

Jerzy S. Czarnecki*

PRZESTRZEŃ W ARCHITEKTURZE ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Celem artykułu jest propozycja modelu wzajemnego współdziałania teorii organizacji, teorii zarządzania oraz zachowań organizacyjnych jako trzech perspektyw użytecznych w analizie i rozwoju organizacji i zarządzania nimi. Problem ten pojawił się wskutek zmian, które nastąpiły w charakterystykach współczesnych społeczeństw: rosnący poziom wykształcenia, rosnąca zasobność, a w ślad za tym, rosnąca świadomość własnej wartości [Cohen 2009, s. 5/7]. Ludzie wybierają miejsca pracy w takim samym zakresie, w jakim pracodawcy dobierają pracowników [Becker et al. 2009, s. 25]. Organizacje stały się *bardziej ludzkie* niż to [zakładano, nie ma w nich miejsca na *boskie pozycje menedżerskie*] [Heil et al. 2000 s. 183]. Obszarem, w którym odbywają się uzgodnienia wspólnoty interesów pracodawcy i pracownika, stała się przestrzeń, do której architekt (pracodawca) zaprasza użytkownika (pracownika). Użytkownik (pracownik – aktor) dokonuje oceny przestrzeni, zanim do niej wstąpi, a kiedy to uczyni, zachowuje się w niej naturalnie.

2. TRZY PUNKTY WIDZENIA

Interdyscyplinarny obszar nauk dotyczących organizacji i zarządzania nimi [Bielski 2001, s. 17], składa się z wielu dyscyplin, pośród których trzy leżą u podstaw pozostałych: teoria organizacji, zarządzanie (teorie zarządzania) oraz zachowania organizacyjne (rysunek 1).

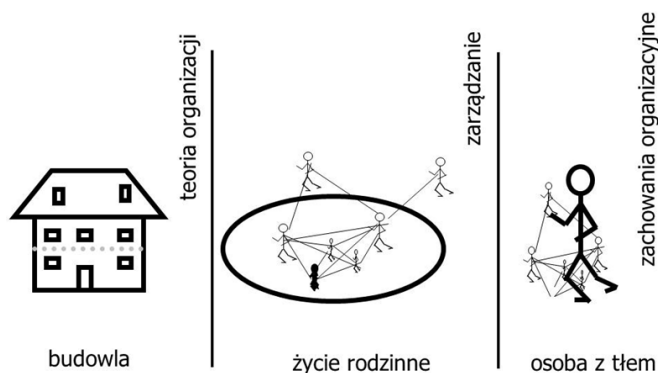
Teoria organizacji, w największym stopniu zajmuje się budowlą, konstrukcją, rzeczą – organizacją. W takim podejściu, przedmiotem analizy stają się: komórki organizacyjne i ich liczebność, piętra organizacji (szczeble) i ich liczebność, powiązania pomiędzy piętrami i komórkami w pionie i w poziomie [Pfeffer 1997, Daft 2004, Koźmiński 2011, Hatch 2012], czy też specyficzny, a różnie omawiany problem granic organizacji

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

i jej odrębności od otoczenia [Afuah 2003, Eisenhardt, Santos 2005, Ashkenas et al. 2002]. Metaforycznie rzecz ujmując, ten punkt widzenia zajmuje się domem, w którym mieszkają ludzie organizacji. Organizacje mają granice, piętra, liczebności i ściany – z tego powodu przedstawiane są niekiedy (także metaforycznie) jako budowle, podobne do zbioru bunkrów lub silosów [Nadler, Tushman 1997, s. 120, Handy 1989, s. 93, Ashkenas et al. 2002, s. 110].

Zarządzanie odpowiada metaforze życia rodzinnego (społecznego), które w tej budowli się toczy. Występują tu więc wyodrębnione role, na przykład kierownicze, liderskie i wykonawcze [Kotter 1990, Conger et al. 1992] oraz funkcje wypełniane przez poszczególne postacie [Mintzberg 1973, Mintzberg 2011, Griffin 2012, Kostera 2008]. Pojawia się wtedy problem, a zarazem potrzeba nadania i ugruntowanie wspólnych i jednolitych dla członków rodziny zachowań w reakcji na różne zdarzenia. Taką rolę – standaryzacji, ale też i obiektywizacji ponad jednostkowe preferencje – pełni kultura organizacyjna [Hofstede, Hofstede 2004, Sikorski 2006], która wskazuje sposoby zachowań: *zbiór założeń kulturowych to odpowiednik programu komputerowego (którego) realizacja nie nastręcza kłopotów. (...) uruchamia się od nowa w każdej sytuacji społecznej (...), w każdym spotkaniu z innym człowiekiem. Przebiega niezauważenie, jeśli przepływające komunikaty są zgodne z (...) założeniami). Kiedy jednak komunikat nie jest zgodny, program zatrzymuje się, dość bezradny, i poszukuje odpowiedzi na zaistniałą sytuację. Są to krótkie chwile nieomal świadomego spotkania każdego człowieka z własnymi założeniami kulturowymi* [Czarnecki 2011, s. 100].

Trzeci punkt widzenia reprezentują zachowania organizacyjne. Na pierwszym planie pojawia się wtedy człowiek – inaczej – osoba; osoba z tłem. Analizie, zgodnie z systemową tradycją, podlegają wpływy organizacji na zachowanie osób oraz wpływ osoby na stany organizacji [Katz, Kahn 1978]. Nie ma tu metafory, jest osoba i jej tło; są grupy społeczne i ich wpływ na zachowania osób – i wzajemnie. W miarę upływu czasu, ten punkt widzenia wchłania pozostałe: organizacje stają się zbiorem (wzajemnie do siebie dostosowanych przy pomocy różnych mechanizmów) osób [Sikorski 2001, Kuc, Moczydłowska 2009, Greenberg 2010, Robbins, Judge 2012]. Wcześniej wskazane dwie dyscypliny (metaforycznie: dom i życie rodzinne) w coraz większym stopniu napełniają się punktem widzenia osoby – przykładowo, zarządzanie przestało być zarządzaniem ludźmi, stało się zarządzaniem czymkolwiek, pod warunkiem, że to cokolwiek – nie ma osobowości. W zamian za to *menedżerowie zachęcają ludzi do dzielenia się informacją i wiedzą* [Daft 2011, s. 26]. Ta charakterystyczna metamorfoza pochodzi z trzech źródeł.



Rysunek 1. Trzy punkty widzenia

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze, to zmiany w projekcie organizacji. Dokonana przez Mintzberga analiza strukturyzacji organizacji, dotyczy w istocie projektu organizacji [Mintzberg 1979, Mintzberg 1981]. Mintzberg zapowiada tam zmiany projektu, w szczególności zmianę proporcji pomiędzy poszczególnymi elementami. Oto, jeśli wizerunkowi projektu organizacji [Mintzberg 1979, s. 20] ująć płuca, (technostruktura i personel pomocniczy), ściślej – oddać je w outsourcing, jak to się w istocie stało – to pozostanie wizerunek organizacji (projekt, nie struktura) ze strategicznym szczytem (*apex*), który ma formę zespołu oraz płaskim a szerokim operacyjnym jądrem (*core*). Strategiczny szczyt zaś wspiera się na wąskiej i krótkiej szyjce czegoś, co niegdyś było środkowym wiazadłem (*middle line*) [Mintzberg 1979, s. 355].

Inni badacze uzupełniają ten model o szczegóły, a chronologia nie ma tu znaczenia. Pojawia się więc, między innymi, uwaga o hierarchii [Simon 1962]. Hierarchia jest niezbędna jako zasada organizująca systemy złożone, jednakże nie musi ona być związana z podległością albo inaczej – z relacją władzy: w rzeczywistości (...), *organizacja formalna istnieje wyłącznie na papierze; prawdziwe dzianie się organizacji odbywa się przez wewnętrzne relacje odmienne od tych, które wyznaczają linie formalnej władzy* [Simon 1962, s. 468]. Inna obserwacja dotyczy odrzucenia założenia, że zależność pomiędzy zadaniami oznacza zależność pomiędzy wykonawcami (agentami). Tym samym – *nie ma potrzeby wspólnego przetwarzania informacji przez agentów* (wykonawców) – zadania i informacje mogą być rozłączne [Puranam et al. 2012, s. 420]. Wynika z tego, że organizacje nie potrzebują wiazadła środkowego (kierownictwa średniego szczebla). Po pierwsze dlatego, że hierarchia nie jest imperatywem systemowym, po drugie zaś, dlatego, że współdziałanie nie wymaga wspólnoty miejsca i czasu. W istocie, technologia informatyczna

zastąpiła ludzi w sprawowaniu funkcji władza środkowego, pozwoliła na to, aby zarządzanie stało się rozproszone; zespoły przejęły zarządzanie od kierowników [Czarnecki 2009, s. 23] zarządzanie wyciekło ze szczytów szklanej góry organizacji – zniknęła dyrektywa, zniknęło rozkazodawstwo, zniknęła wyłączność przypisania funkcji kierowniczych do kierowniczych stanowisk.

Drugie źródło metamorfozy związane jest ze zmianą sposobów funkcjonowania organizacji społecznych w ogóle, zmianie, która prowadzi w kierunku współdziałania, w tym także w kierunku zespołowości. Zespoły wiedzą więcej, umieją więcej i mają wyższe zbiorowe zdolności od zbioru pojedynczych osób [Katzenbach, Smith 2003, s. 129]. Potrzeba zespołowości wynika stąd, że w demokratycznych społeczeństwach, a także w organizacjach, które są ich wytworem, nie istnieje racja [Fukuyama 1992, s. 187]; istnieje dialog, który zakłada równość stron [Quick, Gavin 2006, s. 36]. Zakłada też, że w organizacjach liczą się kompetencje nauczalne [Czarnecki 2011, s. 86]. Tak też komponowane są zarządy firm – jako zespoły, które są w stanie koncentrować swoją działalność na zespołowym prowadzeniu procesów społecznych [Walton 1998, s. 138], między innymi przez zdolność do budowy odpowiedniej do tego architektury [Nadler, Nadler 1998, s. 149/161, Czarnecki 2011, s. 87/89, Puranam et al. 2012, s. 420].

Trzecie źródło metamorfozy to sieciowość, która realnie pojawiła się i przybiera na sile wraz z upowszechnieniem internetu i zakresu problemów, które znajdują tam swoje odzwierciedlenie. W intelektualnej postaci odpowiada temu teoria sieci społecznych [Kilduff, Tsai 2011] w wielu swoich postaciach i punktach widzenia [Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011 s. 130/13]. Są pomiędzy nimi analizy słabych i mocnych powiązań Granovettera [zob.: Jack 2005, s. 1236] i wynikających z nich dziur strukturalnych [Kilduff, Tsai, s. 54/59], ale też i koncepcja sieci działań, w której aktorzy pojawiają się i podejmują działania w toku zdarzeń, a działania nadają im organizacyjną tożsamość [Czarniawska 2010, s. 16/32]. Sieci powstają spontanicznie i funkcjonują powszechnie, ich zaś cechą jest to, że: *kształt takiej sieci oraz siła relacji między punktami określa zachowania jednostki oraz jej status. Jednocześnie wywiera ona wpływ na zachowania i status innych uczestników sieci* [Koźmiński, Latusek 2011, s. 131].

Oto zatem: projekt organizacji zmienił się wskutek zmiany wzorów społecznych zachowań przynoszonych do organizacji, w tym zwiększonej skłonności do podejmowania działań zespołowych, to zaś wynikło z technologicznej łatwości wchodzenia w relacje sieciowe. U źródeł zaś pierwszeństwa naturalnych zachowań organizacyjnych ponad projektem i regułami zarządzania, znalazła się wrodzona ludziom skłonność do kooperacji: *Prawdopodobnie najbardziej godnym odnotowania aspektem ewolucji jest jej zdolność do wywoływania kooperacji w konkurencyjnym świecie. Może się więc zdarzyć, że dodamy naturalną*

współpracę jako trzecią, po mutacji i naturalnej selekcji, fundamentalną zasadę ewolucji [Benkler 2011, s. 77]. Na gruncie zachowań organizacyjnych pojawia się pozytywne postrzeganie funkcjonowania organizacji, które zastępuje katastroficzne lub patologiczne. Oczekiwać należy, że przyniesie to wkrótce upowszechnienie roli *pomocnych konsultantów* [Czarnecki 2011, s. 150] jako elementu *pozytywnej nauki o zachowaniach organizacyjnych* [Szwiec 2012, s. 7].

3. ZAPROSZENIE DO PRZESTRZENI

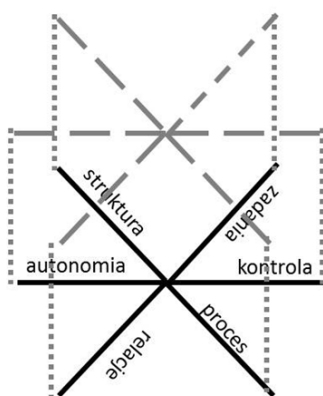
Perspektywa osoby w tle, perspektywa zachowań organizacyjnych jako mechanizmu, który dyktuje pozostałe rozwiązania (to jest w zakresie zarządzania i organizacji jako budowli), ma charakter naturalny, bowiem forma zwykle podąża za funkcją [Gellerman 1990, s. 61/63]. Nie odbywa się to jednak w próżni – forma może jeszcze nie istnieć, ale istnieją założenia dotyczące przestrzeni, w której forma się pojawi. Przestrzeń zaś pojawia się wskutek zakreslenia jej przez architekturę organizacji.

Za myśleniem w kategoriach architektury organizacji stoi założenie, że jest to pojęcie, które wygodnie użyć do nazwania czegoś istotnego, czegoś, co będzie zaproszeniem do naturalnych zachowania osób w organizacji. Taka jest przede wszystkim rola architektury: wskazać lub otworzyć przestrzeń, ale zarazem – wywołać refleksję nad samoograniczeniem repertuaru możliwych zachowań lub, przeciwnie – wywołać refleksję nad uruchomieniem repertuaru odmiennych od dotychczasowych zachowań.

Architektura organizacji [Nadler, Gerstein 1992, s. 120, Nadler et al. 1992, s. 34] istnieje w przestrzeni i dotyczy przestrzeni. Pojawia się jako zbiór elementów, które mają identyczną postać w każdym jej przejawie. Nie ma znaczenia, czy mówimy o architekturze budynku, komputera, żywego organizmu, czy organizacji społecznej [Czarnecki 2012, s. 276]. Przestrzeń, którą określa architektura jest wynikiem złożenia kilku elementów. Pierwszy z elementów, to przeznaczenie (*purpose*). Określa ono problemy, które będą podejmowane przez opisywany obiekt – unikatowe dla tego typu obiektów, nieobecne w funkcjonowaniu innych obiektów, o odmiennym przeznaczeniu [Czarnecki 2010, s. 231]. Drugi element architektury to budulec (*structural materials*). W istocie, to budulec wyodrębnia obiekt z przestrzeni, jego zastosowanie powoduje, że przestrzeń została zakreslona, zamknięta lub otwarta, że uwaga użytkownika (obserwatora) koncentrować się odtąd będzie na tej przestrzeni, której uformowanie postrzega [Rasmussen 1964, s. 46]. Trzeci element, to technologie towarzyszące (*collateral technologies*), które wykorzystać można w tak utworzonej (wyodrębnionej – zamkniętej) przestrzeni, a które zarazem tam – w tej przestrzeni – użyte, umożliwią realizację przeznaczenia. W efekcie spotkania trzech

wymienionych elementów, pojawia się styl architektury (*style*), odmienny już nie dla każdego obiektu; odmienny, rewolucyjnie odmienny, kiedy w każdym z trzech elementów pojawiła się innowacja [Nadler, Gerstein, 1992, Czarnecki 2011, s. 70]. W ślad za tym, pojawia się formalna definicja: *architektura organizacji to sztuka kształtowania organizacyjnej przestrzeni w taki sposób, aby wypełniała ona ludzkie oczekiwania i aspiracje* [Nadler et al. 1992, s. 14]. I dodać można: *przez zaproszenie do i umożliwienie – naturalnych zachowań*.

Przestrzeń architektury organizacji pojawia się wraz z zastosowaniem budulca. Budulec kreuje przestrzeń – otwiera ją lub zamyka, ogranicza lub poszerza. Powstaje jednak kwestia, jak zorganizować przestrzeń albo inaczej, jakiego budulca użyć, aby sformatowana przez niego przestrzeń wywołała działania tych, którzy do niej wchodzi lub się w niej znajdują. Architekt organizacji ma do dyspozycji trzy elementy składowe budulca, każdy o dwóch skrajnych stanach i wielości stanów pośrednich, pośród których dokonuje wyboru i którymi zakreśla przestrzeń. Pierwszy wybór dotyczy zasady organizującej. Dwa jego stany skrajne to struktura (organizacyjna) i proces (organizacyjny). Drugi wybór dotyczy zasady współdziałania. Dwa jego skrajne stany to zadania (zlecone do wykonania) i relacje (uzgadnianie działań i ich zakresu). Trzeci wybór dotyczy zasady oceny. Dwa jego skrajne stany to kontrola (zewnętrzny mechanizm oceny sprawności) i autonomia (wewnętrzny mechanizm oceny sprawności). Powstają z tego dwie skrajne kategorie zbiorów budulca [Czarnecki 2011, s. 60]. Zgodnie z ruchem wskazówek zegara, są to, z jednej strony: struktura – zadanie – kontrola; z drugiej strony: proces – relacje – autonomia. Zastosowane przez architekta do funkcjonowania organizacji zakreślają przestrzeń (rysunek 2).



Rysunek 2. Przestrzeń architektury

Źródło: Czarnecki 2011, s. 156.

Przestrzeń określona przez strukturę – zadanie – kontrolę (określana dalej jako architektura studni) [Czarnecki 2010, s. 236, Czarnecki 2011, s. 129], podobnie jak przestrzeń określana przez proces – relacje – autonomię (określana dalej jako architektura hologramu) [Czarnecki 2010, s. 236, Czarnecki 2011, s. 139], skłaniają do przejawiania odmiennych zachowań. Potrzebna tu jest dodatkowa uwaga, która dotyczy sposobów uzyskiwania integralności w funkcjonowaniu organizacji. Pierwszy sposób polega na określaniu celów i budowie planu ich osiągnięcia [Czarnecki 2011, s. 62/63]. Takim sposobem posługują się organizacje o architekturze studni. Inny sposób, to sformułowanie, obok definicji przeznaczenia organizacji, także i komunikatów fundamentalnych, które zawierają *powody istnienia organizacji na fundamentalnym poziomie przeznaczenia* [Hinrichs 2009, s. 6, Czarnecki 2011, s. 94/96]. Tym sposobem integracji organizacyjnej posługują się organizacje o architekturze hologramu.

W przestrzeni określonej przez strukturę – zadania – kontrolę, uczestnik zdarzeń organizacyjnych ma swoje stałe miejsce w domu, akceptuje apriorycznie racje nadrzędnego nad nim członka rodziny, a zachowanie jego zostanie ocenione wedle wcześniej ustalonych norm. W przestrzeni określonej przez proces – relacje – autonomię, uczestnik zdarzeń organizacyjnych zmierza do realizacji przeznaczenia, dla którego powstała budowla, ustala z innymi członkami rodziny zakres i sposób współpracy, a ocena poprawności zachowania jest wynikiem samokontroli.

Naturalne zachowanie w przestrzeni architektury studni polega na oczekiwaniu: na dostępność zasobów w strukturze, na zlecenie zadania przez przełożonego, na wyniki kontroli. Polega też na tym, aby nie przekraczać granic strukturalnego miejsca, nie naruszać określonych reguł produktywności, a na koniec być dobrze ocenionym. Warto przy tym zauważyć, że pojawił się opis systemu motywacyjnego, w którym poddanie się zewnątrz sterowności, oznacza zarazem zachowania, które zmierzają do minimalizacji zewnętrznie określanych kar oraz maksymalizacji zewnętrznie określanych nagród. W rezultacie, prowadzi to do repertuaru wyraźnych, czytelnych i zdefiniowanych zachowań – bez związku ze stopniem realizacji przeznaczenia organizacji. Określenie *studnia* jest tu na miejscu, bowiem zachowania w takiej przestrzeni architektonicznej są – w naturalny sposób – coraz bardziej zorientowane na budowę, przestrzeganie oraz ocenę wywiązania się z normy.

Naturalne zachowanie w przestrzeni architektury hologramu polega na przejawianiu aktywności: odnajdowaniu i budowie dróg zmierzania ku przeznaczeniu, odnajdowaniu współaktorów działań i budowie koalicji, odnajdywaniu i stosowaniu własnych kryteriów samooceny. Polegają też na tym, aby strukturę traktować jako zasób niezbędny do działania, kreować reguły produktywności i uzyskiwać postęp w poczuciu własnej sprawności. I w tym przypadku pojawił się opis systemu motywacyjnego, w którym jednak osoba nie poddaje się zewnątrz sterowności; motywacja ma charakter wewnętrzny,

a nagrody są pochodną samooceny. W rezultacie, prowadzi to do tego, że repertuar zachowań wynika z potrzeby uzewnętrznienia posiadanych kompetencji, a z drugiej strony, zwiększania zakresu dostępnych kompetencji. *Hologram* polega na tym, że każdy z fragmentów organizacji zawiera w sobie projekt całości – w postaci zbioru wspólnie wyznawanych komunikatów fundamentalnych: aktywności podejmowane w dowolnym miejscu korporacyjnych relacji dzieją się wokół tych samych idei (wartości) [Czarnecki, 2011, s. 173]. Określenie *hologram* jest tu na miejscu, bowiem w naturalny sposób osoby (aktorzy) tworzą sieci działań zróżnicowane co do zakresu, ale identyczne co do podzielnych dzielanych komunikatów fundamentalnych; im bardziej zróżnicowane są podejmowane działania, tym bardziej odczuwalna jest integracja organizacji.

4. PODSUMOWANIE

Pomiędzy skrajnymi modelami architektury (studnia – hologram) mieszczą się ich stany pośrednie, swobodnie kształtowane i wykorzystywane przez realne organizacje. Przykłady takiego podejścia pokazują, między innymi firmy 3M oraz Google. Każda z nich wykreowała przestrzeń (15% czasu w 3M, 20% czasu w Google), w której każdy może podejmować dowolne działania [Baldwin 2012, s. 24]. Propozycja architektów w tych firmach jest wyraźna: zapraszamy do utworzonej przestrzeni, wejście do niej nie jest obowiązkowe, ale jeśli wejdziesz – rób co chcesz, samodzielnie lub z innymi, w dowolnym tempie i zakresie; jeśli już wejdziesz, pokaż co i jak robisz, udostępniń innym siebie (wasz zespół), niezależnie od tego, czy to, co robisz traktujesz jako sukces, czy jako porażkę; nasza siła jest w budowie relacji pomiędzy autonomicznymi osobami, które wspólnie uruchomiły proces organizacyjny.

Zachowania organizacyjne stają się lokomotywą rozwoju w biznesie. Jak mówi Drucker: *Pracodawcy nie mruczą już mantry: „pracownicy są naszym największym aktywem”, zamiast tego akceptują to, że „pracownicy są naszym największym zobowiązaniem”* [Drucker 2002, s. 74].

BIBLIOGRAFIA

- Afuah A., *Redefining Firm Boundaries in the Face of Internet: Are Firms Really Shrinking?*, „Academy of Management Review”, 2003, vol. 28, nr 1
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco 2002
- Baldwin H., *Time Off to Innovate*, „Computerworld”, listopad 2012
- Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R. W., *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2009

- Benkler Y., *The Unselfish Gene*, „Harvard Business Review”, July – August 2011
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
- Cohen D., *Three Lectures on Post – Industrial Society*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 2009
- Conger J. A., Lawler III E. E., Spreitzer G. M., *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1992
- Czarnecki J. S., *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- Czarnecki J. S., *Modele organizacyjnej architektury*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, „Folia Oeconomica”, nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010
- Czarnecki J. S., *Organizacja jako kombinacja zasobów* [w:] Sobańska I., (red.), *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2009
- Czarnecki J. S., *W kierunku architektury organizacji* [w:] Glinkowska B., Kaczmarek B., (red.), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami*, „Folia Oeconomica”, nr 265, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa 2010
- Daft, R. L., *Management*, South Western College Publication, Mason, Ohio 2011
- Daft R. L., *Organization Theory and Design 8th ed.*, Thompson South – Western, Mason, Ohio 2004
- Drucker P. F., *They are not Employees, They are People*. Harvard Business Review, 2002
- Fukuyama F., *The End of History and the Last Man*, HarperCollins, New York 1992
- Gellerman S. W., *In Organizations as in Architecture, Form Follows Function*, „Organizational Dynamics”, marzec 1990, vol. 18, nr 3
- Greenberg J., *Behavior in Organizations*, 10th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2010
- Griffin R. W., *Management*, South Western College Publishing, Ohio 2012
- Handy Ch., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press 1989
- Hatch M. J., Cunliffe A. L., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, Boston, Ma., 2012
- Heil G., Bennis W., Stephens D. C., *Douglas McGregor Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise*, Wiley, New York 2000
- Hinrichs G., *Organic Organization Design*, „OD Practitioner”, vol. 41, nr 4, 2009
- Hofstede G., Hofstede G. A., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, NY 2004
- Jack S. L., *The Role, use and Activation of Strong and Weak Network Ties. A Qualitative Analysis*, „Journal of Management Studies”, vol. 42, nr 6, wrzesień 2005
- Katz R., Kahn D. L., *Social Psychology of Organization*, Wiley, NY 1978
- Katzenbach J. R., Smith D. K., *The Wisdom of Teams*, Harper Business, 2003
- Kilduff M., Tsai W., *Social Network and Organizations*, Sage, Los Angeles 2011
- Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Kotter J. P., *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, San Francisco, Ca., 1990
- Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Kuc R., Moczydłowska M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Diffin, 2009
- Mintzberg H., *Managing*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco 2011
- Mintzberg H., *The Nature of Management Work*, HarperCollins, NY 1973

- Mintzberg H., *Organization design: Fashion or fit*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1981
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.J. 1979
- Nadler D. A., Gerstein M.S., *What Is Organizational Architecture*, „Harvard Business Review”, wrzesień 1992
- Nadler D. A., Gerstein M. S., Shaw R., *Organizational Architecture: Design for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, California 1992
- Nadler D. A., Nadler M. B., *Performance of the Executive Teams: when to Pull the Trigger* [w:] Nadler D. A., Spencer J. L., et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco 1998
- Nadler D. A., Tushman M. L., *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997
- Pfeffer J., *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford 1997
- Puranam P., Raveendram M., Knudsen T., *Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective*, „Academy of Management Review”, 2012, vol. 37, nr 3
- Quick J. C., Gavin J. H., *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive”, 2000
- Rasmussen S. E., *Experiencing Architecture*, The MIT Press, Boston 1964
- Robbins S. P., Judge T. A., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2012
- Santos F. M., Eisenhardt K. E., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science”, wrzesień – październik 2005, tom 16, nr 5
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- Simon H. A., *The Architecture of Complexity*, „Proceedings of the American Psychological Society”, 1962, vol. 106, nr 6
- Szwiec P., *pozytywne podejście w naukach o zarządzaniu – przedmiot zainteresowań, kontrowersje, podstawowe ustalenia*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 11
- Walton A. E., *The Importance of Trust* [w:] Nadler D. A., Spencer J. L., et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco 1998

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest propozycja modelu wzajemnego współdziałania teorii organizacji, teorii zarządzania oraz zachowań organizacyjnych jako trzech perspektyw użytecznych w analizie i rozwoju organizacji i zarządzania nimi. Proporcje między nimi zmieniły się na korzyść zachowań organizacyjnych, które stały się źródłem inspiracji dla pozostałych punktów widzenia. Organizacje stały się, już nie deklaratywnie, w rzeczywistości, bardziej ludzkie niż to kiedykolwiek zakładano. Obszarem, w którym odbywają się uzgodnienia wspólnoty interesów pracodawcy i pracownika, stała się przestrzeń, do której architekt (pracodawca) zaprasza użytkownika (pracownika). Użytkownik (pracownik - aktor) dokonuje oceny przestrzeni, zanim do niej wstąpi, a kiedy to uczyni, zachowuje się w niej naturalnie.

SPACE IN ORGANIZATION ARCHITECTURE

ABSTRACT

The aim of this paper is to propose a model of mutual coexistence of organization theory, theories of management and organization behavior. The proportion among them skewed towards organization behavior, becoming a source for the others. The organizations became, more than it has ever been assumed, human – in reality, not only in declarations. The space in organization architecture became, at the same time, a field for mutual recognition of interests of the employers and employees. The architect invites participants (actors) to the designed space, whereas they accept or refuse to join. However, once they do accept they behave naturally in the accepted space.