

Marek Brzeziński

# O organizacjach przyszłości raz jeszcze

**Rośnie złożoność strukturalna organizacji, co pociąga za sobą potrzebę zwiększania stopnia ich zintegrowania. Pojawiają się również problemy wyborów strategicznych, do których powinny być przygotowywane koncepcje organizacji przyszłości. W ujęciu historycznym, na przełomie wieku powstały szkoły zajmujące się kształtowaniem i programowaniem modeli organizacji przyszłości, nadążających za nieustanną ewolucją funkcji i zadań oraz metod organizacji i zarządzania, szczególnie przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi<sup>7, 9, 12, 14, 15, 20</sup>.**

Ostatnia dekada przyniosła tak wiele zmian, że aktualnie znajdujemy się na przełomie epok cywilizacyjnych, na przejściu od cywilizacji przemysłowej do gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy. Wobec tego coraz istotniejsze stają się niematerialne czynniki rozwoju gospodarczego, a wśród nich zwłaszcza polityka wiedzy, jako wyznacznik konkurencyjności i przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych. Pobudzanie inwestowania w kapitał ludzki i tempo jego kreacji, dla potrzeb dobrego zorganizowania zespołów wykorzystujących ten potencjał, staje się świadomym działaniem w nowoczesnych organizacjach. Ważnym atrybutem takich organizacji będzie reagowanie na nową wiedzę z różnych dziedzin nauki i szybkie jej stosowanie w pojawiających się problemach. Służyć temu będzie dynamiczna

architektura zmieniających się form, zdążających ku organizacjom przyszłości.

Celem publikacji jest zaprezentowanie propozycji kierunków tworzenia modeli organizacji przyszłości, które będą miały formę zintegrowaną poprzez wiedzę i strukturę oraz holistyczne podejście do zarządzania organizacjami. Poruszanie się zgodnie z tymi kierunkami utworzy nowe możliwości i formy organizacyjne uwzględniające cechy i czynniki niezbędne w projektowaniu modeli organizacji przyszłości.

## Integracja wiedzą

Interdyscyplinarne poszukiwania będziemy odnosić do nauk technicznych, ekonomii, psychologii, socjologii i zarządzania – rysunek 1. Nauki o zarządzaniu mogą spełniać rolę integratora pomiędzy tymi naukami tak, aby powstawały nowe powiązania merytoryczne i metodologiczne dla projektantów przedsiębiorstw przyszłości. Pracujące w poszczególnych obszarach zespoły badawcze rozwijają własne zasoby wiedzy, ale energia twórcza tak współpracujących zespołów rzadko sumuje się, gdyż kierownicy zespołów mają najczęściej tendencję do tworzenia „małych światów”, słabo wymieniających się wiedzą w swoim środowisku. Jeszcze trudniejsza jest sytuacja na poziomie pomiędzy dziedzinami i grupami intelektualnymi, które najczęściej są mało elastyczne w dążeniu do jednoczenia się dla wspólnych celów. Odnosząc się do

graficznej interpretacji dobrej integracji w postaci kółek olimpijskich, można dążyć do takich relacji wśród badaczy wyróżnionych pięciu dziedzin nauki, aby łączyć się w „zdrowe”, interdyscyplinarne zespoły, w których następują pozytywne procesy wymiany wiedzy.

Wymiana pomiędzy poszczególnymi zasobami wiedzy określonych dziedzin nauki może utworzyć taki potencjał w polu środowiska wymiany wiedzy, aby jej przepływy mogły być integrowane przez nauki o zarządzaniu, które mają w pewnym sensie pełnić rolę brokera wiedzy. Tworząca się tak współpraca, oparta na zasobach wiedzy i potencjale synergicznym poszczególnych dziedzin nauki, kształtować może nowy układ współdziałania pod przywództwem nauki o zarządzaniu. Wartość racjonalnego rozumowania w przyjmowanych najczęściej „twardych” metodach inżynierskich oraz modelach ekonometrycznych, uzupełniona może być przez „miękkie” wymiary psychologii i socjologii (ściśle związane z zasobami ludzkimi), które zintegrują nauki o zarządzaniu.

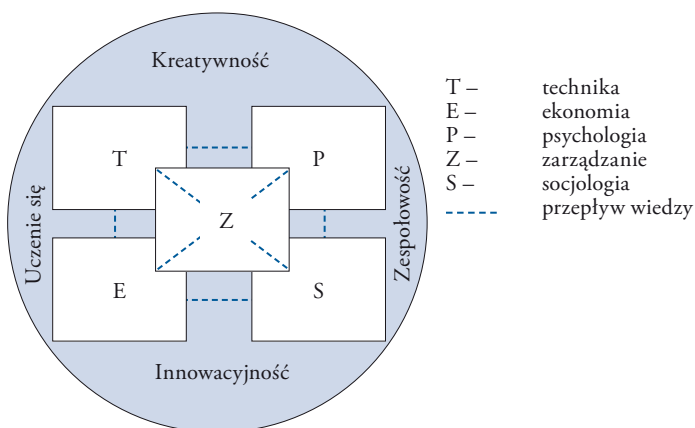
Synergiczne spoiwo wymiany i uczenia się umożliwi osiągnięcie wspólnych celów organizacyjnych i strategicznych (np. dla organizacji przyszłości), które indywidualnie byłyby trudne do uzyskania. Wyzwoli to dodatkową energię i uruchomi kształtowanie organizacji zorientowanych na procesy: kreatywności, innowa-

cyjności, uczenia się i zespołowej zmiany. Zdolność do osiągnięcia wspólnej wiedzy i transdyscyplinarności, wynikająca z łączenia zasobów posiadanych przez poszczególnych uczestników zespołów twórczych – rozumianych tutaj jako zintegrowane zespoły pracowników naukowych uczelni oraz kreatywnych pracowników przedsiębiorstw różnych dziedzin – może być wykorzystywana w opracowywaniu modeli organizacji przyszłości. Kształtowanie ostatecznych rozwiązań odbywać się będzie, dla określonych celów i efektywności pracy zespołowej, na różnych poziomach organizacyjnych. Ich formy będą dobierać do warunków i potrzeb z wykorzystaniem instrumentów nauk o zarządzaniu.

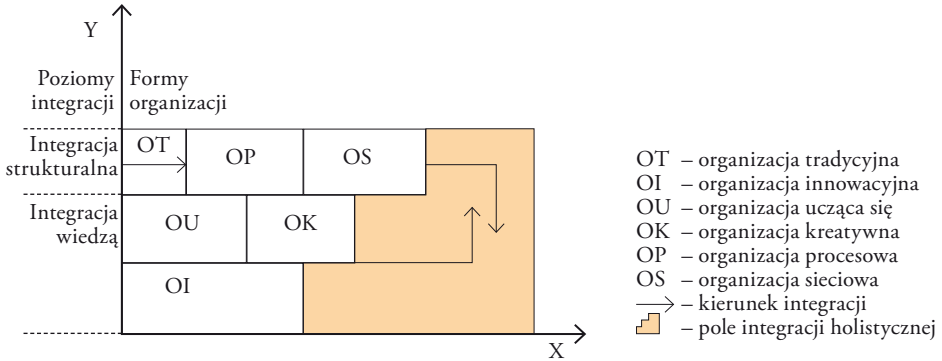
### Integracja strukturalna

Integracja różnorodnej wiedzy w środowisku jej wymiany w skonfigurowany sposób tworzy zasoby wiedzy w czterech zasadniczych wymiarach: kreatywności, innowacyjności, uczenia się i zespołowości, jako filarach przyszłego potencjału wiedzy. Pobudzanie środowiska wymiany wiedzy następuje poprzez dynamikę przenikania się tych wymiarów, w których cyrkulacja wiedzy może być ukierunkowana i skanalizowana integracją procesową, procesowo-sieciową lub sieciową (rysunek 2), uzależnioną od warunków i fazy rozwoju określonej formy organizacji przyszłości.

Rysunek 1 Wymiary i czynniki środowiska wymiany wiedzy



Rysunek 2 Integracja a formy organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ organizacje procesowe, a tym bardziej organizacje sieciowe są przygotowane do ustawicznych zmian, to zespalanie ich atrybutów dawać będzie adaptacyjne rozwiązania, w których będzie więcej cech procesowych lub więcej cech sieciowych między poszczególnymi poziomami całych organizacji. Dynamiczne przenikanie się wiedzy i fragmentów przyjętego podejścia w integracji strukturalnej ma na celu harmonizowanie czterech wymiarów środowiska wymiany wiedzy tak, aby zespoły twórcze w ramach zespołów procesowych „oplatane” były przez siecio-

we struktury, umożliwiające przepływy wiedzy, komunikację itp., dla integracji różnorodnych zadań i harmonizacji potencjału wiedzy.

**Integracja holistyczna – wyłaniające się organizacje przyszłości „XY”**

Integracja wiedzą i strukturą następuje przez przenikanie się tych dwóch kierunków „od dołu” poziomów integracji (po osi Y) i atrybutów poszczególnych form organizacji (po osi X). Powstające z takich mariaży nowe formy organizacji

Tablica 1 Podstawowe cechy i czynniki projektowania organizacji przyszłości

Założenia z dominacją integracji cech i czynników organizacyjnych	Myślenie holistyczne, systemowe i integracyjne Podstawy metodyczne tworzenia organizacji opartych na wiedzy Orientacja na kreatywność, innowacyjność, uczenie się, procesy, sieci i zespołowość Adaptacyjność, samoorganizacja, ewolucyjność, elastyczność organizacji jako dynamicznego systemu otwartego na zmiany i witalność
Zasoby z dominacją czynnika ludzkiego	Finansowe – środki finansowe „akurat na czas” Rzeczowe – środki rzeczowe „akurat na czas” Ludzkie – pracownicy z wysokimi kwalifikacjami i wiedzą Informacyjne – dane liczbowe i jakościowe o organizacji i otoczeniu
Procesy z dominacją uczenia się	Przygotowawcze – BPR, kreatywność i innowacyjność, prace B+R, doskonalenie i koordynacja pracy projektantów, dyfuzja wiedzy, wdrożenia Podstawowe – BPR, produkcyjne uczenie się indywidualne i zespołowe, osiągnięcie optymalnych zdolności produkcyjnych Obsługowe – BPR, organizacyjne uczenie się, więzi kooperacyjne i informacyjne, płynność obsługowa i zasileniowa
Struktura z dominacją elastycznych rozwiązań strukturalnych	Produkcyjna – praca wielomaszynowa, brygady, grupy autonomiczne, automatyzacja produkcji zintegrowana z systemami informatycznymi Organizacyjna – uczenie się struktury, zespoły zadaniowe, dynamiczna strukturalizacja, otwartość i płynność struktury, pracownicy wiedzy w zespołach twórczych
Zarządzanie z dominacją wiedzy	Zespołami – kreatywne zarządzanie operacyjne talentami, kapitałem intelektualnym, partnerstwo, inteligencja emocjonalna, tworzenie „umysłu zbiorowego” Całą organizacją – kreatywne zarządzanie strategiczne, CRM, BI, zarządzanie całościowym procesem tworzenia i wdrażania nowej wiedzy, wartości i etyka, więzi emocjonalno-duchowe i świadomościowe, przywództwo transkulturowe

Źródło: opracowanie własne.

przyszłości będą wyłaniały się z pola integracji holistycznej (zakreskowane pole). W kolejnych modelach będą dominować określone cechy, charakterystyczne dla poszczególnych form, jako budulec określający ich naturę, a następnie wewnętrzną architekturę (tablica 1). Pomocne w tym będą procesy pomnażania kreatywności i pozyskiwania pracowników obdarzonych dużym potencjałem twórczym i doświadczeniem, umiejętnością poszukiwania zespołów, ze skłonnością do innowacyjnego, generatywnego myślenia i działania, itp. Organizacje zbudowane na takich zespołach w istocie będą organizacjami w nieustannym ruchu, poddawany ciągłym procesom przemiany.

Zdolność organizacji przyszłości do zmian, powstająca z integracji procesów, sieci, zespołów o indywidualnych i różnicowanych cechach, w nowe formy organizacyjne, rozpatrywane jako pewna całość, wyzwoli zjawisko synergii i pobudzi te zmiany. Oczywiście organizacje „XY” po jakimś czasie będą się „wtapiać” w rzeczywistość i organizacyjne warunki wyższego rzędu, przechodząc na bardziej dynamiczny poziom i obraz organizacji przyszłości.

Modele organizacji przyszłości tworzone przez teoretyków i praktyków będą uwzględniać cechy zawarte w tabeli, a hybrydowe procesy integracji tych cech i zjawiska daleko posuniętej samoorganizacji i samorozwoju ugruntują przynależność owych walorów do zmieniających się form organizacyjnych „XY”. Kwestia pogodzenia nauki i praktyki w modelach organizacji przyszłości jest możliwa w ramach integracji zarządzania omówionymi problemami, ich ewolucyjnej perspektywy integrowania wiedzy i doświadczenia oraz potrzeby dialogu pomiędzy teorią i praktyką. Perspektywy praktycznych zastosowań metodologicznych założeń i projektowania modeli organizacji przy-

szłości, uzależnione będą od trendów zachodzących w globalnej i opartej na wiedzy gospodarce, w mniej lub bardziej odległej przyszłości.

## Podsumowanie

Nieuchronność wymiany niematerialnych zasobów pomiędzy przedsiębiorstwami pobudza procesy dzielenia się nowoczesną i różnorodną wiedzą. Poszerzająca się sieciowość kooperujących przedsiębiorstw umożliwi te procesy poprzez holistyczną integrację wiedzy i strukturalnymi zakresami współzależności tak, aby na poziomie poszczególnych organizacji istotniejsza była zdolność do współpracy niż umiejętność nadmierne go konkutowania. Kształtowanie organizacji przyszłości, wspartych na zdolności do rekonfiguracji procesów, uczenia się i kreatywności, spłaszczonych strukturach zespołowych itp., wyzwalone jest przez nową rzeczywistość organizacyjną, wymagającą przygotowywania się do tworzenia nowych koncepcji organizacji i zarządzania.

Organizacje przyszłości oparte na kierunkowych paradygmatach mogą wzbogacić nie tylko teorię, ale także praktykę zarządzania. Opracowywane przez specjalistów różnych nauk, pod kierownictwem zespołów twórczych nauk o zarządzaniu, modele organizacji przyszłości ewoluować będą w stronę integralnej współpracy składowych tych organizacji i powstawania wielopłaszczyznowych powiązań na bazie procesów, zespołów i sieci. Nie wiemy jakie będą ich kolejne formy organizacyjne, ale zapewne będą posiadać cechy wymienione powyżej. Zmienna struktura zasobów wspólnej wiedzy, świadomość zachodzących zmian i gotowość do nieustannego uczenia się ułatwi osiągnięcie zdolności adaptacyjnych i elastyczności działania wyłaniających się modeli organizacji przyszłości.

**Bibliografia:**

1. Ackoff R.I., Magidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
2. Alvesson M., *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford University Press, Oxford 2004.
3. Brett R., *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality Participation”, 2002, Winter.
4. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
5. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa 2010.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
7. Gabriel Y., *Organizing Words*, Oxford University Press, Oxford 2008.
8. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
11. Hatch M., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
12. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
13. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
14. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
15. Nadler D., Tushman M., *The organization of the future. Strategic imperatives and core competencies for the 21<sup>st</sup> Century*, Organizational Dynamics, Summer 1999.
16. *Przedsiębiorstwo sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Łobejko S. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
17. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1998.
18. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
19. Sudol S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
20. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Perechuda K. (red.), Placet, Warszawa 2000.