *Portfolio Entrepreneurship as a Mixed Gamble: A Winning Bet for Family Entrepreneurs in SMEs*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 55(4), s. 571-593, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12341>
- Cruz C., Justo R., De Castro J.O. (2012), *Does Family Employment Enhance Mses Performance?: Integrating Socioemotional Wealth and Family Embeddedness Perspectives*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 27(1), s. 62-76, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.002>
- Cruz C., Larraza-Kintana M., Garcés-Galdeano L., Berrone P. (2014), *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38(6), s. 1295-1316, <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Cyert R., March J. (1963), *Behavioral Theory of the Firm [w:] Organizational Behavior 2. Essential Theories of Process and Structure*, ed. J.B. Miner, M.E. Sharpe, New York, <https://doi.org/10.4324/9781315702001-14>
- Cyfert S., Bełz G., Wawrzynek Ł. (2014), *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A.
- Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 10-13.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 11-14.
- Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 57-61, <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- Dahles H., Susilowati T.P. (2015), *Business Resilience in Times of Growth and Crisis*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 51, s. 34-50, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Dahlin K.B., Chuang Y.T., Roulet T.J. (2018), *Opportunity, Motivation, and Ability to Learn from Failures and Errors: Review, Synthesis, and Ways to Move Forward*, „Academy of Management Annals”, Vol. 12(1), s. 252-277, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>
- Dalgaard-Nielsen A. (2017), *Organizational Resilience in National Security Bureaucracies: Realistic and Practicable?* „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 25, s. 341-349, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12164>

- Danes S.M., Lee J., Amarapurkar S., Stafford K., Haynes G., Brewton K.E. (2009), *Determinants of Family Business Resilience After a Natural Disaster by Gender of Business Owner*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, Vol. 14(4), s. 333-354, <https://doi.org/10.1142/s1084946709001351>
- Daniel F., Lohrke F.T., Fornaciari C.J., Turner Jr R.A. (2004), *Slack Resources and Firm Performance: A Meta-Analysis*, „Journal of Business Research”, Vol. 57(6), s. 565-574, [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00439-3](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00439-3)
- Darkow P.M. (2019), *Beyond “Bouncing Back”: Towards an Integral, Capability-Based Understanding of Organizational Resilience*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 27(2), s. 145-156, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>
- Daspit J.J., Chrisman J.J., Ashton T., Evangelopoulos N. (2021), *Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward*, „Family Business Review”, Vol. 34(3), s. 296-322, <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 15, s. 243-252.
- Davis P.S., Harveston P.D. (1999), *In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm*, „Family Business Review”, Vol. 12(4), s. 311-323, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis A., Eddleston K.A., Rovelli P. (2021), *Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-Family Firms' Opportunity Exploitation*, „Journal of Management Studies”, Vol. 58(1), s. 27-62, <https://doi.org/10.1111/joms.12568>
- De Massis A., Foss N.J. (2018), *Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations*, „Family Business Review”, Vol. 31(4), s. 386-396, <https://doi.org/10.1177/0894486518803422>
- De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013), *Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions*, „Family Business Review”, Vol. 26(1), s. 10-31, <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- De Massis A., Rondi E. (2020), *Commentary: Covid-19 and the Future of Family Business Research*, „Journal of Management Studies”, Vol. 57(8), s. 1727-1731, <https://doi.org/10.1111/joms.12632>
- De Vries M.F.K. (1993), *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, „Organizational Dynamics”, Vol. 21(3), s. 59-71, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Debicki B.J., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Pearson A.W., Spencer B.A. (2016), *Development of a Socioemotional Wealth Importance (Sewi) Scale for Family Firm Research*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 7(1), s. 47-57, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Debicki B.J., Van de Graaff R.R., Sobczak M. (2017), *Socio-Emotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. 29(1), s. 82-111, <https://doi.org/10.1504/ijmed.2016.10000578>

- Deephouse D.L., Jaskiewicz P. (2013), *Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories*, „Journal of Management Studies”, Vol. 50(3), s. 337-360, <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B. (2015), *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 53(2), s. 516-538, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Del Vecchio P., Secundo G., Rubino M., Garzoni A., Vrontis D. (2019), *Open Innovation in Family Firms: Empirical Evidence About Internal and External Knowledge Flows*, „Business Process Management Journal”, Vol. 26(5), s. 979-997, <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2019-0142>
- Delacroix J., Swaminathan A. (1991), *Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 36, s. 631-661, <https://doi.org/10.2307/2393277>
- Demartini M.C., Trucco S. (2018), *Fad and Fashion? The Relevance of Subjective Performance Measures*, „Management Decision”, Vol. 56(11), s. 2391-2407, <https://doi.org/10.1108/md-05-2017-0509>
- DesJardine M., Bansal P., Yang Y. (2019), *Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis*, „Journal of Management”, Vol. 45(4), s. 1434-1460, <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
- Dess G.G., Robinson Jr R.B. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5(3), s. 265-273, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dess G.G., Beard D.W. (1984), *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29, s. 52-73, <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dettoni A., Floris M. (2022), *Facing COVID-19 Challenges: What Is So Special in Family Businesses?*, „TQM Journal”, Vol. 34(7), s. 39-53, <https://doi.org/10.1108/tqm-09-2021-0251>
- DeVellis R.F., Thorpe C.T. (2021), *Scale Development: Theory and Applications*, Sage Publications, New York, <https://doi.org/10.1177/014662169101500413>
- Diamond M.A. (1992), *Hobbesian and Rousseauian Identities: The Psychodynamics of Organizational Leadership and Change*, „Administration & Society”, Vol. 24(3), s. 267-289, <https://doi.org/10.1177/009539979202400301>
- Dibrell C., Memili E. (2019), *A Brief History and a Look to the Future of Family Business Heterogeneity: An Introduction* [w:] *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, eds. E. Memili, C. Dibrell, Palgrave Macmillan, Cham, s. 1-15, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_1
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, Vol. 35(12), s. 1504-1511, <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>

- Do H., Budhwar P., Shipton H., Nguyen H.D., Nguyen B. (2022), *Building Organizational Resilience, Innovation Through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism*, „Journal of Business Research”, Vol. 141, s. 808-821, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Dodd S.D., Theoharakis V., Bisignano A. (2014), *Organizational Renewal in Family Firms*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 15(2), s. 67-78, <https://doi.org/10.5367/ije.2014.0150>
- Doerfel M.L., Chewning L.V., Lai C.H. (2013), *The Evolution of Networks and the Resilience of Interorganizational Relationships After Disaster*, „Communication Monographs”, Vol. 80(4), s. 533-559, <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828157>
- Downey H.K., Slocum J.W. (1975), *Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 18(3), s. 562-578, <https://doi.org/10.5465/255685>
- Du J., Mickiewicz T., Douch M. (2021), *Individual and Institutional Ownership, Firm Age and Productivity*, „Journal of Competitiveness”, Vol. 13(1), s. 23-41, <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.02>
- Duchek S. (2018), *Entrepreneurial Resilience: A Biographical Analysis of Successful Entrepreneurs*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 14(2), s. 429-455, <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Duchek S. (2020), *Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*, „Business Research”, Vol. 13(1), s. 215-246, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek S., Raetze S., Scheuch I. (2020), *The Role of Diversity in Organizational Resilience: A Theoretical Framework*, „Business Research”, Vol. 13(2), s. 387-423, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Dyduch W. (2004), *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 47-59.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicki M. (2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 32, s. 77-93.
- Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S., Zastempowski M. (2021), *Dynamic Capabilities, Value Creation and Value Capture: Evidence from SMEs under Covid-19 Lockdown in Poland*, „Plos One”, Vol. 16(6), s. e0252423.
- Dźwigoł-Barosz M. (2018), *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Studia i Prace WNEiZ US”, Vol. 52, nr 1, s. 33-44, <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/1-03>
- Eckey M., Memmel S. (2022), *Impact of COVID-19 on Family Business Performance: Evidence from Listed Companies in Germany*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0143>
- Edmondson A.C. (2004), *Learning from Failure in Health Care: Frequent Opportunities, Pervasive Barriers*, „BMJ Quality & Safety”, Vol. 13(suppl 2), s. ii3-ii9, <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009597>

- Emery F.E., Trist E.L. (1965), *The Causal Texture of Organizational Environments*, „Human Relations”, Vol. 8(1), s. 21-32, <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Engeset A.B. (2020), „*For Better Or for Worse*” – *The Role of Family Ownership in the Resilience of Rural Hospitality Firms*, „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism”, Vol. 20(1), s. 68-84, <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1717600>
- Erdogan I., Rondi E., De Massis A. (2020), *Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 44(1), s. 20-54, <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Fang H.C., Memili E., Chrisman J.J., Tang L. (2021), *Narrow-Framing and Risk Preferences in Family and Non-Family Firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 8(1), s. 201-235, <https://doi.org/10.1111/joms.12671>
- Fang S., Prayag G., Ozanne L.K., de Vries H. (2020), *Psychological Capital, Coping Mechanisms and Organizational Resilience: Insights from the 2016 Kaikoura Earthquake, New Zealand*, „Tourism Management Perspectives”, Vol. 34, s. 100637, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Fernández Z., Nieto M.J. (2005), *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, „Family Business Review”, Vol. 18(1), s. 77-89, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Ferri P., Takahashi A.R. (2022), *Standing the Test of Time: Understanding How Long-Living Family Firms Make Use of the Past to Preserve Organizational Identity*, „Management & Organizational History”, Vol. 17, s. 76-96, <https://doi.org/10.1080/17449359.2022.2078372>
- Fiksel J. (2003), *Designing Resilient, Sustainable Systems*, „Environmental Science & Technology”, Vol. 37(23), s. 5330-5339, <https://doi.org/10.1021/es0344819>
- Fiksel J., Poliviou M., Croxton K.L., Pettit T.J. (2015), *From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 56(2), s. 79-86, <https://doi.org/10.1111/jbl.12202>
- Filimonau V., De Coteau D. (2020), *Tourism Resilience in the Context of Integrated Destination and Disaster Management (DM2)*, „International Journal of Tourism Research”, Vol. 22(2), s. 202-222, <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>
- Filimonau V., Derqui B., Matute J. (2020), *The COVID-19 Pandemic and Organisational Commitment of Senior Hotel Managers*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 91, s. 102659, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Firfiray S., Gomez-Mejia L.R. (2021), *Can Family Firms Nurture Socioemotional Wealth in the Aftermath of Covid-19? Implications for Research and Practice*, „BRQ-Business Research Quarterly”, Vol. 24(3), s. 249-257, <https://doi.org/10.1177/23409444211008907>
- Fischer-Kreer D., Greven A., Eichwald I.C., Bendig D., Brettel M. (2021), *Organizational Psychological Capital in Family Firms: The Role of Family Firm Heterogeneity*, „Schmalenbach Journal of Business Research”, Vol. 73(3), s. 413-441, <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00124-6>

- Forcadell F.J., Úbeda F. (2020), *Individual Entrepreneurial Orientation and Performance: The Mediating Role of International Entrepreneurship*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 18, s. 875-900, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00693-8>
- Fotopoulos C.V., Psomas E.L. (2010), *The Structural Relationships Between TQM Factors and Organizational Performance*, „The TQM Journal”, Vol. 22(5), s. 539-552, <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Galbraith J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA, <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274727>
- Gallo M.Á., Tàpies J., Cappuyns K. (2004), *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review”, Vol. 17(4), s. 303-318, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>
- García-Morales V.J., Jiménez-Barrionuevo M.M., Gutiérrez-Gutiérrez L. (2012), *Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation*, „Journal of Business Research”, Vol. 65(7), s. 1040-1050, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García-Morales V.J., Lloréns-Montes F.J., Verdú-Jover A.J. (2008), *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation*, „British Journal of Management”, Vol. 19(4), s. 299-319, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García-Sánchez I.M., Martín-Moreno J., Khan S.A., Hussain N. (2021), *Socio-Emotional Wealth and Corporate Responses to Environmental Hostility: Are Family Firms More Stakeholder Oriented?*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 30(2), s. 1003-1018, <https://doi.org/10.1002/bse.2666>
- Ge B., De Massis A., Kotlar J. (2022), *Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 46(1), s. 223-251, <https://doi.org/10.1177/10422587211046547>
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J.J., Kellermanns F.W. (2012), *The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future*, „Journal of Management”, Vol. 38(4), s. 1010-1037, <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- George G., Wiklund J., Zahra S.A. (2005), *Ownership and the Internationalization of Small Firms*, „Journal of Management”, Vol. 31(2), s. 210-233, <https://doi.org/10.1177/0149206304271760>
- Germain R., Claycomb C., Dröge C. (2008), *Supply Chain Variability, Organizational Structure, and Performance: The Moderating Effect of Demand Unpredictability*, „Journal of Operations Management”, Vol. 26(5), s. 557-570, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.002>
- Getz D., Carlsen J. (2000), *Characteristics and Goals of Family and Owner-Operated Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors*, „Tourism Management”, Vol. 21(6), s. 547-560, [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00004-2](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00004-2)
- Ghaderi Z., King B., Hall C.M. (2022), *Crisis Preparedness of Hospitality Managers: Evidence from Malaysia*, „Journal of Hospitality and Tourism Insights”, Vol. 5(2), s. 292-310, <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2020-0199>

- Gilly J.P., Kechidi M., Talbot D. (2014), *Resilience of Organisations and Territories: The Role of Pivot Firms*, „European Management Journal”, Vol. 32(4), s. 596-602, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Gittell J.H., Cameron K., Lim S., Rivas V. (2006), *Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11*, „Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 42, s. 300-329, <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Glinka B. (2008), *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, nr 6, s. 100-106.
- Glinka B., Gudkova S. (2003), *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 2, s. 113-127.
- Glińska-Neweś A. (2000), *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 18-20.
- Glińska-Neweś A., Haffer R. (2013), *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 310, s. 193-202.
- Glińska-Neweś A., Sudolska A., Escher I. (2016), *Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 140-149.
- Goll I., Rasheed A.A. (2004), *The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 49(1), s. 41-54, <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000013862.14941.4e>
- Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P., De Castro J. (2011), *The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms*, „Academy of Management Annals”, Vol. 5(1), s. 653-707, <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 52(1), s. 106-137, <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia L.R., Herrero I. (2022), *Back to Square One: the Measurement of Socioemotional Wealth (SEW)*, „Journal of Family Business Strategy” [w druku], <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gomez-Mejia L.R., Campbell J.T., Martin G., Hoskisson R.E., Makri M., Sirmon D.G. (2014), *Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments With the Behavioral Agency Model*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38(6), s. 1351-1374, <https://doi.org/10.1111/etap.12083>
- Gonzalez-Lopez M.J., Perez-Lopez M.C., Rodriguez-Ariza L. (2019), *Clearing the Hurdles in the Entrepreneurial Race: The Role of Resilience in Entrepreneurship Education*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 18(3), s. 457-483, <https://doi.org/10.5465/amle.2016.0377>

- Goodman D., Mann S. (2008), *Managing Public Human Resources Following Catastrophic Events: Mississippi's Local Governments' Experiences Post-Hurricane Katrina*, „Review of Public Personnel Administration”, Vol. 28(3), s. 3-19, <https://doi.org/10.1177/0734371x07309827>
- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3(2), s. 11-21.
- Graves C., Shi H.X., Barbera F. (2022), *Family-Centred Non-Economic Goals and the Internationalisation of Family Firms: Evidence from Australia*, „International Business Review”, Vol. 31(4), s. 101974, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101974>
- Greenhaus J.H., Beutell N.J. (1985), *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review”, Vol. 10(1), s. 76-88, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Gunderson L. (2000), *Ecological Resilience – In Theory and Application*, „Annual Review of Ecology and Systematics”, Vol. 31, s. 425-439, <https://doi.org/10.1146/annurev.ecolsys.31.1.425>
- Guryn H. (2017), *Odporność organizacyjna: zarządzanie firmą wobec nieprzewidywalnych zjawisk otoczenia*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8, s. 46-49.
- Habbershon T.G., Pistrui J. (2002), *Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth*, „Family Business Review”, Vol. 15(3), s. 223-237, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*, „Family Business Review”, Vol. 12(1), s. 1-25, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hadjielias E., Christofi M., Tarba S. (2022), *Contextualizing Small Business Resilience During the COVID-19 Pandemic: Evidence from Small Business Owner-Managers*, „Small Business Economics” [w druku], <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
- Hadryś-Nowak A. (2011), *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 12(7), s. 243-257.
- Hall E.H., Lee J. (2014), *Assessing the Impact of Firm Reputation on Performance: An International Point of View*, „International Business Research”, Vol. 7(12), s. 1-13, <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n12p1>
- Hamel G., Valikangas L. (2003), *The Quest for Resilience*, „Harvard Business Review”, Vol. 81(9), s. 40-52, <https://doi.org/10.2307/1331127>
- Handler W.C. (1994), *Succession in Family Business: A Review of the Research*, „Family Business Review”, Vol. 7(2), s. 133-157, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hannigan T.J., Cano-Kollmann M., Mudambi R. (2015), *Thriving Innovation Amidst Manufacturing Decline: The Detroit Auto Cluster and the Resilience of Local Knowledge Production*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 24(3), s. 613-634, <https://doi.org/10.1093/icc/dtv014>

- Hanson S.K., Hessel H.M., Danes S.M. (2019), *Relational Processes in Family Entrepreneurial Culture and Resilience Across Generations*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 10(3), s. 100263, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- Hanson S.K., Keplinger K. (2021), *The Balance That Sustains Benedictines: Family Entrepreneurship Across Generations*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 33(5-6), s. 442-456, <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727092>
- Harding E.J., Paul E.S., Mendl M. (2004), *Cognitive Bias and Affective State*, „Nature”, Vol. 427(6972), s. 312-312, <https://doi.org/10.1038/427312a>
- Hargrave T.J., Van de Ven A.H. (2017), *Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations*, „Organization Studies”, Vol. 38(3-4), s. 319-339, <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>
- Hatak I., Roessl D. (2014), *Knowledge Transfer Strategies Within Family Firm Succession* [w:] *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, IGI Global, s. 266-281, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5962-9.ch013>
- Hayes J., Allinson C.W. (1998), *Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations*, „Human Relations”, Vol. 51(7), s. 847-871, <https://doi.org/10.1177/001872679805100701>
- He Z.Y., Huang H.L., Choi H., Bilgihan A. (2022), *Building Organizational Resilience With Digital Transformation*, „Journal of Service Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Hedberg P.R., Danes S.M. (2012), *Explorations of Dynamic Power Processes Within Copreneurial Couples*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 3(4), s. 228-238, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.004>
- Herbane B. (2019), *Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs*, „Entrepreneurship and Regional Development”, Vol. 31(5-6), s. 476-495, <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hernández-Perlines F., Covin J.G., Ribeiro-Soriano D.E. (2021), *Entrepreneurial Orientation, Concern for Socioemotional Wealth Preservation, and Family Firm Performance*, „Journal of Business Research”, Vol. 126, s. 197-208, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>
- Herrera J., de las Heras-Rosas C. (2020), *Economic, Non-Economic and Critical Factors for the Sustainability of Family Firms*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, Vol. 6(4), s. 119-141, <https://doi.org/10.3390/joitmc6040119>
- Herrero I. (2017), *Family Involvement and Sustainable Family Business: Analysing Their Effects on Diversification Strategies*, „Sustainability”, Vol. 9(11), s. 2099-2119, <https://doi.org/10.3390/su9112099>
- Hiebl M.R., Mayrleitner B. (2019), *Professionalization of Management Accounting in Family Firms: The Impact of Family Members*, „Review of Managerial Science”, Vol. 13(5), s. 1037-1068, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>

- Hillmann J. (2021), *Disciplines of Organizational Resilience: Contributions, Critiques, and Future Research Avenues*, „Review of Managerial Science”, Vol. 15(4), s. 879-936, <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Hillmann J., Guenther E. (2021), *Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?* „International Journal of Management Reviews”, Vol. 23(1), s. 7-44, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hind P., Frost M., Rowley S. (1996), *The Resilience Audit and the Psychological Contract*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 11(7), s. 18-29, <https://doi.org/10.1108/02683949610148838>
- Hinkin T.R. (1998), *A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires*, „Organizational Research Methods”, Vol. 1(1), s. 104-121, <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hirak R., Peng A.C., Carmeli A., Schaubroeck J.M. (2012), *Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 23(1), s. 107-117, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E. (2007), *Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50(6), s. 1385-1399, <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166219>
- Hoegl M., Hartmann S. (2021), *Bouncing Back, If Not Beyond: Challenges for Research on Resilience*, „Asian Business & Management”, Vol. 20(4), s. 456-464, <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00133-z>
- Holling C.S. (1973), *Resilience and Stability of Ecological Systems*, „Annual Review of Ecology and Systematics”, Vol. 4, s. 1-23, <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Holling C.S. (2001), *Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems*, „Ecosystems”, Vol. 4(5), s. 390-405, <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>
- Hollnagel E., Woods D., Leveson N. (2006), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Ashgate Publishing Company, Burlington, VT, <https://doi.org/10.1201/9781315605685>
- Homsma G.J., Van Dyck C., De Gilder D., Koopman P.L., Elfring T. (2009), *Learning from Error: The Influence of Error Incident Characteristics*, „Journal of Business Research”, Vol. 62(1), s. 115-122, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.12.003>
- Hooper D., Coughlan J., Mullen M.R. (2008), *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*, „Electronic Journal of Business Research Methods”, Vol. 6(1), s. 53-60, <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-883-720161011>
- Hoopes D.G., Postrel S. (1999), *Shared Knowledge, “Glitches,” and Product Development Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20(9), s. 837-865, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199909\)20:9%3C837::aid-smj54%3E3.0.co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199909)20:9%3C837::aid-smj54%3E3.0.co;2-i)

- Hoskisson R.E., Chirico F., Zyung J., Gambeta E. (2017), *Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda*, „Journal of Management”, Vol. 43(1), s. 137-169, <https://doi.org/10.1177/0149206316671583>
- Huang A., Jahromi M.F. (2021), *Resilience Building in Service Firms During and Post COVID-19*, „Service Industries Journal”, Vol. 41(1-2), s. 138-167, <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
- Huang H.H., Kerstein J., Wang C. (2018), *The Impact of Climate Risk on Firm Performance and Financing Choices: An International Comparison*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 49(5), s. 633-656, <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0125-5>
- Huang Q., Xing Y., Gamble J. (2019), *Job Demands–Resources: A Gender Perspective on Employee Well-Being and Resilience in Retail Stores in China*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol 30(8), s. 1323-1341, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- Hundal G.S., Thiyagarajan S., Alduraibi M., Laux C.M., Furterer S.L., Cudney E.A., Antony J. (2021), *Lean Six Sigma as an Organizational Resilience Mechanism in Health Care During the Era of COVID-19*, „International Journal of Lean Six Sigma”, Vol. 12(4), s. 762-783, <https://doi.org/10.1108/ijlss-11-2020-0204>
- Ingram T. (2020), *Odporność organizacyjna – pomiar i powiązania z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego [w:] Innowacyjny rozwój. Inteligentne organizacje*, red. C. Olszak, R. Wolny, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 37-52.
- Ingram T. (2021a), *Heterogeniczność polskich przedsiębiorstw rodzinnych: Wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 28-34, <https://doi.org/10.33141/po.2021.06.03>
- Ingram T. (2021b), *Uczenie się na błędach i niepowodzeniach a odporność organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych [w:] Trendy w badaniu przedsiębiorczości*, red. K. Bratnicka-Myśliwiec, M. Kulikowska-Pawlak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Ingram T., Bratnicka-Myśliwiec K. (2019), *Organizational Resilience of Family Businesses*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 82(2), s. 186-204, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.10>
- Ingram T., Głód G. (2018), *Organizational Resilience of Family Business: Case Study*, „Ekonomia i Prawo. Economics and Law”, Vol. 17(1), s. 57-69, <https://doi.org/10.12775/eip.2018.005>
- Ismail H.N., Mohd Puzi M.A., Banki M.B., Yusoff N. (2019), *Inherent Factors of Family Business and Transgenerational Influencing Tourism Business in Malaysian Islands*, „Journal of Tourism and Cultural Change”, Vol. 17(5), s. 624-641, <https://doi.org/10.1080/14766825.2018.1549058>
- Jabłoński A. (2019), *Sprężystość modeli biznesu przedsiębiorstw-uwarunkowania strategiczne*, „Przegląd Organizacji”, Vol. 7, s. 9-16, <https://doi.org/10.33141/po.2019.07.02>
- James H.S. (1999), *Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm*, „International Journal of the Economics of Business”, Vol. 6(1), s. 41-55, <https://doi.org/10.1080/13571519984304>

- Jaques T. (2009), *Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape*, „Public Relations Review”, Vol. 35(3), s. 280-286, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.003>
- Jaskiewicz P., Dyer W.G. (2017), *Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research*, „Family Business Review”, Vol. 30(2), s. 111-118, <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Jeżak J. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe w firmach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu”, nr 50, s. 46-55.
- Jiang Y., Ritchie B.W., Verreynne M.-L. (2019), *Building Tourism Organizational Resilience to Crises and Disasters: A Dynamic Capabilities View*, „International Journal of Tourism Research”, Vol. 21(6), s. 882-900, <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Johnston R., Jones K., Manley D. (2018), *Confounding and Collinearity in Regression Analysis: A Cautionary Tale and an Alternative Procedure, Illustrated by Studies of British Voting Behaviour*, „Quality & Quantity”, Vol. 52(4), s. 1957-1976, <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0584-6>
- Kachaner N., Stalk G., Bloch A. (2012), *What You Can Learn from Family Business*, „Harvard Business Review”, Vol. 90(11), s. 102-111, <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch33>
- Kagan S., Kirchberg V. (2016), *Music and Sustainability: Organizational Cultures Towards Creative Resilience – A Review*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 135, s. 1487-1502, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.044>
- Kahn W.A., Barton M.A., Fellows S. (2013), *Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems*, „Academy of Management Review”, Vol. 38(3), s. 377-396, <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- Kahn W.A., Barton M.A., Fisher C.M., Heaphy E.D., Reid E.M., Rouse E.D. (2018), *The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations*, „Academy of Management Review”, Vol. 43(3), s. 509-529, <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004>
- Kaleta A. (2000), *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 8-11.
- Kaleta A. (2011), *Strategie sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr (4/3), s. 67-76.
- Kałuża H. (2009), *Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 75, s. 49-61.
- Kano L., Narula R., Surdu I. (2022), *Global Value Chain Resilience: Understanding the Impact of Managerial Governance Adaptations*, „California Management Review”, Vol. 64(2), s. 24-45, <https://doi.org/10.1177/00081256211066635>
- Kantur D., Iseri-Say A. (2012), *Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 18(6), s. 762-773, <https://doi.org/10.1017/s1833367200000420>

- Kariv D., Cisneros L., Guiliani F., Chouchane R. (2022), *Family Businesses Navigating the COVID-19 Pandemic Through a Gender Perspective: The Role of External and Internal Factors in Stimulating Dynamic Capability Development*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0038>
- Karman A., Savaneviciene A. (2021), *Enhancing Dynamic Capabilities to Improve Sustainable Competitiveness: Insights from Research on Organisations of the Baltic Region*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 16(2), s. 318-341, <https://doi.org/10.1108/bjm-08-2020-0287>
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1972), *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, „Academy of Management Journal”, Vol. 15(4), s. 447-465, <https://doi.org/10.5465/255141>
- Katz D., Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Keats B.W., Hitt M.A. (1988), *A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 31(3), s. 570-598, <https://doi.org/10.5465/256460>
- Keh H.T., Xie Y. (2009), *Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 38(7), s. 732-742, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.005>
- Kennedy S., Linnenluecke M.K. (2022), *Circular Economy and Resilience: A Research Agenda*, „Business Strategy and the Environment”, Special issue, s. 1-12, <https://doi.org/10.1002/bse.3004>
- Khlystova O., Kalyuzhnova Y., Belitski M. (2022), *The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Creative Industries: A Literature Review and Future Research Agenda*, „Journal of Business Research”, Vol. 139, s. 1192-1210, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>
- King A., Lenox M. (2002), *Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction*, „Management Science”, Vol. 48(2), s. 289-299, <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.289.258>
- King D.D., Newman A., Luthans F. (2016), *Not If, But When We Need Resilience in the Workplace*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 37(5), s. 782-786, <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Klein R.J., Nicholls R.J., Thomalla F. (2003), *Resilience to Natural Hazards: How Useful Is This Concept?*, „Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards”, Vol. 5(1), s. 35-45, <https://doi.org/10.1016/j.hazards.2004.02.001>
- Klein V.B., Todesco J.L. (2021), *COVID-19 Crisis and SMEs Responses: The Role of Digital Transformation*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 28(2), s. 117-133, <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Klimas P., Czakon W. (2018), *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science”, Vol. 12(2), s. 469-497, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0269-5>

- Knemeyer A.M., Zinn W., Eroglu C. (2009), *Proactive Planning for Catastrophic Events in Supply Chains*, „Journal of Operations Management”, Vol. 27(2), s. 141-153, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.06.002>
- Koji K., Adhikary B.K., Tram L. (2020), *Corporate Governance and Firm Performance: A Comparative Analysis Between Listed Family and Non-Family Firms in Japan*, „Journal of Risk and Financial Management”, Vol. 13(9), s. 215-235, <https://doi.org/10.3390/jrfm13090215>
- Korber S., McNaughton R.B. (2017), *Resilience and Entrepreneurship: A Systematic Literature Review*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 24(7), s. 1129-1154, <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2016-0356>
- Korbi F.B., Ben Slimane K., Triki D. (2021), *How Do International Joint Ventures Build Resilience to Navigate Institutional Crisis? The Case of a Tunisian-French IJV During the Arab-Spring*, „Journal of Business Research”, Vol. 129, s. 157-168.
- Koronis E., Ponis S. (2018), *Better Than Before: The Resilient Organization in Crisis Mode*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 39(1), s. 32-42, <https://doi.org/10.1108/jbs-10-2016-0124>
- Kossek E.E., Perrigino M.B. (2016), *Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10(1), s. 729-797, <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>
- Kotlar J., De Massis A., Fang H., Frattini F. (2014), *Strategic Reference Points in Family Firms*, „Small Business Economics”, Vol. 43(3), s. 597-619, <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Kowalewska A. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Kozłowski S.W., Chao G.T., Grand J.A., Braun M.T., Kuljanin G. (2013), *Advancing Multilevel Research Design: Capturing the Dynamics of Emergence*, „Organizational Research Methods”, Vol. 16(4), s. 581-615, <https://doi.org/10.1177/1094428113493119>
- Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. (2018), *Management Innovation, Pro-Innovation Organisational Culture and Enterprise Performance: Testing the Mediation Effect*, „Review of Managerial Science”, Vol. 12(3), s. 737-769, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229-0>
- Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka-Mysłiwiec K. (2017), *Relacyjność i profesjonalizm przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 299-312, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.8138>
- Kraus S., Breier M., Dasí-Rodríguez S. (2020), *The Art of Crafting a Systematic Literature Review in Entrepreneurship Research*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 16(3), s. 1023-1042, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Królik R. (2015), *Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Studia Ekonomiczne”, nr 222, s. 153-165.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 4-8.

- Kuta K., Matejun M., Miksa P. (2017), *Długowieczność firm rodzinnych*, „Przeegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 26, s. 91-102.
- Kylänen M., Rusko R. (2011), *Unintentional Coopetition in the Service Industries: The Case of Pyhä-Luosto Tourism Destination in the Finnish Lapland*, „European Management Journal”, Vol. 29(3), s. 193-205, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.10.006>
- Labaka L., Maraña P., Giménez R., Hernantes J. (2019), *Defining the Roadmap Towards City Resilience*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 146, s. 281-296, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.019>
- Lafuente E., Vaillant Y., Vendrell-Herrero F., Gomes E. (2019), *Bouncing Back from Failure: Entrepreneurial Resilience and the Internationalisation of Subsequent Ventures Created by Serial Entrepreneurs*, „Applied Psychology”, Vol. 68(4), s. 658-694, <https://doi.org/10.1111/apps.12175>
- Lam L., Nguyen P., Le N., Tran K. (2021), *The Relation Among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, Vol. 7(1), s. 66-85, <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lampel J., Bhalla A., Jha P.P. (2014), *Does Governance Confer Organisational Resilience? Evidence from UK Employee Owned Businesses*, „European Management Journal”, Vol. 32(1), s. 66-72, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Lang L.D., Dong N.T., Ferreira J.J.M., Behl A., Dao L.T. (2022), *Sustainable Agribusiness Entrepreneurship During the Covid-19 Crisis: The Role of Social Capital*, „Management Decision” [w druku], <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1259>
- Lattuch F. (2019), *Family Firm Innovation Strategy: Contradictions and Tradition*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 40(3), s. 36-42, <https://doi.org/10.1108/jbs-03-2018-0046>
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 28(4), s. 305-328, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Le Breton-Miller I., Miller D. (2006), *Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30(6), s. 731-746, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Le Roy F., Czakon W. (2016), *Managing Coopetition: The Missing Link Between Strategy and Performance*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 53(1), s. 3-6, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.005>
- Lenart-Gansiniec R. (2017), *Crowdsourcing – systematyczny przegląd literatury*, „Przeegląd Organizacji”, nr 3, s. 25-34.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011), *Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, Vol. 21(3), s. 243-255, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Leszczewska K. (2017), *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 18(6.2), s. 9-27.
- Leuridan G., Demil B. (2022), *Exploring the Dynamics of Slack in Extreme Contexts: A Practice-Based View*, „Human Relations”, Vol. 75(6), s. 1167-1193, <https://doi.org/10.1177/00187267211007786>
- Lévesque M., Subramanian A.M. (2022), *Family Firm Succession Through the Lens of Technology Intelligence*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 13, s. 100485, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
- Levi-Strauss C. (1962), *The Savage Mind*, University of Chicago Press, Chicago.
- Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 13(7), s. 43-57.
- Lewis M.W. (2000), *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, „Academy of Management Review”, Vol. 25(4), s. 760-776, <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lien Y.C., Li S. (2014), *Professionalization of Family Business and Performance Effect*, „Family Business Review”, Vol. 27(4), s. 346-364, <https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Limnios E.A.M., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M. (2014), *The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes*, „European Management Journal”, Vol. 32(1), s. 104-116, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Lin Y., Wu L.Y. (2014), *Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework*, „Journal of Business Research”, Vol. 67(3), s. 407-413, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Lindström T., Polsa P. (2016), *Coopetition Close to the Customer – A Case Study of a Small Business Network*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 53, s. 207-215, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.005>
- Linnenluecke M.K. (2017), *Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 19(1), s. 4-30, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Linnenluecke M.K., Griffiths A., Winn M. (2012), *Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 21(1), s. 17-32, <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Liu D., Fisher G., Chen G. (2018), *CEO Attributes and Firm Performance: A Sequential Mediation Process Model*, „Academy of Management Annals”, Vol. 12(2), s. 789-816, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0031>
- Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y., Dino R.N. (2005), *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 26(3), s. 313-330, <https://doi.org/10.1002/job.307>

- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „The Academy of Management Review”, Vol. 21(1), s. 135-154.
- Lumpkin G.T., Steier L., Wright M. (2011), *Strategic Entrepreneurship in Family Business*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 5(4), s. 285-306, <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford, UK, <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Luthans F. (2002a), *Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths*, „Academy of Management Executive”, Vol. 16, s. 57-72, <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans F. (2002b), *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 23, s. 695-706, <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans F., Youssef C.M. (2007), *Emerging Positive Organizational Behavior*, „Journal of Management”, Vol. 33, s. 321-349, <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Ma Z.Z., Xiao L., Yin J.L. (2018), *Toward a Dynamic Model of Organizational Resilience*, „Nankai Business Review International”, Vol. 9(3), s. 246-263, <https://doi.org/10.1108/nbri-07-2017-0041>
- Madsen P.M., Desai V. (2010), *Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53(3), s. 451-476, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467631>
- Mafabi S., Munene J., Ntayi J. (2012), *Knowledge Management and Organisational Resilience: Organisational Innovation as a Mediator in Uganda Parastatals*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 5(1), s. 57-80, <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>
- Mafabi S., Munene J.C., Ahiauzu A. (2015), *Creative Climate and Organisational Resilience: The Mediating Role of Innovation*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 23(4), s. 564-587, <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2012-0596>
- Mallak L. (1998), *Putting Organizational Resilience to Work*, „Industrial Management”, Vol. 40, s. 8-13, <https://doi.org/10.3233/wor-162303>
- Manab N.A., Aziz N.A.A. (2019), *Integrating Knowledge Management in Sustainability Risk Management Practices for Company Survival*, „Management Science Letters”, Vol. 9(4), s. 585-594, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.004>
- Manfield R.C., Newey L.R. (2018), *Resilience as an Entrepreneurial Capability: Integrating Insights from a Cross-Disciplinary Comparison*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 24(7), s. 1155-1180.
- Manyena S.B. (2006), *The Concept of Resilience Revisited*, „Disasters”, Vol. 30(4), s. 434-450, <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2006.00331.x>
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

- Marcucci G., Antomarioni S., Ciarapica F.E., Bevilacqua M. (2021), *The Impact of Operations and IT-Related Industry 4.0 Key Technologies on Organizational Resilience*, „Production Planning and Control”, Vol. 15, s. 1-15, <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1874702>
- Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 13(7), s. 9-27, <https://doi.org/10.33141/po.2018.11.05>
- Marjański A. (2015), *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 16(7.1), s. 153-164.
- Marjański A., Staniszewska K., Marjańska-Potakowska J. (2018), *Zrozumienie specyfiki małych przedsiębiorstw rodzinnych jako źródło synergii w relacjach z administracją publiczną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 19(7), s. 291-303.
- Marques P., Presas P., Simon A. (2014), *The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values*, „Family Business Review”, Vol. 27(3), s. 206-227, <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Marrone J.A. (2010), *Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future*, „Journal of Management”, Vol. 36(4), s. 911-940, <https://doi.org/10.1177/0149206309353945>
- Martinelli E., Tagliacucchi G., Marchi G. (2018), *The Resilient Retail Entrepreneur: Dynamic Capabilities for Facing Natural Disasters*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 24(7), s. 1222-1243, <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2016-0386>
- Martino P., Rigolini A., D'Onza G. (2020), *The Relationships Between CEO Characteristics and Strategic Risk-Taking in Family Firms*, „Journal of Risk Research”, Vol. 23(1), s. 95-116, <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1517380>
- Masten A., Monn A.R. (2015), *Child and Family Resilience: A Call for Integrated Science, Practice, and Professional Training*, „Family Relations”, Vol. 64, s. 5-21, <https://doi.org/10.1111/fare.12103>
- Matser I., Bouma J., Veldhuizen E. (2020), *No Hard Feelings? Non-Succeeding Siblings and Their Perceptions of Justice in Family Firms*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0048>
- McManus S., Seville E., Vargo J., Brunson D. (2008), *Facilitated Process for Improving Organizational Resilience*, „Natural Hazards Review”, Vol. 9, s. 81-90, [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81))
- McMaster M., Nettleton C., Tom C., Xu B., Cao C., Qiao P. (2020), *Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak*, „Journal of Risk and Financial Management”, Vol. 13(8), s. 173-189, <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>
- Melian-Alzola L., Fernandez-Monroy M., Hidalgo-Penate M. (2020), *Hotels in Contexts of Uncertainty: Measuring Organisational Resilience*, „Tourism Management Perspectives”, Vol. 36, s. 100747, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

- Memili E., Chrisman J.J., Chua J.H., Chang E.P., Kellermans F.W. (2011), *The Determinants of Family Firms' Subcontracting: A Transaction Cost Perspective*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 2(1), s. 26-33, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.003>
- Memili E., Fang H., Chrisman J.J., De Massis A. (2015), *The Impact of Small-And Medium-Sized Family Firms on Economic Growth*, „Small Business Economics”, Vol. 45(4), s. 771-785, <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>
- Memili E., Patel P.C., Koç B., Yazıcıoğlu İ. (2020), *The Interplay Between Socioemotional Wealth and Family Firm Psychological Capital in Influencing Firm Performance in Hospitality and Tourism*, „Tourism Management Perspectives”, Vol. 34, s. 100651, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100651>
- Meyer A.D. (1982), *Adapting to Environmental Jolts*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 27, s. 515-537, <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Mihotić L., Raynard M., Ćorić D.S. (2022), *Bouncing Forward or Bouncing Back? How Family Firms Enact Resilience in Times of Crisis*, „Journal of Family Business Management” [w druku].
- Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. (2019), *Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment*, „British Journal of Management”, Vol. 30(2), s. 272-298, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2013), *Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional Vs. Strategic Perspectives*, „Organization Science”, Vol. 24(1), s. 189-200, <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0728>
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester, R.H. (2010), *Family Ownership and Acquisition Behavior in Publicly-Traded Companies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31(2), s. 201-223, <https://doi.org/10.1002/smj.802>
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2014), *Deconstructing Socioemotional Wealth*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38(4), s. 713-720, <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller D., Minichilli A., Corbetta G. (2013), *Is Family Leadership Always Beneficial?* „Strategic Management Journal”, Vol. 34(5), s. 553-571, <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Miller D., Shamsie J. (2001), *Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance Among the Hollywood Studio Heads*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22(8), s. 725-745, <https://doi.org/10.1002/smj.171>
- Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I.C. (2010), *Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47(2), s. 205-222, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M.D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 51(7), s. 1153-1179, <https://doi.org/10.1111/joms.12095>

- Mithani M.A. (2020), *Adaptation in the Face of the New Normal*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 34(4), s. 508-530, <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0054>
- Mithani M.A., Gopalakrishnan S., Santoro M.D. (2021), *Does Exposure to a Traumatic Event Make Organizations Resilient?*, „Long Range Planning”, Vol. 54(3), s. 1-15, <https://doi.org/10.203110.1016/j.lrp.2020.102031>
- Mitter C., Walcher M., Mayr S., Duller C. (2021), *Bankruptcy at Family and Non-Family Firms: Do They Fail Differently?*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2021-0081>
- Mmbaga N., Yan J., Gras D. (2022), *Express: Broad Versus Narrow Organizational Scope Among Nonprofits: The Moderating Effects of the Task Environment*, „Strategic Organization” [w druku], <https://doi.org/10.1177%2F14761270221114913>
- Moller C., Wang J., Nguyen H.T. (2018), *#Strongerthanwinston: Tourism and Crisis Communication Through Facebook Following Tropical Cyclones in Fiji*, „Tourism Management”, Vol. 69, s. 272-284, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.014>
- Morris M.H., Kuratko D.F., Audretsch D.B., Santos S. (2022), *Overcoming the Liability of Poorness: Disadvantage, Fragility, and the Poverty Entrepreneur*, „Small Business Economics”, Vol. 58(1), s. 41-55, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00409-w>
- Mühlroth C., Grottke M. (2018), *A Systematic Literature Review of Mining Weak Signals and Trends for Corporate Foresight*, „Journal of Business Economics”, Vol. 88(5), s. 643-687, <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0898-4>
- Munoz A., Billsberry J., Ambrosini V. (2022), *Resilience, Robustness, and Antifragility: Towards an Appreciation of Distinct Organizational Responses to Adversity*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 24(2), s. 181-187, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12289>
- Mzid I., Khachlouf N., Soparnot R. (2019), *How Does Family Capital Influence the Resilience of Family Firms?*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 17(2), s. 249-277, <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23(2), s. 242-266, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nave E., Ferreira J.J., Fernandes C.I., do Paco A., Alves H., Raposo M. (2022), *A Review of Succession Strategies in Family Business: Content Analysis and Future Research Directions*, „Journal of Management & Organization”, <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Neise T., Verfürth P., Franz M. (2021), *Rapid Responding to the COVID-19 Crisis: Assessing the Resilience in the German Restaurant and Bar Industry*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 96, s. 102960, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Ngoc Su D., Luc Tra D., Thi Huynh H.M., Nguyen H.H.T., O'Mahony B. (2021), *Enhancing Resilience in the Covid-19 Crisis: Lessons from Human Resource Management Practices in Vietnam*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 24(22), s. 3189-3205, <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>

- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J. (2008), *Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 46(3), s. 331-350, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2008.00247.x>
- Niemczal Ł. (2015), *Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury*, „International Entrepreneurship Review”, Vol 1(1), s. 31-42, <https://doi.org/10.5604/18998658.1173072>
- Niemczyk J. (2010), *Zarządzanie i menedżerowie – dokąd zmierzamy?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115, s. 550-555.
- Niemczyk J. (2015), *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 32, s. 243-251.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, Vol. 17(2), s. 3-14.
- Nogalski B., Karpacz J. (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, s. 43-51.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2006), *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, s. 34-46.
- Nordqvist M., Melin L. (2010), *Entrepreneurial Families and Family Firms*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 22(3-4), s. 211-239, <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Nyaupane G.P., Prayag G., Godwyll J., White D. (2020), *Toward a Resilient Organization: Analysis of Employee Skills and Organization Adaptive Traits*, „Journal of Sustainable Tourism”, Vol 29(4), s. 658-677, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1822368>
- O'Brien J.P. (2003), *The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24(5), s. 415-431, <https://doi.org/10.1002/smj.308>
- Olekalns M., Caza B.B., Vogus, T.J. (2020), *Gradual Drifts, Abrupt Shocks: From Relationship Fractures to Relational Resilience*, „Academy of Management Annals”, Vol. 14(1), s. 1-28, <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0111>
- Orchiston C., Prayag G., Brown C. (2016), *Organizational Resilience in the Tourism Sector*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 56, s. 145-148, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Ortiz-de-Mandojana N., Bansal P. (2016), *The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices*, „Strategic Management Journal”, Vol. 37(8), s. 1615-1631, <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Ospina S., Saz-Carranza A. (2005), *Paradox and Collaboration in Coalition Work*, artykuł wygłoszony na konferencji: Annual Meeting of the Academy of Management, “A New Vision of Management in the 21st Century”, August 5-10, 2005, Honolulu, Hawaii, USA.
- Ou J., Wong I.A. (2021), *Strategic Crisis Response Through Changing Message Frames: A Case of Airline Corporations*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 24(20), s. 2890-2904, <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849051>

- Ozanne L.K., Chowdhury M., Prayag G., Mollenkopf D.A. (2022), *SMEs Navigating COVID-19: The Influence of Social Capital and Dynamic Capabilities on Organizational Resilience*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 104, s. 116-135, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
- Pal R., Torstensson H., Mattila H. (2014), *Antecedents of Organizational Resilience in Economic Crises – An Empirical Study of Swedish Textile and Clothing SMEs*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 147(PART B), s. 410-428, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Paramita W., Virgosita R., Rostiani R., Wibowo A., Almahendra R., Junarsin E. (2022), *“I Will Not Let You Die”: The Effect of Anthropomorphism on Entrepreneurs’ Resilience During Economic Downturn*, „Journal of Business Venturing Insights”, Vol. 17, s. e00300, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00300>
- Paraskevas A., Quek M. (2019), *When Castro Seized the Hilton: Risk and Crisis Management Lessons from the Past*, „Tourism Management”, Vol. 70, s. 419-429, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.007>
- Pathak D., Joshi G. (2020), *Impact of Psychological Capital and Life Satisfaction on Organizational Resilience During COVID-19: Indian Tourism Insights*, „Current Issues in Tourism”, <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643>
- Patriotta G., Gruber D.A. (2015), *Newsmaking and Sensemaking: Navigating Temporal Transitions Between Planned and Unexpected Events*, „Organization Science”, Vol. 26(6), s. 1574-1592, <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1005>
- Pauli U. (2020), *Training Professionalisation and SME Performance*, „Human Resource Development International”, Vol. 23(2), s. 168-187, <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1696079>
- Pauli U., Poczowski A. (2019), *Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 7(4), s. 199-218, <https://doi.org/10.15678/eber.2019.070412>
- Pavez I., Gomez H., Lulie L., Gonzalez V.A. (2021), *Project Team Resilience: The Effect of Group Potency and Interpersonal Trust*, „International Journal of Project Management”, Vol. 39(6), s. 697-708, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.004>
- Pawlak A. (2014), *Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr15(7), s. 55-67.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 32(6), s. 949-969, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pearson C.M., Clair J.A. (1998), *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review”, Vol. 23(1), s. 59-76, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pereira C.R., Christopher M., Da Silva A.L. (2014), *Achieving Supply Chain Resilience: The Role of Procurement*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 19(5/6), s. 626-642, <https://doi.org/10.1108/scm-09-2013-0346>
- Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, Basic Books, New York.

- Peteraf M.A., Barney J.B. (2003), *Unravelling the Resource-Based Tangle*, „Managerial and Decision Economic”, Vol. 24, s. 305-323, <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Pettit T.J., Fiksel J., Croxton K.L. (2010), *Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 31(1), s. 1-20, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>
- Piccolo R.F., Colquitt J.A. (2006), *Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49(2), s. 327-340, <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Pina Cunha M., Vieira Cunha J. (2006), *Towards a Complexity Theory of Strategy*, „Management Decision”, Vol. 44(7), s. 839-850, <https://doi.org/10.1108/00251740610680550>
- Pocinho M., Garcês S., Jesus S.N. (2022), *Wellbeing and Resilience in Tourism: A Systematic Literature Review During COVID-19*, „Frontiers in Psychology”, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748947>
- Ponomarov S.Y., Holcomb M.C. (2009), *Understanding the Concept of Supply Chain Resilience*, „International Journal of Logistics Management”, Vol. 20(1), s. 124-143, <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Popczyk W. (2010), *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy Zarządzania”, nr 8, s. 56-72.
- Pournader M., Kach A., Talluri S. (2020), *A Review of the Existing and Emerging Topics in the Supply Chain Risk Management Literature*, „Decision Sciences”, Vol. 51(4), s. 867-919, <https://doi.org/10.1111/dec.12470>
- Prayag G. (2018), *Symbiotic Relationship or not? Understanding Resilience and Crisis Management in Tourism*, „Tourism Management Perspectives”, Vol. 25, s. 133-135, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Prayag G. (2020), *Time for Reset? Covid-19 and Tourism Resilience*, „Tourism Review International”, Vol. 24(46622), s. 179-184, <https://doi.org/10.3727/154427220x15926147793595>
- Prayag G., Chowdhury M., Spector S., Orchiston C. (2018), *Organizational Resilience and Financial Performance*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 73, s. 193-196, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Prayag G., Spector S., Orchiston C., Chowdhury M. (2020), *Psychological Resilience, Organizational Resilience and Life Satisfaction in Tourism Firms: Insights from the Canterbury Earthquakes*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 23(10), s. 1216-1233, <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Prügl R. (2019), *Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth [w:] The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, eds. E. Memili, C. Dibrell, Palgrave Macmillan, Cham, s. 461-484, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_17
- Putz D., Schilling J., Kluge A., Stangenberg C. (2013), *Measuring Organizational Learning from Errors: Development and Validation of an Integrated Model and Questionnaire*, „Management Learning”, Vol. 44(5), s. 511-536, <https://doi.org/10.1177/1350507612444391>

- Rachmawati E., Suliyanto, Suroso A. (2022), *Direct and Indirect Effect of Entrepreneurial Orientation, Family Involvement and Gender on Family Business Performance*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 12(2), s. 214-236, <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2020-0064>
- Rajala T., Jalonen H. (2022), *Stress Tests for Public Service Resilience: Introducing the Possible-Worlds Thinking*, „Public Management Review” [w druku], <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048686>
- Rankine W.J.M. (1867), *A Manual of Civil Engineering*, Charles Griffin, Glasgow, Scotland.
- Rejmer M. (2015), *Sukcesja biznesu i metody jej finansowania w sytuacji śmierci przedsiębiorcy – studium prawne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. 16(7), s. 133-150.
- Revilla A.J., Perez-Luno A., Nieto M.J. (2016), *Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*, „Family Business Review”, Vol. 29(4), s. 365-379, <https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Riaz T., Waheed A., Alvi S. (2022), *Mobilizing Informal Economic Sector to Uphold Urban Institutional Resilience: A Case Study of Rawalpindi, Pakistan*, „Journal of Asian Finance Economics and Business”, Vol. 9(5), s. 397-407.
- Rioli L., Savicki V. (2003), *Information System Organizational Resilience*, „Omega-International Journal of Management Science”, Vol. 31(3), s. 227-233, [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(03)00023-9)
- Rød B., Lange D., Theocharidou M., Pursiainen C. (2020), *From Risk Management to Resilience Management in Critical Infrastructure*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 36(4), [https://doi.org/402003910.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.000795](https://doi.org/402003910.1061/(ASCE)ME.1943-5479.000795)
- Rodriguez-Sanchez A., Guinot J., Chiva R., Lopez-Cabrales A. (2021), *How to Emerge Stronger: Antecedents and Consequences of Organizational Resilience*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 27(3), s. 442-459, <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Romano C.A., Tanewski G.A., Smyrnios K.X. (2001), *Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 16(3), s. 285-310, [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00053-1)
- Romanowska M. (2012), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Romanowska M. (2015), *Myślenie strategiczne – myślenie przedsiębiorcze: obserwacje postaw i zachowań strategicznych menedżerów w kryzysie*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 541-552.
- Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 2, s. 29-35.
- Rosenbusch N., Rauch A., Bausch A. (2013), *The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment – Performance Relationship: A Meta-Analysis*, „Journal of Management”, Vol. 39(3), s. 633-659, <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>

- Rovelli P., Ferasso M., De Massis A., Kraus S. (2021), *Thirty Years of Research in Family Business Journals: Status Quo and Future Directions*, „Journal of Family Business Strategy” [w druku], <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Ruiz-Martin C., López-Paredes A., Wainer G. (2018), *What We Know and Do Not Know About Organizational Resilience*, „International Journal of Production Management and Engineering”, Vol. 6(1), s. 11-28, <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008), *Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 32(6), s. 1089-1109, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x>
- Rybowskiak V., Garst H., Frese M., Batinic B. (1999), *Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 20(4), s. 527-547, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199907\)20:4%3C527::aid-job886%3E3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199907)20:4%3C527::aid-job886%3E3.0.co;2-g)
- Saad M.H., Hagelaar G., Velde G. van der, Omta S.W.F. (2021), *Conceptualization of SMEs’ Business Resilience: A Systematic Literature Review*, „Cogent Business & Management”, Vol. 8(1), s. 1938347, <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania”, nr 100, s. 361-382.
- Safin K. (2015), *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 16(7.1), s. 9-22.
- Safin K., Pluta J. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 15(7), s. 23-36.
- Sahebjamnia N., Torabi S.A., Mansouri S.A. (2018), *Building Organizational Resilience in the Face of Multiple Disruptions*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 197, s. 63-83, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>
- Sajko M., Boone C., Buyl T. (2021), *CEO Greed, Corporate Social Responsibility, and Organizational Resilience to Systemic Shocks*, „Journal of Management”, Vol. 47(4), s. 957-992, <https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
- Salvato C., Sargiacomo M., Amore M.D., Minichilli A. (2020), *Natural Disasters as a Source of Entrepreneurial Opportunity: Family Business Resilience After an Earthquake*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 14(4), s. 594-615, <https://doi.org/10.1002/sej.1368>
- Santiago A., Roxas F.M., Rivera J.P., Gutierrez E.L. (2022), *Coping Mechanisms of Philippine Tourism and Hospitality Family Businesses During the COVID-19 Pandemic: A Non-Parametric Approach*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0120>
- Santoro G., Bertoldi B., Giachino C., Candelo E. (2020), *Exploring the Relationship Between Entrepreneurial Resilience and Success: The Moderating Role of Stakeholders’ Engagement*, „Journal of Business Research”, Vol. 119, s. 142-150, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.052>

- Santoro G., Messeni-Petruzzelli A., Del Giudice M. (2021), *Searching for Resilience: The Impact of Employee-Level and Entrepreneur-Level Resilience on Firm Performance in Small Family Firms*, „Small Business Economics”, Vol. 57(1), s. 455-471.
- Santos-Vijande M.L., López-Sánchez J.Á., Trespalacios J.A. (2012), *How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance*, „Journal of Business Research”, Vol. 65(8), s. 1079-1089, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
- Sarkar S., Clegg S.R. (2021), *Resilience in a Time of Contagion: Lessons from Small Businesses During the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Change Management”, Vol. 21(2), s. 242-267, <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917495>
- Sarsah S.A., Tian H., Dogbe C.S.K., Bamfo B.A., Pomegbe W.W.K. (2020), *Effect of Entrepreneurial Orientation on Radical Innovation Performance Among Manufacturing SMEs: the Mediating Role of Absorptive Capacity*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 13(4), s. 551-570, <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2020-0053>
- Sawalha I.H.S. (2015), *Managing Adversity: Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience*, „Management Research Review”, Vol. 38(4), s. 346-366, <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2014-0010>
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. (2016), *Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10(1), s. 5-64, <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Scholten K., Scott P.S., Fynes B. (2014), *Mitigation Processes – Antecedents for Building Supply Chain Resilience*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 19(2), s. 211-228, <https://doi.org/10.1108/scm-06-2013-0191>
- Schulze W.S., Kellermanns F.W. (2015), *Reifying Socioemotional Wealth*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 39(3), s. 447-459, <https://doi.org/10.1111/etap.12159>
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 46(2), s. 179-194, <https://doi.org/10.2307/30040613>
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, „Organization Science”, Vol. 12(2), s. 99-116, <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schwaiger K., Zehrer A., Braun B. (2022), *Organizational Resilience in Hospitality Family Businesses During the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Approach*, „Tourism Review”, Vol. 77(1), s. 163-176, <https://doi.org/10.1108/tr-01-2021-0035>
- Schweitzer M.E., Cachon G.P. (2000), *Decision Bias in the Newsvendor Problem With a Known Demand Distribution: Experimental Evidence*, „Management Science”, Vol. 46(3), s. 404-420, <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.3.404.12070>
- Sciascia S., Mazzola P. (2008), *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, „Family Business Review”, Vol. 21(4), s. 331-345, <https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>

- Searing E.A.M., Wiley K.K., Young S.L. (2021), *Resiliency Tactics During Financial Crisis: the Nonprofit Resiliency Framework*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 32(2), s. 179-196, <https://doi.org/10.1002/nml.21478>
- Senbeto D.L., Hon A.H.Y. (2020), *Market Turbulence and Service Innovation in Hospitality: Examining the Underlying Mechanisms of Employee and Organizational Resilience*, „Service Industries Journal”, Vol. 40(15-16), s. 1119-1139, <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Shafia M.A., Shavvalpour S., Hosseini M., Hosseini R. (2016), *Mediating Effect of Technological Innovation Capabilities Between Dynamic Capabilities and Competitiveness of Research and Technology Organisations*, „Technology Analysis & Strategic Management”, Vol. 28(7), s. 811-826, <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1158404>
- Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, Vol. 9(2), s. 107-123, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharfman M.P., Fernando C.S. (2008), *Environmental Risk Management and the Cost of Capital*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29(6), s. 569-592, <https://doi.org/10.1002/smj.678>
- Shashi R., Centobelli P., Cerchione R., Ertz M. (2020), *Managing Supply Chain Resilience to Pursue Business and Environmental Strategies*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 29(3), s. 1215-1246, <https://doi.org/10.1002/bse.2428>
- Shela V., Ramayah T., Hazlina A.N. (2022), *Human Capital and Organisational Resilience in the Context of Manufacturing: A Systematic Literature Review*, „Journal of Intellectual Capital” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2021-0234>
- Sienkiewicz-Małyjurek K. (2020), *Odporność i przedsiębiorczość w zarządzaniu kryzysowym*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 22-36.
- Sitaloppi J., Laurila J., Artto K. (2022), in *the Service of a Higher Good: Resilience of Academics Under Managerial Control*, „Organization”, Vol. 29(4), s. 714-735, <https://doi.org/10.1177/1350508419890084>
- Simon H.A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sitkin S.B. (1992), *Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 14, s. 231-266.
- Smith D. (2000), *On a Wing and a Prayer? Exploring the Human Components of Technological Failure*, „Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research”, Vol. 17(6), s. 543-559, [https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011/12\)17:6%3C543::aid-sres339%3E3.0.co;2-4](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011/12)17:6%3C543::aid-sres339%3E3.0.co;2-4)
- Smith J.B., Smith C.G., Kietzmann J., Ferguson S.T.L. (2022), *Understanding Micro-Level Resilience Enactment of Everyday Entrepreneurs Under Threat*, „Journal of Small Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443>

- Soluk J., Kammerlander N., De Massis A. (2021), *Exogenous Shocks and the Adaptive Capacity of Family Firms: Exploring Behavioral Changes and Digital Technologies in the COVID-19 Pandemic*, „R & D Management”, Vol. 51(4), s. 364-380, <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443>
- Somers S. (2009), *Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 17(1), s. 12-23, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Song H.C. (2022), *Corporate Sustainability Amidst Environmental Change: Efficiency Versus Resilience*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 31(3), s. 1111-1122, <https://doi.org/10.1002/bse.2944>
- Sopińska A. (2008), *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1(4), s. 287-302.
- Stafford K., Danes S.M., Haynes G.W. (2013), *Long-Term Family Firm Survival and Growth Considering Owning Family Adaptive Capacity and Federal Disaster Assistance Receipt*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 4(3), s. 188-200, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.002>
- Stamm I., Lubinski C. (2011), *Crossroads of Family Business Research and Firm Demography – A Critical Assessment of Family Business Survival Rates*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 2(3), s. 117-127, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.002>
- Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania”, nr 100, s. 195-215.
- Stańczyk-Hugiet E. (2014), *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organization and Management”, nr 162, s. 45-56.
- Stanley L., Kellermanns F.W., Zellweger T.M. (2017), *Latent Profile Analysis: Understanding Family Firm Profiles*, „Family Business Review”, Vol. 30(1), s. 84-102, <https://doi.org/10.1177/0894486516677426>
- Stasa M., Machek O. (2022), *Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Family Business Review”, Vol. 35(4), s. 415-441.
- Staw B.M., Sandelands L.E., Dutton J.E. (1981), *Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 26, s. 501- 524, <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, nr 10(2), s. 110-118.
- Steinerowska-Streb I., Kraśnicka T. (2020), *Współczesne kierunki badań nad innowacyjnością firm rodzinnych w naukach o zarządzaniu [w:] Innowacje na poziomie mikro- i makroekonomicznym*, red. I. Ostoj, K. Bartuś, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 38-54.

- Stępniewska A. (2013), *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 5(1), s. 40-49.
- Stewart A., Hitt M.A. (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms*, „Family Business Review”, Vol. 25(1), s. 58-86, <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Stone J., Rahimifard S. (2018), *Resilience in Agri-Food Supply Chains: A Critical Analysis of the Literature and Synthesis of a Novel Framework*, „Supply Chain Management-An International Journal”, Vol. 23(3), s. 207-238, <https://doi.org/10.1108/scm-06-2017-0201>
- Stoverink A.C., Kirkman B.L., Mistry S., Rosen B. (2020), *Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience*, „Academy of Management Review”, Vol. 45(2), s. 395-422, <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Strauss G. (1954), *The Set-Up Man: A Case Study of Organizational Change*, „Human Organization”, Vol. 13(2), s. 17-25, <https://doi.org/10.17730/humo.13.2.4824161210123747>
- Su H.C., Linderman K. (2016), *An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance*, „Decision Sciences”, Vol. 47(5), s. 787-819, <https://doi.org/10.1111/dec.12210>
- Su Z., Xie E., Li Y. (2011), *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 49(4), s. 558-577, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2011.00336.x>
- Sugiura N. (1978), *Further Analysis of the Data by Akaike's Information Criterion and the Finite Corrections*, „Communications in Statistics – Theory and Methods”, Vol. 7, s. 13-26, <https://doi.org/10.1080/03610927808827599>
- Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 19-28.
- Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych: Wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 12(6), s. 9-22.
- Sułkowski Ł. (2013), *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 14(8, cz. 2), s. 25-37.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badań empirycznych*, „Problemy Zarządzania”, nr 8(4/30), s. 9-28.
- Sullivan-Taylor B., Branicki L. (2011), *Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All*, „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5565-5579, <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
- Sullivan-Taylor B., Wilson D.C. (2009), *Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations*, „Organization Studies”, Vol. 30(2-3), s. 251-276, <https://doi.org/10.1177/0170840608101480>
- Sutcliffe K.M., Vogus T.J. (2003), *Organizing for Resilience [w:] Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, s. 94-110.

- Swab R.G., Sherlock C., Markin E., Dibrell C. (2020), “SEW” *What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward*, „Family Business Review”, Vol. 33(4), s. 424-445, <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Sycheva A., Olivera F. (2017), *What Is Learned from Errors: Development and Validation of a Learning from Errors Inventory*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 2017(1), s. 14048, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.14048abstract>
- Sykes A., Pandit M. (2021), *Experiences, Challenges and Lessons Learnt in Medical Staff Redeployment During Response to COVID-19*, „BMJ Leader”, Vol. 5(2) s. 98-101, <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000313>
- Śnieżyński M. (2010), *Profesjonalizacja zarządzania w małym przedsiębiorstwie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 11, s. 221-230.
- Taishoff M., Muehlbacher H., Kauppinen-Ra H. (2022), *Building and Sustaining Resilient Luxury Service Ecosystems*, „Journal of Business Research”, Vol. 146, s. 201-215, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.033>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol 18(7), s. 509-533, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z)
- Teo W.L., Lee M., Lim W.-S. (2017), *The Relational Activation of Resilience Model: How Leadership Activates Resilience in an Organizational Crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 25, s. 136-147, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>
- Terreberry S. (1968), *The Evolution of Organizational Environments*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 12(4), s. 590-613, <https://doi.org/10.2307/2391535>
- Theng L.G., Boon J.L.W. (1996), *An Exploratory Study of Factors Affecting the Failure of Local Small and Medium Enterprises*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 13(2), s. 47-61, <https://doi.org/10.1007/bf01733816>
- Thompson J.D., McEwen W.J. (1958), *Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process*, „American Sociological Review”, Vol. 23(1), s. 23-31, <https://doi.org/10.2307/2088620>
- Thomsen S., Pedersen T. (2000), *Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies*, „Strategic Management Journal”, Vol 21(6), s. 689-705, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200006\)21:6%3C689::aid-smj115%3E3.0.co;2-y](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200006)21:6%3C689::aid-smj115%3E3.0.co;2-y)
- Tihanyi L., Graffin S., George G. (2014), *Rethinking Governance in Management Research*, „Academy of Management Journal”, Vol. 57(6), s. 1535-1543, <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4006>
- Tisch D., Galbreath J. (2018), *Building Organizational Resilience Through Sensemaking: The Case of Climate Change and Extreme Weather Events*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 27(8), s. 1197-1208, <https://doi.org/10.1002/bse.2062>
- Tjosvold D., Yu Z.Y., Hui C. (2004), *Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving*, „Journal of Management Studies”, Vol. 41(7), s. 1223-1245, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00473.x>

- Topper B., Lagadec P. (2013), *Fractal Crises: A New Path for Crisis Theory and Management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, Vol. 21(1), s. 4-16, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12008>
- Tortorella G.L., Saurin T.A., Fogliatto F.S., Rosa V.M., Tonetto L.M., Magrabi F. (2021), *Impacts of Healthcare 4.0 Digital Technologies on the Resilience of Hospitals*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 166, s. 120666, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120666>
- Tuazon G.F., Wolfgramm R., Whyte K.P. (2021), *Can You Drink Money? Integrating Organizational Perspective-Taking and Organizational Resilience in a Multi-Level Systems Framework for Sustainability Leadership*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 168(3), s. 469-490, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04219-3>
- Tucker A.L., Edmondson A.C. (2003), *Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change*, „California Management Review”, Vol. 45(2), s. 55-72, <https://doi.org/10.2307/41166165>
- Tung R.L. (1979), *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure*, „Academy of Management Journal”, Vol. 22(4), s. 672-693, <https://doi.org/10.2307/255808>
- Tunley M., Button M., Shepherd D., Blackburn D. (2018), *Preventing Occupational Corruption: Utilising Situational Crime Prevention Techniques and Theory to Enhance Organisational Resilience*, „Security Journal”, Vol. 31(1), s. 21-52, <https://doi.org/10.1057/s41284-016-0087-5>
- Turner N., Kutsch E., Maylor H., Swart J. (2020), *Hits and (Near) Misses. Exploring Managers' Actions and Their Effects on Localised Resilience*, „Long Range Planning”, Vol. 53(3), s. 101904, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101944>
- Ucbasaran D., Shepherd D.A., Lockett A., Lyon S J. (2013), *Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs*, „Journal of Management”, Vol. 39(1), s. 163-202, <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Vardaman J.M., Gondo M.B. (2014), *Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38(6), s. 1317-1322, <https://doi.org/10.1111/etap.12126>
- van der Vegt G.S., Essens P., Wahlström M., George G. (2015), *Managing Risk and Resilience*, „Academy of Management Journal”, Vol. 58(4), s. 971-980, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>
- Verreynne M.L., Ho M., Linnenluecke M. (2018), *Editorial for the Special Issue On: Organizational Resilience and the Entrepreneurial Firm*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, Vol. 24(7), s. 1122-1128, <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2018-533>
- Visser W. (2021), *Measuring Future Resilience: A Multilevel Index*, „Corporate Governance – The International Journal of Business in Society”, Vol. 21(2), s. 252-267, <https://doi.org/10.1108/cg-01-2020-0044>
- Walker B., Carpenter S., Anderies J., Abel N., Cumming G.S., Janssen M., Lebel L., Norberg J., Peterson G.D., Pritchard R. (2002), *Resilience Management in Social-Ecological Systems: A Working Hypothesis for a Participatory Approach*, „Conservation Ecology”, Vol. 6(1), s. 14-35, <https://doi.org/10.5751/es-00356-060114>

- Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A. (2004), *Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems*, „Ecology and Society”, Vol. 9(2), s. 5-21, <https://doi.org/10.5751/es-00650-090205>
- Wang L.Z., Muller R., Zhu F.W., Yang X.T. (2021), *Collective Mindfulness: The Key to Organizational Resilience in Megaprojects*, „Project Management Journal”, Vol. 52(6), s. 592-606, <https://doi.org/10.1177/87569728211044908>
- Wang P., Chu P., Wang J., Pan R., Sun Y., Yan M., Zhang D. (2020), *Association Between Job Stress and Organizational Commitment in Three Types of Chinese University Teachers: Mediating Effects of Job Burnout and Job Satisfaction*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 11, s. 576768, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>
- Webb J., Chaffer C. (2016), *The Expectation Performance Gap in Accounting Education: A Review of Generic Skills Development in UK Accounting Degrees*, „Accounting Education”, Vol. 25(4), s. 349-367, <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1191274>
- Weick K.E. (1990), *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*, „Journal of Management”, Vol. 16(3), s. 571-593, <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>
- Weick K.E. (1993), *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 38, s. 628-652, <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick K.E. (1995a), *Sensemaking in Organizations (Vol. 3)*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi, <https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2274>
- Weick K.E. (1995b), *What Theory Is Not, Theorizing Is*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 40(3), s. 385-390, <https://doi.org/10.2307/2393789>
- Weick K.E. (1996), *The Role of Renewal in Organizational Learning*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 11(7-8), s. 738-746.
- Weick K.E. (2002), *Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination*, „British Journal of Management”, Vol. 13(S2), s. S7-S15, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2>
- Weick K.E. (2016), *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdowns*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 61(1), s. NP8-NP10, <https://doi.org/10.1177/0001839215615333>
- Weick K.E., Roberts K.H. (1993), *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 38, s. 357-381, <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2006), *Mindfulness and the Quality of Organizational Attention*, „Organization Science”, Vol. 17(4), s. 514-524, <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005), *Organizing and the Process of Sensemaking*, „Organization Science”, Vol. 16(4), s. 409-421, <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Weick K.E., Westley F. (1999), *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron* [w:] *Managing Organizations: Current Issues*, eds. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, s. 190-208, <https://doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Weigand K., Flanagan T., Dye K., Jones P. (2014), *Collaborative Foresight: Complementing Long-Horizon Strategic Planning*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 85, s. 134-152, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.016>
- Weinzimmer L.G., Esken C.A. (2017), *Learning from Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 53(3), s. 322-348, <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>
- Weismeier-Sammer D., Hatak I.R. (2014), *Succession in the Family Business: Challenges for Successors from an Entrepreneurial Perspective*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 15(4), s. 279-284, <https://doi.org/10.5367/ije.2014.0165>
- Westland J.C. (2010), *Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling*, „Electronic Commerce Research and Applications”, Vol. 9(6), s. 476-487, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>
- Weyman A.K., Roy D., Nolan P. (2019), *One-Way Pendulum? Staff Retention in the NHS: Determining the Relative Salience of Recognised Drivers of Early Exit*, „International Journal of Workplace Health Management”, Vol. 13(1), s. 45-60, <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2019-0084>
- Więcek-Janka E. (2015), *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. 16(7), s. 39-52.
- Wieczorek-Kosmala M. (2022), *A Study of the Tourism Industry's Cash-Driven Resilience Capabilities for Responding to the COVID-19 Shock*, „Tourism Management”, Vol. 88 [w druku], <https://doi.org/10439610.1016/j.tourman.2021.104396>
- Wilkins B. (2019), *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, „Business History Review”, Vol. 93(3), s. 599-609, <https://doi.org/10.1017/s0007680519000928>
- Williams A., Whiteman G., Kennedy S. (2021), *Cross-Scale Systemic Resilience: Implications for Organization Studies*, „Business & Society”, Vol. 60(1), s. 95-124, <https://doi.org/10.1177/0007650319825870>
- Williams M., Biggemann S., Tóth Z. (2020), *Value Creation in Art Galleries: A Service Logic Analysis*, „Australasian Marketing Journal”, Vol. 28(1), s. 47-56, <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.08.002>
- Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. (2017), *Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams*, „Academy of Management Annals”, Vol. 11(2), s. 733-769, <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Williams T.A., Shepherd D.A. (2016), *Building Resilience Or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake*, „Academy of Management Journal”, Vol. 59(4), s. 2069-2102, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682>

- Winn M.I., Kirchgeorg M., Griffiths A., Linnenluecke M.K., Gunther E. (2011), *Impacts from Climate Change on Organizations: A Conceptual Foundation*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 20(3), s. 157-173, <https://doi.org/10.1002/bse.679>
- Wissman-Weber N.K., Levy D.L. (2018), *Climate Adaptation in the Anthropocene: Constructing and Contesting Urban Risk Regimes*, „Organization”, Vol. 25(4), s. 491-516, <https://doi.org/10.1177/1350508418775812>
- Wójcik-Karpacz A. (2013), *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 22, s. 261-271.
- Wójcik-Karpacz A. (2017), *Orientacja przedsiębiorcza a wynik firmy. Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa”, nr 153, s. 143-160.
- Wood M.D., Wells E.M., Rice G., Linkov I. (2019), *Quantifying and Mapping Resilience Within Large Organizations*, „Omega”, Vol. 87, s. 117-126, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.08.012>
- Wu J.Y. (2022), *Impact of Natural Disasters on New Zealand Regional Family Businesses: Perspectives of Baby Boomer Family Business Owners*, „Journal of Enterprising Communities-People and Places in the Global Economy”, Vol. 16(2), s. 218-237.
- (www1) <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-generuja-18-proc-PKB-Nowe-przepisy-maja-ulatwic-ich-sukcesje-8089749.html>
- Xie X., Wu Y., Palacios-Marqués D., Ribeiro-Navarrete S. (2022), *Business Networks and Organizational Resilience Capacity in the Digital Age During COVID-19: A Perspective Utilizing Organizational Information Processing Theory*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 177, s. 121548, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>
- Yang X., Li J., Stanley L.J., Kellermanns F.W., Li X. (2020), *How Family Firm Characteristics Affect Internationalization of Chinese Family SMEs*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 37(2), s. 417-448, <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9579-7>
- Yang Y., Song G., Lu S. (2020), *Assessment of Land Ecosystem Health with Monte Carlo Simulation: A Case Study in Qiqihaer, China*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 250, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119522>
- Yildiz H.E., Murtic A., Klofsten M., Zander U., Richtner A. (2021), *Individual and Contextual Determinants of Innovation Performance: A Micro-Foundations Perspective*, „Technovation”, Vol. 99, s. 102130, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102130>
- Yilmaz B.D., Rofcanin Y., Gurbuz H. (2015), *Organisational Resilience and Relational Dynamics in Triadic Networks: A Multiple Case Analysis*, „International Journal of Production Research”, Vol. 53(22), s. 6839-6867, <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.903346>

- Yu G., Yu Q., Hu L., Zhang S., Fu T., Zhou X., He X., Liu Y., Wang S., Jia H. (2013), *Ecosystem Health Assessment Based on Analysis of a Land Use Database*, „Applied Geography”, Vol. 44, s. 154-164, <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2013.07.010>
- Yu J., Zhu L. (2022), *Corporate Ambidexterity: Uncovering the Antecedents of Enduring Sustainable Performance*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 365, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740>
- Yuan R.Z., Luo J., Liu M.J., Yu J. (2022), *Understanding Organizational Resilience in a Platform-Based Sharing Business: The Role of Absorptive Capacity*, „Journal of Business Research”, Vol. 141, s. 85-99, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012>
- Zahller K.A., Arnold V., Roberts R.W. (2015), *Using CSR Disclosure Quality to Develop Social Resilience to Exogenous Shocks: A Test of Investor Perceptions*, „Behavioral Research in Accounting”, Vol. 27(2), s. 155-177, <https://doi.org/10.2308/bria-51118>
- Zahra S.A., Bogner W.C. (2000), *Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 15(2), s. 135-173, [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(98\)00009-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(98)00009-3)
- Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), *International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 15(5-6), s. 469-492, [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00036-1)
- Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), *Entrepreneurship in Family Vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 28(4), s. 363-381, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zajkowski R., Życzyński N. (2014), *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 6(3), s. 236-247.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 65-92.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, nr 3(1), s. 105-111.
- Zastempowski M. (2013), *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „International Journal of Contemporary Management”, nr 12(2), s. 68-75.
- Zastempowski M., Cyfert S. (2021), *Social Responsibility of SMEs from the Perspective of their Innovativeness: Evidence from Poland*, „Journal of Cleaner Production”, nr 317, s. 128400.

- Zastempowski M., Glabiszewski W., Krukowski K., Cyfert S. (2020), *Technological Innovation Capabilities of Small and Medium-sized Enterprises*, „European Research Studies Journal”, Vol. 23(3), s. 460-474.
- Zastępowski M. (2010), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 3, s. 65-72.
- Zbierowski P. (2014), *Well-Being of Entrepreneurs-International Comparison Based on GEM Data*, „Journal of Positive Management”, Vol. 5(4), s. 89-100, <https://doi.org/10.12775/jpm.2014.026>
- Zehrer A., Glowka G., Schwaiger K.M., Ranacher-Lackner V., red. (2021), *Resiliency Models and Addressing Future Risks for Family Firms in the Tourism Industry*, IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7352-5>
- Zehrer A., Leiß G. (2019), *Family Entrepreneurial Resilience – An Intergenerational Learning Approach*, „Journal of Family Business Management” [w druku], <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0037>
- Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), *Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 1(1), s. 54-63, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J.H. (2012), *Family Control and Family Firm Valuation by Family Ceos: The Importance of Intentions for Transgenerational Control*, „Organization Science”, Vol. 23(3), s. 851-868, <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zhao B. (2011), *Learning from Errors: The Role of Context, Emotion, and Personality*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 32(3), s. 435-463, <https://doi.org/10.1002/job.696>
- Zhou Q., Edafioghor T.E., Wu C.H., Doherty B. (2022a), *Building Organisational Resilience Capability in Small and Medium-sized Enterprises: The Role of High-performance Work Systems*, „Human Resource Management Journal” [w druku].
- Zhou Y., Yue D., Li S., Liang G., Chao Z., Zhao Y., Meng X. (2022b), *Ecosystem Health Assessment in Debris Flow-Prone Areas: A Case Study of Bailong River Basin in China*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 357, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131887>
- Zighan S., Abualqumboz M., Dwaikat N., Alkalha Z. (2021), *The Role of Entrepreneurial Orientation in Developing SMEs Resilience Capabilities Throughout COVID-19*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, <https://doi.org/14657503211046849>. <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>
- Ziv A., Ben-David S., Ziv M. (2005), *Simulation Based Medical Education: An Opportunity to Learn from Errors*, „Medical Teacher”, Vol. 27(3), s. 193-199, <https://doi.org/10.1080/01421590500126718>
- Żukowska J., Światowej K.G. (2009), *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Zuur A.F., Ieno E.N., Elphick C.S. (2010), *A Protocol for Data Exploration to Avoid Common Statistical Problems*, „Methods in Ecology and Evolution”, Vol. 1(1), s. 3-14, <https://doi.org/10.1111/j.2041-210x.2009.00001>

Spis rysunków

1. Liczba opracowań zidentyfikowanych w bazach Scopus i WOS	17
2. Konceptualna mapa słów kluczowych z opracowań dotyczących odporności organizacyjnej.....	22
3. Chmura słów kluczowych definicji odporności organizacyjnej	71
4. Mapa 12 najczęściej występujących słów kluczowych w artykułach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych	80
5. Mapa badań nad odpornością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego oparta na słowach kluczowych z 81 artykułów z baz Scopus i WOS.....	88
6. Model badawczy zależności pomiędzy odpornością organizacyjną a efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz charakterystyk otoczenia przedsiębiorstwa.....	120
7. Model zależności pomiędzy zmiennymi kontrolnymi i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	141
8. Model zależności pomiędzy wymiarami odporności organizacyjnej a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	142
9. Model zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego.....	144
10. Model zależności pomiędzy wymiarami odporności i efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście uczenia się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwa społeczno-emocjonalnego – moderująca rola wrogości, złożoności i zmienności otoczenia	149
11. Wpływ interakcji pomiędzy wrogością, złożonością i zmiennością otoczenia oraz odpornością organizacyjną na efektywność organizacyjną firmy rodzinnej	150

Spis tabel

1. Kolejne kroki systematycznego przeglądu literatury oraz ilości artykułów	18
2. Opracowania manualnie dodane do bazy	19
3. Kluczowe statystyki dotyczące zgromadzonych do analizy artykułów odnoszących się do odporności organizacyjnej.	20
4. Przegląd definicji odporności organizacyjnej zawartych w kluczowych opracowaniach	63
5. Podstawowe statystyki przedsiębiorstw włączonych do próby	123
6. Struktura czynnikowa odporności organizacyjnej przy założeniu dwóch wymiarów: twórczej elastyczności i strategicznej przezorności.....	127
7. Związki pomiędzy efektywnością organizacyjną i dwoma wymiarami odporności organizacyjnej	129
8. Wyniki regresji liniowej dla zależności pomiędzy efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa a dwoma wymiarami odporności organizacyjnej.....	130
9. Porównanie jednoczynnikowej i dwuczynnikowej struktury odporności organizacyjnej.....	131
10. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy konstruktami oraz podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych	138
11. Efekty mediacji odporności organizacyjnej w zależnościach pomiędzy uczeniem się na błędach i niepowodzeniach, bogactwem społeczno-emocjonalnym oraz efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego	146
12. Podsumowanie oszacowanych modeli zależności pomiędzy odpornością i efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem roli uczenia się na błędach i niepowodzeniach, bogactwa społeczno-emocjonalnego oraz otoczenia przedsiębiorstwa.....	152
13. Wyniki testowania hipotez	156

Załączniki

Załącznik 1. Protokół systematycznego przeglądu literatury

Cel	Doprecyzowanie pojęcia odporności organizacyjnej – identyfikacja ram teoretycznych oraz powiązanych konstruktów
Uzasadnienie	Pomimo wielu analiz, brak jest spójnego podejścia; konieczność doprecyzowania pojęcia przed dalszymi analizami
Zakres analizy	Definicje, modele, rozwój koncepcji i jej zręby, powiązania z innymi konstruktami
Przeszukiwane bazy	Scopus, WOS, zaniechanie przeszukiwania scholar.google.pl ze względu na niepotwierdzoną wiarygodność niektórych źródeł, uwzględnianie opracowań pseudonaukowych oraz mało wiarygodne liczby cytowań
Zakres przeszukiwania	Tytuł, słowa kluczowe, abstrakt
Wyszukiwane pojęcie	„organizacja* resilience”
Ograniczenie 1	Uwzględnienie jedynie opracowań związanych z naukami o zarządzaniu i jakości 1. W bazach Scopus – „Business, Management and Accounting” 2. W bazach WOS – „Management” i „Business”
Ograniczenie 2	Uwzględnienie jedynie opracowań w języku angielskim
Ograniczenia 3	Uwzględnienie kluczowych publikacji w kluczowych źródłach. Najistotniejsze publikacje (liczba cytowań) lub publikacje w najbardziej prestiżowych źródłach (powyżej 100 punktów na liście ministra) lub publikacje sprzed 2000 roku w charakterze źródłowych. Założenia dotyczące liczby cytowań: Jeśli opracowanie jest sprzed 2010 roku (1980-2009 włącznie) – minimum 50 cytowań Jeśli opracowanie jest z okresu 2010-2014 (włącznie) – minimum 30 cytowań Jeśli opracowanie jest z okresu 2015-2019 (włącznie) – minimum 20 cytowań Jeśli opracowanie jest z okresu 2020-2022 (wliczając in-press; early access) – minimum 5 cytowań Założenia dotyczące listy ministra – jedynie czasopisma/wydawnictwa indeksowane na liście z liczbą punktów 100 lub większą Założenia dotyczące publikacji stanowiących zręby koncepcji – artykuły sprzed 2000 roku
Pozyskiwanie danych	Pełne treści opracowań – źródła: dostępne bazy danych oraz profile na portalach Academia, ResearchGate, zapytania do autorów publikacji
Ekstrakcja danych	Analiza słów kluczowych, omówienie i synteza najistotniejszych opracowań według liczby cytowań w ujęciu chronologicznym

Załącznik 2. Pozycje literatury wybrane do analizy w przekroju chronologicznym

Pozycje literatury wybrane do analizy w ujęciu chronologicznym			
Pozycja literatury	Liczba cytowań w WOS	Okres od publikacji	Współczynnik średniorocznych cytowań opracowania
1	2	3	4
do 2002			
Coutu D.L. (2002), <i>How Resilience Works</i> , „Harvard Business Review”, Vol. 80(5), s. 46-56.	441	21	21
Mallak L. (1998), <i>Putting Organizational Resilience to Work</i> , „Industrial Management” (Norcross, Georgia), Vol. 40(6 NOV./DEC.), s. 8-13.	156	25	6,24
Hind P., Frost M., Rowley S. (1996), <i>The Resilience Audit and the Psychological Contract</i> , „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 11(7), s. 18-29.	26	27	0,96
Diamond M.A. (1992), <i>Hobbesian and Rousseauian Identities: The Psychodynamics of Organizational Leadership and Change</i> , „Administration & Society, Vol. 24(3), s. 267-289.	4	31	0,12
Weick K.E. (1993), <i>The Collapse of Sensemaking in Organizations – The Mann Gulch Disaster</i> , „Administrative Science Quarterly”, Vol. 38(4), s. 628-652.	2003	30	66,76
Sitkin S.B. (1992), <i>Learning Through Failure – The Strategy of Small Losses</i> . „Research in Organizational Behavior”, Vol. 14(0), s. 231-266.	601	31	19,38
2002-2013			
Ponomarov S.Y., Holcomb M.C. (2009), <i>Understanding the Concept of Supply Chain Resilience</i> , „International Journal of Logistics Management”, Vol. 20(1), s. 124-143.	687	14	49,07
Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2011), <i>Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions</i> , „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5375-5393.	587	12	48,91
Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011), <i>Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management</i> , „Human Resource Management Review”, Vol. 21(3), s. 243-255.	475	12	39,58
Pettit T.J., Fiksel J., Croxton K.L. (2010), <i>Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework</i> , „Journal of Business Logistics”, Vol. 31(1), s. 1-20.	455	13	35
Hamel G., Valikangas L. (2003), <i>The Quest for Resilience</i> , „Harvard Business Review”, Vol. 81(9), s. 52-59.	492	20	24,6
Burnard K., Bhamra R. (2011), <i>Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses</i> , „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5581-5599.	233	12	19,41
Gittell J.H., Cameron K., Lim S., Rivas V. (2006), <i>Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Airline Industry Responses to September 11</i> , „Journal Of Applied Behavioral Science”, Vol. 42(3), s. 300-329.	234	17	13,76470588
Linnenluecke M.K., Griffiths A., Winn M. (2012), <i>Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts</i> , „Business Strategy And The Environment”, Vol. 21(1), s. 17-32.	146	11	13,27272727

cd. załącznika 2

1	2	3	4
Winn M.I., Kirchgeorg M., Griffiths A., Linnenluecke M.K., Gunther E. (2011), <i>Impacts from Climate Change on Organizations: A Conceptual Foundation</i> , „Business Strategy And The Environment”, Vol. 20(3), s. 157-173.	147	12	12,25
Ates A., Bititci U. (2011), <i>Change Process: A Key Enabler For Building Resilient SMEs</i> , „International Journal of Production Research”, Vol. 49(18), s. 5601-5618.	147	12	12,25
2014-2022			
Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. (2017), <i>Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams</i> , „Academy of Management Annals”, Vol. 11(2), s. 733-769.	342	6	57
Linnenluecke M.K. (2015), <i>Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda</i> , „International Journal Of Management Reviews”, Vol. 19(1), s. 4-30.	341	8	42,625
Duchek S. (2020), <i>Organizational Resilience: A Capability-based Conceptualization</i> , „Business Research”, Vol. 13(1), s. 215-246.	149	3	49,66
Filimonau V., Derqui B., Matute J. (2020), <i>The COVID-19 Pandemic and Organisational Commitment of Senior Hotel Managers</i> , „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 91(0), s. 0-0.	94	3	31,33
Ortiz-de-Mandojana N., Bansal P. (2016), <i>The Long-term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices</i> , „Strategic Management Journal”, Vol. 37(8), s. 1615-1631.	214	7	30,57
Vegt G. van der, Essens P., Wahlstrom M., George G. (2015), <i>Managing Risk and Resilience: From the Editors</i> , „Academy of Management Journal”, Vol. 58(4), s. 971-980.	226	8	28,25
Hillmann J., Guenther E. (2021), <i>Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?</i> , „International Journal Of Management Reviews”, Vol. 23(1), s. 7-44.	56	2	28
Bryce C., Ring P., Ashby S., Wardman J.K. (2020), <i>Resilience in the Face of Uncertainty: Early Lessons from the COVID-19 Pandemic</i> , „Journal of Risk Research”, Vol. 23(44780), s. 880-887.	81	3	27
Williams T.A., Shepherd D.A. (2016), <i>Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake</i> , „Academy of Management Journal”, Vol. 59(4), s. 2069-2102.	176	7	25,14
Santoro G., Messeni-Petruzzelli A., Del Giudice M. (2021), <i>Searching for Resilience: The Impact of Employee-level and Entrepreneur-level Resilience on firm Performance in Small Family Firms</i> , „Small Business Economics”, Vol. 57(1), s. 455-471.	47	2	23,5

Załącznik 3. Kluczowe kategorie zidentyfikowane w definicjach odporności organizacyjnej

Lp.	Słowo kluczowe	Ilość wystąpień
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Organizacja	83
2	Odporność	51
3	Zdolność	51
4	Zakłócenie	49
5	Zmiana	42
6	Działanie	38
7	Odpowiedź	38
8	Przewidywanie	37
9	Otoczenie	34
10	Przetrwanie	31
11	Adaptacja	31
12	Niekorzystny	26
13	Zdarzyć	24
14	Efektywny	22
15	Stan	19
16	Zakłócić	15
17	Szybki	13
18	Funkcja	13
19	Odbudowa	12
20	Powiązanie	12
21	Nieoczekiwany	12
22	Nowość	11
23	Czas	10
24	Wykorzystywać	10
25	Szansa	9
26	Potencjalny	9
27	Jednostka	8
28	Stabilny	8
29	Cel	8
30	Zagrozić	8
31	Proces	7
32	Łańcuch dostaw	7
33	Struktura	7
34	Powrót	6
35	Zrozumieć	6
36	Kontrola	6
37	Ciągłość	5
38	Redukować	5
39	Wynik	5
40	Grupa	4
41	Prostota	2
42	Pierwotny	2
43	Zasoby	2

cd. załącznika 3

1	2	3
44	Ukryć	2
45	Akceptowalny	2
46	Uwaga	2
47	Socjoekologiczny	2
48	Pomagać	2
49	Szkoda	2
50	Postawa	1
51	Kluczowy	1
52	Koniec	1
53	Rozprzestrzenianie	1
54	Znaczący	1
55	Improwizacja	1
56	Dokładny	1
57	Faworyzować	1
58	Jednoczesny	1
59	Pełny	1
60	Powstrzymać	1
61	Podatność	1
62	Przerwać	1
63	Stresować	1
	RAZEM SŁÓW	824

Pogrubioną czcionką oznaczono słowa wykorzystane w stworzonej definicji.

Załącznik 4. Narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety

Dla pierwszych 5 części kwestionariusza odpowiedzi prosimy udzielić na skali: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć czy tak, czy nie, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam.

1. WAŻNOŚĆ BOGACTWA SPOŁECZNO-EMOCJONALNEGO

Proszę wskazać, które z poniższych kwestii charakteryzują Państwa przedsiębiorstwo według ważności							
Wysoka pozycja rodziny							
1. Jest bardzo ważne, aby rodzina zdobywała uznanie i docenianie w społeczności lokalnej i dlatego też przedsiębiorstwo angażuje się w działania, które mają największy potencjał korzyści dla rodziny z tego punktu widzenia	1	2	3	4	5	6	7
2. Jest bardzo ważne, aby rodzina mogła osiągać korzyści z relacji społecznych rozwijanych poprzez prowadzony biznes i odwrotnie (biznes mógł korzystać z więzi posiadanych przez rodzinę)	1	2	3	4	5	6	7
3. Jest bardzo ważne, aby przedsiębiorstwo rodzinne dążyło do prowadzenia biznesu w sposób, który nie zagraża jego reputacji (etyczny, uczciwy, pełen respektu)	1	2	3	4	5	6	7

Ciągłość rodziny							
4. Jest bardzo ważne, aby biznes dawał członkom rodziny możliwość pracy jako jednolita całość, podejmował wspólne decyzje i dążył do porozumienia	1	2	3	4	5	6	7
5. Jest bardzo ważne, aby przedsiębiorstwo pozostawało w rękach rodziny, decyzje biznesowe były zorientowane na rozwijanie i motywowanie przyszłych pokoleń w kierunku przejmowania przez nie kontroli nad przedsiębiorstwem	1	2	3	4	5	6	7
6. Jest bardzo ważne, aby przedsiębiorstwo służyło jako nośnik, dzięki któremu wartości rodziny są utrzymywane i przekazywane młodszemu pokoleniom członków rodziny	1	2	3	4	5	6	7
Wzbogacanie rodziny							
7. Jest bardzo ważne, aby funkcjonowanie przedsiębiorstwa zwiększało szczęśliwość tych członków rodziny, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w przedsiębiorstwo	1	2	3	4	5	6	7
8. Jest bardzo ważne, aby wskutek funkcjonowania przedsiębiorstwa polepszało się życie rodziny oraz relacje pomiędzy członkami rodziny	1	2	3	4	5	6	7
9. Jest bardzo ważne, aby uwzględnić potrzeby rodziny (takie jak potrzeba zatrudnienia, finansowej stabilności, a także przynależności itp.) w czasie podejmowania decyzji biznesowych	1	2	3	4	5	6	7

2. ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA

Nasze rodzinne przedsiębiorstwo w przypadku nieoczekiwanych sytuacji (zdarzeń i okoliczności) potencjalnie szkodliwych dla działalności bieżącej albo dla długofalowej efektywności i przetrwania (np. nagle zmiany trendów w otoczeniu, pojawienie się radykalnie nowej technologii, pojawienie się całkowicie nowego rynku, wielorakie kryzysy na wielką skalę) posiada zdolność do:							
1. Interpretowania sytuacji jako wyzwań, a nie zagrożeń, oraz podkreślenia pozytywnej strony zdarzeń bez zbyt idealistycznego spojrzenia	1	2	3	4	5	6	7
2. Wykorzystywania natury nieprzewidywalnych zmian do proaktywnego kształtowania otoczenia przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie nowych strategii i modeli biznesowych, nowych praktyk menadżerskich, nowych produktów i usług, nowych technologii oraz wchodzenia na nowe rynki	1	2	3	4	5	6	7
3. Wykorzystywania natury nieprzewidywalnych zmian do dostosowywania się do otoczenia przedsiębiorstwa poprzez modyfikowanie wizji, misji, celów, strategii, produktów i usług, technologii, struktur organizacyjnych i systemów zarządzania	1	2	3	4	5	6	7
4. Budowania komplementarnych technologii, które mogą się okazać funkcjonalnie cenne dla odnowy strategicznej poprzez radykalne innowacje	1	2	3	4	5	6	7
5. Formułowania i szybkiego oraz zdecydowanego wdrażania twórczych odpowiedzi na wyzwania strategiczne	1	2	3	4	5	6	7
6. Szybkiego i zwinnego odpowiadania na nowe sytuacje organizacyjne poprzez liczbę i różnorodność inicjatyw strategicznych branych pod uwagę	1	2	3	4	5	6	7
7. Identyfikowania, interpretowania i analizowania wyzwań w sposób zapewniający, że nie zostaną one zignorowane oraz tworzenia inicjatyw strategicznych w celu radzenia sobie z przeciwnościami w odpowiednim czasie	1	2	3	4	5	6	7
8. Minimalizowania zakłóceń na drodze inteligentnego poszukiwania i wypracowywania rozsądnych rozwiązań	1	2	3	4	5	6	7
9. Utrzymywania równowagi operacyjnej poprzez prewencyjną stabilizację efektywnych procesów organizacyjnych i minimalizowania niepożądanych odchyłań poprzez ustawiczne stosowanie pozytywnych dostosowań	1	2	3	4	5	6	7
10. Absorbowania napięć oraz utrzymywania bądź polepszania funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby zapewnić ciągłość celów, funkcji i procesów	1	2	3	4	5	6	7
11. Utrzymywania poczucia długofalowego działania	1	2	3	4	5	6	7
12. Obserwowania odchyłań od normalnej częstotliwości, amplitudy i różnic w procesach, które mogą sygnalizować potencjalne przyszłe niepowodzenia	1	2	3	4	5	6	7
13. Rekonfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych poprzez akumulowanie, tworzenie różnych nowych konfiguracji, wykorzystywanie ich do nowych zastosowań w celu zaspokojenia potrzeb krytycznych obszarów	1	2	3	4	5	6	7

14. Tworzenia i utrzymywania luzów organizacyjnych (nadwyżek zasobowych)	1	2	3	4	5	6	7
15. Identyfikowania i koncentrowania czasu oraz innych zasobów na zdarzeniach, okolicznościach i trendach, które mogą potencjalnie być niesprzyjające dla przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5	6	7
16. Budowania społeczności przedsiębiorstwa opartej na współpracy tak, aby wspólnie odpowiadać na sytuacje, które są w jakimś stopniu zaskakujące i niejednoznaczne	1	2	3	4	5	6	7
17. Interpretowania i nadawania sensu specyficznym sytuacjom organizacyjnym poprzez konstruktywny dialog zakorzeniony w zaufaniu, uczciwości, poważaniu, współpracy i dzieleniu się informacjami	1	2	3	4	5	6	7

3. UCZENIE SIĘ PRZEZ PORAŻKĘ

Zadaniowe uczenie się

1. Pomyłki pomagają pracownikom odkryć te części zadań, które dotychczas nie były realizowane	1	2	3	4	5	6	7
2. Pracownicy uświadamiają sobie jak brak wiedzy dotyczącej wykonywanych zadań powodował pomyłki w przeszłości	1	2	3	4	5	6	7
3. Doświadczanie pomyłek pomaga pracownikom rozpoznać rzeczy dotychczas nieuświadamiane, ale ważne dla wykonywanej pracy	1	2	3	4	5	6	7
4. Pracownicy nie znają swojej pracy na tyle dobrze, aby uchronić się przed pomyłkami do czasu aż ich nie doświadczą	1	2	3	4	5	6	7

Prewencyjne uczenie się

5. Pracownicy dokonują usprawnień i dostosowań tak, aby nie powtarzać pomyłek popełnionych w przeszłości	1	2	3	4	5	6	7
6. Pracownicy wymyślają sposoby wykonania pracy tak, aby ustrzec się przed pomyłkami w przyszłości	1	2	3	4	5	6	7
7. Pracownicy są w stanie wdrożyć rozwiązania zmniejszające prawdopodobieństwo wystąpienia pomyłek w przyszłości	1	2	3	4	5	6	7
8. Pracownicy identyfikują sposoby wyeliminowania przyczyn pomyłek występujących w czasie pracy	1	2	3	4	5	6	7

Uczenie się zarządzania błędami

9. Gdy te same pomyłki powtarzają się, to pracownicy są w stanie dokonać lepszej korekty błędów	1	2	3	4	5	6	7
10. Pracownicy uczą się w jaki sposób osiągać pożądane efekty, pomimo popełnianych pomyłek	1	2	3	4	5	6	7
11. Gdy te same pomyłki pojawiają się ponownie, to pracownicy znają niezbędne kroki, jakie należy podjąć, aby zrekompensować negatywne efekty pomyłek	1	2	3	4	5	6	7
12. Doświadczanie pomyłek powoduje, że pracownicy uświadamiają sobie ważność porozumiewania się w procesie wychodzenia z błędnych działań	1	2	3	4	5	6	7

Uczenie się radzenia sobie z emocjami

13. Pracownicy uczą się jak minimalizować stres płynący z pomyłek	1	2	3	4	5	6	7
14. Popełnianie pomyłek przez pracowników powoduje, że w przyszłości będą je łatwiej przyjmować niż w przeszłości	1	2	3	4	5	6	7
15. Pracownicy są w stanie bardziej niż w przeszłości spokojnie podejść do popełnionych pomyłek	1	2	3	4	5	6	7
16. Działania podejmowane przez pracowników po wystąpieniu pomyłek uczą ich jak spokojniej podejść do pomyłek, które pojawiają się ponownie	1	2	3	4	5	6	7

4. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Otoczenie zadaniowe naszego rodzinnego przedsiębiorstwa charakteryzuje się tym, że:							
1. Podstawowe biznesy muszą zmieniać praktyki marketingowe po to, aby nie pozostać za rynkiem i dotrzymać kroku konkurentom	1	2	3	4	5	6	7
2. Tempo starzenia się produktu/usługi w głównym biznesie jest bardzo szybkie	1	2	3	4	5	6	7
3. Zachowania konkurentów są nieprzewidywalne	1	2	3	4	5	6	7
4. Popyt na produkty/usługi oraz gusta klientów są nieprzewidywalne	1	2	3	4	5	6	7
5. Technologie produktu/usługi często się zmieniają w zasadniczy sposób	1	2	3	4	5	6	7
6. Branża charakteryzuje się wysoką stopą upadłości przedsiębiorstw	1	2	3	4	5	6	7
7. Otoczenie przedsiębiorstwa jest bardzo ryzykowne, jeden fałszywy krok może doprowadzić do dużego niepowodzenia	1	2	3	4	5	6	7
8. Branża charakteryzuje się częstymi wojnami cenowymi	1	2	3	4	5	6	7

5. PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Proszę ocenić efektywność względem konkurentów, posługując się poniższą skalą							
W naszym przedsiębiorstwie:	Zdecydowanie gorzej	Gorzej	Raczej gorzej	Prawie tak samo	Raczej lepiej	Lepiej	Zdecydowanie lepiej
1. Średni roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
2. Średni roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
3. Średnia dynamika udziału w rynku w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
4. Średnia rentowność sprzedaży w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
5. Średnia rentowność aktywów w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
6. Średnie przepływy pieniężne w działalności operacyjnej (bez działalności inwestycyjnej i finansowej) w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
7. Średni zysk operacyjny w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
8. Średnia rentowność inwestycji w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
9. Średni stopień lojalności klientów w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7
10. Średni wzrost poprzez innowacje w ostatnich trzech latach	1	2	3	4	5	6	7

METRYCZKA

1. Która generacja (pokolenie) jest właścicielem lub zarządzającym w firmie?
 - a) generacja założycieli (pierwsza)
 - b) generacja druga lub kolejna
2. Ilu członków rodziny aktywnie uczestniczy w działalności firmy (prosimy podać liczbę)
3. Firma jest własnością rodziny w:
 - a) 50% i więcej
 - b) 20-49%
 - c) mniej niż 20%
4. Proszę podać liczbę pracowników przedsiębiorstwa w przeliczeniu na pełne etaty:
5. Proszę podać wiek przedsiębiorstwa w latach:
6. Dominujący profil działania:
 - a) handlowy
 - b) usługowy
 - c) produkcyjny
 - d) mieszany

Kryzysy i nieprzewidziane przeciwności dotyczą wszystkich podmiotów gospodarczych, bez względu na ich formę, wielkość czy zakres działania. Do tej pory niewiele jednak wiadomo, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa są w stanie oprzeć się niekorzystnym zdarzeniom w otoczeniu, a inne nie. Wiadomo jednak, że przedsiębiorstwa rodzinne lepiej radzą sobie z kryzysami. Przedsiębiorstwa rodzinne to odrębna pod względem strategii, kultury czy struktur grupa podmiotów gospodarczych. Firmy rodzinne inaczej odpowiadają na kryzysy, przyzwyczajają im odrębne cele, a interes rodziny często miesza się w nich z interesem samego przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu uwaga została poświęcona kształtowaniu odporności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych na niespodziewane i negatywne zjawiska w otoczeniu oraz wpływowi odporności na efektywność organizacyjną firmy rodzinnej. Wzbogacono także wiedzę dotyczącą czynników kształtujących odporność organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. Szczególną rolę w tym przypadku pełnią uczenie się na błędach i niepowodzeniach oraz bogactwo społeczno-emocjonalne – swoisty wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego. W monografii zawarto również implikacje dla teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz uwypuklono przyszłe, potencjonalnie interesujące, kierunki badań.

Tomasz Ingram, dr hab. nauk o zarządzaniu, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, jest autorem ponad 100 opracowań naukowych z obszaru nauk o zarządzaniu, w szczególności dotyczących problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, przedsiębiorczości, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania talentami. Swoje pasje naukowe łączy z praktyką gospodarczą i działalnością ekspercką, doradzając organizacjom w obszarach zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami ludzkimi. Prywatnie pasjonuje się fotografią i grą w szachy.

ISBN 978-83-7875-834-1



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach