

Anna Pluta*

Uniwersytet Szczeciński

ORGANIZACJA DZIAŁAJĄCA POD PRESJĄ CZASU – SZANSE I ZAGROŻENIA

Gdy nie jesteś szybki, jesteś martwy.
Jack Welch

Streszczenie

W artykule poruszono problem wszechobecnej walki z czasem, którą podejmują współczesne organizacje. Dynamika otoczenia i jego narastająca złożoność oraz intensywna konkurencja wymuszają na organizacjach nieustanne przyspieszanie procesów działania. Sytuacja ta otwiera pewne możliwości, które mogą ułatwić osiągnięcie sukcesu, ale może również być źródłem zagrożeń dla dalszego funkcjonowania organizacji. Z tego względu celem artykułu jest zainicjowanie dyskusji nad kwestią działania organizacji pod presją czasu oraz podjęcie próby określenia szans i zagrożeń jakie stwarza ta sytuacja.

Słowa kluczowe: organizacja, presja czasu, szanse i zagrożenia organizacji

Wprowadzenie

Czas jest ważnym i specyficznym zasobem z jakim musi sobie radzić organizacja. Zauważył to już dawno K. Adamiecki stwierdzając, że „choćby rozporządzały niewyczerpalnym zapasem czasu, (...) to zauważymy, że z żadnym materiałem

* Adres e-mail: apluta@vp.pl

lub rodzajem energii nie obchodzimy się tak nieoszczędnie jak z czasem¹. Wydaje się, że słowa te nic nie straciły na aktualności mimo wielu przeobrażeń otoczenia, zmian w organizacjach i sposobach zarządzania nimi, ponieważ czas nadal jest marnowany². A przecież czas to zasób, którego podaż jest nieelastyczna oraz pozostaje na niezmiennym poziomie. Biorąc to pod uwagę trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem P.F. Druckera, że „jeśli nie będziemy nim zarządzać, nie potrafimy też zarządzać niczym innym”³.

O wartości czasu świadczy również to, że ostatnio czas stał się ważnym atrybutem i modyfikatorem aktywności organizacji. Wynika to ze zmian zachodzących w otoczeniu, które odciskają piętno na organizacji i niejednokrotnie są główną przyczyną jej przeobrażeń. Czas znalazł się w centrum uwagi, ponieważ obecnie liczy się nie tylko odpowiednia reakcja organizacji na zmiany otoczenia, ale ważna jest także szybkość tej reakcji. Organizacje funkcjonują pod permanentną presją czasu, a to ma swoje konsekwencje. Celem artykułu jest zainicjowanie dyskusji nad kwestią działania organizacji nieustannie zmagającej się z czasem oraz podjęcie próby określenia szans i zagrożeń jakie stwarza ta sytuacja.

1. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji

H.I. Ansoff już dawno stwierdził, że otoczenie w jakim funkcjonują organizacje charakteryzuje się⁴ wzrostem nowości, szybkości i intensywności zmian, a także złożonością. Dodatkowo zdaniem K. Bolesty-Kukułki staje się ono coraz bardziej rozległe, zróżnicowane, niestabilne oraz kompleksowe⁵. Opisując obecne warunki funkcjonowania należy jednak stwierdzić, że są one bardziej burzliwe niż kiedykolwiek wcześniej. Nie można liczyć na długie i przewidywalne cykle życia produktów czy usług, stabilne ceny, lojalność klientów, a przez to i możliwość pełnego kontrolowania wyników. Zauważalna jest natomiast wysoka zmienność takich parametrów jak: kursy walut, ceny surowców, wycena przedsiębiorstw czy wartość

¹ K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1985, s. 61.

² Zob.: A. Baruk, *Nowoczesna strategia marketingowa. Aspekty strukturalne i procesowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 110.

³ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Ltd, Warszawa 2002, s. 357.

⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58–60.

⁵ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWE, Warszawa 1993, s. 174.

większości instrumentów finansowych. Zmienność jest wszechobecna i staje się „nową normalnością” w świecie biznesu⁶.

Ta „nowa normalność” stanowi wyjątkowo trudne środowisko do funkcjonowania ze względu na występowanie gwałtownych, nieoczekiwanych zmian w otoczeniu. Taką miarę częstotliwości nieprzewidywalnych zmian, które wpływają na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymywania wartości, D. Sull nazywa turbulencją⁷. Dodatkowo turbulencja jest zjawiskiem narastającym, a to oznacza, jak zauważają P. Kotler i J.A. Casilione, że w „nowej normalności” powszechnym zjawiskiem jest chaos, ryzyko i niepewność⁸. Spada zatem częstotliwość występowania sytuacji typowych, a rośnie prawdopodobieństwo występowania zjawisk do tej pory uznawanych za rzadkie i odosobnione. W efekcie tego linearny ciąg wydarzeń wpływających na funkcjonowanie organizacji ulega nagłemu przerwaniu bez wcześniejszych oznak. Tym samym działalność współczesnych organizacji przypomina poruszanie się w gęstej mgle. „Nowa normalność” to świat, w którym niemożliwe wcześniej do wyobrażenia scenariusze zdarzeń w jednej chwili stają się nieuniknione, nie przechodząc nawet przez fazę mało prawdopodobnego. Stada czarnych łabędzi przelatują nad naszymi głowami tak często, że przestajemy zdawać sobie sprawę z niezwykłości tych czasów⁹. Czarne Łabędzie, termin spopularyzowany przez N.N. Taleba¹⁰, to różne zdarzenia, które charakteryzuje¹¹: 1) niespodziewane i nieoczekiwane pojawianie się; 2) ekstremalne skutki oddziaływania; 3) złudzenie, że były łatwe do przewidzenia i wytłumaczalne.

Turbulencja, jak i Czarne Łabędzie mogą mieć negatywny wpływ na organizacje stanowiąc ogromne zagrożenie dla ich dalszego funkcjonowania, ale mogą również być niespodziewaną szansą na spektakularny sukces. Wszystko zależy od tego czy i w jakim stopniu organizacje potrafią wykorzystać nagle pojawiające się

⁶ Ł. Świerzewski, „Nowa normalność” w świecie biznesu, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 7–8, s. 14–21.

⁷ D. Sull, *The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity in an Uncertain World*, Harper-Collins Publisher, New York 2009.

⁸ P. Kotler, J.A. Casilione, *Chaotics: the Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York 2009.

⁹ Ł. Świerzewski, „Nowa normalność”..., s. 15–16.

¹⁰ N.N. Taleb, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007.

¹¹ Tamże, s. xvii–xviii.

niespodziewane zjawiska. To z pozoru proste zalecenie w praktyce okazuje się dość trudne i jak zauważają P. Kotler i J.A. Casilione – „nowa normalność” to zły czas dla wielu, ale dobry dla niektórych¹². Dlaczego? Okazuje się, że dla organizacji, a zwłaszcza menedżerów nimi zarządzających, niezwykle trudne staje się oderwanie od tradycyjnych narzędzi zarządczych opartych na idei ekstrapolacji liniowej. W świecie „nowej normalności”, który jest nieliniowy ugruntowane rozwiązania czy metody nie sprawdzają się. Fakt ten podkreśla Z. Bauman stwierdzając: „je-steśmy rzuceni na środek morza bez map i kompasu; boje zatoniły albo ich nie widać”¹³. Nie ma zatem gotowych drogowskazów i wzorców postępowania, a obowiązujące normy i sposoby działania nie są oczywiste¹⁴. Zmusza to do weryfikacji tradycyjnych narzędzi zarządczych i zastępowania ich nowymi. Należy jednak zaznaczyć, że adekwatność i skuteczność nowych zasad i metod działania jest ograniczona w czasie przez kolejne zmiany otoczenia. Wszystko bowiem jest zmienne i płynne, cała rzeczywistość jest płynna. Obowiązuje jednak stara zasada, że jeśli coś się zyskuje, to w zamian się i traci: „Tyle tylko, że zyski i straty zamieniły się miejscami: ludzie ponowocześni stracili dozę swego bezpieczeństwa w zamian za przyrost szansy czy nadziei szczęśliwości”¹⁵.

Narastająca niepewność płynnej rzeczywistości wymusza na organizacjach zwrócenie uwagi nie tylko na nowoczesność, ale również na szybkość działania¹⁶. Wynika to z tego, że współczesne organizacje muszą coraz częściej mierzyć się z krótkimi cyklami życia produktów, świadczonych usług czy wykorzystywanych modeli biznesowych; z presją na ceny; lojalnością klientów oraz prosperowaniem w warunkach nieciągłości, „w której coraz mniej władzy ma firma, a coraz więcej rozchwiane rynki i kapryśni klienci”¹⁷.

Konieczność szybkiej reakcji na wyzwania płynące z otoczenia jest efektem trwającej od lat walki konkurencyjnej, która obecnie przybiera na sile ze względu na zauważalną kompresję czasu i przestrzeni, będącą konsekwencją

¹² P. Kotler, J.A. Casilione, *Chaotics...*, s. XII.

¹³ Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000, s. 101.

¹⁴ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 14.

¹⁵ Z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000, s. 9.

¹⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 67.

¹⁷ Ł. Świerzewski, „Nowa normalność”..., s. 17.

globalizacji¹⁸. W walce tej wygrywa najszybszy, ponieważ przodownictwo wynikające z przewagi pierwszego ruchu wiąże się z największymi pozytywnymi rezultatami w otoczeniu¹⁹.

Koncentracja na szybkość działania wynika z dynamiki rzeczywistości otaczającej organizację. Świat przyspieszył ze względu na niezwykle postęp wiedzy i techniki, a to doprowadziło do przyspieszenia tempa życia społeczeństw rozwiniętych, zwanych społeczeństwami non stop²⁰ (również gospodarką 24/24 i 24/7 economy²¹). W konsekwencji organizacje muszą również przyspieszać, aby sprostać nieustannie pojawiającym się oczekiwaniom płynącym z otoczenia, jak również poradzić sobie z wrażliwością klientów na czas i ich pragnieniem natychmiastowego zaspakajania potrzeb²². Powoduje to wzrost zainteresowania czasem i wartością jaką on wyraża oraz wzmaga poszukiwanie sposobu działania organizacji, który byłby adekwatny do rzeczywistości.

2. Forma organizacji podejmującej walkę z czasem

Niepewność, permanentna niestabilność i płynność współczesnej rzeczywistości wymaga, by forma organizacji była dopasowana do tych warunków i odporna na pojawiające się w nim nieoczekiwane zjawiska. Takie podejście akcentuje zdolności adaptacyjne organizacji i prowadzi zdaniem T.J.F. Bishopa i F.E. Hydoskiego do kreowania tak zwanej odpornej organizacji potrafiącej przystosować się do

¹⁸ R. Robertson, *Globalization: Social Theory and Global Structure*, SAGE Publications, London 1992, s. 396.

¹⁹ F.F. Suarez, G. Lanzolla, *The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory*, „Academy of Management Review” 2007, nr 32, s. 377–392.

²⁰ E. Kośmicki, *Główne zagadnienia ekologizacji społeczeństwa i gospodarki*, Wydawnictwo EkoPress, Białystok 2009, s. 179–182.

²¹ B. Jung, *Nowy ład czasowy gospodarki 24/7? Próba weryfikacji empirycznej na przykładzie alokacji czasu w USA w 2008 r., Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 809, Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 117–229.

²² Ch. Mainge, J.-L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995, s. 13.

okoliczności, zwłaszcza tych, które są niekorzystne lub łączą się ze zmianą²³. Jednak według N.N. Taleba odporność nie powinna być jedyną typową cechą współczesnej organizacji, ponieważ prowadzi ona tylko do przetrwania pojawiających się wstrząsów bez zmian. Antykruchłość odpowiada natomiast za zmiany na lepsze²⁴ oraz pozwala na nieustanną regenerację organizacji przy wykorzystaniu pojawiających się zdarzeń losowych, nieprzewidywalnych wstrząsów i niestabilności²⁵. „Osobliwość antykruchłości polega na tym, że pozwala nam radzić sobie z tym, co nieznanne, robić rzeczy, których nie rozumiemy – i to robić je dobrze”²⁶.

Tym samym antykrucha organizacja musi być elastyczna, czyli odznaczać się²⁷: zdolnością nadążania za zmianami otoczenia i rozwijaniem się szybciej niż konkurenci; sprawnym systemem poznawania opinii klientów i szybkim reagowaniem na ich oczekiwania; krótkimi procesami decyzyjnymi – płaską strukturą, uprawomocnieniem pracowników wykonawczych (*empowerment*); personelem przyzwyczajonym do zmian (w praktyce jest to najtrudniejsze).

Okazuje się jednak, że literatura przedmiotu opisuje różne koncepcje elastycznych form organizacyjnych, dla przykładu²⁸ organizacji: tymczasowej, utajonej, modułowej, bez granic i wielu innych. Nie wchodząc w szczegółową ich charakterystykę można stwierdzić, że wszystkie proponowane rozwiązania opisują bardzo płynne formy organizacyjne oparte na nieustannie zmieniających się regułach działania, wykorzystujących improwizację i szybką reakcję *ad hoc*.

Jednak konieczność szybkiego działania i dopasowywania się do płynnej rzeczywistości powoduje, że zdaniem G. Flidnera i R.J. Vokurka cecha elastyczności jest już niewystarczająca²⁹. Potwierdzają to N. Roberts, V. Grover, stwierdzając że

²³ T.J.F. Bishop, F.E. Hydoski, *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Wydawnictwo Studio Emka, Łódź 2009, s. 64.

²⁴ N.N. Taleb, *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013, s. 15.

²⁵ Tamże, s. 21.

²⁶ Tamże, s. 16.

²⁷ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

²⁸ G. Schreyögg, J. Sydow, *Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms*, „Organization Science” 2010, vol. 21, nr 6, s. 1251–1262.

²⁹ G. Flidner, R.J. Vokurka, *Agility: Competitive Weapon of the 1990s and Beyond?*, „Production and Inventory Management Journal” 1997, vol. 38, nr 3, s. 19–24.

obecnie do osiągnięcia sukcesów potrzebna jest zwinność³⁰. Organizacja charakteryzująca się tym atrybutem potrafi szybko działać, co według A. Gunasekarana stanowi istotę zwinności rozumianej jako zdolność przetrwania i radzenia sobie otoczeniu, które jest konkurencyjne i obfituje w nieprzewidywalne zmiany wymagające natychmiastowej i skutecznej reakcji³¹.

Wymóg zwinności organizacji dostrzegają również współcześni menedżerowie. Raport Economist Intelligence Unit z 2009 roku³² uwzględniający opinie 349 menedżerów z całego świata wskazuje, że dla 88% ankietowanych zwinność jest kluczem do sukcesu. Ideę tę wspierają dodatkowe badania przeprowadzone na Massachusetts Institute of Technology, z których wynika, że zwinna organizacja zwiększa swoje przychody o 37% szybciej i generuje o 30% wyższe korzyści niż organizacja, którą nie charakteryzuje ten atrybut.

Czym się charakteryzuje zwinna organizacja? Raport „Organizational agility” ukazuje, że zdaniem 1239 praktyków z całego świata, powiązanych z zarządzaniem projektami, do cech określających zwinną organizację należy zaliczyć³³: szybką odpowiedź na pojawiające się strategiczne szanse (75% wskazań); krótkie cykle decyzyjne/produkcyjne/kontrolne (64%); koncentracja na zarządzaniu zmianami (59%); skupienie się na kliencie i jego oczekiwaniach (54%); nastawienie na zarządzanie ryzykiem (53%); tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych (53%); eliminowanie silosów organizacyjnych (53%); dysponowanie planami awaryjnymi (51%); iteracyjne podejście do zarządzania projektami (50%) oraz wykorzystanie technologii (46%).

Tym samym praktycy zarządzania, podobnie jak teoretycy, zauważają, że płynna rzeczywistość wymaga zmiany formy organizacyjnej na taką, która umożliwia szybkie dopasowywanie się do nagle pojawiających się sytuacji i wydarzeń.

³⁰ N. Roberts, V. Grover, *Investigating Firm's Customer Agility and Firm Performance: the Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65 (5), s. 579–585.

³¹ A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, „International Journal of Production Research” 1998, vol. 36 (5), s. 1223–1247.

³² M. Glenn, *Organisational Agility: how Business can Survive and Thrive in Turbulent Times*, Economist Intelligence Unit 2009, marzec, www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf (15.09.2014).

³³ *Organizational agility*, raport Project Management Institute 2012, www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx (15.09.2014).

Zwinność wydaje się być prawidłowym kierunkiem przeobrażania się współczesnych organizacji.

3. Pozytywne i negatywne konsekwencje ulegania w działaniu presji czasu

Szybkość działania stała się jednym z kluczowych czynników sukcesu³⁴. Tym samym organizacje potrafiące zwinnie funkcjonować mogą używać czasu jako broni strategicznej, która zdaniem G. Stalka może stanowić ekwiwalent pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji³⁵. Organizacje takie opracowują strategie konkurowania, czasem oparte na postulacie kompresji czasowej, które uwzględniają³⁶: czas wejścia na rynek, czas obsługi oraz czas reakcji. Osiągają dzięki temu nowy rodzaj przewagi konkurencyjnej: „perfekcji w panowaniu nad czasem (terminami realizacji), szybkim odpowiedziom na wymagania rynku, szybkiemu wprowadzaniu innowacji”³⁷.

Skuteczne konkurowanie czasem może pomóc organizacji przetrwać i rozwijać się, czyli zapobiega jej upadkowi. Wydaje się również, że ochrania organizacje przed starzeniem się, czy jak to nazywają G. Probst i S. Raisch, zespołem przedwczesnego starzenia się (*premature aging syndrome*)³⁸. Okazuje się, że organizacje przedwcześnie starzejące się to organizacje do tej pory dobrze prosperujące, ale w ostatnim czasie (w obecnej płynnej rzeczywistości) można dostrzec u nich trzy z czterech następujących cech (symptomów kryzysu)³⁹: wzrost stagnacji, niepewne zmiany, słabe przywództwo, brak nastawienia kultury organizacji na sukces. W zwinnej organizacji istnieją małe szanse, aby wymienione symptomy mogły być widoczne, a tym samym niekorzystnie wpływały na jej działania.

³⁴ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey – Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998, s. 6.

³⁵ Za: A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 20.

³⁶ Tamże, s. 37–39.

³⁷ Ch. Maige, J.-L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1995, s. 11.

³⁸ G. Probst, S. Raisch, *Organizational Crisis: the Logic of Failure*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, nr 1, s. 95–98.

³⁹ Tamże, s. 96, 97.

Pomimo bezsprzecznie olbrzymich zalet jakie ma nastawienie organizacji na zwinność i konkurowanie czasem, istnieją również, związane z takim działaniem, zagrożenia. Przesadna zwinność wiążąca się z nieustannym wprowadzaniem zmian może prowadzić do niebezpiecznego rozpędzenia się organizacji. Wiąże się to z wyznaczaniem coraz ambitniejszych celów, braniem coraz większej liczby zadań do wykonania i skracaniem terminów ich realizacji, wprowadzaniem nowych rozwiązań technologicznych oraz nowych systemów organizacyjnych. Efektem tego jest wyjątkowa eksplozja efektywności, którą organizacja stara się utrzymać w długim okresie, a to prowadzi do zjawiska nazywanego przez H. Bruch i J.I. Mengesa – pułapką przyspieszenia (*acceleration trap*)⁴⁰.

Organizacja będąca w pułapce przyspieszenia realizuje przynajmniej jeden z trzech destrukcyjnych wzorców postępowania⁴¹: przeciążenie pracowników pracą, obciążenie na wielu frontach czy ciągle wprowadzanie zmian. W efekcie – zamiast lepiej funkcjonować radzi sobie gorzej niż konkurenci, między innymi pod względem efektywności, wydajności, produktywności pracowników oraz ich retencji⁴². Organizacja ulega wtedy tzw. przegrzaniu, które G. Probst i S. Raisch nazywają syndromem wypalenia organizacji⁴³, a to może prowadzić do nadmiernej eksploatacji energii organizacji⁴⁴. Okazuje się bowiem, że, dominujące w czasie przyspieszenia, przedmiotowe podejście do pracowników i wynikający z tego brak myślenia strategicznego o personelu⁴⁵ ma swoje niekorzystne konsekwencje w postaci stresu pracowników, pracoholizmu oraz wypalenia zawodowego. Potwierdzają to raporty Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) oraz amerykańskiego Narodowego Instytutu Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (NIOSH) na temat problemów zdrowotnych współczesnych pracowników oraz przyczyn stresu

⁴⁰ H. Bruch, J.I. Menges, *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 11, s. 78.

⁴¹ Tamże, s. 80.

⁴² Tamże, s. 79.

⁴³ G. Probst, S. Raisch, *Organizational Crisis...*, s. 91–94.

⁴⁴ H. Bruch, S. Ghoshal, *Unleashing Organizational Energy*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 45, nr 1, s. 44–51.

⁴⁵ A. Pluta, *Myślenie strategiczne o pracowniku – możliwość czy potrzeba współczesnej organizacji?*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1 (120), s. 124–136.

zawodowego. Poza tym Światowa Organizacja Zdrowia uznała, że w XXI wieku stres jest jednym z największych niebezpieczeństw.

Niebezpieczeństwa, które zagrażają organizacjom ulegającym presji czasu wiążą się nie tylko z nadmierną szybkością ich działania, ale mogą również wynikać z nadmiernej elastyczności funkcjonowania. Ostrzeżenia przed permanentnymi zmianami wewnętrznymi organizacji pojawiały się już w latach 90. XX wieku. W. Mayrhofer zauważa, że ciągła modyfikacja działalności organizacji powoduje, że funkcjonuje ona jak system chronicznie rozmrożony, który charakteryzuje się stałym utajonym niepokojem⁴⁶. Obecne badania dodatkowo wskazują, że permanentny niepokój w organizacji prowadzi do stanu, który D. Schoeneborn, S. Blaschke i I.M. Kaufmann nazywają bezsennością organizacyjną (*organizational insomnia*)⁴⁷. Stan ten nie sprzyja gromadzeniu i wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej, utrudnia organizacyjne uczenie się i kształtowanie się pamięci organizacyjnej, a to niekorzystnie wpływa na dalsze funkcjonowanie i rozwój organizacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone studia literaturowe ukazują niezwykle trudne zadanie stojące przed współczesnymi organizacjami, które aby sprostać wyzwaniom otoczenia muszą podejmować nieustanną walkę z czasem i dopasowywać się do niespodziewanie pojawiających się sytuacji wprowadzając ciągłe zmiany. Powinny też być, zdaniem M.L. Tushmana i Ch.A. O'Reilly III organizacjami oburęcznymi (*ambidextrous organizations*)⁴⁸, ponieważ tylko wtedy będą w stanie znaleźć złoty środek pomiędzy różnymi sprzecznościami, na przykład jednocześnie inwestować w swoją działalność oraz ciąć koszty. Konieczność elastycznej i szybkiej reakcji nie powinna jednak uspić czujności zarządzających i ich skupienia na bieżących, ale i oddalonych w czasie efektach działań (szczególnie w kwestiach społecznych). Dziś dane działanie przynosi sukces, ale nieustanne jego ponawianie może doprowadzić do

⁴⁶ W. Mayrhofer, *Warning: Flexibility can Damage your Organizational Health*, „Employee Relations” 1997, nr 19 (6), s. 519–534.

⁴⁷ D. Schoeneborn, S. Blaschke, I.M. Kaufmann, *Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia*, „Journal of Management Inquiry” 2013, nr 22 (4), s. 435–450.

⁴⁸ M.L. Tushman, Ch.A. O'Reilly III, *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review” 1996, vol. 38, nr 4, s. 8–30.

porażki, ponieważ pracownicy są mało odporni na ciągłe i rewolucyjne zmiany, a te pojawiają się w zwinnych organizacjach. Menedżerowie organizacji działających pod presją czasu muszą zatem zwracać większą uwagę na czynnik ludzki, nie tylko ze względu na możliwości jakie się w nim kryją, ale również ze względu na niebezpieczeństwa z nim związane.

Biorąc to pod uwagę wydaje się, że zrozumienie mechanizmów kształtujących funkcjonowanie organizacji pod presją czasu bez wątpienia wymaga dalszych badań. Ciekawa wydaje się empiryczna eksploracja zagadnień związanych ze sposobami zabezpieczenia energii organizacyjnej (energii pracowników) i ich weryfikacja, w jakim stopniu rzeczywiście są w stanie kształtować organizacje działające pod presją czasu.

Literatura

- Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1985.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey – Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.
- Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa. Aspekty strukturalne i procesowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000.
- Bishop T.J.F., Hydoski F.E., *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Wydawnictwo Studio Emka, Łódź 2009.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWE, Warszawa 1993.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bruch H., Ghoshal S., *Unleashing Organizational Energy*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 45, nr 1.
- Bruch H., Menges J.I., *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 11.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Ltd, Warszawa 2002.
- Fliedner G., Vokurka R.J., *Agility: Competitive Weapon of the 1990s and Beyond?*, „Production and Inventory Management Journal” 1997, vol. 38, nr 3.

- Glenn M., *Organisational Agility: how Business can Survive and Thrive in Turbulent Times*, Economist Intelligence Unit 2009 marzec, <http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf> (15.09.2014).
- Gunasekaran A., *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, „International Journal of Production Research” 1998, vol. 36 (5).
- Jung B., *Nowy ład czasowy gospodarki 24/7? Próba weryfikacji empirycznej na przykładzie alokacji czasu w USA w 2008r., Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 809, Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
- Kośmicki E., *Główne zagadnienia ekologizacji społeczeństwa i gospodarki*, Wydawnictwo EkoPress, Białystok 2009.
- Kotler P., Casilione J.A., *Chaotics: the Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York 2009.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- Mainge Ch., Muller J.-L., *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1995.
- Mayrhofer W., *Warning: Flexibility can Damage your Organizational Health*, „Employee Relations” 1997, nr 19 (6).
- Organizational agility*, raport Project Management Institute 2012, www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx.
- Pluta A., *Myślenie strategiczne o pracowniku – możliwość czy potrzeba współczesnej organizacji?*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1 (120).
- Probst G., Raisch S., *Organizational Crisis: the Logic of Failure*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, nr 1.
- Roberts N., Grover V., *Investigating Firm’s Customer Agility and Firm Performance: the Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65 (5).
- Robertson R., *Globalization: Social Theory and Global Structure*, SAGE Publications, London 1992.
- Schoeneborn D., Blaschke S., Kaufmann I.M., *Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: the Pathology of Organizational Insomnia*, „Journal of Management Inquiry” 2013, nr 22 (4).

- Schreyögg G., Sydow J., *Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms*, „Organization Science” 2010, vol. 21, nr 6.
- Suarez F.F., Lanzolla G., *The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory*, „Academy of Management Review” 2007, nr 32.
- Sull D., *The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity in an Uncertain World*, Harper-Collins Publisher, New York 2009.
- Świerżewski Ł., „Nowa normalność” w świecie biznesu, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 7–8.
- Taleb N.N., *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013.
- Taleb N.N., *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York 2007.
- Tushman M.L., O’Reilly III Ch.A., *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review” 1996, vol. 38, nr 4.

ORGANISATION WORKING UNDER THE TIME PRESSURE - OPPORTUNITIES AND THREATS

Abstract

The article touches the subject of the overwhelming time battle undertaken by modern organisations. The dynamic of the surrounding environment and its complexity as well as intense competition pushes the organisation towards constant action. This process provides certain possibilities that might bring forward the potential success but it can also be the source of threats for the further functioning of the organisation. For this reason, the aim of the article is to initiate a discussion on the matter of functioning under the time pressure and to outline the opportunities and threats caused by the situation.

Translated by Anna Pluta

Keywords: organisation, time pressure, opportunities and threats

JEL Code: M10

