

## ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA A MODEL ORGANIZOWANIA PRACY LUDZKIEJ

Maria KOCOT<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Economics in Katowice; maria.kocot@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0001-5150-3765

\* Correspondence author

**Streszczenie:** Artykuł analizuje związek między zwinnością w zarządzaniu organizacyjnym a efektywnością w organizowaniu pracy ludzkiej. Celem badawczym jest zrozumienie, jak zwinność organizacyjna wpływa na struktury i procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Postawiono następujące pytania badawcze: Jakie są kluczowe atrybuty zwinnej organizacji i w jaki sposób wpływają na efektywne organizowanie pracy ludzkiej? Jakie praktyki i strategie zwinnej organizacji stosuje Netflix w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Jak praktyki stosowane przez firmę Netflix ilustrują teorię i model zwinności w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi? Hipoteza badawcza zakłada, że zwinność organizacyjna i efektywne organizowanie pracy ludzkiej są ze sobą ściśle powiązane i tworzą synergiczny efekt w kontekście konkurencyjności i efektywności organizacji. Artykuł omawia kluczowe atrybuty zwinnej organizacji, takie jak elastyczność, adaptacyjność i innowacyjność, oraz ich wpływ na organizowanie pracy ludzkiej. Integralną częścią artykułu jest autorski model organizowania pracy ludzkiej w zwinnej organizacji, który oferuje nowatorskie podejście do tego zagadnienia. Studium przypadku firmy Netflix służy jako praktyczny kontekst dla przedstawionych teorii i modelu. Artykuł podkreśla, że zwinność staje się nie tylko strategią zarządzania, ale również filozofią, która przenika przez wszystkie aspekty działalności organizacji.

**Słowa kluczowe:** zwinność organizacyjna, zwinna organizacja, organizowanie pracy ludzkiej, adaptacyjność, innowacyjność

## ORGANIZATIONAL AGILITY AND THE MODEL OF HUMAN WORK ORGANIZATION

**Abstract:** The article analyzes the relationship between agility in organizational management and efficiency in organizing human work. The research objective is to understand how organizational agility affects the structures and processes of human resource management. The following research questions were posed: What are the key attributes of an agile organization and how do they impact effective human work organization? What practices and strategies does Netflix employ in agile human resource management? How do the practices adopted by Netflix illustrate the theory and model of agility in the context of human resource management? The research hypothesis assumes that organizational agility and effective organization of human work are closely linked and create a synergistic effect in the context of competitiveness and organizational efficiency. The article discusses the key attributes of an agile organization, such as flexibility, adaptability, and innovativeness, and their impact on human work organization. An integral part of the article is the original model of organizing human work in an agile organization, which offers an innovative approach to this issue. The Netflix case study serves as a practical context for the presented theories and models. The article emphasizes that agility becomes not only a management strategy but also a philosophy that permeates all aspects of organizational activity.

**Keywords:** Organizational Agility, Agile Organization, Human Work Organization, Adaptability, Innovation

### 1. Wprowadzenie

Turbulentność współczesnej gospodarki sprawia, że zwinność organizacyjna staje się kluczowym czynnikiem sukcesu wielu organizacji. W miarę jak firmy starają się dostosować do fluktuacji rynkowych, postępu technologicznego i ewoluujących potrzeb klientów, sposób, w jaki organizują pracę ludzką, nabiera szczególnego znaczenia. Celem niniejszego artykułu jest zrozumienie, jak zwinność w zarządzaniu organizacyjnym wpływa na efektywność w organizowaniu pracy ludzkiej. Postawiono hipotezę, że zwinność organizacyjna i efektywne organizowanie pracy ludzkiej są ze sobą ściśle powiązane i tworzą synergiczny efekt w kontekście konkurencyjności i efektywności organizacji.

Artykuł koncentruje się na kluczowych atrybutach zwinnej organizacji, takich jak elastyczność, adaptacyjność i innowacyjność, oraz ich wpływie na organizowanie pracy

ludzkiej. Integralną częścią artykułu jest autorski model organizowania pracy ludzkiej w zwinnej organizacji, który oferuje nowatorskie podejście do tego zagadnienia. Jako kontekst praktyczny posłuży studium przypadku firmy Netflix, znanej ze swojego efektywnego wdrożenia zwinnych metod zarządzania.

Niniejszy artykuł ma na celu nie tylko zrozumienie teoretycznych aspektów zwinności organizacyjnej, ale również ich praktyczne zastosowanie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, co ma kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu i konkurencyjności organizacji.

## **2. Istota zwinności organizacyjnej**

Zwinność organizacyjna jest kluczowym elementem w kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego (Kumkale, 2022). Jest to zdolność organizacji do szybkiego i efektywnego dostosowywania się do zmian, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, zachowując jednocześnie stabilność i kontrolę nad kluczowymi procesami i funkcjami. Zwinność ta nie jest jedynie cechą, ale również kulturą i zestawem praktyk, które umożliwiają organizacji reagowanie na nieprzewidziane wydarzenia i wykorzystywanie nowych możliwości.

W literaturze przedmiotu zwinność organizacyjna jest często przedstawiana jako wielowymiarowy konstrukt, obejmujący takie aspekty jak elastyczność, adaptacyjność, reaktywność i szybkość decyzyjna (Kumkale, 2022). Istotą zwinności jest nie tylko zdolność do reagowania na zmiany, ale również proaktywne poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości, co jest możliwe dzięki zaawansowanym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym (Skyrius & Valentukevič, 2021).

Zwinność organizacyjna jest również ściśle związana z kulturą organizacyjną, która promuje otwartość, współpracę i ciągłe uczenie się. W praktyce zwinność ta manifestuje się przez zespoły wielofunkcyjne, płaską strukturę organizacyjną i decentralizację podejmowania decyzji. Zwinność organizacyjna jest często również kształtowana przez styl przywództwa w organizacji (Arifin & Purwanti, 2023). Kultura organizacyjna, która promuje innowacyjność, otwartość na zmiany i współpracę, stwarza podatny grunt dla zwinności (Felipe et al., 2017). W takim kontekście, przywództwo odgrywa kluczową rolę w promowaniu zwinności, zarówno przez bezpośrednie działania, jak i przez kształtowanie kultury organizacyjnej.

Przywództwo zwinne, które charakteryzuje się elastycznością, zdolnością do adaptacji i otwartością na feedback, może znacząco wpłynąć na poziom zwinności organizacyjnej (Arifin & Purwanti, 2023). Jest to szczególnie ważne w kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu, gdzie tradycyjne formy zarządzania mogą okazać się niewystarczające.

Warto również zauważyć, że zwinność organizacyjna i kultura organizacyjna są często sprzężone zwrotnie. Zwinna kultura może sprzyjać zwinności organizacyjnej, ale sama zwinność organizacyjna również może wpływać na kulturę, promując wartości takie jak otwartość, współpraca i innowacyjność (Felipe et al., 2017).

Transformacja cyfrowa jest kolejnym czynnikiem, który znacząco wpływa na zwinność organizacyjną (Ly, 2023). W dobie cyfryzacji i automatyzacji, organizacje muszą być nie tylko zwinne, ale również zdolne do szybkiego wdrażania nowych technologii i adaptacji do zmian w otoczeniu cyfrowym. Transformacja cyfrowa nie jest jedynie kwestią technologiczną, ale również kulturową i organizacyjną, co dodatkowo podkreśla jej związek ze zwinnością organizacyjną (Bisson & Boukef, 2022).

W tym kontekście, liderzy organizacji odgrywają kluczową rolę w kierowaniu procesami transformacji cyfrowej i zwinności (Ly, 2023). Ich zdolność do zrozumienia i wykorzystania potencjału technologii cyfrowych może być decydująca dla sukcesu w osiągnięciu zwinności organizacyjnej. Jest również ważne, aby zauważyć, że transformacja cyfrowa i zwinność są procesami wzajemnie się uzupełniającymi. Transformacja cyfrowa może być katalizatorem dla zwiększenia zwinności, ale zwinność jest również niezbędna do efektywnego zarządzania i wdrażania procesów transformacji (Bisson & Boukef, 2022).

### **3. Organizacja zwinna i jej atrybuty**

Organizacja zwinna to taka, która jest zdolna do szybkiego i efektywnego reagowania na zmiany w swoim otoczeniu, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Jest to organizacja, która nie tylko dostosowuje się do zmian, ale również je antycypuje i wykorzystuje jako okazje do innowacji i rozwoju (Kumkale, 2022; Skyrius & Valentukevič, 2021). Zwinność w tym kontekście nie jest jedynie cechą operacyjną, ale również kulturową i strategiczną, wpływającą na wszystkie aspekty działania organizacji.

Atrybuty organizacji zwinnej są zróżnicowane i obejmują zarówno aspekty strukturalne, jak i kulturowe. Jednym z kluczowych atrybutów jest elastyczność

strukturalna, która umożliwia organizacji szybkie dostosowanie się do nowych wyzwań i możliwości (Porschen-Hueck & Sauer, 2021). Innym ważnym atrybutem jest otwartość kulturowa, która promuje innowacyjność i współpracę między jednostkami i zespołami (Felipe et al., 2017).

W kontekście transformacji cyfrowej, zdolność do szybkiego wdrażania i adaptacji nowych technologii jest również kluczowym atrybutem organizacji zwinnej (Bisson & Boukef, 2022). W tym aspekcie, liderzy odgrywają istotną rolę w promowaniu zwinności przez efektywne zarządzanie procesami transformacji (Ly, 2023).

Warto również zauważyć, że atrybuty te są często sprzężone zwrotnie i wpływają na siebie nawzajem. Na przykład, elastyczność strukturalna może być ułatwiona przez kulturę organizacyjną, która promuje otwartość i współpracę (Arifin & Purwanti, 2023).

W kontekście organizacji zwinnej, procesy decyzyjne są często zdecentralizowane i oparte na współpracy między zespołami (Meyer & Meijers, 2018). Taka struktura umożliwia szybsze i bardziej efektywne reagowanie na zmiany, co jest kluczowe dla utrzymania zwinności. Zdecentralizowane podejmowanie decyzji jest również związane z innym ważnym atrybutem, jakim jest komunikacja. W organizacji zwinnej, komunikacja jest otwarta, przejrzysta i dwukierunkowa, co sprzyja wymianie informacji i współpracy (Wagner & Disparte, 2016).

Warto również zauważyć, że w erze ryzyka stworzonego przez człowieka, takim jak zmiany klimatyczne, organizacje zwinne są bardziej odporne na różnorodne zagrożenia (Wagner & Disparte, 2016). Ich zdolność do szybkiego dostosowywania się do nowych warunków i proaktywnego zarządzania ryzykiem jest kolejnym kluczowym atrybutem.

#### **4. Organizowanie pracy ludzkiej w zwinnej organizacji**

W modelu zarządzania zwinnej organizacji kluczowe są trzy elementy: elastyczność, szybkość i zdolność do adaptacji. Te cechy są niezbędne zarówno dla procesów, jak i dla pracowników. W zwinnych organizacjach pracownicy zwykle są zorganizowani w zespoły i mają większą autonomię w podejmowaniu decyzji. To umożliwia efektywną realizację zadań i adaptację do zmieniających się warunków (Morlacchi, 2020).

Metodyki pracy, takie jak Scrum, są często stosowane w celu efektywnego zarządzania procesami. Umożliwiają one szybką adaptację do zmian i są kluczowe dla osiągnięcia celów organizacji (Swan i Psarikidou, 2023). Inwestowanie w rozwój zwinności na poziomie organizacyjnym i indywidualnym jest uznawane za kluczowe dla

utrzymania konkurencyjności na rynku. To obejmuje rozwój pracowników, współpracę zespołową i ciągłe dostosowywanie procesów (Michel, 2019).

Podsumowując, zarządzanie oparte na zwinności kładzie nacisk na elastyczność, szybkość i zdolność do adaptacji. W takich organizacjach promuje się rozwój pracowników, współpracę zespołową i ciągłe dostosowywanie procesów. Metodyki pracy, takie jak Scrum, są często wykorzystywane do efektywnego zarządzania, a inwestowanie w rozwój zwinności jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności.

Oprócz podstawowych elementów takich jak elastyczność, szybkość i zdolność do adaptacji, w zarządzaniu zwinnej organizacji ważne są również inne aspekty. Na przykład, kultura organizacyjna odgrywa znaczącą rolę w efektywnym wdrożeniu metodyk zwinnych. Kultura ta często promuje otwartość na zmiany, współpracę między działami i ciągłe uczenie się (Iivari & Iivari, 2010).

Dodatkowo, zarządzanie projektami w zwinnych organizacjach często korzysta z różnych narzędzi i technologii, które ułatwiają komunikację i koordynację działań. Użycie odpowiednich narzędzi może znacząco wpłynąć na wydajność i skuteczność zespołów (Younus & Younis, 2021).

Warto również zauważyć, że w zwinnych organizacjach duży nacisk kładziony jest na jakość produktów i usług. Dlatego też często stosuje się różne metodyki jakości, takie jak TDD (Test-Driven Development) czy BDD (Behavior-Driven Development), które pomagają w utrzymaniu wysokiego standardu produktów (Maximini, 2015).

W związku z tym, organizowanie pracy w zwinnej organizacji jest złożonym procesem, który wymaga uwzględnienia wielu różnych elementów - od kultury organizacyjnej, przez narzędzia i technologie, aż po metodyki jakości.

## **5. Studium przypadku – firma Netflix**

Netflix to globalna platforma streamingowa oferująca filmy, seriale i programy telewizyjne. Jest to jedna z najbardziej znanych firm, która z powodzeniem wdrożyła zwinne metody zarządzania na dużą skalę. W Netflix, zwinność nie jest tylko zarezerwowana dla zespołów programistycznych, ale jest wprowadzona na poziomie całej organizacji. Firma stosuje model zarządzania oparty na "wysokiej wydajności i wysokiej wolności" (McCord, 2014).

Pracownicy w Netflix mają dużą autonomię w podejmowaniu decyzji, co jest możliwe dzięki kulturze organizacyjnej opartej na odpowiedzialności i przejrzystości.

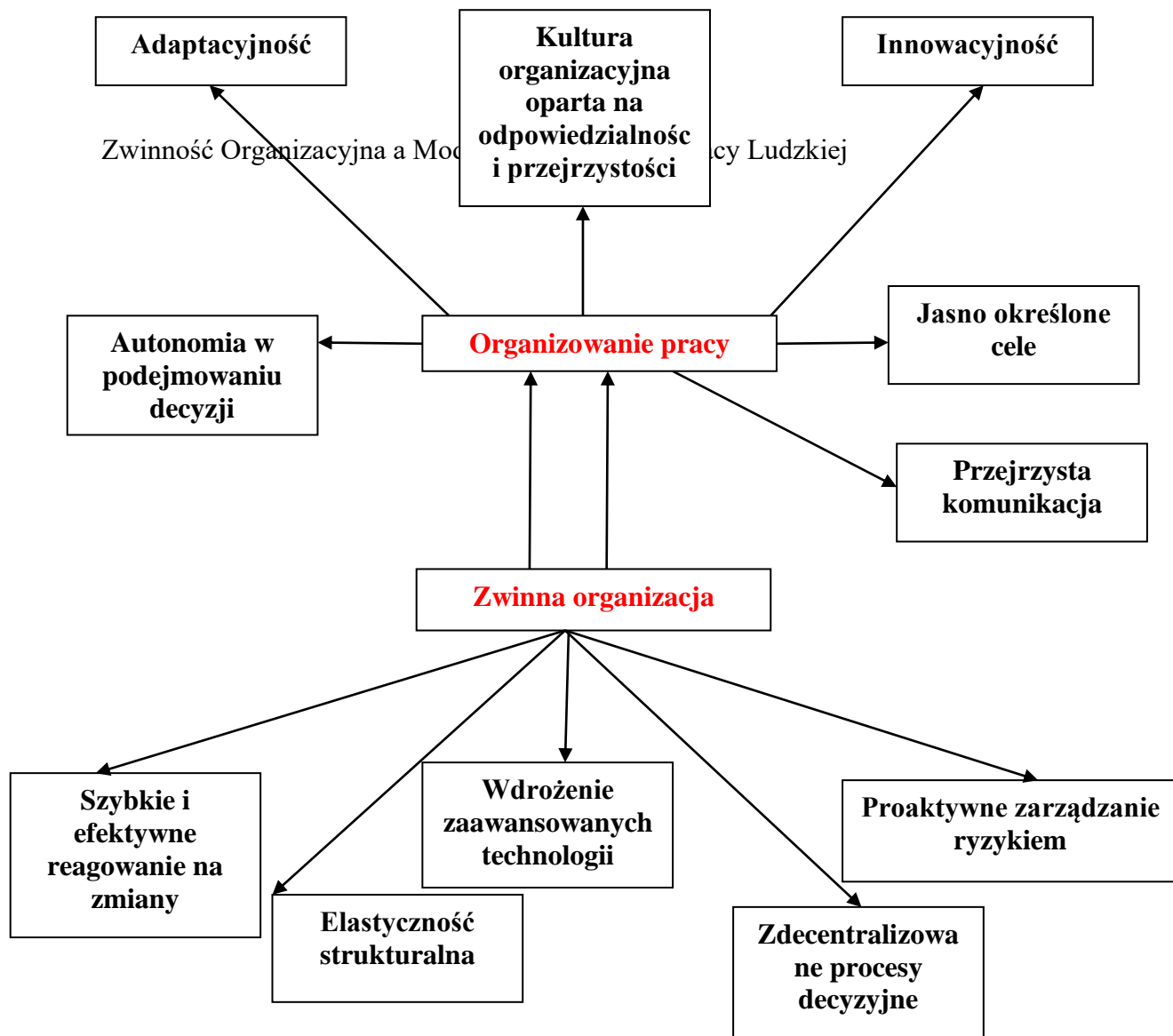
Firma wierzy, że najlepsze wyniki osiąga się, dając pracownikom wolność działania w ramach jasno określonych celów (Hastings & Meyer, 2020).

Netflix jest znany ze swojej zdolności do szybkiego dostosowywania się do zmian na rynku. Na przykład, firma z powodzeniem przeszła z modelu wynajmu DVD przez pocztę do modelu strumieniowego przesyłania treści online. Ta adaptacyjność jest możliwa dzięki zwinnej kulturze i metodom zarządzania (Hastings & Meyer, 2020).

W Netflix, zwinność jest głęboko zakorzeniona w kulturze organizacyjnej i jest kluczowa dla utrzymania konkurencyjności firmy na dynamicznie zmieniającym się rynku.

## **6. Model organizowania pracy ludzkiej w zwinnej organizacji w ujęciu modelowym**

Rozważania te można przedstawić w autorskim schemacie organizowania pracy w zwinnej organizacji (por. rys. 1).



**Rysunek 1.** Model organizowania pracy w zwinnej organizacji. *Opracowanie własne*

Analizując autorski model, przedstawiony na rys 1., można stwierdzić, iż w zwinnej organizacji kluczowa jest zdolność do szybkiego i efektywnego reagowania na zmiany, co jest możliwe dzięki elastyczności strukturalnej i wdrożeniu zaawansowanych technologii. Zdecentralizowane procesy decyzyjne i proaktywne zarządzanie ryzykiem są również istotnymi elementami, które umożliwiają organizacji szybką adaptację do zmieniających się warunków rynkowych.

W kontekście organizowania pracy, autonomia w podejmowaniu decyzji jest ściśle związana z zdecentralizowanymi procesami decyzyjnymi na poziomie organizacyjnym. Adaptacyjność, będąca jednym z głównych celów zwinnej organizacji, jest wspierana przez kulturę organizacyjną opartą na odpowiedzialności i przejrzystości. Ta kultura sprzyja również innowacyjności, która jest kluczowa dla utrzymania konkurencyjności i efektywności organizacji. Jasno określone cele są fundamentem, na którym opiera się cała struktura



zarządzania, umożliwiając zespołom skoncentrowanie się na priorytetowych zadaniach i efektywne ich realizowanie.

W efekcie, zwinna organizacja i efektywne organizowanie pracy są ze sobą ściśle powiązane. Elastyczność i adaptacyjność na poziomie organizacyjnym przekładają się na autonomię i innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi, co z kolei wpływa na ogólną efektywność i konkurencyjność firmy.

## 7. Konkluzje

Na podstawie powyższych rozważań można wywnioskować, że zwinność na poziomie organizacyjnym i efektywne organizowanie pracy są nierozdzielnie ze sobą związane. Elastyczność strukturalna, zdecentralizowane procesy decyzyjne i proaktywne zarządzanie ryzykiem w zwinnej organizacji stwarzają warunki do rozwijania autonomii, innowacyjności i adaptacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Te elementy razem tworzą synergiczny efekt, który znacząco wpływa na konkurencyjność i efektywność firmy.

Zwinność na poziomie organizacyjnym nie tylko wpływa na konkurencyjność i efektywność, ale również na jakość życia pracowników i kulturę organizacyjną. Autonomia i adaptacyjność, będące wynikiem zwinnej organizacji, mogą prowadzić do wyższego poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. To z kolei może wpłynąć na niższą rotację pracowników i lepsze wyniki finansowe dla firmy w dłuższej perspektywie.

Warto również podkreślić, że zwinność na poziomie organizacyjnym jest procesem ciągłym, wymagającym regularnej introspekcji i dostosowania. Nie jest to jednorazowy projekt, ale raczej stała praktyka, która musi być utrzymywana i dostosowywana w miarę zmian w otoczeniu biznesowym i technologicznym.

Ostatecznie, zwinność organizacyjna i efektywne organizowanie pracy są komplementarne i wzajemnie się wzmacniają, tworząc sprzyjające warunki dla innowacji, adaptacji i długoterminowego sukcesu. W tym kontekście, zwinność staje się nie tylko strategią zarządzania, ale również filozofią, która przenika przez wszystkie aspekty działalności organizacji.

Analiza artykułu pozwala na przedstawienie nowej wiedzy i wniosków z niej płynących:

**Nierozdzielny związek między zwinnością a efektywnością organizowania pracy:** Tekst sugeruje, że zwinność i efektywne organizowanie pracy ludzkiej są nierozdzielnie związane, co ma głęboki wpływ na funkcjonowanie organizacji.

**Kluczowe elementy zwinnej organizacji:** Elastyczność strukturalna, zdecentralizowane procesy decyzyjne oraz proaktywne zarządzanie ryzykiem tworzą warunki dla rozwijania autonomii, innowacyjności i adaptacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

**Wpływ zwinności na jakość życia pracowników:** Zwinność na poziomie organizacyjnym wpływa nie tylko na efektywność, ale również na jakość życia pracowników i kulturę organizacyjną. Autonomia i adaptacyjność mogą prowadzić do wyższej satysfakcji i zaangażowania pracowników, co ma pozytywny wpływ na retencję pracowników i wyniki finansowe firmy.

**Zwinność jako proces ciągły:** Zwinność nie jest jednorazowym projektem, ale stałą praktyką, która musi być dostosowywana w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie.

**Zwinność jako filozofia:** Wnioski wskazują, że zwinność staje się nie tylko strategią, ale również filozofią, która przenika wszystkie aspekty działalności organizacji.

Znaczenie uzyskanej wiedzy z analizowanego tekstu ma fundamentalne implikacje dla szerszego pola zarządzania i prowadzenia biznesu. Uzyskanie głębszego zrozumienia zwinności jako kluczowego elementu w zarządzaniu zasobami ludzkimi może przyczynić się do przemyślanej transformacji organizacyjnej. Takie podejście może zostać przeniesione na inne dziedziny działalności, umożliwiając innowacje w obszarach takich jak rozwój produktów, marketing czy relacje z klientami.

W kontekście kultury korporacyjnej, uzyskane wnioski sugerują, że implementacja zwinnych metodologii może mieć korzystny wpływ na jakość życia pracowników, ich satysfakcję i zaangażowanie. To z kolei może przyczynić się do niższej rotacji pracowników i lepszych wyników finansowych dla organizacji w dłuższej perspektywie. Podkreślenie zwinności jako procesu ciągłego, wymagającego regularnej introspekcji i dostosowania, wskazuje na konieczność stałego monitorowania i ewaluacji wdrażanych praktyk.

Ograniczenia i słabości artykułu mogą wynikać z kilku kluczowych obszarów. Po pierwsze, skupienie się głównie na studium przypadku firmy Netflix może nie być w pełni reprezentatywne dla innych organizacji o różnych kulturach, strukturach lub branżach. To oznacza, że wnioski mogą nie być w pełni uniwersalne. Po drugie, artykuł może nie uwzględniać pełnego spektrum wyzwań związanych z wdrożeniem zwinności w różnych kontekstach organizacyjnych. Ponadto, choć artykuł omawia pozytywne aspekty zwinności, mogą istnieć negatywne skutki związane z nadmierną autonomią lub brakiem jasnych struktur, które nie zostały w pełni zbadane. Wreszcie, istnieje potencjalne ryzyko nadmiernego generalizowania wyników badań bez uwzględnienia specyficznych okoliczności czy kulturowych czynników, które mogą wpływać na efektywność praktyk zwinnych w różnych organizacjach.

Jeśli chodzi o kolejne kierunki badań, warto byłoby zbadać, jak różne modele zwinności wpływają na różne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie czy retencja pracowników. Innym interesującym tematem mogłoby być zbadanie wpływu kultury organizacyjnej na efektywność wdrożenia praktyk zwinnych. Ponadto, analiza przypadków nieudanych wdrożeń metodyk zwinnych mogłaby dostarczyć cennych informacji na temat potencjalnych pułapek i wyzwań związanych z adaptacją do zwinności na poziomie organizacyjnym.

## Bibliografia

1. Arifin, R. & Purwanti, H. (2023). *Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis*. GRHRM.
2. Bisson, C. & Boukef, N. (2022). *Exploring the Relationship between Digital Transformation Intelligence and Organizational Agility*. IEEE.
3. Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*.
4. Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
5. Iivari, J., & Iivari, N. (2010). *Organizational Culture and the Deployment of Agile Methods: The Competing Values Model View*. Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-12575-1\_10
6. Kumkale, İ. (2022). *Organizational Agility*. Springer Nature Singapore.
7. Ly, B. (2023). *The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation*. J Knowl Econ.
8. Maximini, D. (2015). *Organizational Culture Models*. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-11827-7\_2
9. McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*.
10. Meyer, R. & Meijers, R. (2018). *Organizational decision-making*. Routledge.
11. Michel, S. (2019). Collaborative institutional work to generate alternative food systems, *Organization*. SAGE Publications. DOI: 10.1177/1350508419883385.
12. Morlacchi, P. (2020). *Foodwork as rearticulation of women's in/visible work: A study of food allergy blogs*, *Gender Work & Organization*. Wiley. DOI: 10.1111/gwao.12600.
13. Porschen-Hueck, S. & Sauer, S. (2021). *From Agile Teams and Organizations to Agile Business Ecosystems? Contradiction Management as a Requirement of Agile Scaling and Transformation Processes*. Springer.
14. Skyrius, R. & Valentukevič, J. (2021). Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: *Research Agenda*. *IM*, 2020(90), 47.
15. Swan, E. and Psarikidou, K. (2023). Working women demand peace and food: Gender and class in the East London Federation of Suffragettes' food politics, *Gender Work & Organization*. Wiley. DOI: 10.1111/gwao.13000.
16. Wagner, D. & Disparte, D. (2016). *Global Risk Agility and Decision Making: Organizational Resilience in the Era of Man-Made Risk*. Palgrave Macmillan UK.
17. Younus, A. M., & Younis, H. (2021). *CONCEPTUAL FRAMEWORK OF AGILE PROJECT MANAGEMENT, AFFECTING PROJECT PERFORMANCE, KEY: REQUIREMENTS AND CHALLENGES*. *ijrem*. DOI: 10.21276/ijrem.2021.8.4.3