

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AUTODYNAMIZM JAKO MECHANIZM PRZEKSZTAŁCANIA SIĘ ORGANIZACJI PROJEKTOWEJ W PROCESOWĄ

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja istoty autodynamizmu. Może być on zdefiniowany jako mechanizm samoodtworzenia się struktur zadaniowych. Na podstawie wyników badań empirycznych, w oparciu o metodę przekrojowych studiów przypadku stwierdzić możemy, że autodynamizm może prowadzić do przekształcania się organizacji zorientowanej projektowo w organizację procesową i jest to jeden z ważniejszych czynników wpływających na kształt struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zorientowanych projektowo.

Słowa kluczowe: struktury zadaniowe, orientacja projektowa, autodynamizm.

1. Wstęp

Od wielu lat równolegle rozwijają się podejścia procesowe i projektowe. Dotyczy to zarówno teorii zarządzania, jak i praktyki, w której podejścia te upowszechniają się już nie tylko w wiodących przedsiębiorstwach, ale coraz częściej również w małych firmach oraz jednostkach administracji publicznej. W różnych ujęciach literaturowych obydwu nurtów wskazuje się na ich wspólne cechy i podobieństwa lub też na dzielące je różnice. Odmienne są też poglądy dotyczące tego, które z podejść ma charakter pierwotny względem drugiego. Niektórzy autorzy sugerują, że podejście procesowe ma charakter pierwotny i stanowiło podstawę do rozwoju podejścia projektowego, inni natomiast opowiadają się za pierwszeństwem podejścia projektowego.

W niniejszym opracowaniu autor koncentruje się wyłącznie na aspekcie strukturalnym podejścia projektowego i procesowego, tj. na strukturach projektowych i procesowych, mając świadomość istnienia i znaczenia pozostałych aspektów, m.in. instrumentalnego i personalnego. Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska autodynamizmu jako mechanizmu samoodtworzenia się struktur zadaniowych, którego występowanie prowadzić może do przekształcania się organizacji projektowej w procesową.

W tekście wykorzystano wyniki badań terenowych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody przekrojowego studium przypadku (*cross case study research design*). Badania finansowane były ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy pt. „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36¹.

2. Struktury zadaniowe a procesowe

Strukturalny aspekt podejścia procesowego i projektowego związany jest z założeniami dotyczącymi kształtu struktur organizacyjnych, prezentowanymi w ramach obydwu nurtów. Ze względu na podobieństwo struktur procesowych i zadaniowych (projektowych), wynikające m.in. ze świadomego łamania zasady jednoosobowego kierowania i tzw. poziomej orientacji, często są one ze sobą porównywane i zestawiane. Możemy w tej kwestii wskazać na istnienie trzech zasadniczych grup poglądów.

W pierwszej grupie struktury zadaniowe i procesowe są utożsamiane lub zaliczane do wspólnej grupy struktur procesowo-zadaniowych [Kožmiński, Jemielniak 2008, s. 76]. Reprezentanci tego podejścia akcentują przede wszystkim podobieństwa obydwu typów struktur organizacyjnych, do których zaliczyć możemy m.in:

- odejście od myślenia funkcjami w kierunku myślenia przedmiotowego (czyli przez pryzmat procesów, przedsięwzięć i zadań, a także poszczególnych funkcji podstawowych),
- tworzenie tzw. poziomych komórek organizacyjnych wokół realizowanych procesów lub projektów,
- spłaszczenie hierarchii organizacyjnej i zmniejszenie jej znaczenia w funkcjonowaniu organizacji,
- świadome łamanie zasady jednoosobowego kierownictwa.

Przedstawione własności, wspólne dla struktur procesowych i zadaniowych, rzeczywiście świadczą o dużym podobieństwie tych rozwiązań, ale pamiętać należy również o dzielących je różnicach. Podstawowa różnica dotyczy trwałości podstawowych jednostek organizacyjnych (budowanych wokół projektu lub procesu), które w strukturach procesowych z założenia powoływane są bezterminowo (na długi okres), natomiast w przypadku struktur zadaniowych tworzone są na z góry ustalony czas, wynikający bezpośrednio z czasu realizacji zadań, do których wykonania zostały powołane. Inne różnice dotyczą zmienności składu uczestników czy przechodności uprawnień decyzyjnych (zob. [Lichtarski 2009, s. 404]).

Drugie podejście przedstawia struktury zadaniowe jako kolejne ogniwo czy też etap w rozwoju struktur organizacyjnych, następujący niejako po narodzinach i upowszechnieniu się struktur procesowych [Fołtyn 2007, s. 159]. W tym ujęciu

¹ Szerszą charakterystykę i wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono m.in. w: [Lichtarski 2010a; 2010b].

struktury procesowe mają charakter pierwotny i zakłada się, że stanowią fundament, na bazie którego powstały struktury zadaniowe.

W ostatnim podejściu kolejność powstawania poszczególnych typów struktur organizacyjnych jest odwrotna. W tym ujęciu to struktury zadaniowe mają pierwotny charakter, a struktury procesowe powstają na skutek utrwalania i powtarzania realizowanych projektów [Nalepka, Kozina 2007, s. 98].

W praktyce zarządzania odnaleźć możemy przykłady obydwu scenariuszy i nie ma przesłanek, by którykolwiek z nich uznać za wiodący czy lepszy od drugiego. Mając tę świadomość, w dalszej części opracowania skupiono się na jednym z nich, a mianowicie przekształcaniu się organizacji zorientowanej projektowo w kierunku organizacji procesowej.

3. Autodynamizm jako mechanizm samoodtwarzania się struktur zadaniowych

Struktury zadaniowe (projektowe) przedstawiane są w literaturze przedmiotu jako rozwiązania wysoce elastyczne i wykazujące dużą sprawność w warunkach dynamicznego otoczenia (zob. np. [Gliński, Kuc, Fołtyń 2000, s. 241; Hopej 2004, s. 129]). U podstaw tego podejścia leży założenie, że do realizacji poszczególnych przedsięwzięć powoływane się tymczasowe zespoły zadaniowe, które w jak największym stopniu odpowiadają specyfice powierzonych im zadań i kontekstowi sytuacyjnemu. Oznaczałoby to, że każdorazowo tworzy się zespoły jak najlepiej dostosowane do potrzeb danej sytuacji pod względem ich wielkości (liczebności), zakresu specjalizacji (funkcjonalne lub interdyscyplinarne), składu (wewnętrzne lub międzyorganizacyjne), umiejscowienia w strukturze organizacyjnej (na wyższych lub niższych szczeblach hierarchii), wykorzystywanych form komunikacji (tradycyjne lub wirtualne) itd. Dodatkowo dla każdego zespołu określony powinien być indywidualny wewnętrzny podział pracy i uprawnień decyzyjnych. Zastosowanie takiego podejścia w praktyce rzeczywiście pozwoliłoby strukturom zadaniowym osiągać wysoki poziom elastyczności, a co za tym idzie – dużą sprawność w burzliwym i niepewnym otoczeniu.

Badania przeprowadzone przez autora ukazują jednak, że w praktyce elastyczność struktur zadaniowych jest mocno ograniczana przez zjawisko, które określić możemy mianem autodynamizmu czy też autodeterminizmu struktur zadaniowych. Autodynamizm zdefiniować możemy jako mechanizm samoodtwarzania się struktury zadaniowej na podstawie jej wcześniejszych postaci i w takim ujęciu będzie to jeden z endogenicznych czynników wpływających na kształt i przeobrażenia się struktury zadaniowej.

W odniesieniu do struktur zadaniowych mechanizm samoodtwarzania ma miejsce wówczas, gdy przy tworzeniu zespołów zadaniowych w dużym stopniu wykorzystuje się stosowane wcześniej rozwiązania i wzorce. Należy zaznaczyć, że może

to być zarówno świadome wykorzystywanie pewnych przyjętych i sprawdzonych wcześniej rozwiązań, na zasadzie tzw. benchmarków wewnętrznych czy dobrych praktyk, jak również zupełnie nieświadomione naśladowanie i kopiowanie wcześniejszych rozwiązań.

Przeprowadzone przez autora badania terenowe wskazują, że zjawisko tworzenia zespołów zadaniowych na podstawie zespołów istniejących wcześniej było zjawiskiem bardzo powszechnym. W procesie formowania i konstituowania zespołów zadaniowych najczęściej wzorowano się na zespołach powoływanych wcześniej do realizacji zadań przynajmniej zbliżonych, jeśli chodzi o specyfikę i czas trwania (choć poziom podobieństwa tych zadań był w poszczególnych przypadkach bardzo różny). Jeżeli istniejący wcześniej zespół wykonał powierzone mu zadanie i nie towarzyszyły temu dokuczliwe problemy, to w dominującej części przypadków występowała tendencja do powielania tego rozwiązania przy realizacji podobnych zadań. Nawet jeżeli wykonanie zadania nie było oceniane jako najlepsze, a jedynie zadawalające, 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 i metody działania, narzędzia, dokumenty itd. Występowała więc coraz większa powtarzalność działań, co umiejscawia badane organizacje bliżej modelu organizacji procesowej niż projektowej, która w założeniach realizuje jednorazowe i nietypowe przedsięwzięcia w unikatowy i niepowtarzalny sposób.

Powielanie rozwiązań w obszarze tworzenia zespołów zadaniowych dotyczyło nie tylko aspektu organizacyjnego, ale także personalnego. W badanych przedsiębiorstwach wielokrotnie miała miejsce sytuacja, w której do realizacji licznych i bardzo różnorodnych zadań stale angażowano grupę tych samych pracowników. Prowadziło to do sytuacji, w której jedni pracownicy uczestniczyli jednocześnie w kilku zespołach i realizowali bardzo szerokie spektrum różnorodnych działań, podczas gdy inne osoby, zajmujące analogiczne stanowiska w trwałej strukturze organizacyjnej i posiadające zbliżone kwalifikacje formalne, w ogóle nie były angażowane w pracę zespołów zadaniowych.

W kilku badanych przedsiębiorstwach zdarzały się przypadki „kopiowania” istniejącego zespołu zadaniowego na potrzeby zupełnie innego zadania. Argumentem za przyjęciem takiego rozwiązania było przekonanie kierownictwa o wysokiej skuteczności tak zorganizowanego zespołu i bez większego znaczenia był w takiej sytuacji fakt, że zespół – stanowiący wzór do tworzenia kolejnych zespołów – osiągnął wysoką skuteczność, wykonując zupełnie inne zadanie i działając w innych warunkach. Co ciekawe, kierownictwo często miało świadomość tych różnic i wolało zaryzykować powierzenie zadania zespołowi sprawdzonemu w innych okolicznościach, niż powoływać zespół zupełnie nowy (teoretycznie lepiej dostosowany do nowego zadania i aktualnych warunków). Interesujące jest także spostrzeże-

nie kierownictwa, że zespoły projektowe tworzone poprzez odtwarzanie były skuteczne i radziły sobie dobrze z realizacją bardzo różnorodnych zadań, często pozornie wykraczających poza możliwości ich uczestników. Może to świadczyć m.in. o tym, że dla powodzenia zespołu mniejsze znaczenie ma jego umiejscowienie, rodzaj, skład itd. oraz formalne kompetencje jego uczestników niż pewne predyspozycje i umiejętności członków zespołu związane bezpośrednio z funkcjonowaniem w grupach projektowych, wcześniejsze doświadczenia zespołu jako całości i wspólne uczenie się.

Zidentyfikowanie autodynamizmu jako czynnika kształtującego struktury zadaniowe jest, zdaniem autora, niezwykle ważne. Jego występowanie kwestionuje bowiem w pewnym stopniu podstawową zaletę tej grupy rozwiązań, a mianowicie ich zdolność do płynnego dostosowywania się do zmiennych warunków. Okazuje się, że w praktyce adaptacyjność struktur zadaniowych jest w dużej mierze zredukowana przez opisaną autoodtwarzalność zespołów zadaniowych i towarzyszących im więzi. Struktury zadaniowe w praktyce nie są więc tak elastyczne, jak wynikałoby to z założeń teoretycznych, a ich własności zbliżone są do charakterystyk struktur procesowych.

Autodynamizm nie powinien być jednak rozpatrywany wyłącznie w negatywnym świetle, gdyż posiada on również mocne strony. Jedną z zalet jest szybkość tworzenia tymczasowych konfiguracji. Wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń i wzorców umożliwia powołanie do życia zespołów zadaniowych w krótszym czasie, co w niektórych sytuacjach ma kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji projektu. Pozytywne aspekty tego zjawiska związane są również ze zdolnościami organizacyjnego uczenia się. Doświadczenia i wiedza zdobywane przez zespoły są dzięki niemu przekazywane kolejnym zespołom, często nie w sposób bezpośredni, a np. w formie pewnych dokumentów organizacyjnych i operacyjnych lub nieświadomych wzorców działań. Jest to niewątpliwie zaleta, która wpisuje się w założenia i postulaty koncepcji zorientowanych na rozwój zasobów niematerialnych, zarządzanie wiedzą itd.

W świetle uzyskanych wyników badań należałoby przyznać rację badaczom, wskazującym na istnienie „kodu genetycznego” organizacji (zob. m.in. [Govindarajan, Trimble 2005, s. 10]). Nowo powstające zespoły zadaniowe nie tylko wykorzystywały te same wzorce, jeżeli chodzi o umiejscowienie zespołu, zakres specjalizacji czy skład, ale wielokrotnie miały niejako zakodowane te same schematy działania i relacji ze środowiskiem projektu.

4. Podsumowanie

We współczesnych organizacjach mają miejsce zróżnicowane i wielokierunkowe zmiany ich ogólnego projektu (*organizational design*). Najczęściej sygnalizowanymi w literaturze kierunkami zmian są przekształcenia od organizacji tradycyjnej

(zorientowanej funkcjonalnie), w kierunku orientacji procesowej lub projektowej, które rozwijają się niemal równolegle i posiadają wiele wspólnych cech. Możliwe jest jednak także przekształcanie się organizacji zorientowanych procesowo w organizacje projektowe lub odwrotnie, tj. projektowych w procesowe.

Przedstawiony w opracowaniu autodynamizm struktur zadaniowych może powodować zmiany, polegające na tym, że organizacje zorientowane projektowo, powielając i utrwalając istniejące jednostki organizacyjne, przekształcają się w organizacje zorientowane procesowo. Powstające autodynamicznie jednostki umiejscowione są w tym samym miejscu struktury organizacyjnej, powtarzają realizowane wcześniej działania i wykorzystują dotychczasowe wzorce postępowania. Jest to bliższe podejściu procesowemu niż projektowemu, w którym zgodnie z założeniami dominują niestandardowe działania, indywidualne sposoby rozwiązywania problemów itd., a jednostki organizacyjne ulegają rozwiązaniu po wykonaniu zadań i nie są odtwarzane w tej samej postaci, gdy istnieje potrzeba realizacji kolejnych przedsięwzięć.

Przeprowadzone badania miały na celu m.in. identyfikację i zrozumienie działania mechanizmów przekształcania się i rozwoju struktur zadaniowych. Nie chodziło o poszukiwanie prawidłowości, testowanie hipotez i formułowanie wniosków o charakterze uniwersalnym. Tak postawiony cel stanowił przesłankę do wyboru metody *cross case study* jako podstawowej metody badawczej. Zdaniem wielu autorów metoda jest odpowiednia do badań poświęconych wyjaśnianiu i opisywaniu względnie nowych i rzadko występujących zjawisk i mechanizmów (tzw. *exploratory research*) [Creswell 2009, s. 4; Yin 2009, s. 7]. Ponieważ ogromne znaczenie w tej metodzie ma dobór analizowanych przypadków, do próby badawczej starano się włączyć jednostki możliwie zróżnicowane pod względem wielkości, formy własności, przedmiotu działalności i sektora, w jakim funkcjonują [Geddes 2006, s. 89].

Literatura

- Creswell J.W., *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009.
- Fołtyn H., *Klasykcyjne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
- Geddes B., *Paradigms and Sand Castles. Theory Building and Research Design in Comparative Politics*, The University of Michigan Press 2006.
- Gerring J., *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H., *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Govindarajan V., Trimble Ch., *10 Rules for Strategic Innovators. From Idea to Execution*, Harvard Business School Publishing, Boston 2005.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.

- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lichtarski J.M., *Struktury procesowe i zadaniowe – analiza porównawcza*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” 2010a, nr 1.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych – studium porównawcze*, „Przegląd Organizacji” 2010b, nr 11.
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009.

AUTODYNAMIZM AS A MECHANISM FOR TRANSFORMING THE PROJECT INTO THE PROCESS ORIENTED ORGANIZATION

Summary: The goal of the article is to explore the nature of autodynamizm. It can be defined as a mechanism of project structure self-creation. It means that too often new project teams and task forces are based on solutions and patterns used before, even if the new teams performed projects of different kind. According to the findings carried out in 2009-2010 and based on the cross case study research design, autodynamizm leads organizations from project to process oriented, and it is one of the most significant factors that influence organizational design of project oriented organizations.