



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

ORGANIZACJE TYMCZASOWE – GŁÓWNE KONCEPCJE I TEMATY BADAWCZE

Streszczenie: Celem pracy jest prezentacja znaczenia problematyki tymczasowości, identyfikacja najważniejszych form organizacji tymczasowych oraz uwarunkowań ich tworzenia i rozwoju. W pierwszej części artykułu przedstawiono najważniejsze definicje i kategorie organizacji tymczasowych. W drugiej części, na podstawie narracyjnego przeglądu literatury, zaprezentowano dotychczasowe główne tematy badawcze (czas, zespół, zadania, kontekst), a także zaproponowano nowe wątki: paradoksów w zarządzaniu tymczasowymi organizacjami oraz roli czasu konstruowanego społecznie, wskazując na potencjał tych zagadnień jako inspiracji dla przyszłych prac badawczych.

Słowa kluczowe: organizacja tymczasowa, projekt, współpraca międzyorganizacyjna, paradoks.

JEL Classification: L29, M19.

Wprowadzenie

W wielu współczesnych pracach dotyczących zarządzania pojawia się głębokie przekonanie o konieczności dostosowywania się przedsiębiorstw do nowych uwarunkowań związanych z tempem i nieprzewidywalnością zmian w ich otoczeniu: dynamiką rynków, zmiennością oczekiwań klientów, nieustannymi nowymi działaniami konkurentów, pojawianiem się kolejnych produktów, technologii czy wreszcie nowych metod i narzędzi zarządzania. Od lat też problematyka dostosowywania się do dynamiki otoczenia stanowi przedmiot badań empirycznych oraz koncepcji teoretycznych, których celem jest wskazanie i uzasadnienie określonych sposobów radzenia sobie z taką zmiennością. Jednym z proponowanych rozwiązań zapewniających elastyczność organizacyjną

oraz łatwość reakcji i adaptacji jest stosowanie tymczasowych form organizacji, zarówno intra- (np. projektów), jak i interorganizacyjnych.

Na wstępie rozważań warto przypomnieć słowa Bakкера, który – słusznie i bardzo trafnie – podkreślał fakt, że o ile samo pojęcie organizacja tymczasowa nie jest pojęciem nowym, o tyle nowe organizacje są coraz częściej tymczasowe [Bakker, 2010, s. 466]. Jak pokazują bowiem badania literaturowe, organizacje tymczasowe stanowiły przedmiot rozważań już w latach 60. W pracach Milesa [1964], Benissa [1965], a następnie Goodmanów [1976] wskazywano na potrzebę realizacji działań w ramach różnych form organizacji tymczasowych, a także na ich specyficzne zastosowania i znaczenie. W kolejnych latach pojęcie organizacji tymczasowej zostało jednoznacznie powiązane z pojęciem projektu, zwłaszcza po opublikowaniu i popularyzacji ogromnie ważnej, z dzisiejszej perspektywy, pracy Lundina i Söderholma [1995] o teorii organizacji tymczasowych. W ostatnich latach, tzn. w okresie szczególnego zainteresowania współpracą międzyorganizacyjną i sieciami przedsiębiorstw, coraz większego znaczenia nabierają badania nad tymczasowymi formami międzyorganizacyjnymi, takimi jak konsorcja projektowe, alianse strategiczne, ekosystemy biznesowe czy partnerstwo publiczno-prywatne. Tymczasowość rozwiązań organizacyjnych, związana z podejmowaniem działań lub współdziałaniem w określonym czasie i w określonym celu, jest tematem licznych badań dotyczących procesów w organizacjach tymczasowych, form organizacyjnych i decyzji o ich wyborze, kontekstu społecznego i ekonomicznego, skutków tymczasowości oraz wielu innych szczegółowych zagadnień.

Celem tej pracy jest prezentacja znaczenia problematyki tymczasowości dla współczesnych przedsiębiorstw, identyfikacja najważniejszych form organizacji tymczasowych oraz uwarunkowań ich tworzenia i rozwoju. Można sformułować tezę, że w przypadku tymczasowych organizacji świadomość ograniczenia czasowego, w tym funkcjonowania do czasu zrealizowania zadań, jest najważniejszym wyzwaniem badawczym. Takie zagadnienia jak presja czasu, harmonogramowanie działań, kontrola zorientowana na dotrzymanie czasu, a zatem i motywowanie związane z czasem, są kluczowymi problemami w teorii i praktyce zarządzania organizacjami tymczasowymi. Nie jest to jednak pełna lista problemów badawczych. W artykule, na podstawie analizy literatury przedmiotu, zostanie zaprezentowany przegląd kluczowych tematów badawczych, a także zostaną zaproponowane nowe wątki, które mogą wzbogacić przyszłe prace badawcze.

1. Organizacje tymczasowe – definiowanie i kategoryzacja

1.1. Pojęcie organizacji tymczasowej

Jak wspomniano we wprowadzeniu, termin „organizacja tymczasowa” nie jest w nauce pojęciem nowym. O znaczeniu czasu i tymczasowości już w latach 60. pisali m.in. Miles [1964], który wskazywał na istnienie i rolę tzw. systemów tymczasowych, oraz Bennis [1965], który tymczasowość organizacji wiązał z odejściem od sztywnych zasad określanych jako biurokracja. Następnie, w latach 70., pojęcie organizacji tymczasowych popularyzowali m.in. Goodman i Goodman [1976], analizując problematykę spektakli teatralnych i specyfiki ich organizacji w kontekście zarządzania tymczasowymi organizacjami. Należy tu podkreślić, że cytowana praca Goodmanów jest do dnia dzisiejszego często i chętnie przytaczana przez badaczy zainteresowanych problematyką tymczasowości ze względu na definicję organizacji tymczasowej zaproponowaną przez wskazanych autorów: organizacja tymczasowa to zbiór osób o różnorodnych umiejętnościach pracujących wspólnie nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas [Goodman i Goodman, 1976, s. 494].

Kolejne ważne prace i pomysły na definiowanie organizacji tymczasowych związane były z zastosowaniem tego konstrukt do opisu projektu i pojawieniem się w obszarze zarządzania projektami orientacji badawczych postrzegających projekt jako tymczasową organizację. Pierwszym ważnym popularyzatorem takiego podejścia był m.in. Packendorff [1994]. W swoich pracach definiował organizację tymczasową w sposób bardzo podobny do definiowania projektu, wskazując na pewien rodzaj tożsamości obu tych pojęć [Packendorff, 1994, s. 29]:

- 1) jest to powołana celowo struktura zorientowana na stworzenie unikalnego procesu lub produktu,
- 2) ma określone z góry warunki czasu realizacji, tzn. czasu, w jakim będzie funkcjonować,
- 3) ma jasno określone cele,
- 4) jest kompleksową organizacją w sensie ról i ich liczby, wymagań co do umiejętności zespołu oraz znajomości metod zarządzania.

Szczególną rolę w rozwoju orientacji badawczych związanych z badaniami nad projektami jako organizacjami tymczasowymi odegrała teoria organizacji tymczasowych opublikowana przez Lundina i Söderholma w specjalnym numerze „Scandinavian Journal of Management” w 1995 r. Lundin i Söderholm [1995]¹ zakładają, że zasadnicza różnica pomiędzy organizacją permanentną

¹ Bardziej szczegółowa charakterystyka teorii organizacji tymczasowych, jej źródeł oraz ewolucji znajduje się w poprzedniej pracy autorki [Kozarkiewicz, 2017].

a tymczasową dotyczy czterech pojęć – podstawą opisu organizacji permanentnej (funkcjonującej w sposób ciągły) są cele, przetrwanie, podejmowane działania, proces wytwarzania i jego ciągłe doskonalenie, natomiast podstawą opisu organizacji tymczasowej są czas, zadanie, zespół i zmiana.

Do definiowania pojęcia organizacja tymczasowa Jacobsson, Lundin i Söderholm wrócili w 2015 r., nadając swoim rozważaniom zdecydowanie bardziej filozoficzny wydźwięk. Na podstawie podejścia bazującego na koncepcji podobieństw rodzinnych Wittgensteina oraz *reflexive approach* Alvessona porównują projekty i organizacje tymczasowe. Autorzy argumentują tezę o tym, że projekt może być rozumiany jako zorganizowana społeczna aktywność, z kolei organizacja tymczasowa jest rozumiana jako konstrukt teoretyczny, który można rozpatrywać jako obraz (perspektywę) projektu służący do badań i teoretyzowania na temat projektów. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorzy proponują kolejny kompleksowy i wielowymiarowy sposób definiowania organizacji tymczasowych. Aby można było się posłużyć pojęciem organizacji tymczasowej, muszą być spełnione następujące warunki:

- 1) wymóg zewnętrznej presji lub wymagań w postaci jednego lub wszystkich elementów: cele, oczekiwania lub kontrola,
- 2) wymóg wewnętrznego zogniskowania zarządzających w postaci jednej lub więcej charakterystyk: zespół, zadania, czas,
- 3) proces wyboru i stan końcowy w postaci zmiany, która ma zostać osiągnięta.

Należy podkreślić, że współczesne prace badawcze dotyczące organizacji tymczasowych nie ograniczają się do tematyki projektów. Problematyka tymczasowości organizacyjnej pojawia się także w dyskusjach nad współpracą międzyorganizacyjną, gdyż w wielu przypadkach jest ona zorientowana na określone cele i formy, a ich funkcjonowanie odbywa się także w określonych ramach czasowych. Prace dotyczące konsorcjów projektowych czy aliansów strategicznych wskazują na kontekst czasowy współpracy, czyli w istocie na tymczasowość i jej efekty. W takim właśnie szerszym kontekście Bakker [2010, s. 468] proponuje definicję organizacji tymczasowej jako zbioru aktorów organizacyjnych współpracujących nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas. Warto podkreślić, że jest to bardzo pojemna definicja, obejmująca różne rodzaje organizacji. W tabeli 1 zestawiono najważniejsze sposoby definiowania organizacji tymczasowych, prezentując ewolucję tego konstruktu.

Tabela 1. Ewolucja definicji pojęcia organizacja tymczasowa

Lp.	Autorzy	Proponowana definicja
1	Goodman i Goodman [1976, s. 494]	Organizacja tymczasowa to zbiór osób o różnorodnych umiejętnościach, pracujących wspólnie nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas.
2	Packendorff [1994]	Jest to powołana celowo struktura, zorientowana na stworzenie unikalnego procesu lub produktu, ma określone z góry warunki czasu realizacji, tzn. czasu, kiedy będzie funkcjonować, jasno określone cele, jest kompleksową organizacją w sensie ról i ich liczby, wymagań co do umiejętności zespołu oraz znajomości metod zarządzania.
3	Lundin i Söderholm [1995, s. 43]	Organizacje tymczasowe są organizacjami, których powstanie jest motywowane potrzebą realizacji określonych, specyficznych działań niezbędnych do realizacji natychmiastowych celów. Tym, co odróżnia organizację tymczasową od permanentnej, są: czas, zadanie, zespół i zmiana (przejście).
4	Bakker [2010, s. 468]	Organizacja tymczasowa to zbiór aktorów organizacyjnych współpracujących nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas.
5	Jacobsson, Lundin i Söderholm [2015, s. 15]	Pojęcie organizacja tymczasowa dotyczy sytuacji, w której są spełnione następujące warunki: wymóg zewnętrznej presji lub wymagań w postaci jednego lub wszystkich elementów (cele, oczekiwania lub kontrola), wymóg wewnętrznego zogniskowania zarządzających w postaci jednej lub więcej charakterystyk (zespół, zadania, czas) oraz proces wyboru i stan końcowy w postaci zmiany, która ma zostać osiągnięta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Podsumowując przegląd badań nad pojęciem tymczasowej organizacji, warto także zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie to i powiązane koncepcje występują w literaturze pod różnymi nazwami, m.in. organizacje efemeryczne (*ephemeral organizations*), organizacje tymczasowe (*temporary organizations*), zespoły tymczasowe (*temporary teams*), organizacje przejściowe (*transitory organizations*) czy organizacje jednorazowe (*disposable organizations*). Jak pokazuje przegląd literatury, wielości nazw i definicji towarzyszy obszerne pole badawcze, eksplorowane z różnych perspektyw w ramach różnych orientacji badawczych.

1.2. Formy organizacji tymczasowych

Organizacja tymczasowa, jak pokazują definicje zaprezentowane powyżej, to pojęcie, które można odnieść do różnych form, od małych tymczasowych zespołów, takich jak zespół przysięgłych biorących udział w danej rozprawie sądowej, przez projekty, aż po duże i złożone formy bazujące na wielostronnej współpracy, takie jak np. klastry lub konsorcja badawcze, obejmujące uczelnie, instytuty, małe przedsiębiorstwa lub duże korporacje współpracujące przy tworzeniu nowych produktów lub technologii. Na różnorodność i wielowymiarowość form organizacji tymczasowych wskazuje wielu autorów, m.in. Kenis i in. [2009], Bakker [2010] czy Burke i Morley [2016].

Według Bakker [2010] najważniejsze formy funkcjonowania organizacji tymczasowych to projekty, np. projekty budowlane, przedsięwzięcia, takie jak konferencje i kongresy, produkcje filmowe lub teatralne, imprezy sportowe, operacje sił specjalnych lub grup ratunkowych. Ponadto autor wskazuje na znaczenie form kontraktów tymczasowych (tzn. o określonym czasie funkcjonowania), które przyjmują postać tymczasowych sieci przedsiębiorstw, klastrów czy aliansów strategicznych, a także na rolę, jaką odgrywają różne formy tymczasowej współpracy pomiędzy organizacją a jej pracownikami, których podstawą są także kontrakty tymczasowe, np. kontrakty naukowców w ramach projektu badawczego.

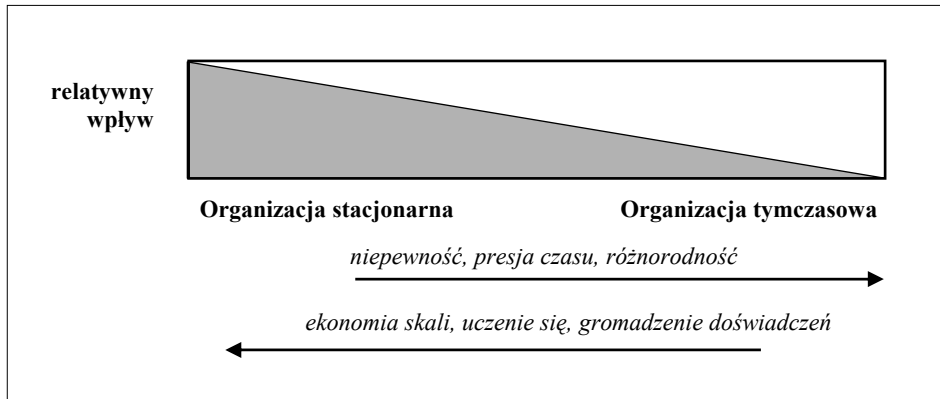
Listę tymczasowych form organizacyjnych zaproponowaną przez Bakker można uzupełnić o pewne specyficzne rodzaje organizacji tymczasowych. Na przykład Jacobsson i Hällgren [2016] posługują się pojęciem *impromptu teams*, określając w ten sposób zespoły tworzone doraźnie, oddolnie i spontanicznie jako odpowiedź na wydarzenia lub nieoczekiwane sytuacje, które wymagają od uczestników improwizacji i radzenia sobie z nowymi, zaskakującymi problemami. W przypadku badań prowadzonych przez wspomnianych autorów podstawą analiz takich form organizacyjnych były zespoły tworzone w trakcie akcji ratunkowych w wyprawach wysokogórskich.

Wielość form organizacji tymczasowych powoduje różnorodność propozycji co do ich kategoryzacji. Wydaje się, że jednym z bardziej trafnych sposobów kategoryzowania organizacji tymczasowych może być podział ze względu na powiązanie z organizacją permanentną, stanowiącą źródło i przyczynę tworzenia organizacji tymczasowej. W takim ujęciu można wyróżnić trzy następujące kategorie:

- 1) intraorganizacyjne formy organizacji tymczasowych – zaliczyć do nich należy przede wszystkim zespoły oparte na improwizacji, działające w ramach większych struktur, takie jak wspomniane powyżej zespoły ratunkowe tworzone spontanicznie w sytuacji nagłego kryzysu lub katastrofy, projekty realizowane przez organizację, a także eventy i wydarzenia, jeśli są one odróżniane od projektów, np. ze względu na cykliczność i regularność powoływania zespołów,
- 2) organizacje tymczasowe funkcjonujące jako określona całość, niewchodzące w skład organizacji wyższego rzędu, np. producenckie spektakle teatralne,
- 3) interorganizacyjne formy organizacji tymczasowych, takie jak alianse strategiczne, konsorcja czy wspólne projekty.

Nieco odmienne podejście do form współpracy międzyorganizacyjnej proponuje Modig [2007]. W miejsce odrębnych kategorii autorka sugeruje postrzeganie form tymczasowych jako określonego kontinuum – od form jednorazowych do stacjonarnych (*stationary*), czyli permanentnych, niepodlegających

zmianom. Takie ujęcie, kontrastujące rozbieżność organizacyjną różnych form i ich zasadniczych atrybutów, zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Ciągłość form organizacji tymczasowych i ich atrybuty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modig [2007].

2. Tematy i propozycje badawcze w badaniach nad organizacjami tymczasowymi

Dziesięciolecia prowadzenia prac naukowych dotyczących organizacji tymczasowych zaowocowały tysiącami książek i artykułów naukowych poświęconych tej problematyce. Nie oznacza to jednak, że wyczerpano potencjał badawczy tej sfery badań nad organizacjami.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można interesujące prace badawcze, których podstawą stał się systematyczny lub narracyjny przegląd literatury. Pierwszą pracą o takich fundamentach badawczych był przegląd z systematyką dotychczasowych badań opublikowany przez Bakker [2010]. Autor pracy na podstawie przeszukiwań baz ABI/Inform oraz Tomson ISI Web of Knowledge za lata 1964-2008 (ok. 6000 prac) wyselekcjonował, a następnie przeanalizował 95 prac najlepiej spełniających kryteria powiązania z tematyką organizacji tymczasowych. Według autora w analizie dotychczasowego dorobku celowe jest wyróżnienie czterech zasadniczych tematów badawczych, którymi są: czas, zespół, zadania oraz kontekst. Po przeanalizowaniu pytań badawczych i dyskusji zawartych w analizowanych pracach autor wskazał na istnienie wielu luk badawczych w każdym z rozpatrywanych obszarów tematycznych.

Kolejną interesującą pracą dotyczącą analizy dotychczasowego dorobku badań nad organizacjami tymczasowymi jest artykuł Burke i Morleya opublikowany sześć lat później. Tym razem autorzy pracy odeszli od sztywnych zasad

systematycznego przeglądu literatury, gdyż zidentyfikowali i opisali ewolucję badań nad tymczasowością oraz zaproponowali, przyjmując indukcyjne podejście badawcze, główne wątki badań, systematyzując je wokół pięciu głównych tematów: atrybutów procesów (indywidualnych i zespołowych), atrybutów zadań, napięć pomiędzy organizacjami tymczasowymi a permanentnymi, sieci (relacji) oraz wyników. Również w tym przypadku autorzy wskazują na istnienie interesujących nowych pól badawczych, zachęcając do tworzenia teorii wyjaśniających zjawiska towarzyszące tymczasowości organizacyjnej.

Przekonanie o potrzebie badań nad tymczasowością na pewno nie znika mimo pojawiania się kolejnych prac dotyczących tego, zresztą bardzo szeroko postrzeganego, obszaru. Trudno na pewno w krótkiej i syntetycznej pracy zaprezentować wielość możliwych kolejnych wątków badawczych, jakie otwiera orientacja badawcza związana z odejściem od postrzegania organizacji jako kontynuujących działalność, nastawionych na przetrwanie i rozwój, zorientowanych na przyszłość. Okresowość, nietrwałość, świadomość braku kontynuacji po zrealizowaniu założonego celu jest wyzwaniem. Niesie wiele konsekwencji pozytywnych, takich jak elastyczność organizacyjna i adaptacja do zmiennych warunków otoczenia, ale też sprzyja wielu efektom negatywnym, jak np. utrata wiedzy, trwałych relacji, czy ciągła presja czasu wynikająca ze świadomości zbliżających się terminów zakończenia. Tymczasowość intra- i interorganizacyjna staje się w konsekwencji źródłem wielu paradoksów – gromadzenia doświadczeń przez tymczasowe zespoły, budowania zaufania w zespołach współpracujących tymczasowo czy też współpracy konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Paradoksy zarządzania organizacjami tymczasowymi można ująć syntetycznie jako potrzebę zapewnienia trwałego sukcesu przy implementacji nietrwałych rozwiązań organizacyjnych. Należy przy tym podkreślić, że badania nad paradoksami stanowią ogromnie interesujące i ważne pole badań współczesnego zarządzania², a organizacje tymczasowe postrzegane z perspektywy towarzyszących im paradoksów mogą stanowić inspirujący obszar dociekań dla badaczy zainteresowanych identyfikacją paradoksów lub sposobów radzenia sobie z paradoksami.

Kolejną sferą, która wydaje się warta podkreślenia, gdyż w polskiej literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu okazuje się nieco pomijana, jest samo zjawisko czasu jako obiektu w badaniach nad organizacjami. Czas jest przez wielu traktowany jako coś istniejącego obiektywnie i wyznaczanego przez naturę (ruchy planet) i fizyków dostarczających precyzyjnych sposobów jego pomiaru. Czas jest jednak konstruktem społecznym [Ancona i in., 2001]. Odgrywa ogromnie

² Więcej na temat paradoksów w zarządzaniu w pracy [Kozarkiewicz, 2016].

ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji permanentnych, stanowiąc podstawę koordynacji i synchronizacji jej działań. Równie istotną, ale też nieco inną rolę, czas pełni w organizacjach tymczasowych. W znacznie większym stopniu, obok czasu zegara (*watchtime*) określanego symbolicznie jako „chronos”, pojawia się czas konstruowany przez momenty, inaczej czas zdarzeń (*event time*), określany symbolicznie jako „kairos”. Nietrudno bowiem dostrzec fakt, że określony moment w czasie, którym jest np. termin zakończenia projektu lub osiągnięcie kamienia milowego, wpływa w istotny sposób na zachowania zespołu. Ten specyficzny moment kształtuje motywację zespołu i poddaje go pewnej presji, a co więcej, określa odczuwanie przez ludzi tempa upływu czasu („czas przyspiesza”), w efekcie kształtując procesy podejmowania decyzji (np. korygowanie harmonogramów). Badania nad czasem w organizacjach tymczasowych mogą stanowić ważne pole do dyskusji nad znaczeniem limitu czasu, nie tylko we wspomnianym już znaczeniu dodatkowej presji, która zresztą może mieć wpływ zarówno pozytywny (motywujący), jak i negatywny (silny stresor), ale też nad sposobami wizualizacji czasu innej niż klasyczne już dzisiaj harmonogramy. Czas w organizacjach tymczasowych jest także czasem cyklicznym. Realizacja projektów czy współpracy międzyorganizacyjnej w formie aliansów odbywa się w określonych cyklach obejmujących różne fazy, nie zawsze zgodne z uproszczonymi modelami prezentowanymi w literaturze. Badania dynamiczne [Langley, 1999], skierowane na przebiegające w organizacji procesy, na odkrywanie pojawiania się kolejnych faz rozwoju organizacji, mogą oferować nową wiedzę ważną dla zrozumienia funkcjonowania tymczasowych organizacji.

Podsumowanie

Problematyka tymczasowych organizacji nie jest nowa, co kilkakrotnie podkreślano już w tekście tego artykułu. Uwarunkowania rozwoju współczesnych organizacji powodują jednak, że jest to temat nadal bardzo aktualny, istotny poznawczo i interesujący nie tylko dla teoretyków pracujących w nurcie teorii organizacji, ale i praktyków zarządzania, coraz częściej funkcjonujących w organizacjach projektowych lub tymczasowych sieciach międzyorganizacyjnych.

Jak pokazuje przegląd literatury przedmiotu, istnieje spory dorobek naukowy powiązany z tematyką tymczasowych organizacji. Mimo to nadal można wskazać na istnienie wielu luk badawczych. W tej pracy szczególną uwagę zwrócono na dwie sfery, stosunkowo rzadko stanowiące przedmiot dyskusji w dotychczasowych badaniach: problematykę paradoksów w zarządzaniu tymczasowymi organizacjami oraz problematykę czasu jako fenomenu konstruowanego społecznie. Ograniczenia formalne tej pracy, przede wszystkim limity objętościowe,

zmuszają do wyboru tylko niektórych zagadnień wartych dyskusji i komentarza. Na pewno trzeba podkreślić, że badania nad organizacjami tymczasowymi są wyzwaniem wartym podjęcia w przyszłości. Wyniki kolejnych badań nad tym tematem będą stanowić przedmiot prezentacji w następnych publikacjach.

Literatura

- Ancona D.G., Goodman P.S., Lawrence B.S., Tushman M.L. (2001), *Time: A New Research Lens*, „Academy of Management Review”, No. 26(4).
- Bakker R.M. (2010), *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, No. 12(4).
- Bennis W.G. (1965), *Beyond Bureaucracy: Will Organization Men Fit the New Organization?* Trans-Action, Philadelphia.
- Burke C.M., Morley M.J. (2016), *On Temporary Organizations: A Review, Synthesis and Research Agenda*, „Human Relations”, No. 69(6).
- Goodman R.A., Goodman L.P. (1976), *Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower – The Theater Case*, „Administrative Science Quarterly”.
- Jacobsson M., Hällgren M. (2016), *Impromptu Teams in a Temporary Organization: On Their Nature and Role*, „International Journal of Project Management”, No. 34(4).
- Jacobsson M., Lundin R.A., Söderholm A. (2015), *Researching Projects and Theorizing Families of Temporary Organizations*, „Project Management Journal”, No. 46(5).
- Kenis P., Janowicz, M., Cambr B. (eds.) (2009), *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness*, Edward Elgar Publishing.
- Kozarkiewicz A. (2016), *Oryginalność w granicach budżetu: paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421.
- Kozarkiewicz A. (2017), *Teoria organizacji tymczasowych w rozwoju badań nad projektami*, „Przedsiębiorczość we Współczesnej Gospodarce. Teoria i Praktyka”, nr 2.
- Langley A. (1999), *Strategies for Theorizing from Process Data*, „Academy of Management Review”, No. 24(4).
- Lundin R.A., Söderholm A. (1995), *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management”, No. 11(4).
- Miles M.B. (ed.) (1964), *On Temporary Systems*, National Training Laboratories, National Education Association.
- Modig N. (2007), *A Continuum of Organizations Formed to Carry out Projects: Temporary and Stationary Organization Forms*, „International Journal of Project Management”, No. 25(8).

Packendorff J. (1994), *Temporary Organizing: Integrating Organization Theory and Project Management* [w:] R.A. Lundin, J. Packendorff (eds.), *Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management*, March 22-25, Lycksele, Sweden.

TEMPORARY ORGANIZATIONS – MAJOR CONCEPTS AND RESEARCH ISSUES

Summary: The aim of this paper is to present the significance of temporality, to identify key forms of temporary organizations as well as to describe the conditions of their creation and development. In the first part of the article the most important definitions as well as the categories of temporary organizations have been demonstrated. In the second part, on the basis of literature research, the review of main research issues has been delineated. Moreover, two new plots have been indicated: paradoxes in the management of temporary organizations and the role of socially constructed time. Their potential as inspirations for further research has been underlined.

Keywords: temporary organization, project, inter-organizational cooperation, paradox.