

Bartłomiej J. GABRYŚ
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

TEMPORALNA CHARAKTERYSTYKA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZYCH ORGANIZACJI

Streszczenie. Artykuł podejmuje próbę przedstawienia, dotychczas często pomijanej, problematyki czasu z perspektywy rozwoju przedsiębiorczych przedsięwzięć. Poprzez krótki opis istoty czasu, następnie podanie najczęściej występujących charakterystyk ujęć podziału czasu autor prezentuje rolę czasu dla współczesnego ujęcia przedsiębiorczości. W artykule podjęto próbę analizy temporalnych zachowań jednostek, grup i organizacji na drodze przedsiębiorczego rozwoju.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, rozwój organizacji, temporalny wymiar przedsiębiorczości

TEMPORAL CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS' GROWTH

Summary. Author suggest to consider time as essential to explain and understand corporate entrepreneurship. Time provides us with basic cause-effect structure, and for that reason it must be treated as an inherent aspect of management, especially in shaping corporate entrepreneurship. In this vein, presented conceptual analyses proposes temporal characteristics of time manifestations to current corporate entrepreneurship understanding. Author argue that temporal dimensions of corporate entrepreneurship concept, will enable better comprehension in the field of time research and will answer the question: how to think about time when studying entrepreneurship.

Keywords: corporate entrepreneurship, growth of the firm, temporal dimension of entrepreneurship

Wstęp¹

Biorąc pod uwagę wielość aspektów czasu, z którymi mają do czynienia teoretycy i praktycy zarządzania istnieje zaskakująco mało badań na ten temat. Gdy dokonamy analizy literatury dostrzeżemy wręcz swoistą ignorancję dla czasu, jako tematu badań naukowych w obszarze zarządzania. Analizując badania przeprowadzone przed 1980 rokiem, w obszarze zarządzania można przedstawić jedynie parę prac traktujących o czasie, które ujmowałyby to pojęcie szerzej i pełniej niż zaczerpnięte z fizyki t^2 . Wzrastające zainteresowanie tą tematyką w okresie późniejszym, choć nadal w porównaniu z innymi pojęciami zdecydowanie niewystarczające, doprowadziło uczestników organizacji do obecnego stanu wiedzy.³ W tym miejscu zasadne, z punktu widzenia celowości artykułu, wydaje się postawienie pytania: skoro czas jako zjawisko społeczne jest tak ważny, dlaczego tak długo ignorowano ten temat w przeprowadzanych badaniach w obszarze zarządzania?

1. Istota badań nad czasem, czyli czy kartograf tylko opisuje czy też tworzy mapę, którą opisuje?

Jak zauważa Allen C. Bluedorn⁴, do przyczyn braku głębszego zainteresowania tą tematyką mogły przyczynić się poniższe przesłanki:

- Czas był traktowany nie jako zmienna, ale jako stała – a kto studiuje i bada stałe?
- W XX wieku zinstytucjonalizowano zaczerpnięte z praw fizyki t w zjawisko (zjawiska) czasu – również w naukach społecznych – przy braku pełnej świadomości, iż wiele pojęć, związanych z czasem było konstruktem społecznym, który gdy zostaje głęboko zinstytucjonalizowany staje się niedostrzegalny.

¹ Niniejszy artykuł stanowi rozszerzenie i uzupełnienie badań teoretycznych zawartych [w:] Bratnicki M., Gabryś B.J.: Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju, [w:] Strużyna J. (red.): Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2004, s.11-35; oraz w dysertacji autora „Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach”, AE, Katowice 2009.

² Clark P.: Temporal Inventories and time structuring in large organizations, [in:] Fraser J.T., Lawrence N., Park D.: The study of time III. Springer-Verlag. New York 1978, p. 391-418; Ditton J.: Baking time. Sociological Review 1979, no 27, p. 157-167; Roy D.F.: Banana time: Job satisfaction and informal interaction. Human Organization 1960, no 18, p. 158-168; Zerubavel E.: Patterns of time in hospital life: A sociological perspective. University of Chicago Press, Chicago 1979.

³ Bluedorn A.C., Denhardt R.B.: Time and organizations. Journal of Management 1988, no 14, p. 299-320; Gersick C.J.G.: Marking time: Predictable transitions in task groups. Academy of Management Journal 1989, no 37, p. 274-309; Dubinskas F.A.: Making time: Ethnographic of high technology organizations. Temple University Press, Philadelphia 1988.

⁴ Bluedorn A.C.: Time in Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2002.

Jeden z doktorów kościoła – Aureliusz Augustyn – zwykł mawiać: „...czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem”⁵. Autor artykułu podjął próbę odpowiedzi na pytanie zbliżone, choć z pewnością w węższym zakresie. Czym jest czas dla przedsiębiorczości? Próbując udzielić pełnej i wyczerpującej odpowiedzi, niestety z góry stawiamy się na przegranej pozycji. Zakres, a także bezmiar pytań szczegółowych do rozpatrzenia tak postawionej kwestii jest poza obszarem możliwości badawczych, stąd konieczność dalszego zawężania. Czas sam w sobie jest „głębokim systemem” każdej kultury⁶, często tak słabo dostrzegalnym, że wręcz ukrytym⁷. Jakie więc konsekwencje niesie on ze sobą dla badacza? Oto parę rozstrzygnięć:

- 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 uzasadnione ująć w ramy definicji jedynie wybrane ujęcia czasu. Te ramy 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, a mianowicie: *Czy istnieje specyficzna konfiguracja czasu, charakteryzująca przedsiębiorcze jednostki?*

2. Czas w badaniach nad przedsiębiorczością

Dotychczasowe badania przedsiębiorczości są zdominowane przez spojrzenie ekonomiczne i wskutek tego skupione na dość wąskim obszarze zagadnienia. Uwaga jest skierowana na wyjaśnienie, w jaki sposób biznesplany, strategie marketingowe, cechy osobiste ułatwiają przedsiębiorcom pozyskiwanie zasobów, niezbędnych do uruchamiania nowych przedsięwzięć i promowania nowych produktów, idei, procesów kreujących bogactwo?⁸ Pomimo faktu, że przedsiębiorczość jest procesem społecznym, uwarunkowanym sytuacyjnie często ignoruje się szerszą dynamikę społeczną i kulturową. Nie docenia się zwłaszcza interpretacyjnego układu

⁵ Augustyn A.: Wyznania. PAX, Warszawa 1987.

⁶ Hall E.T.: The dance of life: The other dimension of time. Anchor Press, Garden City 1983.

⁷ Hall E.T.: The hidden dimension. Anchor Books, New York 1966.

⁸ Shoonhoven C.B., Romanelli E.: The Entrepreneurial Dynamics: The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution. Stanford University Press, Stanford 2001.

odniesienia, za pomocą którego uczestnicy organizacji nadają sens zarówno swoim zachowaniom, jak i zachowaniom różnych społeczności⁹. Natomiast przywiązuje się nadmierną wagę do normatywnego podporządkowania oczekiwaniom społecznym, co ogranicza poszukiwanie elastycznego zestawu narzędzi, które są aktywnie i strategicznie kreowane oraz wykorzystywane przez uczestników organizacji, dążących do nadania sensu otaczającemu światu¹⁰. Wszystko to doprowadziło do swoistego milczenia panującego wokół społecznych aspektów przedsiębiorczości, a w szczególności do ignorowania społecznych stron czasu organizacyjnego. Autor sądzi, że zwrócenie uwagi ku społecznej dynamice czasu przedsiębiorczości może pomóc w wypracowaniu teoretycznej syntezy, przekraczającej pola przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego i teorii organizacji.

Kategoria czasu jest szeroko wykorzystywana przez praktyków zarządzania w wielu kontekstach. Przede wszystkim czas służy do osiągania przewagi nad istniejącymi czy potencjalnymi konkurentami. Odbywać się to może przez jego wykorzystywanie na równi z innymi zasobami, by osiągnąć przewagę „pierwszego ruchu” czy to wprowadzając nowy produkt/usługę na rynek, wchodząc na nowy rynek czy rozszerzając dotychczasowy kanał dystrybucji. Podobnie wielu menedżerów wykorzystuje tak zasób, by móc prowadzić strategię naśladownictwa, a nie bycia liderem na danym rynku. Z dużą pewnością można stwierdzić, iż użytkowanie czasu jako istotnej zmiennej strategicznej, mającej bezpośrednie przełożenie na kalkulację opłacalności produktu/usługi jest mocno ugruntowaną praktyką zarządzania.

Choć czas stanowi temat wielu opracowań natury filozoficznej, zainteresowanie tą kategorią w świecie biznesu jest dość pobieżne, jednak ze względu na swój strategiczny charakter czas stał się przedmiotem studiów zarówno w biznesie, jak i w ekonomii. Te studia można podzielić na dwa główne kierunki. Pierwszy z nich to ujęcie makro, w którym podkreśla się rolę czasu w ekonomii, przez koncepcję czasu zegarowego czy cykli (cykl ekonomiczny wskazujący na dynamikę i ukierunkowanie zmian – od spadku przez odnowienie, do szczytu – to jedno z najbardziej znanych studiów czasu). Drugi kierunek to ujęcie mikro, które głównie się skupia nad istnieniem czasu w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji. Badania dotyczą nade wszystko czasu w procesie innowacyjności¹¹, procesach produkcyjnych¹² czy szeroko pojętej logistyce.

⁹ Thornton P.H.: *The Sociology of Entrepreneurship*. Annual Review of Sociology 1999, p.19-46.

¹⁰ Lounsbury M., Glynn M.A.: *Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources*. Strategic Management Journal 2001, no 6-7, p. 545-564.

¹¹ Wyniki badań na temat skracającego się okresu procesu innowacyjności prezentują: Kohli R., Lehman D.R., Pae J.: *Extent and Impact of Incubation Time in New Product Diffusion*. Journal of New Product Innovations Management 1999, no 16, p. 131-132.

¹² Na przykład dyfuzja nowego produktu, czyli okres czasu mierzony od momentu powstania nowego pomysłu, poprzez jego stworzenie, aż do wykorzystania przez końcowego użytkownika, szerzej na ten temat pisze: Roger E.M.: *Diffusion of Innovation*. Free Press, New York 1983.

Krytyczne spojrzenie na większość dotychczasowych rozważań o przedsiębiorczości zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacji podkreśla ich trywialność, znikome znaczenie i zdroworozsądkowość. Nie uwzględniają one złożoności, z którą można się spotkać w działaniach praktycznych. Jedną ze ścieżek metodologicznych, będących odpowiedzią na zastaną sytuację, jest poważne potraktowanie czasu, co oznacza większą wrażliwość na rolę czasu i bogatszy ogląd teoretyczny zjawisk organizacyjnych związanych z czasem. Oznacza także bardziej wypracowane, precyzyjniejsze myślenie o przedsiębiorczości, oparte na solidnej podbudowie teoretycznej, dotyczącej ram czasowych.

Czas, ze względu na powszechność użycia, jest pojęciem zwodniczym, które wydaje się nadzwyczaj proste. Wiadomo, że w sensie matematycznym jest on zmienną ciągłą, którą jesteśmy w stanie zmierzyć i zakomunikować łatwo innym osobom, np.: „jeszcze osiem minut do końca zajęć”, „jesteś spóźniony o dwadzieścia minut” czy dokładniej: „różnica między pierwszym a drugim miejscem wyniosła dwieście pięćdziesiąt cztery tysięczne minuty”. Jednakże dokładniejsze spojrzenie na społeczny upływ czasu doprowadza nas do uznania jego wielowymiarowości, do potraktowania jako konstruktu społecznego, który trudno oszacować z powodu zróżnicowanego oddziaływania na pojedyncze osoby i grupy osób, na organizacje i społeczeństwa. Dotychczas, ogólnie biorąc, czas dzielono na dwa główne typy¹³: czas zegarowy, realny – istniejący niezależnie od obiektów i zdarzeń; pojmowany jako obiektywny i absolutny; dający się ująć matematycznie i wymierzyć jako podzielny, liniowy, jednorodny strumień; uważany za zasób i ściśle powiązany ze środkami podwyższania efektywności jednostek, zespołów i organizacji; czas społeczny, subiektywny – społecznie konstruowany oraz interpretowany, nabierający znaczenia w konkretnym kontekście społecznym; jego podstawowe elementy są powiązane z innymi zdarzeniami albo ze szczególnym kontekstem; nabierający znaczenia i wartości w otoczeniu jednostek, organizacji, społeczeństw, które go społecznie kreują; spojrzenie na powiązania pomiędzy czasem a zdarzeniami wpływa na interpretację czasu; jest wielowymiarowy i zwraca uwagę na pluralizm poglądów; czas wpływa na dostrzeżenia i wartości interesariuszy organizacji.

Czas zegarowy jest niezależny od oddziaływań sił materialnych i społecznych. Z tego punktu widzenia rzeczywistość można uporządkować i rozdzielić na czas i przestrzeń, które nie wchodzą w interakcje. Jedynym źródłem nieprzewidywalności jest zachowanie człowieka i jego błędne postrzeganie otaczającego świata. Tymczasem przedsiębiorczość, podobnie

¹³ Fine C.: Clock Speed. Pergeus Books, Cambridge 1998; Lee H., Liebenau J.: Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. *Organization Studies* 1999, no 6, p. 1035-1058; Adams B.: The Temporal Gaze: The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food. *British Journal of Sociology* 2000, no 1, p. 125-142.

zresztą jak wiele innych ważnych procesów, jest funkcją czasu i lokalizacji. Czas i przestrzeń są wzajemnie powiązane ze sobą, przy czym zmienne o charakterze społecznym (kapitał społeczny, kapitał intelektualny, zaufanie itp.) nabierają znaczenia i nasilają nieciągłości. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna powinna być rozwijana i strukturalizowana nie tylko według czasu absolutnego, lecz również mieć znaczenie w czasie społecznym.

Socjologowie, zajmujący się zmianami, wyodrębniają ilościowe i jakościowe pojmowanie czasu podkreślając, że przyjęta koncepcja czasu częściowo określa naturę problemów organizacyjnych, sposobów rozwiązywania tych problemów oraz kryteria oceny jakości rozwiązania¹⁴. Czas ilościowy odnosi się do czasu zegarowego (następstwa sekund), który podlega precyzyjnemu mierzeniu, dzięki dyskretnej podziałowi (skalkulowaniu) jest jednolicie interpretowany, postępuje liniowo, przepływa jednostajnie. Natomiast czas jakościowy może przebiegać według różnych trajektorii niezdeterminowanych zdarzeń, podlega wielorakim interpretacjom (wielość znaczeń), może przepływać w sposób nieciągły (przerywany), niełatwo jest go mierzyć i manipulować nim. Ilościowe pojmowanie czasu pociąga za sobą traktowanie go jako dobra rzadkiego, wymienialnego na pieniądze (czas to pieniądz). Jakościowe pojmowanie czasu wiąże się z traktowaniem go niczym część obszaru prywatnej emocjonalności czy też, jako znaczące przeżycie społeczne. To ostatnie rozumienie czasu jest ważne w przedsiębiorczości, ponieważ subiektywne doznania czasowe odzwierciedlają potencjalne źródła napięcia psychicznego. Idąc dalej można powiedzieć, że czas ilościowy występuje w zmianach struktury i procesów organizacyjnych, podczas gdy czas jakościowy jest ściśle powiązany z rewolucyjnymi zmianami przekonań (czas wewnętrzny, osobisty) i ewolucyjnymi przeobrażeniami interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji w działalności (czas społeczny)¹⁵.

3. Wykorzystywanie temporalnej charakterystyki przedsięwzięć w procesie ich rozwoju

Zespalenie czasu zegarowego i czasu społecznego dodaje nowej energii w doświadczany przez uczestników organizacji strumień krajobrazów i czasobrazów, przepływający w sieci zdarzeń. Wyłaniająca się reprezentacja czasu i przestrzeni (np. umysł przedsiębiorczy) jest

¹⁴ Sztompka P.: *The Sociology of Social Change*. Blackwell, Cambridge 1993.

¹⁵ Huy Q.N.: *Time, Temporal Capability and Planned Change*. *Academy of Management Review* 2001, no 4, p. 601-623.

tworzona przez przewidywanie i doświadczanie wielorakich podejść w formowaniu realnych opcji działań przedsiębiorczych. Organizacja współewoluuje z nową wiedzą¹⁶ zapoznając się z wyróżnikami czasu i równocześnie wypracowuje gotowość do tworzenia i wykorzystywania szans – tak, jak to sugeruje teoria dynamicznej uwagi¹⁷. Innymi słowy, organizacja uczy się czy i kiedy podejmować działalność przedsiębiorczą, biorąc pod uwagę komplementarność stosownych decyzji.

W dzisiejszym świecie trudno nie doceniać wartości czasu. Cennaść tego zasobu sprowokowała badaczy do zwrócenia większej uwagi na procesy, dzięki którym pojedyncze osoby szacują swój czas. Niedostrzeganie czasu absolutnego jest wrodzoną, ludzką zdolnością (np. czas upływa szybciej w chwilach rozrywki). Ludzie polegają na bodźcach zewnętrznych i społecznych punktach odniesienia, takich jak zegary i kalendarze czy słońce i pory roku. To jednostkowe doświadczenie czasu jest kształtowane przez środowisko społeczne¹⁸ i ma istotny wpływ na czasową wrażliwość organizacji, odpowiadającej na nieprzewidywalne zdarzenia¹⁹.

Uczestnicy organizacji doświadczają czas w zdarzeniach i ich rezultatach. Nadając wartość (użyteczność) dostrzeganemu segmentowi czasu, polegają na wspólnie podzielanych znaczeniach kulturowych – konwencjach społecznych, takich jak np.: rok fiskalny, urlop, które stają się czasowymi punktami odniesienia. Uczestnicy organizacji tworzą więc czasowe punkty odniesienia, wyznaczające kiedy dane zdarzenie lub jego efekty mają się pojawić. Zachodzące procesy poznawcze podlegają wpływom różnorodnych czynników: indywidualnych, kulturowych, kontekstualnych itp. Nasilenie tych procesów wyraźnie wzrasta wtedy, gdy rozwój wydarzeń jest niezgodny z oczekiwaniami; następują opóźnienia lub przyśpieszenia.

Organizacja wpływa na temporalne wybory dokonywane przez jej uczestników²⁰ dzięki czasowej strukturze organizacji, przejawiającej się trojako:

¹⁶ Rezultaty badań przeprowadzonych w prawie trzystu małych organizacjach pozwalają stwierdzić wyraźne współwystępowanie orientacji na aktywne uczenie się, stylu przedsiębiorczego i szybkiego rozwoju. Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I.: Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning* 2001, no 2, p. 139-158.

¹⁷ Barnes R., Riess J.M.: Expectancy, Attention and Time. *Cognitive Psychology* 2000, p. 254-311.

¹⁸ Flaherty M.G.: *A Watched Pot*. New York University Press, New York 1999.

¹⁹ Fine C.H.: *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Perseus, New York 1998.

²⁰ Perlow L.A.: *Finding Time: How Corporations, Individuals and Families Can Benefit from New Work Practices*. ILR Press, Ithaca 1997; Blount S., Janicik G.A.: When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations. *Academy of Management Review* 2001, no 4, p. 566-585; Bluerdom A.C.: Time and Organizational Culture, [in:] *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Praca zbiorowa pod red. N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson. Sage, Thousand Oaks 2000, p. 117-128.

- w jawnych harmonogramach, wzorcach porządkujących kolejność, nieprzekraczalnych terminach, które mają zapewnić koordynację działań uczestników organizacji,
- w ukrytych cyklach i rytmach zachowań organizacyjnych, możliwie jak najbardziej zsynchronizowanych,
- przez normy kultury organizacyjnej, odnoszące się do czasu (np. docenianie punktualności, preferowane tempo pracy, szybkość, a nie jakość podejmowanych decyzji).

Percepcja czasowej struktury organizacji przez danego uczestnika wpływa na planowanie jego czasu, na ustalanie czasowych punktów odniesienia oraz tworzy znaczenie, pozwalające uczestnikowi organizacji powiązać swoje harmonogramy pracy, rutyny i plany z szerszymi celami organizacji. Uzupełniona indywidualnymi skłonnościami (np. poczucie pilności działania) i zewnętrznymi wymogami (np. potrzeby rodziny) stanowi podłoże organizowania czasu i kreowania czasowych punktów odniesienia, kiedy to mają wystąpić przewidywane efekty albo zdarzenia.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu przedsiębiorczości i jego silną dynamikę, zmiany percepcji czasowej struktury organizacyjnej są nieuniknione. Należy stwierdzić, że wyróżnikiem przedsiębiorczości w czasie są przyśpieszenia i opóźnienia. Dlatego też przedsiębiorczość wymaga elastycznego nastawienia względem czasowych punktów odniesienia, a to oznacza konieczność pokonywania psychologicznych barier, mających swe korzenie w negatywnych emocjach i odczuciach posiadanych przez uczestników przedsiębiorczości i wzbudzanych potrzebami przyśpieszeń i opóźnień. Z tego punktu widzenia tworzenie sprzyjających warunków polega nie tyle na nagradzaniu za elastyczność w traktowaniu czasu, co na likwidowaniu barier psychologicznych, związanych z tym procesem, a w szczególności z:²¹

- wstrętem do opóźnień w pojawianiu się pożądanego efektów,
- awersją do opóźnień przekraczających dotychczasowe oczekiwania i normy,
- nielubieniem opóźnień, których długość jest nieznana,
- negatywnym ocenianiem opóźnień, wywołujących brak wykorzystania innych możliwości pożądanego działania,
- niechęcią wobec opóźnień zagrażających pewności wystąpienia albo jakości oczekiwanego rezultatu,

²¹ Szeroki przegląd badań psychologicznych, dotyczących kosztów, które towarzyszą zmianom uzgodnień czynności w czasie można znaleźć w: Blount S., Janicik G.A.: Getting and Staying In-pace: The In-synch Preference and Its Implications for Work Group, [in:] Neale M.A., Mannix E., Sondak H. (eds.): Research on Managing Groups and Teams in Organizations. JAI Press, Stanford 2001.

- zniecierpliwieniem, gdy nie można zająć uwagi czymś innym (interesującym, np. zabawą) w czasie wydłużonego czekania na rezultat,
- nieracjonalnym dążeniem do szybkiego uzyskania dużych rezultatów,
- pozytywnym ocenianiem wcześniejszego dojścia do pożądanego efektu pomimo wprowadzenia presji czasu,
- negatywnym ocenianiem przyśpieszeń, pociągających za sobą znaczące obniżenie jakości,
- lepszym ocenianiem wcześniej zapowiedzianych zmian,
- bardziej pozytywnym ocenianiem zmian, wywołanych przez czynniki sytuacyjne, a nie spowodowane przez uczestników, zwłaszcza tych, które mają małą władzę,
- pozytywnym ocenianiem przyśpieszeń przez uczestników organizacji, zorientowanych na działanie,
- negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w krótkim horyzoncie,
- negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w długim horyzoncie,
- bardziej negatywnym podejściem do oceniania opóźnień i bardziej pozytywnym podejściem do oceniania przyśpieszeń uczestników organizacji, realizujących działalność zrutynizowaną wobec ocen dokonanych przez tych, którzy wykonują działania niezrutynizowane,
- wzrostem emocji wzbudzanych przez opóźnienia i przyśpieszenia w czasie, gdy rośnie wartość oczekiwanego efektu.

Przedstawione powyżej zjawiska organizacyjne przyczyniają się do usztywnienia względem czasowych układów odniesienia oraz do wzmocnienia i tak już silnej, naturalnej skłonności do perfekcji. Elastyczność czasowego układu odniesienia, będąca ważnym nośnikiem przedsiębiorczości, jest produktem części procesów nadawania sensu na poziomie indywidualnym (wewnętrzne nadawanie sensu), grupy ludzi (interakcyjne nadawanie sensu), sieci społecznych (strukturalne nadawanie sensu) i instytucjonalnym (symboliczne nadawanie sensu). Oto przyczyna, dla której oszacowanie zysków i strat czasu zawsze odbywa się w kontekstach: psychologicznym, społecznym, kulturowym i organizacyjnym.

4. Zakończenie

Każdy moment może być zlokalizowany w czasie – przyporządkowany sekwencji przeszłości, teraźniejszości, przyszłości i tego, co warto zrobić. Na szczęście dla przedsiębiorczości niektóre momenty są poza czasem – chwile poddania się głębokości

i intensywności bezpośrednich doświadczeń. Wydaje się, iż proces przedsiębiorczości ma logikę punktowej ekstazy organizacyjnej, gdzie stany ponadczasowości (ostatecznego wypracowywania szans) stanowią punkty przesilenia w zdecydowanie bardziej długofalowych procesach wytwarzania bogactwa (kompletnego wykorzystywania szans)²². Organizacja otwiera się na szanse, aby je spożytkować, skupia uwagę na wykreowaniu i wykorzystywaniu szansy. Z jednej strony czas jest relatywny (elastyczny), a z drugiej absolutny i obiektywny, przy czym naturalną tendencją uczestników organizacji jest ciążenie w kierunku tego ostatniego. Jak zatem zorganizować przedsiębiorczość, aby istniała przestrzeń dla ponadczasowości, a równocześnie bieżąca działalność była realizowana efektywnie.

Z powyższego wynika, że przyjęta perspektywa czasowa określa strefę, w obrębie której uczestnicy rozważają cele działania. Przyszłe szanse wpływają na bieżące zachowania, gdy zachodzi integracja czasowa, która czyni przyszłość swoistą kontynuacją teraźniejszości oraz wtedy, gdy uczestnicy potrafią oszacować swój udział w zwieńczeniu działań sukcesem. Krótka perspektywa czasowa nakłania do wyboru zachowań przynoszących natychmiastowe, widoczne rezultaty i zwracania mniejszej uwagi na długoterminowe wyniki. Długa perspektywa czasowa orientuje ludzi ku przyszłości i nakłania do podejścia bardziej cierpliwego, gdzie kluczową rolę odgrywają rezultaty długofalowe, w założeniu bardziej trwałe.

Bibliografia

1. Adams B.: The Temporal Gaze: The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food, *British Journal of Sociology* 2000, no 1.
2. Augustyn A.: Wyznania. PAX, Warszawa 1987.
3. Barnes R., Riess J.M.: Expectancy, Attention and Time. *Cognitive Psychology* 2000.
4. Blount S., Janicik G.A.: Getting and Staying In-pace: The In-synch Preference and Its Implications for Work Group, [in:] Neale M.A., Mannix E., Sondak H. (eds.): *Research on Managing Groups and Teams in Organizations*. JAI Press, Stanford 2001.
5. Blount S., Janicik G.A.: When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations. *Academy of Management Review* 2001, no 4.

²² Autor nawiązuje tutaj do modelu przestankowanej równowagi organizacyjnej. Zob.: Sabherval R., Hirschheim R., Goles T.: The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science* 2001, no 2, p. 179-197.

6. Bluedorn A.C.: Time and Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N., Wilderom C., Peterson M. (eds.): Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage, Thousand Oaks 2000.
7. Bluedorn A.C., Denhardt R.B.: Time and organizations. Journal of Management 1988, no 14.
8. Bluedorn A.C.: Time in Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2002.
9. Bratnicki M., Gabryś B.J.: Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju, [w:] Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie. Praca zbiorowa pod red. J. Strużyny. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2004.
10. Clark P.: Temporal Inventories and time structuring in large organizations, [in:] Fraser J.T., Lawrence N., Park D.: The study of time III. Springer-Verlag. New York 1978.
11. Ditton J.: Baking time. Sociological Review 1979, no 27.
12. Dubinskas F.A.: Making time: Ethnographic of high technology organizations. Temple University Press, Philadelphia 1988.
13. Fine C.: Clock Speed. Pergeus Books, Cambridge 1998
14. Lee H., Liebenau J.: Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. Organization Studies 1999, no 6.
15. Fine C.: Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Perseus, New York 1998.
16. Flaherty M.G.: A Watched Pot. New York University Press, New York 1999.
17. Gersick C.J.G.: Marking time: Predictable transitions in task groups. Academy of Management Journal 1989, no 37.
18. Hall E.T.: The dance of life: The other dimension of time. Anchor Press, Garden City 1983.
19. Hall E.T.: The hidden dimension. Anchor Books, New York 1966.
20. Huy Q.N.: Time, Temporal Capability and Planned Change. Academy of Management Review 2001, no 4.
21. Kohli R., Lehman D.R., Pae J.: Extent and Impact of Incubation Time in New Product Diffusion. Journal of New Product Innovations Management 1999, no 16.
22. Lounsbury M., Glynn M.A.: Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. Strategic Management Journal 2001, no 6-7.
23. Perlow L.A.: Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices. ILR Press, Ithaca 1997.
24. Roger E.M.: Diffusion of Innovation. Free Press, New York 1983.

25. Roy D.F.: Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization* 1960, no 18.
26. Sabherval R., Hirschheim R., Goles T.: The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science* 2001, no 2.
27. Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I.: Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning* 2001, no 2.
28. Shoonhoven C.B., Romanelli E.: *The Entrepreneurial Dynamics: The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution*. Stanford University Press, Stanford 2001.
29. Sztompka P.: *The Sociology of Social Change*. Blackwell, Cambridge 1993.
30. Thornton P.H.: The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 1999.
31. Zerubavel E.: *Patterns of time in hospital life: A sociological perspective*. University of Chicago Press, Chicago 1979.

Recenzenci: Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda
Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.