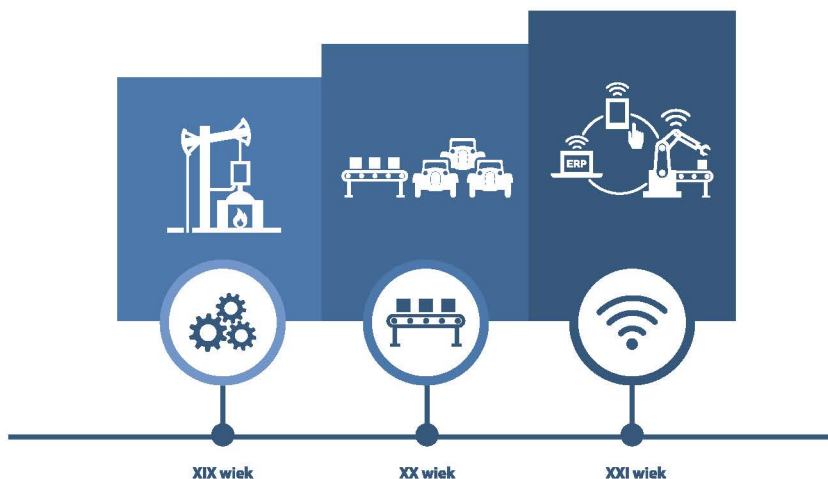


Zarządzanie

Ewolucja zarządzania

Dyktat struktury strategii i kultury

Jolanta Bieńkowska, Czesław Sikorski



Ewolucja zarządzania



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Ewolucja zarządzania

Dyktat struktury strategii i kultury

Jolanta Bieńkowska, Czesław Sikorski



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Jolanta Bienkowska, Czesław Sikorski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Agnieszka Sitko-Lutek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

KOREKTA JĘZYKOWA

Maria Kurpiel

REDAKCJA TECHNICZNA

Katarzyna Zajczkowska

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07564.16.0.K

Ark. druk. 6,875

ISBN 978-83-8088-428-1

e-ISBN 978-83-8088-429-8

<https://doi.org/10.18778/8088-428-1>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1	
PRZESTRZEŃ ORGANIZACYJNA	9
1.1 Cel, przedmiot i granice zarządzania	9
1.2 Zewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej	14
1.2.1 Technika	14
1.2.2 Rynek	15
1.3 Wewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej	18
1.3.1 Struktura	18
1.3.2 Strategia	20
1.3.3 Kultura	23
1.4 Trzy typy przestrzeni organizacyjnej	27
ROZDZIAŁ 2	
OKRES INDUSTRIALNY	33
2.1 Technika i rynek na początku XX wieku	33
2.2 Organizacja mechanistyczna	37
2.3 Dominacja struktury	40
2.4 Restrykcyjna kultura organizacyjna	47
ROZDZIAŁ 3	
OKRES MODERNISTYCZNY	55
3.1 Początki globalizacji i rewolucji informacyjnej	55
3.2 Organizacja otwarta, czyli dominacja strategii	61
3.3 Struktura elastyczna	67
3.4 Liberalna kultura organizacyjna	73
ROZDZIAŁ 4	
OKRES INFORMACYJNY	79
4.1 Skutki rozwoju Internetu	79
4.2 Organizacja bez granic	85
4.3 Hiperelastyczność w zarządzaniu projektami w przestrzeni wirtualnej	89
4.4 Pragmatyczna kultura organizacyjna	94
ZAKOŃCZENIE	101
BIBLIOGRAFIA	107

WSTĘP

Obserwując rozwój nauki zarządzania w okresie ostatnich stu lat, łatwo dostrzec zasadnicze zmiany koncepcji, metod i zasad formułowanych na użytek praktyki gospodarczej. Poglądy uważane w danym okresie za słuszne, oparte na solidnym fundamencie empirycznym, po pewnym czasie są odrzucane i zastępowane innymi, często będącymi przeciwieństwem tych pierwszych. Niekwestionowana wydaje się być jedynie teoria sytuacyjna (*contingency theory*), zgodnie z którą na gruncie nauki zarządzania nie ma twierdzeń uniwersalnych, których prawdziwość jest niezależna od miejsca i czasu. Powodem częstych, a w ostatnich latach coraz bardziej nasilających się zmian w poglądach przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania jest fakt, że jest to działalność niezwykle wrażliwa na oddziaływanie rozmaitych elementów rzeczywistości, w której jest podejmowana. Sposób zarządzania zawsze jest zmienną zależną, a jakiegokolwiek próby ignorowania zmian zachodzących w otoczeniu tego procesu muszą się kończyć jego niepowodzeniem.

Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem, który w największym stopniu oddziałuje na sposób zarządzania, jest postęp techniczny i związane z nim możliwości funkcjonowania organizacji i realizacji jej misji. Zmiany w technice i technologii wpływają na ewolucję sposobu zarządzania organizacją. Polega ona na tym, że w kolejnych jej etapach inne narzędzie zarządzania wysuwa się na plan pierwszy.

Przedmiotem rozważań zawartych w książce jest analiza przestrzeni organizacyjnej, w której ta ewolucja przebiega. W rezultacie tych rozważań przedstawiona została koncepcja interpretacji i wyjaśnienia procesu zmian w zarządzaniu, poczynając od końca XIX wieku do początku wieku XXI. Dla potrzeb analizy cały ten czas podzielony został na trzy okresy, nazwane umownie: industrialnym, modernistycznym i informacyjnym. Na skutek możliwości stwarzanych przez aktualny poziom postępu technicznego w każdym z tych okresów upowszechnia się inny model zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Książka składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia; zawiera również bibliografię. W rozdziale I omówiono koncepcję przestrzeni organizacyjnej jako kategorii analitycznej, zgodnie z którą proces zarządzania polega na kształtowaniu zależności między jej elementami. W rozdziale tym wyróżniono również trzy możliwe typy przestrzeni organizacyjnej ze względu na dominującą rolę jednego z trzech narzędzi zarządzania: struktury, strategii i kultury.

Treścią II rozdziału jest model zarządzania w okresie industrialnym, w którym dominujące znaczenie mają określone cechy struktury organizacyjnej. Przedstawiono w nim możliwości techniczne i cechy rynku na początku XX wie-

ku, wynikające stąd cechy struktury oraz ich wpływ na cechy strategii i kultury organizacyjnej.

W III rozdziale przedmiotem analizy jest model zarządzania w okresie modernistycznym, w którym z kolei strategia staje się najważniejszym narzędziem. Zmiana ta jest skutkiem zasadniczych przeobrażeń zachodzących w technice i na rynku. Pożądane w tym okresie cechy strategii determinują cechy struktury i kultury organizacyjnej.

Wreszcie w IV rozdziale przedstawiono coraz lepiej widoczny, współczesny model zarządzania, w którym dominującą rolę odgrywa kultura organizacyjna. Decydują o tym aktualne możliwości techniczne i cechy rynku e-commerce. W tej sytuacji kultura organizacyjna ma największy wpływ na cechy struktury i strategii w systemach organizacyjnych. W rozdziale tym zwrócono także uwagę, że specyfika realizacji projektów w wirtualnych sieciach organizacyjnych wymaga umiejętności stosowania rozwiązań popularnych w poprzednich okresach i łatwej ich zmiany.

Książka adresowana jest do studentów i praktyków zarządzania. Jej główne przesłanie to zainspirowanie Czytelnika do poszukiwania głębszych uzasadnień stosowanych w praktyce metod zarządzania, dzięki czemu ich wybór może być bardziej racjonalny.

*Jolanta Bieńkowska
Czesław Sikorski*

ROZDZIAŁ 1

PRZESTRZEŃ ORGANIZACYJNA

1.1 Cel, przedmiot i granice zarządzania

Na proces zarządzania organizacją spojrzeć można z różnych punktów widzenia. Najczęściej dominuje perspektywa teleologiczna, w której skupiamy się na ocenie rezultatów tego procesu, analizując jego skuteczność i efektywność i poszukując odpowiednich sposobów ich pomiaru. Popularna jest także perspektywa metodologiczna, w której z kolei, interesują nas zastosowane w tym procesie metody i techniki. Na zarządzanie można jednak spojrzeć także przez pryzmat warunków, które trzeba stworzyć, aby misja organizacji mogła być właściwie pełniona. Nie chodzi przy tym ani o ocenę rzeczywistych skutków działań zarządczych, ani o sposób, w jaki powinny być one wykonywane. Chodzi o odpowiedź na pytanie, co należy zrobić w organizacji, aby w warunkach takich, a nie innych możliwości i ograniczeń stwarzanych przez jej otoczenie, mogła ona skutecznie pełnić swoją misję. Czy odpowiedź ta okaże się słuszna, czy nie, to zupełnie inna sprawa. W tym podejściu do zarządzania kierujemy się zatem racjonalnością metodologiczną, a nie rzeczową.

Przy tej perspektywie elementarnym celem zarządzania organizacją jest tworzenie i utrzymywanie takich warunków, które w świetle aktualnie posiadanych informacji będą najlepiej służyć wypełnieniu przyjętej misji. Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest zaprojektowanie określonych instrumentów, przy pomocy których można będzie jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby. Cechy tych instrumentów należy przy tym projektować tak, aby w maksymalnym stopniu uwzględnić warunki otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Można więc mówić o wewnętrznych warunkach pełnienia misji, czyli tych, które są tworzone w procesie zarządzania organizacją oraz warunkach zewnętrznych, na które w tym procesie nie ma się wpływu, natomiast trzeba się do nich dostosować. Z tego punktu widzenia zarządzanie jest procesem kształtowania w przestrzeni organizacyjnej instrumentów i zależności między nimi, służących takiemu sposobowi wykorzystania

posiadanych zasobów, który w danych warunkach otoczenia umożliwi właściwe realizowanie nadrzędnego celu organizacji, jakim jest misja.

W powyższej definicji zarządzania zawarte są pojęcia wymagające szczegółowego wyjaśnienia. Zacznijmy od końca, czyli od misji organizacji. Nie wchodząc w dyskusję na temat sposobu jej rozumienia, można przyjąć, że chodzi tutaj o oceniany pozytywnie finalny, a zarazem powtarzalny efekt działalności organizacji. W przypadku organizacji gospodarczych jest to zbiorczy wynik transakcji rynkowych w danym okresie czasu. Im jest on lepszy, tym lepiej spełniana jest misja organizacji. Określeniem, które najlepiej oddaje jej istotę, ponieważ łączy rezultat działania organizacji z oczekiwaniami jej odbiorców w otoczeniu, jest nazwanie jej racją uzasadniającą istnienie organizacji. Organizacja istnieje zatem z powodu określonej misji, którą ma do spełnienia w swoim otoczeniu. Spełnianie misji polega na zaspokajaniu określanego rodzaju potrzeb. Dopóki organizacja zaspokaja te potrzeby, dopóty jest przez otoczenie zasilana w potrzebne zasoby i ma szansę przetrwania, a nawet rozwoju. Organizacje niespełniające swoich misji, przestają być zasilane przez otoczenie i nieuchronnie upadają.

Kolejnym pojęciem jest otoczenie organizacji, które można określić krótko, jako wszystko to, co do organizacji nie należy, a co ma na nią wpływ. Otoczenie organizacji jest wieloaspektowe i składa się z wielu wzajemnie przenikających się typów. Chcąc jednak mówić o różnych rodzajach otoczenia, trzeba najpierw odrzucić zupełnie nieuprawniony i – biorąc pod uwagę polską tradycję językową – niezrozumiały podział na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, spotykany niekiedy w literaturze. Otoczenie organizacji można natomiast podzielić na ogólne i szczegółowe, co pokrywa się z często stosowanym podziałem na otoczenie dalsze i bliższe. Otoczenie ogólne (dalsze) tworzy warunki czasowo-przestrzenne, w jakich dana organizacja funkcjonuje. Otoczenie ogólne jest wspólne dla określonej klasy organizacji na danym obszarze terytorialnym. Chodzi tutaj o rozmaite procesy i zjawiska wywierające wpływ na sposób funkcjonowania danej organizacji, jak obowiązujące prawo, reguły gry ekonomicznej, poziom techniki i technologii, kultura społeczna itp. Otoczeniem szczegółowym (bliższym) nie są natomiast zjawiska i procesy, ale konkretne organizacje i jednostki, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje podczas swojego funkcjonowania, a więc dostawcy zasobów, klienci, konkurenci, kooperanci itp.

Do ogólnych, syntetycznie rozumianych czynników kształtujących zewnętrzne warunki pełnienia misji w danej organizacji należy zaliczyć dwa: technikę i rynek. Przez technikę rozumie się tu możliwości realizacji zadań składających się na pełnienie misji, wynikające ze stopnia rozwoju nauki i techniki w otoczeniu dalszym organizacji, oraz możliwości pozyskania stosownych surowców i materiałów, maszyn i narzędzi, a także technologii w jej otoczeniu bliższym. Technika, jako cecha warunków otoczenia organizacji, odnosi się do możliwości, które można mierzyć stopniem swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących przedmiotu, czasu oraz miejsca prowadzenia działalności. Dostępna

w otoczeniu technika określa tempo i skalę działalności danej organizacji, standardy jakościowe produktów i stopień ich zróżnicowania.

Z kolei rynek, a właściwie rynki sprzedaży, zaopatrzenia i pracy, na których organizacja sprzedaje swoje produkty i zaopatruje się w potrzebne jej zasoby, tworzy warunki pełnienia misji poprzez kształtowanie relacji między popytem a podażą. Na zmianę tych relacji wpływ mają zachowania klientów, konkurentów, kooperantów oraz zmiany w przepisach prawa. Warunki rynku tworzą działające na nim organizacje, które w swojej działalności wykorzystują dostępne im możliwości techniczne. Stworzone w ten sposób cechy otoczenia rynkowego oddziałują następnie na sposób funkcjonowania tych organizacji.

Następnym pojęciem wymagającym wyjaśnienia są instrumenty zarządzania, które służą określonemu sposobowi wykorzystania finansowych, technicznych i kadrowych zasobów organizacji w toku pełnienia jej misji. Kształtowanie i utrwalanie cech tych instrumentów jest przedmiotem działań zarządczych. Do nich należy zaliczyć: strukturę organizacyjną, strategię organizacji i kulturę organizacyjną. W swojej koncepcji równowagi organizacyjnej A.K. Koźmiński i K. Obłój (1989: 286) wymienili te same instrumenty, którym przypisali rolę przywracania stanu względnej równowagi w organizacji, dodając jeszcze do tego procedury. W ujęciu zastosowanym w tej książce stanowią one element struktury dynamicznej i jako takie mieszczą się w ogólnym pojęciu struktury organizacyjnej. Są więc trzy podstawowe instrumenty zarządzania, których cechy i wzajemne zależności tworzą wewnętrzne warunki pełnienia misji organizacyjnej¹.

Struktura organizacyjna jest instrumentem regulującym relacje między elementami systemu organizacyjnego, jakimi są stanowiska pracy i komórki organizacyjne. Struktura jest tu rozumiana zarówno w ujęciu statycznym, jako relacje zachodzące na tle rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału pracy, jak i w ujęciu dynamicznym, jako struktura procesów, czyli relacji między przebiegami informacji i zasileń w systemie organizacyjnym. Projektując strukturę organizacyjną, dąży się do pełnego wykorzystania potencjału zasobowego organizacji, uwzględniając jednak przy tym techniczne i rynkowe warunki otoczenia, które wykorzystanie tego potencjału mogą ograniczać. Oddziaływanie otoczenia na strukturę organizacyjną może być także wynikiem mody, która skłania do poszukiwania wzorcowych rozwiązań strukturalnych w otoczeniu organizacji. Chociaż w żadnym podręczniku zarządzania nie wymienia się mody jako zmien-

¹ W podobny sposób A.R. Negandhi (1969: 315) przedstawia konceptualizację środowiska organizacji, wymieniając trzy różne nakładające się na siebie warstwy: organizacyjną, zadaniową i społeczną. Organizacyjna jest najmniejsza i obejmuje wewnętrzne rozwiązania organizacyjne umożliwiające funkcjonowanie. Zadaniowa jest szersza i dotyczy tej sfery funkcjonowania, w której organizacja wchodzi w interakcje z innymi organizacjami. Najszerzą warstwą jest warstwa społeczna, która obejmuje makrośrodowisko socjokulturowe i jego wpływ na zachowania ludzi w organizacji. Jak widać, różnica polega na tym, że Negandhi łączy wewnętrzne warunki pełnienia misji z zewnętrznymi.

nej branej pod uwagę przy wyborze typu struktury organizacyjnej, to jednak w praktyce kierownicy nierzadko pozytywnie reagują na upowszechniające się trendy w rozwiązaniach organizacyjnych, upatrując w nich szanse sukcesu. Zapomina się przy tym o lokalnych uwarunkowaniach, które w tym wyborze powinny mieć znaczenie decydujące. W teoriach zarządzania podążanie za modą nie jest akceptowane, ale już benchmarking uważa się za jak najbardziej uprawniony. A przecież w praktyce najczęściej bywa tak, że przy wyborze wzorcowych rozwiązań podstawowe znaczenie mają przede wszystkim marka i sukcesy firmy będącej przykładem do naśladowania, a nie specyfika organizacji, do której te rozwiązania próbuje się przenieść.

Kolejnym instrumentem zarządzania jest strategia organizacji, która reguluje relacje między organizacją a jej otoczeniem. Program działań składający się na strategię jest odpowiedzią na warunki, jakie stwarza rynek. Na wybór strategii organizacji wpływ ma stopień nasycenia rynku, stopień jego konkurencyjności oraz stopień częstotliwości i przewidywalności zmian zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Im większa przewaga popytu nad podażą na rynku sprzedaży, tym mniejsze jest znaczenie rynku w procesie zarządzania organizacją. Kiedy natomiast stosunek między podażą a popytem zmienia się na niekorzyść popytu, wówczas znaczenie rynku rośnie i zwiększa się jego wpływ na sposób zarządzania.

Wreszcie trzeci instrument zarządzania – kultura organizacyjna – reguluje relacje społeczne w organizacji poprzez utrwalenie wspólnych wzorów myślenia i zachowania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych, a więc prawidłowego, czyli zgodnego z zamierzeniami osób zarządzających, funkcjonowania struktury i strategii. Aby ludzie mogli efektywnie pracować w ramach określonych rozwiązań organizacyjnych, muszą rozumieć ich istotę, akceptować ich skutki i mieć poczucie sensu wymagań, do których mają się dostosować. W procesie zarządzania należy więc dążyć do zapewnienia zgodności między kulturą a pozostałymi dwoma instrumentami. Zwykle mówi się w takim wypadku o potrzebie kształtowania przez kadrę kierowniczą kultury organizacyjnej adekwatnej do przyjmowanych rozwiązań organizacyjnych w sferze struktury i strategii. Zapomina się przy tym niekiedy, że kierownicy często reprezentują tę samą kulturę organizacyjną, co ich podwładni, preferują te same wzory myślenia i zachowania i kierują się tymi samymi stereotypami. Dlatego, projektując strukturę organizacyjną i strategię, podświadomie nadają jej cechy zgodne z własnymi nawykami kulturowymi.

Kultura organizacyjna kształtuje się nieustannie pod wpływem rozmaitych czynników zarówno wewnątrz organizacji, jak i pochodzących z jej otoczenia. Do wewnętrznych czynników kulturotwórczych zaliczyć należy:

- interakcje społeczne, w wyniku których upowszechniają się wzory kulturowe prezentowane przez bardziej wpływowych członków organizacji;
- wymagania stawiane pracownikom przez cechy formalnych rozwiązań organizacyjnych, zwłaszcza wtedy, gdy są one niezmiennie przez dłuższy czas;

- przykład sposobu myślenia i zachowania kierownika, na którym koncentruje się uwaga podwładnych, zwłaszcza gdy kierownik ten ma duży autorytet rzeczywisty.

Na zewnętrzne czynniki kulturotwórcze składa się wpływ dominującego w otoczeniu organizacji systemu ekonomicznego i politycznego, norm prawnych, sposobu konkurencyjności na rynku, wymagań klientów itp. Przede wszystkim jednak są to nawyki wyniesione ze środowiska społecznego, z którego wywodzą się członkowie organizacji. Uwarunkowań kultury organizacyjnej można zatem poszukiwać w długotrwałych procesach rozwoju społecznego, w doświadczeniach historycznych, wpływach religijnych, warunkach geograficznych itp. Powstające w wyniku tych doświadczeń systemy wartości i wzorce zachowań wpajane są i utrwalane przez wychowanie w rodzinie i w szkole. Kultury organizacyjne rozwijają się więc w kontekście kultury środowiskowej dominującej na danym terenie.

I wreszcie na koniec pojęcie podstawowe w tej książce, a mianowicie „przestrzeń organizacyjna”. Tworzą ją zależności między elementami, którymi są zewnętrzne uwarunkowania realizacji misji organizacji, czyli technika i rynek oraz wewnętrzne instrumenty zarządzania, czyli: struktura, strategia i kultura. W przestrzeni tej przebiega proces zarządzania organizacją, który polega na wykorzystywaniu jej zasobów w celu realizacji misji w określonych warunkach otoczenia (Bieńkowska, Sikorski, 2014: 11).

Powyższe rozumienie przestrzeni organizacyjnej jest bliskie temu, które funkcjonuje od pewnego czasu w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu (Wai-chung Yeung, 2005: 219–240). Najczęściej definiowane jest ono jako obszar, a także rodzaj działań prowadzonych przez organizację będących rezultatem jej relacji z otoczeniem. W takim rozumieniu zarządzanie w przestrzeni organizacyjnej polega na wykorzystywaniu zasobów i potencjału otoczenia organizacji w sposób zapewniający jej korzystne perspektywy i rozwój. Jak zaznacza A. Żarczyńska-Dobiesz (2008: 28), zasadność sformułowania pojęcia przestrzeni organizacyjnej wyniknęła z potrzeby ujęcia w spójną całość czynników kształtujących sposób funkcjonowania organizacji z uwzględnieniem oddziaływania jej otoczenia.

1.2 Zewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej

1.2.1 Technika

Technika obejmuje wszelkie urządzenia, narzędzia lub metody działania, które zaprojektowano w celu usprawnienia procesu przetwarzania nakładów w wyniki. Technika dotyczy więc zarówno środków pracy (technika ścisła), jak i sposobów wytwarzania, czyli technologii. Jak wcześniej wspomniano, technika oznacza możliwości dotyczące czasu, zakresu i miejsca prowadzenia danej działalności. W ujęciu historycznym możliwości te pojawiały się stopniowo i wyznaczały kierunek postępu technicznego. Są one związane z przełomowymi innowacjami, takimi jak wprowadzenie silnika parowego w XVIII wieku, rozwój stalownictwa, przetwórstwa ropy naftowej i zastosowanie energii elektrycznej w XIX wieku oraz wykorzystanie technologii mikroprocesorowej w XX wieku. Zwiększenie możliwości dotyczących czasu produkcji wiąże się z postępującą mechanizacją i automatyzacją procesów wytwórczych. Dzięki zastosowaniu dostępnej w danym okresie techniki następuje skracanie czasu wytwarzania danego produktu, co oznacza zwiększenie liczby produkowanych wyrobów w określonej jednostce czasu. Celem zastosowania techniki na tym poziomie jest zatem zwiększenie wydajności pracy. Ten cel uzyskuje się przez zastępowanie pracy człowieka pracą maszyn (automatyzacja) lub przynajmniej zmniejszenie wydatkowanego przez niego wysiłku (mechanizacja). Możliwości usprawnienia odnoszą się tu do pracy na poszczególnych stanowiskach w ramach danego procesu produkcyjnego. Sytuacja, w której technika zwiększa możliwości działania nie tylko w odniesieniu do czasu, ale i zakresu prowadzonej działalności, związana jest z komputeryzacją. Chodzi w tym wypadku o możliwość sterowania procesami produkcyjnymi w organizacji, dzięki czemu można szybko i łatwo dokonywać zmiany asortymentu produkowanych wyrobów. Zastosowanie sterowanych komputerowo programów produkcyjnych pozwala elastycznie reagować na potrzeby rynku. Wreszcie trzecia charakterystyczna cecha rozwoju techniki to sytuacja, w której możliwości usprawnienia związane są nie tylko z czasem i zakresem działania, ale również ze swobodną zmianą jego miejsca. Takie możliwości stwarza komunikacja internetowa, dzięki której realizowane są wspólne, międzyorganizacyjne projekty w przestrzeni wirtualnej. Zastosowanie Internetu sprawia, że organizacje dysponują kompletnym i aktualnym zbiorem informacji o wszystkich istotnych zjawiskach w gospodarce światowej. Postęp w sferze komunikacji i łączności spowodował usunięcie technicznych ograniczeń w dziedzinie zaopatrzenia, kooperacji i bezpośrednich kontaktów interpersonalnych, co pozwala znajdować nisze rynkowe i nowe rynki dzięki uczestnictwu w licznych i nietrwałych globalnych sieciach współpracy.

Na zarysowane wyżej etapy postępu technicznego można też spojrzeć z nieco innej strony. Technika służy bowiem również temu, aby osiągnąć jak największą wartość wyniku użytecznego w stosunku do kosztów działania, czyli przyczynić się do wzrostu ekonomiczności. Otóż miara ekonomiczności ewoluuje wraz z rozwojem techniki i rosnącymi możliwościami jej wykorzystania w procesach wytwórczych. Przy mechanizacji i automatyzacji głównym wskaźnikiem ekonomiczności działania była wydajność pracy, która przekładała się na ekonomię skali dzięki produkcji masowej. Przy komputeryzacji dominującym kryterium oceny stała się ekonomiczność dywersyfikacji, dzięki możliwości wyboru optymalnej strategii różnicowania asortymentu produkcji w celu zmniejszenia ryzyka w prowadzeniu działalności na danym rynku. W warunkach komunikacji internetowej przeważać zaczyna ekonomiczność działania wynikająca z sieciowości organizacji, czyli zdolności do podejmowania kooperacji z innymi organizacjami w ramach struktury sieciowej przy realizacji wspólnych przedsięwzięć. Koszty, jakie generuje sieciowość są sumą kosztów działania organizacji oraz kosztów transakcyjnych.

Postęp techniczny wywiera istotny wpływ na cechy drugiego zewnętrznego elementu przestrzeni organizacyjnej, czyli rynku. R.A. Weber słusznie zwraca uwagę, że stopień niestabilności otoczenia rynkowego zależy przede wszystkim od intensywności zmian w technice. Otoczenie stabilne charakteryzuje się brakiem istotnych nowości technicznych w konkurencyjnych dziedzinach. W przeciwieństwie do niego otoczenie burzliwe charakteryzuje się dużą częstotliwością zasadniczych zmian w technice (Webber, 1996: 391–393). Dzieje się tak dlatego, że postęp techniczny u jednego z konkurentów wymusza podobne działania w sferze techniki u pozostałych, zaniepokojonych możliwością pogorszenia dotychczasowej pozycji rynkowej.

1.2.2 Rynek

W nauce ekonomii rynkiem nazywa się ogół transakcji kupna i sprzedaży dóbr oraz ogół warunków, w których zawierane są transakcje wymienne między sprzedawcami dóbr a ich nabywcami. Z punktu widzenia organizacji będącej producentem określonych dóbr można wyróżnić trzy rodzaje rynków, na których ona działa. Jest to rynek sprzedaży, na którym organizacja sprzedaje swoje produkty lub usługi i dzięki temu pozyskuje zasoby finansowe, następnie rynek zaopatrzenia, na którym pozyskuje ona szeroko rozumiane zasoby techniczne, czyli materialne, i wreszcie rynek pracy, na którym organizacja pozyskuje zasoby ludzkie.

Rynek sprzedaży jest polem gry, na którym organizacja dąży do zwiększenia lub przynajmniej utrzymania dotychczasowego udziału w rynku, czyli wielkości

sprzedaży swoich produktów. W dążeniu do uzyskiwania coraz większej przewagi na rynku, aż do zdobycia pozycji monopolistycznej, starają się przeszkodzić konkurencji, czyli inne organizacje produkujące i sprzedające te same lub podobne produkty na tym samym rynku. To z nimi i tylko z nimi organizacja prowadzi grę. Klienci są w tej grze stawką, ponieważ o ich pozyskanie toczy się gra między konkurującymi ze sobą organizacjami. Między klientem a sprzedawcą określonych produktów zachodzi naturalna sprzeczność interesów. Organizacja będąca sprzedawcą chce jak najdrożej sprzedać to, co może najtaniej wyprodukować. Z kolei, klient chce kupić jak najtaniej to, co ma dla niego jak największą wartość. Są to postawy skrajnie racjonalne, które jednak w praktyce są korygowane. W przypadku klientów przyczyną tych korekt mogą być emocje, gdy ktoś tak bardzo pragnie kupić upatrzony produkt, że cena nie ma dla niego znaczenia; przyczyną może być również niechęć do ponoszenia wysiłku związanego z poszukiwaniem najbardziej atrakcyjnej oferty lub brak czasu. W przypadku organizacji – sprzedawcy decyduje o tym presja konkurentów, która spełnienie marzenia o pozycji dominującej, nie mówiąc już o monopolistycznej, czyni nierealnym. Niezależnie od tego, w wielu krajach trudności z uzyskaniem takiej pozycji wynikają z interwencji państwa, które znajdują wyraz w stosowaniu postanowień ustaw antymonopolowych. Jeśli chodzi o pozostałych uczestników rynku, to jest kooperantów i wspomniane państwo, to mają oni znaczenie ze względu na warunki oraz reguły, według których prowadzona jest gra między sprzedawcami. Organizacja – sprzedawca nie prowadzi z nimi gry o zwiększenie udziału w rynku, ale prowadząc taką grę z konkurentami, musi reagować na zachowania kooperantów i zmiany w przepisach prawa.

Gra organizacji na rynku prowadzona jest według reguł, które na nim obowiązują. Są to reguły formalne i nieformalne. Te pierwsze związane są z regulacyjną funkcją państwa i wynikają z przepisów obowiązującego prawa handlowego i finansowego oraz rozporządzeń administracyjnych, systemu podatkowego, systemu licencji, zasad dopuszczania produktów na rynek, przepisów antymonopolowych itp. Drugą grupę reguł gry stanowią wzory kulturowe regulujące nieformalnie stosunki organizacji z klientami, konkurentami i kooperantami, w szczególności normy etyki biznesu. Ich nieprzestrzeganie nie grozi co prawda sankcją prawną, ale jego skutki mogą być niekiedy jeszcze bardziej dotkliwe dla organizacji ze względów wizerunkowych. Organizacje podejmują niekiedy działania zmierzające do zmiany reguł, które uważają za niekorzystne dla siebie. Działania te polegają na stosowaniu różnego rodzaju nacisków na organy władzy państwowej, przy czym konkurujące ze sobą organizacje często nie są ze sobą zgodne co do potrzeby tych zmian oraz ich kierunku. Również normy etyczne są przedmiotem subtelnych przetargów, w wyniku których zmieniają swoje znaczenie.

Instrumentami prowadzonej gry są cechy produktu i działania, które są reakcją na sytuację rynkową stworzoną przez konkurentów. Siła i skuteczność tych

instrumentów zależą od wartości posiadanych przez organizację zasobów. Instrumenty te można podzielić na bezpośrednie, których skutki zastosowania powinny być szybko widoczne oraz pośrednie, których zastosowanie umożliwi dopiero skuteczne wykorzystanie instrumentów bezpośrednich. Do instrumentów bezpośrednich, od których użycia oczekuje się zwiększenia liczby klientów organizacji, należą: obniżenie ceny produktu, poprawa jego jakości, innowacja, czyli wprowadzenie na rynek nowego produktu lub poprawa funkcjonalności produktu dotychczasowego, a także promocja i reklama. Do instrumentów pośrednich należy natomiast zaliczyć: wywiad gospodarczy ukierunkowany na konkurentów, lobbging ukierunkowany na organa władzy państwowej i samorządowej oraz zawieranie koalicji z innymi organizacjami.

Ze względu na stopień nasilenia konkurencji można wyróżnić trzy rodzaje rynków: chłonny, konkurencyjny i hiperkonkurencyjny. Rynek chłonny, zwany również rynkiem sprzedawcy, ze względu na przewagę popytu nad podażą, charakteryzuje się względną stałością uczestników i charakteru transakcji kupna-sprzedaży. Ten sam produkt, na tych samych warunkach, sprzedawany jest przez tego samego sprzedawcę tej samej grupie klientów. Konkurencja między sprzedawcami jest w tych warunkach mało agresywna, bo sprzedawcy mają poczucie kontroli nad własnym rynkiem. Rynek konkurencyjny jest rynkiem nabywcy, bo oznacza przewagę podaży nad popytem. Charakteryzuje się on względną stałością uczestników, ale zmiennym charakterem transakcji kupna-sprzedaży. Sprzedawca, chcąc utrzymać dotychczasową grupę klientów, musi bowiem dokonywać zmian w oferowanym produkcie lub w warunkach jego sprzedaży. Sprzedawcy tracą więc kontrolę nad własnym rynkiem. Naturalną reakcją obronną staje się umiejętność szybkiej reakcji na poczynania konkurentów, co oznacza adaptację do zmieniających się oczekiwań klientów. Wreszcie rynek hiperkonkurencyjny charakteryzuje się zmiennością zarówno uczestników, jak i charakteru transakcji kupna-sprzedaży. Organizacja-sprzedawca zmienia swoją tożsamość, uczestnicząc w realizacji rozmaitych projektów w nietrwałych międzyorganizacyjnych strukturach sieciowych. W warunkach bardzo silnej konkurencji wychwytywanie i wykorzystywanie szybko znikających szans wymaga częstej zmiany modeli biznesowych, co jest możliwe tylko przez zawieranie krótkotrwałych koalicji z innymi organizacjami i korzystanie dzięki temu z obcych zasobów. W ten sposób sprzedawca występuje pod różnymi znakami firmowymi, oferując różne produkty różnym grupom klientów na różnych rynkach. Warto zwrócić uwagę, że na rynku hiperkonkurencyjnym szczególnego znaczenia nabierają normy etyki biznesu, jako czynnik regulujący proces zawierania i podtrzymywania płynnych relacji biznesowych.

1.3 Wewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej

1.3.1 Struktura

Strukturę organizacyjną scharakteryzować można najlepiej przy pomocy trzech wymiarów: centralizacji, specjalizacji i standaryzacji. Dwa pierwsze dotyczą relacji między stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi, natomiast trzeci – relacji między elementami procesów pracy i będących ich rezultatem produktów.

Stopień centralizacji struktury odnosi się do sposobu rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Stopień ten jest tym wyższy, im więcej uprawnień decyzyjnych, w im szerszym zakresie spraw zlokalizowano na najwyższych szczeblach organizacyjnych. Skala możliwości co do sposobu rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych stanowi kontinuum od całkowitej decentralizacji do całkowitej centralizacji decyzji. Całkowita decentralizacja ma miejsce wówczas, gdy wszystkie decyzje są podejmowane, a następnie realizowane na tym samym szczeblu. W istocie byłaby to struktura jednoszczeblowa, gdzie decyzje podejmowane są na zasadzie demokracji bezpośredniej przez samych wykonawców. Całkowita centralizacja charakteryzuje się natomiast tym, że wszystkie decyzje zapadają na najwyższym szczeblu. W tym wypadku byłaby to struktura dwuszczeblowa, składająca się ze szczebla kierowniczego i szczebla wykonawczego. W zdecydowanej większości organizacji można rozpatrywać stopień centralizacji (decentralizacji) decyzji z pominięciem tych dwóch sytuacji skrajnych, jako mało prawdopodobnych.

W sprawie optymalnego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych H.A. Simon (1976: 81) napisał krótko: „Decyzje powinny być podejmowane tam, gdzie mogą być podejmowane z największą znajomością rzeczy”. Na znajomość rzeczy składają się jednak dwa elementy, które rzadko występują na jednym stanowisku pracy. Z jednej strony jest to bowiem wiedza i umiejętności potrzebne do podjęcia trafnej decyzji w danej sytuacji, a z drugiej – szybki dostęp do informacji na temat sytuacji decyzyjnej. Ten pierwszy element znajomości rzeczy charakteryzuje na ogół ludzi na wyższych szczeblach władzy, mających odpowiednie wykształcenie zawodowe, doświadczenie i znających priorytety organizacji. Ten drugi natomiast – wykonawców bezpośrednio stykających się z danym problemem w kontaktach z przedstawicielami otoczenia organizacji. Te dwa elementy znajomości rzeczy można zatem łączyć albo przez doskonalenie sposobów szybkiego przekazywania informacji ze stanowisk wykonawczych na wyższe szczeble organizacyjne, co będzie sprzyjało centralizacji decyzji, albo przez wyposażenie wykonawców w odpowiednią wiedzę, doświadczenie i znajomość priorytetów organizacji, co, z kolei, umożliwi decentralizację decyzji.

Dokonując oceny stopnia centralizacji (decentralizacji), należy oczywiście wziąć pod uwagę zarówno rozczłonkowanie pionowe struktury, jak i przedmiot podejmowanych decyzji. W pierwszym przypadku chodzi o określenie między

jakimi szczeblami organizacyjnymi oceniany jest podział uprawnień decyzyjnych. Można na przykład oceniać ten podział między wyższym a średnim szczeblem zarządzania, między szczeblem średnim a niższym czy wreszcie tylko między wyższym szczeblem a wszystkimi pozostałymi. Oceniając podział władzy między szczeblami organizacyjnymi, trzeba też wyraźnie zaznaczyć, jaki obszar działalności bierze się pod uwagę, czy chodzi o uprawnienia decyzyjne dotyczące na przykład działalności podstawowej, relacji z otoczeniem, spraw ekonomiczno-finansowych, technicznych lub kadrowych.

Stopień specjalizacji wynika z podziału pracy. Im dalej posunięty podział pracy, tym węższy staje się zakres działania na poszczególnych stanowiskach pracy lub w komórkach organizacyjnych. Stopień specjalizacji zależy od dwóch podstawowych czynników. Pierwszym z nich jest poziom kwalifikacji pracowników. Kiedy mają niskie kwalifikacje, wówczas jedynym sposobem ich wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji jest przydzielenie im możliwie prostych i powtarzalnych czynności do wykonania. Wąska specjalizacja jest wtedy koniecznością, pozwala bowiem słabo wykwalifikowanym pracownikom szybko dojść do wysokiej wprawy. W miarę podnoszenia poziomu kwalifikacji, poszerzanie zakresu czynności pozwala lepiej wykorzystać możliwości pracownika. Czynnikiem najważniejszym są jednak warunki otoczenia. Im bardziej stabilne i przewidywalne jest otoczenie, tym wyższy może być stopień specjalizacji. Wąska specjalizacja pozwala bowiem w tych warunkach zwiększyć wydajność pracy i obniżyć koszty. Im bardziej dynamiczne stają się jednak warunki otoczenia, tym stopień specjalizacji musi być niższy, aby szerszy repertuar czynności zawodowych ułatwiał dokonywanie zmian przystosowawczych do otoczenia.

Warto zwrócić uwagę na dwojakie rozumienie specjalizacji, które może być przyczyną nieporozumień. W książce tej określony stopień specjalizacji rozumiany jest jako skutek organizacyjnego, czy jak dawniej mówiono, fabrycznego podziału pracy. Wąski specjalista jest więc tutaj rozumiany jako pracownik mający wąski zakres czynności do wykonywania w organizacji. Jest to pracownik najczęściej przyuczony, czyli pozbawiony konkretnych kwalifikacji zawodowych. Często jednak, mówiąc o specjalizacji, ma się na myśli rezultat profesjonalnego podziału pracy. Rozwój nauki sprawia bowiem, że wyłaniają się ciągle nowe i coraz bardziej szczegółowe przedmioty działalności zawodowej. Przedstawiciele tych specjalności zawodowych słusznie określa się nieraz mianem wysokiej klasy specjalistów, podkreślając w ten sposób wartość ich wiedzy i umiejętności. Profesjonalny podział pracy nie ma jednak nic wspólnego z organizacyjnym podziałem pracy, a specjalista profesjonalny, wykonujący w istocie szeroki zakres czynności zawodowych, nie ma nic wspólnego ze specjalistą od dokręcania jednej śrubki.

Wreszcie trzeci wymiar struktury – standaryzacja – odnosi się do typowości i powtarzalności produktów oraz sposobów ich wytwarzania, czyli procesów pracy. Możliwości standaryzacji zależą od dwóch podstawowych czynników.

Istotne znaczenie ma w tym wypadku poziom techniki produkcyjnej. Im wyższy jest stopień umaszynowania procesów pracy, tym wyższy musi być stopień standaryzacji zarówno procesów, jak i produktów. Maszyny jako systemy deterministyczne funkcjonują bowiem w sposób standardowy. Drugim czynnikiem standaryzacji są postawy i oczekiwania klientów. Im bardziej klientów charakteryzuje jednolitość gustów i oczekiwań, tym wyższy może być stopień standaryzacji, co prowadzi do produkcji wielkoseryjnej i masowej. Im bardziej natomiast te gusty i oczekiwania są zróżnicowane, tym stopień standaryzacji musi być mniejszy, co przekłada się na preferowanie produkcji krótkoseryjnej, a nawet jednostkowej.

Rozwiązaniem często występującego konfliktu między tymi dwoma czynnikami jest koncentracja nie na stopniu, a na przedmiocie standaryzacji. Może nim być cały produkt, ale mogą nim być również elementy produktu, czyli jego części i podzespoły. W tym drugim przypadku operowanie standardowymi elementami daje możliwość kombinowania ich w rozmaite całości, czyli wytwarzanie produktów niestandardowych. To samo dotyczy procesów pracy: proces może być oparty na jednej standardowej procedurze, ale może być również jako całość niestandardowy, gdy jest kombinacją standardowych operacji, zabiegów i czynności, dobraną w zależności od doraźnych potrzeb i warunków. Ocena stopnia standaryzacji zależy więc zarówno od tego, jak szczegółowo określone są cechy poszczególnych elementów produktu lub procesu pracy, jak i od tego, czy i ile przewidziano wariantów tych elementów.

1.3.2 Strategia

Wybór strategii organizacji jest w istocie zawsze wyborem stosunku do otoczenia, który znajduje się na kontinuum między dwoma przeciwstawnymi kierunkami. Jest to więc wybór między alternatywnymi typami relacji pod takim czy innym względem. Dla określenia podstawowych alternatyw strategicznych można przyjąć trzy kryteria: zakresu działalności organizacji, sposobu jej reagowania na zmiany w otoczeniu i stopnia współpracy z otoczeniem.

Ze względu na zakres działalności można dokonywać wyboru strategii na kontinuum od koncentracji do dywersyfikacji. Strategia koncentracji zakłada wąski profil działalności, który w krańcowym przypadku oznacza produkowanie jednego asortymentu wyrobów lub świadczenie jednego rodzaju usług. Strategia dywersyfikacji oznacza natomiast szeroki i zróżnicowany profil działania, polegający na produkowaniu różnych asortymentów wyrobów lub świadczeniu różnego rodzaju usług. Ta ostatnia strategia polegać może nie tylko na równoczesnym zróżnicowanym sposobie działania, ale również na gotowości organizacji do łatwego i szybkiego zmieniania profilu działalności dzięki elastyczności zasobów i stosowaniu odpowiednich rezerw.

Strategia koncentracji jest tańsza i pozwala na wyższą wydajność pracy. Szybkie opanowanie technologii daje także możliwość zapewnienia produktom wyższej jakości. Strategię tę można jednak bezpiecznie stosować tylko na ustabilizowanym i chłonnym rynku, na którym organizacja ma pozycję monopolistyczną lub dominującą. Im bardziej konkurencyjny rynek i większa częstotliwość zmian w otoczeniu, tym większe jest ryzyko związane ze stosowaniem strategii koncentracji z powodu jej niskiej zdolności adaptacyjnej. Strategia dywersyfikacji pozwala w tych warunkach szybciej i łatwiej reagować na zmiany w otoczeniu i spadek sprzedaży w jednym asortymencie powetować sobie wzrostem sprzedaży w innym.

Strategia koncentracji/dywersyfikacji może być rozumiana szerzej, nie tylko w odniesieniu do produktów, ale również do rynku i klientów. Organizacja może więc koncentrować się na prowadzeniu sprzedaży na jednym tylko rynku albo stosować strategię dywersyfikacji rynków. To samo może dotyczyć klientów; organizacja koncentruje się na zaopatrywaniu jednej, wyraźnie wyodrębnionej grupy klientów albo sprzedaje swoje produkty lub usługi różnym grupom klientów. Obowiązują w obu tych przypadkach te same uwagi, które zostały sformułowane w odniesieniu do koncentracji/dywersyfikacji produktowej. Stopień koncentracji/dywersyfikacji w relacjach z otoczeniem można więc oceniać, biorąc pod uwagę różne kombinacje tych wyborów strategicznych w odniesieniu do ich wyróżnionych trzech przedmiotów, przy czym skala możliwości rozciąga się od koncentracji do dywersyfikacji ze względu na wszystkie te przedmioty. Łatwo przy tym zauważyć, że jedynie w przypadku jednego asortymentu produkowanych wyrobów, jednego rynku lub jednej grupy klientów, nie ma wątpliwości, że mamy do czynienia ze strategią koncentracji. W pozostałych przypadkach można mówić o różnych stopniach dywersyfikacji.

Ze względu na sposób reagowania na zmiany w otoczeniu wyróżnić można strategię adaptacji i strategię ekspansji. Strategia adaptacji polega na przystosowywaniu organizacji do zmian, które wcześniej zaszły w jej otoczeniu. Warunkiem stosowania tej strategii jest elastyczność struktury organizacyjnej, zasobów technicznych, a przede wszystkim zasobów ludzkich. Szybka i skuteczna adaptacja do zmian w otoczeniu wymaga od członków organizacji szerokiego repertuaru wiedzy i umiejętności zawodowych, inteligencji i kreatywności. Strategia adaptacji polega na wprowadzaniu zmian pod wpływem sytuacji w otoczeniu, których przedmiotem może być asortyment produkowanych wyrobów, technika i technologia, rozwiązania organizacyjne lub podsystem kadrowy.

Strategia ekspansji polega natomiast na wymuszaniu w otoczeniu zmian korzystnych dla organizacji. Stosowanie tej strategii wymaga więc umiejętności powodowania określonych zmian w otoczeniu. Powodowanie tych zmian nie jest trudne, gdy organizacja ma na rynku pozycję monopolistyczną. W przypadku konkurencyjnego rynku umiejętności te są natomiast związane przede wszystkim z działalnością promocyjno-reklamową, public relations i lobbieniem. Mimo

diametralnie odmiennego charakteru strategii adaptacji i ekspansji trudno tu jednak mówić o alternatywie, bo w praktyce najczęściej obie te strategie znajdują zastosowanie, zależnie od pojawiających się okoliczności.

Stopień współpracy z otoczeniem może być podstawą podziału na strategię ograniczania współpracy i rozwijania współpracy. Ta pierwsza polega na uniezależnieniu się od otoczenia poprzez skupienie w organizacji nie tylko działalności podstawowej, ale także jak największej liczby działań o charakterze pomocniczym i usługowym, które wykonywane są we własnym zakresie. Organizacja stanowi wówczas monolit jednolicie zarządzany. Tendencje te są widoczne w strategii integracji pionowej lub poziomej. Strategia integracji pionowej polega na wchłanianiu przez organizację swoich kanałów zaopatrzenia, dzięki czemu organizacja uniezależnia się od swoich dostawców, lub wchłanianiu swoich kanałów dystrybucji i organizacji będących odbiorcami jej usług lub produktów. Strategia integracji poziomej polega natomiast na wchłanianiu przez organizację swoich konkurentów, co zasadniczo wpływa na poprawę jej pozycji na rynku sprzedaży.

Strategia rozwijania współpracy z otoczeniem oznacza zwiększenie kooperacji z innymi organizacjami. Jest to szczególnie widoczne w strategii outsourcingu, czyli eliminowania z własnej struktury rozmaitych procesów pomocniczych i usługowych i kupowanie ich rezultatów w otoczeniu. Stosowanie tej strategii wymaga rozwiniętego i konkurencyjnego rynku usług, z których organizacja mogłaby korzystać, rezygnując z wykonywania tych czynności we własnym zakresie. Strategia rozwijania współpracy oznaczać może także rozproszenie terytorialne działalności poprzez tworzenie rozmaitych filii i oddziałów terenowych, których kierownictwa są częściowo niezależne od centrali, dzięki czemu można lepiej wykorzystać miejscowe warunki. Chodzi tu zresztą o wszelkie inne formy dywizjonalizacji działalności, czyli o wyodrębnianie z organizacji względnie niezależnych jednostek organizacyjnych, biorąc pod uwagę kryterium asortymentu produkcji, rodzaju rynku lub grupy klientów. Zdecydowanie najdalej idącą odmianą strategii rozwijania współpracy jest realizacja wspólnych projektów z innymi organizacjami poprzez zawieranie aliansów strategicznych i wchodzenie do międzyorganizacyjnych struktur sieciowych. Ten rodzaj strategii pozwala wykorzystywać potencjał innych organizacji w realizacji misji, ale jednocześnie wymaga dużej elastyczności działania i zaufania do partnerów w otoczeniu.

Generalnie można powiedzieć, że strategia ograniczania współpracy z otoczeniem ułatwia obronę przed zagrożeniami znajdującymi się w otoczeniu, o czym decyduje kontrola nad prowadzoną działalnością, która pozostaje wyłącznie w rękach kierownictwa organizacji. Z kolei strategia rozwijania współpracy przeciwnie – znacznie zwiększa możliwości wykorzystywania szans w otoczeniu, ale jednocześnie mniej chroni przed znajdującymi się tam zagrożeniami na skutek ograniczenia wpływu kierownictwa organizacji na działania, w których organizacja ta uczestniczy.

1.3.3 Kultura

Wymiary kultury organizacyjnej, pozwalające tworzyć jej rozmaite typologie, można, podobnie jak w przypadku poprzednich wewnętrznych elementów przestrzeni organizacyjnej, przedstawić w postaci alternatyw na dwóch krańcach kontinuum. Dla potrzeb analizy ewolucji przestrzeni organizacyjnej przyjąć można wymiary: typu identyfikacji, stosunku do czasu i dystansu władzy.

Typ identyfikacji pracowników ma fundamentalne znaczenie. Pojęciem kluczowym dla określenia kultury jest bowiem uczestnictwo, a nie ma uczestnictwa bez identyfikowania się ludzi z czymś, co uważają za wspólne dla siebie. Identyfikacja jest zatem istotą kultury. Za S. Ossowskim (1983: 61) przyjąć można podział na identyfikację kolektywną i dystrybutywną. W identyfikacji kolektywnej członek organizacji identyfikuje się z organizacją jako całością. Aby tak było, musi być wyraźnie określony zwornik, idea, która skupia wokół siebie swoich wyznawców. Identyfikacja kolektywna może być szczególnie atrakcyjna dla ludzi o niskiej samoocenie, którzy chętnie, choć często podświadomie poszukują grupy odniesienia, której siła pozwoli im mieć poczucie spełnienia i własnej ważności. Wielu ludzi tęskni za czymś, co przerasta wymiar ich jednostkowej egzystencji. Pociąga ich służba sprawie większej i ważniejszej niż zwyczajność ich codziennego bytowania.

Przeciwieństwem identyfikacji kolektywnej jest identyfikacja dystrybutywna. Oznacza ona solidarność nie z organizacją, a z tymi jej członkami, którzy mają podobne interesy lub cele. Solidarność z grupą jest więc skutkiem solidarności z jej poszczególnymi członkami. Ma ona miejsce wtedy, gdy członkowie grupy muszą polegać na wzajemnej kooperacji, jeśli każdy chce osiągnąć swoje cele. Przedmiotem identyfikacji jest zatem wspólnota interesów ludzi, którzy dzięki ekwiwalentności wymiany zasobów, którymi dysponują, mogą sobie wzajemnie pomóc. Przedmiotem identyfikacji nie jest natomiast w tym wypadku jednocząca członków grupy nadrzędna idea, której mają służyć. Ten typ identyfikacji jest mniej trwały od identyfikacji kolektywnej, ponieważ możliwości wzajemnej pomocy zwykle szybko się wyczerpują i drogi uczestników grupy się rozchodzą. Identyfikacja dystrybutywna wymaga znacznie większego zainteresowania drugim człowiekiem, jego motywami i umiejętnościami, aniżeli identyfikacja kolektywna. Identyfikacja dystrybutywna występuje we współpracy ludzi. Wymaga to wspólnego zorganizowania danego przedsięwzięcia, a więc sformułowania i uzgodnienia celów, dokonania podziału pracy, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, przyjęcia form komunikowania się i kryteriów oceny osiągnięć itp. Ludzie, dobierając się do realizacji wspólnych projektów i ustalając jej zasady, muszą się poznać wzajemnie, aby się upewnić, czy naprawdę jest im razem po drodze.

Wymiar typu identyfikacji jest bardzo bliski przyjętemu przez G. Hofstede'a wymiarowi kolektywizm – indywidualizm (Hofstede, 2000). Różnica polega jednak na tym, że o ile identyfikacja kolektywna w pełni pokrywa się z wymiarem kolektywizmu, o tyle w przypadku identyfikacji dystrybucyjnej indywidualizm nie jest tak jednoznacznie demonstrowany. Wymiar typu identyfikacji odnosi się bowiem bardziej do zasady, na której opiera się współpraca między ludźmi, aniżeli do poczucia zależności lub niezależności jednostki w grupie. W przypadku identyfikacji kolektywnej tą zasadą jest wzgląd na wspólne wartości, a w przypadku identyfikacji dystrybucyjnej – wzgląd na wspólne interesy.

Stosunek do czasu oznacza skłonność do koncentrowania się na przeszłości lub przyszłości, jako podstawie wyboru celu i sposobu działania. Podejmując jakieś działanie, można więc brać pod uwagę doświadczenia z przeszłości, związane z wykonanymi kiedyś podobnymi działaniami, lub przewidywać przyszłe potrzeby, których zaspokajaniu skutki tego działania mają służyć oraz warunki, w których będzie ono wykonywane. Ten wymiar kulturowy zawarty jest w jednej z najstarszych koncepcji, autorstwa F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (1961), którzy przeciwstawiają koncentracji na przeszłości, wyrażającej się w chętnym wspomnianiu dawnych czasów i przestrzeganiu tradycji, koncentrację na przyszłości, czego wyrazem jest snucie długofalowych planów i wizji osiągnięć.

Kulturowy wymiar postawy wobec czasu, polegający na rozróżnieniu orientacji na przeszłość, terażniejszość i przyszłość, znajduje się w koncepcji wymiarów kultury A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (1998: 125–130). Badacze ci na tej podstawie dokonują rozróżnienia między sekwencyjną a synchroniczną wizją czasu. Ta pierwsza skłania do koncentracji na tym, co jest i było, i sprzyja realizacji zadań zaspokajających konkretne potrzeby w krótkiej perspektywie. Ta druga zaś polega na łączeniu długofalowych potrzeb z doświadczeniami przeszłości.

W książce tej stosunek do czasu służyć będzie jednak bardziej rozróżnieniu między postawami konserwatywnymi, skupionymi na doświadczeniach przeszłości, a postawami proinnowacyjnymi nastawionymi na zmiany. W związku z tym, orientacja na przeszłość lub przyszłość bardziej jest związana z wyróżnioną przez G. Hofstede'a (2000) cechą kulturową, jaką jest stopień tolerancji niepewności. Postawa konserwatywna lub proinnowacyjna może być co prawda rezultatem ideologicznego wyboru między stabilizacją a rozwojem lub skutkiem określonej motywacji, ale najczęściej wiąże się ona z niską lub wysoką tolerancją niepewności. Niska tolerancja niepewności oznacza skłonność do unikania sytuacji niejasnych, dwuznacznych i ryzykownych. Pracownicy w tych warunkach chętnie podporządkowują się autorytarnym kierownikom, formalnym regułom działania i presji swojego otoczenia społecznego. Podporządkowanie to oddala bowiem konieczność radzenia sobie z niepewnością. Szczególne znaczenie mają też wtedy wzorce działania od dawna znane i wypróbowane z dobrym skutkiem. Odwołanie się do nich, gloryfikowanie tradycji daje poczucie pewności i bezpieczeń-

stwa. Orientacja na przyszłość związana jest natomiast z wysoką tolerancją niepewności, co wyraża się w ograniczaniu poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów sytuacji pracy i znajdowanie tych punktów oparcia w swojej własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym.

Stosunek do niepewności przekłada się na stosunek do zmian. Niska tolerancja niepewności jest źródłem oporu przeciwko nim. Zachowawczy stosunek do własnego działania wyraża się w redukowaniu informacji potrzebnych w realizacji zadań do względnie stałego ich zbioru. W ten sposób tworzone są standardy i funkcjonują stereotypy. Zjawisko tzw. obrony percepcyjnej zostało dokładnie zbadane w psychologii. Polega ono na tym, że człowiek otrzymujący informacje niespójne z już uznawanym stereotypem jest w stanie zniekształcić je w taki sposób, aby niespójność ta znikła. Zamierzona niedokładność w postrzeganiu informacji lub całkowite ich ignorowanie jest sposobem obrony przed koniecznością zmiany swoich stereotypów (Zalkond, Costello, 1983: 126). W przypadku wysokiej tolerancji niepewności zmiany nie budzą tak wyrazistych odruchów obronnych i zwykle traktowane są jako zjawisko naturalne i oceniane raczej w kategoriach szans niż zagrożeń.

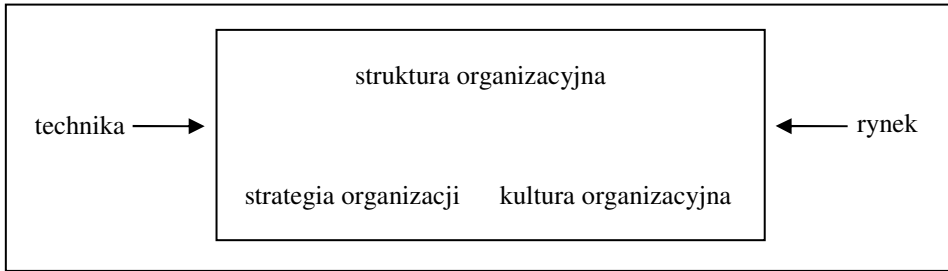
Stosunek do niepewności jest podstawą Popperowskiego podziału na społeczeństwo zamknięte i otwarte. Społeczeństwo zamknięte, jak dawne społeczności plemienne czy późniejsze dyktatury i państwa ideologiczne, umieszcza swoich wrogów na zewnątrz. Dla poczucia bezpieczeństwa wystarczy, aby członkowie społeczeństwa uznali prawa w nim panujące za „naturalne” i zaakceptowali własne w nim role. Świadomi opieki współplemieńców, władcy lub państwa, w zamian za lojalność i należyte odgrywanie swoich ról, mogą się czuć jak dzieci w domu rodzinnym. W społeczeństwie otwartym, opartym na regułach demokratycznych, nic nie jest oczywiste i dane raz na zawsze. Otwarta artykulacja rozmaitych poglądów, wartości i celów społecznych uświadamia konflikty interesów, czyni wrażenie chaosu i zamętu. Brak poczucia bezpieczeństwa jest związany z napięciem, jakiego wymaga ciągle dokonywanie wyborów, których kryteria są zmienne i niejasne. Nieznośny ciężar odpowiedzialności za samodzielnie dokonywane wybory jest – jak pisze K.R. Popper (1993: 200) – ceną, „jaką musimy płacić za każdy postęp wiedzy, racjonalności, idei współpracy i wzajemnej pomocy, a w konsekwencji za szansę przetrwania nas i całej ludzkości. Cena, jaką musimy płacić za to, że jesteśmy ludźmi”.

Trzeci wymiar kultury organizacyjnej – dystans władzy prowadzi do rozróżnienia między kulturą hierarchii a kulturą sieci. Dystans władzy G. Hofstede (2000: 67) definiuje jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”. Duży dystans władzy oznacza asymetryczną relację między przełożonym a jego podwładnymi. Asymetria ta odnosi się do zasadniczo odmiennej pozycji przełożonego w stosunku do pozycji podwładnych. Ten pierwszy ma wyłączne prawo oddziaływania na podporządkowane mu osoby,

określania im celów, stawiania zadań, kształtowania ich zachowań i sposobu myślenia. Podwładni zaś mają obowiązek dostosowywania się do woli i oczekiwań przełożonego. Aktywność i twórczość przypisana jest przełożonemu, podwładni mają być bierni i posłuszni. Utrzymywanie dystansu społecznego między ludźmi zajmującymi różne pozycje w hierarchii władzy, który wyklucza partnerskie stosunki między nimi, uważa się w tej kulturze za ważne dla zachowania autorytetu przez kierownika. Wyniki badań wskazują, że, na przykład, chińscy kierownicy nie zwykli okazywać zaufania swoim podwładnym, są bowiem przekonani, że osłabiałoby to ich autorytet wśród ludzi o niższym statusie społecznym (Wang, Clegg, 2002). Podstawą tej kultury jest uznanie hierarchii władzy za podstawową zasadę regulującą stosunki między ludźmi. Przypisywanie szczególnego znaczenia stosunkom hierarchicznym wynika z przekonania, że hierarchia jest prawem naturalnym, które obowiązuje powszechnie. Wszystko ma budowę hierarchiczną, wszystko oparte jest na stosunku nadrzędności i podporządkowania.

Kultura sieci jest przeciwieństwem kultury hierarchii, kładzie bowiem nacisk na znaczenie poziomych relacji współpracy, które w tym wypadku dominują nad pionowymi. Dystans władzy jest tu mały, co sprawia, że miejsce w hierarchii nie ma większego znaczenia. Decydujące dla odniesienia sukcesu uważa się tu umiejętności i możliwości komunikowania się ludzi, reprezentujących różne specjalności i obszary działania, które mogą być przydatne dla realizacji danego celu. W kulturze tej kierownik traci swoją centralną pozycję, ponieważ relacje między nim a podwładnymi z władczych zamieniają się w partnerskie. Wszyscy pracownicy uważani są za zdolnych do skutecznego kierowania własnym postępowaniem. W związku z kulturą sieci B. Barber (2007: 79) pisze o zastępowaniu władzy „twardej”, której źródłem jest hierarchia kierownicza, władzą „miękką”, czerpiącą swoją siłę z uniwersalizmu kultury, który potrafił stworzyć system zasad i instytucji.

Istotny wpływ na upowszechnianie się wzorów kultury hierarchii lub kultury sieci ma poczucie pracowników kontroli zewnętrznej lub wewnętrznej nad własnym działaniem. Zgodnie z teorią umiejscowienia źródła kontroli poczucie to może być, co prawda, uwarunkowane sytuacyjnie, ale decydujące jest ogólne przekonanie, że ma się wpływ na wydarzenia życiowe, w tym na doznane niepowodzenia, albo – że się takiego wpływu nie ma (Rotter, 1966). Ktoś, kto sądzi, że ma wpływ na skutki swojego działania, ma zarazem większe poczucie odpowiedzialności i większą zdolność korzystania z własnych doświadczeń. Sprawia to, że osoba taka łatwiej akceptuje wzory kultury sieci. Natomiast ktoś, kto ma poczucie kontroli zewnętrznej, jest przekonany, że podlega cudzym wpływom i pesymistycznie ocenia szanse skuteczności własnych niezależnych działań. W tej sytuacji akceptacja wzorów kultury hierarchii jest dość oczywista.



Rysunek 1. Schemat przestrzeni organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

1.4 Trzy typy przestrzeni organizacyjnej

Typ przestrzeni organizacyjnej określić można przez wskazanie, który z wewnętrznych elementów tej przestrzeni ma znaczenie decydujące, czyli ma wpływ na pozostałe dwa elementy. O wpływie tym decydują zewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej, przy czym wpływ pierwotny i rozstrzygający ma technika. Jak już bowiem wcześniej zaznaczono, możliwości techniczne w otoczeniu dalszym i bliższym organizacji decydują o sposobie jej funkcjonowania, który następnie jest korygowany z uwzględnieniem warunków rynku, na którym funkcjonuje organizacja. W danych warunkach rynkowych technika oddziałuje bezpośrednio bądź na strukturę organizacyjną, bądź na strategię organizacji, bądź wreszcie na kulturę organizacyjną i dopiero za pośrednictwem tego elementu wpływa na cechy dwóch pozostałych. Można więc wyróżnić trzy typy przestrzeni organizacyjnej, w których taką szczególną rolę może pełnić struktura organizacyjna, strategia organizacji lub kultura organizacyjna.

Problem zależności między elementami przestrzeni organizacyjnej występuje od dawna w nauce zarządzania. W rozmaitych teoriach zarządzania nie poddaje się w wątpliwość istnienia takich zależności, natomiast kwestią sporną jest ich kierunek. Przez szereg lat nie kwestionowano tezy A.D. Chandlera (1962), sformułowanej na podstawie licznych badań empirycznych, iż strategia określa strukturę organizacyjną. Wszelkie wpływy otoczenia oddziałują na strukturę tylko wówczas, gdy zostaną uwzględnione w strategii. W wyniku badań prowadzonych z pozycji teorii sytuacyjnej tezę tę jednak zakwestionowano i – jak pisze H.I. Ansoff (1985: 125) – nastąpiło „odwrócenie porządku chandlerowskiego”.

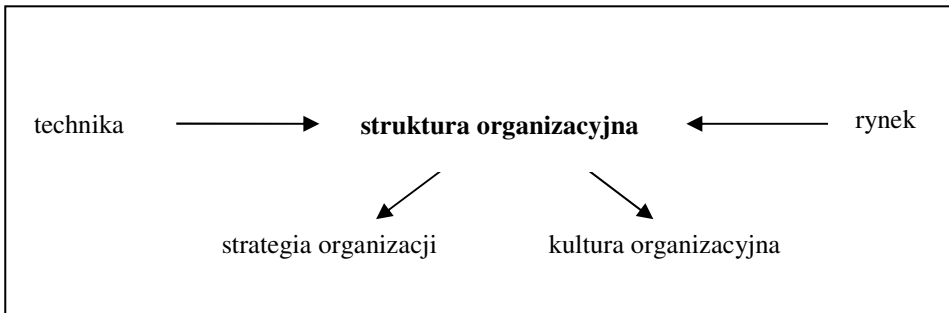
Wielu autorów dowodzi, że struktura określa strategię bądź dlatego, że jest zbyt mało elastyczna i uniemożliwia stosowanie pożądanej strategii, bądź dlatego, że jest bardziej elastyczna od strategii i wymusza w niej zmiany. Podobne wątpliwości powstają przy analizie zależności między strukturą bądź strategią a kulturą. O zależnościach takich są przekonani zwolennicy podejścia funkcjonalistycznego do kultury, choć spór dotyczy kierunku tych zależności. Początkowo dominowała teza autorstwa F. Harbisona i C.A. Myersa (1959: 117), którzy głosili jednokierunkowy wpływ rozwiązań organizacyjnych, wynikających z tzw. „logiki industrializacji”, na kultury organizacyjne. Rezultatem tego wpływu jest tendencja do ujednolicania kultur organizacyjnych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w różnych krajach. Rozwój międzykulturowych badań porównawczych, a w szczególności pojawienie się w końcu lat 60. w Stanach Zjednoczonych ruchu rozwoju organizacyjnego (Organizational Development – OD), dostarczyło jednak wielu dowodów na istotny wpływ kultury organizacyjnej na stosowane rozwiązania organizacyjne w postaci struktury organizacyjnej lub strategii. W podejściu interpretatywnym do kultury, reprezentowanym między innymi przez C. Geertza, kultura jest z kolei pojmowana jako wspólne nadawanie sensu różnym zjawiskom i sytuacjom. Trudno więc mówić o zależnościach między organizacją a kulturą, ponieważ organizacja jest niczym innym jak kulturą (cyt. za: Griffin, 2003: 276). W zastosowanym w tej książce ujęciu relacyjnym subiektywne stosunki między człowiekiem a różnymi aspektami organizacji nie wykluczają jednak obiektywnych, a więc niezależnych od tych stosunków cech systemu organizacyjnego. W przeciwieństwie zatem do stanowiska interpretatywnego, że organizacja nie posiada kultury, ponieważ sama jest kulturą, sfera symboliczna nie zastępuje tu materialnej. Kulturowa interpretacja organizacji nie jest więc organizacją, tak jak oglądanie filmu nie jest filmem, a czytanie książki nie jest książką.

W rezultacie najwięcej zwolenników ma obecnie koncepcja wzajemnych zależności pomiędzy elementami przestrzeni organizacyjnej. Odchodzi się zatem wyraźnie od poszukiwania liniowych, jednokierunkowych zależności. Przedstawiona niżej koncepcja wychodzi z założeń podejścia sytuacyjnego i ma na celu określenie bieżących uwarunkowań i kierunku ich wpływu.

Dominująca rola struktury ma miejsce wówczas, gdy może być ona całkowicie podporządkowana wykorzystaniu możliwości, jakie stwarza technika. Strategia i kultura są w tym wypadku podporządkowane strukturze. Sytuacja taka może mieć miejsce w dwóch przypadkach. Po pierwsze wtedy, gdy zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne warunki pełnienia misji znajdują się pod kontrolą organizacji. Jeśli więc organizacja ma pozycję monopolistyczną na rynku, wówczas jej strategia nie jest ukierunkowana na dostosowywanie się organizacji do wymagań rynku, ale na ochronę takiego sposobu pełnienia misji, który jest dla organizacji najbardziej korzystny. Priorytetem w zarządzaniu jest więc tutaj zapewnienie stabilności takiemu sposobowi pełnienia misji. W przypadku kultury zaś kontrola

organizacji polega na łatwości upowszechniania wśród pracowników pożądaných z punktu widzenia przyjętego sposobu pełnienia misji wzorów myślenia i zachowania. Taka sytuacja występuje tym częściej, im bardziej wzory kultury środowiskowej w otoczeniu są zgodne z pożądanymi w organizacji.

Po drugie, dominacja struktury nad warunkami pełnienia misji możliwa jest, gdy organizacja prowadzi działalność na chłonnym i dużym rynku, na którym wszystkie działające tam organizacje nie mają kłopotów ze sprzedażą swoich produktów i usług. Także i tutaj strategia organizacji nie musi być skierowana na przystosowanie się do oczekiwań rynku, a jej priorytetem staje się stworzenie warunków do stabilnego i najbardziej korzystnego sposobu pełnienia misji. Obojętność wymagań kulturowych polega natomiast na tym, że pożądanе z uwagi na cechy struktury wzory kulturowe mogą być dla pracowników, co prawda, nowe, ale zarazem niesprzeczne z dotychczasowymi nawykami kulturowymi. Ich przy-swojenie jest zatem o tyle łatwe, że nie wymaga odrzucenia dobrze utrwalonych i głęboko zakorzenionych stereotypów.



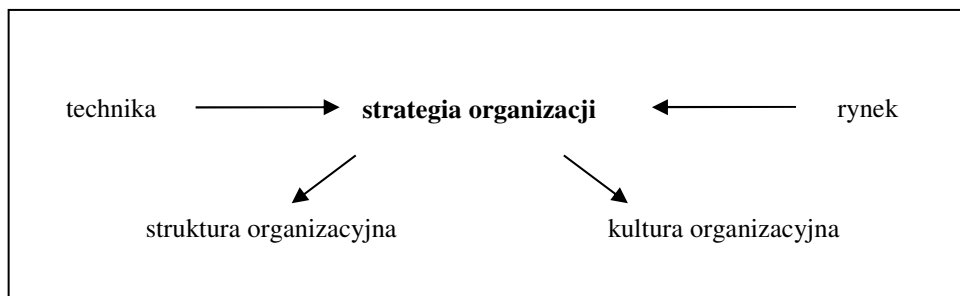
Rysunek 2. Dominacja struktury w przestrzeni organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Drugi typ przestrzeni organizacyjnej związany jest z dominującą rolą strategii. Możliwości wykorzystania techniki w pełnieniu misji są tutaj najpierw określone przez wzgląd na ustalenia strategiczne i dopiero za pośrednictwem strategii znajdują wyraz w cechach struktury. Dzieje się tak za sprawą wymagającego i burzliwego otoczenia. Rynek, na którym organizacja sprzedaje swoje produkty, jest silnie konkurencyjny. Podstawowe znaczenie w realizacji misji organizacji ma zatem strategia ukierunkowana na szybkie przystosowywanie się do wymagań rynku i reagowanie na zachodzące na nim zmiany w zachowaniu klientów i konkurentów. Warunki otoczenia sprawiają, że kierownictwo organizacji spośród możliwości, jakie oferuje dostępna organizacji technika, może wykorzystać tylko te, dzięki którym organizacja będzie w stanie utrzymać się na rynku. Spo-

sób pełnienia misji jest więc silnie uzależniony, w tym wypadku od rynkowych warunków prowadzenia działalności. Stąd dominacja strategii nad strukturą i kulturą organizacyjną. Ta ostatnia również musi być bowiem dostosowana do rodzaju strategii. Mimo zastosowania odpowiednich rozwiązań strukturalnych, zapewniających dużą elastyczność działania, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu nie będzie bowiem możliwa bez przyswojenia sobie przez pracowników odpowiednich wzorów myślenia i zachowania. Kształtowanie takich wzorów jest w tym typie przestrzeni organizacyjnej ważnym zadaniem kierownictwa. Przy przyjmowaniu nowych pracowników ich profil kulturowy często uważany jest nawet za ważniejszy od ich kwalifikacji zawodowych.

Typ przestrzeni organizacyjnej, w którym organizacja pozostaje pod silnym wpływem swojego otoczenia rynkowego przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Dominacja strategii w przestrzeni organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim z możliwych trzech typów przestrzeni organizacyjnej główna rola przypada kulturze organizacyjnej. Sposób pełnienia misji jest w tym wypadku uzależniony od wzorów myślenia i zachowania ludzi w organizacji. Kultura organizacyjna w tym typie przestrzeni kształtuje się pod wpływem możliwości, jakie stwarza dostępna organizacji technika, jeśli chodzi o działania organizacji. Możliwości te podlegają interpretacji i selekcji w środowisku pracowniczym, co jest źródłem nowych inicjatyw i pomysłów. Dopiero w ten sposób kulturowo przetworzone, możliwości te wpływają na cechy struktury organizacyjnej i strategii. Kultura przestaje być w tym typie przestrzeni organizacyjnej elementem dostosowanym do strategii i struktury, a staje się czynnikiem wyznaczającym cechy tych dwóch elementów.

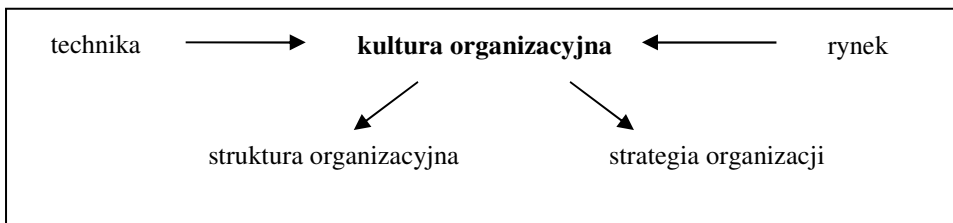
Podobnie jak w poprzednich typach przestrzeni organizacyjnej, również i w tym przypadku decydujący jest wpływ otoczenia organizacji. W przeciwieństwie jednak do wcześniej omówionych typów, nie chodzi tu o siłę tego wpływu, a o jego specyficzny charakter. Jest to mianowicie otoczenie złożone, różnorodne, zawierające

w sobie wiele możliwości współpracy. W takim otoczeniu występują oczywiście rozmaite zagrożenia, ale przede wszystkim pojawiają się tam liczne szanse na rozwój organizacji. Zarówno te zagrożenia, jak i szanse trzeba umieć dostrzec, a następnie umieć się przed pierwszymi bronić, a drugie wykorzystywać. Do tego potrzebne jest zaangażowanie wszystkich pracowników, a nie tylko kadry kierowniczej. W tych warunkach sposób pełnienia misji nie może być ani stabilny, jak w pierwszym typie przestrzeni organizacyjnej ani elastyczny, jak w drugim typie. Sposób pełnienia misji charakteryzować się tutaj musi różnorodnością.

Aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować w warunkach różnorodnych stanów otoczenia, jej struktura organizacyjna i strategia muszą posiadać zdolność absorbowania tej różnorodności. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy same będą różnorodne. Zasadę tę S. Beer (1974: 93) uznał kiedyś za fundamentalne prawo projektowania organizacji. Różnorodność rozwiązań organizacyjnych rozumieć należy zarówno w kategoriach przestrzeni, jak i czasu. Różnorodność w sensie przestrzennym oznacza stosowanie różnych zasad działania w różnych obszarach działalności. Różnorodność czasowa oznacza, z kolei, zmienność tych zasad w czasie, na przykład przeplatanie się okresów stabilności i elastyczności rozwiązań organizacyjnych. Inspirowanie tej różnorodności i przystosowanie się do niej wymaga przyswojenia specyficznych wzorów kulturowych.

Można powiedzieć, że w trzecim typie przestrzeni organizacyjnej mamy do czynienia z triumfem koniunkcji nad alternatywą, jeśli chodzi o sposób pełnienia misji. Sposób ten nie może być stabilny albo elastyczny, ale musi być i stabilny i elastyczny w zależności od miejsca i czasu.

Typ przestrzeni organizacyjnej, w którym dominuje kultura, przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Dominacja kultury w przestrzeni organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Można zauważyć, że w czasie ostatnich ponad stu lat kolejno kształtowały się warunki odpowiadające trzem przedstawionym wyżej typom przestrzeni organizacyjnej. Typ pierwszy dominował w końcu XIX wieku i przez pierwszą

połowę wieku XX. Typ drugi był charakterystyczny w drugiej połowie XX wieku. Typ trzeci zaczął być widoczny w latach 90. XX wieku i staje się coraz bardziej dominujący w warunkach rynku elektronicznego. Przeobrażenia przestrzeni organizacyjnej, wymagające zasadniczych zmian w sposobie zarządzania organizacjami gospodarczymi, wyznaczają zatem kierunek ewolucji zarządzania. Biorąc pod uwagę szersze uwarunkowania cywilizacyjne tej ewolucji, jej kolejne etapy można określić mianem okresów: industrialnego, modernistycznego i informacyjnego. W okresach tych mamy do czynienia kolejno z paradygmatami zarządzania: strukturalnym, strategicznym i kulturowym.

A. Toffler (1986: 38–39) wyróżnił trzy okresy cywilizacyjne, które nazywa on falami: pierwsza fala to era cywilizacji rolniczej, rozpoczęta rewolucją agrarną około 8000 r. p.n.e., druga – to era cywilizacji przemysłowej, zapoczątkowana rewolucją przemysłową w stuleciu 1650–1750, i trzecia – era postprzemysłowa, której początki w krajach wysokorozwiniętych przypadają na drugą połowę XX wieku i związane są z rewolucją informatyczną. Wskazane wyżej etapy ewolucji zarządzania odpowiadające przeobrażeniom przestrzeni organizacyjnej, przypadają na czas przejścia od ery cywilizacji przemysłowej do ery cywilizacji postprzemysłowej. Bardzo podobny, do przyjętego w tej książce, podział procesu ewolucji zarządzania prezentuje natomiast Walter Kiechel III (2013), który za główne kryterium tego podziału przyjmuje zmiany w postawach menedżerów. Według tego autora okres od lat 80. XIX wieku do dnia dzisiejszego można podzielić na trzy ery. W pierwszej, która zakończyła się wraz z drugą wojną światową, elita menedżerów skoncentrowana była na poszukiwaniu naukowej dokładności. Druga – trwająca do około 1980 roku – to rozkwit popularności menedżeryzmu jako filozofii społecznej. Cechą trzeciej, nadal trwającej, jest, zdaniem tego autora, zwrot ku specjalizacji, uległość wobec sił rynkowych, a także nacisk na społeczną odpowiedzialność biznesu. Jak widać, obserwowane zmiany w postawach menedżerów w tym samym czasie odpowiadają przeobrażeniom zachodzącym w przestrzeni organizacyjnej.

ROZDZIAŁ 2

OKRES INDUSTRIALNY

2.1 Technika i rynek na początku XX wieku

Pierwsza i druga rewolucja przemysłowa wyznaczyły charakter epoki cywilizacji przemysłowej. Ta pierwsza, z końca XVIII wieku, przyniosła, wśród wielu innych, wynalazek maszyny parowej i rozpoczęła proces zastępowania narzędzi ręcznych przez maszyny. Ta druga, sto lat później, dodała do tego elektryczność, silnik spalinowy, udoskonalenie metod wytopu stali i rozpoczęła proces rozwoju technik komunikacji, związany z upowszechnieniem telegrafu i wynalezieniem telefonu. Na wspomniany charakter epoki cywilizacji przemysłowej składa się szerokie wykorzystanie wiedzy naukowej w podtrzymaniu i ukierunkowaniu postępu technologicznego, a w szczytowym okresie rozwoju tej epoki, przypadającym na początek XX wieku, powiązanie licznych wynalazków w system produkcji masowej i wielkoseryjnej. Efektem tego był lawinowy przyrost nowych produktów, szybki wzrost gospodarczy i – co prawda nierównomierne – podniesienie poziomu życia (Castells, 2007: 47–51).

Technika wytwórcza na przełomie XIX i XX wieku pozwalała na znaczne zwiększenie skali działalności ówczesnych organizacji. Dzięki postępującej mechanizacji, a następnie częściowej automatyzacji, możliwe stało się znaczne zwiększenie wydajności pracy. Od pracowników wykonujących prace maszynowo-ręczne wymagano dokładności i powtarzalności wykonania. Warunkiem wykorzystania możliwości, jakie stwarzała technika, była stabilność sposobu działania. Oznaką stabilności jest powtarzalność i regularność procesów pracy oraz jednolitość metod pracy i produktów. Utożsamianie porządku organizacyjnego z powtarzalnością i regularnością procesów wynikało z fascynacji masowością i monotonią funkcjonowania urządzeń mechanicznych. Standardowe procedury pozbawiają pracownika wpływu na wybór metody pracy, zabijają w nim przedsiębiorczość i wewnętrzną motywację, które możliwe są tylko w warunkach różnorodności i poczucia autonomii. „Kiedy robotnik stale i wyłącznie wytwarza tylko jeden przedmiot, dochodzi z czasem w wykonywaniu swej pracy do wyjąt-

kowej zręczności. Zatraca on jednak przy tym ogólną zdolność kierowania swoją pracą. Staje się z każdym dniem zręczniejszy, ale zarazem coraz to mniej przedsiębiorczy, tak że można powiedzieć, iż człowiek ulega degradacji, w miarę jak doskonalili się robotnik” (cyt. za: Bennis, 1983: 442). Słowa te napisał Alexis de Tocqueville na podstawie obserwacji tendencji widocznych w amerykańskich manufakturach już na początku XIX wieku, a więc na długo przed rozwojem „naukowej organizacji pracy” i zwycięskiego marszu standaryzacji w Europie.

Mając na uwadze wydajność jako wartość podstawową, urzeczywistniającą się w produkcji masowej i wielkoseryjnej, zarządzanie w epoce przemysłowej polegało na poszukiwaniu optymalnych, czyli najlepszych w danych warunkach rozwiązań organizacyjnych i technicznych oraz chronienie ich przed zmianą. Nurt naukowej organizacji pracy charakteryzował się formułowaniem szczegółowych zasad i precyzyjnych wytycznych, których wykorzystanie w zarządzaniu ułatwiać miało osiągnięcie tego celu. Do owych zasad i wytycznych dochodzono drogą systematycznych badań naukowych, w których wykorzystywano dorobek nauk ścisłych i przyrodniczych. Na początku XX wieku w rozwiązywaniu problemów zarządzania dominowało podejście neopozytywistyczne. Organizacja traktowana była jako system deterministyczny, w którym ściśle określona przyczyna powoduje zawsze ten sam ściśle określony skutek. Organizację można zatem poznawać, a także tworzyć i przekształcać, posługując się metodologią podobną do tej, którą stosuje się w przyrodznawstwie i w technice. Typowym przykładem takiego podejścia jest model mechanistyczny organizacji, którego założenia określił najwybitniejszy przedstawiciel szkoły naukowej organizacji pracy F.W. Taylor. Założenia te wynikały z neopozytywistycznych kryteriów naukowości, którym odpowiadać miała nauka o organizacji i zarządzaniu. Miała to być zatem nauka (Sułkowski, 2005: 59–60):

- tworząca obiektywne i uniwersalne teorie i metody,
- pozwalająca na identyfikację przyczynowego wpływu wszystkich zmiennych działających w procesach zarządzania,
- opierająca się na kontroli i badaniu wpływu zmiennych na sytuację społeczną,
- pozwalająca opisać procesy zarządzania w postaci wzorów, funkcji i modeli matematycznych,
- zapewniająca możliwość deterministycznego wyjaśniania przyczynowego, przewidywania i weryfikowalności.

Rezultatem takiego podejścia było skupienie uprawnień decyzyjnych w rękach wąskiej grupy kierowników na wysokich szczeblach zarządzania, co służyło kontroli działań wewnątrz organizacji i niedopuszczaniu do nieformalnych zmian na szczeblu wykonawczym oraz dążenie do wspomnianych wyżej standaryzacji i wąskiej specjalizacji pracowników, i komórek organizacyjnych.

Wszystko to było możliwe w warunkach względnie stabilnego i chłonnego rynku. Zwiększenie wydajności pracy pozwalało sprzedawać więcej produktów,

a tym samym lepiej realizować misję organizacji. W zdecydowanej większości przypadków popyt wyraźnie górował nad podażą. Jeśli organizacja nie była w stanie dominować na rynku, to przynajmniej mogła liczyć na określoną strefę wpływów wynikającą z podziału rynku. Najczęściej jednak konkurencja nie miała istotnego znaczenia z uwagi na dużą chłonność większości rynków. Kto więcej produkował, ten po prostu więcej sprzedawał. Z wymaganiami klientów w tych warunkach nie trzeba było się liczyć. Menedżerowie epoki przemysłowej zainteresowani więc byli w stwarzaniu możliwości produkcji masowej lub wielkoseryjnej. W epoce przemysłowej klienci nie mieli zbyt wiele do powiedzenia. Rynki były przeważnie rynkami producentów i sprzedawców, a nie klientów. To do tych pierwszych należał głos wyłączny i decydujący. Oferowali oni klientom to, co zapewniało wysokie zyski. Klienci nie mieli zresztą poczucia podporządkowania. Byli przekonani, że producent i sprzedawca są ekspertami, którzy najlepiej wiedzą, jak zaspokoić potrzeby klientów. Należy więc bez grymaszenia kupować to, co oferują. Uwodzicielskie hasło „Klient nasz pan” utwierdzało ich w tym przekonaniu. W ten sposób następowało ujednoczenie potrzeb klientów, będące warunkiem produkcji masowej i wielkoseryjnej. Standardowy produkt wymaga standardowego klienta. Rynek na początku XX wieku nie przeszkadzał w ujednoczeniu i stabilizowaniu oferty rynkowej organizacji.

Nie przeszkadzało w tym również społeczno-kulturowe otoczenie organizacji. Nawyki kulturowe wyniesione z szerszych kręgów społecznych, związane z państwowymi lub wyznaniowymi systemami edukacji, pasowały jak ulał do sztywnych, sformalizowanych struktur organizacyjnych ówczesnych organizacji. Kultury społeczne w otoczeniu organizacji w większości krajów europejskich i w Stanach Zjednoczonych były silnie restrykcyjne, w których surowo karano każdą próbę wyłamania się z grupowych norm. Przy każdej okazji podkreślano słabość jednostek i siłę kolektywu. Dominowało przekonanie, że pojedynczy, zwykły człowiek wykonujący proste, powtarzalne czynności nic nie znaczy, dopiero kolektyw takich ludzi zdolny jest do rzeczy wielkich. Od jednostek oczekiwano zatem podporządkowania się wspólnocie i poświęcenia w osiągnięciu jej celów.

Wyraźny jest tu wpływ wielkich ideologii: komunizmu, faszystwu a zwłaszcza nacjonalizmu, które zdominowały sposób myślenia i okazały się niszczące dla wartości humanistycznych. We wszystkich tych ideologiach propagowano skrajny kolektywizm i obowiązek poświęcenia jednostki na rzecz realizacji takiego czy innego projektu przebudowy świata. Nacjonalizm wprost nawoływał do wychowywania dzieci na przyszłych żołnierzy, gotowych bez wahania oddać życie za ojczyznę. Nacjonalistyczną kulturę cechuje tradycjonalizm, jako główna zasada życia społecznego. Tradycjonalizm oznacza bezkrytyczne kultuwanie tradycji, które wynika z przekonania o konieczności zachowania ciągłości historycznej traktowanej jako źródło tożsamości każdego członka wspólnoty narodowej. Zgodnie z tym poglądem nasze życie, działanie i sposób myślenia powinny

być kontynuacją życia naszych przodków, wykonywaniem ich testamentu. Mamy więc odziedziczone po nich obowiązki, cele i odpowiedzialność, a nade wszystko system wartości, któremu musimy pozostać wierni. Tak rozumiany tradycjonalizm jest szczególnym źródłem zniewolenia, ponieważ dość bezceremonialnie obchodzi się z indywidualnością człowieka, narzucając mu z góry określony zbiór powinności i odmawiając mu prawa decydowania, kim on chce być. Jakakolwiek próba emancypacji jednostki traktowana jest przez zwolenników tradycjonalizmu jako wchodzenie w boskie kompetencje. Tradycjonalizm oznacza kolektywną identyfikację narodową, która nakłada na jednostkę obowiązek służby „idei narodowej”, ale bez prawa jej kształtowania. Jej kształt określili już bowiem przodkowie, a jedynymi upoważnionymi do interpretacji jej aktualnego znaczenia są ludzie pełniący w państwie władzę. Jest to w tym wypadku bez wątpienia władza autorytarna, niezależnie od tego, jak się ją oficjalnie nazywa, która od obywateli wymaga posłuszeństwa w imię przez nią określonego interesu narodowego.

Autorytaryzm był zresztą charakterystycznym składnikiem ówczesnych kultur społecznych. Rozpowszechniony pogląd o tajemniczym pierwiastku, który uzasadnia absolutną dominację pewnych ludzi nad innymi, w wielu konserwatywnych koncepcjach społecznych traktowany był jako gwarancja ładu i porządku. Bliski konserwatom pogląd o potrzebie stabilnej hierarchii społecznej można było już spotkać w pismach polityków i moralistów z okresu wczesnego rozwoju kapitalizmu. Podstawową zasadą lansowaną w odniesieniu do relacji społecznych, w tym stosunków między przełożonym a podwładnymi, było powiedzenie: „Znaj swoje miejsce”. Benjamin Franklin obrazowo pouczał: „Ubogi, który małpuje bogacza, jest, zaprawdę, równie szalony jak żaba, która się nadyma, aby zrównała w objętości wołowi”, a także: „Wielkie okręty mogą się zapuszczać na szerokie morza, lecz małe statki powinny się trzymać brzegów”. Naprzeciw tym wezwaniom wychodziły liczne ostrzeżenia mądrości ludowej, także strzegące stabilnej hierarchii społecznej, w rodzaju: „Pokorne ciele dwie matki ssie”, „Jeśli nie potrafisz, nie pchaj się na afisz”, „Zostań w kącie, a znajdą cię” itp. Łagodną, uspokajającą rezygnacją tchnie rosyjskie: „Dumał nie dumał, carem nie budiesz”, podobnie jak swojskie: „Wyżej nerek nie podskoczysz”.

Te wzorce łatwo przenikały do ówczesnych kultur organizacyjnych. Wymóg poświęcenia pracownika na rzecz zatrudniającej go organizacji i podporządkowanie interesu osobistego jej interesowi traktowano jako coś zupełnie oczywistego. H. Fayol (1972: 293) był absolutnie pewny swoich racji, gdy na początku XX wieku pisał: „W przedsiębiorstwie interes pracownika czy grupy pracowników nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa (...). Zdawałoby się, że tej zasady nie trzeba przypominać, lecz ignorancja, ambicja, lenistwo, słabości charakteru, wszystkie namiętności ludzkie prowadzą do zaniedbywania interesu ogółu na rzecz interesu osobistego. Należy prowadzić nieustanną walkę z tymi

skłonnościami”. Jak widać, o żadnej zgodności celów osobistych z celami organizacji nie mogło tu być mowy. Pracownik ma się podporządkować i tyle.

Z jednej strony chłonny i stabilny rynek, a z drugiej – restrykcyjne kultury społeczne narzucające pracownikom obowiązek posłuszeństwa i poświęcenia na rzecz organizacji, pozwalały koncentrować się na wyborze takiego sposobu pełnienia misji, który pozwoli najlepiej wykorzystać techniczne i technologiczne skutki drugiej rewolucji przemysłowej. Zaś miarą tego wykorzystania uznano wydajność pracy. Stosowane w owym czasie sposoby zarządzania nastawione były na zapewnienie stabilności wszystkich elementów przestrzeni organizacyjnej, a zwłaszcza struktury.

2.2 Organizacja mechanistyczna

Dla okresu industrialnego typowy był mechanistyczny model organizacji F.W. Taylora. W modelu tym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji jest bezwzględne podporządkowanie się wszystkich jej członków precyzyjnie określonym wzorcom zachowań i zapewnienie w ten sposób jednolitości i stabilności całemu systemowi. Aby tak było, funkcje koordynacyjne zlokalizowane były na wysokich szczeblach w hierarchii organizacyjnej i pełnione na podstawie szerokiego zbioru bezosobowych przepisów normujących zachowanie się ludzi w organizacji oraz specjalistycznej wiedzy kierowników. Podział pracowników na niewielką grupę kierowników i ich doradców oraz znacznie liczniejszą grupę pracowników wykonawczych miał na celu stabilizację ról. Pracownicy koncepcyjni byli od myślenia, czyli stawiania zadań i określania sposobów ich realizacji, zaś rolą pracowników wykonawczych było dokładne wykonywanie poleceń przełożonych. Tak więc dobrym wykonawcą był ten, który posłuszenie i dokładnie wykonywał zleczone mu zadania, a nie ten, który poszukiwał usprawnień. Nic więc dziwnego, że karierę zrobiło wówczas błyskotliwe określenie, iż organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przez zwykłych ludzi. Określenie to należało rozumieć w ten sposób, że organizacja zaprojektowana i zarządzana zgodnie z zasadami sztuki przez wąską grupę profesjonalnych kierowników pozwala realizować trudne i złożone zadania ludziom pozbawionym zdolności i kwalifikacji, ale dokładnie wykonującym proste i powtarzalne czynności.

Dążenie do stabilności sposobu realizacji misji sprzyja przyjęciu założenia, że najważniejsze źródła niepewności znajdują się wewnątrz organizacji, natomiast niepewność generowana przez otoczenie jest mniej istotna i można ją łatwo eliminować, ograniczając kontakty z otoczeniem. Przykładem takiego podejścia

był pomysł W. Levera, który po otwarciu w 1889 r. w środkowej Anglii manufaktury produkującej mydło, zlokalizował swoje stanowisko pracy kierownika naczelnego w centralnym punkcie fabryki. Jego gabinet ze szklanymi ścianami znajdował się na wyższej kondygnacji w stosunku do lokalizacji procesów pracy, co umożliwiało obserwację wszystkich pracowników (Jolly, 1976: 31). Przekonanie, że trzeba przede wszystkim koncentrować się na tym, co jest wewnątrz organizacji, a nie poza nią, podzielało wówczas wielu kierowników i właścicieli firm.

Sposoby redukcji niepewności generowanej przez otoczenie, będącej istotnym elementem strategii integracji, mogą przyjmować dwie podstawowe formy: unikania niepewności i absorpcji niepewności.

Unikanie niepewności polega na ograniczaniu działalności do zakresu spraw, w odniesieniu do których członkowie organizacji dysponują zbiorem informacji względnie pewnych. Minimalizowanie ryzyka może mieć przy tym charakter bierny lub aktywny. Biernie unikanie niepewności wyraża się w rezygnacji z prób podboju nowych rynków lub wprowadzania nowych produktów czy usług, jeśli nie ma możliwości pozyskania informacji, które dawałyby jednoznaczną gwarancję sukcesu. Preferowane są długoterminowe relacje z kontrahentami, oparte na stabilnych regułach współpracy. Generalnie jednak dąży się do ograniczania relacji z otoczeniem poprzez rozwijanie rozmaitych funkcji pomocniczych i usługowych w ramach własnej struktury organizacyjnej. Prowadzi to do powstawania wielkich organizacji, w których oprócz komórek działalności podstawowej tworzone są liczne jednostki organizacyjne zajmujące się realizacją funkcji remontowych, transportowych, obsługi socjalnej pracowników itp.

Aktywne unikanie niepewności polega na uprzedzeniu lub wywołaniu pożądanych dla organizacji zmian w jej otoczeniu, czyli stosowaniu strategii ekspansji. Wyraża się to najczęściej w działaniach, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie pozycji dominującej czy wręcz monopolistycznej na rynku lub uzyskanie protekcji ekonomicznej, prawnej lub politycznej ze strony aparatu władzy państwowej. Tendencje do zmniejszania stopnia zależności organizacji od otoczenia, a tym samym stopnia niepewności generowanej przez otoczenie, są widoczne w strategii integracji pionowej lub poziomej.

„Absorpcja niepewności” jest terminem zastosowanym po raz pierwszy przez Jamesa G. Marcha i Herberta A. Simona. Termin ten oznacza koncentrację spraw związanych z koniecznością reagowania na niepewność otoczenia w wybranych częściach systemu organizacyjnego. Części te, przejmując na siebie obowiązek radzenia sobie z niepewnością organizacyjną, pełnią funkcję „bufora” oddzielającego pozostałe części organizacji od zakłóceń i dwuznaczności świata zewnętrznego i pozwalają im na funkcjonowanie w warunkach pewności (March, Simon, 1964).

Strategia ograniczania współpracy z otoczeniem jest ściśle związana ze strategią koncentracji. Wymóg stabilności, która jest warunkiem uzyskiwania korzy-

ści z produkowania jednego rodzaju produktów lub świadczenia jednego typu usług wręcz wymusza strategię ograniczania współpracy. Ograniczanie kontaktów z otoczeniem chroni bowiem organizację od konieczności częstego reagowania na zmiany w otoczeniu, co pozwala utrzymać wąską specjalizację działalności. Organizacja nastawia się na zaspokajanie potrzeb względnie stałej grupy klientów, mających w stosunku do niej utrwalone oczekiwania. Często pomaga w tym przywiązanie do marki firmy i uznanie dla jej tradycji. Także relacje z dostawcami i kooperantami organizacja stara się stabilizować poprzez oparcie ich na trwałych zasadach współpracy. Stabilizacja relacji kooperacyjnych prowadzi również do prowadzenia działalności na jednym i tym samym rynku. Jest to na ogół szeroki rynek, na którym łatwiej znaleźć klientów mimo większej konkurencji. Jest to tym bardziej oczywiste, gdy organizacja ma na nim pozycję monopolistyczną lub przynajmniej dominującą.

Skuteczność funkcjonowania organizacji mechanistycznej zależy przede wszystkim od stabilności otoczenia. Sprzedaż stale tego samego typu produktu możliwa jest wtedy, gdy zaspokaja on stale te same, silnie utrwalone potrzeby potencjalnych klientów. W potężnym, ekscytującym swoim rozmachem systemie wytwarzania, właściwym dla epoki przemysłowej, klienci postrzegani byli jako mało zróżnicowani w swoich oczekiwaniach, w dodatku skłonni do przystosowywania się do możliwości producentów. Ujednoczenie potrzeb klientów jest podstawowym warunkiem produkcji masowej i wielkoseryjnej, zapewniającej najniższe koszty wytwarzania. Warunek ten może być spełniony przy braku konkurencji, a więc wtedy, gdy organizacja jest na danym rynku monopolistą. skutkiem tego jest przyjęcie strategii koncentracji. Zastosowanie jej wymaga, z kolei, małej zależności organizacji od otoczenia. Oznacza to duży zakres kontroli organizacji nad niezbędnymi jej zasobami znajdującymi się w otoczeniu. Zależność organizacji od otoczenia wyraża się w stopniu natężenia więzi zasileniowo-informacyjnych między organizacją a jej otoczeniem. Stopień ten wskazuje na znaczenie, jakie dla funkcjonowania organizacji mają zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Im słabszy jest stopień nasilenia tych więzi, tym większe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji mają wewnętrzne więzi organizacyjne między elementami jej struktury. Do realizacji strategii koncentracji potrzebne jest wtedy skupienie się na wewnętrznych problemach funkcjonowania organizacji. Potwierdzeniem tego mogą być obserwacje A. Aikena i J. Hage'a (1978), którzy na podstawie badań stwierdzili, że zwiększenie niezależności organizacji od otoczenia idzie w parze z położeniem większego nacisku na wewnętrznych problemach koordynacji.

Zmniejszenie stopnia zależności organizacji od otoczenia zwiększa stopień pewności decyzji strategicznych. Na skutek ograniczenia kontaktów otoczenie staje się bowiem mniej złożone. Warunki pewności oznaczają funkcjonalną zależność pomiędzy zmiennymi a wartością wyniku użytecznego decyzji. Podejmowanie decyzji w warunkach zbliżonych do sytuacji pewności oparte jest na po-

dejściu diagnostycznym. Cele strategiczne wynikają wtedy z dokładnego rozpoznania występujących w otoczeniu zjawisk i procesów. Pewne i szczegółowe informacje na temat ich przyczyn, uwarunkowań i tendencji rozwojowych stanowią w tym wypadku podstawę podejmowania decyzji o zasadniczych kierunkach i sposobach działania organizacji. Przedmiotem analizy poprzedzającej podjęcie decyzji są dotychczasowe wyniki działalności i doświadczenia wskazujące na możliwość unikania pojawiających się w przeszłości zagrożeń i lepszego wykorzystywania szans rozwojowych. Przyjmuje się przy tym założenie, że przyszłe trendy będą niezakłóconą kontynuacją dotychczasowych.

Typowym rodzajem strategii organizacji mechanistycznej jest strategia ekspansji. Strategia ta może mieć zastosowanie zarówno przy monopolistycznej pozycji organizacji na rynku, jak i w warunkach umiarkowanej konkurencji. Strategia ekspansji jest typowa dla systemu produkcji masowej. Była ona popularna w przedsiębiorstwach przemysłowych na początku XX w., z chwilą powstania wielkich firm monopolistycznych nastawionych na tanią i masową produkcję popularnych wyrobów. Strategia ta zaczęła zanikać w latach 30. w związku z komplikowaniem się sytuacji na rynkach światowych. Strategia ekspansji oznacza często kreowanie potrzeb społecznych przez producenta, a nie ich zaspokajanie. Taki cel ma taktyka „tworzenia tendencji, a nie nadążania za nimi”, stosowana przez korporacje przemysłowe w stosunku do klientów (Płoszajski, 1976). H.A. Simon (1976: 229) podkreśla w związku z tym, znaczenie reklamy, pracy misyjnej i wszelkiego rodzaju propagandy dla skłonienia klientów do zaakceptowania produktów organizacji. L. Mumford (1966: 324) przypomina, że już w XIX wieku w większości przedsiębiorstw zasadniczym problemem było nie tyle zaspokajanie potrzeb, co stwarzanie zapotrzebowania. Najdobitniej wyraził to Henry Ford, który zwykł był mawiać, że może produkować samochody w każdym kolorze pod warunkiem, że będzie to kolor czarny.

2.3 Dominacja struktury

Wykorzystanie możliwości technicznych w warunkach rynkowych na przełomie XIX i XX wieku wysuwało na plan pierwszy strukturę organizacyjną spośród innych elementów przestrzeni organizacyjnej. Cechy struktury organizacyjnej decydują bowiem w tych warunkach o wysokiej wydajności pracy, będącej podstawową wartością organizacji mechanistycznej w okresie industrialnym. Struktura organizacyjna miała zapewnić warunki, w których robotnik będzie pracował zgodnie z procesem zaprojekt-

townym przez kadre zarządzającą w jedyny najlepszy sposób, dzięki czemu osiągnie maksymalną wydajność w danej jednostce czasu.

Zwiększeniu wydajności pracy sprzyjały zwłaszcza dwie cechy struktury, a mianowicie specjalizacja i standaryzacja. Specjalizacja prowadziła do zawężania zakresu czynności i ich upraszczaniu, dzięki czemu pracownicy szybko mogli dochodzić do wprawy i wykonywać te czynności biegle i machinalnie zarazem. Standaryzacja natomiast oznaczała dużą powtarzalność, a więc typowość procesów pracy i produktów, dzięki przyjęciu szczegółowych wzorów dotyczących przebiegu procesów pracy i typu produktu. Te dwie, ściśle zresztą ze sobą powiązane cechy struktury mogą prowadzić do wysokiej wydajności jednak tylko wtedy, gdy funkcjonowanie całej organizacji charakteryzuje się stabilnością. Dlatego w okresie industrialnym struktura organizacyjna wymusza takie cechy strategii organizacji i kultury organizacyjnej, aby tę stabilność zapewnić.

Tak więc pierwszą cechą struktury organizacyjnej, która zapewniać miała pełne wykorzystanie możliwości technicznych dla wzrostu wydajności pracy, był daleko posunięty podział pracy i wynikająca z niego wąska specjalizacja zarówno pracowników, jak i komórek organizacyjnych. Począwszy od końca XVIII wieku, czyli od słynnego eksperymentu Adama Smitha, w którym ilościowy podział pracy został zastąpiony jakościowym, podział pracy i będąca jego skutkiem specjalizację uznano za podstawowe prawo organizacji. Cały wiek XIX upłynął pod znakiem poszukiwania możliwości pogłębiania podziału pracy, aby wykonawcy, mając wąskie i powtarzalne zakresy czynności, szybko dochodzili do dużej wprawy i wykonywali swoją pracę szybko, z zachowaniem wymaganych standardów jakościowych. Wysiłki te zostały zwieńczone ostatecznym sukcesem, jakim na początku XX wieku była słynna taśma montażowa, zastosowana w fabryce H. Forda. Taśma ta umożliwiła bowiem podział pracy sięgający poziomu ruchów elementarnych, czyli takich, których już nie da się podzielić na mniejsze elementy. Być może właśnie specyfika pracy przy taśmie fordowskiej, której zastosowanie szybko się upowszechniło, skłoniła do pogłębionej refleksji nad podziałem pracy i wąską specjalizacją, którą w szczytowym okresie rozwoju cywilizacji przemysłowej nieodmiennie uważano za przysłowiowy klucz do dobrobytu. W połowie XX wieku R. Lewis i A. Maude (1952: 34) ironicznie stwierdzają bowiem, że wiek XX jest wiekiem człowieka, który „wie coraz więcej i więcej o czymś mniejszym i mniejszym, aż wie on absolutnie wszystko o praktycznie niczym”.

W warunkach wąskiej specjalizacji znajomość szerszego kontekstu własnej pracy jest zbędnym i niepotrzebnie obciążającym pracownika balastem informacyjnym. Nie tylko nie ma on bowiem możliwości wykorzystania tej wiedzy, ale jakakolwiek inicjatywa z jego strony byłaby w tych warunkach zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania organizacji ze względu na destabilizujące skutki takich inicjatyw. Pracownicy, coraz bardziej biegli w wykonywaniu swoich prostych wyspecjalizowanych czynności, stają się coraz bardziej niekompetentnymi

trybikami w złożonej maszynie organizacyjnej. Są oni bez reszty uzależnieni w swoich działaniach od jakiegoś koordynatora, który integruje ich rozproszone wysiłki w sensowną całość. Na temat tej całości wykonawcy nie wiedzą nic, bo jest to wiedza zupełnie im nieprzydatna. Końcowy produkt jest dla nich zbyt odległy, aby mógł być przedmiotem dumy, źródłem prestiżu i satysfakcji zawodowej. Skutkiem wąskiej specjalizacji jest poczucie degradacji własnej pracy, która w oderwaniu od pracy innych wykonawców po prostu nic nie znaczy. Wąską specjalizację pracy stosowano nie tylko pod wpływem mechanizacji, ale niekiedy również w zastępstwie urządzeń technicznych. Specjalizacja staje się wówczas szczególnie nieludzka – ludzie wtedy nie są już bowiem dodatkami do maszyn, ale odgrywają role poszczególnych elementów maszyny. Zwolennicy daleko posuniętego podziału pracy posługiwali się argumentem efektu synergicznego. To stąd wzięło się popularne określenie, iż „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przez zwykłych ludzi”. Z tej perspektywy łatwo o przekonanie, że dla rozwoju społecznego warto poświęcić rozwój poszczególnych jednostek, skoro zespolenie wysiłków ledwo przyuczonych pracowników przynosi tak wspaniałe rezultaty.

W rezultacie krytycznego stosunku do przekonania o potrzebie maksymalnego podziału pracy pojawiły się wówczas poglądy na temat konieczności ograniczenia podziału pracy z przyczyn ekonomicznych i społecznych. Bariera ekonomiczna znajduje się dość daleko. Można dzielić pracę na coraz mniejsze elementy i nie da ona znać o sobie zbyt szybko. Przy zbyt daleko posuniętym podziale pracy okaże się jednak, że szybko rosnące koszty koordynacji z nawiązką niweczą korzyści uzyskanego wzrostu wydajności. Im dalej bowiem posunięty podział pracy, tym więcej musi być w organizacji ludzi, którzy koordynują pracę wąskich specjalistów i zapewniają jej ciągłość. Są to pracownicy nadzoru technicznego, kierownicy funkcjonalni, pracownicy obsługi, wykonujący liczne prace przygotowawczo-zakończeniowe. Rosnąca liczba pracowników nieprodukcyjnych w organizacji i związane z tym koszty są przejawem bariery ekonomicznej podziału pracy. H. Simon ironicznie zauważył kiedyś, że bariera ekonomiczna jest zarazem barierą zdrowego rozsądku, a przekroczeniem tej drugiej byłaby niewątpliwie sytuacja, kiedy na przykład ktoś wpadłby na pomysł, aby przy nawlekaniu igły jedna osoba trzymała igłę, a druga nitkę.

Bariera społeczna jest już bliżej. Oznacza ona ograniczoną podatność ludzi na pracę w warunkach wąskiej specjalizacji. Łatwo sobie wyobrazić uciążliwość pracy w systemie taśmowym, kiedy pracownik ogranicza swoją aktywność zawodową do jednego powtarzalnego ruchu roboczego. Skutkiem pracy w tych warunkach jest ogromna monotonia prowadząca do szybkiego zmęczenia psychicznego, a w rezultacie i fizycznego. Ludzie różnią się między sobą stopniem wytrzymałości na monotonię pracy. Generalnie jednak ten sposób pracy zamienia istotę myślącą w bezmyślny automat, przed czym ludzie podświadomie się bronią popełniając proste błędy, zwalniając tempo pracy czy w ogóle porzucając

pracę. Tajemnicę wysokiej wydajności systemu taśmowego w fabryce Forda można łatwo wyjaśnić, kiedy weźmie się pod uwagę, kogo H. Ford zatrudniał przy taśmie. Otóż byli to poszukujący pracy imigranci, którzy znaleźli się w Ameryce zwabieni mitem łatwego sukcesu, bez kwalifikacji zawodowych i często bez znajomości języka angielskiego. Ford zatrudniając ich przy taśmie, niemal w dosłownym sensie ratował im życie. Była to praca, której mogli podołać, a w związku z tym robili wszystko, aby jej nie stracić. Narzekanie na monotonię wydawało się im niedorzeczne.

Niezależnie jednak od tych ograniczeń, specjalizacja jako rezultat daleko posuniętego fabrycznego podziału pracy była charakterystyczną cechą struktur organizacyjnych w szczytowym okresie cywilizacji przemysłowej. Wyrazem specjalizacji było również tworzenie funkcjonalnych zespołów pracowniczych. Zespoły te, w postaci względnie stałych komórek organizacyjnych, tworzone dla realizacji jednej, wyraźnie określonej funkcji w procesie wytwórczym. W związku z tym zespoły te składały się z pracowników reprezentujących tę samą specjalność zawodową.

Daleko posunięty podział pracy i będąca jego skutkiem wąska specjalizacja pracowników uniemożliwia dokonywanie częstych i szybkich zmian struktury organizacyjnej. Pracownicy przygotowani i przyzwyczajeni do wykonywania jednego typu zadań czy funkcji organizacyjnych nie są bowiem w stanie skutecznie przestawić się na pełnienie nowych obowiązków bez odpowiedniego szkolenia i okresu adaptacji. Naturalną konsekwencją wąskiej specjalizacji jest nasilenie wewnętrznych więzi kooperacyjnych, co stanowi dodatkowe utrudnienie we wprowadzaniu zmian. Nawet niewielka zmiana w jednej części organizacji wymagać bowiem może odpowiednio skoordynowanych zmian przystosowawczych w pozostałych jej częściach. W wypadku głębokiego podziału pracy struktura organizacyjna ma tendencję do stabilizacji. Temu też podporządkowane są szczegółowe rozwiązania organizacyjne, system zarządzania i związany z nim system motywacyjno-wychowawczy członków organizacji. G. Morgan (1986: 35) zwraca uwagę, że trudności adaptacyjne, które powoduje wąska specjalizacja, były z góry założone przez projektantów ówczesnych struktur organizacyjnych. Stosowanie tych rozwiązań strukturalnych ma bowiem sens wtedy, gdy mają one służyć osiągnięciu ściśle określonych celów, a nie wprowadzaniu innowacji. Mogą być one stosowane ponadto wtedy, gdy zadania organizacji są proste, a precyzja i wydajność są zdecydowanie ważniejsze od adaptacyjności.

W epoce cywilizacji przemysłowej postulat symplifikacji procesów pracy traktowany był jako oczywisty. Na skutek upraszczania praca stawała się coraz łatwiejsza dla wykonawcy, który dzięki temu mógł zwiększać swoją wydajność. To, że pracownik zubażał w ten sposób swój potencjał, którego niektóre elementy przestawały mu być potrzebne i zmieniał się stopniowo w bezmyślny automat, nikogo nie obchodziło. W organizacji mechanistycznej praca na stanowiskach

wykonawczych była prosta i powtarzalna i – jako taka – nie stanowiła wyzwania zawodowego.

W typowej organizacji szczytowego okresu cywilizacji przemysłowej pracownik miał prezentować postawę machinalizacji w stosunku do własnej pracy. Za dobrego pracownika uchodził ten, który potrafił machinalnie, bez angażowania intelektu, wykonywać swoje czynności zawodowe. Za rzetelnie wykonaną pracę uważano taką, w której pracownik ściśle przestrzegał przyjętych reguł jej wykonania, czyli stosował się do instrukcji. Dzięki temu bowiem mógł swoją pracę wykonywać szybko i bezusterkowo oraz zawsze tak samo, co uchodziło wówczas za przejaw mistrzostwa zawodowego. Uważano, że nie myślenie, ale dobrze utrwalone nawyki są najbardziej przydatne w wykonywaniu pracy. Efektem tego miała być wysoka wydajność pracy i stabilizacja.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania w tym typie przestrzeni organizacyjnej jest bezwzględne podporządkowanie się wszystkich jej członków precyzyjnie określonym wzorcom zachowań i zapewnienie w ten sposób jednolitości i stabilności całemu systemowi. Istotny wpływ na upowszechnienie się takich wzorców miała idea standaryzacji, głosząca konieczność stosowania ujednoczonych rozwiązań konstrukcyjnych wyrobów, technologii ich wytwarzania oraz przedmiotów i środków pracy. W standaryzacji dostrzegano szansę ekonomizacji procesów gospodarczych w związku z ułatwionym rozprzestrzenianiem się postępowych rozwiązań. Kiedy na początku XX wieku F.B. Gilbreth, obserwując pracę zespołu murarzy, stwierdził, że każdy z nich stosuje własną metodę układania cegieł, nie miał żadnych wątpliwości, że jest to zjawisko niekorzystne. F.B. Gilbreth wychodził bowiem z założenia, że istnieje jedna, obiektywnie najlepsza metoda wykonywania każdej pracy. Jeśli każdy z pracowników wykonuje tę samą pracę inaczej, to co najwyżej jeden z nich stosuje tę najlepszą metodę. Pozostali, z natury rzeczy, muszą stosować metody gorsze. Głównym zadaniem organizatora powinno być zatem zidentyfikowanie tej najlepszej metody i nauczanie pracowników posługiwania się nią. Taki punkt widzenia na sposób usprawniania pracy przez długie lata uważany był za słuszny i jedynie możliwy.

Skutkiem głębokiej wiary w efektywność standaryzacji stała się zmiana sposobu podejścia do pokonywania trudności i rozwiązywania problemów w organizacjach. Podejście to z twórczego stało się odtwórcze. Pytanie: „jak rozwiązać problem?” zastąpiono pytaniem: „kto i gdzie podobny problem już rozwiązał?”. Na niespotykaną dotąd skalę rozwinęła się wymiana doświadczeń, a wraz z nią podpatrywanie i kopiowanie skutecznych rozwiązań.

W warunkach daleko posuniętej standaryzacji można urzeczywistnić ideał Taylorowskiej organizacji mechanistycznej, w której „wszystko idzie jak w zegarku”, gdyż poszczególne elementy, pełniąc wyspecjalizowane, wyraźnie sprecyzowane funkcje, niezawodnie się zazębiają, przynosząc w wyniku tego współdziałania oczekiwany, z góry zaplanowany efekt. Aby tak się stało, standaryzację wspomagać muszą szczegółowe i długofalowe planowanie oraz wysoki stopień

formalizacji. Wysoka ranga planowania w organizacji mechanistycznej bierze się stąd, że pozwala ono stworzyć sztuczną „rzeczywistość”, która jest przewidywalna i którą można kontrolować. Planowanie nabiera w tych warunkach cech rytuału, u którego podstaw tkwi przeświadczenie o oddalaniu niepewności i możliwości kontroli nad nieznanym. Skłonność do szczegółowego planowania wiąże się na ogół z niechętnym stosunkiem do wszystkiego, co utrudnia upraszczanie i stabilizowanie rzeczywistości, a więc przed dowolnością ludzkich zachowań oraz zróżnicowania celów i interesów jednostek, i grup społecznych. W organizacji mechanistycznej pracownicy oczekują jednoznacznego i szczegółowego określenia wymagań swoich ról organizacyjnych. Nie akceptują zatem ogólnie zarysowanych celów i dowolności w wyborze metod pracy. Domagają się jasnych i szczegółowych reguł oraz regulaminów, które powinny stabilizować sposoby wykonywania zadań. Tylko wtedy bowiem mogą oni pracować wydajnie. Panuje tam przekonanie, że bez względu na motywy pracownikom nie wolno łamać norm organizacyjnych, a przełożonym nie wolno zbyt często tych norm zmieniać. Poczucie odpowiedzialności przesuwają się w tych warunkach ze skutków na sposób działania. Zgodność działania z instrukcjami, regulaminami, wytycznymi itp. jest bowiem uważana za wystarczającą rękojmię sprawności. Pracownik systematycznie oceniany nie za skutki swoich działań, ale za ich zgodność z przepisami, obowiązującymi dyrektywami, poleceniami odgórnymi, traci z pola widzenia rzeczywisty cel własnej pracy, mając na uwadze wyłącznie formalny aspekt jej wykonywania. Taka postawa daje poczucie bezpieczeństwa, ale zarazem sprzyja bierności i wyczekiwania na dyrektywy w sytuacjach niepewnych.

Skutkiem standaryzacji i towarzyszących jej procesów planowania i formalizacji jest tak bardzo pożądana stabilność. Stabilność ta wyraża się w stosowaniu wypróbowanych, uznanych za optymalne, rozwiązań organizacyjnych i chronienie ich przed zmianą, zgodnie z zasadą „jednego najlepszego sposobu” (the one best way). Oznaką stabilności jest powtarzalność i regularność procesów pracy oraz jednolitość metod pracy i produktów. Pozwala to traktować rozmaite zjawiska i sytuacje nietypowe, które mogą informować o potrzebie zmian, jako zakłócenia normalnego toku pracy. Zakłócenia te trzeba więc eliminować, a nie analizować. W projektowaniu organizacji dążenie do ujednoczenia procedur wykonawczych bywa nieraz traktowane jako oczywiste i niewymagające uzasadnienia. Jest to typowe dla pojmowania porządku organizacyjnego w przestrzeni organizacyjnej szczytowego okresu cywilizacji przemysłowej.

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną cechę struktur organizacyjnych szczytowego okresu rozwoju cywilizacji przemysłowej, a mianowicie wysoki stopień spiętrzenia kierowania, czyli wieloszczeblowość, jako skutek wysokiego stopnia specjalizacji i centralizacji władzy. Skupienie uprawnień decyzyjnych na najwyższych szczeblach władzy może sprzyjać sprawnej realizacji celów organizacyjnych jedynie w przypadku małych organizacji, działających w stabilnym

otoczeniu i wykonujących proste zadania. W wypadku niespełnienia któregokolwiek z tych warunków, centralizacja władzy prowadzi do przeciążenia decyzyjnego kierowników i nadmiernej koncentracji na zarządzaniu bieżącą działalnością kosztem spraw długofalowych. Aby temu zapobiec, zmniejsza się rozpiętość kierowania, tworząc nowe stanowiska kierownicze i szczeble zarządzania, a więc rozbudowując hierarchię organizacyjną. To, z kolei, sprawia, że wydłuża się czas podejmowania decyzji i przekazywania ich do realizacji. Informacje, które mają stanowić podstawę podejmowania decyzji na wyższych szczeblach, przechodzą coraz dłuższą drogę, zatrzymując się na kolejnych szczeblach, co wydłuża czas ich obiegu i sprzyja ich zniekształceniom. Na podstawie takich spóźnionych informacji podejmowana jest gdzieś wysoko w strukturze decyzja, która w formie polecenia przekazywana jest do realizacji tą samą drogą, tyle że w odwrotnym kierunku. Przekazywanie polecenia trwa długo i podlega ono licznym interpretacjom, w wyniku których pracownik na stanowisku wykonawczym otrzymuje nierzadko polecenie, które niekiedy znacznie odbiega od intencji decydenta. Silnie rozczłonkowana w układzie hierarchicznym struktura organizacyjna powoduje też dominację komunikacji pionowej, zorientowanej na potrzeby władzy, osłabia natomiast komunikację poziomą, zorientowaną na realizację zadań.

Typy struktur organizacyjnych, które dominowały w pierwszej połowie XX wieku, były przystosowane do ówczesnych, wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania organizacji. Warunki te charakteryzowały się względną stabilnością na rynkach zaopatrzenia i sprzedaży, stosunkowo prostymi technologiami, przy wyraźnej tendencji do zwiększania stopnia mechanizacji pracy oraz niewielkim nasyceniem organizacji wysoko kwalifikowaną siłą roboczą. Biorąc pod uwagę wymienione wyżej cechy, struktury te były mało elastyczne; z góry bowiem zakładano ich znaczny stopień trwałości i jednowariantowość przyjmowanych rozwiązań. Do typowych struktur tego rodzaju należy zaliczyć struktury: liniową, funkcjonalną i liniowo-funkcjonalną, zwaną też pionową.

Struktura liniowa jest oparta na generalnej zasadzie jedności rozkazodawstwa, sformułowanej przez H. Fayola (1947: 61). Tak więc każdy z wykonawców podporządkowany jest poleceniom jednego i tylko jednego bezpośredniego przełożonego, znajdującego się na kolejnym, wyższym szczeblu hierarchii. Konsekwentnie, każdy z wykonawców przekazuje sprawozdania i meldunki tylko jednemu kierownikowi, który jest jego bezpośrednim przełożonym. Obowiązuje zatem droga służbowa w kontaktach między szczeblami organizacyjnymi. Zasada drogi służbowej utrudnia nawiązywanie bezpośrednich, poziomych kontaktów między pracownikami znajdującymi się w różnych pionach organizacyjnych. Potrzeba tych kontaktów nie jest jednak zbyt duża, biorąc pod uwagę przedmiotową specjalizację tych pionów. Każdy pion organizacyjny zajęty jest realizacją odrębnego produktu lub usługi i funkcjonuje w znacznym stopniu, niezależnie od pozostałych. Koordynacja między pionami jest dokonywana więc najczęściej na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

Funkcjonalny typ struktury organizacyjnej opracował F.W. Taylor (1926: 35). W strukturze tej kierownicy bezpośrednio podporządkowani kierownikowi naczelnemu są kierownikami wyspecjalizowanymi w określonych dziedzinach działalności. Nie są oni zatem kierownikami „od wszystkiego”, jak to miało miejsce w strukturze liniowej, ale kierownikami funkcjonalnymi, mającymi prawo wydawania poleceń pracownikom na niższym szczeblu jedynie w zakresie swojej specjalności zawodowej. Pracownicy na niższym szczeblu mają więc w tym typie struktury nie jednego bezpośredniego przełożonego, ale kilku przełożonych funkcjonalnych. Fayolowska zasada jednoosobowego kierownictwa zostaje więc w tym typie struktury odrzucona. W strukturze funkcjonalnej następuje podział władzy organizacyjnej między kierownikami na tym samym szczeblu zarządzania, co praktycznie wyklucza potrzebę decentralizacji. O wszystkich szczegółach dotyczących wykonania zadań decydują bowiem specjaliści-kierownicy, mający na to wystarczająco dużo czasu. W strukturze funkcjonalnej występuje więc naturalna tendencja do centralizacji uprawnień decyzyjnych.

Struktura liniowo-funkcjonalna jest próbą połączenia powyższych rozwiązań strukturalnych. W strukturze tego typu zasadzie jednoosobowego kierownictwa towarzyszy specjalizacja funkcjonalna pionów organizacyjnych. Struktura ta była najczęściej stosowana w przedsiębiorstwach państwowych w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Piony funkcjonalne w przedsiębiorstwach miały swoje odpowiedniki w strukturze jednostek nadrzędnych, czyli zjednoczeń i ministerstw branżowych. W tym układzie funkcjonalnym płynęły zadania dla przedsiębiorstw i była dokonywana kontrola ich realizacji. Struktura liniowa była zatem zgodna z logiką scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką narodową i służyła jego celom. Ten typ struktury prowadzi do tworzenia trudnych do przełamania barier pomiędzy pionami organizacyjnymi, uniemożliwiających efektywną współpracę.

2.4 Restrykcyjna kultura organizacyjna

W organizacji mechanistycznej nie ma miejsca na wolność i różnorodność, cechujące zachowania ludzi. Cechy struktury organizacyjnej wymagają od pracowników przewidywalności, powtarzalności i dokładności w wykonywaniu czynności zawodowych. Kultura organizacyjna, którą w tym wypadku kształtują cechy struktury i związane z nimi wymagania kadry zarządzającej, może być określona mianem restrykcyjnej. Kultury restrykcyjne są wykluczające i polaryzujące. Trudno do nich wejść, ale i trudno je opuścić. Ich członkowie traktowani są surowo i muszą ściśle spełniać okre-

ślone wymagania, w przeciwnym razie będą dyskryminowani. Są to kultury służby określonym wartościom, wymagają poświęcenia i żarliwości; mają też łatwość kreowania wrogów, dzięki czemu ich członkowie zyskują poczucie tożsamości. Kultury restrykcyjne cechuje fundamentalizm, czyli bezrefleksyjne przywiązanie do przyjętych norm i wartości, połączone z wywieraniem presji na tych członków grupy, którzy tych norm i wartości przestrzegają niezbyt gorliwie. Kultury tego typu są również z natury konserwatywne, ponieważ ich członkowie w historycznym determinizmie upatrują uzasadnienie wyznawanych wartości i czerpią poczucie własnej racji. Psychologiczną podstawą kształtowania się kultury restrykcyjnej jest zaściankowość lub etnocentryzm kadry kierowniczej i pracowników. W pierwszym przypadku przywiązanie do wzorów własnej kultury jest tak silne, że inne kultury są po prostu niezauważane, a w związku z tym ignorowane. Odmienne od przyjętych w grupie zachowania niektórych pracowników są wówczas tłumaczone brakiem odpowiedniej wiedzy, umiejętności lub doświadczenia, czyli niedostatkami kwalifikacji. Etnocentryzm tym różni się od zaściankowości, że przedstawiciele kultury restrykcyjnej zdają sobie sprawę z istnienia i odmienności innych nawyków kulturowych w organizacji, ale uważają, że ich kultura jest najlepsza z punktu widzenia interesów firmy, co upoważnia ich do dyskryminacji tych, których wzory myślenia i zachowania są inne.

Biorąc pod uwagę przyjęte w tej książce wymiary kultury organizacyjnej, można przyjąć, że kultury restrykcyjne charakteryzują się identyfikacją kolektywną, orientacją na przeszłość oraz dużym dystansem władzy.

Kultura organizacyjna oparta na identyfikacji kolektywnej koncentruje uwagę ludzi na tożsamości organizacji. G. Morgan (1986: 244) pisze w związku z tym o organizacyjnym egocentryzmie, który może się wyrażać w niezmiennym wyobrażeniu o własnej misji i wartościach, co nierzadko prowadzi do wyizolowania się z otoczenia. Brak potrzeby adaptacji do zmian w otoczeniu sprzyja przywiązaniu do własnej tożsamości. Silne przywiązanie do tożsamości organizacji przejawia się w wierze w organizacyjną ideologię, której nie jest w stanie przeciwstawić się rozum. Aby tak było, osobisty system wartości pracowników musi być zgodny z wartościami uznawanymi w organizacji. Taki efekt osiąga się za pomocą poddawania pracowników systematycznym, monotonnym „szkoleniom”, podczas których wpajany jest pożądaný system norm i wartości. Jak pisze J. Miroński (2004), powołując się na G. Therborna, „ideologia podporządkowuje aktorów społecznym określonymu porządkowi społecznemu. Kwalifikuje ich do ról, których wymaga reprodukcja tego porządku. Ideologia uczy ludzi: „co to jest rzeczywistość”, „co jest dobre”, „co jest normalne” i „co jest możliwe”. A. Jay (1996: 208) kwituje ten ideologiczny przymus kulturowy krótko: „W korporacjach, jak gdzie indziej, trzeba się pozbyć heretyków nie dlatego, że mogą się mylić, ale dlatego, że mogą mieć rację”.

Kolejnym krokiem do wzmocnienia identyfikacji kolektywnej jest osłabianie powiązań pracowników z otoczeniem. Skoro organizacja jest uosobieniem dobra, wszystko poza nią musi być złe. Kierownictwo zachęca pracowników, aby kon-

centrowali się na życiu wewnętrznym organizacji, co ma im pomóc w obronie przed negatywnymi wpływami otoczenia i jeszcze silniej zwiąże ich z organizacją. Często w tym celu próbuje się w organizacji stworzyć domową atmosferę. Na tym tle rozwinął się paternalizm, jako sposób sprawowania władzy organizacyjnej, w którym kierownik występuje w charakterze pseudoojca, mającego prawo ingerowania w życie osobiste podwładnych. Sposób zarządzania stosowany w I połowie XX wieku przez czeskiego przemysłowca Tomasza Batę może być tego dobrym przykładem.

Wąska specjalizacja kształtuje postawy kolektywistyczne, w których autonomia ról nie jest wartością pożądaną. Pracownicy akceptują uzależnienie własnych działań od innych osób, jako naturalny rezultat więzi społecznych w organizacji. Charakter tych więzi wynika natomiast z daleko posuniętego podziału pracy. Skutkiem tych postaw jest silna solidarność grupowa, wyrażająca się w konformizmie i umiejętności dostosowywania własnych zachowań do wymagań grupy. W odniesieniu do poziomu realizacji rozmaitych zadań ustalane są nieformalnie kolektywne standardy, których zarówno nieosiągnięcie, jak i przekraczanie traktowane jest jako naruszenie solidarności grupowej. W literaturze często podnoszono problem nieskuteczności systemów indywidualnego premiowania w środowiskach zorientowanych kolektywistycznie. Okazuje się bowiem, że obawa przed sankcjami społecznymi jest w tych środowiskach znacznie silniejsza od chęci uzyskania osobistych korzyści na skutek przekraczania grupowych standardów ilościowych lub jakościowych wykonania zadań (Nord, 1983: 46; Katz, Kahn, 1979: 535). Kolektywizm zakłada również znacznie wyższą jakość decyzji zbiorowych w porównaniu z indywidualnymi oraz – stosownie do tego – przyjmuje zasadę odpowiedzialności zbiorowej.

Wzorce kolektywistyczne sprzyjają specyficznemu pojmowaniu umiejętności pracy zespołowej. Zgodnie ze starym porzekadłem „skoro wszedłeś między wrony, musisz krakać tak jak one”. Jeśli więc ktoś jest członkiem zespołu, powinien zrezygnować zarówno z niezależności działania, jak i niezależności myślenia. Skutkami konformizmu są więc stadne myślenie i społeczne marnotrawstwo.

Stadne myślenie występuje wówczas, kiedy członkowie zespołu mają na uwadze przede wszystkim jego spójność, w związku z czym dążenie do jedności przeważa nad motywacją do realistycznej oceny alternatywnego sposobu działania. Cechami charakterystycznymi tej postawy są między innymi: wiara w naturalną moralność grupy, traktowanie tych, którzy są w opozycji do grupy za gorszych, silna autocenzura członków grupy, interpretowanie ciszy jako akceptacji oraz samorzutne pojawienie się „wewnętrznych strażników”, czyli takich członków grupy, którzy nie pozwalają na kwestionowanie grupowych standardów (Janis, 1982: 174–175).

Spoleczne marnotrawstwo polega natomiast na redukowaniu indywidualnego wysiłku w zespole (Latane, Williams, Harkins, 1979). Anonimowość grupowego wyniku pracy i równe wynagrodzenie dla wszystkich członków zespołu

powodują trudności w ocenie własnego, indywidualnego wkładu pracy. Z jednej strony może to być powodem minimalizowania własnego wkładu i przekonania, że sama obecność w zespole jest już wkładem wystarczającym, a z drugiej strony może być przyczyną łatwego utożsamiania własnego wkładu pracy z osiągnięciami całego kolektywu. Taka sytuacja często wyzwala pasożytnicze tendencje polegające na „wożeniu się” i chowaniu za plecami lepszych pracowników, przy jednoczesnym poczuciu równego udziału w końcowym sukcesie.

Identyfikacja kolektywna, pogłębiając więź emocjonalną pracowników z organizacją, prowadzi do kultury zamkniętej. Wyrazem tego jest podkreślanie szczególnej roli organizacji w otoczeniu, gloryfikowanie jej celów lub misji oraz wartości i norm kulturowych jej pracowników. Zjawiska te mogą występować zarówno w organizacjach, których członkowie są świadomi faktycznie dominującej pozycji swojej organizacji w otoczeniu, jak i w organizacjach starających się dopiero taką pozycję uzyskać. Zachowania takie służą wówczas dowartościowaniu i uzasadnieniu tych aspiracji. W tym ostatnim przypadku pewnej analogii można się doszukać w wynikach badań L. Rainwatera (1970: 133–148) nad kulturą grup społecznych mających poczucie upośledzenia ze względów rasowych, narodowościowych, ekonomicznych lub wyznaniowych. Autor ten zwraca uwagę na często pojawiającą się w tych grupach tendencję do izolowania się od innych środowisk przy jednoczesnym przyjmowaniu tzw. ekspresyjnego stylu życia. Ów styl polega na manifestowaniu własnych wartości i wzorów zachowań po to, aby własną odrębnością i oryginalnością kulturową zainteresować przedstawicieli innych grup społecznych, przedstawić własną kulturę jako atrakcyjną, spodziewając się w zamian określonych korzyści.

Podstawowym wymogiem wynikającym z identyfikacji kolektywnej jest obowiązek lojalności. Chodzi oczywiście o lojalność pracowników w stosunku do organizacji, a nie do współpracowników, klientów lub środowiska zawodowego. Lojalność organizacyjna wymaga, aby pracownik robił to, co jego przełożeni uważają za zgodne z interesem organizacji. W przypadku zaś jakiegokolwiek konfliktu interesu organizacji z interesem klienta lub regułami profesjonalnymi, pracownik powinien zawsze stawiać na pierwszym miejscu interes organizacji. Organizacja odwdzięcza się swoim lojalnym pracownikom tym, że daje im poczucie ważności wynikające z faktu przynależności do niej. Za ten rodzaj satysfakcji pracownik musi płacić całkowitym podporządkowaniem wymaganiom systemu organizacyjnego. Jego dotychczasowe zainteresowania, cele zawodowe, normy i wartości profesjonalne, do których był przyzwyczajony, nie mają już żadnego znaczenia.

W tych warunkach zrozumiała jest niechęć do wszelkich konfliktów rozbijających spójność zespołu. Konflikty uważane są za destrukcyjne i zdecydowanie niepożądane. Ludzi, którzy często wchodzą w konflikty z innymi, uważa się w tej kulturze za pozbawionych umiejętności pracy zespołowej i otacza atmosfere

rą niechęci, i społecznej izolacji. Od ludzi na stanowiskach kierowniczych oczekuje się zatem umiejętności rozstrzygnięcia sporów i łagodzenia konfliktów.

Lojalność pracownika wobec organizacji wyraża się jednak przede wszystkim w jego zaangażowaniu, czyli gotowości podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji. Powszechnie wysuwany był postulat podporządkowania interesu osobistego interesowi organizacji. Poświęcenie pracownika dla organizacji zależy od stopnia internalizacji organizacyjnych wartości. Jeśli prestiż i sukcesy organizacji mają podobną, a nawet większą zdolność motywacyjną jak prestiż i sukcesy osobiste, to wówczas pracownik traci swoją indywidualność i staje się upragnionym dla kierownictwa „człowiekiem organizacji”, gotowym poświęcać własne cele jej celom. Im zaś człowiek bardziej identyfikuje się z własną organizacją, tym bardziej dystansuje się od jej otoczenia, które traktuje jako zagrożenie i wobec którego jest nieufny. Jak wskazują wyniki badań, takie głębokie zaangażowanie nasila skłonności konformistyczne i ogranicza elastyczność organizacji (O'Reilly, Chatrman, 1986).

Drugą podstawową cechą kultury restrykcyjnej jest orientacja na przeszłość. Zgodność z tradycją, z dotychczasowymi zasadami i sposobami działania uważana jest za gwarancję sprawności działania. Wynikający stąd konserwatyzm jest naturalnym skutkiem dążenia do stabilności w funkcjonowaniu organizacji. W organizacji mechanistycznej stosunek pracownika do przedmiotu własnej pracy wyznaczają więc wymagania dokładności i systematyczności wykonania, zgodnie z obowiązującymi wzorcami, a nie szukanie innowacji. Cechy te decydują o niskiej tolerancji niepewności jako istotnym elemencie kultury organizacyjnej. Dobrym pracownikiem jest tu ten, który dokładnie odtwarza raz przyjęty i uznany za optymalny sposób wykonania pracy. Po pewnym czasie prowadzi to do intelektualnego wyłączenia się przy wykonywaniu czynności zawodowych i wykonywania ich machinalnie. Sprowadzenie człowieka do roli dodatku do maszyny jest istotą relacji funkcjonalnych w organizacji tego typu i źródłem wysokiej wydajności, oczywiście przy spełnieniu wyżej określonych warunków stabilności działania. Zatem każda sytuacja, która odbiega od przyjętego wzorca, budzi niepokój i sprawia, że pracownik czuje się zdezorientowany i nie jest w stanie właściwie na nią zareagować. Kultura organizacyjna nabiera wtedy cech kultury monochronicznej. Tym terminem Edward T. Hall określa środowiska, w których plany i harmonogramy traktuje się jako bezwzględnie obowiązujące, punktualność jest czynnikiem rozstrzygającym, a porządek dzienny nie podlega zmianom. Organizacje o kulturze monochronicznej – dodaje E.T. Hall (1984: 55–62) – są szczególnie nieczułe na człowiecze cechy swoich członków; w miarę rozwoju sztywnieją i mogą nawet zgubić z pola widzenia swój pierwotny cel. Zwraca się, na przykład, uwagę, aby praca była wykonana zgodnie z instrukcją zapewniającą odpowiedni poziom jakościowy wykonania, ale jednocześnie niechętnie uwzględnia się preferencje klientów, które wymagałyby zmian w procedurach wykonawczych. Często również w tych warunkach pracownicy manife-

stują swoje zniecierpliwienie wobec nacisków ze strony otoczenia, chętnie posługując się argumentem, że „przeszkadzają im one w spokojnej pracy”. Owo podkreślanie potrzeby spokoju jest charakterystycznym sygnałem niskiej tolerancji niepewności.

Innym charakterystycznym zjawiskiem w tej kulturze jest ograniczenie poczucia odpowiedzialności do tego tylko, co wynika z zakresu obowiązków pracownika i co zostało ujęte w przepisach. Jakakolwiek dodatkowa interwencja, mająca, na przykład, na celu zapobieżenie marnotrawstwu, oznaczałaby bowiem wejście w cudze kompetencje, co z punktu widzenia przyjętych wartości nie może być tolerowane.

Czerpanie poczucia bezpieczeństwa z formalnie ustanowionego ładu i porządku organizacyjnego prowadzi do upowszechniania się postaw konserwatywnych. P. Bate (1984) zauważa, że w warunkach dominacji postaw konserwatywnych charakterystyczne jest przekonanie, iż każda zmiana może przynieść tylko pogorszenie sytuacji. Nie musi to przy tym oznaczać zadowolenia z sytuacji dotychczasowej, lecz często silną obawę przed ryzykiem, fatalizm i poczucie bezsilności. Wszystko to odbiera chęć i energię do rozwiązywania problemów i osiągania celów. Kultura organizacyjna może niekiedy upowszechniać poczucie bezsilności wśród członków organizacji. Bezsilność jako rezultat socjalizacji kulturowej staje się wtedy internalizowanym, niekwestionowanym „faktem”. Stabilna kultura organizacyjna stanowi zamknięty krąg między brakiem nowatorskich działań a brakiem motywacji do ich podejmowania. Działania tych się nie podejmuje, ponieważ nie wierzy się w ich powodzenie; z kolei brak tych działań stanowi potwierdzenie bezsilności.

Specjalizacja, standaryzacja i centralizacja struktury sprawiają, że trzecią z podstawowych cech kultury organizacyjnej jest duży dystans władzy. Pracownicy wykonawczy przyzwyczajani do tego, że bez koordynatorów nie będą w stanie poradzić sobie z najprostszymi zadaniami, utrwalają w sobie zewnętrzne poczucie kontroli. Silne poczucie kontroli zewnętrznej powoduje mniejszą sprawność w osiąganiu celów, rezygnację z pewnego rodzaju celów oraz mniejszą odporność na czynniki utrudniające ich realizację. Ludzie o zewnętrznym poczuciu kontroli poszukują silnego protektora, który zaspokoi im potrzebę pewności i bezpieczeństwa. W tej sytuacji główną wartością, a zarazem zasadą, która reguluje stosunki społeczne, jest hierarchia. Dzięki niej stosunki te są jasno określone, jednolite i przewidywalne. Należy zgodzić się z B.R. Kucem (2004: 443), że hierarchie organizacyjne powstały przede wszystkim po to, aby członkowie organizacji zbudowanych w taki sposób mogli czuć się bezpiecznie. Hierarchia to wszak „święta władza” (gr. hieros – święty, arche – władza). Święta dlatego, że względnie trwałe stosunki nadrzędności i podporządkowania dają poczucie pewności, związane ze znajomością własnego miejsca w strukturze i przynależną doń rolę organizacyjną.

Przypisywanie w kulturach organizacyjnych szczególnego znaczenia stosunkom hierarchicznym wynika z przekonania, że hierarchia jest prawem naturalnym, które obowiązuje powszechnie. Wszystko ma budowę hierarchiczną, wszystko oparte jest na stosunku nadrzędności i podporządkowania. Wizja Boga jako wszechmocnego władcy, który za dobro wynagradza, a za zło karze, znajdującego się na szczycie hierarchii wszechświata, dla wielu ludzi jest wizją o wiele bardziej zrozumiałą aniżeli pojmowanie Go w kategoriach własnego sumienia, które ustawicznie przypomina o obowiązkach moralnych względem innych ludzi. Nie należy jednak zapominać, że jest to wizja ludzka. To nie wiara w Boga narzuca porządek hierarchiczny, to ludzkie przywiązanie do hierarchii narzuca taką wizję relacji człowieka z Bogiem. To przywiązanie zaś wynika z rozpaczliwego poszukiwania pewności i bezpieczeństwa, jakie daje gotowość podporządkowania się czyimś poleceniom i przykazaniom oraz unikanie sytuacji, w której odgórnych wytycznych mogłoby zabraknąć. Aby hierarchia mogła dawać poczucie bezpieczeństwa i pewności, relacje władzy muszą być stabilne. Tylko wtedy bowiem mają szansę ukształtować się i utrwalić emocjonalne więzi łączące przywódcę z podwładnymi. Zwolennicy kultury hierarchii nie mają zrozumienia dla tymczasowości i zmienności funkcji kierowniczych; preferują władzę surową, zdystansowaną i trwałą. Tylko taka władza zapewnia w ich przekonaniu właściwy porządek i poczucie bezpieczeństwa.

W kulturze hierarchii podstawową normą społeczną jest posłuszeństwo. Ci, którzy są niżej w hierarchii, powinni być posłuszni tym, którzy zajmują w niej wyższą pozycję. Uległość podwładnych, gorliwość, z jaką pragną wypełniać polecenia przełożonego, cementują i utrwalają hierarchię, świadczą bowiem o sile autorytetu przywódcy. Stanisław Ossowski zwrócił uwagę, że wpajanie posłuszeństwa jest najbardziej skuteczne wtedy, gdy polega na apelowaniu do bierności i bezwładności ludzkiej. Jest tak dlatego, ponieważ pełne posłuszeństwo, zwalniając z obowiązku decydowania, uwalnia również od niepokojów i konfliktów z tym związanych (Ossowski, 1983: 85). W takich warunkach kierownik dość łatwo poszerza zakres swojej władzy, rozciągając ją niejednokrotnie na sferę życia osobistego podwładnych. W kulturze tej pracownicy często zresztą sami oczekują od przełożonego zainteresowania ich sprawami osobistymi, zwracając mu się i prosząc o poradę. Pozwala im to odtwarzać w miejscu pracy atmosferę domu rodzinnego i towarzyszące jej poczucie bezpieczeństwa. Nieodłączną cechą szeregowych pracowników w takiej kulturze organizacyjnej jest przekonanie, że od nich samych nic nie zależy i wszystko, co się z nimi dzieje, jest skutkiem działania jakichś sił zewnętrznych, nad którymi nie mają żadnej kontroli.

Tendencja do poszerzania zakresu władzy przez podmiot, który ją sprawuje, uważana jest za zjawisko naturalne. Słynna zasada Monteskiusza, dotycząca powściągnięcia jednej władzy przez inną, zrodziła się jednak w wyniku konstatacji: „(...) wiekuiste doświadczenie uczy, iż wszelki człowiek, który posiada władzę,

skłonny jest jej nadużyć” (Montesquieu, 1957). M. Mulder (1977: 92) zwraca uwagę, że kierownicy odczuwający potrzebę dominacji starają się zwiększyć zakres swojej władzy. D. Kipnis (1972) przedstawia psychologiczny mechanizm tego zjawiska następująco: wraz z posiadaniem władzy rośnie pokusa zwiększenia własnego wpływu na zachowanie podwładnych; wraz ze zwiększeniem tego wpływu pojawia się przekonanie, że podwładni nie potrafią kontrolować swojego zachowania i powinien to robić ich przełożony; w wyniku tego przekonania pojawia się tendencja do psychologicznego dystansu wobec podwładnych i ostrzegania ich wyłącznie jako obiektów koniecznej manipulacji.

Kultura restrykcyjna oparta na dużym dystansie władzy, upowszechniając przekonanie o bezsilności zwykłych ludzi, na którą mogą coś poradzić nieliczni wielcy przywódcy, od niepamiętnych czasów toruje drogę autorytarnym wzorcom kulturowym. Autorytaryzm nigdy by w praktyce nie miał zastosowania, gdyby jego potrzebę mieli wyłącznie ludzie żądni sprawowania władzy. Autorytaryzm funkcjonuje dzięki zwykłym ludziom, podwładnym, którzy chcą mieć wodza i opiekuna. Odnosząc się do władzy absolutnej sprawowanej przez autorytarną jednostkę, Hobbes odrzuca jej religijną interpretację: władca nie reprezentuje boskiej siły, ale słabość swoich poddanych – to oni bowiem obdarzyli go władzą absolutną, aby zaradzić własnej słabości (cyt. za: Manent, 1994: 67).

W typowej organizacji mechanistycznej szczytowego okresu cywilizacji przemysłowej trudno jednak powyższe cechy kulturowe uważać za wady. W tym okresie w kulturach organizacyjnych pracownik był traktowany z natury rzeczy przedmiotowo, a wzory kulturowe miały utrwalać jego zawodową i społeczną niesamodzielność. Właściciel organizacji, zatrudniając pracownika, kupował jego rutynowe umiejętności i posłuszeństwo. Takimi cechami, jak inteligencja, kreatywność i motywacja osiągnięć nie był zainteresowany, bo były to walory zastrzeżone dla nielicznej grupy pracowników koncepcyjnych. W tej sytuacji cele indywidualne pracowników nie wykraczały poza zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa. Jakie takie zarobki, trwałość zatrudnienia i miła atmosfera społeczna, to na ogół wszystko, czego oczekiwali pracownicy najemni w organizacjach epoki cywilizacji przemysłowej. W takiej atmosferze można bez żenady wykorzystywać ofiarność i poświęcenie ludzi, żywiąc przy tym przekonanie, że ludzie ci postępują tak z własnej, nieprzymuszonej woli, bo są po prostu dobrymi pracownikami. Łatwo przy tym zapomnieć, że pracownik, jako istota ludzka, ma nie tylko prawo, ale i egzystencjalny obowiązek, aby dążyć do samodoskonalenia, autoekspresji i autonomii.

ROZDZIAŁ 3

OKRES MODERNISTYCZNY

3.1 Początki globalizacji i rewolucji informacyjnej

Okres modernistyczny jest okresem przechodzenia od epoki cywilizacji przemysłowej do epoki cywilizacji informacyjnej. Zmiany z tym związane zostały zapoczątkowane wynalazkami z czasu II wojny światowej, które spowodowały szybki rozwój elektroniki. Za koniec okresu modernistycznego można przyjąć upowszechnienie mikrokomputerów, co w krajach wysoko rozwiniętych miało miejsce w latach 80. XX wieku. Lata 90. to już początek okresu informacyjnego, w którym stają się widoczne skutki rewolucji informatycznej, związane z rozwojem Internetu.

W pierwszych latach po II wojnie światowej nastąpił dynamiczny rozwój gospodarki powodowany koniecznością odbudowy ze zniszczeń wojennych. Związana z tym innowacyjność, polegająca głównie na wykorzystaniu w gospodarce cywilnej technologii i rozwiązań organizacyjnych, zastosowanych pierwotnie w produkcji uzbrojenia i prowadzenia operacji wojskowych, szybko spowodowała nasycenie rynków sprzedaży i wzrost konkurencji. Silnym impulsem do wzrostu innowacyjności była eksplozja popytu na rozmaite dobra, wstrzymywanego przez okres wojny i poprzedzające ją lata wielkiego kryzysu gospodarczego. Dzięki innowacjom na rynek zaczęły też trafiać dobra luksusowe, które nie tylko przyciągnęły uwagę nabywców, ale zaczęły wprowadzać trwałe zmiany w ich zachowaniach. Intensywność zakupów zaczęła odzwierciedlać ich status społeczny, a wraz z rosnącą aktywnością konsumentów rósł popyt, który zachęcał przedsiębiorcze jednostki do rozwoju działalności gospodarczej. Dynamiczny przyrost uczestników rynku nasilał konkurencję. Spirala zmian otoczenia organizacji wykształciła nowe podejście do projektowania organizacji, które odrzucało sztywne uporządkowanie działalności na zasadzie the one best way na rzecz elastycznych rozwiązań pobudzających innowacyjność i tym samym pozwalającym stanąć w szranki z konkurencją.

W latach 70. ubiegłego wieku rozprzestrzeniły się szeroko nowe techniki informacyjne, znajdując zastosowanie w funkcjonowaniu wielu organizacji. Do odkryć tych należy zaliczyć tranzystory umożliwiające szybkie przetwarzanie impulsów elektrycznych. Na ich bazie pojawiły się urządzenia pozwalające na komunikację z maszynami oraz między nimi, zwane półprzewodnikami, których pierwsze zastosowanie miało miejsce już w latach 50. W latach 60. pojawił się obwód scalony, który udoskonalił technologię produkcji i projektowanie półprzewodników. W 1971 r. został wynaleziony mikroprocesor, czyli komputer na układzie scalonym, udoskonalony w 1975 r. przez S. Wozniaka i S. Jobsa, jako mikrokomputer, a następnie przez IBM w 1981 r., jako Personal Computer. W ostatnim dwudziestolecu XX wieku rosnąca wydajność układów scalonych umożliwiła radykalne zwiększenie mocy obliczeniowej mikrokomputerów.

Stosowanie kolejnych, coraz szybciej po sobie następujących generacji mikroprocesorów w układach automatycznego sterowania stworzyło niezwykle możliwości w dziedzinie produkcji. Główną cechą metod wytwarzania sterowanych komputerowo jest elastyczność. System CIM (Computer Integrated Manufacturing) pozwala produkować w zasadzie nieograniczoną liczbę odmian konstrukcyjnych, materiałowych i stylistycznych danego produktu. Wprowadzane zmiany nie wiążą się przy tym z koniecznością uciążliwego przeobrażania urządzeń i linii produkcyjnych, co było wcześniej główną przeszkodą w zwiększaniu różnorodności asortymentowej. Integrowanie urządzeń produkcyjnych w grupy całkowicie zautomatyzowane, o wysokiej elastyczności funkcjonowania, pozwala więc wychodzić naprzeciw indywidualnym i najbardziej nawet wyrafinowanym oczekiwaniom klientów, przy utrzymaniu wysokiego poziomu wydajności. Sterowanie komputerowe może dotyczyć nie tylko procesu wytwarzania produktów, ale także ich projektowania. Połączenie tych dwóch procesów w systemie CAD-CAM (Computer Assisted Designing – Computer Assisted Manufacturing) powoduje znaczne skrócenie cyklu projektowania i wdrażania nowych wyrobów oraz zapewnia ich wysoką jakość. Nowoczesne metody wytwarzania, pozwalające na różnorodność produkcji i wysoką wydajność, dają więc możliwości znacznego poszerzenia kręgu potencjalnych klientów. Gotowość reagowania na zróżnicowane i zmienne gusty oznacza szansę wchodzenia na nowe pod względem geograficznym i społecznym segmenty rynku. Oznacza to przejście od dominującej roli ekonomii skali, gdzie niski koszt jednostkowy był osiąganym przez produkcję dużej liczby jednakowych wyrobów, do ekonomii różnorodności, gdzie z kolei niski koszt jednostkowy jest rezultatem produkowania zróżnicowanego asortymentu podobnych wyrobów.

Postęp w dziedzinie komunikacji, łączności i technologii, związany z rewolucją informatyczną, niestychanie przyspieszył proces globalizacji działalności gospodarczej. Globalny rynek stał się wyzwaniem dla coraz większej liczby firm, które w trosce o własne przetrwanie muszą szukać nowych metod zarządzania i nowych form organizacyjnych działalności. Lista produktów, dla których niszą

rynkową są wielkie obszary naszego globu, systematycznie się wydłuża, a ich producenci i sprzedawcy, aby sprostać światowej konkurencji, uciekać się muszą do coraz bardziej oryginalnych działań marketingowych.

W tych warunkach już nie struktura organizacyjna, ale strategia rynkowa staje się głównym rozgrywającym w przestrzeni organizacyjnej. Rynek, na który strategia ta jest ukierunkowana, jest jednak trudny do rozpoznania, silnie konkurencyjny, z dużą liczbą uczestników gry rynkowej, którzy nagle się pojawiają i równie gwałtownie znikają, zastępowani przez innych. Na tym rynku pojawiają się również wymagający i kapryśni klienci, którzy już nie są skłonni przyjmować z ufnością to, co oferują im sprzedawcy i producenci, ale korzystając z szerokiej możliwości wyboru, prezentują własne preferencje. Klient nie jest już panem, ale wręcz królem, od którego kaprysów zależą losy organizacji. Jak zauważył F.A. Hayek (1988: 142), globalny rynek jest najbardziej skomplikowanym zjawiskiem na ziemi, a przeto – całkowicie nieprzewidywalnym. Wszystko to powodowało rozkwit myślenia strategicznego, dzięki któremu możliwe będzie, jak to określił P. Drucker, szybkie i inteligentne dostosowywanie się do zdarzeń zachodzących na zewnątrz, czyli w gospodarce kształtowanej przez obiektywne, bezosobowe siły, pozostające poza kontrolą biznesmenów i niezależne od ich reakcji (cyt. za: Kiechel, 2013). Liczne firmy konsultingowe, w tym najbardziej znane, jak Boston Consulting Group czy McKinsey robią w tym czasie zawrotną karierę, dzięki upowszechnianiu rozmaitych koncepcji i metod analiz strategicznych. W poszukiwaniu swoich szans w walce konkurencyjnej organizacje coraz powszechniej stosują nowe metody zarządzania, jak outsourcing, lean management, just in time czy total quality management.

Coraz więcej organizacji przechodzi w tych warunkach wyraźną ewolucję od autarkii do otwartości. Służą temu alianse strategiczne, których czas trwania jest na ogół ściśle określony, a konfiguracja partnerów zmienna. Chodzi bowiem o to, aby szybko i efektywnie łączyć ludzi, kapitał i środki techniczne w procesach wytwórczych, przełamując granice poszczególnych organizacji. Stąd także popularność wynajmu, leasingu czy innych form kontraktacji zasobów na czas ściśle określony. Tendencja do koncentrowania się jedynie na tym, co się potrafi robić najlepiej, jako istotnym warunku wzrostu konkurencyjności, stała się pod nazwą outsourcing niezwykle popularna w latach 80. Coraz więcej firm zajmuje się wyłącznie koordynowaniem łańcucha wartości dodanej, podczas gdy pozostałe czynności, poczynając od projektowania przez produkcję, aż po dystrybucję i prowadzenie polityki finansowej, są wykonywane przez inne organizacje. Mamy więc do czynienia z procesem przekształcania wielkich, autarkicznie nastawionych przedsiębiorstw, koncentrujących u siebie wszystkie potrzebne im procesy produkcyjne i usługowe w zbiory tymczasowych, niewielkich i maksymalnie elastycznych zespołów wchodzących w rozmaite układy kooperacyjne w światowym otoczeniu. Powoduje to zacieranie się granic między organizacjami, których rozmaite części i zasoby uczestniczą w realizacji wspólnych przedsięwzięć o bardzo zróżnicowanym czasie trwania.

W tych warunkach utrzymanie na szczycie wartości menedżerskich wydajności pracy okazuje się zupełnie nierealne. Wszak nie chodzi o to, by dużo produkować, co przy zastosowaniu nowoczesnych technologii jest bardzo łatwe, ale o to, by dużo sprzedawać. Tymczasem naturalny do niedawna związek między produkowaniem a sprzedawaniem został zakwestionowany. Aby móc sprzedawać swoje produkty, organizacja musi szybko reagować na dynamikę zjawisk rynkowych. Szanse przetrwania, a być może także rozwoju, organizacja ma wtedy, gdy unika zagrożeń i umiejętnie wykorzystuje szanse, które w światowym otoczeniu pojawiają się, co prawda, często, ale na bardzo krótko zarazem. Konkurencyjność organizacji jest więc na progu epoki cywilizacji informacyjnej wartością podstawową, nowym kultem, któremu podporządkowana ma być zarówno struktura, jak i kultura organizacyjna.

Dyktat globalnego rynku całkowicie zmienia cechy struktur organizacyjnych z epoki cywilizacji przemysłowej. Struktury te ze sztywnych, w których stabilność była chroniona i traktowana jako zaleta, zmieniają się w elastyczne, w których zmiany mogą być wprowadzane szybko i z łatwością. Zamiast centralizacji uprawnień decyzyjnych mamy w nich do czynienia z decentralizacją. Specjalizację, jeszcze do niedawna okrzykniętą kluczem do dobrobytu, zastępuje uniwersalizm komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Tworzenie dużych, wielofunkcyjnych, przedmiotowo specjalizowanych komórek organizacyjnych ułatwia bowiem szybkie przystosowywanie się organizacji do zmian w otoczeniu. Z tego samego powodu w cenie są pracownicy, którzy dysponują szerokim repertuarem wiedzy i umiejętności zawodowych. Przedmiotem standaryzacji nie są już całe produkty, ale ich elementy, czyli części i podzespoły. Z tych standardowych elementów można komponować szeroką gamę niestandardowych wyrobów, różniących się od siebie odmiennymi rozwiązaniami konstrukcyjnymi, funkcjonalnymi czy estetycznymi. Podobnie jest w przypadku procedur, w których standaryzacja dotyczy poszczególnych operacji i czynności. Pozostawianie możliwości wyboru ich liczby i kolejności sprawia, że dana procedura może mieć wiele odmian, które wykorzystuje się w zależności od sytuacji. W większości przypadków liczy się na kreatywność i inicjatywę pracowników, jako pewniejszy sposób osiągnięcia sukcesu niż wierność sztywnym procedurom. Dotyczy to zwłaszcza działań na styku organizacji z otoczeniem, a więc związanych ze sprzedażą i marketingiem, logistyką czy technicznym przygotowaniem produkcji.

Wraz z rewolucyjnymi zmianami w strukturze zmieniają się zasadniczo wymagania stawiane pracownikom. Elastyczność techniki i organizacji wymaga elastycznego pracownika. Chodzi tutaj o elastyczność intelektualną i zdolność przystosowywania się do nowych warunków bądź wymagań procesów pracy. Fachowość przestaje być rozumiana jako wąska specjalizacja, ale jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności umożliwiających właściwe reakcje w zmieniających się warunkach działania. Do najbardziej pożądanых cech pracowników zalicza się więc samodzielność decyzyjną, umiejętność adap-

tacji do nowych warunków realizacji zadań oraz pomysłowość i kreatywność. Charakterystyczna może być wypowiedź jednego z dyrektorów znanej firmy amerykańskiej Electronic Data System: My nie dyskwalifikujemy pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy nie podejmują ryzyka (Peters, 1993: 145). Wszystko to sprawia, że zdezaktualizowało się określanie organizacji jako sztuki robienia rzeczy niezwykłych przez zwykłych ludzi. Coraz częściej niezwykłość produktów wymaga bowiem zatrudniania w organizacji ludzi nieprzeciętnych i organizacje, zwłaszcza pod koniec XX wieku, takich pracowników poszukiwały.

Wymagania stawiane pracownikom w początkowym okresie cywilizacji informacyjnej zmieniają zasadniczo ich postawy wobec zatrudniającej ich organizacji. Trudno mieć bowiem poczucie tożsamości z organizacją, która, prowadząc elastyczną politykę zatrudnienia, oferuje jedynie pracę tymczasową. Aby być konkurencyjną na rynku, organizacja zasadę just in time musi stosować nie tylko w odniesieniu do zasobów technicznych, ale również do swoich zasobów ludzkich. Coraz więcej profesjonalistów z różnych dziedzin nie pracuje na etacie w jednej firmie, ale krąży między różnymi organizacjami, którym sprzedaje swoje profesjonalne usługi, wiążąc się z nimi na krótki, ściśle określony czas. Z tych powodów organizacje są coraz mniej skłonne inwestować w rozwój zawodowy swoich pracowników, z którymi nie wiążą długofalowych planów zatrudnienia. Wolą korzystać z usług pracowników już ukształtowanych zawodowo. W ten sposób obowiązek rozwoju zawodowego zaczyna przechodzić z organizacji na samych pracowników. W społeczeństwie utrwała się wzór kulturowy inwestowania w siebie po to, aby być konkurencyjnym na rynku pracy, a po znalezieniu zatrudnienia – konkurencyjnym w walce o awans pionowy lub poziomy. Sprawia to, że w otoczeniu organizacji z końca XX wieku mamy do czynienia nie tylko z rewolucją informacyjną, ale także z rewolucją edukacyjną. W 1851 r. w Anglii odsetek zatrudnionych przy pracach wymagających wykształcenia na poziomie wyższym lub średnim, ale uzupełnionym specjalistycznym przeszkoleniem, wynosił zaledwie 2,5% ogółu pracujących. Po prawie dziewięćdziesięciu latach odsetek ten wzrósł niewiele, bo do 4%. Potrzeba było jednak już tylko kilkunastu lat i doświadczeń II wojny światowej, aby w 1951 r. wynosił on około 10% (Lewis, Maude, 1952: 35). W końcówce lat 80. XX wieku odsetek osób wykonujących wysoko kwalifikowane czynności zawodowe wynosił już w krajach Europy Zachodniej prawie 50%, a w USA nawet około 60% i miał stałą tendencję wzrostową (*Science, Education, Worldwide...*, 1990: 24). W wielu krajach świata, choć przede wszystkim w krajach wysoko rozwiniętych, zaobserwować można tendencję do zdobywania, podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji. W życiu społecznym pojawiła się odrębna jakość psychologiczna, którą nazwać można skłonnością do nabywania wiedzy, a która wynika z pewnego nastawienia intelektualnego, emocjonalnego i behawioralnego, kształtującego swoistą cechę osobowości, noszącą znamiona postawy autoedukacyjnej.

Dla wielu pracowników, zwłaszcza starszych, taka zasadnicza zmiana kulturowa, pozbawiająca ich zewnętrznych punktów oparcia i zmuszająca do poszukiwania ich we własnej wiedzy, umiejętnościach i cechach charakteru, jest trudna do przyjęcia. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że podłoże tej zmiany kształtowało się już od dawna, przynajmniej od zakończenia II wojny światowej. Utrwalała się bowiem społeczna niechęć do systemów totalitarnych, brutalnie niszczących indywidualność człowieka i pozbawiających go w ten sposób wolności. Bunt studentów w uniwersytetach amerykańskich w latach 60., protestujących przeciwko wojnie w Wietnamie, podważył oczywistość nacjonalistycznych apeli o bezkrytyczną gotowość oddawania zdrowia i życia za ojczyznę. Paryska rewolta młodzieży w 1968 r. była wypowiedzeniem posłuszeństwa utrwalonym regułom życia społecznego epoki cywilizacji przemysłowej, a subkultura hipisów była jedną z proponowanych alternatyw życia pozbawionego imperatywu poświęcania się dla sprawy.

Świadomość tragicznych skutków II wojny światowej wpłynęła na rewizję tradycyjnych poglądów na temat suwerenności państw narodowych. Niepodległość bezwzględna, o którą upominają się nacjonaści przekonani o konieczności toczenia uporczywej walki o własny interes narodowy, zostaje stopniowo zastępowana podejściem uniwersalistycznym, w którym zamiast niepewnych relacji między państwami narodowymi, skupionymi na obronie własnej suwerenności, postuluje się współpracę, otwartość i zaufanie oparte na wspólnych zasadach ustrojowych. Wymaga to tworzenia struktur ponadnarodowych, wzajemnie przejrzystych i akceptowanych, mających prawo ingerowania w sprawy poszczególnych państw narodowych. Najpełniej znalazło to wyraz w projekcie Unii Europejskiej, w którym prawo jest ponad siłą i bieżącymi interesami narodowymi państw członkowskich.

Powyższe zjawiska spowodowały wiele korzystnych zmian społecznych. Pojawił się silny nacisk na przestrzeganie praw człowieka, jako jednostki, dotychczas zniewolonego przez tradycję, religię lub autorytarne rządy. W krajach kultury zachodniej wprowadzono ustrój demokracji liberalnej, skutecznie chroniący rozmaite mniejszości przed dyskryminacją. Skutki tych zmian dają się także zauważyć w organizacjach, jako miejscach pracy. Pojawiła się w nich idea partycypacji pracowników w zarządzaniu i inne formy humanizacji pracy. Jak to jednak zwykle bywa, tym pozytywnym zmianom towarzyszą również zjawiska negatywne. Coraz częściej bowiem następuje także akceptacja postaw egoistycznych. Do świadomości ludzi łatwo trafiają zwulgaryzowane twierdzenia psychologiczne o potrzebie kochania samego siebie i naturalnym, a przy tym zdrowym, odruchu zaspokajania przede wszystkim swoich własnych potrzeb. Postawy te są silnie wzmacniane przez konsumpcjonizm. Dominujący w świadomości uczestników przestrzeni organizacyjnej rynek jest coraz bardziej bogaty i uwodzicielski dla klientów. Organizacje walczą o klienta za pomocą coraz bardziej wyszukanych i agresywnych działań promocyjno-reklamowych. Działania te, natrętne i powszechne, kształtują potrzeby, aspiracje i styl życia. Dostarczają bowiem

określonych wzorów konsumpcji: sposobu ubierania się, dbałości o wygląd zewnętrzny, samochodów, urządzenia domu, wykwintnych przyjęć i spędzania urlopu. Hej! Szary człowieku – zdają się krzyczeć reklamy – możesz łatwo pozbyć się swojej szarości, musisz tylko używać tych oto kosmetyków, nosić takie oto ubranie i jeździć tym oto samochodem. Jestem tego warta – powiada sobie niejedna kobieta, bezwiednie powtarzając zwrot z reklamy; zasługuję na to – wtóruje jej niejedyn mężczyzna.

Przyzwyczajenie, że to rynek rządzi światem, a jednostka powinna dostać to, na co zasługuje, prowadzi do akceptacji bezwzględnej konkurencji. Bądź konkurencyjny albo giń, głoszą uczestnicy wyścigu szczurów, goniąc niedościgły ogon doskonałości. W kulturze społecznej, a w ślad za nią także w kulturach organizacyjnych oznacza to zanik solidarności. Nie warto przejmować się losem tych, którzy w konkurencji przegrywają, wszak sami są sobie winni, aby ktoś mógł wygrać, ktoś inny musi przegrać. Tymczasowość zatrudnienia sprawia, że tożsamość indywidualna zastępuje tożsamość zbiorową, związaną z uczestnictwem w określonej organizacji, co ma zarówno dobre, jak i złe strony. Jest to charakterystyczne dla kultury nomadów, wiecznych wędrowców, celowo unikających lub świadomych niemożności trwałego zakorzenienia. A tymczasowi pracownicy coraz bardziej ich przypominają.

Charakterystyczna dla okresu przełomu cywilizacyjnego, tak bardzo widocznego zwłaszcza w końcu XX wieku, dominacja strategii w przestrzeni organizacyjnej oznacza w istocie ciągłość decyzji i działań strategicznych. Strategii nie opracowuje się, jak kiedyś, raz na dłuższy czas, ale opracowuje ją się ciągle, zmieniając, modyfikując i dostosowując do szybko zmieniających się sytuacji w otoczeniu. To ciągłe dążenie do poprawy pozycji konkurencyjnej wymaga podporządkowania mu struktury i kultury organizacyjnej.

3.2 Organizacja otwarta, czyli dominacja strategii

Postępująca globalizacja prowadzi z jednej strony do znacznego poszerzenia pola działalności przedsiębiorstw, a z drugiej strony do silnego zagęszczenia tego pola, na którym przenikają się wpływy, interesy i formy działalności rozmaitych organizacji. Skutkiem tego jest nieostrość granic systemów organizacyjnych i tymczasowość ich form. W miejsce niepewności w zarządzaniu generowanej wcześniej przez dostawców zasobów i wewnętrzne procesy pracy w firmie pojawia się znacznie większa niepewność generowana przez klientów, konkurentów oraz procesy gospodarcze i społeczno-kulturowe na rynkach światowych. Ta nie-

pewność i nieciągłość procesów społeczno-gospodarczych musi być brana pod uwagę w zarządzaniu strategicznym w końcówce XX wieku.

Strategie ukierunkowane na silnie konkurencyjny rynek charakteryzuje silna zależność organizacji od otoczenia oraz prognostyczny sposób podejmowania decyzji. Gremia kierownicze organizacji interesują się przede wszystkim tym, co dzieje się w otoczeniu. To, co organizacja produkuje, interesuje ich o tyle, o ile pozwala osiągnąć sukces na rynku. Kierownictwo organizacji jest zatem stale przygotowane na zmiany asortymentowe, innowacje i eksperymenty. Cechą charakterystyczną strategii rynkowej jest więc zdecydowana orientacja na potrzeby otoczenia, ich rozpoznawanie i zaspokajanie. Ze względu na te potrzeby formułowane są dopiero cele wewnętrzne organizacji. Wynika z tego naturalna tendencja do niestabilności asortymentowej wyników jej funkcjonowania, co oznacza przejście od strategii koncentracji do strategii dywersyfikacji. Jest to zasadnicza zmiana w stosunku do strategii stosowanych w typie przestrzeni organizacyjnej, właściwym dla okresu cywilizacji przemysłowej. Ważne jest tu bowiem nie to, co się dobrze produkuje, ale to, co się dobrze sprzedaje. Podstawowym problemem jest zatem co?, a nie jak? produkować. Zgodnie z tą strategią, produkcja nie może być dla organizacji celem samym w sobie, ale środkiem do maksymalizacji zysku. Organizacja zainteresowana zyskiem ze sprzedaży swoich produktów, których cena zależy do zmiennej gry parametrów rynkowych, stara się maksymalnie utrafić w gusta swoich klientów. W tej sytuacji konieczna jest ciągła analiza rynków, formułowanie długofalowych prognoz i gotowość dokonywania zmian w strukturze organizacyjnej w celu wykorzystywania pojawiających się szans na poprawę wyników i unikania zagrożeń. Sfera produkt – rynek stanowi rdzeń działalności organizacji, a akceptacja wyrobów przez klientów jest wartością wiodącą. Należy dodać, że charakterystyczną cechą gospodarki światowej w okresie modernistycznym jest szybki wzrost innowacyjności. Już w latach 60. A. Toffler (1970: 96) zwracał uwagę na niezwykle tempo wymiany produktów: W 1966 r. w amerykańskich supermarketach pojawiło się blisko 7000 nowych towarów. Aż 55% wszystkich sprzedawanych tam towarów jeszcze dziesięć lat temu nie istniało w ogóle. A spośród produktów dostępnych przed dziesięcioma laty 42% w ogóle znikło. W latach 90. cykl życia produktów, zwłaszcza w elektronice, przemyśle farmaceutycznym lub fotooptycznym trwa jeszcze krócej. W przemyśle komputerowym wyścig z zakresie zwiększenia pojemności pamięci urządzeń i ich miniaturyzacji powoduje, że okres dojrzewania nowości rynkowych liczony jest w tygodniach. Krótki cykl życia produktów sprawia, że sprawą o zasadniczym znaczeniu staje się szybkie wprowadzenie produktu na rynek i dotarcie do klienta. Największe straty ponoszone są przez firmy na skutek opóźnień we wprowadzaniu wyrobów na rynek. Dzieje się tak dlatego, że w warunkach identycznych standardów jakościowych, które zapewniają nowoczesne technologie, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest pierwszeń-

stwo na rynku. Temu właśnie celowi podporządkowuje się rozmaite formy działań promocyjno-reklamowych.

Konkretyzacją i uściśleniem strategii rynkowych w warunkach konkurencji są strategie marketingowe. Dominujące w nich przesłanie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak zauważa A. Stabryła (2000: 65), wyraża filozofię zarządzania strategicznego, zgodnie z którą kluczem do rozwoju organizacji, całego systemu gospodarczego, a także pojedynczego człowieka, jest ciągłe współzawodnictwo na rynku. Ono bowiem ma motywować do twórczych i efektywnych rozwiązań w każdej dziedzinie. Sprawą zasadniczą staje się umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym. W tych warunkach strategia ekspansji sprowadzona jest wyłącznie do działań promocyjno-reklamowych, public relations i lobbingu. Nie ma natomiast mowy o jednostronnym narzucaniu klientom usług i produktów, które są najbardziej korzystne dla organizacji. Strategia ekspansji zdecydowanie ustępuje zatem strategii adaptacji polegającej na gotowości reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Stosowanie tej strategii wymaga wysokiej elastyczności struktury organizacyjnej, w której zmiany przystosowujące organizację do częstych zmian w otoczeniu można wprowadzać szybko i łatwo. Także strategia unikania współpracy z otoczeniem byłaby w tych warunkach zabójcza. Na silnie konkurencyjnym rynku warto poszukiwać sojuszników i partnerów do współpracy, stąd strategia rozwijania współpracy z otoczeniem staje się w okresie modernistycznym zdecydowanie dominująca i stanowi niezbędne uzupełnienie strategii dywersyfikacji i adaptacji.

Wszystkie te rodzaje strategii znajdują wyraz w działaniach organizacji związanych z postępującą globalizacją działalności gospodarczej w drugiej połowie XX wieku. Z punktu widzenia strategii organizacji można wyróżnić trzy rodzaje form globalizacji działalności przedsiębiorstw często ze sobą powiązanych. Są to:

- powstawanie i rozwój korporacji międzynarodowych,
- internacjonalizacja działalności,
- tworzenie światowych sieci współpracy.

Pierwsza z wymienionych form wiąże się z naturalnym kierunkiem ewolucji wielu znanych firm. Przedsiębiorstwa wielonarodowe pojawiły się na przełomie lat 50. i 60 XX wieku. Do tego czasu jedyną formą międzynarodowej działalności przedsiębiorstw był handel zagraniczny. Przedsiębiorstwa importowały niektóre surowce, materiały i produkty ze względu na ich brak lub wysoką cenę w kraju, eksportując jednocześnie nadwyżkę wyrobów wyprodukowanych ponad potrzeby krajowego rynku. Przekształcenie w przedsiębiorstwo międzynarodowe lub wielonarodowe polegało na tworzeniu zagranicznych filii lub oddziałów funkcjonujących w oparciu o miejscową siłę roboczą i zasoby surowcowe oraz sprzedających swoje produkty na miejscowych rynkach. Filie te związane były organizacyjnie z centralą przedsiębiorstwa macierzystego, natomiast między filiami zlokalizowanymi w różnych krajach nie występowały praktycznie żadne

więzi organizacyjne, które mogłyby mieć wpływ na sposób ich działalności. W latach 70. pojawił się proces, który uległ znacznemu przyspieszeniu w latach 80. Proces ten polegał na wprowadzaniu form globalnej koordynacji w odniesieniu do niektórych funkcji krajowych filii przedsiębiorstwa. Globalny charakter tej koordynacji wynikał z uwzględnienia światowych trendów i uwarunkowań w danej dziedzinie oraz podporządkowania jej strategicznym celom ekspansji na rynki światowe. Z uwagi na koszty i rolę w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej globalizacja dotyczyła najczęściej funkcji badawczo-rozwojowej, a także funkcji marketingowej i finansowej. Globalizacja wybranych funkcji stanowiła wstęp do zasadniczej zmiany strategii zarządzania przedsiębiorstwami wielonarodowymi, która nastąpiła na przełomie lat 80. i 90. Zmianę tę można określić jako nowy podział pracy polegający na oderwaniu filii krajowych od uwarunkowań ich lokalnych rynków i umieszczaniu w nich zadań związanych z działalnością na rynku globalnym. W rezultacie tej zmiany przedsiębiorstwa międzynarodowego koncernu przechodzą na ogół od krajowego kryterium specjalizacji do kryterium specjalizacji według funkcji (ogniwa łańcucha wartości) pełnionej na rynku globalnym.

Typowym przykładem przedstawionej wyżej formy globalizacji jest historia rozwoju znanej firmy farmaceutycznej Eli Lilly, przedstawiona w interesującym studium badawczym T.W. Malnigha (1995). Firma ta, założona w 1876 r., stała się głównym dostawcą farmaceutyków na rynek USA w początkach lat 40. Do 1950 r. działalność zagraniczna Eli Lilly polegała wyłącznie na eksporcie. W latach 50. Firma rozpoczęła stopniowo ekspansję działalności poza granicami Stanów Zjednoczonych, tworząc swoje oddziały w kilku krajach. Aż do początku lat 80. oddziały te funkcjonowały całkowicie niezależnie od siebie, obsługując miejscowe rynki. Pierwszą funkcją, wyodrębnioną dla koordynowania działalności w skali globalnej, stały się badania kliniczne i atestacja produktów. Opracowano w tym celu jednolite standardy i procedury uwzględniające wymagania rynku światowego. W ślad za tym w 1986 r. podobną ewolucję przeszła funkcja marketingowa. Utworzone centrum handlowe zajęło się koordynacją sprzedaży produktów wszystkich fabryk koncernu w skali globalnej. Spowodowało to wzrost sprzedaży do 1990 r. o 50%. Na początku lat 90. przystąpiono do zasadniczej reorganizacji działalności, polegającej na określeniu zasad kooperacji między fabrykami krajowymi w celu maksymalnego wykorzystania zasobów i unikalnego potencjału poszczególnych fabryk na rynku światowym.

Inną formą globalizacji działalności jest internacjonalizacja, na którą składają się takie działania przedsiębiorstw, jak: zawieranie transakcji zagranicznych, międzynarodowa kooperacja produkcyjna, wspólne przedsięwzięcia oraz inwestycje bezpośrednie, transfer kapitału i myśli naukowo-technicznej itp. Działania te najczęściej znajdują wyraz w organizacyjnej integracji podmiotów gospodarczych w przestrzeni międzynarodowej. Są to rozmaite fuzje i alianse strategiczne przedsiębiorstw, które pozwalają znacznie szybciej osiągać efekty globalizacji

w postaci maksymalizacji skali produkcji, zwiększenia siły rynkowej i geograficznego rozłożenia ryzyka. Pojęciem częściej stosowanym dla określenia łączenia się przedsiębiorstw jest akwizycja, która w przeciwieństwie do fuzji nie musi oznaczać połączenia całkowitego, a jedynie połączenie częściowe. Może ono polegać na wykupieniu technologii, sieci dystrybucji lub marki. Do najgłośniejszych fuzji należy zaliczyć: połączenie w 1987 r. szwedzkiej firmy Asea i szwajcarskiej Brown Boveri w ABB, prowadzącej działalność między innymi na terenie Polski, wykupienie w 1994 r. angielskiego Rovera przez niemiecką firmę BMW, przeżywane w Anglii niemal jak dramat narodowy lub przejęcie Uniroyal-Goodrich przez Micheliną w 1989 r. W przeciwieństwie do fuzji czy też akwizycji, aliansy strategiczne przedsiębiorstw są formą umowy o współpracy. Zawarty alians określa obszary współdziałania, poza którymi zawierające go przedsiębiorstwa mogą być nadal względem siebie konkurencyjne. Alianse umożliwiają dostęp do sieci handlowej lub do ważnych elementów potencjału (intelektualnego, produkcyjnego, marketingowego czy surowcowego) partnerów. Dzięki zawarciu aliansu strategicznego między firmami telekomunikacyjnymi AT and T i Unisource ta pierwsza zyskała dostęp do europejskiego rynku, a ta druga – do najbardziej nowoczesnych technologii. Alianse zawierane są najczęściej w przemyśle lotniczym w celu racjonalizacji bardzo wysokich kosztów prac badawczo-rozwojowych i produkcji. Najbardziej spektakularnym przykładem tego rodzaju współpracy jest Airbus – efekt aliansu firm francuskich, hiszpańskich, brytyjskich i niemieckich. Formą aliansu strategicznego może być również tworzenie wspólnych przedsiębiorstw mających własną osobowość prawną (tzw. joint venture).

W rezultacie tworzenia na skutek akwizycji i aliansów imperiów gospodarczych pojawiają się podobne warunki do prowadzenia ponadnarodowej działalności, jak w przypadku fazy przekształcania się przedsiębiorstw wielonarodowych w globalne. W takiej sytuacji znalazła się pod koniec lat 80. szwedzka kiedyś firma Elektrolux, zajmująca się produkcją i sprzedażą artykułów gospodarstwa domowego. W wyniku akwizycji wielu firm europejskich w Elektroluksie skumulowany został bardzo różnorodny potencjał technologiczny, produkcyjny i rynkowy. Tak, na przykład, przejęty w 1984 r. Zanussi miał we Włoszech silną pozycję rynkową, opartą głównie na reputacji firmy wysoce innowacyjnej. Z kolei A. Martin we Francji i Zoppas w Norwegii swoje pozycje rynkowe zawdzięczali przywiązaniu klientów do tradycyjnych produktów. Kierownictwo Elektroluksu szybko zorientowało się, że pozbawienie przyłączonych firm ich dotychczasowych znaków firmowych i skoncentrowanie się tylko na kilku wysokiej wartości produktach globalnych nie byłoby właściwym posunięciem. Oznaczałoby to bowiem dezorientację i utratę lojalności dużych grup klientów na rynkach krajowych. Z drugiej jednak strony dostrzeżono istotne podobieństwa w charakterystyce produktów i potrzeb konsumentów na poszczególnych rynkach. W rezultacie analiz strategicznych zdecydowano się na globalizację nie

w oparciu o produkt, lecz o rodzaj odbiorców. Cały rynek europejski podzielony został na dwie pary segmentów. W pierwszej parze znaleźli się z jednej strony konsumenci konserwatywni, którzy na wszystkich rynkach krajowych zainteresowani byli produktami tradycyjnymi, a z drugiej strony – konsumenci polujący na nowości. W drugiej parze segmentów rynkowych klientów identyfikowano według preferowanego stylu życia, oferując produkty przeznaczone dla osób przebojowych, dynamicznych i żyjących w wiecznym pośpiechu (yuppies) oraz dla osób preferujących znacznie bardziej spokojny i regularny tryb życia. Potencjał i kompetencje poszczególnych firm krajowych Elektroluksu zostały w ten sposób wykorzystane do obsługi różnych grup klientów na rynku globalnym (Bartlett, Ghosal, 1992).

Globalizacja rozumiana jako tworzenie światowych sieci współpracy odnosi się do nieco innego aspektu tego zjawiska. W przeciwieństwie do wyżej opisanych form i przykładów globalizacji odnosi się do możliwości uczestnictwa w tym procesie nawet bardzo małych firm rozsianych po całym świecie. Decydujące znaczenie ma bowiem nie miejsce, lecz sposób prowadzenia działalności. Globalizacja będąca specyficzną formą kooperacji, powoduje także poważne trudności w ustaleniu własności rozmaitych elementów konfiguracji tworzonych przez współpracujące ze sobą firmy oraz granic między nimi. Ponadto, oprócz formalnych i względnie trwale obowiązujących aliansów, występują w tym wypadku nierzadko doraźne i nieformalne powiązania, głównie w zakresie komunikowania się. Wyrazem tej formy globalizacji jest powstawanie skomplikowanych sieci powiązań o amorficznej strukturze.

Główną przyczyną tworzenia się rozmaitych sieci współpracy przedsiębiorstw, obok ułatwień komunikacyjnych, jest różnorodność i rozproszenie kompetencji w systemach gospodarczych w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym, organizacyjnym, menedżerskim itp. Posiadanie tych kompetencji przez podmiot gospodarczy jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Rzadko się jednak zdarza, aby w danym przedsiębiorstwie kompetencje te były kompletne, zwłaszcza gdy ich poziom oceniany jest w stosunku do wymagań rynku globalnego. Ponadto A.K. Koźmiński (2004: 40–41) uważa, że tworzenie międzyorganizacyjnych sieci współpracy jest skutkiem postępującej dywersyfikacji działalności, dążenia do zwiększenia szybkości reakcji na zmiany rynku i technologii oraz ograniczania kosztów poszczególnych operacji, ponieważ wyspecjalizowani zewnątrzni partnerzy mogą je realizować taniej i lepiej.

Zdaniem T. Petersa (1993: 302–310), siła rynkowa organizacji nie jest już zależna od jej wielkości mierzonej skalą integracji pionowej lub liczbą zatrudnionych, ale jest wprost proporcjonalna do wiedzy na temat możliwości użytecznego wykorzystania własnych zasobów i szybkości ich wykorzystania. Kooperacja w sieci jest sposobem reakcji na szybki postęp nauki i techniki. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem dziedzinach przemysłu, jak, na przykład, w biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest efektem współpracy złożonej

sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości. Ten sposób działania jest charakterystyczny nie tylko dla firm konsultingowych lub działających w obszarze wysokiej techniki, jak elektronika, przemysł komputerowy, kosmiczny, farmaceutyczny itp., ale również dla przedsiębiorstw reprezentujących tradycyjne branże przemysłowe. Znamienne wyliczenie przedstawia R.B. Reich (1991). Wynika z niego, że Amerykanin kupujący pontiacę za 20 tys. dolarów angażuje się w transakcję międzynarodową. Z tej kwoty bowiem 6 tys. wędruje do Korei Południowej za montaż, 3,5 tys. do Japonii za silnik i elektronikę, 1,5 tys. do Niemiec za stylizację i projekty inżynierskie, 0,8 tys. do Tajwanu i Singapuru za drobne komponenty i 0,5 tys. do Wielkiej Brytanii za marketing. W pozostałej części kwoty należy jeszcze uwzględnić dywidendę dla akcjonariuszy General Motors rozsianych po całym świecie.

W tych warunkach konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy co do wielkości spadek udziału innej. Funkcjonowanie w międzyorganizacyjnej sieci współpracy może bowiem przynieść korzyści wszystkim jej uczestnikom. Przedmiotem konkurencji staje się natomiast wejście do atrakcyjnej sieci. Światowe sieci współpracy umożliwiają tworzenie środowiska małych, szybko reagujących firm, a jednocześnie zapewniają kontynuowanie wzrostu i korzyści typowych dla dużej skali działalności. Największy na świecie producent obuwia sportowego Nike nie posiada ani jednej własnej fabryki. Działająca w branży zabawkarskiej firma Lewis Galoob Toys zajmuje się wyłącznie koordynowaniem łańcucha wartości dodanej, podczas gdy pozostałe czynności, poczynając od projektowania, przez produkcję, aż po dystrybucję i prowadzenie polityki finansowej, wykonywane są przez inne organizacje. Tą drogą podąża coraz więcej przedsiębiorstw w końcu XX wieku.

3.3 Struktura elastyczna

Zmiana jest głównym imperatywem w zarządzaniu organizacją gospodarczą w okresie modernistycznym. Zwiększanie wydajności drogą stabilizacji działań, tak charakterystyczne dla szczytowego okresu rozwoju cywilizacji przemysłowej, ustąpiło miejsca potrzebie szybkości reagowania na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Na globalnym rynku tempo tych zmian staje się coraz szybsze. Dla wykorzystania krótkotrwałych szans i unikania ciągle nowych zagrożeń firmy muszą stale reorganizować swoje struktury i procedury organizacyjne. Aby

zmiany te można było wprowadzać szybko i z łatwością, struktura organizacyjna musi być maksymalnie elastyczna. Chodzi przy tym nie tylko o zmiany adaptacyjne, przystosowujące organizację do zmieniającego się otoczenia, ale również o zmiany wyprzedzające sytuację w otoczeniu, o wykorzystywanie szans dających przewagę nad konkurentami. Elastyczność struktury jest bowiem warunkiem strategii dywersyfikacji, adaptacji i rozwijania współpracy z otoczeniem. Realizacja tych strategii wymaga dominacji więzi kooperacyjnych nad hierarchicznymi i związanej z tym decentralizacji uprawnień decyzyjnych, standaryzacji elementów produktów i procedur, zamiast standaryzacji ich całościowych wzorów oraz uniwersalności ludzi i jednostek organizacyjnych zamiast ich specjalizacji. Założenia struktury organizacyjnej, typowej zwłaszcza dla późnej fazy okresu modernistycznego, są zbliżone do koncepcji systemu naturalnego A.W. Gouldnera, która, z kolei, nawiązuje do liberalnych teorii politycznych. Zgodnie z tą koncepcją, podstawowym warunkiem harmonijnej adaptacji jest rozproszenie władzy w systemie organizacyjnym, nie na tyle, by zaistniało niebezpieczeństwo jej rozpadu, ale na tyle, aby poszczególne jej części dysponowały znacznym stopniem niezależności (Kamiński, 1976: 155). Dominującym typem struktury organizacyjnej w miarę upływu okresu modernistycznego staje się struktura maksymalnie spłaszczona, niejednolita ze względu na duże zróżnicowanie lokalnych rozwiązań organizacyjnych przyjmowanych w poszczególnych komórkach oraz niestabilna. O ile bowiem wymaganą cechą struktur w okresie industrialnym była stabilność, o tyle wymaganą cechą struktur w okresie modernistycznym jest zmienność. Mamy tu do czynienia, jak to nazywa A. Toffler (1970: 167), z adhocacją – od ad hoc powoływanych zespołów, komitetów i komisji tworzących strukturę organizacyjną.

Dążenie do przewagi poziomych więzi kooperacyjnych nad pionowymi hierarchicznymi oznacza spłaszczanie struktury organizacyjnej przez eliminowanie pośrednich szczebli zarządzania oraz ułatwienie komunikacji poziomej. W decentralizacji procesów informacyjnych i decyzyjnych, w których szeregowi wykonawcy pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami, T. Peters (1987) dostrzega klucz nowego porządku organizacyjnego, podając przykłady takich znanych firm, jak: IBM, Ford, General Electric, Chrysler, Xerox, Westinghouse, PepsiCo i inne. Porządek ten ma zapewnić szybsze przetwarzanie większej ilości informacji, ułatwiając odkrywanie zmiennych gustów i preferencji oraz reagowanie na słabe sygnały. Zdaniem T. Petersa (1993: 449–452) orientacja na klienta jest czynnikiem zmuszającym wiele firm do odchodzenia od hierarchicznych struktur i rozwijania relacji horyzontalnych. Chodzi bowiem o to, aby klienta usatysfakcjonować kompleksową obsługą w jednym miejscu i czasie, a nie odsyłać go według rozproszonych w strukturze kompetencji. Najbardziej charakterystyczne dla koncepcji z drugiej połowy XX wieku jest podejście procesowe, które sprzeciwia się tradycyjnemu dzieleniu czynności między ludźmi i odgórnemu koordynowaniu ich pracy na rzecz integrowania ich wokół zadań i problemów do

rozwiązania. Wynika stąd potrzeba łączenia różnych treści pracy i kombinowania zadań w procesy oraz tworzenia struktury organizacyjnej według tych procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnych.

W tym typie przestrzeni organizacyjnej zmienia się zasadniczo stosunek do standaryzacji działań. O rzetelności zawodowej decyduje tutaj osiągnięty rezultat pracy, a nie sposób jego osiągnięcia. Ten rezultat tylko wtedy zasługuje na wysoką ocenę, kiedy zaspokaja określoną potrzebę klienta. Praca wykonana zgodnie z formalnymi regułami, ale nie zaspokajająca tej potrzeby, nie jest ceniona. Oznacza to zmianę stosunku do formalnych wzorców działania. Plan przestaje być sposobem redukcji niepewności, nie służy zatem upraszczaniu i stabilizowaniu rzeczywistości. Oznacza to gotowość zmiany planu pod wpływem ustawicznie analizowanych informacji o warunkach działania. W miejsce sztywnych, jednowariantowych i szczegółowych planów stosowane jest planowanie: wariantowe, elastyczne, otwarte i kroczące. Planowanie wariantowe zakłada szereg opcji działania w zależności od możliwych do przewidzenia konfiguracji warunków prowadzonej działalności. Podczas realizacji wariantu wybranego ostatecznie jako najbardziej prawdopodobnego wykonawca musi być przygotowany do zastąpienia go innym, jeśli rozwój sytuacji nie potwierdzi słuszności dokonanego wyboru. Pozostałe sposoby planowania cechuje odraczanie ostatecznych rozstrzygnięć tak długo, jak długo jest to możliwe. Długookresowy plan ma więc charakter ramowy, maksymalnie otwarty, a jedynie pierwszy etap jego realizacji, w którym dysponuje się stosunkowo pewnymi informacjami, zawiera szczegółowo określone działania. Konieczność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu prowadzi do przekonania, że formalne reguły i przepisy organizacyjne częściej przeszkadzają w pracy niż pomagają. Oznacza to podporządkowanie norm organizacyjnych celom podejmowanych działań, a nie odwrotnie, jak to miało miejsce w strukturach chroniących stabilność sposobu działania. Przykładem zmiany tradycyjnego porządku organizacyjnego, opartego na standaryzacji, jest zmiana regulacji czasu pracy ze stałego na elastyczny, w którym rytm pracy zależy od napływu zamówień. Jest to wyraźne przejście od biurokratycznych do rynkowych form regulacji czasu pracy, wymagające dużej elastyczności poszczególnych kategorii zasobów i całej organizacji, stosowane głównie w przedsiębiorstwach japońskich (*Liczy się praca...*, 1994).

Wpływ strategii rynkowych na strukturę organizacyjną wiąże się z produkcją krótkoseryjną lub wręcz jednostkową, co zresztą przy dostępnych technologiach w początkowym okresie epoki cywilizacji informacyjnej jest technicznie łatwe i ekonomicznie uzasadnione. Oznacza to jednak intensyfikację zmian produktów, technologii, form organizacyjnych, metod pracy i kwalifikacji pracowników. Podstawową normą prakseologiczną w tej sytuacji staje się indywidualizowanie problemów i twórcze podejście do ich rozwiązywania. Zmiana sposobu podejścia wyraża się w zastąpieniu pytania: do czego to ma być podobne? pytaniem: czym ma się to różnić? Jakość działania mierzona jest bowiem stopniem jego przystosowania do zróżnicowanych

potrzeb i warunków, a nie stopniem jego typowości. W tym typie przestrzeni organizacyjnej pracownicy coraz więcej wysiłku poświęcają na poszukiwanie nowych, a przy tym rzadko nadających się do ponownego zastosowania rozwiązań. Wymaga to samodzielności myślenia i zdolności twórczych. Zdecydowana większość rutynowych i powtarzalnych czynności to już od dłuższego czasu domena maszyn, a nie ludzi. Z tego powodu nie tylko nie wolno ignorować zjawisk nietypowych, ale należy się nimi interesować szczególnie, ponieważ są one na ogół źródłem inspiracji do zmian. Oznacza to istotną zmianę w podejściu do standaryzacji pracy. Otóż przedmiotem standaryzacji przestają być całe produkty lub procesy pracy, a stają się nimi elementy tych produktów lub procesów. Standardowe mają być części, elementy, podzespoły danego produktu, a nie produkt jako taki. Standardowe mają być poszczególne operacje lub czynności, a nie cały proces pracy. Posługując się standardowymi elementami, można z nich tworzyć różnorodne i często niepowtarzalne kombinacje. Zawężanie przedmiotu standaryzacji niepomiarowo zwiększa liczbę potencjalnych klientów, którym dzięki temu dostarczana jest szeroka gama odmian konstrukcyjnych, funkcjonalnych i estetycznych danego wyrobu.

Struktury organizacyjne wczesnego okresu rozwoju cywilizacji informacyjnej różnią się od tradycyjnych także przedmiotem i sposobem pojmowania specjalizacji. Następuje mianowicie zanik specjalizacji funkcjonalnej, która w tradycyjnych strukturach znajdowała wyraz w tworzeniu pionów i komórek, takich jak planowanie, marketing, produkcja itp., skutecznie izolujących od siebie zgrupowanych w tych jednostkach specjalistów². W nowych strukturach specjalizacja coraz częściej ma charakter przedmiotowy, ukierunkowany na realizację określonego projektu. Specjalizacja zawodowa pracowników jest, oczywiście, potrzebna, ale od specjalistów wymaga się dostrzegania szerokiego kontekstu pracy i umiejętności zastosowania własnej wiedzy specjalistycznej w realizacji różnych zadań w różnych warunkach. Oznacza to potrzebę dostrzegania różnorodnych powiązań i ustawicznego uczenia się. W zespołach zadaniowych nie ma wyraźnego podziału na czynności operacyjne i funkcjonalne. Celem zespołu jest wykonanie określonego zadania przy zastosowaniu takiego zbioru czynności, które są do tego niezbędne. Służy temu zróżnicowany charakter wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich wymiana między zespołami. Orientacja zadaniowa ukierunkowana na realizację wspólnych projektów jest podstawowym czynnikiem integracji rozproszonych w strukturze specjalistów. Generalnie jednak dynamika rynku nie pozwala na daleko posunięty podział pracy i związaną z tym wąską specjalizację. Do realizacji strategii rynkowych na wykonawczych stanowiskach pracy potrzeba nie wąskich specjalistów, którzy z biegłością wykonują powtarzalne czynności, ale pracowników z szerokim repertuarem wiedzy i umiejętno-

² M. Crozier (1993: 46) pozwala sobie na ironiczną uwagę: Zarządzanie dużymi, biurokratyzowanymi przedsiębiorstwami staje się tym bardziej rozdrobnione i nieskuteczne, im bardziej kompetentne są ich wydziały funkcjonalne.

ści zawodowych, bo tylko tacy wykazują się dużą zdolnością adaptacyjną do zmieniających się warunków otoczenia. Od pracownika z końca XX wieku coraz częściej wymaga się podejścia holistycznego. Zamiast umiejętności analitycznych znacznie bardziej przydatna okazuje się także umiejętność syntezy. Znajduje to praktyczne zastosowanie w funkcjonowaniu zespołów zadaniowych, w których specjaliści z różnych dziedzin, przełamując granice swoich specjalności, wspólnie dążą do realizacji kompleksowego zadania.

Wyżej wymienione cechy struktur organizacyjnych są dobrze widoczne w najbardziej popularnych typach struktur, które kształtowały się w drugiej połowie XX wieku: dywizjonalnej, macierzowej i zadaniowej. Najstarszym z tych rozwiązań strukturalnych jest struktura dywizjonalna, która znalazła zastosowanie już w latach 60. w dużych koncernach, coraz częściej napotykanym trudności w szybkim przystosowywaniu się do potrzeb rynku i w ocenie efektywności poszczególnych dziedzin działania. Istotą tej struktury jest dekoncentracja strukturalna, która polega na rezygnacji z rozwiązań organizacyjnych zapewniających wysoki stopień spójności organizacji jako systemu, a więc opartych na daleko posuniętym wewnętrznym podziale pracy, związaną z tym silną kooperacją komórek organizacyjnych i scentralizowanym systemem koordynacji pionowej. Zamiast tego dąży się do podziału całej organizacji na względnie samodzielne pod względem ekonomicznym jednostki, stanowiące tzw. centra zysków i prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek w ramach ogólnie przyjętych założeń strategicznych przez organizację jako całość. Generalną zasadą jest tworzenie dużych wielofunkcyjnych komórek organizacyjnych, a w ramach tych komórek stanowisk pracy o profilu przedmiotowym i szerokim zakresie czynności. Oznacza to osłabienie wewnętrznych zależności kooperacyjnych i stworzenie z przedsiębiorstwa systemu bardziej niezależnego, w którym zmiana w jednym z jego elementów nie wymusza konieczności dokonywania odpowiednich zmian przystosowawczych w pozostałych elementach. Głównym motywem dzielenia dużych organizacji na względnie samodzielne jednostki jest chęć uzyskania korzyści właściwych dla małych firm, jak innowacyjność, większa trafność i szybkość decyzji w sprawie sposobu realizacji zadań, wynikająca z kompetencji wykonawców, lepsze dostosowanie produktu do potrzeb rynku itp. Jednocześnie dzięki centralnej, choć znacznie ograniczonej co do zakresu, koordynacji oraz planowaniu strategicznemu uzyskuje się korzyści będące udziałem dużych firm, jak duża skala produkcji i możliwość efektywnej alokacji zasobów.

W rozwiązaniach strukturalnych ostatnich dziesięcioleci XX wieku na plan pierwszy wysuwał się problem koordynacji. Widoczne było przy tym wyraźne przesunięcie akcentu z tradycyjnej koordynacji pionowej, sprawowanej przez aparat kierowniczy na kolejnych szczeblach hierarchii organizacyjnej na koordynację poziomą, dokonywaną w drodze bezpośrednich uzgodnień w ramach więzi kooperacyjnej. Podstawowe znaczenie miał tutaj sposób zintegrowania koordynacji przedmiotowej i funkcjonalnej. Struktura macierzowa należy do najbardziej

znanych i rozpowszechnionych rozwiązań strukturalnych tego typu. Schemat tej struktury przybiera postać macierzy, na którym kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno-służbowe, a wiersze – więzi kooperacyjno-służbowe. Wykonawcze komórki organizacyjne, zlokalizowane na przecięciach kolumn i wierszy, są więc podwójnie podporządkowane. Z jednej strony podlegają one komórkom funkcjonalnym w zakresie wykonywanych funkcji, natomiast z drugiej – kierownikom koordynatorom poszczególnych produktów, w których procesie wytwarzania uczestniczą. Ten typ struktury jest szczególnie użyteczny wówczas, gdy firma produkuje wyroby lub świadczy usługi w zróżnicowanym i zmiennym asortymencie. Powołuje się więc kierowników odpowiedzialnych za przygotowanie i realizację poszczególnych zadań wytwórczych. Kierownicy ci koordynują działania przydzielonych im osób i służb dla wykonania określonego zadania; koordynacja ta ma więc charakter przedmiotowy, ukierunkowany na dane zadanie. Z kolei, kierownicy komórek funkcjonalnych, którzy delegują swoich pracowników do prac związanych z przygotowaniem i realizacją poszczególnych zadań, są odpowiedzialni za należyłą realizację określonej funkcji w przekroju całej firmy, a więc w doniesieniu do wszystkich zadań. Ich koordynacja ma zatem charakter funkcjonalny. Istotną funkcję w tej koncepcji pełnią pracownicy powoływani w skład zespołów wykonawczych, którzy reprezentują zarówno interes tego zespołu, jak i interes komórki funkcjonalnej, w której są na stałe zatrudnieni, co wymusza konieczność godzenia tych interesów. W strukturze macierzowej możliwe jest elastyczne operowanie zasobami ludzkimi i materialnymi, które polega na ich przesuwaniu między zespołami w zależności od warunków realizacji poszczególnych zadań.

Formę macierzową przyjmuje także struktura projektowa, stosowana w wypadku realizacji skomplikowanych projektów. W strukturze tej, oprócz koordynacji pionowej i poziomej, przewiduje się dodatkowo tzw. koordynację boczną (lateralną), przebiegającą w poprzek zależności pionowych i poziomych na różnych poziomach i w różnych fazach realizacji projektu. Powstaje w ten sposób sieć zależności między kierownikiem generalnym, odpowiedzialnym za całość realizacji projektu, kierownikami realizacyjnymi i funkcjonalnymi oraz różnymi specjalistami uczestniczącymi w tej realizacji. Zarządzanie przy zastosowaniu struktury projektowej charakteryzuje się płynnością i wielością więzi organizacyjnych i wymaga ciągłego przystosowywania się wykonawców i kierowników w drodze wzajemnego komunikowania się i negocjacji (Kerzner, Cleland, 1985: 7).

Rozwiązania strukturalne wczesnego okresu cywilizacji informacyjnej opierają się często na koncepcji procesowego podejścia do organizacji, zgodnie z którym organizacja jest zbiorem zmiennych procesów pozostających ze sobą w różnych stosunkach zależności. Podejściu procesowemu przeciwstawia się tradycyjne, statyczne spojrzenie na organizację, traktujące ją w kategoriach strukturalnych jako względnie stały podział pracy między wyodrębnionymi ko-

mórkami organizacyjnymi i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, utrwalając określoną hierarchię zarządzania. Podejście procesowe stanowi podstawę struktury zadaniowej, której elementami są zespoły zadaniowe powoływane do wykonania jednorazowych zadań. Określony temat powierzany jest specjalście w danej dziedzinie, który staje się kierownikiem zadania i dobiera sobie zespół wykonawczy spośród grupy fachowców niekoniecznie zatrudnionych na stałe w organizacji. Podstawowe znaczenie przy tworzeniu takich zespołów problemowych mają kompetencje zawodowe pracowników oraz ich zainteresowania, przy czym pracownicy mogą zarówno ubiegać się o powierzenie im zadania, jak i odmówić jego przyjęcia. Istotny jest bowiem aspekt motywacyjny funkcjonowania takiego zespołu. Struktura składająca się z sieci tworzonych i rozwiązywanych w miarę potrzeb zespołów zadaniowych prowadzi do występowania zmiennych i wielorakich więzi organizacyjnych, w których wzajemne zależności służbowe, zresztą bardzo słabe, często na siebie zachodzą. Jest to rezultatem łączenia różnych treści pracy i kombinowania wyodrębnionych organizacyjnie zadań w zintegrowane procesy. W związku z tym hierarchię organizacyjną często zastępuje tu heterarchia. Hierarchia opiera się na binarnej relacji zależności i przechodności łańcucha rozkazodawstwa, wyrażającej się w pojęciu spiętrzenia kierowania: jeżeli kierownik A ma władzę nad B, a B nad C, to A ma władzę nad C. Heterarchia oznacza natomiast równoległość i zmienność ośrodków władzy: kierownik A może mieć władzę nad B, a B nad C, ale również C może mieć władzę nad A (Hedlund, 1986).

3.4 Liberalna kultura organizacyjna

Zasadnicze zmiany w strategii i strukturze zachodzące w okresie modernistycznym powodowały presję na kształtowanie się wzorów kultury organizacyjnej, dzięki którym zastosowana na konkurencyjnym rynku strategia będzie skuteczna, a struktura zrozumiała dla pracowników. Było oczywiste, że powinna to być kultura będąca przeciwieństwem kultury restrykcyjnej dominującej w okresie industrialnym. Kulturę tę można określić mianem liberalnej. Kultury liberalne są włączające i tolerancyjne. Łatwo do nich wejść i równie łatwo je opuścić. Mogą się w nich znaleźć ludzie o różnych przekonaniach, którzy prowadzą ze sobą dialog i negocjują wspólne przedsięwzięcia. Jest to kultura otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. Ważną jej cechą jest permissywnizm, pozwala ona bowiem znacznie więcej w dziedzinie myślenia i zachowania aniżeli kultury restrykcyjne. Najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się tu do wymiany idei między ludźmi

i form negocjacji, a nie do wartości. W kulturze liberalnej nie poszukuje się wrogów, bo tożsamość indywidualna jest tu ważniejsza od tożsamości zbiorowej. Kultura ta umożliwia artykulację rozmaitych poglądów, wartości i celów, co może czynić wrażenie chaosu i zamętu. Jest to zarazem kultura tęsknoty za czymś lepszym i ciekawszym, niezgody na życie w zaduchu niezmiennych zasad wyznaczających trwałe role społeczne. W końcowym okresie XX wieku pracownik w coraz większej liczbie organizacji to człowiek nastawiony na ryzyko, unikający stałych zależności społecznych, skłonny do improwizacji i dbający o rozwój własnej kariery zawodowej, czego nie gwarantuje długi okres zatrudnienia w jednej firmie. Akceptacja tymczasowego uczestnictwa w danej organizacji, którą traktuje się jako jeden z wielu etapów na szlaku kariery zawodowej, oznacza uczestnictwo kalkulatywne, które ma charakter racjonalny, a nie emocjonalny i związane jest z rachunkiem, czy pozwoli ono na zaspokojenie określonych potrzeb. Kalkulacyjny motyw uczestnictwa oznacza zaangażowanie w realizację własnego, osobistego celu, co przy okazji okazuje się korzystne także dla organizacji. W kulturach modernistycznych istotną rolę odgrywają zatem wzorce indywidualistyczne.

Wydaje się, że istoty sprawy dotyczą H.P. Sims i Ch.C. Manz (1996: 196), kiedy wskazują na poczucie własności jako podstawową wartość kulturową w kulturach organizacyjnych końca XX wieku. Chodzi oczywiście o własność w znaczeniu psychologicznym, związaną z przekonaniem, że wszystko to, co ludzie robią w firmie, robią dla siebie, dla własnego zadowolenia, rozwoju kariery i zwiększenia własnej konkurencyjności jako pracowników. Tak rozumiane poczucie własności swojej pracy związane jest z silną motywacją wewnętrzną i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań. Ten stosunek do własnego uczestnictwa w organizacji, zapoczątkowany koncepcją zarządzania partycypacyjnego, upowszechniany był stopniowo w całym okresie modernistycznym, osiągając swoje apogeum w wyniku rewolucji informatycznej. W ostatnim dwudziestoleciu XX wieku mamy zatem do czynienia z zasadniczą zmianą kulturową, polegającą na przechodzeniu od kultury restrykcyjnej do kultury liberalnej. Biorąc pod uwagę przyjęte w tej książce wymiary kulturowe, cechami tej ostatniej są: koncentracja na przyszłości, sieciowy charakter relacji społecznych i identyfikacja dystybutywna.

Koncentracja na przyszłości charakteryzuje środowiska społeczne, w których ludzi cechuje wysoka tolerancja niepewności. Cecha ta pociąga za sobą heterogeniczność i instrumentalizm w odniesieniu do norm i wzorów zachowań, a w nieco mniejszym stopniu w odniesieniu do wartości. Wzrastająca złożoność relacji organizacji z otoczeniem prowadzi nieuchronnie do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Dzieje się tak dlatego, ponieważ ludzie należą jednocześnie do wielu grup społecznych, a więc ich identyfikacja i tożsamość nie są związane z jedną grupą. Funkcjonowanie zespołów zadaniowych prowadzi do kształtowania się odrębnych wzorów kulturowych, o ograniczonym zasięgu, adekwatnych

do miejsca, roli i warunków realizacji zadań poszczególnych zespołów pracowniczych. Podstawowym czynnikiem sprzyjającym heterogenizacji kultury organizacyjnej jest różnorodność otoczenia globalnego organizacji. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia i związana z tym różnorodność wpływów i nacisków zmuszają organizację do różnicowania zadań i do różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowników, które z konieczności różnią się sposobem widzenia otoczenia organizacji i kryteriami oceny formalnych celów i działań organizacyjnych. Tymczasowość ról organizacyjnych ma, z kolei, wpływ na kształtowanie się instrumentalnego stosunku do niektórych wzorów kulturowych. Znacznie łatwiej się bowiem dostrzeżga, że stereotypy kulturowe mogą być istotną przeszkodą w dokonywaniu pożądaných zmian. Ów instrumentalizm polega na tym, że pracownicy świadomie traktują pewne wzory kulturowe jako użyteczne w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym czasie i miejscu. Jeśli zmiana warunków pełnienia tych ról spowoduje brak użyteczności wzorów kulturowych dotychczas funkcjonujących w danym środowisku, należy te wzory zastąpić innymi. Sprzyja temu rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do poczucia relatywizmu ról społecznych w organizacji.

Zastąpienie hierarchicznego modelu relacji społecznych modelem sieciowym, polegającym na przewadze relacji horyzontalnych nad wertykalnymi, jest konsekwencją pozbawienia pracownika zewnętrznych punktów oparcia, które wcześniej często zwalniały go z obowiązku samodzielnego myślenia. P. Bate, zastanawiając się nad różnicami między kulturami organizacyjnymi, typowymi dla organizacji biurokratycznych z pierwszej połowy XX wieku a kulturami pożądanymi w zmiennych i innowacyjnych formach organizacji w początkowym okresie rewolucji informatycznej, dochodzi do wniosku, że tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, podczas gdy współczesne – na jakości więzi i dialogu między ludźmi. P. Bate (1990) dokonuje rozróżnienia między kulturami wspólnoty i sieci. Tradycyjne kultury organizacyjne to kultury wspólnoty, w których podstawowe znaczenie ma izolacja od otoczenia, dzięki silnej wewnętrznej integracji, umożliwiającej skuteczne przeciwstawianie się otoczeniu. Ideałem wspólnotowej kultury jest silna hierarchia, ograniczone kanały interakcji i komunikacji, wyraźnie określone miejsce i rola każdego z członków wspólnoty. W przeciwieństwie do tego kultura sieciowa jest znacznie bardziej otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. Pracownik w tej kulturze pozbawiony zostaje zewnętrznych punktów oparcia, które wcześniej często zwalniały go z obowiązku samodzielnego myślenia. Do punktów tych należy zaliczyć przełożonego, przepisy organizacyjne i grupę pracowniczą. W organizacjach epoki cywilizacji informacyjnej obowiązuje wewnętrzne poczucie kontroli nad własnym działaniem. Pracownik staje się bardziej niezależny i wyemancypowany, ale jednocześnie sam musi sobie radzić z niepewnością i podejmować decyzje, za które ponosi odpowiedzialność. Przełożeni zajmują się inną kategorią spraw niż

wykonawcy i nie mają czasu, a często także wiedzy i umiejętności, aby zajmować się szczegółowymi problemami realizacji zadań. Na ogół niski stopień sformalizowania pracy zwiększa zdolność przystosowawczą organizacji do otoczenia, ale jednocześnie pozbawia pracowników jednoznacznego i jasnego punktu odniesienia. W dodatku pracownik ponosi odpowiedzialność za brak reakcji w przypadku, gdy obowiązujący przepis okazuje się dysfunkcyjny. Tymczasowy zespół pracowniczy nie jest już grupą życzliwie nastawionych do siebie ludzi, którzy są skłonni przytknąć oko na błąd popełniony przez pracownika. Przeciwnie, jest to grupa ambitnych profesjonalistów stawiających sobie nawzajem wysokie wymagania, aby zdobyć lub utrzymać wysoką pozycję na rynku pracy i dobrą markę w swoim środowisku zawodowym. Przekonanie, że nic nie zależy ode mnie, czyli zewnętrzne poczucie kontroli, jest w tej kulturze prostą drogą do klęski zawodowej. Relacje sieciowe, polegające na ciągłym poszukiwaniu partnerów dla rozwiązania pojawiających się problemów, dają szansę spektakularnych osiągnięć zawodowych, ale jednocześnie wymagają ciągłego zaangażowania i aktywności.

Identyfikacja dystrybucyjna, jako trzecia charakterystyczna cecha kultury organizacyjnej początkowego okresu cywilizacji informacyjnej, związana jest z równoprawnym traktowaniem celów indywidualnych i organizacyjnych. W przeciwieństwie do starszych koncepcji zarządzania nie dostrzega się istotnych sprzeczności między tymi dwoma kategoriami celów. Jeśli stosunki w przedsiębiorstwie są oparte na szacunku dla prawa każdego pracownika do wykorzystania swoich możliwości, to zarówno potrzeba integracji organizacyjnej, jak i potrzeba autonomii pracowników mogą być zaspokojone. Dopuszczanie inicjatywy indywidualnej i przyznawanie maksymalnej swobody działania pobudza dwustronny proces uczenia się: przedsiębiorstwo czerpie korzyści z pomysłów pracowniczych, a, z kolei, każdy pracownik może liczyć na pomoc ze strony całego przedsiębiorstwa. Dzięki temu następuje ciągły proces rozwojowy zarówno organizacji, jak i poszczególnych pracowników (Allen, Kraft, Allen, Certner, 1987: 65).

Pojawienie się indywidualistycznych koncepcji w zarządzaniu jest reakcją na dramat człowieka epoki przemysłowej, mającego coraz wyższe aspiracje i coraz większe trudności samorealizacji w świecie zdominowanym przez specjalizację i standardowe formy kultury. Nasuwa się tutaj gorzka uwaga G. Friedmana (1996: 220): Mechanizacja pogłębiła sprzeczność między pracą a kulturą, którą to sprzeczność średniowieczne rzemiosło umiało w niektórych gałęziach pogodzić. Wydaje się, że przewaga wspólnoty nad jednostką sprzeczność tę wzmocniła jeszcze bardziej. W tych warunkach pojawia się nowy paradygmat organizacji, w którym organizacja jest grą, jaką prowadzą ze sobą jej autonomiczni uczestnicy. Po raz pierwszy organizacja potraktowana została w sposób indywidualistyczny, jako system nietrwałych powiązań między ludźmi zajętymi realizacją swoich osobistych interesów. Organizacja jest z tego punktu widzenia

zbiorem wewnątrznie zróżnicowanych układów społecznych, których uczestnicy dążą do maksymalizacji własnych korzyści, odkrywając reguły gry, w których logikę są uwikłani. Zdaniem M. Croziera (1993: 54), paradygmat ten znacznie lepiej wyjaśnia istotę zjawisk organizacyjnych aniżeli tłumaczenie ich w kategoriach zachowań monolitycznego kolektywu. Z tej perspektywy kulturowej organizację należy więc traktować jako pewien rodzaj rynku, na którym ludzie konkurują ze sobą, stosując określone strategie i wykorzystując posiadane zasoby, takie jak wiedza, umiejętności, dostęp do informacji, uprawnienia decyzyjne itp. P. Bourdieu używa metafory pola, zgodnie z którą organizacja jest polem bitwy prowadzonej według określonych reguł (cyt. za: *Zarządzanie firmą...*, 1995: 509).

Upowszechnianie się w drugiej połowie XX wieku indywidualistycznych wzorów kulturowych wielu autorów wiąże z rozwojem urbanizacji i postępowaniem technologicznym, typowych dla schyłkowego okresu cywilizacji przemysłowej. Procesy te prowadzą bowiem do rozpadu tradycyjnych więzi społecznych, polegającego między innymi na zastępowaniu szerokich kręgów rodzinnych, w których ludzie tradycyjnie żyli, rodziną nuklearną. A. Toffler (1986: 415) podkreśla towarzyszące tym procesom narastające poczucie samotności oraz zanik emocjonalnej więzi z organizacją. W nowoczesnych firmach, jak pisze, brakuje nastroju wspólnoty, a samo określenie lojalność korporacyjna brzmi archaicznie.

W kulturach organizacyjnych końca XX wieku miejsce tożsamości grupowej zajmuje tożsamość indywidualna, jedynie możliwa w warunkach dużej ruchliwości społecznej, tworzenia doraźnych koalicji i konieczności poszukiwania kompromisowych rozwiązań. Kiedyś uważano, że zespół pracowniczy nigdy nie będzie dobry, jeśli często następuje wymiana jego członków. Teraz mówi się to samo o zespole, który mają tworzyć stale ci sami ludzie. Płynna konfiguracja elastycznej struktury organizacyjnej prowadzi nieuchronnie do kryzysu tożsamości. Pracownik często zmieniający swoją przynależność do zespołu zadaniowego, współpracujący z ludźmi reprezentującymi różne kultury środowiskowe, a nawet narodowe, ma coraz mniej podstaw do trwałej identyfikacji z określoną grupą społeczną. O jego postawie decyduje raczej motywacja osiągnięć i взгляд na własną karierę zawodową. Cele te mogą być skutecznie osiągnięte tylko dzięki umiejętności zawierania korzystnych koalicji i współpracy z przedstawicielami różnych grup społecznych. Tak więc indywidualizm w kulturach organizacyjnych początkowego okresu epoki cywilizacji informacyjnej nie ma, a w każdym razie nie musi mieć, związku z egoizmem i osłabieniem więzi społecznych. Nie istnieje bowiem problem wyboru pomiędzy interesem własnym a interesem grupy. Te dwa rodzaje interesów są ze sobą zbieżne: im bardziej jednostka koncentruje się na wspomaganiu grupy, tym bardziej sama na tym korzysta. Jest natomiast problem wyboru grupy, która będzie najlepiej sprzyjać zamierzeniom jednostki. Przyznanie człowiekowi moralnego prawa dokonywania takiego wyboru oznacza odrzucenie mitu sprawy, abstrahowanej od indywidualnych działań

i interesów, dla której należy się poświęcać, nie oczekując w zamian jakichkolwiek korzyści. Poświęcenie dla sprawy zostaje uznane za mit kulturowy utrudniający harmonijne funkcjonowanie ludzkich zbiorowości.

J. Kekes (1988: 7) dokonuje rozróżnienia między egoistycznym a etycznym indywidualizmem, przypisując temu drugiemu pozytywne znaczenie w realizacji działań zbiorowych. Według tego autora etyczny indywidualizm nie jest prometejskim aktem zwróconym przeciwko sprawom publicznym (...) ani ćwiczeniem społecznego konformizmu przystosowującego indywidualność do modeli publicznych. Jest raczej próbą osiągnięcia rozsądnej równowagi między tym, co prywatne, a tym, co publiczne, z korzyścią dla obu tych sfer. Kluczową sprawą w etycznym indywidualizmie jest bowiem poczucie odpowiedzialności.

ROZDZIAŁ 4

OKRES INFORMACYJNY

4.1 Skutki rozwoju Internetu

W ostatniej dekadzie XX wieku nastąpiło przejście od scentralizowanego przechowywania i przetwarzania danych do sieciowego, interaktywnego współdziałania w komputerowej mocy obliczeniowej. Za symboliczne można uznać przeobrażenia systemu CIM, w którym do końca lat 80. XX wieku zintegrowane były wszystkie funkcje przedsiębiorstwa. Był to jednak system zamknięty, działający bez wymiany informacji z otoczeniem. Na początku lat 90. Toyota oraz General Motors po raz pierwszy dokonały włączenia do wewnętrznego systemu przetwarzania informacji także kooperantów i dostawców. Ta sieciowa integracja stała się możliwa dzięki znaczącym postępom w telekomunikacji i w technikach łączenia komputerów w sieci. Umożliwiło to powstanie Internetu, opracowanie nowego systemu, czyli sieci globalnej (*the world wide web*) organizującej zawartość witryn internetowych na bazie informacji i wyposażającej użytkowników w łatwy system wyszukiwania pożądanej informacji. W drugiej połowie lat 90. cały świat został opanowany przez Internet dzięki nowym przeglądarkom czy wyszukiwarkom (Castells, 2007: 52–58).

Nowe osiągnięcia w telekomunikacji i informatyce polegały na przejściu od rozproszonych, izolowanych mikrokomputerów do szerokiej informatyzacji za pośrednictwem połączonych urządzeń przetwarzających informacje. Oznaczało to olbrzymi wzrost komunikacyjnych możliwości Internetu. Komputery osobiste mogły odtąd komunikować się ze sobą bez posiadania własnego systemu operacyjnego. Aplikacje i dane są bowiem przechowywane w serwerach sieciowych, a informatyczna inteligencja mieści się w samej sieci. W związku z tym witryny komunikują się między sobą i mają do dyspozycji niezbędne oprogramowanie, aby włączyć dowolne urządzenie do uniwersalnej sieci komputerowej. Spowo-

dowało to, że miliony sieci komputerowych na całym świecie pokrywają całe spektrum ludzkiej komunikacji.

Rozwijające się możliwości pozyskiwania informacji, porozumiewania się i przemieszczania sprawiły, że świat uległ skurczeniu, a określenie „globalna wioska” przestało mieć zabarwienie futurologiczne. Obecnie dzięki sieciom komputerowym w każdym zakątku świata zapewniony jest dostęp do wielkich ilości najbardziej aktualnych informacji. Notowania giełdowe, kursy walut, rodzaj i wartość zawieranych transakcji, kształtowanie się popytu na poszczególnych rynkach – te i wiele innych informacji z całego świata współczesny menedżer może mieć w każdej chwili na ekranie swojego komputera. W tych warunkach nie tylko możliwe, ale wręcz konieczne z punktu widzenia racjonalności działania jest znaczne poszerzenie kryteriów wyboru w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza strategicznych. Obszar możliwych działań przestaje być ograniczony do dobrze znanych elementów lokalnego otoczenia. Dobrze znany staje się bowiem cały świat i jako taki stanowi potencjalny teren prowadzonej działalności. Jak pisze M. Castells (2007: 359), pokojowe współistnienie rozmaitych interesów i kultur w sieci przybrało postać światowej pajęczyny (...) w obrębie Internetu, gdzie instytucje, przedsiębiorstwa, stowarzyszenia i jednostki tworzą własne witryny, na bazie których każdy, kto ma dostęp do Internetu, może stworzyć swoją stronę domową zbudowaną ze zmieniającego się kolażu tekstu i obrazów.

Łatwość komunikowania się to nie tylko łatwy dostęp do informacji, ale przede wszystkim szybkość ich wymiany, czyli porozumiewania się. Wyraźnym trendem technologicznym, który pojawił się w końcu XX wieku w dziedzinie telekomunikacji jest integracja cyfrowa urządzeń telekomunikacyjnych, oznaczająca tworzenie sieci multimedialnych, umożliwiających wspólne przesyłanie sygnałów wizyjnych, fonicznych i komputerowych. Korzystanie z tych urządzeń nie tylko skraca czas potrzebny na poszukiwanie kontrahentów i dokonywanie z nimi uzgodnień, ale pozwala na znaczne zwiększenie liczby partnerów współpracy. Rosnące możliwości transportowe w zakresie ładowności, częstotliwości przewozów i skracania ich czasu, przy jednoczesnym zmniejszaniu się kosztów transportu, mają szczególne znaczenie w przypadku przewozu surowców i materiałów. Oznaczają one bowiem, że tak ważny do niedawna czynnik gospodarczy, jakim jest lokalizacja źródeł zasobów, coraz wyraźniej traci na znaczeniu.

Technologia internetowa umożliwia natychmiastową, taną interaktywną komunikację między podmiotami gospodarczymi, a więc między firmami (business to business), między firmą a konsumentem (business to consumer), między konsumentami (consumer to consumer), między konsumentem a firmą (consumer to business). Każdy kto ma dostęp do Internetu, może rozsyłać informacje do wielu jego użytkowników, mających do tych informacji równy dostęp. Pojemność wirtualna jest przy tym nieskończona i pozwala na wymianę informacji w dowolnym czasie i ilości. Internet może ponadto służyć jako kanał dystrybucji

zastępujący lub poszerzający kanały tradycyjne. Globalny zasięg i duża liczba użytkowników zwiększa efektywność realizowanego za pośrednictwem Internetu przedsięwzięcia. Internet prowadzi też do znacznego zmniejszenia kosztów transakcyjnych (Afuah, Tucci, 2003: 58–64).

Ten gwałtowny wzrost możliwości komunikacyjnych spowodował istotne zmiany społeczno-kulturowe. Łatwo zauważyć, że różnice pokoleniowe stają się coraz bardziej wyraziste. W Polsce często porównuje się ze sobą pokolenie ludzi, którzy wychowani w epoce przemysłowej, musieli przystosować się do warunków życia i pracy w epoce informacyjnej, z pokoleniem, które w epoce informacyjnej już się wychowało. Pokolenia te niewyszukanie oznaczono symbolami X i Y, a za umowną granicę przyjęto rok 1980. Urodzeni przed tym rokiem to pokolenie X, a po tym roku – pokolenie Y. Badania socjologiczne i potoczne informacje wskazują, że pokolenie Y reprezentuje w większym stopniu postawy ułatwiające komunikację za pośrednictwem Internetu. Mimo jednak, że większość przedstawicieli tego pokolenia wykazuje silne przywiązanie do indywidualistycznej kultury, to jednak pojawiają się w nim nowe oczekiwania, niechętnie wobec dyktatury rynku, w znacznie większym stopniu aniżeli w pokoleniu X, akceptującym ten dyktat z gorliwością neofitów.

Zgodnie z wynikami badań K. Jakubiec (2013), reprezentanci pokolenia Y, w porównaniu z pokoleniem X, wykazują większą potrzebę równowagi między pracą a życiem osobistym, większą potrzebę stałości zatrudnienia, mniejsze zainteresowanie pracą za granicą, generalnie zaś cechuje ich większy pragmatyzm i krytycyzm. Z badań GFK Custom Research wynika, że przedstawiciele tego pokolenia w całej Europie raczej negatywnie oceniają skutki rewolucji informatycznej w miejscu pracy, choć młodzi Polacy należą do najbardziej niezadowolonych z takich zjawisk, jak: brak równowagi między pracą a życiem prywatnym (ogółem 39% – Polska 44%); poziom stresu w pracy (40–53%); niepewność zatrudnienia (33–37%); presja, by zostać w pracy po godzinach (31–34%) (Wilk, 2014). Wyniki tych badań są zgodne z potocznymi obserwacjami dotyczącymi organizowanych doraźnie za pomocą portali społecznościowych akcji protestacyjnych, demonstracjami ruchu Oburzonych, protestami ruchu Anonymous itp. Można wyciągnąć z tego wniosek, że młodemu pokoleniu niezbyt odpowiada rola nomadów krążących między organizacjami w poszukiwaniu możliwości wykonywania zawodu i skłonnych gorliwie przystosowywać się do wymagań rynku. Reprezentanci pokolenia Y chcą pracować, mając na uwadze własne cele, a nie mityczne dobro firmy. Łatwość nawiązywania kontaktów w sieci i posługiwania się sprzętem elektronicznym są przy tym źródłem ich dużej pewności siebie (Twenge, 2006: 4–5).

Rozwój techniki zdaje się wskazywać, że być może jeszcze w pokoleniu Y, a tym bardziej w pokoleniu następnym zaznaczy się wyraźny zwrot kulturowy, będący pragmatyczną modyfikacją liberalnych kultur organizacyjnych. Podstawą do takich przewidywań jest szybko rozprzestrzeniające się zjawisko przed-

siębiorczości internetowej jako skutek wspomnianych możliwości komunikacyjnych. Środowisko sieciowe zawiera bowiem duże możliwości generowania korzyści ekonomicznych, działa jako stymulator aktywności potencjalnych przedsiębiorców i sprzyja błyskawicznemu rozprzestrzenianiu się innowacji (*Przedsiębiorczość internetowa...*, 2005: 12). Możliwości te pojawiły się zwłaszcza w wyniku zmiany zasad interakcji między właścicielami serwisów internetowych a ich użytkownikami. Zmiana ta polega na aktywnym i przeważającym udziale użytkowników w tworzeniu treści serwisu. Serwisy zwane Web 2.0, ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb informacyjnych potencjalnych przedsiębiorców, służą wymianie opinii i wsparciu dla przedsiębiorców przyszłych i obecnych. Dzięki temu rodzą się wspólne projekty i przedsięwzięcia biznesowe. Jest to dalszy etap rozwoju struktur sieciowych, które tworzone są już nie przez organizacje, ale przez jednostki. Dostępna technologia daje bowiem możliwość redystrybucji władzy od organizacji do jednostek. Telefony komórkowe, Internet czy media społecznościowe pozwalają bowiem omijać niektóre działania i organizacje. Możliwe staje się organizowanie bez organizacji. Dynamicznie rozwija się networking jako najskuteczniejsza metoda realizacji celów w biznesie. Polega on na systematycznym tworzeniu sieci bezpośrednich kontaktów oraz efektywnym zarządzaniu nimi przez budowanie trwałych relacji.

Powstające w ten sposób społeczności internetowe mogą służyć realizacji internetowych modeli biznesu, których funkcją jest organizowanie rynków, kojarzenie nabywców ze sprzedawcami, ułatwianie zawierania transakcji, a także tworzenie wirtualnej wspólnoty budującej lojalność uczestników. Przykładem niech będzie Fairphone.com, grupa osób, która dowiodła, że można skonstruować dobrej jakości, konkurencyjny wobec rynkowej oferty, smartfon, korzystając z dostępnej w sieci wiedzy internautów. Innym przykładem może być Peerby, serwis umożliwiający pożyczanie przez Internet potrzebnych pilnie, lecz rzadko używanych przedmiotów. Dzięki tej komunikacyjnej sieci powstała nieformalna spółdzielnia, która łączy zasoby uczestników serwisu (Bendyk, 2015). Mamy tu do czynienia z aktywnym, a nie biernym, jak w kulturach restrykcyjnych, unikaniem niepewności. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rozwój przedsiębiorczości internetowej bierze się z lęku przed bezrobociem, a także przed dyktatem rynku, generującym ciągłą niepewność. Zamiast nadążnie reagować na to, co się na tym rynku dzieje, można tworzyć nowe rynki lub nowe nisze na rynku dotychczasowym. Dotyczy to zarówno kadry kierowniczej i przedsiębiorców, jak i pracowników, którzy zamiast krążyć między organizacjami zatrudniającymi ich tymczasowo, mogą szukać dla siebie bardziej stabilnych warunków wykonywania zawodu. Niezbyt poważnie w niektórych środowiskach traktowana strategia błękitnego oceanu dobrze oddaje tęsknoty przedsiębiorców, zmęczonych ustawiczną walką konkurencyjną. Współczesne możliwości techniczne coraz skuteczniej wychodzą naprzeciw tym tęsknotom. Po kulcie wydajności i konkurencyjności nadszedł zatem czas kultu przedsiębiorczości.

Światowe sieci współpracy są nową formą przeprowadzenia transakcji w stosunku do tradycyjnych, jakimi są hierarchia i rynek. Zgodnie z koncepcją O.E. Williamsona (1985), transakcje powtarzalne, których wynik jest niepewny i które wymagają znacznych nakładów czasu, pieniędzy i energii, częściej zachodzą w strukturach hierarchicznych, w których strony pozostają względem siebie w służbowych relacjach nadrzędności i podporządkowania. Transakcji względnie prostych i nie wymagających większych nakładów związanych z ich wyceną i negocjowaniem, z kolei, częściej dokonuje się na rynku. Transakcje zachodzące w sieci współpracujących ze sobą organizacji dokonywane są wyłącznie w relacjach poziomych, w przeciwieństwie do hierarchicznego układu zależności, i charakteryzują się niskim stopniem sformalizowania oraz nieekwiwalentnością wymiany w krótkich okresach, w przeciwieństwie do relacji rynkowych. Trudno się oprzeć przekonaniu, że zmiany te związane są także z coraz bardziej widoczną dysfunkcjonalnością i narastającą krytyką gospodarki opartej na egoizmie jako mechanizmie napędzającym rozwój i akumulację kapitału. Alternatywą mogą być systemy gospodarcze funkcjonujące dzięki umiejętności współpracy ich uczestników i dzielenia się jej efektami.

Aby sprzyjająca przedsiębiorczości kultura organizacyjna mogła podporządkować sobie rynek, uwalniając się spod jego dyktatu, musi najpierw stać się ideologiczną podstawą specyficznej struktury organizacyjnej. Rozwój Internetu pozwala na wykorzystanie potencjału struktur sieciowych. Pojawia się nowy, nieznan dotychczas sposób uprawiania biznesu, w którym przedsiębiorczość jest ważniejsza od własności. Aby prowadzić działalność gospodarczą nie trzeba już bowiem być posiadaczem żadnych zasobów, niepotrzebne są budynki fabryczne i biura. Wszystko to bowiem już jest w otoczeniu. Zasoby te można wynajmować, używać i wykorzystywać, zapraszając ich właścicieli do współpracy w realizacji wspólnych przedsięwzięć. Powstające w ten sposób doraźne organizacje, składające się z zasobów i ludzi będących elementami innych organizacji, są płynną kompozycją procesów służących realizacji określonego celu. Taka doraźna organizacja jest dynamiczną siecią powiązań, której węzły w postaci zasobów i zespołów pracowniczych mogą być w miarę potrzeb zastępowane innymi zasobami i zespołami. Nie ma jednak powodu, aby od członków tych zespołów wymagać elastyczności. Wiedza, umiejętności i sposób działania mają być standardowe i wyraźnie określone. Organizator sieci wynajmuje je bowiem w ściśle określonym celu i oczekuje od członków zespołu takiego, a nie innego sposobu działania. Kiedy zachodzi potrzeba zmiany, dokonuje się wymiany całego zespołu, zastępując go innym, który w nowych warunkach daje gwarancję należytego wykonania danej pracy, a nie wymaga się przystosowania członków dotychczasowego zespołu do tych warunków. Elastyczność organizacji sieciowej, zwanej w tym wypadku organizacją wirtualną, wynika z łatwości wymiany jej elementów, a nie z elastyczności tych ostatnich. W coraz większej liczbie przypadków ludzie będą mogli być wąskimi specjalistami, jak w epoce cywiliza-

cji przemysłowej, wykonując zawsze tę samą pracę w ten sam sposób, ale co pewien czas w innej konfiguracji organizacyjnej. Wchodzenie organizacji w relacje sieciowe z innymi organizacjami stabilizuje zatem warunki jej otoczenia. Takiej możliwości pozbawione są organizacje działające samodzielnie.

Dominującą strukturą organizacyjną w niedalekiej przyszłości, charakterystyczną dla organizacji wirtualnej, będzie zatem struktura łącząca w sobie cechy zasadniczo odmiennych rozwiązań organizacyjnych, właściwe strukturom sztywnym i elastycznym. W strukturze tej dominować będzie koniunkcja, a nie alternatywa, myślenie w kategoriach albo to, albo tamto, zostanie zastąpione myśleniem w kategoriach i to, i tamto. Nie chodzi przy tym tylko o aspekt przestrzenny struktury organizacyjnej, bo wiadomo, że pod względem stopnia sztywności (elastyczności) rozwiązań zawsze występowały różnice między różnymi obszarami funkcjonowania organizacji. W tym wypadku chodzi o aspekt czasowy, czyli o zdolność względnie łatwego i szybkiego przechodzenia od rozwiązań elastycznych do sztywnych i z powrotem do elastycznych, a potem znów do sztywnych, itd. Chodzi więc o łatwe przechodzenie od centralizacji do decentralizacji i z powrotem; od specjalizacji do uniwersalizmu i z powrotem; od szerokiej do wąskiej standaryzacji i z powrotem. Tylko taka struktura organizacyjna może być w pełni przydatna w wędrówce przez różne rynki tworzone lub odkrywane dzięki przedsiębiorczości internetowej w procesie zarządzania, czyli ustawicznego tworzenia sieci powiązań. Tylko taka struktura organizacyjna, zmienna w sensie filozofii funkcjonowania, a nie tylko sposobu realizacji swoich funkcji, może zapewnić właściwe wykorzystanie pojawiających się możliwości technicznych i związanych z nimi szans w otoczeniu na zwiększenie stopnia osiągnięcia celu głównego organizacji.

W okresie dojrzałej cywilizacji informacyjnej przestrzeń organizacyjna będzie zatem zmienna. Funkcjonowanie organizacji ze znanego nam dobrze funkcjonowania ciągłego i powtarzalnego zamieni się bowiem w funkcjonowanie tymczasowe i niepowtarzalne, a przynajmniej mało powtarzalne. Nie będzie to proces funkcjonowania organizacji, a następujące po sobie procesy realizacji rozmaitych projektów, do czego za każdym razem potrzebna będzie inna organizacja, mająca inną strukturę i inne zapotrzebowanie na zasoby. Będą to procesy czasem krótkotrwałe, a czasem długotrwałe, niekiedy dotyczyć będą projektów podobnych, a czasem zupełnie odmiennych.

W tej dynamicznej przestrzeni organizacyjnej musi być jakiś element stały zapewniający szybką integrację pozostałych zmieniających się elementów. Tym stałym elementem może być tylko kultura organizacyjna składająca się z wartości, norm i wzorów zachowań właściwych dla przedsiębiorczości i rozpowszechnionych w światowym środowisku potencjalnych organizatorów i uczestników sieci. Zarządzanie organizacją wirtualną wymagać będzie zatem specyficznej kultury organizacyjnej, sankcjonującej sposób jej funkcjonowania. Taki kierunek zmian przewidywali T. Peters i R. Waterman, publikując w 1982 roku słynną

książkę „In Search of Excellence”, w której pierwiastek ludzki znajdujący wyraz w kulturze organizacyjnej uznali za podstawowy czynnik sukcesu organizacji. Rozwój Internetu w pełni potwierdził te przypuszczenia. Po dominacji struktury i strategii nadchodzi zatem czas dominacji kultury w przestrzeni organizacyjnej. Czy wobec radykalnej różnicy cech owej przestrzeni w szczytowym okresie cywilizacji przemysłowej i w początkowym okresie cywilizacji informacyjnej należy, zgodnie z zasadą dialektyki, oczekiwać jakiejś syntezy? Wydaje się, że są symptomy świadczące o tym, że taki właśnie może być kierunek dalszej ewolucji zarządzania.

4.2 Organizacja bez granic

W teorii sieci obowiązuje dialektyczne podejście do zjawisk społecznych. Poszukuje się mianowicie płynnej równowagi pomiędzy sprzecznymi interesami, siłami i zjawiskami dotyczącymi współdziałania, które można ująć w pary przeciwstawnych sił: współdziałanie-konkurencja, sztywność-elastyczność, orientacja krótkotrwała-orientacja długotrwała, zaufanie-kontrola, kontrola-autonomia, ekspansja-redukcja, innowacja-replikacja, projektowanie-wyłanianie, konflikt-kompromis, indywidualizm-kolektywizm (Rand, Bouchikhi, 2004). Wspomniana wyżej kultura pragmatyczna unieważnia alternatywy, na których oparte było podejście do projektowania struktur organizacyjnych w poprzednich typach przestrzeni organizacyjnej. Nie chodzi więc o to, aby dokonywać wyboru pomiędzy wymiarem centralizacji czy decentralizacji, specjalizacji czy uniwersalizmu, standaryzacji czy różnorodności. Za takimi wyborami kryją się bowiem zwykle ideologiczne przesłanki w postaci określonych stereotypów kulturowych. Chodzi o to, aby można było swobodnie przechodzić od jednego wymiaru do drugiego w zależności od miejsca i czasu. Kultura pragmatyczna jest zatem warunkiem podstawowym budowy płynnej i niejednorodnej struktury sieciowej. W dalszym okresie rozwoju cywilizacji informacyjnej, cechy kultury pragmatycznej powinny być coraz bardziej widoczne zarówno w tradycyjnych organizacjach, w szczególności wśród kadry kierowniczej, jak i wśród profesjonalistów samodzielnie organizujących sieci współpracy. W przypadku przedsiębiorstw jest to proces znany już od początku epoki informacyjnej. Zmienia się bowiem przedmiot konkurencji. Konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy co do wielkości spadek udziału innej. Funkcjonowanie w strukturze sieciowej może bowiem przynieść korzyści wszystkim jej uczestnikom. Przedmiotem konkurencji staje

się więc przede wszystkim wejście do atrakcyjnej sieci. Struktura sieciowa umożliwia tworzenie środowiska małych, szybko reagujących firm, a jednocześnie zapewnia kontynuowanie wzrostu i korzyści typowych dla dużej skali działalności. Na współczesnych rynkach konkurencja między firmami przesuwają się w kierunku konkurencji między sieciami firm.

Struktura sieciowa zbudowana jest z wierzchołków (węzłów) oraz połączeń między wierzchołkami, które są zespołami tworzącymi się dla realizacji doraźnych (czas ich istnienia jest bardzo zróżnicowany) zadań strategicznych. Zespoły te mogą przybierać różne formy organizacyjne i rozmiary. Kierownicy tych zespołów otrzymują szerokie uprawnienia decyzyjne. Władza organizacyjna jest jednak w tym wypadku zupełnie inaczej rozumiana niż w strukturach tradycyjnych: po pierwsze, jak wszystkie procesy i zjawiska, jest ona nietrwała i przechodnia; po drugie, jej źródłem jest wyłącznie fachowość; po trzecie, wymaga ustawicznej komunikacji i stosunków partnerskich pomiędzy tymczasowym kierownikiem a jego tymczasowymi podwładnymi. Połączenia między wierzchołkami mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter – od ściśle sformalizowanych do całkiem nieformalnych. Wyróżnić można następujące rodzaje tych połączeń: administracyjne (polecenia, obowiązujące standardy i procedury), ekonomiczne (transakcje materialne lub finansowe), operacyjne (wspólne działania, decyzje lub korzystanie z tych samych zasobów), kulturowe (wspólne normy i wartości, wspólnota szans i zagrożeń), informacyjne (wzajemne komunikowanie się) (*Zarządzanie firmą...*, 1995: 392). Biorąc za punkt wyjścia zbiór jednostek podstawowych we współpracujących ze sobą organizacjach, którymi mogą być pojedynczy pracownicy o zróżnicowanych specjalnościach zawodowych lub zespoły pracowników wyspecjalizowane przedmiotowo lub funkcjonalnie, wierzchołki sieci powstają na skutek rozmaitych kombinacji łączenia się jednostek podstawowych w celu realizacji zadań wymagających wiedzy, umiejętności i innych zasobów, którymi jednostki te dysponują. Łączenie to może się dokonywać na różnych poziomach strategicznych realizacji zadań. Zadanie na najwyższym (w danym czasie) poziomie strategicznym obejmuje wszystkie zadania realizowane na niższych poziomach strategicznych lub ich większość. Zamiast hierarchii władzy organizacyjnej mamy tutaj do czynienia z hierarchią zadań wyznaczaną zasięgiem ich obszaru problemowego.

Funkcjonowanie struktury sieciowej, które jest znacznie ważniejsze niż istniejąca w danym momencie kompozycja elementów, można opisać na podstawie parametrów (*Tamże*: 390):

- spójności (stopień zagęszczenia powiązań między wierzchołkami);
- potencjału kombinacyjnego (stopień możliwości wchodzenia wierzchołków w powiązania z innymi wierzchołkami);
- sposobu tworzenia powiązań w zależności od roli decyzyjnej wierzchołka strategicznego.

Nieco inne motywy przyświecają organizatorom sieci, którymi są pojedynczy ludzie. W tym wypadku chodzi najczęściej o wyrwanie się spod dyktatu silnie konkurencyjnego rynku pracy lub silnie opresyjnej kultury korporacyjnej. Ludzie starają się wykorzystać zasoby, które posiadają, w postaci określonych kwalifikacji, pomysłów i dostępu do informacji po to, aby uniezależnić się od wspomnianych wyżej ograniczeń, przejąć kontrolę nad własnym działaniem i zapewnić sobie w ten sposób większą stabilizację życiową. W tym celu, wykorzystując współczesne środki i sposoby komunikacji, poszukują partnerów do współpracy i zasobów ludzkich, technicznych i finansowych. Powstające w ten sposób wspólnoty wirtualne nie podlegają, jak zauważa M. Castells (2007: 365), tym samym wzorom komunikacji i interakcji, co wspólnoty fizyczne, a jednak są wspólnotami jak najbardziej rzeczywistymi. Są one interpersonalnymi więziami społecznymi, z których większość oparta jest na słabych więziach, łączących ludzi o różnych nawykach kulturowych, zdolnych jednak generować wzajemność i wsparcie dzięki dynamice podtrzymywanych interakcji. Owa słabość więzi okazuje się zaletą, a nie wadą, ponieważ dzięki temu uczestnicy sieci skupiają się na wzorach kulturowych sprzyjających osiągnięciu celów współpracy i jej efektywności, a nie na kontroli przestrzegania stereotypów wynikających z ideologicznych założeń kulturowych. Znaczny wzrost struktur sieciowych, tworzonych poza istniejącymi firmami, a jedynie wykorzystujących zasoby tych firm, związany jest z rozwojem zatrudnienia tymczasowego, które wymaga od pracownika ciągłej mobilizacji, aby utrzymać swoją pozycję na rynku pracy i odporności na niepewność. Jest on także związany z upowszechnianiem się zjawiska samozatrudnienia i telepracy, które uczy samodzielności i odzwyczajają od przekonania, że pracę zawodową wykonuje się w ramach formalnej organizacji, w której zlokalizowane są stanowiska pracy.

Tworzywem, z którego powstają struktury sieciowe, są elementy dużych, wielofunkcyjnych organizacji, używających swoich zasobów, specjalistów i zespołów pracowniczych tworzącej się sieci współpracy oraz małe, jednofunkcyjne organizacje, które zwykle wchodzą do tej sieci w całości. Od pewnego czasu można zaobserwować światową tendencję rozwoju sieci podwykonawczych, które tworzy szybko zwiększająca się liczba małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te specjalizują się w wykonywaniu określonych funkcji i są wynajmowane przez organizatorów sieci realizujących złożone projekty.

Struktura sieciowa cechuje się łatwością rozdzielania procesu wytwórczego na różne lokalizacje jego elementów oraz łatwością reintegracji jego jednostki dzięki połączeniom telekomunikacyjnym. Jak podkreśla M. Castells (*Tamże*: 390), celowość geograficznej odrębności każdej fazy procesu wytwórczego wynika stąd, że produkcja oparta na zaawansowanych technologiach wymaga składu zawodowego wykonawców bardzo odmiennego od tradycyjnych form wytwarzania. Uczestniczą w niej mianowicie dwie grupy wykonawców o podobnej

liczebności: pracownicy o bardzo wysokich kwalifikacjach oraz pracownicy niewykwalifikowani, zaangażowani w rutynowy montaż i prace pomocnicze.

Dwoma głównymi cechami struktury sieciowej są wewnętrzna adaptacyjność i zewnętrzna elastyczność. W procesie jej funkcjonowania ważna jest więc zdolność osiągania organizacyjnej integracji wszystkich elementów tego procesu oraz zdolność podejmowania decyzji strategicznych wychodzących naprzeciw pojawiających się w otoczeniu potrzebom. Zdolność integracji zależy od właściwego wykonywania swoich funkcji przez każdą z trzech grup uczestników sieci, które M. Castells nazywa kolejno: sieciowcami (*networkers*), nawiązującymi połączenia z własnej inicjatywy i wytyczającymi szlaki łączności, umiejscowionymi (*the networked*), podłączonymi do sieci bez własnej inicjatywy, oraz odłączonymi (*the switched-off*), przypisanymi do własnych konkretnych zadań, określonych nieinteraktywnymi, jednokierunkowymi instrukcjami. Nie ulega wątpliwości, że szczególną rolę odgrywają tu sieciowcy. Uczestników sieci warto jednak podzielić na trzy grupy, zwracając uwagę na ich rolę w procesie zarządzania. Z tego punktu widzenia można wyróżnić organizatora sieci, aktywnego i biernego uczestnika. Organizator sieci jest pomysłodawcą określającym cel projektu, decydującym o strategii działania i (przynajmniej wyjściowym) kształcie struktury organizacyjnej. Nie jest on właścicielem zasobów, a w każdym razie wszystkich zasobów. Aktywny uczestnik jest właścicielem zasobów lub ich części i jest zainteresowany w realizacji celu ogólnego projektu, a w związku z tym uczestniczy w jego sformułowaniu albo w wyborze strategii działania lub też w określeniu struktury organizacyjnej. Bierny uczestnik jest właścicielem zasobów lub ich części, ale jest zainteresowany wyłącznie korzyściami z uczestnictwa w realizacji projektu, bez aspiracji wpływu na jego cel, strategię działania i strukturę organizacyjną. Uczestnikiem sieci może być pojedyncza osoba lub organizacja wchodząca do sieci w części lub w całości.

Istotą struktur sieciowych, która decyduje o ich wysokiej elastyczności i podatności innowacyjnej, jest łatwość dostępu do informacji i szybkość jej obiegu. Do spełnienia tych warunków nie wystarczą współczesne środki techniczne, ale niezbędne są rozwiązania organizacyjne odbiegające zasadniczo od tradycyjnych. Informacja nie może bowiem być traktowana jako źródło władzy, co stwarzałoby bariery w jej rozpowszechnianiu, tak charakterystyczne dla struktur hierarchicznych, ale jako podstawowe narzędzie prowadzenia działalności. Powiązania między elementami struktury sieciowej są kanałami bezpośredniego komunikowania się ludzi zorientowanych na zadania, a nie na władzę. Sieć tworzona jest po to, aby można było jak najszybciej zdobyć i przetwarzać wiedzę. Wielostronność i wzajemność przekazu informacji jest podstawowym warunkiem współpracy, a co za tym idzie – istnienia sieci.

T. Peters (1993: 473) zwraca uwagę na pozorne paradoksy funkcjonowania tradycyjnych przedsiębiorstw w strukturach sieciowych. Otóż z jednej strony przedsiębiorstwa te stają się mniejsze, rezygnując z wykonywania wielu zadań

i zlecając je podwykonawcom, a z drugiej – stają się większe, uczestnicząc w rozległej sieci światowej współpracy. Z jednej strony przedsiębiorstwa te ulegają wewnętrznej dezintegracji, dzieląc się na zbiory małych jednostek organizacyjnych, prowadzących samodzielną działalność w swoim otoczeniu, a z drugiej – są silniej wewnętrznie zintegrowane ze względu na potrzebę intensywnej wymiany zasobów i informacji między tymi jednostkami.

Coraz większa intensywność powiązań jednostek organizacyjnych różnych firm, ich ludzi i zasobów w tymczasowe sieci współpracy, już na początku pojawienia się tych procesów skłoniła wielu autorów do rewizji dotychczasowych koncepcji organizacji i zarządzania. Ch. Handy (1989: 11) pisze, że język nauki o zarządzaniu przeszedł znamiennej ewolucję od języka inżynierów, w którym mówiono o modelach, systemach, kontroli i sterowaniu, do języka polityków, w którym mówi się o kulturach, sieciach, koalicjach, władzy i przywództwie. M. Crozier (1993: 40) zaś stwierdza: Myśl organizatorska nie może już być czysto logicznym i apriorycznym rozważaniem o najlepszych formach racjonalności, naukowości, organizowania pracy, podziału zasobów czy hierarchii władzy i kontroli. Staje się refleksją nad zdolnościami grup ludzi do współdziałania w ramach systemów dużo bardziej złożonych i nad najlepszymi sposobami wykorzystania tych zdolności.

4.3 Hiperelastyczność w zarządzaniu projektami w przestrzeni wirtualnej

W nauce o zarządzaniu pojawiły się liczne, choć często fragmentaryczne koncepcje wyjaśniające istotę ewolucji systemów organizacyjnych. Wśród nich wymienić można takie, jak: organizacja heterarchiczna (Hedlund, 1986), organizacja wieloogniskowa (Prahalad, Doz, 1987: 206), organizacja horyzontalna (White, Poynter, 1990: 63), organizacja kalejdoskop (Peters, 1993: 39), organizacja szczupła (Womack, Jones, 1996), organizacja zwinna (Maskell, 1999) lub organizacja fraktalna (Warnecke, 1999). Koncepcje te przedstawiają rozmaite idee tworzenia sieci współpracy i są rezultatem odrzucenia prymatu raz przyjętej struktury i zdefiniowanej jednoznacznie strategii. Stało się bowiem nieracjonalne przygotowywanie jednokierunkowego planu działania w dłuższej perspektywie czasowej, Wręcz przeciwnie, koniecznością staje się przyjmowanie krótkiego czasookresu realizacji strategii oraz realizacji kilku przedsięwzięć jednocześnie. Daje to organizacji możliwość szybkiego przekwalifikowania profilu działalności ze względu na zmienność otoczenia lub znalezienie niszy rynkowej. Chodzi więc o to, aby szybko i łatwo przechodzić od strategii adaptacji do strategii ekspansji i z powrotem, od

strategii koncentracji do strategii dywersyfikacji i z powrotem czy od strategii ograniczania lub rozwijania współpracy z otoczeniem i z powrotem. Tylko takie cechy bowiem mogą zapewnić właściwe wykorzystanie pojawiających się możliwości technicznych, związanych z Internetem.

Tymczasowość relacji w strukturze sieciowej sprawia, że architektura sieci opiera się na specyficznej konstrukcji regulującej sprawność jej funkcjonowania, odróżniającej ją w zasadniczy sposób od dotychczasowych modeli biznesowych. Architektura sieci pozostaje w opozycji do organizacji mechanistycznej, wydajnej dzięki hierarchii, rutynie i formalizacji (Morgan, 1999: 26). Wykracza ona również poza metaforyczną open space, charakteryzującą organizacje elastyczne, u podstaw których leży budowanie więzi horyzontalnych, decentralizacja, niska formalizacja, otwartość, współdziałanie zapewniające uczestnikom szeroką przestrzeń zachowań organizacyjnych. Sieci organizacyjne są konsekwencją przekraczania granic organizacji na potrzeby realizacji określonego celu. Każdy z aktualnych uczestników sieci jest odrębnym podmiotem rynkowym, wchodzącym w relacje współdziałania z innymi. Konstrukcja takich organizacji opiera się na efektywnym łączeniu elementów. Poszczególni uczestnicy mogą różnić się między sobą wielkością, branżą, doświadczeniem, a także strategią działania, powinny jednak posiadać cechę wspólną – uniwersalne połączenia, którym kształt nadaje kultura organizacyjna. Heterogeniczność sieci oceniana wymienionymi kryteriami (Czakon, 2012: 105) nie wyklucza zatem jej homogeniczności kulturowej. Dzięki spełnieniu tego warunku możliwe staje się osiągnięcie efektu synergii i maksymalne wykorzystanie potencjału wszystkich podmiotów podejmujących kooperację. W przestrzeni wirtualnej koordynacja społeczna oparta na intensywnej wymianie informacji, zaufaniu i wspólnie akceptowanych normach społecznych jest podstawowym narzędziem zarządzania.

W 1995 roku zostało wprowadzone do słownika zarządzania określenie e-biznes, które odnosiło się do zjawiska transformacji kluczowych procesów biznesowych na skutek użycia technologii internetowych (Spencer, 2004: 54). Pojęcie to oznacza wirtualizację kontaktów organizacji z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi w zakresie sprzedaży, promocji, dystrybucji, zamówień, obsługi klienta, zaopatrzenia, płatności itp. Rynek, na którym te procesy zachodzą, określany jest mianem e-commerce. Jest to rynek dopiero się rozwijający, ale jednocześnie charakteryzujący się wysoką dynamiką. Jego szacunkowa wartość w Polsce w 2015 roku wyniosła 30–33 mld złotych (Golatowski, 2016). W Unii Europejskiej jest to obecnie jeden z priorytetowych obszarów prowadzenia działalności gospodarczej. Jest też coraz więcej osób zainteresowanych zakładaniem firm internetowych ze względu na niższe niż na tradycyjnym rynku bariery wejścia. Tworzy to dogodne warunki do rozwoju mikroprzedsiębiorczości, traktowanej jako jeden z ważnych sposobów przeciwdziałania bezrobociu (Świeboda, Petru, 2012: 3).

Rynek e-commerce różni się pod wieloma względami od rynku tradycyjnego. Przede wszystkim tym, że pole rynku jest terytorialnie nieograniczone. Gra może być prowadzona między konkurentami znajdującymi się w różnych częściach globu. Wybór wykonawcy usług outsourcingowych dokonywany jest bowiem na podstawie kryterium optymalnej oferty cenowej w stosunku do jakości, a nie odległości geograficznej. Ten sam wyznacznik determinuje potencjalną łatwość zmiany rynków, jak również możliwość tworzenia nowych rynków i nisz rynkowych, a także łatwość dotarcia do rozproszonych w świecie odbiorców o ściśle określonych preferencjach. Na tym rynku organizacje muszą być nieustannie gotowe reagować na nieoczekiwane zmiany zachowań klientów i nieprzewidywalność działań konkurentów. Ponadto muszą one zaakceptować fakt, że na podstawie analizy dotychczasowych doświadczeń nie będą w stanie skutecznie prognozować przyszłości, a wyznaczenie celu nie będzie równoznaczne z możliwością opracowania optymalnego planu jego osiągnięcia. Z rynkiem e-commerce jest związana koncepcja metarynków, na których grupy sprzedawców komplementarnych produktów i usług współdziałają w dostarczeniu klientowi obsługi kompleksowej, która obejmuje produkt, skredytowanie zapłaty, ubezpieczenie i obsługę posprzedażną. Na metarynku klient spotyka się z marketingiem indywidualnym, skierowanym tylko do niego, z kompleksowymi, aktualnymi bazami danych, dającymi możliwość optymalnego wyboru produktu i pakietu usług ułatwiających jego nabycie i użytkowanie. Daje to nieporównywalnie większe szanse na rozpoznanie potrzeb i zachowań klientów niż tradycyjnie prowadzony biznes. Klient, producent czy sprzedawca niezadowolony z relacji z dotychczasowym kontrahentem ma tu bowiem możliwość jego natychmiastowej i nieograniczonej terytorialnie zmiany (Płoszajski, 2000: 231).

Na rynku e-commerce obserwuje się zanik względnie trwałej formy organizacyjnej jako przedmiotu zarządzania. Zastępuje ją bowiem projekt realizowany w tymczasowej, płynnej strukturze sieciowej łączącej różne organizacje lub ich części i związane z nimi zasoby. Stałym punktem odniesienia przestaje więc być organizacja, a staje się nim człowiek-przedsiębiorca lub grupa takich ludzi, który ustawicznie poszukuje współników do realizacji rozmaitych projektów i tworzą w tym celu odpowiednie struktury i wykorzystują własne i obce zasoby. Zarządzając organizacją, z jednej strony dąży się do jej maksymalnego odchudzenia i specjalizacji działań, a z drugiej strony do nawiązywania współpracy z różnymi partnerami w celu realizacji różnorodnych przedsięwzięć, czyli do uniwersalizacji sposobu działania. Czym innym jest bowiem organizacja rozumiana jako element sieci, stały moduł, który może być wkomponowany do rozmaitych sieci, a czym innym jest sieć jako tymczasowa organizacja służąca do realizacji konkretnego projektu.

Zarządzanie organizacją na rynku e-commerce jest zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji własnych zasobów i efektywnego korzystania z zasobów obcych. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach organizacji z otoczeniem i wymaga znajomości rynków,

umiejętności kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, efektywnego negocjowania z partnerami, krótko mówiąc – umiejętności współpracy horyzontalnej, a nie tworzenia zależności hierarchicznych. Prowadzi to do zasadniczej zmiany w zarządzaniu, która polega na rozproszeniu władzy organizacyjnej. Widać to wyraźnie w definicji współczesnego przywództwa, sformułowanej przez A.K. Koźmińskiego (2004: 151): Mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągnąć cele, jakie stawia sobie organizacja. Przy takim rozumieniu przywództwa znika przywódca jako określona osoba obdarzona szczególnymi cechami, które pozwalają jej w istotny sposób wpływać na zachowania innych ludzi. Zdolności przywódcze są tu bowiem rozproszone i zmienne w czasie. W różnych sytuacjach i okolicznościach członkowie organizacji wzajemnie na siebie oddziałują w procesie realizacji organizacyjnych celów.

Najważniejszą cechą sposobu zarządzania organizacją działającą na rynku e-commerce jest hiperelastyczność, dzięki której organizacja potrafi efektywnie korzystać z obcych zasobów, łatwo przystosowywać się do nowych warunków rynkowych albo unikać konieczności zmian przystosowawczych dzięki znajdowaniu nowych rynków lub nisz rynkowych. Taką hiperelastyczność osiąga się nie dzięki posiadaniu elastycznych zasobów, ale dzięki różnorodności zasobów. Różnorodność tę uzyskuje się na skutek możliwości dysponowania obcymi zasobami poprzez uczestnictwo w realizacji wspólnych zadań i projektów z innymi organizacjami. To właśnie dzięki tej różnorodności zasobów można łatwo zmieniać cechy struktury organizacyjnej i strategii, dostosowując je do możliwości technicznych i warunków otoczenia rynkowego. Aby jednak ta intensywna kooperacja w przestrzeni wirtualnej była możliwa i skłaniała do akceptacji różnorodnych celów i sposobów działania, usunięte być muszą bariery kulturowe w postaci rozmaitych stereotypów i nawyków, wyniesionych z tradycji kultur restrykcyjnych i liberalnych, utrudniających skłonność do radykalnych zmian. Określenie hiperelastyczność nie zostało dotąd w literaturze przedmiotu zdefiniowane. Jest ono używane intuicyjnie. Skoro w drugiej połowie XX wieku organizacje funkcjonowały na konkurencyjnym rynku i aby uzyskać i zachować przewagę konkurencyjną musiały wykształcić zdolność do elastycznego działania, czyli do szybkiego dokonywania zmian w sposobie swojego działania, to narastający stopień złożoności, nieprzewidywalności i nieciągłości zdarzeń w otoczeniu organizacji skłania do używania przedrostka hiper dla zaakcentowania wyższego stopnia owej zdolności.

Elastyczność jest właściwością określonej formy organizacyjnej, której struktura i sposób działania mogą łatwo ulegać zmianie. Stopień łatwości tej zmiany zależy od cech zasobów ludzkich i technicznych oraz od umiejętności wykorzystania tych cech w procesie zarządzania. W przeciwieństwie do tego,

hiperelastyczność dotyczy łatwości tworzenia nowych form organizacyjnych dla wykorzystania szans i unikania zagrożeń na rynku wirtualnym. Elastyczność polega więc na przykład na tym, że pracownik będący wąskim specjalistą zdobywa bardziej poliwalentne umiejętności, które pozwolą mu wykonywać szersze spektrum zadań organizacyjnych. W przypadku hiperelastyczności nie wymaga się takiej zmiany od własnego pracownika, bo jego wąskospecjalistyczne umiejętności mogą okazać się bardzo przydatne, ale na czas realizacji nowego zadania zatrudnia się nowego pracownika, który już jest przygotowany do jak najlepszego jego wykonania. Elastyczność polega też na tym, że szybko przystosowuje się procedury organizacyjne do wytwarzania nowego produktu, zaś hiperelastyczność na tym, że lokalizuje się wytwarzanie nowego produktu tam, gdzie te procedury już są stosowane. Elastyczność polega na tym, że w przypadku spadku sprzedaży na danym rynku poszukuje się w samej organizacji sposobu wyjścia naprzeciw nowym oczekiwaniom klientów. Hiperelastyczność zaś na tym, że poszukuje się tego sposobu we współpracy z innymi organizacjami albo przenosi się działalność na inny rynek, na którym dotychczasowy produkt będzie się sprzedawał lepiej.

Stopień hiperelastyczności zależy więc niewątpliwie od:

- informacji na temat cech zasobów organizacji funkcjonujących w otoczeniu,
- umiejętności zawierania porozumień w sprawie tworzenia doraźnych koalicji, sojuszy, aliansów, czyli sieci współpracy przy realizacji wspólnych projektów,
- umiejętności projektowania struktur i sposobu działania pozwalających właściwie wykorzystywać cechy zasobów w realizacji projektu.

Determinantami hiperelastyczności jest potencjał, jakim dysponują partnerzy budujący sieci organizacyjne dla realizacji rozmaitych projektów. Na potencjał ten składa się:

- potencjał innowacyjny – pomysły, wynalazki, idee,
- potencjał kadrowy – wiedza, umiejętności, doświadczenie,
- potencjał techniczny – liczba, rodzaj, nowość i nowoczesność środków technicznych i technologii,
- potencjał marketingowy – znajomość rynków, wizerunek, lojalność klientów,
- potencjał kulturowy – umiejętności komunikacyjne, zaufanie, wiarygodność, tolerancja, profesjonalizm.

4.4 Pragmatyczna kultura organizacyjna

Dominująca rola kultury organizacyjnej w okresie informacyjnym wynika ze szczególnego znaczenia, jakie przypisuje się komunikacji społecznej, dzięki której tworzone są sieci współpracy międzyludzkiej i międzyorganizacyjnej dla realizacji doraźnych projektów. To dzięki kulturze możliwa staje się szybka i jednoznaczna komunikacja między uczestnikami sieci, kiedy mogą oni posługiwać się kodem upraszczającym i skracającym proces porozumiewania się (Koźmiński, Jemielniak, Latusek, 2009). Zadaniem kultury organizacyjnej jest w tych warunkach także zapewnienie podmiotom równorzędnych pozycji, a tym samym eliminowanie praktyk zmierzających do nieuczciwego zdobywania przewagi jednego z kooperantów w stosunku do pozostałych. Celem kultury sieci jest zatem standaryzacja procesów nawiązywania, podtrzymywania i rozwiązywania relacji współpracy, jak również stabilizacja nietrwałych więzi pomiędzy kooperantami na czas realizacji przedsięwzięcia.

Zmiana kulturowa w okresie informacyjnym polega na przejściu od kultury liberalnej do kultury pragmatycznej. Kultura ta jest z jednej strony zorientowana na wykorzystywanie okazji, jakie stwarza komunikacja w sieci na skutek rozwoju Internetu, zaś z drugiej strony jest wyrazem protestu zarówno przeciwko niestabilności wymagań stawianych pracownikom i ich sytuacji zawodowej, jak i opresyjności kultur korporacyjnych. Kultury typowe dla organizacji wirtualnych zawierają specyficzne połączenie wzorów kultur restrykcyjnych i liberalnych, ale trudno byłoby w nich dostrzec odwołania natury ideologicznej. W kulturach pragmatycznych zachowanie ludzi jest głównie skutkiem przystosowania się do sytuacji, którą ocenia się jako korzystną tu i teraz. Do podstawowych wartości kultury pragmatycznej należy zaliczyć zaufanie, otwartość, wiarygodność i odpowiedzialność.

Cechą tej kultury jest niższa niż w kulturach liberalnych tolerancja niepewności. Przedstawiciele tej kultury nie są co prawda niewolniczo przywiązani do sprawdzonych w przeszłości tradycyjnych sposobów działania, ale nie wybiegają zarazem zanadto w przyszłość, koncentrując się przede wszystkim na terażniejszości, na rozwiązywaniu problemów tu i teraz. W kulturach tych dominuje koncentracja na terażniejszości. Dynamika zmian i różnorodność otoczenia globalnego sprawiają, że stosowane w przeszłości sposoby rozwiązywania problemów rzadko kiedy okazują się pomocne w rozwiązywaniu problemów aktualnych. Z kolei, wspomniane cechy otoczenia czynią przyszłość wysoce nieprzewidywalną. Nie oznacza to jednak, że w danym miejscu lub czasie nie mogą pojawić się warunki, w których bądź koncentracja na przeszłości lub na przyszłości mogą okazać się potrzebne. Ludzie tej kultury nie mają problemów z taką postawą wobec czasu. W przeciwieństwie do kultur restrykcyjnych przedstawiciele kultu-

ry pragmatycznej wiedzą, jak można skutecznie radzić sobie z niepewnością, skoro nie można jej zredukować. Nie muszą zatem jej unikać.

Czym różni się radzenie sobie z niepewnością od dawnych prób zredukowania niepewności, widać najlepiej po dokonującej się zmianie sposobu rozumienia funkcji adaptacyjnej i percepcyjnej kultury. Otóż funkcja adaptacyjna, która wcześniej oznaczała dążenie i umiejętność przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury, zgodnie z rozpowszechnioną zasadą etnocentryzmu, coraz częściej oznacza teraz umiejętność bądź przystosowania się do zmieniających się w otoczeniu sytuacji bądź współtworzeniu wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych. Pojawia się wymóg otwarcia kulturowego i zainteresowania tym, w jakim stopniu obce wzory myślenia i zachowania mogłyby być przydatne w realizacji zamierzonych konkretnych celów. Pomocne w tym jest nowe rozumienie funkcji percepcyjnej kultury. Funkcja ta, która dawniej oznaczała umiejętność tłumaczenia na język własnej kultury obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów, w nowej kulturze oznacza wysiłek zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań. Oznacza to zastąpienie gotowych schematów poznawczych, jakimi są stereotypy kulturowe, procesem uczenia się. Warto w związku z tym wrócić do starszej koncepcji współtworzenia kultury w zespołach wielokulturowych, pod warunkiem, że proces rozwiązywania problemów kulturowych, przedstawiony przez W.W. Burke'a i L.D. Goodsteina (1980: 91), zostanie potraktowany jako stały, powtarzający się cykl postępowania. Cykl ten obejmuje cztery etapy postępowania:

- 1) Opis różnych nawyków kulturowych, mających znaczenie w danej sprawie.
- 2) Kulturowa interpretacja problemu, dokonywana z pozycji różnych kulturowych założeń i wzorów zachowań, będących modyfikacją istniejących.
- 3) Twórczość kulturowa, polegająca na pojawianiu się alternatywnych wzorów zachowań, będących modyfikacją istniejących.
- 4) Synergia kulturowa, polegająca na utrwalaniu się nowego a zarazem optymalnego z punktu widzenia danego problemu wzoru zachowania.

Tak więc różnic kulturowych nie powinno się ignorować lub pomniejszać. Członkowie organizacji powinni umieć opisywać kultury, zwracając uwagę na typowe dla tych kultur stereotypy, powinni interpretować kultury, czyli próbować zrozumieć poglądy i zachowania z nich wynikające; powinni wreszcie zastanawiać się, jaki może być udział różnych kultur w osiągnięciu celów organizacji, czyli rozwijać twórczość kulturową.

Takie samo jest podłoże instrumentalnego traktowania wzorów kulturowych w kulturze pragmatycznej. Pragmatyzm i racjonalność skłaniają do dystansu wobec wzorów kulturowych i zachęcają do sprawowania racjonalnej kontroli nad stereotypami. Unika się tutaj autotelicznego stosunku do wzorów kulturowych, czyli traktowania ich jako wartości samych w sobie, a nie jako środków do realizacji innych, ważniejszych celów. Stereotypy kulturowe, pełniące rolę protez in-

telektualnych zwalnających z obowiązku myślenia, są bowiem największym wrogiem przedsiębiorczości. Łatwość zmiany wzorów kulturowych w zależności od sytuacji jest istotą kultury pragmatycznej. Może się to wydawać trudne, biorąc pod uwagę naturalną predylekcję człowieka do względnie stałego i spójnego syndromu wzorów kulturowych, dającego oparcie w działaniu i poczucie przynależności. Wydaje się jednak, że warunki działania na rynku e-commerce, wraz z ruchliwością ludzi oraz intensywnością wymiany informacji i doświadczeń prowadzi nieuchronnie do coraz większego poczucia relatywizmu wzorów myślenia i zachowania. Ten element kultury wydaje się nabierać coraz większego znaczenia. Towarzyszy temu głębokie poczucie tolerancji i zrozumienia dla różnych systemów wartości i postaw przydatnych do realizacji różnych zadań w różnych sytuacjach. Niezbędne są także szerokie horyzonty umysłowe i dobra znajomość celów i mechanizmów funkcjonowania organizacji w przestrzeni wirtualnej. Kultury pragmatyczne spełniają swoją rolę regulacyjną dzięki temu, że są silne w sferze wartości, będąc jednocześnie słabymi w sferze norm społecznych i wzorów zachowań. Jak pisał W.G. Bennis (1983: 456) na progu epoki informacyjnej, życie w systemach o tymczasowym charakterze zapowiada nowe obciążenia i napięcia; człowiek będzie więc musiał nauczyć się żyć w niepewności i kierować samym sobą.

Chyba najważniejszą zmianą, którą epoka informacyjna powoduje nie tylko w kulturach organizacyjnych, ale w ogóle w kulturze społecznej, jest zmiana stosunku do tożsamości. Według M. Castellsa (2001: 82) nastąpiła zmiana typu tożsamości z legitymizującej, opartej na tradycji, monocentrycznej i homogenicznej, na tożsamość projektującą, która jest heterogeniczna, złożona i pluralistyczna. Przede wszystkim chodzi jednak o to, że współczesny człowiek nie ma już jednej stałej tożsamości. Jak pisze Z. Mach, Tożsamość jest płynna, niestabilna, dialogiczna. Wchodzimy w coraz to nowe relacje z nowymi partnerami i negocjujemy z nimi naszą tożsamość, uczestnicząc jednocześnie w kształtowaniu ich tożsamości. Wszystko, co społeczne i kulturowe jest płynne, chwilowe, fragmentaryczne (Paleczny, 2008: 14). W wielokulturowej, wielokontekstowej przestrzeni społecznej na nieograniczonym przestrzennie rynku e-commerce, właśnie taki stosunek do własnej tożsamości sprzyja kształtowaniu się kultury pragmatycznej.

Potwierdzeniem tej postawy jest również stosunek do otoczenia organizacji, który w tym wypadku nie polega ani na postawie obronnej wobec jego wpływów, ani na postawie bezkrytycznego przyjmowania występujących tam wzorów. Postawa otwartości wobec otoczenia oznacza w tym wypadku życzliwe, ale i krytyczne zainteresowanie wzorami myślenia i zachowania występującymi w otoczeniu. Zainteresowanie to jest tym większe, im bardziej wzory te różnią się od występujących w środowisku społecznym danej organizacji. Chodzi o to, aby odpowiedzieć sobie na pytanie, które z tych obcych wzorów kulturowych

mogłyby być przydatne w realizacji formalnych celów organizacyjnych i – jako takie – powinny być wprowadzone do środowiska kulturowego organizacji.

Otwartość leży u podstaw procesu dzielenia się wiedzą, istotnego czynnika rozwoju każdej organizacji. W organizacji sieciowej bardzo ważne jest zachowanie zasady symetrii informacyjnej zmierzającej do zapewnienia każdemu uczestnikowi sieci takich samych możliwości korzystania z zasobów oraz bezpośredniego do nich dostępu. Na potrzeby realizacji wspólnego przedsięwzięcia nawiązywana jest tymczasowa współpraca pomiędzy uczestnikami sieci, która powinna spełniać warunek skutecznej sieci komunikacyjnej. Warunkiem tym jest otwarta komunikacja, dzielenie się pomysłami, wspólne rozwiązywanie problemów. W tym celu organizowane są specjalne spotkania służące nawiązywaniu kontaktów i otwartej dyskusji.

Drugą podstawową cechą kultury pragmatycznej jest identyfikacja dystrybutywna, ale rozumiana nieco inaczej niż w kulturach liberalnych. Chodzi tu, z kolei, o nowy sposób rozumienia funkcji integracyjnej kultury. W kulturach organizacyjnych epoki przemysłowej funkcja ta wychodziła naprzeciw uporczywej potrzebie poszukiwania stałej grupy odniesienia, dającej poczucie przynależności i tożsamości. W epoce cywilizacji informacyjnej oznacza natomiast umiejętność integrowania się z różnymi grupami społecznymi, co wyraża się w łatwości wchodzenia do nowych grup społecznych i wychodzenia z nich. Integracja oznacza więc w języku nowej kultury łatwość integrowania się, a nie stałość więzi społecznych. To nowe rozumienie funkcji integracyjnej może oznaczać zarówno obojętność, a nawet niechęć do utrzymywania bliższych relacji społecznych, jak i chęć szukania ich w swoim otoczeniu, nadawania im wysokiej wartości, niezależnie od czasu ich trwania. W przypadku kultury pragmatycznej chodzi o tę drugą postawę, co oznacza, że identyfikacja dystrybutywna, czyli dążenie do realizacji własnych celów jest tutaj połączone z poczuciem odpowiedzialności za pozostałych członków zespołu. Tylko w ten sposób kształtuje się bowiem zaufanie, jako niezbędny warunek przedsiębiorczości internetowej. O taki sposób rozumienia funkcji integracyjnej kultury, chroniący przed nadmiernym egoizmem, apelowano zresztą już od początku zmiany cywilizacyjnej. D.Q. Mills (1991: 60) domagał się połączenia w zespołach zadaniowych elementów współzawodnictwa i kooperacji. T. Peters (1993: 449) pisał, że współpraca ludzi tworzących tymczasowe zespoły polega na kreowaniu wartości. H.P. Sims i Ch.C. Manz (1996: 53) wymagali od członków zespołu zarówno niezależności myślenia, jak i umiejętności współpracy. Wyjaśniając istotę zespołów zadaniowych, M. Schrage (1990: 48) pisał: Człowiek kreatywny musi użyć swoich umiejętności dla stworzenia środowiska, które będzie sprzyjało jego pracy. Autor ten dodaje dalej, że istotą współpracy jest tworzenie nowych znaczeń świata dzięki interakcji z innymi ludźmi.

Nowe spojrzenie na opozycję indywidualizm-kolektywizm w organizacji polega na wspieraniu i rozwijaniu indywidualizmu w kolektywach. Indywidualizm

nie polega już, jak kiedyś, na stronienu od ludzi i chodzeniu własnymi ścieżkami. Kolektywizm zaś nie polega na kreowaniu grupowej tożsamości. W potoku nieustannych zmian relacji społecznych trwała tożsamość może mieć wyłącznie charakter indywidualny. To nie organizacje, jak kiedyś, traktują ludzi instrumentalnie dla realizacji swoich celów, to ludzie traktują instrumentalnie organizacje, które tworzą, do których przystępują, które następnie rozwiązują lub porzucają. Po kulcie wydajności, konkurencyjności i organizacji przyszła pora na kult przedsiębiorczości.

Jeśli chodzi o dominujący typ relacji społecznych, kultura pragmatyczna ma cechy kultury, którą M. Castells (2007: 201) nazywa kulturą sieci. Jest to kultura wieloaspektowa, składająca się z wielu kultur, wartości i wzorów zachowań, które krzyżują się w umysłach i wyznaczają postępowanie uczestników sieci. Jest to kultura zmienna, zmieniająca się w tym samym tempie co owi uczestnicy w ślad za organizacyjną i kulturową transformacją jednostek w sieci. Każda próba jej utrwalenia w określonym czasie i miejscu skazuje sieć na degradację, bo czyni ją zbyt mało elastyczną. Podobnie jak w przypadku pozostałych, wcześniej omówionych wymiarów kulturowych, również i w tym wypadku oznacza to łatwość przechodzenia od stosunków horyzontalnych, właściwych dla kultury sieci, do stosunków wertykalnych typowych dla kultury hierarchii. Uczestnictwo w sieci współpracy wymaga więc specyficznego łączenia gotowości do partycypacji w rozwiązywaniu problemów z gotowością do podporządkowania autorytetowi, jeśli wymaga tego sytuacja. W kulturze tej widoczne jest również połączenie homogeniczności z heterogenicznością kulturową. Z jednej strony w kulturze sieci dąży się do poszukiwania wspólnych norm i wartości, bez których współpraca byłaby trudna czy wręcz niemożliwa. Z drugiej jednak strony konieczne jest pozostawienie autonomii poszczególnym grupom i jednostkom w zakresie sposobu realizacji ich zadań. Uczestnicy sieci mogą różnić się między sobą stopniem swobody relacji interpersonalnych, strategiami rozwiązywania konfliktów czy chociażby organizacją przestrzeni pracy. Ich odmienność będzie wynikać z rodzaju branży, którą się zajmują, wieku pracowników i ich cech osobowości, a także przyjętej strategii działania. Warto jednak zauważyć, że konfrontacja tej różnorodności jest czynnikiem pobudzającym wzajemny rozwój, innowacyjność i pozwalającym budować zasoby wiedzy.

Jakość stosunków z interesariuszami może w znacznym stopniu przesądzać o długości życia organizacji, dlatego coraz częściej decyzje o wyborze partnera biznesowego nie opierają się wyłącznie na kryteriach weryfikujących jakość przedmiotu transakcji, natomiast na znaczeniu zyskuje szacowana jakość relacji współpracy (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2006: 126). Dlatego wskaźnikiem oceny potencjalnego kooperanta jest także poziom zaufania, jakim on się cieszy.

Zaufanie jest to przekonanie o wiarygodności danej osoby lub środowiska. Jest to ważny czynnik budujący przekonanie, że przedstawiona oferta zostanie zrealizowana według przedstawionych założeń. Budowanie kapitału zaufania jest

szczególnie ważne w nawiązywaniu relacji business to business, ponieważ w obecnych standardach funkcjonowania biznesu rośnie przejrzystość prowadzonych działań. Za pośrednictwem Internetu tworzone są bazy danych, które gromadzą i udostępniają różnorodne informacje. Zdarzenia, które miały miejsce w przeszłości, są odnotowywane w sieci, dzięki czemu pozwalają weryfikować prawdziwość otrzymywanych informacji. Ta rosnąca transparentność skłania do budowania wizerunku wiarygodnego partnera biznesowego.

W poszukiwaniu partnerów biznesowych ważny jest wizerunek organizacji u jej dotychczasowych interesariuszy, którzy mogą pełnić rolę opiniodawców. Dzięki temu organizacja ma szansę zwrócić na siebie uwagę, odróżnić się od konkurencji. Na rynku e-commerce kultura organizacyjna firmy stała się narzędziem wspomagającym proces nawiązywania relacji z otoczeniem. Odbiorcami komunikatu kulturowego są już bowiem nie tylko członkowie organizacji, ale także jej interesariusze, w tym potencjalni kooperanci. W komunikacji marketingowej, oprócz standardowych nośników komunikatu, do jakich należą: wizja, misja i cele strategiczne, do cennych informacji należy zaliczyć również przejawy kultury. Mogą być one eksponowane w sposób bezpośredni, na przykład, przez wizualizację założeń kulturowych w fizycznej przestrzeni pracy, czego najbardziej znanym na świecie przykładem są filie firmy Google, jak również pośredni, zakodowany w sposobie realizacji zadań, stylu prowadzenia rozmowy podczas spotkań biznesowych, strategii nawiązywania kontaktów, postawach w sytuacjach konfliktowych itp. Cały zestaw tworzy swoiste portfolio prezentowane na potrzeby procesu doboru partnerów biznesowych. Obserwacja artefaktów dostarcza wiedzy na temat jakości funkcjonowania organizacji, natomiast analiza pozwala zbudować obraz mentalny danego obiektu u odbiorcy, który może zostać zwerbalizowany w wypowiedzi rzutuującej na wizerunek organizacji.

W kulturze pragmatycznej tracą na znaczeniu wzory kultury męskiej, tak ważne w kulturach hierarchicznych, natomiast bardziej widoczne stają się przynajmniej niektóre wzory kultury kobiecej. Według G. Hofstede'a (2000: 156–160) kultura kobieca charakteryzuje się opiekuńczością, podstawową wartością jest troska o innych i ich ochrona, co sprawia, że sympatię budzą ludzie słabi i potrzebujący opieki. Do podstawowych wartości zalicza się także równość i sprawiedliwość. W tym typie kultury przywiązuje się szczególne znaczenie do jakości kontaktów między ludźmi. W zaawansowanej epoce cywilizacji informacyjnej będzie bowiem znacznie większe zapotrzebowanie na współdziałanie i wartości humanistyczne, aniżeli w krajach ekspansywnych i zaborczych jeszcze w połowie XX wieku. Ma niewątpliwie rację antropolog L. Eiseley, gdy pisze: Obecnie potrzeba łagodniejszych, bardziej tolerancyjnych ludzi niż ci, którzy odnieśli dla nas zwycięstwa nad lodem, tygrysem i niedźwiedziem (cyt. za: Aronson, 1997: 313).

W kulturze tej także asertywność ulega pewnej modyfikacji. Ludzie w tej kulturze nie mają zahamowań w prezentowaniu swoich potrzeb i domaganiu się

od innych ich zaspokojenia. W tej kulturze jednak asertywność polega również na dostrzeganiu potrzeb innych ludzi i gotowości poszukiwania kompromisu. Tylko w ten sposób bowiem można tworzyć społeczności, w których ludzie chcą sobie wzajemnie pomagać. Kultura tego typu wolna jest od hipokryzji, ludzie często wchodzą ze sobą w spory i konflikty, których kooperacyjny kontekst pozwala jednak stosunkowo łatwo znaleźć porozumienie.

Do ważnych cech kultury pragmatycznej należy racjonalność. Jest ona bardzo dobrze widoczna w stosunku do władzy. Reprezentanci tej kultury poszukują autorytetów, ale każdy autorytet jest ciągłym przedmiotem wątpienia i krytyki z ich strony. Nie wykluczają oni możliwości poświęcenia, ale poświęcenie się na rzecz czegośkolwiek musi być rezultatem rozumowania, aktem wyboru całkowicie indywidualnym i niezależnym, nigdy bezmyślną, emocjonalną odpowiedzią na czyjś apel. Wzorce zachowań, które trafiają do reprezentantów kultury pragmatycznej, stają się przedmiotem intelektualnej analizy i interpretacji zanim staną się elementem ich struktury poznawczej. Struktura ta nigdy nie jest prostym odbiciem określonego wzoru osobowego, ale żmudną kompilacją inspiracji różnych ludzi i sytuacji społecznych. Tak więc własny rozwój jest tu oczywiście powinnością, a nie służba czemuś lub pokorny udział w urzeczywistnianiu planu, którego autora się nie zna albo go się do końca nie rozumie.

Takie samo jest podłoże instrumentalnego traktowania wzorów kulturowych w kulturze pragmatycznej. Pragmatyzm i racjonalność skłaniają do dystansu wobec wzorów kulturowych i zachęcają do sprawowania racjonalnej kontroli nad stereotypami. Unika się tutaj autotelicznego stosunku do wzorów kulturowych, czyli traktowania ich jako wartości samych w sobie, a nie jako środków do realizacji innych, ważniejszych celów. Stereotypy kulturowe, pełniące rolę protez intelektualnych zwalniających z obowiązku myślenia, są bowiem największym wrogiem przedsiębiorczości.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony w tej książce proces ewolucji sposobu zarządzania podzielony został na trzy fazy odpowiadające okresom cywilizacyjnym: industrialnemu, modernistycznemu i informacyjnemu. Każdy z tych okresów związany jest ze szczególną cechą rozwoju techniki, która stwarzała nowe możliwości prowadzenia działalności w organizacjach gospodarczych. W okresie industrialnym możliwości te dotyczyły zwiększenia wydajności pracy. Wykorzystanie tej możliwości na chłonnym rynku wymagało sposobu zarządzania, który by zapewnił stabilność funkcjonowania organizacji jako warunku produkcji masowej lub wielkoseryjnej. Stabilność tę uzyskiwano dzięki zorientowanej na produkcję strukturze organizacyjnej, zorientowanej na wewnętrzne problemy organizacji strategii i restrykcyjnej kulturze organizacyjnej. W okresie modernistycznym technika pozwalała na łatwą zmianę asortymentu produkowanych wyrobów. Wykorzystanie tej możliwości przez producentów szybko spowodowało wzrost konkurencji na rynku. Cechą sposobu zarządzania w owym czasie było dążenie do zapewnienia elastyczności funkcjonowania organizacji, która pozwalała skutecznie reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym. Ten cel był możliwy do osiągnięcia dzięki zorientowanej na sprzedaż produktów strukturze organizacyjnej, zorientowanej na otoczenie organizacji strategii i liberalnej kulturze organizacyjnej. Postęp techniczny, który spowodował przejście do okresu informacyjnego, daje nowe możliwości w prowadzeniu działalności gospodarczej. Możliwości te dotyczą łatwej zmiany przedmiotu i miejsca działania. Szerokie wykorzystywanie tej możliwości prowadzi do powstania hiperkonkurencyjnego rynku elektronicznego. Wymaganą cechą funkcjonowania organizacji w przestrzeni wirtualnej jest hiperelastyczność, polegająca na łatwym przechodzeniu od stabilności do elastyczności i z powrotem, w zależności od czasu i miejsca realizacji przedsięwzięcia gospodarczego. Sposób zarządzania zapewniający tę hiperelastyczność wymaga struktury organizacyjnej zorientowanej na kooperację z otoczeniem, strategii zorientowanej na poszukiwanie możliwości realizacji atrakcyjnych projektów oraz pragmatycznej kultury organizacyjnej.

Cechy elementów przestrzeni organizacyjnej w powyższych trzech okresach cywilizacyjnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka przestrzeni organizacyjnej w poszczególnych okresach cywilizacyjnych

Etapy ewolucji zarządzania	Okres industrialny (1880–1950)	Okres modernistyczny (1950–1990)	Okres informacyjny (1990–?)
Elementy przestrzeni organizacyjnej			
technika	łatwość zwiększenia wydajności pracy	łatwość zmiany asortymentu produktów	łatwość zmiany przedmiotu działania
rynek	chłonny	konkurencyjny	Hiperkonkurencyjność
struktura organizacyjna	zorientowana na produkcję	zorientowana na sprzedaż	zorientowana na kooperację
strategia	zorientowana na organizację	zorientowana na otoczenie	zorientowana na projekt
kultura organizacyjna	restrykcyjna	liberalna	Pragmatyczna
cecha sposobu zarządzania	stabilność	elastyczność	Hiperelastyczność

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystycznym zjawiskiem, na które zwrócono w tej książce uwagę, jest zmiana dominującego instrumentu zarządzania, która oznacza przejście do następnego okresu cywilizacyjnego i związaną z tym zasadniczą zmianę sposobu zarządzania. Dominujące znaczenie w przestrzeni organizacyjnej miały więc w kolejnych okresach: struktura, strategia i kultura. Znaczenie to polega na determinującym wpływie cech dominującego instrumentu na cechy dwóch pozostałych.

Dominująca w okresie industrialnym struktura organizacyjna charakteryzuje się centralizacją uprawnień decyzyjnych, wąską specjalizacją pracy i szeroką standaryzacją produktów i procedur. Centralizacja decyzji wpływa na przyjęcie strategii ekspansji, która wymaga centralnej koordynacji, aby skutecznie powodować pożądane zmiany w otoczeniu. Natomiast w kulturze organizacyjnej centralizacja decyzji utrwala przekonanie o naturalnej i pożądanej wyższości relacji hierarchicznych nad horyzontalnymi. Wąska specjalizacja, jako skutek daleko posuniętego podziału pracy, skłania do przyjęcia strategii koncentracji. Z jednej strony bowiem silnie uzależnia od siebie pracowników i komórki organizacyjne w ramach wewnętrznej kooperacji w systemie organizacyjnym, a z drugiej koncentrując uwagę na jednym produkcie, rynku lub grupie klientów, utrudnia poszukiwanie ich alternatyw. Praca w warunkach wąskiej specjalizacji owocuje w kulturze organizacyjnej przywiązaniem do identyfikacji kolektywnej. Decyduje o tym zarówno trud-

ność w określeniu indywidualnego wkładu pracy przy bardzo wąskim zakresie czynności, jak i konieczność skupienia się na tych czynnościach, co usuwa z pola widzenia bliskie otoczenie społeczne, wysuwając na plan pierwszy całą organizację lub przynajmniej cały zespół pracowniczy. Wreszcie szeroka standaryzacja, jako cecha struktury, przyzwyczajając do stabilności i powtarzalności zarówno wzoru produktu, jak i sposobu jego wykonania, prowadzi do przyjęcia strategii ograniczania współpracy z otoczeniem. Częściowa autarkia w prowadzeniu działalności ma bowiem tę stabilność chronić i zapewnić w ten sposób wysoką wydajność pracy. W kulturze organizacyjnej standaryzacja całych produktów i procedur sprzyja kształtowaniu się orientacji na przeszłość. Powtarzalne, niezmiennie wzory produktów i procesów pracy prowadzą do upowszechniania postaw konserwatywnych, kształtują przekonanie o potrzebie wierności tradycji.

Tabela 2. Wpływ struktury na strategię i kulturę w okresie industrialnym

Cechy struktury	Cechy strategii	Cechy kultury
centralizacja decyzji	→ ekspansja	→ relacje hierarchiczne
specjalizacja pracy	→ koncentracja	→ identyfikacja kolektywna
szeroka standaryzacja	→ ograniczanie współpracy z otoczeniem	→ orientacja na przeszłość

Źródło: opracowanie własne.

W okresie modernistycznym, w którym pozycję dominującą w przestrzeni organizacyjnej zyskuje strategia, struktura i kultura pozostają zaś pod jej wpływem. Preferowana w tym okresie strategia adaptacji do otoczenia skutkuje decentralizacją uprawnień decyzyjnych w strukturze organizacyjnej. Tylko dzięki temu bowiem można szybko i skutecznie reagować na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu. W kulturze organizacyjnej częsta konieczność takich reakcji osłabia znaczenie relacji hierarchicznych, wysuwając na plan pierwszy relacje sieciowe, oparte na bezpośrednich, horyzontalnych kontaktach. Wybór strategii dywersyfikacji w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym wymaga, z kolei, rezygnacji z wąskiej specjalizacji i zastępowania jej uniwersalizmem pracowników i komórek organizacyjnych. Szerokie zakresy czynności i związane z nimi szerszy repertuar wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników pozwala im łatwiej i szybciej przystosowywać się do zmian asortymentowych lub wymagań związanych ze zmianą rynku lub grupy klientów. W tych warunkach w kulturze organizacyjnej upowszechniają się wzory identyfikacji dystrybtywnej. Wynikająca z wyższego poziomu kwalifikacji szersza perspektywa i związane z nią ambicje rozwoju zawodowego sprawiają, że na plan pierwszy wysuwany jest interes indywidualny. W związku z tym pracownicy częściej i silniej

identyfikują się z tymi, z którymi kontakt i współpraca pozwoli im lepiej zadbać o własne interesy. Identyfikacja z całą organizacją lub całym zespołem pracowniczym, oparta na wspólnocie wartości, schodzi na plan dalszy. Wreszcie charakterystyczna dla okresu modernistycznego strategia rozwijania współpracy z otoczeniem prowadzi do wąskiej standaryzacji jako cechy struktury organizacyjnej. Uczynienie przedmiotem standaryzacji części i podzespołów zamiast całych produktów oraz poszczególnych operacji i czynności zamiast całych procedur zwiększa różnorodność działania, a tym samym jego elastyczność, co jest niezbędne w sytuacji otwarcia na otoczenie. W kulturze organizacyjnej cechy te skłaniają do orientacji na przyszłość. Upowszechnia się bowiem przekonanie, że sukces nie zależy od wiernego trzymania się własnej tradycji, ale od trafnej prognozy rozwoju sytuacji w otoczeniu.

Tabela 3. Wpływ strategii na strukturę i kulturę w okresie modernistycznym

Cechy strategii	Cechy struktury	Cechy kultury
adaptacja	→ decentralizacja decyzji	→ relacje sieciowe
dywersyfikacja	→ koncentracja	→ identyfikacja dystrybucyjna
rozwijanie współpracy z otoczeniem	→ wąska standaryzacja	→ orientacja na przyszłość

Źródło: opracowanie własne.

W okresie informacyjnym dominująca rola w przestrzeni organizacyjnej przypada kulturze. Jest to kultura szczególnego rodzaju, w której członkowie organizacji nie mają problemów z łączeniem przeciwstawnych wzorów myślenia i zachowania. Jest to bowiem kultura pragmatyczna, ukierunkowana na realizację celów i pozbawiona twardej podstawy ideologicznej. Przeważa w niej przekonanie o wyższości relacji sieciowych, co jednak nie przeszkadza w akceptacji hierarchicznych stosunków zależności, jeśli w danym czasie lub miejscu okażą się one pożądane. Ta swoista skłonność do hierarchii w sieci przekłada się na łatwość w przechodzeniu od centralizacji do decentralizacji decyzji lub na odwrót. Przekłada się ona również na łatwą zmianę strategii z ekspansji na adaptację lub z adaptacji na ekspansję. Typ identyfikacji w tej kulturze jest połączeniem identyfikacji dystrybucyjnej i kolektywnej. Przeważa w niej co prawda ta pierwsza, ale istotna rola etyki biznesu opartej na zaufaniu, skłania do poszukiwania głębszych uzasadnień współpracy z partnerami przy realizacji wspólnych przedsięwzięć i poczucia odpowiedzialności także za realizację ich interesów. Ten indywidualizm w kolektywie ułatwia przechodzenie od specjalizacji do uniwersalizmu w strukturze organizacyjnej i od koncentracji do dywersyfikacji w stosowanej strategii. Wybitnie pragmatyczny w tej kulturze jest stosunek do czasu; dominuje w niej bowiem orientacja na teraźniejszość. Ważne jest to,

co jest tu i teraz. Pragmatyzm uczestników tej kultury wyraża się w tym, że są oni otwarci zarówno na korzystanie z tradycyjnych wzorów, jak i z wyników prognoz. Jedne i drugie podlegają jednak krytycznej ocenie z punktu widzenia aktualnych potrzeb i uwarunkowań. Orientacja na terażniejszość pozwala na łączenie w różnym miejscu i czasie szerokiej i wąskiej standaryzacji oraz rozwijania i ograniczania współpracy z otoczeniem.

Tabela 4. Wpływ kultury na strukturę i strategię w okresie informacyjnym

Cechy kultury	Cechy struktury	Cechy strategii
hierarchia w sieci →	centralizacja ↑ ↓ decentralizacja	ekspansja ↑ ↓ Adaptacja
indywidualizm w kolektywie →	specjalizacja ↑ ↓ uniwersalizm	koncentracja ↑ ↓ dywersyfikacja
orientacja na terażniejszość →	szeroka standaryzacja ↑ ↓ wąska standaryzacja	ograniczanie współpracy z otoczeniem ↑ ↓ rozwijanie współpracy z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne.

Łatwo zauważyć, że ewolucja zarządzania w okresie ostatnich stu lat polegała na przyjęciu określonych zasad w okresie industrialnym, następnie ich zakwestionowaniu przez przyjęcie ich przeciwstawnych alternatyw w okresie modernistycznym, a wreszcie na zaakceptowaniu jednych i drugich przez poszukiwanie ich uzasadnionej sytuacyjnie syntezy. Proces ewolucji sposobu zarządzania na tym się, oczywiście, nie kończy i trwać będzie nadal, bo z pewnością pojawią się nowe możliwości funkcjonowania organizacji, będące skutkiem postępu technicznego. Nikt dzisiaj nie jest w stanie przewidzieć, na czym te możliwości będą polegały. Nie można również przewidzieć, który z trzech instrumentów zarządzania będzie w przyszłej przestrzeni organizacyjnej pełnił rolę dominującą. Jedno nie ulega wątpliwości, że którykolwiek z tych instrumentów by nie był, sposób zarządzania będzie się zasadniczo różnił od tego, który jest obecnie lub był w przeszłości stosowany.

BIBLIOGRAFIA

- Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy strategie i modele*, Oficyna ekonomiczna, Kraków.
- Aiken A., Hage J. (1978), *Organizational Independence and Intra-Organizational Structure*, „American Sociological Review”, No. 33.
- Allen R.F., Kraft C., Allen J., Certner B. (1987), *The Organizational Unconscious*, Human Resources Institute, Morristown.
- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Aronson E. (1997), *Człowiek, istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barber B.R. (2007), *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza, Warszawa.
- Bartlett Ch.A., Ghosal S. (1992), *What Is a Global Manager?*, „Harvard Business Review”, September–October.
- Bate P. (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving*, „Organization Studies”, No. 5.
- Bate P. (1990), *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, No. 1.
- Beer S. (1974), *Designing Freedom*, John Wiley, New York.
- Bendyk E. (2015), *Postsolidarność*, „Polityka”, nr 15 z 8.04–14.04. 2015.
- Bennis W.G. (1983), *Rozwój organizacji i losy biurokracji*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bieńkowska J., Sikorski C. (2014), *Ewolucja zarządzania w przestrzeni organizacyjnej*, [w:] Lachiewicz S., Matejuk M. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w otoczeniu wielokulturowym*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Burke W.W., Goodstein L.D. (1980), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, San Diego.
- Castells M. (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Castells M. (2001), *The Power of Identity*, Blackwell Publisher, Cornwall.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge Massachusetts.
- Child J., Mansfield R. (1972), *Technology, Size and Organizational Structure*, „Sociology”, Vol. 6.
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podstuchu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- De Rand M., Bouchikhi H. (2004), *On the Dialectics of Strategic Alliances*, „Organization Science”, Vol. 15, Iss. 1.
- Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań.
- Fayol H. (1972), *Ogólne zasady administracji*, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa.
- Friedman G. (1996), *Maszyna i człowiek*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Golatowski A. (2016), *Rynek e-commerce w Polsce – specyfika, trendy, praca*, <http://www.rp.pl/Biznes/160619670-RYNEK-E-COMMERCE-W-POLSCIE-specyfika-trendy-praca.html>, (data dostępu 20.06.2016).
- Griffin E. (2003), *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Hall E.T. (1984), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

- Handy Ch. (1989), *The Age of Unreason*, Business Books. Ltd, London.
- Harbison F., Myers C.A. (1959), *Management in the Industrial World: An International Analysis*, McGraw-Hill, New York.
- Hayek F.A. (1988), *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hedlund G. (1986), *The Hypermodern MNC: A Heterarchy?*, „Human Resources Management”, No. 25.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Huntington S. (2006), *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa.
- Jakubiec K. (2013), *Postawy wobec pracy pokolenia Y*, [w:] Szmidt Cz. (red.), *Aktualne wyzwania zarządzania i ekonomii*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Janis I.L. (1982), *Groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Jay A. (1996), *Machiavelli i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Jolly W.P. (1976), *Lord Leverhulme*, Constable, London.
- Kamiński A.Z. (1976), *Typy struktur biurowych a racjonalność organizacyjna*, [w:] Morawski W. (red.), *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spoleczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kekes J. (1988), *Self-Direction: The Core of Ethical Individualism*, [w:] Kolenda K. (ed.), *Organizations and Ethical Individualism*, Praeger, New York.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B. (2002), *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kerzner H., Cleland D.I. (1985), *Project/Matrix Management Policy and Strategy*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Kiechel III W. (2013), *100 lat zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, Marzec.
- Kipnis D. (1972), *Does Power Corrupt?*, „Journal of Personality and Social Psychology”, No. 24.
- Kluckhohn F., Strodtbeck F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Peterson, Evanston.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D. (2009), *Współczesne spojrzenie na organizację*, „E-mentor”, nr 3.
- Koźmiński A.K., Obój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuc B.R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Latane B., Williams K., Harkins S. (1979), *Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology”, No. 37.
- Lewis R., Maude A. (1952), *Professional People*, Phoenix House, London.
- Liczy się praca, a nie obecność w zakładzie* (1994), „Zarządzanie na Świecie”, nr 4.
- Malnight T.W. (1995), *Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16.
- Manent P. (1994), *Intelektualna historia liberalizmu*, Arcana, Kraków.
- March J.G., Simon H.A. (1964), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maskell B.H. (1999), *An introduction to agile manufacturing*, Brian Maskell Associates Inc., New Jersey.
- Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A. (2006), *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 175.
- Mills D.Q. (1991), *Rebirth of the Corporation*, John Wiley and Sons, New York.
- Miroński J. (2004), *Związek agencyjny, władza i japońskie stosunki pracy*, „Master of Business Administration”, nr 6.

- Montesquieu Ch.L. (1957), *O duchu praw*, Książka i Wiedza, rozdz. XI, Warszawa.
- Morgan G. (1986), *Images of Organization*, Sage Publications, Beverly Hills–London–New Delhi.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mulder M. (1977), *The Daily Power Game*, M. Nijhoff, Leyden.
- Mumford L. (1966), *Technika a cywilizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Negandhi A.R. (1969), *Cross – Cultural Studies: Too Many Conclusions, Not Enough Conceptualization*, [w:] A.R. Negandhi (red.), *Modern Organizational Theory*, Kent State University Press, Kent.
- Nord W.R. (1983), *Poza maszyną uczącą: warunkowanie instrumentalne jako obszar lekceważony w teorii i praktyce zarządzania*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- O'Reilly Ch.A., Chatrman J.A. (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology”, No. 71.
- Ossowski S. (1983), *O osobliwościach nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Paleczny T. (2008), *Socjologia tożsamości*, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
- Peters T. (1987), *A World Turned Upside Down*, „The Academy of Management Executive”, No. 3.
- Peters T. (1993), *Liberation Management*, Pan Books, London.
- Płoszajski P. (1976), *Organizacja jako system względnie otwarty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Płoszajski P. (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Popper K.R. (1993), *Spółeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Doz Y. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press, New York.
- Przedsiębiorczość internetowa* (2005), Mąciak R., Łoboda M. (red.), praca zbiorowa, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Rainwater L. (1970), *The Problem of Lower Class Culture*, „Journal of Social Issues”, Vol. 26.
- Reich R.B. (1991), *Brainpower Bridges, and the Nomadic Corporation*, New Perspective Quarterly.
- Rotter J.B. (1966), *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*, „Psychological Monographs”, No. 80.
- Schrage M. (1990), *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*, Random House, New York.
- Science, Education, Worldwide* (1990), Morris R. (red.), UNESCO, Paris.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sims H.P., Manz Ch.C. (1996), *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, John Wiley and Sons, New York.
- Spencer D.W. (2004), *IBM Software for E-Business on Demand: Business Transformation and the on Demand Software Infrastructure*, Maximum Press.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Świeboda P., Petru R. (2012), *Przedsiębiorczość – internet – wzrost. Klucz do nowej odłony polskiej modernizacji*, demoseUROPA – Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa.
- Taylor F.W. (1926), *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Warszawa.
- Toffler A. (1970), *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa.

- Toffler A. (1986), *Trzecia fala*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Twenge J.M. (2006), *Generation Me. Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before*, Free Press, New York.
- Wai-chung Yeung H. (2005), *Organizational space: a new frontier in international business strategy?*, „Critical Perspectives on International Business”, Vol. 1, No. 4.
- Wang K.Y., Clegg S. (2002), *Trust and Decision Making: Are managers different in the people's Republic of China and in Australia?*, „Cross Cultural Management”, No. 1.
- Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- White E.R., Poynter T.A. (1990), *Organizing for Worldwide Advantage*, [w:] Bartlett C.A., Doz Y., Hedlund G. (ed.), *Managing the Global Firm*, Routledge, New York.
- Wilk E. (2014), *Zmęczeni kapitalizmem*, „Polityka”, nr 6 z 5.02–11.02.2014.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Womack J., Jones D.I. (1996), *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon and Schuster, New York.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- Zalkond S.S., Costello T.W. (1983), *Percepcja: niektóre najnowsze badania i ich implikacje dla zarządzania*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zarządzanie firmą* (1995), praca zbiorowa zespołu Strategor, PWE, Warszawa.
- Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.