

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**AUTODYNAMIZM W STRUKTURACH
ZADANIOWYCH**

Streszczenie: Struktury zadaniowe przedstawiane są zwykle jako rozwiązania, które mają ogromny potencjał adaptacyjny i osiągają wysoką sprawność w dynamicznym otoczeniu. W praktyce jednak istnieją zjawiska i mechanizmy zmniejszające ich elastyczność i obniżające sprawność. Jednym z takich mechanizmów jest autodynamizm. Celem artykułu jest ukazanie istoty i przykładów autodynamizmu struktur zadaniowych. W tekście zaprezentowano wyniki badań jakościowych, których celem były eksploracja i ułatwienie zrozumienia zjawiska autodynamizmu, nie zaś testowanie hipotez i formułowanie wniosków ogólnych.

Słowa kluczowe: struktury zadaniowe, autodynamizm.

1. Wstęp

Struktury organizacyjne oparte na tymczasowych zespołach zadaniowych i projektowych należą do grupy rozwiązań charakteryzujących się wysokim poziomem elastyczności [Hopej 2004, s. 129]. Zgodnie z założeniami teoretycznymi, ich kształt w danym momencie jest wynikiem jak najlepszego dostosowania do specyfiki realizowanych zadań i panujących warunków. Dzięki temu struktury zadaniowe umożliwiają szybkie i skuteczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu [Bielski 2002, s. 149; Sikorski 2001, s. 65]. Taki obraz struktur zadaniowych wyłania się z analizy założeń ich koncepcji teoretycznych. Pojawiają się jednak pytania, czy tak właśnie wygląda proces kształtowania struktur zadaniowych w praktyce? Czy potencjał elastyczności (adaptacyjności) struktur zadaniowych jest w pełni wykorzystywany? Jakie inne czynniki i mechanizmy mogą wpływać na faktyczny kształt struktur zadaniowych przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego?

Celem opracowania jest próba przybliżenia istoty jednego z mechanizmów kształtowania (samoodtworzenia) się struktur zadaniowych, który możemy określić mianem autodynamizmu lub autodeterminizmu (pojęcia te będą w opracowaniu używane zamiennie). Autodynamizm należy traktować jako czynnik o charakterze endogenicznym, jeden z wielu czynników mających wpływ na rzeczywisty kształt struktur zadaniowych.

Mechanizm ten został zidentyfikowany w badaniach terenowych prowadzonych z wykorzystaniem metody przekrojowych studiów przypadku w 12 przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego (*cross case study research design*). Zastosowana metoda nie uprawnia do uogólniania wyników badań, jednak biorąc pod uwagę względną nowość badanego problemu i cel badań – jakim w tym przypadku było rozpoznanie nie zdefiniowanego wcześniej zjawiska (mechanizmu) oraz próba jego wyjaśnienia i opisu – wydaje się odpowiednia [Gerring 2007, s. 28; Creswell 2009, s. 4; Yin 2009, s. 7]. Celem tego rodzaju badań (*exploratory research*) nie jest bowiem poszukiwanie prawidłowości, testowanie hipotez i formułowanie wniosków odnoszących się do całej populacji. Pogłębione badania zorientowane są na rozpoznanie nowych, nie opisanych wcześniej zjawisk, ułatwienie ich zrozumienia, a także ewentualne formułowanie hipotez (w celu ich późniejszego testowania). Dla tak postawionego celu badawczego metody jakościowe wydają się odpowiednie, a dodatkowym argumentem za ich wykorzystaniem jest specyfika obiektu badań, tj. struktury organizacyjnej, który ze względu na swą złożoność i skomplikowanie wymaga zastosowania metod innych niż ankieta.

W badaniach z wykorzystaniem metody *cross case study* istotną rolę odgrywa dobór badanych przypadków [Geddes 2006, s. 89]. W przywołanych badaniach starano się analizować jednostki zróżnicowane pod względem wielkości, profilu działalności, sektora, w jakim funkcjonują, zasięgu działania, udziału kapitału zagranicznego itd. I tak, w grupie jednostek poddanych badaniu znalazły się m.in. duże firmy doradcze o zasięgu globalnym, jednostki sektora publicznego, a także małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. Występowanie badanych zjawisk i mechanizmów w heterogenicznej grupie badanych podmiotów zwiększa prawdopodobieństwo, że mamy do czynienia ze zjawiskami spotykanymi powszechnie.

Prezentowane badania finansowane są ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36.

2. Istota i własności struktur zadaniowych

Struktury zadaniowe to grupa rozwiązań strukturalnych, opartych na tymczasowych zespołach zadaniowych (projektowych) powoływanych na potrzeby realizacji konkretnych zadań i rozwiązywanych po ich zakończeniu. Takie ujęcie struktur zadaniowych przedstawiają m.in. H. Bieniok i J. Rokita [1984, s. 104], W. Kieżun [1977, s. 258], M. Bielski [2002, s. 148], M. Hopej [2004, s. 22-23], C. Sikorski [2001, s. 65] oraz R.A. Webber [1990, s. 382]. Przywołani autorzy stosują jednak różne nazewnictwo do opisu tych rozwiązań, takie jak np. struktura zespołów zadaniowych, struktura projektowa, struktura doraźna, struktura innowacyjna (więcej na temat zob. [Lichtarski 2010, s. 3-4]).

Struktury zadaniowe mogą występować w tzw. czystej postaci, gdzie oprócz naczelnego kierownictwa nie występują żadne trwałe komórki organizacyjne, lub

jako rozwiązania mieszane (pośrednie), w których tymczasowe zespoły zadaniowe współwystępują z trwałym układem hierarchicznym. Te ostatnie spotykane są w praktyce organizatorskiej znacznie częściej aniżeli „czyste” struktury zadaniowe.

Własnościami struktur zadaniowych są m.in. tymczasowość jednostek organizacyjnych i łączących je relacji, heterarchia, czyli wielość i przechodniość ośrodków decyzyjnych oraz brak jasnych granic wewnętrznych i zewnętrznych.

3. Mechanizmy kształtowania struktur zadaniowych

Struktury zadaniowe przedstawiane są w literaturze jako rozwiązania niezwykle elastyczne, a dzięki temu charakteryzujące się wysoką sprawnością w warunkach dużej dynamiki otoczenia [Burns, Stalker 1961, s. 5; Bieniok, Rokita 1984, s. 106-109]. U podstaw takich poglądów leży założenie, że do realizacji kolejnych przedsięwzięć każdorazowo powoływane są zespoły, które w największym stopniu odpowiadają specyfice realizowanych zadań i obecnym warunkom. Dla każdego zadania tworzone są zespoły odpowiednie pod względem ich wielkości (liczebności), umiejscowienia w strukturze, czasu istnienia, zakresu specjalizacji (funkcjonalne lub interdyscyplinarne), składu (wewnętrzne lub międzyorganizacyjne), wykorzystywanych środków komunikacji i współpracy (tradycyjne lub wirtualne) itd. Elastyczność struktury zadaniowej oznacza także, iż w celu realizacji każdego zadania na nowo dokonuje się indywidualnego podziału pracy, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności wewnątrz zespołu zadaniowego, a także określa się wzorce działania i komunikacji.

Stosowanie przedstawionych założeń w praktyce czyniłoby struktury zadaniowe niezwykle sprawnymi narzędziami zarządzania w burzliwym otoczeniu. Doświadczenia wielu instytucji wskazują jednak, że stan faktyczny jest daleki od postulowanego: struktury zadaniowe nie są tak bardzo elastyczne, mają wiele słabości, a możliwości ich zastosowania są dość mocno ograniczone czynnikami o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym [Lichtarski 2008, s. 114-116]. Rodzą się zatem pytania o przyczyny takiego stanu rzeczy.

4. Istota i przykłady autodynamizmu struktur zadaniowych

Badania przeprowadzone przez autora wskazują, że jednym z prawdopodobnych czynników wpływających na faktyczny kształt struktur zadaniowych jest autodynamizm (autodeterminizm). Jego istota polega na odtwarzaniu tymczasowych układów komórek organizacyjnych na wzór poprzednich rozwiązań (samoodtwarzaniu się struktur zadaniowych). Innymi słowy, istniejące wcześniej konfiguracje w pewnym stopniu determinują obecne i przyszłe rozwiązania.

W strukturach organizacyjnych badanych podmiotów zaobserwowano, że powstawały pewne wzorcowe czy też modelowe postacie zespołów zadaniowych, które w późniejszym okresie wpływały na kształt kolejnych tworzonych zespołów.

Tworzenie tymczasowych jednostek zadaniowych na wzór zespołów powoływanych wcześniej, tzn. umiejscowionych w tym samym miejscu hierarchii organizacyjnej, o takim samym charakterze, składzie itd., było zjawiskiem spotykanym bardzo często. W procesie formowania i konstytuowania zespołów zadaniowych najczęściej wzorowano się na zespołach tworzonych do realizacji zadań zbliżonych, jeśli chodzi o specyfikę. Jeżeli istniejący wcześniej zespół zrealizował powierzone mu zadanie i nie towarzyszyły temu jakieś niezwykle dokuczliwe problemy, to w wielu przypadkach występowała tendencja do powielania tego rozwiązania podczas realizacji podobnych zadań. Nawet jeżeli wykonanie zadania nie było oceniane jako najlepsze, a jedynie zadowalające, to rzadko decydowano się na ponoszenie ryzyka związanego z tworzeniem od podstaw zupełnie nowego zespołu. W kolejnych zespołach powielane były wcześniejsze schematy ich umiejscowienia, podziału pracy, a także wykorzystywane sposoby działania, narzędzia, dokumenty itd. Mechanizm autodynamizmu ujawniał się w kształtowaniu struktur zadaniowych – z różnym natężeniem – we wszystkich badanych jednostkach, bez względu na to, czy była to duża zagraniczna firma doradcza o zasięgu globalnym, małe przedsiębiorstwo produkcyjne czy jednostka administracji publicznej.

Powielanie rozwiązań w obszarze tworzenia zespołów zadaniowych dotyczyło aspektu nie tylko organizacyjnego, ale także personalnego (oba te aspekty były ze sobą mocno powiązane, niemal zawsze dominowało bowiem podejście podmiotowe). Wielokrotnie występowała sytuacja, w której do realizacji różnorodnych zadań stale angażowano kilku tych samych pracowników. I tak, pewna grupa osób uczestniczyła jednocześnie w kilku różnorodnych zespołach, realizując zróżnicowane działania, podczas gdy inni pracownicy, zajmujący analogiczne stanowiska w trwałej strukturze organizacyjnej i posiadający zbliżone kwalifikacje formalne, nie byli angażowani do żadnych zespołów zadaniowych.

W badanych przedsiębiorstwach zdarzały się również przypadki „kopiowania” zespołu na potrzeby zupełnie innego zadania, realizowanego w zupełnie odmiennych warunkach zewnętrznych. Argumentem za takim rozwiązaniem było przekonanie kierownictwa o dużej skuteczności tego zespołu. Bez większego znaczenia było to, że dany zespół, stanowiący wzór do tworzenia kolejnych tymczasowych jednostek, osiągnął wysoką skuteczność, wykonując zupełnie inne zadanie. Co ciekawe, kierownictwo miało tego świadomość i wołało zaryzykować powierzenie zadania zespołowi sprawdzonemu w innych warunkach, niż powołać zupełnie nowy zespół, w większym stopniu dostosowany do specyfiki nowego zadania i aktualnych warunków.

W świetle opisanych zjawisk należy zgodzić się z badaczami ukazującymi istnienie pewnego rodzaju „mechanizmów dostosowawczych” osadzonych głęboko w systemie zarządzania [Skalik, Bełz 2007, s. 24]. Oddziałują one na kształt systemu zarządzania jako całości, a także jego poszczególnych składników (w tym przypadku struktury organizacyjnej). Elementy te określane są także jako „kod genetyczny organizacji”, jej „osobowość” czy „głęboki system” (zob. np.: [Hickman (red.) 1998, s. 237; Barabasz 2008, s. 24; Hammer, Champy 1996, s. 216]).

Powstające tymczasowe jednostki organizacyjne wykorzystywały istniejące wcześniej wzorce nie tylko jeżeli chodzi o umiejscowienie zespołu (podporządkowanie jego kierownika w trwałej strukturze organizacyjnej), zakres jego specjalizacji czy skład, ale wielokrotnie miały niejako zakodowane schematy działania i relacji ze środowiskiem projektu. W jaki sposób zakodowane i przenoszone są owe wzorce? Można przypuszczać, że dzieje się tak za sprawą co najmniej trzech czynników, a mianowicie:

- dyfuzji członków zespołów zadaniowych, którzy w sposób świadomy lub nieświadomy przenoszą wypracowane praktyki i wzorce pomiędzy zadaniami w danej organizacji,
- upowszechnienia pewnych rozwiązań modelowych, opisywanych w literaturze przedmiotu (szczególnie w ramach subdyscypliny zarządzania projektami),
- oddziaływania środowiska projektu, tj. pozostałych komórek danej organizacji i elementów w jej otoczeniu.

Oddziaływanie ludzi jako swoistego nośnika wiedzy, umiejętności, doświadczeń i praktyk potwierdzone jest wieloma badaniami, stąd kwestia ta nie będzie rozwijana. Niezwykle ciekawym zjawiskiem było jednak identyfikowanie zbliżonych wzorców działania w zupełnie nowych zespołach, tj. o odmiennym składzie, których członkowie w ogóle nigdy wcześniej nie uczestniczyli w żadnych zespołach zadaniowych lub często nawet nie byli zatrudnieni w danej organizacji. Co w takich sytuacjach było nośnikiem schematów i wzorców działania?

Kolejny czynnik to wykorzystywanie rozwiązań modelowych opisywanych w literaturze. Jest on prawdopodobny, ale niejednokrotnie stosowane w zespołach zadaniowych sposoby działania były nieefektywne i dalekie od rozwiązań prezentowanych jako modelowe, a jednocześnie sami uczestnicy deklarowali, że nie posiadają żadnej wiedzy teoretycznej na ten temat.

Ostatni z potencjalnych czynników wyróżnionych przez autora to sprzężenie zwrotne ze środowiska zadania (projektu). Jeżeli dany zespół zadaniowy złożony jest z nowych uczestników i nie został utworzony na wzór rozwiązań modelowych, to wpływ na jego kształt i funkcjonowanie może mieć otoczenie, w którym funkcjonuje. Stałe komórki organizacyjne, z którymi dany zespół współpracuje, niejako „przyzwyczajone” są do określonych relacji, sposobów komunikacji i współpracy, stosowanych dokumentów itd. Przyzwyczajenie to wynika z wcześniejszych doświadczeń we współpracy z zespołami zadaniowymi i nawet jeśli tamte zespoły tymczasowe już nie istnieją, to stałe komórki niejako „przenoszą” ustalone wcześniej relacje i wzorce wzajemnych oddziaływań na nowe zespoły, narzucają wykorzystywane wcześniej dokumenty itd. Powoduje to, że nowo utworzony zespół „upodabnia się” do zespołów istniejących wcześniej, pod wpływem oddziaływania środowiska, w jakim funkcjonuje.

Autodynamizm można w pewnym stopniu porównać do opisywanej przez K. Łobosa izomorfii rozwiązań strukturalnych [Łobos 2002, s. 19]. Podstawowa różnica polega jednak na tym, że izomorfia dotyczy podobieństw rozwiązań stosowanych

przez różne jednostki, np. lokowania służb księgowo-finansowych i controllingowych w bezpośrednim sąsiedztwie czy autonomicznym umiejscowieniu służb kontrolnych, natomiast działanie autodynamizmu oznacza podobieństwo tymczasowych konfiguracji zadaniowych powoływanych w tej samej jednostce w różnym czasie lub w tym samym czasie, ale w różnych jej częściach (podobieństwo zespołów zadaniowych do zespołów istniejących wcześniej lub istniejących równoległe w różnych częściach organizacji).

Autodynamizm w połączeniu z innymi czynnikami, np. wzrostem organizacji lub zwiększeniem powtarzalności wykonywanych zadań, może powodować utrwalanie się zespołów zadaniowych i przekształcanie ich w trwałe jednostki. Jeżeli zespół zadaniowy, który pierwotnie utworzony został w celu realizacji jednego niepowtarzalnego przedsięwzięcia, „odradza się” na zasadzie autodynamizmu i wykonuje z powodzeniem kolejne zadania o podobnej specyfice (a dodatkowo istnieje perspektywa, że zadania tego typu będą się powtarzać), stanowi to przesłankę do przekształcenia tego zespołu w trwałą komórkę organizacyjną.

Przykłady utrwalania zespołów zadaniowych zaobserwowano w 5 spośród 12 badanych jednostek. Jedną z nich było średnie przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe, w którym powołano tymczasowy zespół zadaniowy ds. zaprojektowania nowego produktu. Zespół złożony był z pracowników dwóch działów: Działu Produkcji oraz Działu Handlu i Marketingu. Po wykonaniu zadania omawiany zespół uległ rozwiązaniu, ale po niespełna trzech miesiącach jego działalność została wznowiona (formalnie był to nowy zespół, jednak był on dokładnym odwzorowaniem poprzedniego), tym razem w celu wprowadzenia nowego produktu na rynek. W trakcie realizacji zadania pojawiła się potrzeba udoskonalenia innego wyrobu pozostającego w ofercie firmy i zadanie to przypisano bardzo zbliżonemu zespołowi pod względem umiejscowienia, liczebności i pochodzenia uczestników. To przykład działania autodynamizmu. Kolejny okres przyniósł do realizacji nowe zadania i w ten sposób tymczasowy zespół projektowy przekształcił się w komórkę trwale wyodrębnioną w strukturze organizacyjnej, nazwaną Działem Badań i Rozwoju.

Na podobnej zasadzie wyodrębniona została Sekcja Obsługi Projektów Rozwojowych w strukturze organizacyjnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Kilka kolejnych projektów szkoleniowych i rozwojowych finansowanych ze środków EFS zrealizowanych zostało przez tymczasowe zespoły projektowe o zbliżonej budowie wewnętrznej (podział zadań i kompetencji), umiejscowieniu w strukturze i obsadzie personalnej, co z czasem doprowadziło do utworzenia trwałej komórki organizacyjnej.

5. Zalety i słabości autodynamizmu struktur zadaniowych

Mocną stroną opisywanego mechanizmu kształtowania (samoodtworzenia się) struktur zadaniowych jest niewątpliwie szybkość tworzenia tymczasowych konfiguracji. Wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń i wzorców umożliwia powołanie do

życia zespołów zadaniowych w krótkim czasie, co w niektórych sytuacjach ma kluczowe znaczenie dla realizacji zadania (projektu).

Pozytywne aspekty tego zjawiska związane są również ze zdolnościami organizacyjnego uczenia się. Doświadczenia i wiedza są przekazywane pomiędzy kolejnymi zespołami m.in. dzięki istnieniu autodeterminizmu w strukturze zadaniowej. Transfer wiedzy i doświadczeń odbywa się poprzez powielanie stworzonych sposobów działania, wykorzystywanie opracowanych wcześniej dokumentów organizacyjnych i operacyjnych czy przekazywanie nieuświadomionych wzorców.

Podstawową słabością autodynamizmu jest natomiast to, że w istotny sposób ogranicza on elastyczność struktur zadaniowych. Poprzez wykorzystywanie wcześniejszych doświadczeń i powielanie wzorców, potencjał adaptacyjny struktur zadaniowych nie jest w pełni wykorzystywany. Dzieje się tak, ponieważ rozwiązania sprawdzone dominują nad najlepszymi możliwymi do zastosowania (a dokładnie problem tkwi w tym, że rzadko w ogóle rozważa się zastosowanie innych możliwych rozwiązań, jeżeli istnieją już jakieś wzorce). Niebezpieczeństwo autodynamizmu polega na tym, że zarządzający nie uświadamiają sobie tego problemu, a tworzone przez nich struktury zadaniowe jedynie stwarzają pozory rozwiązań wysoce elastycznych. W praktyce zdolności dostosowywania się tych rozwiązań do zmiennych warunków są bardzo ograniczone, co odzwierciedla się w sprawności ich działania.

6. Podsumowanie

Identyfikacja autodynamizmu jako czynnika wywierającego wpływ na kształt i kierunki przekształceń struktur zadaniowych jest zdaniem autora problemem niezwykle ważnym. Jego występowanie podaje bowiem w wątpliwość podstawową zaletę tej grupy rozwiązań, a mianowicie ich zdolność płynnego dostosowywania się do zmiennych warunków. Okazuje się, że w praktyce adaptacyjność struktur zadaniowych jest w dużej mierze zredukowana m.in. przez opisaną w tekście autoodtworzalność zespołów zadaniowych, towarzyszących im więzi i stosowanych wzorców działania. Struktury zadaniowe w praktyce nie są więc tak elastyczne, jak wynikałoby to z założeń teoretycznych. Być może istnienie autodynamizmu wyjaśnia w pewnym stopniu, dlaczego struktury zadaniowe nie upowszechniają się na tak dużą skalę i w tak szybkim tempie, jak prognozowano.

Przedstawione rozważania są oparte na wynikach badań jakościowych, skoncentrowanych na pogłębionej analizie pojedynczych przypadków, przez co nie uprawniają do uogólniania wniosków. Omawiane spostrzeżenia stanowią jednak podstawę do dalszego zgłębiania sygnalizowanego problemu i kontynuowania badań na większej grupie obiektów.

Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, AE, Wrocław 2008.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Creswell J.W., *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009.
- Geddes B., *Paradigms and Sand Castles. Theory Building and Research Design in Comparative Politics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2006.
- Gerring J., *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hickman G.R. (red.), *Leading Organizations. Perspectives For A New Era*, Sage Publications, Thousand Oaks 1998.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
- Lichtarski J.M., *Barriers of Project Structures' Development*, „Management” 2008, No. 2, Faculty of Economics and Management Press, Zielona Góra 2008.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.
- Lobos K., *Izomorfia rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw z pozycji teorii instytucjonalnej, ewolucyjnej oraz sytuacyjnej organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Skalik J., Bełz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009.

AUTODYNAMISM WITHIN TASK STRUCTURES

Summary: Task structures are often seen as very flexible structural forms which assure high efficiency in dynamic and uncertain environment. But there are some mechanisms that may reduce project structures' flexibility and efficiency in practice. One of them we may call autodynamism (autodeterminism). The goal of the article is to explore the nature and describe some examples of autodynamism. The text is based on qualitative research methods – cross case study performed in 12 various organizations.