

*Jerzy S. Czarnecki**

W KIERUNKU ARCHITEKTURY ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Celem artykułu jest budowa modelu analitycznego, który pozwala na odnalezienie i dokonanie oceny rzeczywistych założeń, które legły u podstaw obserwowalnego sposobu funkcjonowania organizacji. Inspiracją do przyjęcia takiej perspektywy badawczej stało się zauważalne w literaturze skracanie horyzontu analitycznego organizacji z punktu widzenia teorii organizacji.

Okres powojenny dwudziestego wieku przyniósł, zgodnie z oczekiwaniami, rozwój technologii przetwarzania informacji¹ oraz jej powszechną dostępność. Wielokierunkowy zaś rozwój technologii przyniósł demokratyzację dostępu do uczestnictwa w obiegu informacji². Wskutek dokonujących się zmian, pojawiło się oczekiwanie, że problemy znajdą swoją wizualizacyjną reprezentację, że wyjaśnienia przybiorą formę ruchomego obrazka, a także, że rozwiązania nadejdą zaraz, natychmiast³.

Podobne postawy zaczynają się pojawiać w działalności naukowej, w tym także w teorii organizacji, gdzie oczekuje się wnioskowania opartego na dowodach⁴. Tam także oczekuje się szybkości w diagnozie, formułowaniu problemu i jego rozwiązaniu. Natura rzeczy, istota problemów i konstrukcja rzeczywistości stoją na przeszkodzie temu oczekiwaniu, zatem jego wypełnienie przybiera formę skracania horyzontu, w jakim prowadzone są dociekania⁵.

Teoria organizacji zajmuje się metodami budowy złożonych systemów społecznych – organizacji - sztucznie kreowanych przez człowieka tworców.

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ J. Galbraith, *Organization Design: An Information Processing View*, Interface, no. 4, May 1974.

² M.H. Peak, *The Market Never Sleeps*, Management Review, vol. 17, nr 11/1990.

³ A. Rappaport, *The Economics of Short – Term Performance Obsession*, Financial Analyst Journal, vol. 61, nr 3/2005.

⁴ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Management Half – Truth and Nonsense: How to Practice Evidence – Based Management*, University of California, Berkeley, vol. 48, nr 3/2006 oraz J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Suppose We Took Evidence – Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management*, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 6, nr 1/2007.

⁵ R. Greenwood, D. Miller, 2010, *Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organization Theory*, *Academy of Management Perspectives*, November 2010.

Skrócenie horyzontu rozważań powoduje, że obszar refleksji przesuwa się w kierunku zdarzeń bieżących – teoretycznego komentarza do praktycznych rozwiązań przyjętych przez korporacyjne centrale⁶, choć powinien zmierzać w kierunku rozważań projektowych⁷.

Te dwie, zdawać by się mogło – rozbieżne perspektywy prowadzą jednakże do równie istotnych, a nadto podobnych w efekcie wniosków, choć czynią to za pomocą odmiennego podejścia. Jedno z podejść, zostanie tu określone jako pragmatyczne, posuwa się od szczegółu do uogólnienia. Drugie z nich, które zostanie tu określone jako intelektualne, prowadzi od założeń teoretycznych do rozwiązań praktycznych. określić można podejściem intelektualnym Ukłonem w stronę odpowiedzi praktyce w miejsce teoretyczno – hipotetycznego uprawiania teorii organizacji jest zalecane postępowanie oparte na dowodach.

2. OBRAZ – STRUKTURA – PROJEKT - ARCHITEKTURA

W ślad za przesunięciem akcentów w kierunku komentarza do zdarzeń bieżących, autorzy publikacji przypisują mniejsze znaczenie do rozważania problemów podstawowych teorii organizacji w wyjaśnianiu ich funkcjonowania, w tym do znaczenia i roli intelektualnych założeń, które stoją u podstaw projektu organizacji⁸. Konsekwentnie, więcej uwagi poświęca się obrazowi organizacji, a dalej jej strukturze oraz sposobom jej budowy i funkcjonowania. Tymczasem, w organizacji istnieją wiele poziomów budowy, pośród których występują cztery główne obszary możliwych analitycznych dociekań⁹.

Pierwszy poziom, przedmiot zainteresowania praktyki, to poziom, który określić można mianem *obrazu*. Obraz, to dostrzegalna, widowiskowa część organizacji – biura, hale produkcyjne, drogi przemieszczania się ludzi, rzeczy i informacji, przestrzenne ich zagospodarowanie i przemieszczanie.

Drugi poziom, przedmiot zainteresowania praktyków i badaczy, to ten, który można określić mianem *struktura*. Struktura, to forma, która idzie za funkcją sprawowaną przez organizację na rzecz otoczenia¹⁰, wyznawana i praktykowana zasada według której są układane są organizacyjne zasoby.

⁶ D. Miller, 2007, Paradigm prison or in praise of a theoretical research, *Strategic Organization* 5.

⁷ T. Brown, 2009, *Change By Design*, Harper Business, New York, a także T. Lockwood (ed.), 2010, *Design Thinking*, Allwarth Press, New York.

⁸ R. Martin, 2009, *The Design of Business*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

⁹ M. Brzozowski, 2009, *Design w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji nr 9.

¹⁰ S.W Gellerman., 1990, *In Organization as in Architecture, Form Follows Function*, *Organizational Dynamics*, vol. 18, nr 3.

Struktura oparta jest na kryterium grupowania lub rozczłonkowania zasobów, a dalej odzwierciedla, w jaki sposób się to dokonało¹¹.

Trzeci poziom, przedmiot zainteresowania nielicznych badaczy, to ten, który można określić mianem *projekt*. Projekt organizacji, to fundamentalna zasada na podstawie której powstają odpowiedzi na pytania otoczenia, podejmowane są rodzaje działalności, dobierane zasoby oraz aplikowane formy funkcjonowania¹². W projekcie organizacji znajdują odzwierciedlenie powtarzalne wzory zastosowania i wykorzystania zasobów¹³.

Czwarty poziom, nieomal nie obdarzony zainteresowaniem badaczy, to poziom *architektury*. Z formalnego punktu widzenia, „architektura organizacji to sztuka kształtowania organizacyjnej przestrzeni w taki sposób, aby wypełniała ona ludzkie oczekiwania i aspiracje”¹⁴. Architektura organizacji zakreśla przestrzeń, w której dzieją się organizacyjne zdarzenia – realizują się powtarzalne wzory zachowań, układane są organizacyjne zasoby i powstają organizacyjne artefakty. Architektura zatem, to zbiór podstawowych założeń o tym, w jak zakreślonej przestrzeni zdarzenia te będą miały miejsce. Ludzie wypełniają organizację swoim działaniem i zachowaniem, i powodują zachowania i działania innych, które wynika z wzajemnych między nimi relacji; architektura zachęca do pewnych typów zachowań lub do nich zniechęca¹⁵.

Dokonane wybory, które dotyczą poziomów odzwierciedlają dwa podejścia. Kierunek od obrazu do projektu reprezentuje podejście pragmatyczne. Kierunek od architektury do projektu reprezentuje podejście intelektualne. Projekt organizacji jest miejscem, w którym mieści się zbiór powtarzalnych wzorów zastosowania i wykorzystania zasobów – on więc, projekt organizacji, decyduje o powodzeniu organizacji. Podejście pragmatyczne nastawione jest na dostarczenie użytkownikom konkretów, schematów wyjaśniających zdarzenia codzienne. Badacze poszukują wyjaśnienia współwystępowania zmiennych, na które kierownictwa firm mogą bezpośrednio oddziaływać; funkcjonowanie spowoduje, że ze zbioru działań wyłoni się projekt organizacji. Podejście intelektualne nastawione jest na budowę zasady naczelnej, przestrzeni, z której wyłoni się projekt organizacji, który dalej poprowadzi funkcjonowanie do

¹¹ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979.

¹² D.A. Nadler, M.L. Tushman, *Competing by Design*, Oxford University Press, New York 1997 oraz D. Nadler, M. Tushman, *Strategic organization Design*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988.

¹³ A. Kates, *Organization Design. An Interview with Jay Galbraith*, People and Strategy, vol. 34, nr 4/2011.

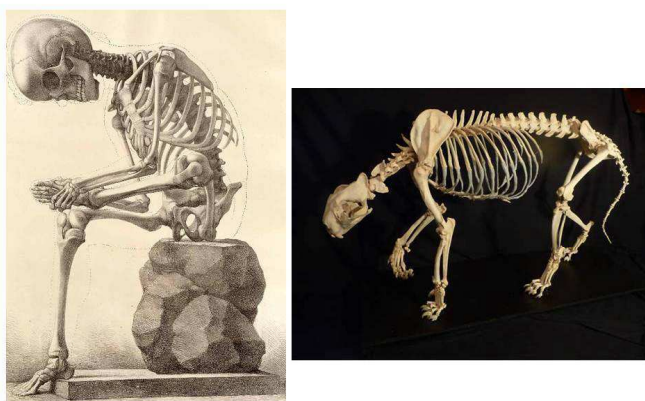
¹⁴ D.A. Nadler, M.S. Gernstein, R.B. Shaw, et al., *Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

¹⁵ J.S. Czarniecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 7.

oczekiwanego konkretnu¹⁶. W każdym z podejść projekt organizacji wyłoni się jako odpowiedź na potrzeby praktyki lub jako realizacja intelektualnego zamysłu. Za każdym też razem projekt organizacji pozostanie zjawiskiem trudno obserwowalnym, o długoterminowych skutkach.

3. ZNACZENIE PROJEKTU

Czteropoziomowe postrzeganie: obraz – struktura – projekt – architektura, dotyczy w równym stopniu obiektów fizycznych i tworców abstrakcyjnych. Przykładowo, w gromadzie *ssaki* występuje wiele gatunków. Różnią się one od siebie wielkością, kolorem, owłosieniem, a także rodzajami zachowań. Pośród różnorodności ssaków obserwowanej według wielu kryteriów, występuje różnorodność obrazów, które sobą reprezentują. Okazuje się jednak, że ta różnorodność ulega ograniczeniu na poziomie struktury. Wszystkie osobniki, które należą do gromady *ssaki* zaliczone zostały do typu *kręgowce*. Stało się tak dlatego, że mają wspólne cechy strukturalne – zwieńczony czaszką kręgosłup z wyraźnie wyodrębnionymi odcinkami, łukowate żebra i cztery ruchome kończyny. Na poziomie struktury więc, kręgowce różnią się długością, szerokością czy proporcją wymienionych elementów. Same jednak elementy są wspólne, a ich układ odpowiada *architekturze*, zamysłowi dostosowania jego możliwych (i niemożliwych) funkcji do przestrzeni, w której będzie żył. Tym samym, *człowiek rozumny (homo sapiens)*, ssak lądowy, także należy do typu *kręgowce*.



Ilustracja 1. Struktura ssaka lądowego i człowieka myślącego
Źródło: internet.

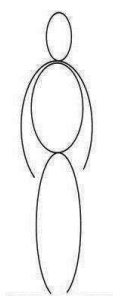
¹⁶ T. Brown, *Change By Design*, Harper Business, New York 2009.

Na poziomie struktury (ilustracja 1) człowiek nie różni się od innych osobników zaliczonych do typu *kręgowce*, gromada *ssaki*. Bo oto odnajdujemy w nim obecność zwieńczonego czaszką kręgosłupa, łukowate żebra i cztery ruchome kończyny. Projekty jednak, na których zbudowano ssaki lądowe (ilustracja 2) i człowieka myślącego (ilustracja 3), różnią się tak bardzo, że każdemu z nich dostępne są zupełnie odmienne sposoby zachowań. Pozycja horyzontalna ssaków lądowych i wertykalna człowieka to zupełnie odmienne światy dostępności zachowań indywidualnych i społecznych. Architektura zaś wyznacza w istocie przestrzeń, w której repertuary zachowań mogą być realizowane.



Opis:
obiekt
ruchomy,
stabilny
w ruchu,
ułożenie
poziome,
liczne
części o
kształtach
regularnych

Ilustracja 2. Projekt ssaka lądowego
Źródło: opracowanie własne.



Opis:
obiekt
ruchomy,
ułożenie
pionowe,
liczne
części o
regularnych
kształtach,
częste
problemy z
zachowaniem
równowagi

Ilustracja 3. Projekt *homo sapiens*
Źródło: opracowanie własne.

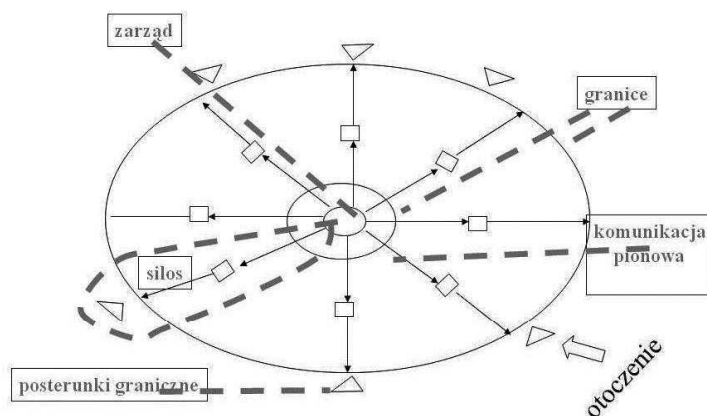
4. PROJEKT ORGANIZACJI

Projekt i projektowe myślenie, odnajdują swoje miejsce i zastosowania w świecie biznesu¹⁷. Identyczne znaczenie projektu obowiązuje w sztucznych twórcach społecznych, organizacjach budowanych przez ludzi. Na poziomie obrazu, różnią się one malowniczo artefaktami kultury organizacyjnej lub technologii. Tak więc, dostrzegamy logo i umundurowanie pracowników McDonalds, linie wytwórcze producentów samochodów czy wieżowce z umeblowanymi pomieszczeniami. Struktury organizacyjne (proste, produkcyjne, funkcjonalne, macierzowe, hybrydowe...) wskazują sposoby rozmieszczenia zasobów. Wzorowi struktury każdorazowo towarzyszą stałe elementy, klocki, z których się ona składa: ludzie, komórki, połączenia, piętra, pion i poziomy¹⁸. Z nich powstają większe całości. Z funkcjonowania struktury wyła-

¹⁷ R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Håkansson, C.C. Snow, *Organization design: The evolving state-of the-art*, Springer, New York 2006, a także J. Pogorzelski, *Doceniona siła design*, Marketing w Praktyce nr 3/2009.

¹⁸ J. Galbraith, *Designing complex organizations*. Reading MA: Addison-Wesley 1973 oraz J. Galbraith, *Designing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, a także J. Galbraith, *Designing the global corporation*. Jossey-Bass, San Francisco 1999.

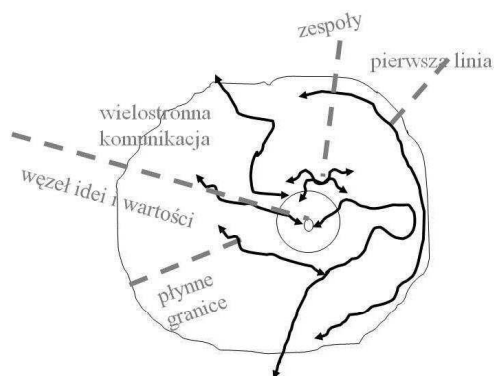
nia się projekt organizacji – niektóre sposoby rozmieszczenia zasobów okazują się korzystne, pojawiają się koalicje sprawowania władzy... i tak dalej. Wyłaniający się projekt organizacji przybiera jedną z dwóch skrajnych postaci¹⁹.



Ilustracja 4. Projekt organizacji w logice produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z nich (ilustracja 4), to rozwiązanie, za którym stoi logika: granice – posterunki graniczne – zarząd - komunikacja pionowa – silos. Druga postać (ilustracja 5) przynosi organizację, w której obowiązuje odmienna logika: pierwsza linia kontaktu z klientem – wielostronna komunikacja – zespoły - płynne granice – węzeł idei i wartości.



Ilustracja 5. Projekt organizacji w logice usługi

Źródło: opracowanie własne.

¹⁹ J.S. Czarnecki, *Modele organizacyjnej architektury*, Uniwersytet Łódzki, Folia Oeconomica nr 234/2010.

Źródłem i inspiracją pierwszego projektu jest zakorzenienie projektu w logice produkcji, drugiego, zanurzenie projektu w logice usługi²⁰. W logice produkcyjnej rozsądna jest potrzeba uwolnienia organizacji od zakłóceń świata zewnętrznego (granica), regulacja wpływu otoczenia (posterunki graniczne), kontroli (zarząd) oraz wskazywania sposobów zachowań produkcyjnych (komunikacja pionowa), a także powtórzenie tej samej sekwencji działań w wyodrębnionych częściach organizacji (silosy). Logika usługi dopomina się ustawicznej komunikacji z odbiorcą (pierwsza linia kontaktu z klientem), która ma sens, jeśli napełniona jest znaczącą treścią (wielostronna komunikacja), która to treść powstać może w jednolitej formie w wyniku wspólnego i zgodnego działania (zespoły), które ma miejsce niezależnie od poczynionych podziałów technologicznych (płynne granice), a wszystko to razem wyrażone jest w postaci podzielanych wartości, których depozytariuszem jest odpowiednik zarządu (węzeł idei i wartości).

5. CECHY CHARAKTERYSTYCZNE PROJEKTU

Projekt organizacji wyznacza ramy jej funkcjonowania – podobnie jak pionowa lub pozioma orientacja ssaka – pozwala na lub ogranicza pewne typy zachowań. Wynika to z cech projektu, które mają postać trzech antynomicznych par.

Pierwsza para cech projektu, to *rozproszenie* lub *centralność* organizacyjnych zasobów, a także ludzi organizacji. Z projektu organizacji wynika, który ze sposobów traktowania zasobów jest dla danej organizacji naturalny. Przykładem wbudowania tej cechy w funkcjonowanie organizacji mogą być telewizje TVN oraz TVP3. Pierwsza z nich (TVN) ma w swoim projekcie *centralność*, druga *rozproszenie*. W telewizji TVN najważniejsze zasoby kadrowe przebywają w jednym miejscu, pod jednym dachem – w studio w Warszawie. TVP3 nadaje swoje programy z miejsc dziania się zdarzeń, z rozproszonych po kraju lokalnych stacji. Nie ma tam centralnych miejsc, ani centralnych osób. Cecha projektu wpływa na funkcjonowanie organizacji. Gdyby, przykładowo, z jakiegoś kataklizycznego powodu centralne studio TVN zostało unieruchomione wraz z centralnymi osobami w środku, nadawanie programu przestało by mieć sens rynkowy. W TVP3, gdzie nie ma centralnego studia, jedno choćby funkcjonujące studium mogłoby prowadzić nadawanie programu dla kraju.

Druga para cech projektu, to *przyłączenie* lub *samotność* interesariuszy organizacji. I w tym przypadku projekt określa, które z zachowań jest naturalne

²⁰ R.F. Lusch, S.L. Vargo, G. Wessel, *Towards a Conceptual Foundation of Service Science*, IBM Systems Journal, vol. 47, nr 1/2008.

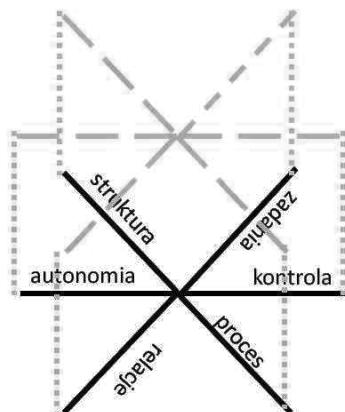
dla danej organizacji, Przykładem wbudowania tej cechy projektu w funkcjonowanie organizacji mogą być oddziały akcji militarnych (marines, seals) oraz administracja podatkowa. Pierwsza z tych instytucji (oddziały wojskowe) ma cechę *przyłączenia*, druga (administracja podatkowa), *samotności*. Każdy z żołnierzy w akcji, może się komunikować z każdym żołnierzem lub każdym z dowódców akcji, bezpośrednio. W instytucji administracji podatkowej, każdy z urzędników poświęca się obsłudze formularza (o jakiejś nazwie); jest samotny w swojej kompetencji. Po drugiej stronie okienka samotny jest klient, który samotnemu urzędnikowi dostarcza samotne informacje... Cecha projektu wpływa na funkcjonowanie organizacji. W przypadku żołnierzy w akcji, informacja ma sens kiedy przychodzi natychmiast i pochodzi ze źródła zdarzeń. W przypadku urzędników, natychmiastowa informacja ze źródła byłaby nadmiarem, szumem informacyjnym, z którym nie wiadomo, co zrobić.

Trzecia para cech projektu, to *mobilność* lub *przypisanie* zasobów organizacyjnych, a także ludzi organizacji. Przykładem wbudowania tej cechy projektu w funkcjonowanie organizacji mogą być odpowiednio: operatorzy dźwigów morskich oraz neurochirurdzy. Operator zgłasza gotowość realizacji zadania, a zleceniodawca przemieszcza go do miejsca wykonania operacji. Zleceniodawca jest obojętny, którego z operatorów zatrudnia i przemieszcza, jako że zatrudnienie i przemieszczenie dotyczą kompetencji, które są *mobilne*, a których nośnikiem tylko są operatorzy. Dla odmiany, kiedy neurochirurdzy polskiego szpitala, którego remont przedłużył się ponad miarę, udali się na przymusowy urlop, zgłosili chęć podjęcia pracy. Sąsiedni szpital nie wyraził zgody na zatrudnienie urlopowiczów na swoim oddziale neurochirurgii. Dla tego szpitala istotny był sposób przypisania nośnika kompetencji, nie zaś one same. Cecha projektu wpływa na funkcjonowanie organizacji. Mobilność kompetencji wymaga sprawności w obchodzeniu się ze zmiennością – w tym przypadku przykładowo - miejsc przebywania operatorów i miejsc operacji. Przypisanie wymaga sprawności w kontroli – w tym przypadku – obecności chirurga w odpowiednim miejscu i czasie.

6. ARCHITEKTURA ORGANIZACJI

Tworzywem architektury organizacji są przestrzenie określone przez trzy pary zmiennych: struktura – proces; zadania – relacje oraz kontrola – autonomia²¹. Przestrzeń zawarta jest pomiędzy skrajnymi punktami tak przyjętych założeń. Konkretna przestrzeń konkretnej organizacji mieści zawarta jest pomiędzy wybranymi punktami każdej z par zmiennych (ilustracja 6).

²¹ J.S. Czarnecki, *Architektura...*, op. cit. s. 155 – 156.

**Ilustracja 6. Przestrzeń architektury**

Źródło: opracowanie własne.

Zbiór świadomie przyjętych założeń architektonicznych, w naturalny sposób prowadzi do projektu organizacji. Ludzie organizacji dobrowolnie zachowują się zgodnie z jej założeniami architektonicznymi. Czynią tak dlatego, że architektura określa przestrzeń, w której dzieją się organizacyjne zdarzenia – zachęca do podejmowania niektórych działań i zniechęca do innych. Ze zbioru zachęt i zniechęceń wyłania się projekt organizacji, bowiem sztuka kształtowania przestrzeni, to zarazem sztuka sformułowania i dostarczenia źródłowych założeń do projektu. Ludzie wypełniają organizację swoim działaniem i zachowaniem i powodują zachowania i działania innych, które wynikają z wzajemnych między nimi relacji. Na wiele sposobów gromadzą się więc w wybranym przez siebie obszarze przestrzeni, przebywają ze sobą i wspólnie uczestniczą w podejmowanych działaniach. We wspólnym działaniu i wzajemnym na siebie oddziaływaniu kształtują powtarzalne zbiory zachowań, za którymi idą powtarzalne wzory rozmieszczenia zasobów oraz ich wykorzystania – wyłania się projekt organizacji. W ramach założeń architektonicznych określenia przestrzeni projekt pojawia się jako wynik realizacji procesów, sprawowania władzy czy usprawniania technologii. Kolejny etap odnalezienia się organizacji w określonej przez architekturę przestrzeni polega na budowie struktur organizacyjnych w ramach założeń projektowych (forma idzie za funkcją). Na koniec wreszcie, powstają organizacyjne artefakty, zewnętrzne objawy tożsamości organizacyjnej, które stają się widoczne na rynku: dla ludzi organizacji, jej klientów i partnerów biznesowych.

7. ZAKOŃCZENIE

Skracająca się perspektywa zdarzeń w organizacji i wokół niej, zachęca do koncentracji na zdarzeniach krótkoterminowych, do uprawiania podejścia pragmatycznego. Organizacyjne artefakty pojawiają się w pierwszej kolejności, jako odpowiedź na bieżąco postrzegane potrzeby lub wyobrażenia potrzeb klientów. Na ich (artefaktów) podstawie kształtowane są struktury organizacyjne. Ścierające się w tych strukturach interesy, w szczególności dążenie do sprawowania władzy o zasoby, powoduje wyłonienie się projektu organizacji jako wyniku gry o władzę i zasoby dominującej koalicji. W praktyce i z praktyki powstaje architektura organizacji; powstaje i istnieje, choć bez świadomości uczestników.

Skracająca się perspektywa zdarzeń w organizacji i wokół niej, nie zmusza do odrzucenia podejścia intelektualnego. Przystąpienie bowiem do działań ze świadomie zaprojektowaną architekturą także doprowadzi do wyłonienia się w toku spontanicznie podejmowanych działań projektu organizacji, na którego podstawie powstanie struktura, a z jej pomocą utrwala się organizacyjne artefakty.

BIBLIOGRAFIA

- Brown T., *Change By Design*, Harper Business, New York 2009.
- Brzozowski M., *Design w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Przegląd Organizacji* nr 9/2009.
- Burton, R. M., Eriksen, B., Håkansson, D. D., Snow, C. C., *Organization design: The evolving state-of-the-art*, Springer, New York 2006.
- Czarnecki J.S., *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Czarnecki J.S., *Modele organizacyjnej architektury*, Uniwersytet Łódzki, Folia Oeconomica nr 234/2010.
- Galbraith, J., *Designing complex organizations*. Reading MA: Addison-Wesley 1973.
- Galbraith, J., *Designing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Galbraith J., *Organization Design: An Information Processing View*, Interface, no. 4, May 1974.
- Galbraith J., *Designing the global corporation*. Jossey-Bass, San Francisco 1999.
- Gellerman S.W., *In Organization as in Architecture, Form Follows Function, Organizational Dynamics*, vol. 18, nr 3/1990.
- Greenwood R., Miller D., *Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organization Theory, Academy of Management Perspectives*, November 2010.
- Hamel G., Prahalad, C.K., *Strategic Intent*, Harvard Business Review, lipiec i sierpień 2005.
- Kates A., *Organization Design. An Interview with Jay Galbraith, People and Strategy*, vol. 34, nr 4/2011.
- Lockwood T. (ed.), *Design Thinking*, Allwarth Press, New York 2010.
- Lusch R.F., Vargo S.L., Wessel G., *Towards a Conceptual Foundation of Service Science, IBM Systems Journal*, vol. 47, nr 1/2008.
- Martin R., *The Design of Business*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2009.
- Miller D., *Paradigm prison or in praise of a theoretical research, Strategic Organization* 5 2007.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979.

- Nadler D.A., Gernstein M.S., Shaw R.B., et al., *Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- Nadler D.A., Tushman M.L., *Competing by Design*, Oxford University Press, New York 1997.
- Nadler D., Tushman M., *Strategic organization Design*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988.
- Peak M.H., *The Market Never Sleeps*, Management Review, vol. 17, nr 11/1990.
- Pfeffer J., Sutton R.I., Suppose We Took Evidence – Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 6, nr 1/2007.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Management Half – Truth and Nonsense: How to Practice Evidence – Based Management*, University of California, Berkeley, vol. 48, nr 3, wiosna 2006.
- Pogorzelski J., Doceniona siła design, *Marketing w Praktyce* nr 3/2009.
- Rappaport A., The Economics of Short – Term Performance Obsession, *Financial Analyst Journal*, vol. 61, nr 3/2005.
- Saco R.M., Gocalves A.P., *Service Design: An Appraisal*, Allwarth Press, New York, 2010.

Jerzy S. Czarnecki

TOWARDS ORGANIZATION ARCHITECTURE

There are four level of analysis in relation to organizations: picture – structure – design – architecture. With a massive use of information processing technologies, there comes a shortening perspective in analysis of organizations. In essence, organization considerations concentrate on visible (manipulable) elements: picture (other visible artefacts), followed by structure, followed by emerging design pattern without any regard to architectural considerations. The other way order should prevail. Even if it does not, architectural assumptions are in play in the functioning of organization. However, when architectural assumptions are not consciously created and controlled, this leads to disfunctionality and conflicts.