

Gabryś, Bartłomiej J.

„Doświadczanie czasu” a przedsiębiorczość organizacyjna na drodze rozwoju współczesnych organizacji

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 329-336

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

„DOŚWIADCZANIE CZASU” A PRZEDSIĘBIOR- CZOŚĆ ORGANIZACYJNA NA DRODZE ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

„TIME EXPERIENCE” AND ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP ON THE ROAD TO GROWTH OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Jeden z Ojców Kościoła, Aureliusz Augustyn, zwykł mawiać „...czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem”¹. Niniejszy artykuł podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie zbliżone, choć z pewnością o węższym zakresie. Czym jest czas dla przedsiębiorczości? Próbując udzielić pełnej i wyczerpującej odpowiedzi na tak postawione pytanie, niestety z góry stawiamy się na przegranej pozycji. Zakres, a także bezmiar pytań szczegółowych do rozpatrzenia tak postawionej kwestii jest poza obszarem możliwości jego zbadania, stąd konieczność jego dalszego zawężania. Czas sam w sobie jest „głębokim systemem” każdej kultury², często tak słabo dostrzegalnym, że wręcz ukrytym³. Jakie więc konsekwencje niesie on ze sobą dla osoby badacza:

- bez względu na typ, rodzaj czy cechy – czas funkcjonuje w każdej kulturze,
- czas funkcjonuje w każdej kulturze bez względu na fakt głębokiej czy płytkiej refleksji nad jego istotą,
- wszelkie próby mające na celu jego całościowe wyjaśnienie oraz zamknięcie w jeden obowiązujący paradygmat muszą zakończyć się niepowodzeniem, gdyż zbyt wielka liczba doświadczeń i refleksji w zbyt wielu obszarach funkcjonowania jednostek rozgrywa się w wymiarze temporalnym.

Wydaje się więc uzasadnione, by mając powyższe na względzie, ująć w ramy definicji i kategorii – zrozumiałych i w miarę rozłącznych – jedynie wybrane ujęcia czasu. Ujęcia te powinny być jednocześnie na tyle ogólne, by w miarę zawężania, ale i ich integrowania, w zgodzie z przyjętą perspektywą badawczą, przybliżyły do odpowiedzi na podstawowe pytanie postawione przed tą pracą, a mianowicie: „czy istnieje specyficzna konfiguracja czasu charakteryzująca przedsiębiorcze jednostki?”.

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

¹ A. Augustyn, *Wyznania*, PAX, Warszawa 1987.

² E.T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press, Garden City 1983.

³ E.T. Hall, *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York 1966.

Czas na przedsiębiorczość

W procesie przedsiębiorczości występuje czas rozpowszechniania idei (tworzenia szansy) i czas trwania rozpowszechnionych idei (wykorzystania szansy)⁴. Ważnym nośnikiem tworzenia i wykorzystywania szans jest zestaw stosunków władzy wspomagających ten proces, który daje się opisać w kategoriach luźnego, epizodycznego wpływu na uczestników organizacji (co wymaga ponownych aktywacji) lub systematycznego, formalnego dyscyplinowania, które bardziej stabilizuje wykorzystanie szans. Co więcej, podmiotowe traktowanie ludzi, autentycznie uznające ich swobodę wyboru, wymaga z reguły negocjowania⁵, co spowalnia tworzenie szans w przestrzeni przepelnionej konfliktowymi interesami. Przedmiotowe, siłowe relacje władzy przyspieszają wprawdzie rozpowszechnianie nowej koncepcji tworzenia wartości, ale są jednocześnie źródłem dużej niestabilności⁶, krótkotrwałości warunków organizacyjnych sprzyjających wykorzystywaniu szansy. Z kolei dominacja tak charakterystyczna dla struktur biurokratycznych daje stabilność, wprowadza ład, ale przedmiotowo traktując ludzi, blokuje ich aktywne wewnętrzne zaangażowanie. Natomiast dobre podłoże wykorzystywania szansy dają stosunki władzy, które dyscyplinują uczestników organizacji za pomocą takich narzędzi internalizacji, jak: (a) obserwacja służąca intensywnemu, ustawicznemu nadzorowi, (b) normalizowanie poprzez wprowadzanie respektowanych ogólnie reguł, (c) badanie, które czyni możliwym zakwalifikowanie, zaklasyfikowanie zachowań organizacyjnych i ewentualne karanie za zachowania niepożądane⁷.

Połączenie epizodycznego i systemowego traktowania człowieka jako przedmiotu działania daje kombinację wpływania i dyscyplinowania, której efekt synergiczny przejawia się w przyspieszeniu tempa tworzenia szans. W miarę utożsamiania się ludzi z organizacją przedsiębiorczą, coraz bardziej angażują się oni w tworzenie i wykorzystywanie szans bez oczekiwania na wystąpienie bodźców zewnętrznych. Czasowe ramy dynamiki przedsiębiorczości są ważne, rozpoznawalne i w znacznej mierze dają się przewidywać – o ile odniesiemy je do stosunków władzy organizacyjnej, a także do

⁴ M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, w: J. Rokita (red.), *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, GWSH, Katowice 2001, s. 1–24.

⁴ M. Bratnicki, *Patrzenie w zwierciadło: folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, w: W. Błaszczuk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, UŁ, Łódź 2001, s. 174–189.

⁵ A. Svendsen, *Form Conflict to Collaboration: The Evolution of Corporate-stakeholders Relations in the Forest Sector*, w: J. Andriof, M. MacIntosh (red.), *Perspective on Corporate Citizenship: Context, Content and Processes*, Greenleaf, Sheffield 2001.

⁶ Przeprowadzone badania (na próbie 236 osób spośród kadry zarządzającej średniego i najwyższego szczebla zarządzania) dowodzą, że bardziej subtelne formy stosowania władzy, takie jak: samoekspresja rozluźniająca dotychczasowe oczekiwania, identyfikowanie i wykorzystywanie nadarzających się okazji, tworzenie koalicji, prowadzą do większego utrwalenia zmian struktury organizacyjnej niż rozwiązania siłowe, bardziej widoczne. Im więcej dyskusji spokojnie kwestionujących dotychczasowe założenia zostanie zainspirowanych oraz im więcej ludzi zostanie zaangażowanych, tym większa presja na przeprowadzenie zmiany. Pomimo pozornej skromności rozmachu działania konsekwencja prowadzi do przełamania konformizmu i do radykalnych przeobrażeń. Zob. D.E. Meyerson, *Tempered Radicals: How People Use Differences to Inspire Change at Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

⁷ Szczegółowy opis wzmiankowanych procesów dyscyplinowania podaje M. Foucault (*Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York 1977).

zewnętrznych ośrodków władzy (interesariuszy zewnętrznych). Bez władzy nie ma dojrzałego podejścia do promowania przedsiębiorczości.

Pomimo niemałych trudności doświadczanych przez współczesne organizacje (uszczerpienie bodźców do inwestowania w innowacje czy też elementy destrukcyjne w twórczości)⁸, rezultaty przeprowadzanych badań wciąż potwierdzają, że organizacje, zwłaszcza duże, są kluczowymi nośnikami rozwoju ekonomicznego i zmiany technologicznej⁹. Co więcej, przedsiębiorcze nastawienie i nowa filozofia zarządzania wspólnie podkreślają tworzenie nowej wartości dla wszystkich składników konstytuujących organizację, a zwłaszcza dynamiczną efektywność, mającą swe źródło w innowacjach kreujących nowe opcje i nowe zasoby¹⁰, w przededefiniowywaniu miar sukcesu organizacji jako istotnego udziału w tworzeniu nowej wartości w obrębie pewnej szerokiej domeny szansy¹¹ oraz we wprowadzaniu nowych struktur poznawczych podejmowania decyzji wiążących cele i środki¹². W tym sensie przedsiębiorcy są ludźmi otwierającymi nowe terytorium¹³ – w tym przypadku terytorium godzenia sprzeczności czasu¹⁴.

Doświadczenie czasu – co ważniejsze, subiektywizm czy obiektywizm

Jedną z pięciu koncepcyjnych sprzeczności czasu, opartą na teoretycznym modelu koła sprzeczności czasu, dotyczy doświadczania czasu i godzi obiektywizm z subiektywizmem. Obiektywne doznawanie czasu opiera się na pewnych miarach zewnętrznych względem indywidualnych (np. czas zegarowy) dostrzeżeń, natomiast w subiektywnym doznawaniu czasu nabiera on znaczenia jedynie wskutek interpretacji dokonywanych przez ludzi (tzw. czas społeczny, który opiera się na odczuciach, przekonaniach). Jak połączyć abstrakt z konkretem? Z jednej strony tempo i rytm przedsiębiorczości są kształtowane zdarzeniami zachodzącymi w otoczeniu (badania podłużne bazujące na obiektywnych miarach czasu opartych na przeszłych zdarzeniach). Z drugiej strony przedsiębiorczość ma wewnętrzne tempo i rytm społeczny wynikające ze

⁸ R.G. McGrath, *Connecting the study of entrepreneurship and theories of capitalist progress. An epilogue*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2003, s. 515–531.

⁹ W.J. Baumol, *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.

¹⁰ S. Ghoshal, C.A. Bartlett, P. Moran, *A new manifesto for management*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco 2001, s. 15.

¹¹ G. Hanzel, *Strategy innovation and the quest for value*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), op. cit., s. 181–195.

¹² S. Shane, J. Eckhardt, *The individual – opportunity nexus*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), op. cit., s. 161–191.

¹³ H.E. Aldrich, T. Baker, *Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constraints on the emergence of new populations and organizations*, w: C.B. Schoonhoven, E. Romanelli (red.), *The Entrepreneurship Dynamics. Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford Business Books, Stanford 2001, s. 207–235.

¹⁴ Autor szerzej opisuje koncepcje orientacji czasowych i godzenia sprzeczności czasu w: B.J. Gabryś, *Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach*, UE w Katowicach, niepublikowana praca doktorska, s. 181.

wspólnie podzielanych albo indywidualnych dostrzeżeń odnośnie do szans oraz środków służących wykorzystywaniu tych szans. W tym przypadku dostrzeganie czasu poddaje się formowaniu przez stratega – przedsiębiorcę. Jakie są relacje pomiędzy czasem obiektywnym i czasem subiektywnym zachodzące w różnych kontekstach organizacyjnych?

Przy doświadczeniu czasu pojawia się problem dopasowania przedsiębiorczości do zewnętrznych czynników i uwarunkowań. W jaki sposób zespolić nadażanie za otoczeniem ze zdobywaniem nagrody za wykonanie pierwszego ruchu? Postulatem jest tutaj improwizacja polegająca zarówno na ścisłym (priorytety, efekty i odpowiedzialność za nie, czas realizacji), jak i na luźnym (komunikowanie się w czasie realnym) dopasowaniu do otoczenia.

Metodyka badań

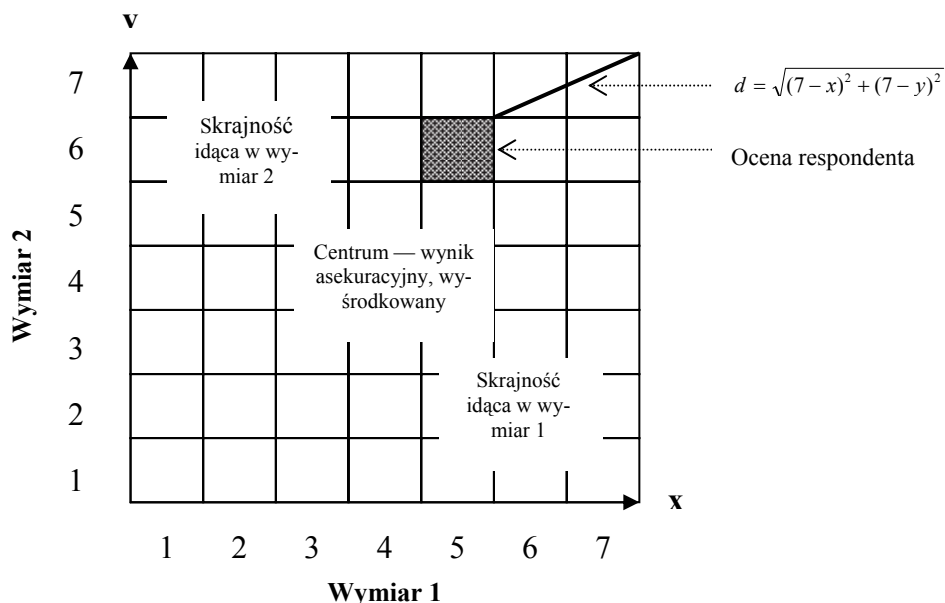
Badaniami objęto 547 organizacji z obszaru południowej Polski na przełomie 2008/2009 r. Ze względu na istotne braki w ankietach zdecydowano się odrzucić 348 ankiet. Ostateczna próba składała się z 199 organizacji. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego wśród kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla. Kwestionariusz rozpoczynał się od metryczki, która zawierała podstawowe pytania dotyczące organizacji: wiek, liczbę zatrudnionych pracowników, branżę oraz podstawowe dane finansowe dotyczące danej organizacji. Następnie zamieszczona była część opisująca otoczenie organizacji, poziom godzenia sprzeczności czasu oraz poziom przedsiębiorczości (za pomocą orientacji przedsiębiorczej oraz zarządzania przedsiębiorczego).

Badając poziom godzenia sprzeczności czasu (miary „d”), wykorzystano koncepcję narzędzia stworzonego w Katedrze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (autorzy: M. Bratnicki, M. Kulikowska, K. Butrym i W. Dyduch). Pytania w kwestionariuszu zostały tak skonstruowane, że respondent musiał ocenić, posługując się skalą od 1 (słaby stosunek firmy do danego stwierdzenia) do 7 (bardzo wysoka ocena), dwa wymiary charakterystyczne dla rozpatrywanej sprzeczności. Uzyskane wyniki ocen nanosi się na siatkę profilu godzenia sprzeczności opartą na osiach współrzędnych (rysunek 1). Na osiach odłożone są wartości skali ocen od 1 do 7. Profil ryzyka występującego w paradoksie obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki decyzyjnej (punkt o współrzędnych (7;7)) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych (x;y)). Profil ten liczy się więc następująco:

$$d = \sqrt{(7 - x)^2 + (7 - y)^2}$$

Im większa jest wyliczona odległość, tym mniejsza efektywność przedsiębiorstwa w zespalandu badanej sprzeczności i tym większe ryzyko nieradzenia sobie danej organizacji z daną sprzecznością czasu. Zatem punkt o współrzędnych (7;7) odzwierciedla stan idealny (profil ryzyka = 0), a punkt o współrzędnych (1;1) – wynik najgorszy (profil ryzyka = 8,49).

Rysunek 1. Siatka profilu godzenia sprzeczności czasu



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych: sprzeczność „Doświadczenie czasu” a miary przedsiębiorczości organizacyjnej

Otrzymane wyniki badań pozwalają na następujące wnioski:

- poszczególne wymiary odzwierciedlające poziom przedsiębiorczości (zarówno miary zarządzania przedsiębiorczego, jak i orientacji przedsiębiorczej) są ujemnie skorelowane z wymiarem: obiektywizm i dodatnio skorelowane z wymiarem: subiektywizm,

- największe wartości statystycznie istotne otrzymano dla miary orientacji przedsiębiorczej (tabela 1 i tabela 2):

- 0,14 – dla wymiaru innowacyjności,

- największe wartości statystycznie istotne otrzymano dla wymiaru zarządzania przedsiębiorczego (tabela 1 i tabela 2):

- 0,16 – dla wymiaru kultury przedsiębiorczej,

- 0,15 – dla wymiaru orientacji na strategię,

- 0,15 – dla wymiaru struktury zarządzania.

- jednocześnie istotnie statystyczny stopień radzenia sobie z godzeniem sprzeczności „Doświadczenie czasu” jest dodatnio skorelowany z miarami przedsiębiorczości (tabela 3 i tabela 4),

- największe wartości statystycznie istotne otrzymane dla wymiaru orientacji przedsiębiorczej (tabela 3 i tabela 4):

- 0,31 – dla wymiaru innowacyjności,

- 0,23 – dla wymiaru proaktywności,

Tabela 1. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla wymiarów sprzeczności „Doświadczanie czasu” i wymiarów przedsiębiorczości

	ZP-1	ZP-3	ZP-6	OP-1
Subiektywizm	0,15	0,15	0,16	
Obiektywizm	-0,14			-0,14

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
 ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
 ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
 OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Współczynnik tau-Kendalla dla wymiarów sprzeczności „Doświadczanie czasu” i wymiarów przedsiębiorczości

	OP-1	OP-2
Subiektywizm		0,11
Obiektywizm	-0,11	

Gdzie: OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność
 OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla sprzeczności „Doświadczanie czasu” i wymiarów przedsiębiorczości

	ZP-1	ZP-3	ZP-6	OP-1	OP-2	OP-3
D3	0,21	0,14	0,20	0,31	0,23	0,18

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
 ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
 ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
 OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność
 OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność
 OP-3 – Orientacja przedsiębiorcza – Podejmowanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Współczynnik tau-Kendalla dla sprzeczności „Doświadczenie czasu” i wymiarów przedsiębiorczości

	ZP-1	ZP-6	OP-1	OP-2	OP-3
D3	<i>0,14</i>	<i>0,11</i>	<i>0,21</i>	<i>0,15</i>	<i>0,12</i>

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
 ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
 ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
 OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność
 OP-3 – Orientacja przedsiębiorcza – Podejmowanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zakończenie

Praktykująca społeczność oparta na wiedzy, wspólnie ucząca się z otoczeniem, inteligentnie eksperymentująca, improwizująca, samoorganizująca się potrafi się znaleźć w dowolnym wymiarze czasu i co więcej, jest w stanie przybliżyć ludzi do godnego życia. Jeżeli uwzględni się wszystkie aspekty czasu i będzie się postępować konsekwentnie, to powstanie instytucja społeczna uwieczniająca pierwotną różnorodność rozumienia czasu jako podłoża realizowania przedsiębiorczości. Istotnym krokiem na tej drodze jest zidentyfikowanie podstawowych sprzeczności czasu. Powyższe stwierdzenie jest rzeczą w miarę pewną. Ponad nią pojawia się wiele znaków zapytania odnoszących się do problemu, wśród których chyba najważniejsze brzmi: Jak spożytkować czas jako nośnik tworzenia i wykorzystywania szans? Można przypuszczać, że ogólną dyrektywą poszukiwania odpowiedzi jest wzorzec organizacji zarządzającej sprzecznościami czasu na drodze jej przedsiębiorczego rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

- Aldrich H.E., Baker T. 2001.** *Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constraints on the emergence of new populations and organizations*, w: C.B. Schoonhoven, E. Romanelli (red.), *The Entrepreneurship Dynamics. Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford Business Books, Stanford.
- Augustyn A. 1987.** *Wyznania*, PAX, Warszawa.
- Baumol W.J. 2002.** *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton.
- Bratnicki M. 2001a.** *Patrzenie w zwierciadło: folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, w: W. Błaszczyk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, UŁ, Łódź.
- Bratnicki M. 2001b.** *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, w: J. Rokita (red.), *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, GWSH, Katowice.

- Foucault M. 1977.** *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York.
- Ghoshal S., Bartlett C.A., Moran P. 2001.** *A new manifesto for management*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco.
- Hall E.T. 1983.** *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press, Garden City.
- Hall E.T. 1966.** *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York.
- Hanzel G. 2001.** Strategy innovation and the quest for value, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco.
- McGrath R.G. 2003.** *Connecting the study of entrepreneurship and theories of capitalist progress. An epilogue*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Meyerson D.E. 2001.** *Tempered Radicals: How People Use Differences to Inspire Change at Work*. Harvard Business School Press, Boston.
- Shane S., Eckhardt J. 2003.** *The individual – opportunity nexus*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Svendsen A. 2001.** *Form Conflict to Collaboration: The Evolution of Corporate-stakeholders Relations in the Forest Sector*, w: J. Andriof, M. MacIntosh (red.), *Perspective on Corporate Citizenship: Context, Content and Processes*, Greenleaf, Sheffield.

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule podjęto próbę zaprezentowania wyników badań prowadzonych przez autora nad dialektycznym podejściem do czasu. W sposób szczególny przedstawiono jedną ze sprzeczności czasu – „doświadczenie czasu” co do kierunku oraz siły oddziaływania jej godzenia z miarami przedsiębiorczości organizacyjnej (zarządzanie przedsiębiorcze i orientacja przedsiębiorcza). Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują na pozytywną korelację między poziomem godzenia tej sprzeczności a poziomem przedsiębiorczości organizacyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE: przedsiębiorczość organizacyjna, czas, dialektyka, rozwój organizacji

SUMMARY

The article presents research results conducted by Author on dialectical approach to time. In specific it describes one of time contradictions – “experience of time” where directions and strength of correlations with organizational entrepreneurship (from entrepreneurial management and entrepreneurial orientations perspective) are described. The results show positive correlations between reconciled time contradiction and organizational entrepreneurship.

KEYWORDS: organizational entrepreneurship, time, dialectics, organization’s growth