



Institute of Economic Research Working Papers

No. 86/2015

**Contemporary organization and a perspective on
integration and development**

Anna Piekarczyk

The paper submitted to

**VIIIth INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED
ECONOMICS
CONTEMPORARY ISSUES IN ECONOMY
under the title
MARKET OR GOVERNMENT?**

Institute of Economic Research and Polish Economic Society Branch
in Toruń

18-19 June 18-19, 2015, Toruń, Poland

Toruń, Poland 2015

© Copyright: Creative Commons Attribution 3.0 License

Anna Piekarczyk
anna.piekarczyk@ue.poznan.pl
Poznań University of Economics
Chair of Organisation and Management Theory

Contemporary organization and a perspective on integration and development

JEL Classification: L20, D21, D23

Keywords: systemic approach, know-why methodology, integration, development

Abstract : A contemporary organization is becoming more and more complex and dynamic. Managing such an organization often requires new solutions in order to face the fast-expanding comprehensiveness in economy, politics and private life. Understanding complex connections between the elements of a system can remedy this situation. Therefore, when planning and making decisions a lot of factors should be taken into consideration and their interdependencies should be seen. Know-why methodology, thanks to which systems, their parts and interdependencies between these parts can be examined, may be used to understand the individual situation of a given organization. The central point of know-why methodology concerns presenting mutual interactions between factors in the form of a connections network. Such visualization enables scrutinizing these connections, analyzing them and conducting a simulation of their future state. Know-why thinking lets one recognize and diagnose key factors of success and explains, in a metasystemic way, what distinguishes and characterizes an efficient system. The efficient system model in the know-why methodology is the belief that in the process of evolution the system which attains success is the one which adapts in the longer period to its environment (integrates) but it also, for a longer or shorter time, changes together with the environment or in relation to competition (develops) (Neumann, 2008, p.15). Thus, an efficient organization finds itself in equilibrium between integration and development for a longer period. Such a way of thinking can be represented graphically by means of so-called space of events (larger parameter space), which R. Thom was using in his catastrophe theory (Thom, 1989, p.35). When presenting the know-why thinking by means of a wave one can investigate in which “place” on the wave a given situation is presently “located” and whether or not effective integration and development are occurring in this case.

The organization’s development can be looked at through the prism of hard or soft factors. Standardization protects an organization from falling from the wave to the right over its crest and organizational culture, which gives a certain extent of freedom, makes the organization develop itself or move up towards the wave’s peak. Development should therefore be of a dual nature otherwise there is a

threat of catastrophe (Neumann, 2012, p.144). Integration within an organization through values, ideals and primary goals can be an alternative for standardization.

Factors which significantly influence the functioning of an organization were also shown through a network of connections. It is possible to observe within the network that the ability to think independently, effective communication channels, creativity, motivation and team work are vital factors which can be shaped through adequate management quality, suitable attitudes of employees and utilization of IT tools. It is clearly visible on the picture in the network that the mutual interaction of factors such as strategic transparency, Corporate Identity, team work, flat organizational hierarchy as well as understanding and support influence the shaping of a successful organization. Organizational culture which accepts mistakes and an afterthought concerning connections and mutual interactions between key factors of organizational success also influence prosperity of an organization.

The network also includes employee motivation as an important factor contributing to the organization's success. Motivation conditioned by the vast range of emotions that work brings with itself is very effective and crucial for a large number of employees. There are negative feelings of overload, suppression and uncertainty and positive feelings of safety and joy connected with the possibility of influencing the shape of emergent situation and with accomplishing goals. Thus, the sensation of integration and development appears or lack of thereof is felt. It is worthwhile to observe and analyze the situation to see where on the wave a given employee is located and whether in this case effective integration and development are taking place or if rather, due to long lasting imbalance, he or she is feeling overloaded, isolated and tense. While climbing up the wave's peak workers can fulfill their need for experiencing integration and development.

Every feeling known to man can be subjected either to the need of integration or the need of development. The criteria however, thanks to which people can experience these emotions are very individualistic. It is hard to determine what is finally going to work - the only thing that can be done is creating appropriate possibilities for sensing integration and development. There are some organizations which can keep the balance between integration and development and there are others where imbalance occurs as their organizational culture unilaterally supports only development or integration. When employees do not get integrated and do not improve themselves in organizations for a long time they start looking for the feeling of integration and development in their private lives.

Introduction

Sprawna organizacja i efektywne zarządzanie są obecnie niezbędnym warunkiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Współczesna organizacja musi więc nieustannie reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim na silną konkurencję i wzrastające wymagania

swoich klientów. Organizacja natomiast staje się coraz bardziej złożona i dynamiczna. W kierowaniu nią można się zbliżyć do optimum tylko pod warunkiem całościowego rozwiązywania splotów powiązanych i przenikających się wzajemnie problemów decyzyjnych. Dlatego zarządzanie musi być kompleksowo prowadzonym procesem całościowego sterowania organizacją.

Obecnie niepewność, kompleksowość i zmienność świata jest tak duża, że zarówno złożone, jak i mniejsze problemy, z którymi ludzie muszą się zmierzyć, pozostają nierozwiązane (Honegger, 2008, p. 21). To wywołuje naturalną potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań, aby zmierzyć się z szybko zwiększającą się kompleksowością w gospodarce, nauce, społeczeństwie, polityce i życiu prywatnym. Wielu autorów stosujących podejście systemowe m.in. G. Probst, P. Gomez, H. Ulrich, H. Vettiger, F. Vester, J. O'Connor, I. McDermott, E. Laszlo podkreśla, że środkiem zaradczym do poprawy sytuacji jest zrozumienie kompleksowych powiązań pomiędzy elementami w systemie. K. Neumann również zachęca do refleksji nad powiązaniem, aby planując i podejmując decyzje uwzględniać wiele czynników, dostrzegać współzależności pomiędzy nimi, a więc nie analizować tylko prostych związków przyczynowo-skutkowych. Wspomniany autor bazując na podstawach teoretycznych podejścia sieciowego i teorii systemów stworzył metodykę know-why, za pomocą której można badać, jak funkcjonują systemy, części tych systemów i zależności pomiędzy nimi (Neumann, 2012, p. 11). Metodyka know-why jest więc próbą zrozumienia indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa poprzez przedstawienie wzajemnych oddziaływań pomiędzy czynnikami w postaci sieci powiązań (Neumann, 2009, p.17).

W myśleniu know-why wykorzystuje się za podstawę wzorzec skutecznego systemu zaczerpnięty z natury, który odnosi się do dwóch wyznaczników – integracji i rozwoju. Celem artykułu jest w związku z tym próba odpowiedzi na pytanie, czy współczesna organizacja daje poczucie integracji i rozwoju. W artykule przedstawiono współczesną organizację za pomocą sieci wykorzystując metodykę know-why.

Methodology of the research

W artykule zastosowano metodykę myślenia sieciowego oraz jej udoskonaloną wersję metodykę know-why, która pozwala na zrozumienie procesów i zjawisk, szczególnie w sytuacjach dynamicznych, nieprzejrzystych i zawiłych. Metodyka ta ma rodowód systemowy, a jej autorzy posługują się pojęciami i ustaleniami teorii systemów, w której podstawowy paradygmatem jest szerokie, całościowe widzenie i badanie świata (Zimniewicz, 2003, p.134). Praktyczne zastosowanie tej metodyki

pozwała m.in. na uzyskanie odpowiedniej definicji problemu oraz poznanie jak funkcjonują systemy nie tylko w formie statycznej, ale też dynamicznej i dzięki jakim procesom (najczęściej tym niewidzialnym) zmieniają się, zmieniając jednocześnie swoje otoczenie. Procesy te wymykają się więc często bezpośrednim obserwacjom

Współczesne organizacje są coraz bardziej złożonymi i dynamicznymi systemami, które funkcjonują w niepewnym i turbulentnym otoczeniu. Zrozumienie ich natury oraz podejmowanie działań w tym kompleksowym systemie wymaga metod, które są w stanie ująć ich dynamikę. Podejście sieciowe pozwala więc analizować funkcjonowanie organizacji całościowo, a zatem „widzieć dalej i głębiej”, czyli nie koncentrować się tylko na bezpośrednich skutkach powziętej decyzji, lecz rozważać, jakie ona może wywołać efekty w długim łańcuchu przyczynowo-skutkowym (Piekarczyk, Zimniewicz, 2010, p.28).

Zrozumienie kompleksowych powiązań za pomocą metodyki know-why

Człowiek żyje w świecie, którego wzajemne powiązania były zawsze trudne do zrozumienia dla ludzkiego umysłu, np. łańcuchy i sieci pokarmowe organizmów żywych, zrozumienie jak funkcjonują siły natury, powiązania występujące w gospodarce światowej (Vester, 2002, p.9). Należy zdawać sobie sprawę, że wszystkie wyzwania współczesności, takie jak chociażby zmiany klimatu, kryzysy gospodarcze, reformy edukacyjne odznaczają się tzw. dynamiczną kompleksowością. Dlatego oprócz prostego myślenia przyczynowo-skutkowego potrzebne jest spojrzenie na struktury dynamiczne, aby zrozumieć istotę i funkcjonowanie systemów kompleksowych (Piekarczyk, 2014, p. 27).

F. Vester zauważa pilną potrzebę wykorzystania myślenia sieciowego w praktyce gospodarczej, które głównie wynika z tego, aby nie unikać wzrastającej kompleksowości, czyli nie podejmować decyzji intuicyjnie lub według schematu zaczerpniętego z przeszłości, lecz aby z niego świadomie korzystać (Vester, 1990, p. 506). Jednak to wymaga zmiany dotychczasowych metod planowania i podejmowania decyzji. Jak pokazują porażki i błędy z lat ubiegłych, klasyczne metody podejmowania decyzji dotyczące zarówno zarządzania przedsiębiorstwami, rozwoju regionalnego, pomocy gospodarczej dla krajów trzeciego świata lub polityki ochrony środowiska naturalnego, zawiodły głównie dlatego, że nie uwzględniały kompleksowych oddziaływań i sprzężeń zwrotnych (Vester, 2002, p.11). P. Senge zauważa, że typową ludzką reakcją w systemowej rzeczywistości jest poszukiwanie przyczyny (zwykle jednej, no może kilku) i analizowanie prostego łańcucha przyczynowego, stosując klasyczne

redukcjonistyczno-izolacjonistyczne podejście. Nie przychodzi wtedy na myśl, by analizować wielostronne i wielokierunkowe oddziaływania, w szczególności pętle sprzężeń zwrotnych. Trudno bowiem przeprowadzać tego typu operacje w głowie, a rzadko jest akurat pod ręką podstawowe narzędzie, czyli komputer z odpowiednim oprogramowaniem, z reguły decydenci nie dysponują też wiedzą o metodach i sposobach prowadzenia analizy systemowej (Senge, 2002, p.13). W efekcie za pomocą intuicji człowiek odkrywa wymarzone, proste łańcuchy przyczynowo-skutkowe i nieskomplikowane „prawa” rządzące złożonymi zjawiskami i wprowadza intuicyjne rozwiązania do praktyki ekonomicznej, politycznej czy społecznej przedsiębiorstwa, organizacji, kraju – z fatalnymi zwykle skutkami, całkowicie odmiennymi od zamierzonych (Senge, 2002, p.13). Jak zauważają J. Honegger i H. Vettiger zmiana sposobu myślenia jest w związku z tym niezwykle istotna dla współczesnych menedżerów, którzy konfrontowani są nieustannie z kompleksowymi sytuacjami (Honegger, Vettiger, 2003, p.13). Zupełnie takiego samego zdania jest P. Senge, którego badania dotyczyły sposobów wprowadzania istotnych zmian (Senge, 2004, p.20).

Myślenie sieciowe wychodzi więc naprzeciw zwiększającej się kompleksowości, uwzględnia bowiem wiele czynników i zwraca uwagę na wzajemne powiązania i oddziaływania (Probst, Gomez, 1990, p. 903). Metodyka myślenia sieciowego oraz jej udoskonalona wersja – metodyka know-why – mają rodowód systemowy. Jej autorzy posługują się pojęciami i ustaleniami teorii systemów, w której podstawowym paradygmatem jest szerokie, całościowe widzenie i badanie świata (Piekarczyk, Zimniewicz, 2010, p. 28). Ich centralnym punktem jest przedstawienie wzajemnych oddziaływań pomiędzy czynnikami w postaci sieci powiązań. Taka wizualizacja umożliwia przyglądanie się tym powiązaniom, poddawanie ich analizie oraz przeprowadzanie symulacji ich przyszłego stanu. W ujęciu sieciowym identyfikuje się także sprzężenia zwrotne oraz nieliniowy rozwój sytuacji.

Integracja i rozwój – wyznaczniki wzorca skutecznego systemu

Myślenie know-why oraz myślenie sieciowe pozwalają rozpoznać i diagnozować kluczowe czynniki sukcesu. Poza tym myślenie typu know-why wyjaśnia metasystemowo, co wyróżnia i charakteryzuje sprawnie działający system. Autor metodyki K. Neumann w celu stworzenia wzorca skutecznego systemu skorzystał z ewolucyjnego modelu rozwoju i osiągania sukcesu wynikającego z ludzkiej natury i ludzkich potrzeb (Neumann, 2007, p. 46). Ludzie z reguły robią wszystko w wyniku działania ich instynktów. Te instynkty służą ewolucyjnej integracji i

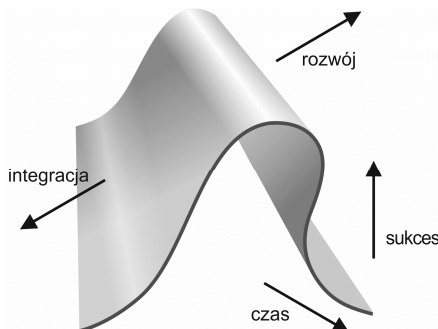
rozwojowi. Ludzie są więc wciąż myśliwymi i zbieraczami, których instynkty służą genetycznie optymalnemu rozmnażaniu się i przeżyciu własnego potomstwa.

W związku z tym wzorcem skutecznego systemu jest przekonanie, że w wyniku ewolucji sukces odnosi ten (system), który dopasowuje się w dłuższym okresie do swojego otoczenia (integruje się), ale również przez krótszy lub dłuższy czas zmienia się wraz z otoczeniem lub w stosunku do konkurencji (rozwija się) (Neumann, 2008, p. 15). Sprawnie funkcjonujący system znajduje się więc w dłuższym okresie w równowadze pomiędzy integracją a rozwojem. Tak więc człowiek, organizacja, produkt, religia, związek, drużyna itp. osiągają sukces tylko wtedy, gdy się integrują i rozwijają w dłuższej perspektywie.

A więc ludzie odnieśli sukces w procesie ewolucji, ponieważ z jednej strony współpracowali, tworzyli związki społeczne, z drugiej rozwijali się. Za te zachowania odpowiedzialne są hormony i neuroprzekazniki w mózgu, które każdorazowo dają dobre samopoczucie, gdy do kogoś lub czegoś się przynależy, a także odczuwa się pewność i bezpieczeństwo lub odkrywa się albo zdobywa coś nowego. W ten sposób można scharakteryzować zachowania ludzi zazwyczaj wtedy, gdy podejmują aktywność nie w sposób rutynowy lub związany z wykonywaniem obowiązków, lecz gdy wynika ona z ich wewnętrznych potrzeb (zazwyczaj nieuświadomionych) dających właśnie uczucie integracji i rozwoju. Ciekawe jest to, że czynniki, w wyniku których ludzie integrują się i rozwijają, mogą być bardzo różnorodne. Jeden czuje się zintegrowany na stadionie piłkarskim lub przed ekranem komputera, drugi prowadząc samochód lub pracując w ogrodzie. Jeden rozwija się przez czytanie książek, drugi przez wypróbowywanie nowych możliwości lub po prostu przez zakup czegoś nowego (Piekarczyk, 2014, p. 29).

Ten sposób myślenia można przedstawić także graficznie. W tym celu wykorzystano tzw. przestrzeń wydarzeń, którą stosował R. Thom w teorii katastrof (Thom, 1989, s. 35). Na rys. 1 zaprezentowano sposób myślenia know-why.

Rys. 1. Myślenie typu know-why



Źródło: Neumann (2012, p.15)

Fala na rys. 1 ilustruje przestrzeń wydarzeń. Im wyżej znajduje się ktoś lub coś na jej powierzchni, tym większy osiąga sukces. Ten ktoś lub coś może poruszać się, np. w lewo w kierunku integracji lub w prawo w kierunku dalszego rozwoju. Fala jest reprezentacją otoczenia, które ciągle się rozwija, zmienia. Ruch fali może przykładowo obrazować rozwój rynku, technologii lub społeczeństwa (Piekarczyk, 2014, p.126).

Jeżeli ktoś lub coś się tylko integruje, a pomijany jest rozwój, to „zsuwa się” z fali, która „przemieszcza się” („płyne”) dalej. Upadek oznacza brak sukcesu. Rys. 2 przedstawia sytuację, w której „zsuwanie się” z fali w wyniku braku rozwoju powoduje przemieszczanie się w obszar porażki (Piekarczyk, 2014, p.126).

Rys. 2. Myślenie typu know-why. Brak rozwoju powoduje „zsuwanie się” z fali w kierunku porażki

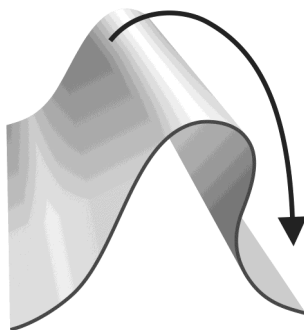


Źródło: Neumann (2012, p.15)

Jeżeli natomiast ktoś lub coś rozwija się zapominając o jednoczesnym integrowaniu się, co na rys. 3 przedstawiono jako

„przesuwanie się” w górę w kierunku grzbietu fali, to może się zdarzyć, że „spadnie” z tej fali w prawą stronę przez jej grzbiet również w kierunku porażki, ponieważ nie jest już dostosowany do otoczenia, nie jest już z nim zintegrowany (Piekarczyk, 2014, p.126).

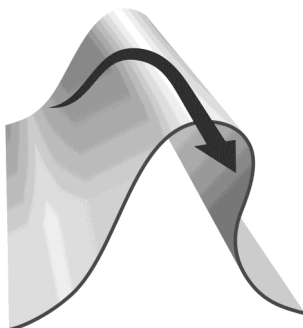
Rys. 3. Myślenie typu know-why. Rozwój bez integracji może spowodować „upadek” z fali w kierunku porażki



Źródło: Neumann, (2012, p. 16)

Stosując myślenie typu know-why poszukuje się przyczyn danej sytuacji problemowej. Stawia się zatem proste pytanie „dlaczego” – np. dlaczego ludzie prowadzą konwersację, idą na stadion, dlaczego dany produkt osiągnął sukces, a dlaczego reformy polityczne skończyły się niepowodzeniem. Sposób myślenia know-why przedstawiony na powyższych rysunkach z wykorzystaniem fali, pomaga zrozumieć, że skuteczne środki zmierzające do naprawy sytuacji problemowej powinny zmierzać w kierunku przywrócenia równowagi pomiędzy integracją a rozwojem. Patrząc zatem na rysunek 4 przedstawiający myślenie know-why rozpatruje się, w jakim „miejscu” fali „znajduje się” obecnie dana sytuacja i czy w tym przypadku dochodzi do skutecznej integracji i rozwoju, czy raczej w wyniku długo trwającej nierównowagi między integracją a rozwojem sukces jest zagrożony. Bo przecież największy sukces osiąga się „znajdując się” na szczycie fali, czyli wtedy gdy dochodzi do równowagi pomiędzy integracją a rozwojem. Jako przykład posłużyć może remont wielu starych kamienic w Poznaniu. Zachowuje się ich przedwojenne fasady, pruski mur, natomiast wnętrza projektuje się i wykonuje według najnowszych trendów panujących w budownictwie. Spotkało się to z bardzo pozytywnym odbiorem przez społeczeństwo. W ten sposób zostaje zachowana równowaga między integracją a rozwojem.

Rys. 4. Myślenie typu know-why. Równowaga pomiędzy integracją a rozwojem



Źródło: Neumann, (2008, p. 19))

Podsumowując można stwierdzić, że wszyscy ludzie potrzebują integracji i rozwoju, to czyni ich szczęśliwymi. U każdego jednak coś innego może powodować poczucie integracji i rozwoju. Jest to jednak sprawa indywidualna związana, np. z różnymi doświadczeniami, przyjętymi kryteriami czy warunkami. K. Neumann zauważa, że ludzie pierwotni rozwijali się przez wynalezienie nowych narzędzi, strategii polowania, zdobywanie nowych terytoriów, natomiast współczesny człowiek poszukuje rozwoju w sukcesie zawodowym, w sporcie, w grach komputerowych lub chociażby w wyborze nowych dań (Piekarczyk, 2014, p.127)

Integracja i rozwój we współczesnej organizacji

Obraz współczesnej organizacji można przedstawić za pomocą modelu (sieci), w której określa się, jakie są najistotniejsze powiązania pomiędzy elementami tej organizacji oraz w jaki sposób elementy te na siebie wpływają. Na rozwój organizacji można więc spojrzeć przez pryzmat czynników twardych, czyli, np. standaryzacji procesów, hierarchii organizacyjnej, profili kompetencyjnych i kanałów komunikacyjnych. Z drugiej strony w grę wchodzi również czynniki miękkie, do których zaliczyć można m.in. kulturę planowania, decydowania i komunikowania się w organizacji.

Jeżeli spojrzeć na organizację z punktu widzenia przedstawionego powyżej wzorca skutecznego systemu zaczerpniętego z ewolucyjnego modelu rozwoju i osiągania sukcesu wynikającego z ludzkiej natury i ludzkich potrzeb, a przedstawionego w tym artykule na rysunku 3, to można stwierdzić, że standaryzacja zabezpiecza organizację przed upadkiem z fali w prawo przez jej grzbiet, natomiast kultura organizacyjna,

która daje pewien zakres swobody, powoduje, że organizacja w ogóle rozwija się, czyli przesuwana w górę w kierunku szczytu fali. Czyli zachodzi sytuacja, o której wspomina K. Neumann, że rozwój powinien być dualny, w przeciwnym razie grozi katastrofa (Neumann, 2012, p.144).

Integracja w organizacji poprzez wartości, ideały oraz cele nadrzędne może stanowić alternatywę do standaryzacji. To jednak czy integracja będzie dobrze funkcjonowała bez standaryzacji zależy w dużej mierze od jakości zarządzania. Standaryzacja oznacza dążenie do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów (Dz. U., 2002). Standaryzacja prowadzi więc do zmniejszenia różnorodności oraz zapobiega niepotrzebnej różnorodności na przyszłość. Jej celem jest ujednoczenie wzorców i mechanizmów funkcjonujących w organizacji. Standaryzacja umożliwia powielanie i monitorowanie procesów produkcyjnych, a więc w dużej mierze umożliwia produkcję masową. Pozwala to także na dokonywanie szybkich zmian na stanowiskach pracy.

Z systemowego punktu widzenia standaryzacja może funkcjonować wtedy, gdy różnorodność warunków brzegowych jest niewielka. Gdy zwiększa się natomiast poziom swobody w organizacji, zwiększa się w ten sposób jej różnorodność, a to wspiera mechanizmy samoorganizacji. Samoorganizacja i swoboda może dobrze funkcjonować dopóty, dopóki jest spójna i zintegrowana z celami przedsiębiorstwa, a rozwój organizacji nie jest oderwany od kontekstu otoczenia (Neumann, 2012, p. 144-145). Problemy i straty mogą się pojawić natomiast w sytuacji, gdy działalność poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa lub działu badań i rozwoju jest zbyt oddalona od celów przedsiębiorstwa. Wysoki poziom swobody organizacyjnej może być także wykorzystywany przez pracowników, którzy poprzez nieetyczne postępowanie dążą do realizacji osobistych celów odległych od celów przedsiębiorstwa.

Czynniki, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie organizacji można również przedstawić za pomocą sieci powiązań (Gomez, Probst, 1995, p.36). Sieć stanowi wizualizację sytuacji problemowej, która odzwierciedla oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi elementami (Ulrich, Probst, 1990, p.31). Umożliwia to przyglądanie się sytuacji przedsiębiorstwa „w długich łańcuchach przyczynowo – skutkowych” i analizowanie, jakie efekty pozytywne i negatywne ujawnią się w miarę upływu czasu. Następuje w ten sposób „odkrywanie” nowych czynników występujących w sieci wzajemnych zależności (Piekarczyk, Zimmewicz, 2010, p.28).

W sieci zależności można zaobserwować, że powodzenie organizacji jako całości zależy od tego, czy realizowane są właściwe działania we właściwy sposób. A zatem czy działania są skuteczne, ale równocześnie korzystne i czy udział błędów jest nieznaczny. A więc umiejętność samodzielnego myślenia, sprawne kanały komunikacyjne, kreatywność, motywacja, praca zespołowa to istotne czynniki, które można kształtować poprzez odpowiednią jakość zarządzania, właściwą postawę pracowników oraz użycie narzędzi informatycznych. Na rysunku 5 przedstawiono podstawowe powiązania pomiędzy kluczowymi czynnikami przyczyniającymi się do powodzenia organizacji.

W sieci na rys.5 podjęto próbę odzwierciedlenia podstawowych powiązań, sprzężeń zwrotnych i opóźnień w systemie. Oczywiście każdy ma inny punkt widzenia, może więc udowodnić, że w szczególnych przypadkach sytuacja wygląda inaczej. Skonstruowana sieć może być zmieniana i uzupełniana, może zatem stanowić punkt wyjścia do dalszej dyskusji. Jednym z kluczowych czynników przedstawionych w sieci na rys. 5 jest błędne rozumienie istoty kierowania i zarządzania. Na rysunku tym pokazano, że aby w bezpośredni lub pośredni sposób wpłynąć na skuteczność organizacji, jej kreatywność i podejmowanie właściwych działań potrzebna jest dobra komunikacja oraz sprawna praca zespołowa. Na dobre porozumienie pomiędzy pracownikami wpływa m.in. struktura organizacyjna, możliwość samodzielnego myślenia oraz prawidłowe zrozumienie istoty kierowania i zarządzania. Kierownictwo odpowiada bowiem za wyniki, nie jest ono jednak wyłącznym nośnikiem kompetencji w organizacji. Dobre kierowanie powinno zatem wspierać kompetencje innych i je odpowiednio łączyć ze sobą. Kierownictwo nie powinno w związku z tym oceniać sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja wyłącznie samodzielnie bez udziału innych. Wspólne tworzenie strategii przedsiębiorstwa, przedstawianie pracownikom sytuacji firmy, wyjaśnianie istoty podstawowych powiązań i sprzężeń zwrotnych, aby mogli ocenić, czy sytuacja rozwijać się będzie pozytywnie, czy raczej utknęła w błędnym kole, wpływa bardzo integrująco. Brak integracji wywołuje natomiast lęki i obawy. Jeżeli jest bowiem coś, czego ludzie nie rozumieją, nie potrafią wyjaśnić, to powoduje, że czują się niepewnie i tracą poczucie integracji.

Wizualizacja powiązań przedstawiona na rys. 5 umożliwia przyglądanie się sytuacji przedsiębiorstwa. Widać na nim wyraźnie, że wzajemne oddziaływanie czynników takich jak: transparentność strategii, Corporate Identity, praca zespołowa, płaska hierarchia organizacyjna oraz zrozumienie i wsparcie ze strony zarządu wpływa na kształtowanie organizacji odnoszącej sukcesy. Na powodzenie organizacji wpływa również kultura organizacyjna akceptująca błędy, ale jednocześnie niezwykle istotna jest refleksja na temat powiązań i wzajemnych oddziaływań pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu w organizacji.

Według badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group umiejętność dostrzegania współzależności pomiędzy czynnikami i ich umiejętne analizowanie jest kluczową kompetencją przyszłości (BCG, 2002, p.16). Wielu autorów zajmujących się podejściem sieciowym stwierdza, że wszystkie problemy – od codziennych po globalne – można złączyć lub ich w ogóle uniknąć poprzez lepsze zrozumienie powiązań pomiędzy elementami składowymi systemu (Braun, 2001, p.13). Do refleksji nad powiązaniem zachęcają też W. Sitte i H. Wohlschlägl, gdyż

daje to nowy wgląd i nowe zrozumienie oraz pozwala dojść do nowych wniosków (Sitte, Wohlschlägl, 2006, p. 508). W myśleniu sieciowym, w tym również w metodyce know-why, reprezentowane są możliwe wszystkie zainteresowane grupy interesu. To umożliwia spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia. Przedstawiając kluczowe czynniki we wzajemnych powiązaniach w postaci sieci ważne jest, aby w dyskusję i pracę „nad siecią” zaangażowanych było wielu pracowników, bo przecież „największa inteligencja” w organizacji nie znajduje się w zarządzie. Na zbiorową inteligencję całej organizacji składa się inteligencja jej poszczególnych pracowników. Analizując sytuację przedsiębiorstwa za pomocą sieci w zespole złożonym z pracowników różnych szczebli i specjalności tworzy się kulturę organizacyjną opartą na transparentności. Jednak taka kultura, co zauważa K. Neumann, może napotykać na opór (Neumann, 2012, p.148). Na przeszkodzie może stać ewolucyjne dążenie człowieka, aby w stosunku do każdego podchodzić jak do konkurenta. W związku z tym, ten kto chce awansować, niechętnie podzieli się swoimi pomysłami na forum grupy i nie pozostawi „wieńca laurowego” zespołowi, bo przecież wspólne kształtowanie sytuacji problemowej za pomocą sieci odzwierciedla sposób myślenia całej grupy. Natomiast ten, kto już awansował, również niechętnie będzie chciał odkrywać swoje słabe strony, które mogą pojawić się podczas modelowania sytuacji za pomocą metodyki sieciowej. Jeżeli pracownicy o wiele lepiej opisują powiązania niż ich przełożony, łatwiej „odkrywają” nowe czynniki, „widzą dalej i głębiej”, to kierownik może czuć się zagrożony. Poza tym jeżeli decyzje podejmowane są na podstawie transparentnych ocen, przy zrozumieniu istotnych powiązań to decydent może być krytykowany za swoją opieszałość i nieudolność. Bez wizualizacji i refleksji nad powiązaniem porażkę można byłoby przypisać dużej kompleksowości. Mimo oporu kultura decydowania, planowania i komunikowania się polegająca na wizualizacji i analizie powiązań pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu może być bardzo efektywną dźwignią rozwoju organizacyjnego.

W sieci na rys. 5 ujęto również bardzo istotny czynnik przyczyniający się do sukcesu organizacji, a mianowicie motywację pracowników. Wielu autorów uważa, że motywacja pracowników to podstawa skutecznego zarządzania. W dzisiejszych czasach pracodawca musi dbać nie tylko o bezpieczne i higieniczne warunki pracy, ale również o komfort psychiczny pracowników. M. Armstrong stwierdza, że podstawą sukcesu firmy jest efektywne kierowanie ludźmi (Armstrong, 1996, p.9). To oni są najważniejszym gwarantem realizacji zamierzeń, dlatego najlepszym rozwiązaniem jest osiągnięcie balansu między celami, które są ważne dla ludzi a strategią firmy. Oczywiście są pracownicy, którzy definiują swój status poprzez liczbę podwładnych i bez względu na rodzaj

przedsiębiorstwa zmieniają pracę, aby kierować większą liczbą pracowników lub zarobić więcej pieniędzy. Zły szef może być zdecydowanie przyczyną niskiej wydajności wielu pracowników. Jednak wraz ze wzrostem liczby pracowników, zmniejsza się wpływ na wydajność, jaki może mieć pojedynczy kierownik. O wiele bardziej skuteczna i przede wszystkim istotna dla dużej liczby pracowników jest motywacja, której nie można zredukować do statusu (miejsca lub stanowiska pracy), bo istnieje jeszcze ogromna rozpiętość uczuć, którą praca niesie ze sobą (Neumann, 2015, s.24-27). Są więc negatywne uczucia przeciążenia, stłumienia i niepewności oraz pozytywne uczucia bezpieczeństwa i radości, związane z możliwością wpływania na kształtowanie się sytuacji oraz ze zdobywaniem osiągnięć. Pojawia się więc poczucie integracji i rozwoju lub odczuwany jest ich brak.

Obecnie możliwości kariery i rozwoju zawodowego są bardzo cenne dla coraz większej liczby pracowników. Dostrzegany brak możliwości rozwoju zawodowego to najczęstsza przyczyna zmiany pracy przez utalentowanych pracowników nawet wtedy, gdy wynagrodzenie jest satysfakcjonujące. Przyczyną zmiany pracy może być też fakt, że firma gwarantuje rozwój zawodowy, ale proponowane przez nią wynagrodzenie z ledwością pozwala pracownikowi na zaspokojenie minimum wymagań odnoszących się do poziomu jego życia lub jest niższe od zarobków innych, z którymi pracownik się porównuje, a nawet nieświadomie konkuruje. Warto więc obserwować sytuację i przeanalizować, w jakim „miejscu” fali znajduje się obecnie dany pracownik i czy w jego przypadku dochodzi do skutecznej integracji i rozwoju, czy raczej w wyniku długo trwającej nierównowagi czuje się przeciążony, wyizolowany i napięty. Pracownicy mogą w swojej pracy wspinać się na szczyt fali zaprezentowanej na rys. 4, która cały czas wznosi się i przemieszcza. W ten sposób spełniają swoją potrzebę integracji i rozwoju. Dzięki temu towarzyszą im pozytywne uczucia i emocje, odczuwają bowiem satysfakcję i radość z wykonywanej pracy. I wtedy dochodzi do równowagi pomiędzy odczuwaną integracją a rozwojem.

Dla osiągnięcia tej równowagi ważna jest odpowiednia atmosfera w przedsiębiorstwie, która powinna być konsekwentnie monitorowana. Do tego potrzebna jest pełna transparentność działań i decyzji, gdyż w ten sposób pracownicy mogą poczuć się bezpieczniej w pracy i pozytywnie ocenić jej przyszłość. Poza tym stworzenie spójnego wizerunku firmy (Corporate Identity) zgodnego z wizją i strategią działania pozwala na stworzenie własnego stylu i osobowości organizacji. To tworzy pozytywny wizerunek, poprawia reputację i wzmacnia renomę firmy w oczach pracowników i klientów. Ważna jest zatem odpowiednia atmosfera w miejscu pracy, przestrzeń na komunikację nieformalną i zdrowe warunki

pracy, bo to pozwoli pracownikom poczuć się częścią zespołu i zaspokoi ich potrzebę integracji.

Obok poczucia integracji bardzo ważne są też możliwości dalszego rozwoju. Rozwój nie może być jednak zbyt intensywny, gdyż prowadzi do przeciążenia. W praktyce nie zawsze łatwo o zrównoważony rozwój pracowników. W sytuacji bowiem, gdy pracownik szczególnie dobrze wykonuje zadania i spełnia obowiązki przypisane jego stanowisku pracy, a przez dłuższy czas wymagania te pozostają bez zmian, to może w pewnym momencie poczuć się znużony i znudzony, czyli odczuwa, że nie w pełni wykorzystuje swój potencjał. Wówczas organizacja winna rozwiązać tę sytuację w ramach stanowiska pracy, np. zastosować techniki wzbogacające pracę. Jeśli nie widzi takich możliwości, to powinna bezwzględnie zadbać, aby mimo wszystko następował rozwój pracownika. Nie musi on być związany z zakresem i przedmiotem pracy. Dotyczyć może zainteresowań pracownika, kształtowaniem jego umiejętności czy talentów. Ważne, aby pracownik miał poczucie, że organizacja oferuje mu niezmiernie wartościowe możliwości rozwoju, nawet poza miejscem wykonywania pracy.

Refleksje końcowe

Ludzie chcą się rozwijać i czuć się zintegrowani. Są to podstawowe motywy ludzkiego działania, które zaprowadziły człowieka na szczyt łańcucha pokarmowego i z których wynikają dobre jak i złe strony cywilizacji. Każde uczucie, które zna człowiek, można przyporządkować albo potrzebie integracji, albo potrzebie rozwoju. Jednak kryteria, za pomocą których ludzie mogą doświadczać tych uczuć są bardzo indywidualne. Jeden czuje się zintegrowany działając społecznie, inny śpiewając w chórze akademickim. Jeden rozwija się dzięki udziałowi w kursach samorozwoju, inny poprzez grę w szachy. W każdym wypadku w mózgu następuje wydzielanie neuroprzekaźników i hormonów, które dają za każdym razem dobre samopoczucie. Co w ostateczności zadziała, trudno określić – można jedynie kształtować odpowiednie możliwości odczuwania integracji i rozwoju.

Są przedsiębiorstwa, które oferują tylko możliwości rozwoju lub tylko możliwości integracji. Warto więc zbadać, jakie są w tym względzie odczucia pracowników. Także istotną informacją dla organizacji byłyby wyniki analizy, które można przedstawić za pomocą sieci pokazujące, jakie czynniki pobudzają lub hamują integrację oraz co wspiera lub uniemożliwia rozwój. W ten sposób powstanie szerszy obraz sytuacji przedsiębiorstwa, uwidaczniający czynniki, które wpływają na integrację i rozwój. Ważne jest, aby były to czynniki różnorodne, które wzajemnie się

uzupełniają, wiążą i pobudzają do aktywności, aby były czynnikami sprawczymi działania człowieka. Bo zagrożona jest egzystencja tych, którzy przez dłuższy czas nie integrują się oraz nie rozwijają się, nie doskonalą. Zrozumiały to dobrze japońskie przedsiębiorstwa, które rozwijają się w wyniku silnej integracji wykorzystując tzw. kolektywną inteligencję (Nonaka, Takeuchi, 1995, pp. 95-117). Ch. Bartell i S. Ghoshal zauważają, że w praktyce jest wiele przedsiębiorstw, które potrafią zachować równowagę pomiędzy integracją a rozwojem (Bartell, Ghoshal, 1997, p. 48-56). Dla zachowania tej równowagi ważne jest kształtowanie atmosfery wzajemnego zaufania i wsparcia, gdyż dzięki temu wzrasta indywidualna inicjatywa pracowników, polepsza się współpraca pomiędzy nimi oraz intensyfikują się procesy uczenia (Bartell, Ghoshal, 1994, p. 91). Są jednak organizacje, w których dochodzi do nierównowagi pomiędzy tymi dwoma wyznacznikami. Wtedy często pracownicy tych firm poszukują poczucia integracji i rozwoju na innych płaszczyznach życia.

Bibliografia

- Armstrong M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
- Boston Consulting Group (2002). *Die Zukunft bilden. Eine gemeinsame Aufgabe für Schule und Wirtschaft*, München: The Boston Consulting Group GmbH,
- Braun W. (2001). *Wie man mit der vernetztes Denken Probleme meistert*, WirtschaftsBild 23/2001
- Dziennik Ustaw 2002.169.1386 – ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji
- Ghoshal S., Bartlett Ch. (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness
- Ghoshal S., Bartlett Ch. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gomez, P., Probst G.(1995). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, Bern – Stuttgart – Wien: Verlag Paul Haupt
- Gomez, P., Probst G.(1990). Vernetztes Denken — Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41484-2_44
- Honegger J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zu Aktion*, Zürich: Versus Verlag AG

- Honneger J., Vettiger H. (2003). *Ganzheitliches Management in der Praxis*, Zürich: Versus Verlag AG
- Laszlo E. (2004). *Die Neugestaltung der vernetzten Welt. Global denken – global handeln*, Petersberg: Verlag Via Nova
- Laszlo E., Ch. Laszlo (1997). *Managementwissen der 3. Art. Vorsprung durch evolutionäres Denken*, Gabler Verlag. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-84665-5>
- Neumann K. (2010). *Consideo Modeler – So einfach wie Mind Mapping: Vernetztes Denken und Simulation!*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Neumann K. (2012). *Know-why – Erfolg durch Begreifen*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Neumann K. (2015). Management Modelt. Retrieved form http://www.consideo.de/tl_files/consideo/pdfs/papers/EBuchManagementModelt.pdf (11.03.2015)
- Neumann K.(2008). *Know-why. Model Dein Glück*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Neumann K.(2009). *Know-why. Chancen für eine bessere Welt*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Neumann K.(2009). *Know-why. Management kapiert Komplexität*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Neumann K., (2007), *Modelst Du schon – oder trappst Du noch im Dunkel*, Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Nonaka I., Takeuchi H.(1995). *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- O'Connor J., McDermott I. (1998). *Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen & nutzen*, VAK Verlag Kiechzarten bei Freiburg
- Piekarczyk A. (2014). *Kultura jako czynnik integracji i rozwoju w metodyce know-why*. In K. Szymańska (Ed.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej
- Piekarczyk A. (2014). *Zarządzanie w ujęciu całościowym na przykładzie metodyki know-why*. In J. Kardas (Ed.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka
- Piekarczyk A., Zimmiewicz K. (2010). *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Warszawa: PWE
- Probst G., Gomez P. (1989). *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen*, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Probst G., Gomez P. (1993). *Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven*, Landesberg: Verlag Moderne Industrie

- Schwiezer P. (2008). *Systematisch Lösungen finden. Eine Denkschule für Praktiker*, vdt Hochschulverlag an der ETH Zürich
- Senge P. (2006), *Piąta dyscyplina*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna
- Senge P., K. Dyer (2004), Living and Learnig: A Conversation with Peter M. Senge, *Leadership in Action*, 24(3). <http://dx.doi.org/10.1002/lia.1072>
- Sitte W., Wohlschlägl H. (2006). *Beiträge zur Didaktik des Geographie und Wirtschaftskunde*, Wien: Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien,
- Ulrich H., Probst G. (1990). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt
- Ulrich H., Probst G. (1990). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt
- Vester F. (2008). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH und Co. KG
- Vester F. (1990). Vernetztes Denken – unsere Chance. Forum '90 Wissenschaft und Technik. Neue Anwendungen mit Hilfe aktueller Computer-Technologien. *Informatik-Fachberichte*, Volume 259. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-76123-2_32
- Zimniewicz K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne