

*Jerzy S. Czarnecki**

Modele organizacyjnej architektury

1. Wprowadzenie - metafora architektury

Metafora jako sposób opisu organizacji¹ jest jednym z uprawnionych sposobów wyjaśniania złożonych związków między cechami złożonego obiektu². Metafora uwypukla w obiekcie te cechy, które badacz uznaje za istotne³. Morgan zwraca uwagę, że jednostkowa metafora nie oddaje złożoności, dopiero wielość metafor może przybliżyć istotne cechy, których uwypuklenie ukazuje świat organizacji, choć wymaga wysiłku od jej adresata⁴.

Do grona pojęć metaforycznych należy architektura, bo: „firmy będą musiały zbudować przestrzeń, (w których) projektant spotka się z (...) wyzwaniem: dopasowania formy do funkcji, wizualizacji obecności wielu ludzi, personalizacji przestrzeni oraz choreografii bezpośrednich

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Zob: Mesjasz Cz., Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych, Organizacja i Kierowanie 2003, nr 4 oraz Mesjasz Cz., Images of Organization and Development of Information Society: Going Into Metaphores, seria 627: Computing Anticipatory Systems, Fifth International Conference, American Institute of Physics 2002, s. 432–440, a także Niemczyk J., Analogie w naukach o zarządzaniu, Organizacja i Kierowanie nr 3 (109) 2002.

² Weick K.E., The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, „Administrative Science Quarterly” 1993, nr 38, s. 628–652; zob. też Hatch M.J., Organization Theory, Oxford University Press, Oxford 1999.

³ Morgan G., Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, s. 605 oraz Morgan G., More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science, Administrative Science Quarterly 1983, vol. 28, s. 601–607.

⁴ Weick K.E., Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory-focused Approach, Journal of Management Inquiry 1992, vol. 1, nr 3, s. 171–182.

połączeń (*connectivity*)”¹, to zaś „spowoduje (...), że to, w jaki sposób zbudowane zostaną takie przestrzenie, wpływać będzie na postrzeganie wizerunku korporacji, które w tych przestrzeniach zamieszkają², a także, w jaki sposób kadra kierownicza sprawować ma zawód architekta organizacji³.

Jedno z zastosowań architektury odnosi się do sposobu kształtowania dynamicznych zdolności organizacyjnych oraz dynamicznych społeczności wewnątrz korporacji⁴. Ukształtowane zdolności organizacyjne pozwalają na budowę architektury strategicznej, która zawiera projekt tego, co należy zrobić dzisiaj, żeby objąć udział w przyszłych dochodach z obszarów pojawiających się możliwości⁵. Przyszłościowe zaś kompetencje prowadzą do rozważań o tym, jak w korporacyjnej architekturze odnajdą się ludzie, którzy ją tworzą. Wobec tego pojęcie „architektura” dotyczy również kształtowania struktury zasobów ludzkich⁶ oraz ich rozwoju, sposobów rozmieszczania pracowników w korporacyjnej przestrzeni⁷.

Pojęcie architektury odnosi się zatem do korporacyjnego punktu widzenia, który tworzą względnie stałe parametry fundamentalne, a ponadto jest związane z realizacją strategii organizacji⁸, tak samo w kwestiach personelu jak i marketingu⁹, innowacji¹⁰ i kształtowaniu

¹ Huang J., Future Space. A New Blueprint for Business Architecture, „Harvard Business Review” kwiecień 2001, s. 149–158.

² O'Connor J.T., Corporate Architecture, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1993, s. 11–12.

³ Obłój K., Strategia organizacji, PWEE, Warszawa, 1998, s. 24, 287–288.

⁴ Galunic D.C., K.M. Eisenhardt, Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, nr 6, s. 1229.

⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 1996, rozdział 5, s. 2 i 5.

⁶ Lepak D.P., S.A. Snell, The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review 1999, vol. 24, nr 1, s. 31–32.

⁷ Becker B.E., M.A. Huselid, R.W. Beatty, The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact, Harvard Business School Publishing Corporation, 2009, rozdział 5.

⁸ Kiernan M.J., The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century, „Academy of Management Executive” 1993, vol. 7, nr 1, s. 9 i 19.

⁹ Aaker D.A., E. Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge, California Management Review 2000, vol. 42, nr 4, s. 8.

korporacyjnej przyszłości¹¹

2. Elementy składowe organizacyjnej architektury

W metaforze architektury, odbiorca jej intuicyjnie odniesie znaczenie słowa do otoczenia, w którym, żyje i pracuje; skieruje swoje myśli w stronę przestrzeni, powiązań i związków. Skojarzenia i przemyślenia odbiorcy rzadziej dotyczyć będą tego, co również istotne – tego, że architektura wymusza sposoby zachowań – niekiedy je ogranicza, niekiedy skłania do twórczości. Taka jest bowiem rola architektury – ograniczyć repertuar możliwych zachowań lub, przeciwnie, wymusić repertuar innowacyjnych, nietypowych lub twórczych zachowań.

Tym tropem posuwają się D. Nadler i M. Gerstein, którzy wskazują na stałe elementy składowe organizacyjnej architektury: przeznaczenie (*purpose*) oraz tworzywo czy budulec (*structural materials*). Tym dwóm elementom tworzywa towarzyszą zwykle technologie towarzyszące (*collateral technologies*). Złożenie zaś wszystkich tych trzech elementów określa styl architektury (*style*). Zmiana któregośkolwiek z tych czterech elementów – przeznaczenia, materiałów strukturalnych lub technologii wspomagających, w wyniku tych zmian, stylu – może być iskrą wywołującą zmianę w architekturze, a „jednoczesna zmiana we wszystkich z nich wywołuje architektoniczną rewolucję”¹².

Pierwszy z elementów korporacyjnej architektury to przeznaczenie (*purpose*). Przeznaczenie wyznacza kierunek, w jaki korporacja się posuwa. To ono powoduje skłonność do budowania kombinacji zasobów i ich rekombinacji, a nadto pozwala na zmienność celów, ale samo w sobie nie jest celem. Powszechna świadomość przeznaczenia pojawia się za pośrednictwem upowszechniania komunikatu fundamentalnego lub zbioru komunikatów fundamentalnych; powodów, dla których organizacja istnieje; treści, które sprawiają, że gromadzą się wokół nich

¹⁰ Henderson R.M., K.B. Clark, Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35, s. 9–30.

¹¹ Skarzynski P., R. Gibson, Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates, Harvard Business Press Boston, Massachusetts, 2008, rozdział 7, s. 6–7.

¹² Nadler D.A., M.S. Gerstein, What Is Organizational Architecture, Harvard Business Review 1992, wrzesień–październik, s. 120–121.

interesariusze, bo komunikat fundamentalny uświadamia interesariactwo¹³.

Przeznaczenie i cel, to odmienne kwestie: ukonkretnienie przeznaczenie organizacji formułowane jest w postaci celu, wokół którego układane są korporacyjne zasoby. Przeznaczenie znane w postaci konkretnego celu strategicznego lub zbioru celów strategicznych powoduje, że zmiany dotyczą wyłącznie widocznych elementów funkcjonowania. Utożsamienie przeznaczeniu i celu skłania do zaniechania poszukiwań innych możliwych przeznaczeń, a tym bardziej rekonfiguracji budulca (tworzywa), a więc też rodzajów i sposobów zastosowania organizacyjnych zasobów¹⁴. Taki ograniczony sposób myślenie odzwierciedlają definicje organizacji. Ich cechą charakterystyczną jest to, że zawierają one, bez rozróżnienia między tymi dwiema kategoriami, jednocześnie przeznaczenie organizacji i tworzywo, z których są one zbudowane. Zakłada się bowiem, że przeznaczeniem każdej organizacji jest osiągnięcie zadanego celu, albo inaczej, organizacje powstają dla realizacji znanego celu¹⁵. Pozostałe składniki definicji organizacji, wspólne dla nich wszystkich, nie dotyczą już przeznaczenia, ale tworzywa, z których są zbudowane. Podstawowym, wspólnym dla wszystkich elementem organizacyjnego tworzywa są ludzie organizacji. Kolejne zaś elementy to: podział pracy¹⁶ lub jego odmiana w postaci specjalizacji¹⁷, struktura¹⁸ oraz wyraźnie określone granice organizacji lub zaznaczenie jej wyodrębnienia z otoczenia¹⁹. Pojawiają się też

¹³ Czarnecki J.S., Organizacja jako kombinacja zasobów, w: Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne, (red.) Sobańska Irena, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 50-51.

¹⁴ por: rysunek 5-2 w: G. Hamel, C. K. Prahalad, op. cit. s. 12.

¹⁵ Hodge B.J., W.P. Anthony, L.M. Gales, Organization Theory. A Strategic Approach, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ 1996., s. 10; Bedeian A.G., R.F. Zammuto, Organizations. Theory and Design, Dryden Press, Chicago 1991, s. 9-10; Brown W.B., D.J. Moberg, Organization Theory and Management, Wiley, New York 1980, s. 667; Daft R.L., Organization Theory and Design, wyd. dziewiąte, South-Western Thomson Learning 2007, s. 12; Robbins S.P., Management, wyd. czwarte, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994 s. 4.

¹⁶ Hodge, B.J. W.P. Anthony, op. cit., s. 10.

¹⁷ Brown W.B., D.J. Moberg, op. cit., s. 667.

¹⁸ Daft R. L., op. cit., s. 12.

¹⁹ zob. np.: Bedeian A.G., Zammuto R.F., op. cit., s. 9-10; Hodge B.J., W.P. Anthony, op.

w definicjach organizacji elementy, które należą do stylu korporacyjnej architektury – koordynacja²⁰ lub potrzeba kooperacji²¹. Wyjątkiem jest definicja J. Walscha i P. Ungsona: „organizacja, to sieć subiektywnie podzielanych znaczeń, które są podtrzymywane przez budowę i stosowanie wspólnego języka oraz codziennych interakcji społecznych²²”.

Organizacje budowane są dla jakiegoś przeznaczenia, żadna z nich nie powstaje w ogóle, do wypełniania dowolnych zamierzeń. Przeznaczenie, dla którego powstała organizacja to kierunek, w jakim będzie prowadzony jej rozwój lub kryterium, na którego podstawie będzie ona dokonywała wyboru opcji rozwojowych; przeznaczenie różnicuje organizację, wyznacza każdej z nich przestrzeń możliwych wyborów. Cele organizacji są przy tym tylko kolejnymi zdarzeniami na drodze realizacji przeznaczenia; przeznaczenie opisuje przestrzeń rozwojową, cele opisują punkty. U podstaw przeznaczenia leży komunikat fundamentalny, a ściślej mówiąc zbiór komunikatów fundamentalnych, z których jeden jest początkiem ścieżki przeznaczenia²³. Różnorodne komunikaty fundamentalne (a potem ich zbiory) są atrakcyjne dla niektórych ludzi na tyle, że chcą oni związać swoje wybory życiowe z konkretną organizacją. Zbiór komunikatów fundamentalnych ujawnia się w pełni w toku funkcjonowania firmy. Komunikaty te są w zbiorze swoim spójne lub niespójne. To, że są spójne powoduje, że stają się zaczynem kapitału relacyjnego²⁴ albo inaczej spirali wzrostu kapitału społecznego.

Drugim elementem składowym korporacyjnej architektury jest tworzywo, budulec, którego użyto dla organizacji przestrzeni, bo z formalnego punktu widzenia, „architektura organizacji to sztuka kształtowania organizacyjnej przestrzeni w taki sposób, aby wypełniała ona ludzkie

cit., s. 10; Daft R.L., op. cit., s. 12; Robbins S.P., op. cit., s. 4.

²⁰ Zob. np.: Bedeian A.G., Zammuto R.F., op. cit., s. 9–10; Robbins S.P., op. cit., s. 4.

²¹ Hodge B.J., W.P. Anthony, op. cit., s. 10.

²² Walsch J.P., G.R. Ungson, Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, nr 1, s. 57–91 (s. 59).

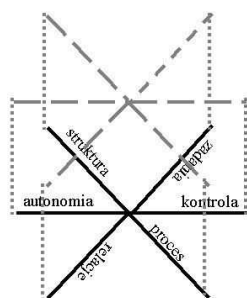
²³ „J.S., Tworzenia kapitału społecznego, Master of Business Administration, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, nr 3, 2007, s. 42.

²⁴ Gulati R., D. Kletter, Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High – Performing Organizations, *California Management Review*, vol 47, no. 3. Spring 2005, s. 77.

oczekiwania i aspiracje”²⁵. Budulcem zaś, który tworzy organizacyjną (korporacyjną) przestrzeń są przyjęte sposoby uzyskiwania wpływu na ludzkie zachowania. Organizacje posługują się sześcioma elementami budulca, pogrupowanymi w dwie kategorie.

Rys.1. Przestrzeń architektury

Rys. 1. Przestrzeń architektury



Źródło: © Jerzy S. Czarnecki, 2009

Źródło: Opracowanie własne.

Do elementów budulca w pierwszej kategorii należą: struktura, zadanie i kontrola. Struktura organizacyjna wskazuje rodzaje oraz miejsca gromadzenia i użytkowania korporacyjnych zasobów. Zadanie (cel) określa oczekiwanie formułowane w stosunku do efektów zastosowania zasobu lub kombinacji zasobów. Kierownicza kontrola zaś pozwala stwierdzić, czy oczekiwanie zostało wypełnione. Struktura, zadanie i kontrola to tradycyjne elementy organizacyjnego budulca. Zostały one przeniesione do współczesności z pierwotnych form wielkich organizacji gospodarczych (korporacji) XVIII wieku, okresu kapitalizmu fabrycznego; przeniesione z jedyne go dostępnego wzorca wielkich organizacji, to znaczy armii. Wszystkie trzy elementy budulca (struktura, zadanie, kontrola) mają wspólną cechę, którą jest potrzeba kierowniczej

²⁵ Nadler D.A., M. S. Gernstein, R. B. Shaw, et al., op. cit., s. 14.

interwencji, wcześniejszego planu, który przewiduje skutki funkcjonowania organizacji. Mieści się w tym niekwestionowane, przyjęte a priori założenie o tym, że plan jest poprawnym odzwierciedleniem rzeczywistości.

Odmienną kategorię budulca tworzą: proces, relacja oraz autonomia. Odmiennie formy pełnią jednak podobne funkcje. Proces organizacyjny wyznacza możliwości i potrzeby budowy i użytkowania kombinacji zasobów. Czyni to w interesie rozwiązywania problemów klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego), których pojawianie się i dynamika nie wynika z wcześniejszego planu. Relacje organizacyjne umożliwiają określanie i stosowanie przez ludzi zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji sposobów wypełniania ludzkich oczekiwań i aspiracji²⁶. Autonomia wreszcie, to możliwość samodzielnego ujawniania się w przestrzeni organizacyjnej kompetencji²⁷, a za nimi zdolności organizacyjnych²⁸, które przejawia się w ustawicznej rekombinacji zasobów – nieograniczonej przez normy krępujące dowolność zachowań²⁹. Wszystkie trzy elementy budulca (proces, relacje, autonomia) mają wspólną cechę, którą jest potrzeba samoorganizacji interesariuszy wokół korporacyjnych interesów. U podstaw tej koncepcji leży niekwestionowane, przyjęte a priori założenie o tym, że istnieje jakiś przekaz, komunikat fundamentalny, który skłania do podejmowania wspólnych działań ludzi o odmiennych osobistych interesach. W istocie, proces, relacje i autonomia są budulcem organizacji (korporacji), która istnieje i funkcjonuje, dlatego że rozwiązuje ludzkie problemy i wypełnia ich aspiracje i oczekiwania.

²⁶ Bandura A., Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review* 1977, vol. 84, nr 2, s. 191–215; zob. też: D. A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, 2007, s. 451.

²⁷ Zob.: T. Czapla, Zintegrowany model kompetencji, *Folia Oeconomica*, Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, Uniwersytet Łódzki, czerwiec 2010.

²⁸ Eisenhardt K.M., J.A. Martin, Dynamic Capabilities: What are They? „Strategic Management Journal” 2001, nr 21, wydanie specjalne, s. 1116 oraz Galunic D.C., K.M. Eisenhardt, Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, *Academy of Management Journal* 2001, vol. 44, nr 6, s. 1232.

²⁹ Hofstede G., The Poverty of Management Control Philosophy, *Academy of Management Review* 1978, vol. 3, nr 3, s. 450–461.

Trzeci element składowy korporacyjnej architektury, technologie towarzyszące same z siebie nie są budulcem architektonicznej konstrukcji. Mogą, co najwyżej bardziej lub mniej udatnie jej towarzyszyć, w pewnym zakresie mogą umożliwiać lub utrudniać efektywne wykorzystanie budulca. Dla przykładu, rozwój Internetu i kierunek, w jakim rozwój ten zmierza, spowodował łatwość użycia relacji jako budulca korporacyjnej architektury – sieć umożliwia bezpośredni dostęp do siebie nawzajem uczestników organizacji. Z drugiej strony, rozwój technologii przetwarzania i przesyłu informacji umożliwił kontrolę zachowań pracowniczych: ciągłej inwigilacji są, przykładowo poddawani pracownicy centrów komunikacji (*call center*)³⁰.

3. Style korporacyjnej architektury

Przeznaczenie, budulec (tworzywo) i zastosowane oraz wykorzystane technologie towarzyszące wspólnie wyznaczają styl organizacyjnej architektury. Wielość możliwych rozwiązań w zakresie elementów budulca, a dalej wielość możliwych ich złożań w połączeniu z technologiami towarzyszącymi i przeznaczeniem – sprawia, że istnieje nieskończona liczba możliwych stylów korporacyjnej architektury. Pośród tej nieomal nieskończoności istnieją jednak rozwiązania, które pozwalają odnaleźć modelowe prawidłowości w stylach korporacyjnej architektury i skategoryzować je w skrajne modele stylów architektury, pomiędzy którymi mieszczą się wszystkie pozostałe rozwiązania..

Przy innych warunkach niezmiennych, pierwszym obszarem, w którym odnaleźć można kryteria skrajności jest budulec organizacji (tworzywo). Jedną skrajność reprezentować będzie architektura, której budulcem są: struktura, zadania i kontrola – bez uwzględnienia procesów, relacji i autonomii. Druga skrajność reprezentować będzie architektura, której budulcem są: procesy, relacje i autonomia – bez uwzględnienia struktury, zadań i uporządkować. Powstaje wtedy kwestia terminologiczna – nadanie nazw skrajnościom, a za nimi także i modelom pośrednim.

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania nimi, te organizacje, które noszą cechy pochodne od zastosowanie budulca (struktura – zadania

³⁰ Jermier J.M., Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control, Administrative Science Quarterly 1998, vol. 43, nr 2, s. 249.

– kontrola) określane są zamiennie jako bunkry (*bunker*) lub silosy (*silo*). Za każdym razem chodzi o wyrywkowe, fragmentaryczne podejście do rozwiązywania problemów – tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, zarówno w odniesieniu do problemów strategicznych, jak i operacyjnych³¹.

G. Morgan przedstawia metaforę hologramu, który jest drugim ze skrajnych stylów korporacyjnej architektury: architektura hologramu. Cechą hologramu jest to, że jego zasada organizująca (na przykład komunikat fundamentalny) znajduje się w każdej jego części, a więc z każdej części można odtworzyć całość lub wzbogacić całość o nowe jej fragmenty. Praktycznie miałyby to przykładowo oznaczać, że każdy z ludzi korporacji jest w stanie zastąpić każdego z pozostałych w szerokim zakresie wypełnianych ról, a także, że jest w stanie zbudować wokół siebie środowisko identyczne, jak pozostałe części korporacji. Recepta Morgana obejmuje sekwencję działań: umieścić całość w każdej z części, zbudować połączenia i zapewnić nadmiar (redundancję), połączyć jednocześnie specjalizację i generalizację oraz wywołać zdolność do samoorganizacji. Warunki te G. Morgan przedstawia jako cztery zasady – wytyczne do projektowania organizacji holograficznych: nadmiar, niezbędna różnorodność, krytyczne minimum specyfikacji i umiejętność uczenia się, jak się uczyć. Opanowanie procesu uczenia się, jak się uczyć pozwala na ciągłość uczenia się³² i jest wynikiem praktycznego zastosowania podwójnej pętli uczenia się³³.

³¹ Nadler D.A., M.L. Tushman, *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997, s. 120, 160; Handy Ch., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press 1989, s. 93; Ashkenas R., D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 110.

³² Sims H.P., D.A. Gioia, Jr., *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1986; B. Dumaine, *Mr. Learning Organization*, *Fortune* 1994, nr 17, s. 147–157.

³³ Argyris Ch., *Double – loop learning in organizations*, *Harvard Business Review*, wrzesień–październik 1977, vol. 5, issue 2, s. 115–125 oraz Argyris Ch., *Single – Loop and Double – Loop Models in Research on Decision Making*, *Administrative Science Quarterly*, wrzesień 1976, vol. 21, issue 3, s. 367; zob. też: Argyris Ch., *The Next Challenge for TQM. Taking the Offensive on Defensive Reasoning*, *Journal for Quality Participation* 1999, vol. 22, nr 6, s. 41–44 oraz Crossan M., *Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris*, *Academy of Management Executive* 2003, vol. 17, nr 2, s. 53.

W ten sposób, na podstawie zastosowanego budulca wyróżnić można skrajne modele stylu organizacyjnej architektury: architektura studni i architektura hologramu. Nazwy użyte do określenia stylów nie niosą ze sobą wartości oceniających, służą jedynie budowie skojarzeń. W istocie żaden ze stylów nie jest ani dobry ani zły, owszem mogą one być odpowiednie lub nie odpowiednie do długotrwałych zakładanych zamierzeń biznesowych, to znaczy strategii, bardziej lub mniej do nich dopasowane³⁴.

Przeznaczeniem organizacji o architekturze studni jest formułowanie i osiąganie konkretnych, mierzalnych formalnie określonych celów – zwiększenie zysku o określony procent, zmniejszenie kosztów o określony procent, wzrost udziału w rynku o określony procent... i tak dalej. W taki sposób sformułowane cele to inaczej wzorce, które firma powinna wypełniać, do których powinna się stosować w swoim działaniu. Funkcjonowanie w zgodzie z wzorcem i osiąganie założonych rezultatów wymaga stworzenia systemu zadań i kontroli ich realizacji oraz możliwości reakcji na odchylenia. Z tego powodu budulcem organizacji są zadania jako sparametryzowane zakresy czynności, opisane zakresy odpowiedzialności oraz wyznaczone miejsca koordynacji działań, które przyjmują postać hierarchicznego systemu zarządzania. Konsekwentne postępowanie w taki sposób musiałoby prowadzić do ustawicznego powiększania organizacyjnej budowli aż do miejsca, w którym koordynacja i kontrola zajęłyby więcej czasu niż wykonywanie działań. Wtedy przychodzi czas na zastosowanie technologii towarzyszących, rozwiązań, które powstały poza głównym nurtem prowadzonego biznesu, ale które są przydatne dla jego funkcjonowania. Przykładowy outsourcing należy do grupy technologii towarzyszących; outsourcing wymaga opisu wzorca i sposobu reakcji na odchylenia. Problem powstania produktu (usługi) zgodnie z wzorcem oraz związana z tym koordynacja i kontrola mieszczą się poza granicami organizacji. Podobne funkcje, choć w inny sposób pełnią normy jakości. Raz dokonany opis procedury, w którym znajduje się sposób postępowania, który nieodmiennie prowadzi do powstania produktów (usług) zgodnych ze wzorcem zwalnia z potrzeby koordynacji oraz kontroli zachowań. Koordynacja mieści się w procedurze, a kontrolę zachowań przeniesiono na stanowisko pracy.

³⁴. Nadler D. A, M. S. Gernstein, R. B. Shaw, et al., op. cit.,

Inne technologie towarzyszące w postaci przyjaznego oprogramowania oraz skomputeryzowanych sieci komunikacyjnych zwiększają samodzielności zachowań. Technologie towarzyszące ułatwiają funkcjonowanie, ale żadna z nich nie narusza podstaw stylu organizacyjnej architektury. Mechanizmami koordynacyjnymi w organizacjach o architekturze studni są nadal: kontrola, struktura i zadanie³⁵.

Fabryka Forda z lat 30. typowa organizacja o architekturze studni. Poszczególne fragmenty firmy były ze sobą połączone procesem technologicznym, który każdemu z nich nadawał sens istnienia. Jednocześnie większość problemów, które się pojawiały w poszczególnych miejscach organizacji znajdowało rozwiązanie na szczeblu zarządu lub wręcz właściciela firmy. Mc Donald's jest organizacją o architekturze studni z wyboru. Mc Donald's stawia przed pracownikami i poszczególnymi restauracjami wyraźne, wymierne cele. Mc Donald's świadomie zdecydował, że pracownicy będą wyspecjalizowani w wąskich zakresach czynności, a poszczególne miejsca prowadzenia operacji nie będą ze sobą operacyjnie miały nic wspólnego. Architekturze studni pomagają liczne standardy, które są zastosowaniami technologii towarzyszących: szuflka i torebka do frytek nie wymagają interwencji z niczyjej strony i w żadnej fazie produkcji. Funkcjonowaniu firmy w architekturze studni pomaga indoktrynacja kierownictwa firmy. Każdy z dyrektorów firmy ma obowiązek przepracować określony czas w roku w jednej ze studni jako jeden z wielu pracowników produkcyjnych.

Przeznaczeniem organizacji o architekturze hologramu jest posuwanie się w kierunku wyznaczonym przez zbiór komunikatów fundamentalnych; cele mają charakter tymczasowy. Tym samym, zakreślona została przestrzeń, która wyznacza dowolność zachowań uczestników ograniczoną jedynie treścią zbioru komunikatów fundamentalnych. W przestrzeni tej muszą się spotkać i samodzielnie przeprowadzić operacje, które sami zaprojektowali.

Istota architektury hologramu polega na względnej stałości, trwałości i jednoznaczności zbioru komunikatów fundamentalnych. Każdy uczestnik organizacji, w każdym miejscu prowadzonych przez nią operacji wyposażony jest w ten sam zasób – zbiór jednakowo interpretowanych komunikatów fundamentalnych, z których wynika jednolite rozumienie organizacyjnych wartości. Tym samym, organizacyjna architektura hologramu wyznacza przestrzeń, w której pojawiać się może dowolność rozwiązań.

³⁵ Simons R., *Levers of Organizational Design*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2005.

Komunikaty fundamentalne wskazują bowiem na to, które procesy są istotne w funkcjonowaniu korporacji, zachęcają do podejmowania samodzielnych działań, które budują relacje, a nadto skłaniają do tego, aby relacje służyły twórczym sposobom wykorzystania korporacyjnego tworzywa – dla dobra realizowanego procesu. W toku takich działań, którym służą wywołane zachowania, pojawia się wiele tymczasowych celów, które są realizowane przez ich twórców. Rezultaty, które powstają jako wynik realizacji tymczasowych celów, jeśli są zgodne z zawartością zbioru komunikatów fundamentalnych, stają się zasobami, które służą powstawaniu i realizacji dalszych tymczasowych celów. Każdy z uczestników organizacji wyposażony w zbiór komunikatów fundamentalnych oraz własne kompetencje może stać się węzłem, wokół którego będą się gromadzić działania.

Upowszechnienie tej zasady na wszystkich ludzi w funkcjonowaniu organizacji powoduje powstanie hologramu: całość zawiera się każdej części, a każda część może wzmacniać znaczenie całości. W organizacyjnej architekturze hologramu funkcjonowanie organizacji oparte jest na wartościach, a mechanizmem integracyjnym jest uzgadnianie wartości oraz ich przydatności dla wzmocnienia zbioru komunikatów fundamentalnych.

Modelowym miejscem na budowę organizacyjnej architektury hologramu są pośród powszechnie znanych form, uniwersytety, a co do zasady instytucje, które zajmują się wytwarzaniem, gromadzeniem, upowszechnianiem i użytkowaniem wiedzy. Zbiór komunikatów fundamentalnych skłania do tworzenia tymczasowych celów, które muszą pochodzić ze środka społeczności, wynikać z kompetencji i zaangażowanie uczestników organizacji. W przykładowym uniwersyteckim poszukiwaniu prawdy cele nie mogą być z góry wyznaczone ani dekreteowane. Kompetencje badaczy i aparatura, którą dysponują umożliwiają lub nie umożliwiają podjęcie się realizacji konkretnego celu. Bezpośrednia dostępność do każdego, kto potencjalnie może być zaangażowany w projekt i przejrzystość informacyjna powodują, że społeczność naukowa jest w stanie ocenić wartość propozycji. Ocena wartości propozycji jako wysokiej natychmiast spowoduje, że do przedsięwzięcia przyłączą się inni uczestnicy wraz ze swoimi kompetencjami i zasobami, którymi dysponują. W świecie biznesu bliskie możliwości budowy instytucji w stylu architektury hologramu są firmy, których funkcjonowanie opiera się na wiedzy, te, które tworzą produkty intelektualne i powierzają zewnętrznym wykonawcom produkcję: przykładowe 3M wraz ze swoimi laboratoriami, firmy farmaceutyczne wraz ze swoimi laboratoriami i przykładowe GE, które jest kolekcją zasobów tytułów niematerialnych w postaci własności firm oraz ogólnego modelu ich wspólnego funkcjonowania. W rzeczywistości, część operacji prowadzonych przez GE odbywa się a organizacyjnej architekturze hologramu.

Na przeszkodzie upowszechnienia się organizacyjnej architektury hologramu stoi, biorąc pod uwagę rozwój, jaki się dokonał w rozwoju technologii towarzyszących, zbiór przyzwyczajzeń i stereotypów³⁶ oraz lęk przed zmianami, jakie musiałyby się dokonać w zakresie prac i umiejscowieniu poszczególnych ludzi³⁷. Funkcjonowanie instytucji w stylu architektury studni gwarantuje zaś indywidualne bezpieczeństwo.

Bibliografia:

1. Aaker D.A., E. Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge, California Management Review 2000, vol. 42, nr 4
2. Argyris Ch., Double – loop learning in organizations, Harvard Business Review, wrzesień–październik 1977
3. Argyris Ch., The Next Challenge for TQM. Taking the Offensive on Defensive Reasoning, Journal for Quality Participation 1999, vol. 22, nr 6
4. Argyris Ch., Single – Loop and Double – Loop Models in Research on Decision Making, "Administrative Science Quarterly", wrzesień 1976
5. Ashkenas R., D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures, Jossey-Bass, San Francisco 2002
6. Bandura A., Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review 1977, vol. 84, nr 2
7. Becker B.E., M. A. Huselid, R. W. Beatty, The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact, Harvard Business School Publishing Corporation, 2009
8. Bedeian A.G., R.F. Zammuto, Organizations. Theory and Design, Dryden Press, Chicago 1991
9. Bennis W., D. Goleman, J. O'Toole, P. W. Biederman, Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor, Jossey – Bass, San Francisco, 2008
10. Brown W.B., D.J. Moberg, Organization Theory and Management, Wiley, New York 1980
11. Crossan M., Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris, Academy of Management Executive 2003, vol. 17, nr 2
12. Czapla T., Zintegrowany model kompetencji, Folia Oeconomica, Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, Uniwersytet Łódzki, czerwiec 2010
13. Czarnecki J., Tworzenia kapitału społecznego, Master of Business Administration, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, nr 4, 2007

³⁶ Schein E.H., How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, Sloan Management Review, zima 1993, vol. 34, nr 2, s. 87.

³⁷ W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, P. W. Biederman, Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor, Jossey – Bass, San Francisco, 2008, s. 21 – 27.

14. Daft R.L., *Organization Theory and Design*, wyd. dziewiąte, South-Western Thomson Learning 2007
15. Dumaine B., Mr. Learning Organization, *Fortune* 1994, nr 17
16. Eisenhardt K.M., J.A. Martin, Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal* nr 21, 2001
17. Galunic D.C., K.M. Eisenhardt, Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, *Academy of Management Journal* 2001, vol. 44, nr 6
18. Gulati R., D. Kletter, Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High – Performing Organizations, *California Management Review*, vol 47, no. 3. Spring 2005
19. Hamel G., C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996
20. Handy Ch., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press 1989
21. Hatch M. J., *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford 1999
22. Henderson R.M., K.B. Clark, Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly* 1990, nr 35
23. Hodge B.J., W.P. Anthony, L.M. Gales, *Organization Theory. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ 1996
24. Hofstede G., The Poverty of Management Control Philosophy, *Academy of Management Review* 1978, vol. 3, nr 3
25. Huang J., Future Space. A New Blueprint for Business Architecture, *Harvard Business Review*, kwiecień 2001
26. Jermier J.M., Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control, *Administrative Science Quarterly* 1998, vol. 43, nr 2
27. Kiernan M. J., The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century, *Academy of Management Executive* 1993, vol. 7, nr 1
28. Lepak D.P., Snell, The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review* 1999, vol. 24, nr 1
29. Mesjasz Cz., Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych, *Organizacja i Kierowanie* 2003, nr 4 Mesjasz Cz., Images of Organization and Development of Information Society: Going Into Metaphores, seria 627: Computing Anticipatory Systems, Fifth International Conference, American Institute of Physics 2002
30. Morgan G., More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science, „*Administrative Science Quarterly*” 1983, vol. 28
31. Morgan G., Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly* 1980, vol. 25
32. Nadler D.A., M.S. Gerstein, What Is Organizational Architecture, *Harvard Business Review*, wrzesień–październik 1992
33. Nadler D.A., M.L. Tushman, *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997
34. Nadler D.A., M.S. Gerstein, R. Shaw, *Organizational Architecture: Design for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, California 1992

35. Niemczyk J., Analogie w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie* nr 3 (109) 2002.
36. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 1998
37. O'Connor J. T., Corporate Architecture, *Harvard Business Review*, wrzesień–październik 1993
38. Robbins S.P., *Management*, wyd. czwarte, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994
39. Schein E.H., How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, „*Sloan Management Review*”, zima 1993, vol. 34, nr 2, s. 87
40. Sims H.P., D.A. Gioia, Jr., *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1986
41. Simons R., *Levers of Organizational Design*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2005
42. Skarzynski P., R. Gibson, *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Press Boston, Massachusetts, 2008
43. Walsch J.P., G.R. Ungson, Organizational Memory, *Academy of Management Review* 1991, vol. 16, nr 1
44. Weick K.E., Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory-focused Approach, *Journal of Management Inquiry* 1992, vol. 1, nr 3.
45. Weick K.E., The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly* 1993, nr 38.
46. Whetten D.A., K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, 2007.

Jerzy S. Czarnecki

Models of Organization Architecture

(Summary)

This article presents, in a metaphor of organization architecture two extreme models: a silo architecture, and a hologram architecture. Purpose and structural materials are two building architecture elements. In an edifice created of these, organization functions with the support of collateral technologies. All these three elements combined determine an architectural style of an organization. Two extreme architectural models: silo and hologram are created with the use of structural materials, respectively: structure – task – control or process – relations – autonomy.