

**Aleksandra Sus-Januchowska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **CZAS JAKO DETERMINANTA ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Osiągnięcie celów przez współczesne organizacje, funkcjonujące w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, jest możliwe dzięki podjęciu przez nie działań adaptacyjnych. Tak więc odpowiedzią na ruch w otoczeniu jest ruch organizacji generowany aplikacją zmian organizacyjnych. Mogą one przybierać różne formy, począwszy od zmiany charakteru i rodzaju relacji z otoczeniem oraz relacji wewnętrznych, wygenerowania wiązki nowych kluczowych kompetencji, przedefiniowania granic organizacji czy reidentyfikacji organizacji na rynku. Zmianom tym towarzyszą elastyczne przeobrażenia sposobu zarządzania organizacją, odzwierciedlające się m.in. w nowych sposobach koordynacji działań (nowa struktura organizacyjna), nowych mechanizmach kontroli (kontrola hierarchiczna lub samokontrola), w nowej kulturze organizacyjnej (nowe zwyczaje i normy zachowań) [Masłyk-Musiał 2003, s. 16].

Analizując zmiany organizacyjne zachodzące we współczesnym świecie biznesu, nie sposób nie zauważyć zmiany ich tempa. Zgodnie z myślą R. Krupskiego, „świat przyśpiesza”<sup>1</sup>. Zmniejsza się okres, na jaki organizacje mogą planować, z przynajmniej średnim stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie wczesnych impulsów z rynku i szybka na nie odpowiedź. Według tego założenia głównym sposobem poprawy konkurencyjności firmy staje się maksymalne skrócenie czasu, w jakim potrzeby odbiorców zostają rozpoznane, a nowy produkt wytworzony i dostarczony na rynek [Penc 2003, s. 11].

Charakterystyka czasu, jako fundamentu cybernetycznej koncepcji organizacji, nie jest przedmiotem niniejszego opracowania. Ma ono na celu raczej podkreślenie czynnika czasu i jego roli w procesie tworzenia atrybutu organizacji, jakim jest jej elastyczność.

W niniejszym artykule autorka oparła swoje rozważania na literaturze dotyczącej wspomnianych zagadnień.

---

<sup>1</sup> Cytat pochodzi ze wstępu do opracowania [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005].

## 2. Elastyczność organizacji

Elastyczność jest definiowana w literaturze przedmiotu jako zdolność organizacji do szybkiego reagowania na różnego rodzaju zewnętrzne i wewnętrzne impulsy. H.I. Ansoff określa elastyczność jako atrybut organizacji, dzięki któremu może ona odpowiadać na zmiany zachodzące w otoczeniu (głównie dzięki zwiększeniu płynności zasobów firmy). Według D.J. Eppinka elastyczność stanowi składową pełnej zdolności do reagowania na zmiany (uzupełniającą składową jest adaptacyjność odnosząca się do zmian przewidywalnych). Podobnie definiują elastyczność P.A. Aaker i B. Mascarenhas, podkreślając zdolność do adaptacji w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 25, za: Volberda 1997].

Dokonując konceptualizacji elastyczności, można zidentyfikować trzy podejścia, które odmiennie postrzegają naturę omawianej kategorii. Podejście uniwersalne przedstawia elastyczność jako adaptacyjność lub gotowość do zmian, stanowiące warunek trwania organizacji. Zgodnie z takim założeniem dostosowanie organizacji do turbulentnego otoczenia powinno koncentrować się na byciu przedsiębiorczym i innowacyjnym<sup>2</sup>. Podejście funkcjonalne polega na postrzeganiu elastyczności w stosunku do wybranych obszarów funkcjonowania organizacji. Takie wyizolowane przedstawianie elastyczności wydaje się, według G. Osbert-Pociechy, zbyt uproszczone w kontekście złożonych relacji między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa. Ponadto nie umożliwia identyfikacji elastyczności jako kompleksowej cechy organizacji. Podejście podmiotowe zaś koncentruje się na indywidualnych cechach poszczególnych grup podmiotów zaangażowanych w trwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zgodnie z takim założeniem elastyczność jest sumą elastyczności poszczególnych osób w organizacji, wynikających z ich cech osobowościowych, a mianowicie ze skłonności do ryzyka, ambicji, potrzeby osiągania sukcesów, odporności na stres itp. [Osbert-Pociecha 2004b, s. 74]. Zgodnie z tym ujęciem organizacje elastyczne powinny być zarządzane przez rewolucyjnych przedsiębiorców, indywidualistów, T-menedżerów (*T-shaped managers*). Można jednak zauważyć, iż to podejście koreluje z podejściem uniwersalnym, a raczej się w nim zawiera.

Niewątpliwie nieodzowne dla współczesnego przedsiębiorstwa stają się zdolność, podatność, gotowość do reagowania na zmiany w otoczeniu, rozumiane jako elastyczność. Czas, a zwłaszcza szybkość reakcji na zmiany, stanowi fundament funkcjonowania organizacji w otoczeniu, w którym jakość i niskie koszty nie wystarczają do zapewnienia przewagi konkurencyjnej [Osbert-Pociecha 2004a, s. 54-60].

## 3. Wymiary i atrybuty elastyczności

Analizując zarówno atrybuty, jak i wymiary elastyczności, można zauważyć, iż czynnik czasu stanowi jej integralną część. Według koncepcji H.W. Volberda atrybutami elastyczności są [Osbert-Pociecha 2004b, s. 77, za: Volberda 1997]:

---

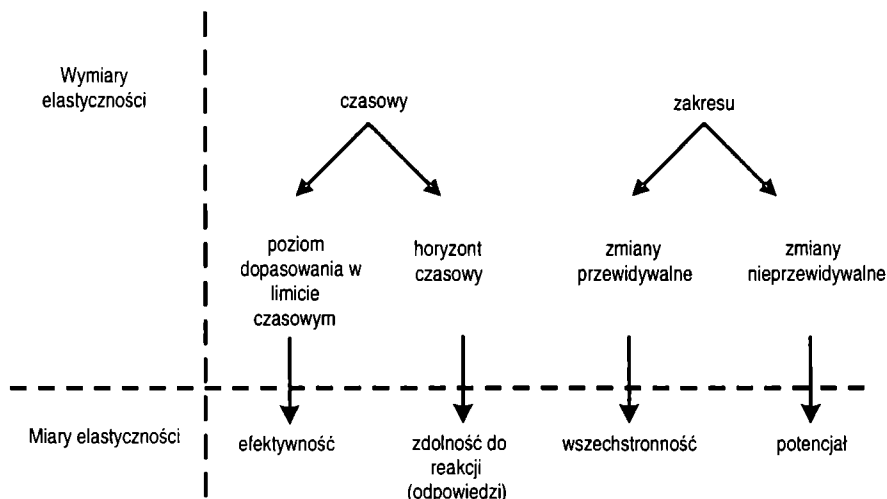
<sup>2</sup> Podobna koncepcja została zaprezentowana w modelu EPI, w którym innowacyjność i przedsiębiorczość stanowią fundament elastycznej organizacji (zob. [Pierzchawka, Sus-Januchowska 2005]).

- zdolność do adaptacji, zarówno poprzez inicjowanie i dokonywanie zmian, jak i poprzez reagowanie na zmiany,
- czas reakcji odpowiedzi, w ramach którego istotny jest czas między momentem zidentyfikowania zmiany a czasem, w którym ona występuje, oraz czas między urzeczywistnieniem się zmian a działaniami, które zostały podjęte w ramach reakcji na nią,
- umiejscowienie między nadmierną formalizacją (sztywnością) a chaosem, który nie pozwala na zachowanie tożsamości organizacji.

Czynnik czasu jest również wymieniany jako jeden z czterech wymiarów elastyczności organizacji, według koncepcji W. Goldena i P. Powella. Wymiar czasowy identyfikuje okres, który jest niezbędny organizacji, aby mogła zareagować na zmiany otoczenia. Pozostałe trzy wymiary to [Osbert-Pociecha 2004b, s. 78, za: Golden, Powell 2000]:

- 1) wymiar zakresu, określony liczbą opcji, którymi organizacja dysponuje, aby podjąć działania w odpowiedzi na zmiany (przewidywalne i nieprzewidywalne),
- 2) wymiar celu, czyli sposób reakcji na zmiany (działania proaktywne i reaktywne),
- 3) wymiar skupienia uwagi, który stanowią czynniki kreujące elastyczność (zewnątrzne i wewnętrzne).

Autorzy koncepcji podporządkowali odpowiednie miary elastyczności wymiarom czasu i zasięgu. Pozostałe dwa wymiary, według W. Goldena i P. Powella, dają się operacjonalizować jedynie w podejściu sytuacyjnym. Modelowe ujęcie zaprezentowanej koncepcji zilustrowano na rys. 1.



Rys. 1. Modelowe ujęcie wymiarów i miar elastyczności

Źródło: [Osbert-Pociecha 2004b, s. 78, za: Golden, Powell 2000].

Analiza koncepcji W. Goldeny i P. Powella, a szczególnie wymiaru zakresu, koreluje z rozwinięciem pojęcia elastyczności z wykorzystaniem systemowej teorii kontroli [Osbert-Pociecha 2004a, s. 55, za: Leeuw, Volberda 1996]. Autorzy tej koncepcji, A.D. Leeuw i H.W. Volberda, przyjmują, że elastyczność jest właściwością kontroli i może oznaczać zarówno niewrażliwość na wpływ ze strony otoczenia, jak i zdolność do reagowania na sygnały pochodzące z niego. Według nich elastyczność jest dwuwymiarową koncepcją, która obejmuje:

- zadania/kompetencje zarządu przesądzające zdolność do kontroli/panowania nad otoczeniem,
- uwarunkowania przesądzające o możliwości kontrolowania organizacji, w konsekwencji stanowiące gotowość do reagowania na zmiany w otoczeniu.

Osiągnięcie zdolności do kontroli/panowania nad organizacją wymaga spełnienia pewnych warunków, a mianowicie posiadania aktualnych i potencjalnych procedur zarządzania, odpowiednio szerokiego spektrum różnych procedur, proporcjonalnie do pojawiających się zakłóceń w otoczeniu (różnorodność) oraz najważniejszego warunku z punktu widzenia niniejszego opracowania – zapewnienia szybkiej aplikacji wybranej procedury. Czas stanowi tu warunek krytyczny, należy bowiem zwrócić szczególną uwagę na niebezpieczeństwa wynikające ze zbyt szybkich decyzji, które mogą prowadzić do niestabilności układu organizacja–otoczenie. W związku z czym autorzy podkreślają konieczność optymalizacji cyklu decyzyjnego, nierzadko wiążącą się z wyczekiwaniem na „ustabilizowanie” się wpływu określonych czynników [Osbert-Pociecha 2004a, s. 55, za: Leeuw, Volberda 1996].

Natomiast uwarunkowaniami decydującymi o możliwościach wzrostu „kontrolowalności” organizacji są elementy „twarde” organizacji (maszyny, urządzenia) oraz sposoby wytwarzania, świadczenia usług, a więc szeroko rozumiana technologia, struktura organizacyjna zdolna do reagowania na zmiany oraz kultura organizacyjna zorientowana na jej innowacyjne formy.

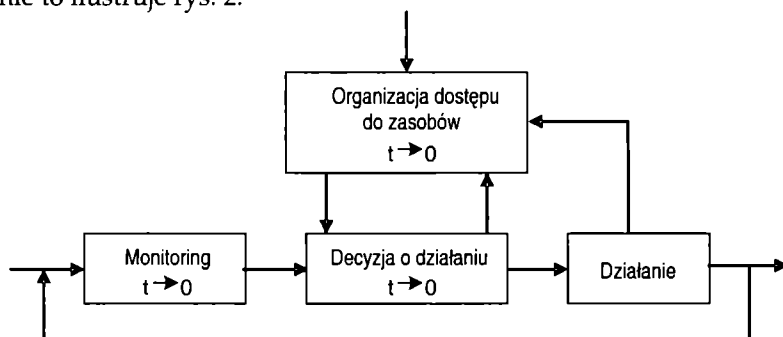
Podsumowując, elastyczność jest funkcją integrującą zaprezentowane dwa wymiary, komplementarne w stosunku do siebie, w których czynnik czasu odgrywa priorytetową rolę.

#### 4. Narzędzia elastyczności

Zgodnie z koncepcją R. Krupskiego do podstawowych narzędzi elastyczności można zaliczyć redundancję zasobów, dywersyfikację działalności i/lub zasobów oraz monitoring. Redundancja oznacza, że w procesach powinny być zawarte „luzy” poszczególnych etapów oraz powinny być uwzględnione alternatywy etapów równoległych. Ponadto poziom i struktura zasobów powinny być ukształtowane z nadmiarem potencjału, to znaczy w taki sposób, by zawodność jednego elementu nie decydowała o zawodności całego układu (dostępność zasobów własnych w czasie rzeczywistym, dostępność wspomagających zasobów obcych w jak najkrótszym czasie). Różnorodność jest rozumiana jako liczba możliwych stanów systemu, które mogą być mniej lub bardziej jakościowo różnorodne. Kate-

goria ta może być rozpatrywana w odniesieniu do funkcji (różnorodność homogeniczna i heterogeniczna), struktury (konfiguracje zasobów i procesów) i zasobów (różnorodność zasobów materialnych i niematerialnych) organizacji. Monitoring oznacza natomiast wychwytywanie i interpretowanie słabych sygnałów otoczenia, w celu antycypowania przyszłości i szybszej niż u konkurencji adaptacji [Krupski 2004, s. 82-83]. R. Krupski podkreśla jednak, iż monitoring rzadko jest wymieniany jako narzędzie elastyczności. Jeśli jednak istnieje możliwość minimalizacji czasu identyfikacji pomiaru i analizy pojedynczego impulsu oraz selekcji różnych impulsów, to monitoring można zakwalifikować do narzędzi elastyczności organizacji [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 28].

Kategoria czasu, a raczej akceleracja w reagowaniu na zmiany generowane w otoczeniu, jest więc integralną częścią mechanizmów elastyczności organizacji. Założenie to ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Mechanizm elastycznej organizacji

Źródło: [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 27].

Kluczem do sukcesu staje się zatem szybkość, rozumiana jako minimalizacja czasu, jaki upływa między odebraniem a prawidłowym rozszyfrowaniem sygnałów z otoczenia (monitoring), czasu, w którym organizacja jest w stanie zorganizować niezbędne zasoby, by odpowiedzieć na te sygnały, oraz czasu podejmowania decyzji.

Procesy decyzyjne stanowią również istotny element elastyczności. Właściwy dobór kadry kierowniczej, zorientowanej na działania szybkie, ale nie pozbawione rozważań decyzyjnych, można również zaliczyć do narzędzi elastyczności. Warunkiem koniecznym szybkich decyzji są niewątpliwie takie cechy menedżerów, jak wiedza, skłonności do podejmowania ryzyka, kompetencje techniczne, interpersonalne i, najważniejsze z punktu widzenia omawianej problematyki, konceptualne. Sprawności konceptualne [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 33] to zdolności do koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji. Kompetencje te wyrażają się, według R.L. Katza, w postrzeganiu indywidualnych instytucji jako całości, w widzeniu zależności między poszczególnymi działaniami, między organizacją a jej turbulentnym otoczeniem. Według tego autora są to umiejętności najważniejsze, determinujące jakość podejmowanych decyzji, stanowią podstawę koordynacji pracy organizacji poprzez ukierunkowanie pracowników w dążeniu do wspólnego celu. W obliczu takich czynników nabiera znaczenia kon-

cepcja nowego modelu menedżera autorstwa M.T. Hansena i B. von Oetingera, który oznaczają oni symbolem T (*T-shaped managers*). Linia pozioma w literze T symbolizuje swobodny przepływ informacji i dzielenie się wiedzą w poziomie, podczas gdy linia pionowa oznacza koncentrację na celach biznesowych jednostki organizacyjnej, którą kieruje menedżer. Koncepcja ta wprowadzie dotyczy bezpośrednio procesów przekazywania wiedzy w organizacji, w celu poprawy jakości decyzji czy identyfikacji niedostrzeganych szans rozwoju biznesu przez konfrontację pomysłów powstających w różnych obszarach firmy, niemniej jednak takie działania znacznie skracają czas podejmowania decyzji [Kozłowski 2005, s. 100, za: Hansen, von Oetinger 2001].

## 5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy kategorii elastyczności można zauważyć, że szczególną jej składową jest czynnik czasu, a raczej szybkość odpowiedzi na generowane w otoczeniu zmiany (liczba podjętych działań w jednostce czasu). Mając jednak na uwadze zasadę względności, nie można mówić o wielkościach takich jak prędkość czy przyspieszenie, nie określając wcześniej układu odniesienia. Tak więc w zależności od układu odniesienia precyzowanie szybkości reakcji, a tym samym skali elastyczności, jest inne (przy założeniu, że wielkości te są proporcjonalne w stosunku do siebie). Tak jak w fizyce, również w zarządzaniu nie istnieje absolutny układ odniesienia posiadający pewne istotne cechy wyróżniające go spośród innych układów odniesienia. Można podjąć próbę ustrukturalizowania określeń „szybkie działanie” czy „jak najkrótszy czas reakcji” w zależności od takich czynników, jak wielkość organizacji czy branża, w jakiej działa. Nie jest to jednak przedmiotem niniejszego opracowania.

Elastyczność organizacji, czyli nabycie umiejętności szybkiego reagowania na bodźce pochodzące z otoczenia, oraz antycypowanie potencjalnych sygnałów, jest niewątpliwie warunkiem koniecznym trwania i rozwoju współczesnych organizacji. Jest również jedną z charakterystyk koncepcji zarządzania dynamicznego (*high speed management*) czy też zarządzania wyzwającego (*liberation management*), stanowiących fundamenty nowego podejścia do zarządzania w warunkach rosnącej presji globalnej konkurencji, szybkiego tempa zmian technologicznych oraz coraz bardziej wysublimowanych preferencji klientów, czyli, według A.K. Kozłowskiego, zarządzania w warunkach tzw. uogólnionej niepewności.

## Literatura

- Golden W., Powell P. (2000), *Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail?* „Omega”, vol. 28.
- Hansen M.T., von Oetinger B. (2001), *Introducing T-Shaped Managers. Knowledge Management's Next Generation*, „California Management Review”, marzec.
- Kozłowski A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2004), *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław.

- Leeuw A.D., Volberda H.W. (1996), *On the Concept of Flexibility A Dual Control Perspective*, „Omega”.
- Maslyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Osbert-Pociecha G. (2004a), *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, vol. 116.
- Osbert-Pociecha G. (2004b), *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław.
- Penc J. (2003), *Zarządzanie w zmieniającym się otoczeniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Pierzchawka S., Sus-Januchowska A. (2005), *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Volberda H.W. (1997), *Building Flexible Organizations Form Fast-moving Markets*, „Long Range Planning”, vol. 30.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.

## THE TIME AS A DETERMINANT OF THE FLEXIBILITY IN AN ORGANIZATION

### Summary

The growing speed of change is determining work in present organizations. To be on the top means to have the answers and always anticipate changes in the company's corporate culture to allow the free flow of information and feedback. Flexibility is the attribute of the organization which is needed in particular to anticipate the quick changes in today's business environment and to help you stay ahead of your competition. The main factor of flexibility is time. Identifying that part of this factor is the ability to create adaptability and flexibility of the organization is the aim of this article.