

Adam Dżidowski*

ARCHITEKTURA ORGANIZACYJNA. POMIĘDZY STRUKTURĄ A PRZESTRZENIĄ ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Współczesna teoria organizacji jest wciąż głęboko zakorzeniona w ideach, które sięgają początków dwudziestego wieku. Efektem takiego stanu rzeczy są nieadekwatne, a wręcz szkodliwe założenia opisujące istotę procesów zarządczych. W szczególności, powszechna pogoń za ilościowo rozumianym obiektywizmem i wymierną efektywnością doprowadziła do stanu, w którym jakość stała się zespołem norm, a nie dążeniem do doskonałości, kapitał intelektualny został zredukowany do różnicy pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy, zamiast odzwierciedlać ludzką wiedzę i relacje, zaś innowacyjność utożsamiono z liczbą nowych produktów, zapominając o jej transformacyjnym charakterze. Ponieważ tak wypaczone podstawy przedsiębiorczości zatracają zdolność do podtrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej, coraz częściej postulowane jest głębsze zrozumienie działań organizacyjnych, które nie jest zredukowane do wymiaru techniczno-ekonomicznego, ale ma też istotny wymiar społeczno-kulturowy. Koncepcją, która ciekawie ilustruje powyższe zmiany, jest architektura organizacyjna. Oddaje ona trudne relacje pomiędzy przyjętymi modelami a ich społeczną realizacją, jak również wskazuje sposoby radzenia sobie ze zmieniającymi się wyzwaniami organizacyjnymi, które ewoluowały od problemów czysto funkcjonalnych, przez procesowe i strategiczne, aż po kulturowe i tożsamościowe, czy wręcz filozoficzne.

Architektura organizacyjna

„Mapa nie jest terytorium” – tym stwierdzeniem Alfred Korzybski ([1958] 2000), ojciec semantyki ogólnej, opisał ontologiczne i epistemologiczne relacje pomiędzy modelem a rzeczywistością. Te same słowa niemal idealnie odzwierciedlają niejednoznaczne relacje pomiędzy strukturą a przestrzenią organizacyjną. Pojęciem, za którego pomocą

* **Adam Dżidowski** – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

można oddać ten złożony układ, jest koncepcja architektury organizacyjnej. Z jednej bowiem strony odwołuje się ona do metaforycznego rozumienia architektury, które można utożsamić ze strukturą organizacyjną (podziałem zadań, koordynacją, hierarchią czy nadzorem), z drugiej zaś strony może odnosić się do architektury w bardziej powszechnym jej rozumieniu, czyli do przestrzeni organizacyjnej (budynków przedsiębiorstwa, przestrzeni biurowej czy lokalizacji). Obie te perspektywy znajdują się w bliskiej relacji do semiotyki architektury, w ramach której Umebrto Eco (Eco 1997) dokonał semantycznego rozróżnienia pomiędzy denotacją budynku (jego utylitarnymi funkcjami) a konotacją budynku (znaczeniem symbolicznym).

W ciągu ewolucji różnorodnych podejść do zarządzania oba te wymiary architektury organizacyjnej podlegały istotnym zmianom. Struktura organizacyjna (mapa) rozwijała się od funkcjonalnej, przez dywizjonalną, macierzową, sieciową, aż po wirtualną i płynną, odzwierciedlając postępującą reorganizację procesów zarządczych oraz zmieniające się źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Z kolei przestrzeń organizacyjna (terytorium) ewoluowała wraz z koncepcjami Taylorowskiego naukowego zarządzania, przez socjaldemokratyczny *Bürolandschaft*, adaptacyjno-efektywnościowe Action Office i wynaturzone Farmy Kubików, aż po przestrzenie otwarte, czy wręcz nieformalne, co odzwierciedlało zmieniające się podstawy kultury organizacyjnej oraz zmienną istotę pracy biurowej.

Pomimo faktu, że problematyka architektury korporacyjnej była obecna w naukach o zarządzaniu od ich samego początku (np. w pracach Eltona Mayo), to dopiero niedawno doczekała się kompleksowego opisu. Obecnie mówi się wręcz o „zwróceniu przestrzennym” (van Marrewijk, Yanow 2010) w badaniach nad organizacjami. Do najbardziej znanych podejść w ramach tego nurtu można zaliczyć prace Michela Foucault (Foucault 1995), w których pojawiło się pojęcie przestrzeni dyscyplinarnej czy odwołania do Benthamowskiego *Panoptykonu*, jak również dokonania Henri Lefebvre, w których znajdujemy koncepcję społecznej kreacji przestrzeni, przebiegającej w wymiarach przestrzeni pojmowanej (ang. *conceived*), praktykowanej (ang. *practised*) i przeżywanej (ang. *lived*) (Lefebvre 1991). To ostatnie podejście wyewoluowało w kierunku pojęcia przestrzeni oczarowywanej (ang. *enchantment*), osadzonej (ang. *emplacement*) i odgrywanej (ang. *enactment*) (Dale, Brunell 2008) lub przestrzeni traktowanej jako fizyczny dystans, zmaterializowaną relację władzy lub przeżywane doświadczenie (Taylor, Spicer 2007). Problematykę architektury organizacyjnej odnajdujemy również w innych pracach, które odwołują się chociażby do proksemiki Edwarda Halla (Hall 1969) bądź idei budynków generatywnych Billa Hilliera, płynnej architektury i (dez)organizacji (Kornberger, Clegg 2004), które odzwierciedlają silne, zmienne i dwukierunkowe relacje pomiędzy architekturą a strukturami społecznymi.

Analiza powyższych relacji okazuje się jednak zadaniem niezwykle trudnym. Tym bardziej, że wraz z ewolucją koncepcji zarządzania badane zależności stają się coraz

bardziej ulotne i rozmyte. Organizacyjne struktury stają się bowiem coraz bardziej rozproszone, wirtualne i tymczasowe, z kolei przestrzenie organizacji z jednej strony ulegają presji ciągłej adaptacji i depersonalizacji, z drugiej zaś stają się jedyną ostoją identyfikacji ze zdekonstruowanym przedsiębiorstwem. Aby zrozumieć te skomplikowane relacje, warto przyrzeć się ewolucji przestrzeni biurowej, która doskonale odzwierciedla dualizm architektury organizacyjnej.

Ewolucja przestrzeni biurowej

Przed rewolucją przemysłową istniało niewiele budynków o funkcjonalności innej niż agrarna bądź klerykałna. Dopiero pod koniec XIX wieku pojawiły się nowe rodzaje budynków, jak szkoły, więzienia, szpitale, fabryki, magazyny i biura. Na wygląd biur w XX wieku wpłynęło zaś pięć głównych podejść do organizacji przestrzeni pracy, odzwierciedlających ewolucję pracy biurowej w ostatnich stu latach. Są to (Kuang 2009):

1. Taylorizm (ok. 1904), w którym podstawowymi determinantami projektowania przestrzeni biurowej była hierarchia, ekonomia ruchu, wizualny nadzór i symbolika biura, a najważniejszymi wymaganiami racjonalność i sprawność pracy.

2. *Bürolandschaft* (ok. 1960), odzwierciedlający przestrzeń, wolność, zróżnicowanie, prywatność, mechanizację i systemowość pracy, w powiązaniu z ideami socjaldemokracji oraz *Human Relations*.

3. *Action Office* (1968), którego synonimem, pozbawionym w czasach jego powstania pejoratywnego wydźwięku, był kubik (*cubicle*), charakteryzujący się modularną, sześcienną wyodrębnioną przestrzenią, służącą, wraz z całym systemem mebli biurowych, podniesieniu adaptacyjności pracy i maksymalizacji produktywności.

4. *Cube Farm* (ok. 1980), czyli farma kubików, oznaczająca rosnącą parcelację przestrzeni pracy, standaryzację, nadzór i elastyczność, w której kubik tylko pozornie zapewniał indywidualność przestrzeni, służąc przede wszystkim funkcjom dyscyplinującym.

5. *Networking* (od końca XX wieku) – koncentracja na mobilności, informatyzacji i wiedzy, związana ze zmianami w relacjach ludzi, czasu i przestrzeni.

O ile wymienione podejścia wydają się istotnie różnić między sobą, to w dużej mierze należą one do tego samego, funkcjonalnego nurtu architektury organizacyjnej. Przyczyną takiego stanu rzeczy były silnie zakorzenione założenia ontologiczne, epistemologiczne, a nawet aksjologiczne, pokutujące w naukach o zarządzaniu. O ile bowiem rozwój nauk ekonomicznych stosunkowo łatwo znajdował odzwierciedlenie w teorii i praktyce zarządzania, to równoległy rozwój nauk społecznych był i często nadal jest ignorowany. Pomimo, że teorie społeczne konsekwentnie zwracały się w kierunku podejść interpretatywnych (fenomenologicznych i hermeneutycznych), men-

dżerowie i pracownicy byli wciąż przysposabiani do życia w świecie strukturalnego funkcjonalizmu. Podejście funkcjonalne naznaczone jest przy tym potrzebą dystansu i normalizacji, a jego celem jest ilościowo rozumiana efektywność.

a) Forma podąża za funkcją

„Forma podąża za funkcją” to powszechnie znane motto, wyznawane przez Bauhaus, czyli szkołę artystyczno-rzemieślniczą powstałą w Weimarze, która wpłynęła na kształtowanie się architektury modernistycznej na początku XX wieku. O ile Bauhausu nie można utożsamiać z pierwotną ewolucją przestrzeni biurowej, o tyle ma on jednak z nią wiele wspólnego. Samo motto dobrze oddaje dominację funkcjonalistycznego myślenia o architekturze organizacyjnej, z kolei zasady wprowadzone przez Bauhaus ostatecznie przyczyniły się do postępującego łączenia wymogów technicznych z wartościami społecznymi, ekologicznymi, estetycznymi i emocjonalnymi architektury biurowej.

Ponieważ na samym początku kształtowania się biur i pracy biurowej jedynymi wzorcami organizacyjnymi były kościół, państwo i wojsko, przedsiębiorcy przejmowali ich struktury i modele organizacji. Kopiowali hierarchiczne, scentralizowane i nakazowe układy, tworząc tzw. struktury funkcjonalne (Salaman 2001), podkreślające linearność, podział pracy i wielostopniowe konstrukcje organizacyjne (McMillan 2002). Jednocześnie, projekty wczesnych biur były w dużej mierze uwarunkowane popularnymi wówczas koncepcjami Fredericka Taylora, a zwłaszcza publikacją *Zasad naukowego zarządzania* z 1911 roku. Konsekwencją taylorowskiego podejścia do zarządzania były projekty biur tworzonych niczym fabryki, w których koncentrowano się na efektywnym dostępie do narzędzi pracy i współpracowników oraz ułatwionym nadzorze wizualnym. Ponadto, współlistniejący, weberowski model biurokratyczny opisywał tak zwaną symbolikę biur. Biurokratyczne zasady i normy były więc podkreślane przez liczne symbole, które obrazowały strukturę organizacyjną i jej zróżnicowanie funkcjonalne, jak również rozwiązania architektoniczne odzwierciedlające hierarchię oraz slogany na ścianach komunikujące wartości przedsiębiorstwa (Donald 2001, s. 284-286). Taylorowsko-weberowskie podejście do efektywności i organizacji pracy doprowadziło do powstania jednego z najbardziej dehumanizujących i degradujących środowisk pracy, w których pracownicy musieli zrezygnować ze wszystkich tradycyjnych praktyk, a system zwalniał ich z jakiegokolwiek wysiłku intelektualnego.

Dopiero w połowie XX wieku pojawiły się nowe, często rozbudowane struktury korporacyjne, które odzwierciedlały rozwój ekonomiczny i zmiany w koncepcjach zarządzania. Wiele przedsiębiorstw nie mogło już operować w ramach tradycyjnych struktur funkcjonalnych, które w przypadku znacznego rozrostu, nie są w stanie uchronić organizacji przed międzywydziałowymi konfliktami. W celu przewyżczenia tej wady wprowadzono nowe rozwiązania, bazujące na teorii systemów oraz założeniach współzależności zasobów i działań. Taka perspektywa doprowadziła do

powstania struktur dywizjonalnych, w których podkreślano adaptację i współpracę, jednocześnie dzieląc korporacje na jednostki odpowiadające danym rynkom, klientom czy też produktom. Ten nowy trend znalazł swoje odzwierciedlenie w projektach biur. *Bürolandschaft* (krajobraz biurowy) to typ podejścia do planowania przestrzeni biurowej, który wyewoluował w Niemczech w latach pięćdziesiątych XX wieku na bazie prac Eberharda i Wolfganga Schnelle. Mimo, że podejście to bazowało na amerykańskiej otwartej przestrzeni biurowej, to czerpało ono z bardziej rozwiniętych teorii organizacji niż taylorizm, zwłaszcza ze szkoły *Human Relations*. Przestrzeń biur została uwolniona i zaczęła być projektowana w sposób rozproszony i bardziej nieformalny, a jej naturalność podkreślana była roślinami doniczkowymi, czy zapewnieniem naturalnego światła. Socjaldemokratyczne ideały powojennej Europy znalazły zaś odzwierciedlenie w egalitarnej, otwartej powierzchni, której aranżacja wciąż jednak odpowiadała konkretnym funkcjom. Nową podstawą projektową stała się komunikacja, a nie tradycyjny przepływ pracy. Co ważne, komunikacja ta miała się odbywać w przestrzeni całej organizacji, w poprzek działów i relacji hierarchicznych, co oznaczało eliminację przestrzeni prywatnej i symboli statusu. Miało to zachęcać do kooperacji, często ograniczanej przez linearność poprzednich rozwiązań. To odważne podejście do kształtowania przestrzeni organizacyjnej nie spełniło jednak pokładanych w nim nadziei, szybko rozmywając przyświecające mu ideały i powracając do pierwotnych zależności hierarchicznych. Sami użytkownicy zaczęli się zaś skarżyć na hałas, brak prywatności i stałe rozpraszenie się (Donald 2001, s. 290-291). Ponadto, tak jak w przypadku struktur funkcjonalnych, w strukturach dywizjonalnych pojawiły się problemy zamykania się poszczególnych działów na inne części przedsiębiorstwa i koncentracji na własnych działaniach. Sytuacji nie poprawiało też duplikowanie funkcji pomiędzy zarządem a kierownikami działów.

Aby przezwyciężyć te problemy, około roku 1970 zaczęły powstawać struktury postbiurokratyczne, których przykładem stały się organizacje macierzowe. Miały być one swoistą kombinacją podejścia funkcjonalnego, dywizjonalnego i procesowego, w której utalentowani pracownicy, pochodzący z różnych działów przedsiębiorstwa, wspólnie pracowali nad konkretnymi projektami. Odpowiedzią na taką perspektywę organizacyjną, a także na problemy zgłaszane w ramach koncepcji *Bürolandschaft*, miało być nowe podejście do przestrzeni pracy, którego przykładem był projekt *Action Office*. Koncepcja ta została opracowana w latach sześćdziesiątych w firmie Herman Miller przez Roberta Propsta. Stanowiła ona podstawę całej linii mebli będących modularnym systemem biurowym, który składa się z połączonych biurek, ścianek i innych elementów, dostępnych zresztą do dzisiaj (www.hermanmiller.com/actionoffice). Mogą być one w dowolny sposób przestawiane i dostosowywane do bieżących potrzeb organizacji, co pozwala również na efektywne gospodarowanie dostępną przestrzenią. Efektywność tego systemu wkrótce doprowadziła jednak do jego wynaturzenia. *Action Office*, który

w założeniu miał pozwalać na dostosowywanie stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników, stał się metodą umieszczania jak największej liczby pracowników na jak najmniejszej powierzchni. Efektywność systemu Propsta, pozbawiona jego elastyczności i indywidualizacji, doprowadziła do zredukowania używanych form do postaci kubików (ang. *cubicle*) i upychania ich do granic możliwości w dostępnej przestrzeni biurowej (Schlosser 2006). Powstały w ten sposób Farmy Kubików (ang. *Cube Farms*), będące zmurą biur korporacyjnych w latach osiemdziesiątych. Co ciekawe, podobną zmurą dla pracowników była koncepcja organizacji macierzowych, w których duplikowanie się odpowiedzialności i ścieżek raportowania, nierównomierny rozkład władzy czy rozbieżności celów na styku funkcji przedsiębiorstw i założeń danego projektu wkrótce doprowadziły do odrzucenia tej koncepcji. Przetrwały jednak biurowe kubiki, zagrodki czy też pudełka, jak są również nazywane. Trudno bowiem ukryć, że stanowią wyraz pewnego, atrakcyjnego dla zarządzających, sposobu organizowania rzeczywistości. Michel Foucault (Foucault 1995, s. 143) nazywa taką sparcelowaną rzeczywistość organizacyjną przestrzenią dyscyplinarną, która umożliwia stosowanie władzy mikrofizycznej (Foucault 1995, s. 139), zamykającej ciała i umysły podwładnych, działając z ich wnętrza. Przestrzeń dyscyplinarna kubików-pojemników utrzymywała więc atrakcyjny dla mechanistycznych organizacji model władzy, bazującej na niewidzialnym, automatycznym nadzorze, który najlepiej odzwierciedla koncepcja *Panoptikonu* Bentham'a i *samoujarzmienie* Foucault (Foucault 1995, s. 200), gdzie architektura i system same określają relacje władzy.

b) Forma podąża za przepływem

Ostatnie dekady XX wieku, naznaczone rozwojem społeczeństwa informacyjnego, rynków globalnych i hiperkonkurencji, doprowadziły jednak do zmiany w pojmowaniu istoty zarządzania, zwiększając presję na efektywność i elastyczność działań. Przedsiębiorstwa były więc odchudzane, dzielone, łączone i ponownie rozdzielane. Redukcja zatrudnienia, outsourcing strategiczny, organizacje zwinne i tym podobne trendy doprowadziły ostatecznie do powstania nowych struktur organizacyjnych, które odpowiadały potrzebie szybkiego gromadzenia zasobów i umiejętności, bez obciążania sztywnymi relacjami. Bazując na teorii złożoności, a także na kontraktowych i behawioralnych koncepcjach przedsiębiorczości, doprowadziły one do przedefiniowania klasycznego pojęcia celów, struktury i własności przedsiębiorstwa. Konieczność szybkiej reakcji na stale zmieniające się warunki otoczenia rynkowego spowodowała, że pojawiły się struktury sieciowe i wirtualne (Dzidowski 2011b). Ukonstytuowała się też nowa, mobilna i wyemancypowana klasa pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy, których nazywa się też cyfrowymi nomadami, stale wchodzi w nowe interakcje sieciowe, a przedsiębiorstwo ufa im na tyle, aby pozwolić im na podejmowanie samo-

dzielnych decyzji. Takich pracowników nie można już jednak wyłącznie dyscyplinować i szufladkować.

Dlatego też współczesne biura zaczęły uwzględniać potrzeby pracowników, których cechuje nonkonformistyczna i nomadyczna natura. Oparcie projektów przestrzeni biurowej na paradygmacie gospodarki wiedzy coraz częściej powoduje, że biuro traci swoje klasyczne znaczenie. Pojawiły się gorące biurka (ang. *hot desks*), stacje dokujące (ang. *docking stations*), strefy szybkich spotkań, pokoje wideokonferencyjne czy systemy mebli umożliwiające szybką rekonfigurację przestrzeni biurowej do aktualnie wymaganych potrzeb pracowników mobilnych i przedsiębiorstw o zmiennej, ad-hokratycznej strukturze organizacyjnej. Wspólnym mianownikiem zachodzących zmian jest adaptacyjność, tymczasowość, mobilność i elastyczność pracy oraz ułatwianie transferu wiedzy, przy zachowaniu indywidualności poszczególnych pracowników i ich stylu pracy. Takie myślenie o przestrzeni pracy częściowo odpowiada koncepcji *Ba*, będącej podstawą japońskiego podejścia do zarządzania wiedzą. Opracowany przez profesora Ikujiro Nonakę model Spirali Wiedzy wyraźnie pokazuje, jak społeczny i niewymierny charakter ma wiedza (por. Nonaka, Toyama i Konno 2000). Twórcy modelu japońskiego uważają przy tym, że nie tyle ważne jest zarządzanie wiedzą, co stwarzanie sprzyjających warunków, aby wiedza powstawała sama. Wiedza organizacyjna i kapitał intelektualny mają więc przede wszystkim charakter kulturowy, a przez to lokalnie unikalny. *Ba* to z kolei różne przestrzenie służące kreacji, dialogowi, systematyzacji i ćwiczeniom, w ramach czterech procesów konwersji wiedzy (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji), które służą przekształcaniu wiedzy ukrytej (*tacit*) na jawną (*explicit*).

Takie rozumienie wiedzy organizacyjnej powoduje, że architektura korporacyjna nie może mieć dzisiaj charakteru wyłącznie kontrolno-dyscyplinującego. Współczesne biuro powinno być przestrzenią stymulacyjną dla procesów kreatywnych, promującą spontaniczność spotkań (otwarte przestrzenie, szerokie korytarze, sale konferencyjne), umożliwiającą demonstrację pomysłów (ogólnie dostępne tablice, stoły robocze, a nawet ściany, po których można pisać), jak również ułatwianie kontaktów bezpośrednich w celu budowania organizacyjnej narracji (strefy wypoczynku, kafeterie, stołówki). Ponadto, proinnowacyjna architektura korporacyjna musi umożliwiać adaptację swoich funkcji zarówno w wymiarze czasu, jak i przestrzeni. Układ pomieszczeń i ich wyposażenie powinno odpowiadać różnym etapom pracy zespołów pracowniczych, liczbie zaangażowanych osób, konieczności spotkań i komunikacji, bądź odseparowania się od innych w celu skupienia się na zadaniu.

Bardzo ciekawą ilustracją kompleksowego, a wręcz strategicznego podejścia do architektury korporacyjnej są prace firmy Henn Architekten. Projektowane są w nim siedziby przedsiębiorstw, fabryki i biura w myśl zasady „forma podąża za przepływem” („*form*

follows flow”), będącej oczywistą trawestacją motto Bauhausu. Sztandarowym przykładem takiego podejścia do projektowania przestrzeni pracy może być *BMW Projektthaus* w Monachium. Na podstawie analizy sieci społecznych, przepływu pracy, prawdopodobieństwa i istotności komunikacji oraz zależności hierarchicznych, architekci zaprojektowali unikalny budynek centrum projektowego samochodów marki BMW. Jego centralną częścią jest wieża otoczona właściwym biurowcem. Atrium pomiędzy wieżą a biurowcem jest swoistą agorą spotkań i wymiany idei, zaś prototypy samochodów umieszczone na poszczególnych piętrach wieży wyznaczają centrum interakcji dla pracowników z biur projektowych, które pierścieniami otaczają wieżę (Allen, Henn 2007, s. 114-126). Tym samym cały kompleks stał się przestrzenią inicjacji i wspierania procesów innowacyjnych, a rola architekta projektującego przestrzeń organizacyjną stała się równie ważna, jak rola menadżera projektującego strukturę organizacji.

c) Forma podąża za zabawą

Rosnąca rola branż kreatywnych i wysokiej technologii, w których tworzona wartość całkowicie opiera się na pracy twórczej i kapitale wiedzy, spowodowała, że biura coraz bardziej zaczęły mieć charakter swobodny, przypominający przestrzeń domową lub wręcz rekreacyjną. Dlatego też, „forma podąża za zabawą” jest kolejnym mottem, przewrotnie odwołującym się do Bauhausowego oryginału. Pojawia się ono w książce Bruce’a Petera *Form Follows Fun: Modernism and Modernity in British Pleasure Architecture 1925-1940* (Peter 2013), gdzie autor opisuje, jak „architektura przyjemności”, budowana w Wielkiej Brytanii lat trzydziestych, odzwierciedlała ideologiczne rozterki związane z koncepcją modernizmu. Zabawowość architektury wiąże się przy tym ze współczesnym trendem nadawania przestrzeni pracy wymiaru nieformalnego. Ten z kolei odnosi się do koncepcji rozrywkowej pracy (ang. *playful work*) czy grania na poważnie (ang. *serious games*). Tym samym przedsiębiorstwa starają się połączyć idee *Homo Ludens* i *Homo Faber*, co wydaje się niezbędne, gdy przewaga konkurencyjna firmy zależy od kreatywności i motywacji często bardzo młodych pracowników.

Przykładami takiego podejścia do projektowania przestrzeni biurowej są firmy z Doliny Krzemowej (por. www.officesnapshots.com). Firma Google, lider branży internetowej, znana jest z zaskakujących projektów swoich biur. W biurach Google spotyka się kolorowe meble, sale gier, zjeżdżalnie, hamaki, strefy relaksacyjne i tym podobne rozwiązania, które mają wpływać na kreatywność i dobre samopoczucie pracowników. Projekt siedziby Google w Zurichu jest eklektyczną mieszanką różnych stylów, wykorzystującą przykładowo wagoniki kolejki linowej jako miejsca spotkań pracowników. Z kolei biura Google w Moskwie odwołują się do tradycyjnej rosyjskiej architektury i klimatu słowiańskich baśni. Natomiast wystrój biura Google Kraków odzwierciedla zainteresowania pracowników, takie jak żeglarstwo, muzyka, film czy wspinaczka. Podobną filozofię kształtowania przestrzeni pracowniczej wyznaje inny

gigant rynku internetowego – Facebook. Projekt nowej siedziby tej firmy został poprzedzony szczegółowymi wywiadami z pracownikami na temat wyglądu ich przyszłych biur. Pracownicy dostali również pozwolenie na rysowanie po ścianach, przynoszenie obrazów i rzeźb oraz dowolne przestawianie mebli. W ten sposób zarówno Google, jak i Facebook wchodzą w wizualny dialog ze swoją kadrą, podkreślając otwartość i innowacyjność kultury organizacyjnej.

Doświadczenia architektów projektujących tego typu przestrzenie biurowe można sprowadzić do kilku zaleceń. Bardzo ważne jest ułatwienie spotkań i interakcji między pracownikami w przestrzeniach i ciągach komunikacyjnych odwołujących się symbolicznie do funkcji rynku, głównej ulicy miasta lub też placu zabaw, kafeterii lub piaskownicy (Schneider 2007). Architekci proponują też daleko posuniętą indywidualizację przestrzeni zarówno w aspektach ergonomicznych (regulacja natężenia światła i temperatury, odcięcie od hałasu z zewnątrz, możliwość regulacji widoczności wnętrza biura), jak i społecznych, zwłaszcza w zakresie możliwości tworzenia wydzielonej przestrzeni prywatnej (zdjęcia rodzinne, rzeczy osobiste, strefy wyciszenia). Co ciekawe, przy tworzeniu możliwości personalizacji przestrzeni biurowej, jednocześnie proponuje się rozwiązania umożliwiające szybkie chowanie rzeczy osobistych, czy rekonfigurację „domowego” wystroju, tak aby biuro mogło nadal pełnić funkcję profesjonalnej przestrzeni spotkań albo służyć innym współpracownikom (Shellenbarger 2011). W projektach przewija się też istotność wizualnych metafor i estetycznej stymulacji, która ma na celu pobudzać do działania i inspirować.

d) Forma podąża za... pięknem?

Wszystkie powyższe zmiany w pojmowaniu istoty przestrzeni biurowej powodują, że ponownej odpowiedzi wymagają pytania o jej społeczny wymiar, to znaczy o (Baldry 1997, s. 367-368):

- zakres personalizacji przestrzeni, w tym możliwość jej samodzielnej adaptacji i dekorowania oraz stopnia kontroli prywatności;
- wielkość przestrzeni przydzielonej osobom, grupom i szczeblom organizacyjnym, zwykle pozytywnie skorelowanej z miejscem w hierarchii, co jednak po koncepcji *Bürolandschaft* i modnym współcześnie trendzie do tworzenia przestrzeni otwartych nie jest tak jednoznaczne;
- umebłowanie, wzornictwo i symbolikę biurową zarówno w wymiarze weberowskim, jak i wizerunkowym, czy nawet genderowym;
- segregację i dostępność przestrzeni względem hierarchii, funkcji czy płci, czyli zakładaną bądź promowaną w organizacji kulturę i konfigurację społeczną.

Zadając sobie te pytania, wkraczamy w obszar percepcji i estetyki organizacji (Dzidowski 2011). W tym kontekście, organizacja jest formą ludzkiej ekspresji, podlegającej różnym aspektom ludzkiego postrzegania, interpretacji, odbioru i reakcji.

Wiąże się to nie tylko z zapoczątkowanymi już w filozofii antycznej rozważaniami traktującymi piękno, spójność i harmonię jako wyznaczniki efektywności, ale wręcz z poszukiwaniem głębszego estetycznego sensu i kierunku działań. Tym samym, przy analizowaniu organizacji, zasadne wydaje się stosowanie kategorii estetycznych, teorii percepcji, czy nawet zasad Gestalt. Badając proporcje struktur organizacyjnych albo rytm, powtórzenia i wzory obecne w przestrzeni biurowej, czy też skalę i kształt sieci relacji społecznych, można tworzyć hipotezy dotyczące ich skuteczności lub efektywności. Dostrzeganie wymieniowych relacji daje nową i ciekawą perspektywę badawczą. Być może analiza organizacji w kategoriach, które do tej pory przypisywane były dziełom sztuki i architektury spowoduje, że badacze będą mogli tworzyć teorie bardziej całościowe, uwzględniające ogół także pozawerbalnych przejawów kultury organizacyjnej, takich jak tożsamość wizualna, sensoryka i proksemika miejsca pracy, czy wewnętrzne piękno systemów społecznych. Bazując na estetyce organizacyjnej, można też analizować zmiany organizacyjne, jako zmiany w percepcji rzeczywistości przez interesariuszy.

Przy całym potencjale podejścia estetycznego w zarządzaniu należy jednak pamiętać, że estetyzacja procesów organizacyjnych wiąże się z wieloma wątpliwościami. Koncentrują się one zwłaszcza wokół problematyki anestetyzacji, pojęcia wprowadzonego przez Wolfganga Welscha (Welsch 1999), oznaczającego znieczulenie na nadmierne i powszechne bodźce estetyczne. Odwołujący się do tej koncepcji autorzy zwracają uwagę na nadmierną ekscytację sensualnymi i fantasmagorycznymi aspektami wizualności organizacji, które w gruncie rzeczy mają przede wszystkim promować większą produktywność i konsumpcjonizm (Dale, Burrell 2003), fałszując przy tym obraz rzeczywistości i deprawując głębokie znaczenie estetyki (Hancock 2003). Inni autorzy wskazują, że problem z pobudzaniem działań kreatywnych wcale nie leży w istnieniu kubików i zastępowaniu ich nowymi, wymyślnymi formami przestrzeni biurowej, ale w sposobie życia i otwartości na nowe doznania, często występujące poza środowiskiem pracy (Arieff 2011). Zwraca się również uwagę, że zastąpienie biurowych kubików zjeżdżalniami, hamakami i strefami gier może okazać się za kilkanaście lat żałosne dla starzejących się pracowników (Chappell 2012).

Problemem pozostaje więc tendencja, w której współczesne przedsiębiorstwa, odrzucając stricte dyscyplinujące koncepcje architektury organizacyjnej, w ich miejsce tworzą atrakcyjne, lecz jednocześnie próżne miejsca pracy. Tym samym „żelazna klatka” (Weber 1978) zastępowana jest „szklaną klatką” (Gabriel 2005), żeby następnie przyjąć formę „złotej klatki”, w której samokontrola Foucault zastępowana jest iluzją samozadowolenia. Dlatego też tak ważne jest, żeby stosując estetyczne podejście do zarządzania, nie koncentrować się na sensorycznych doznaniach, lecz rozpatrywać estetykę na głębszym, filozoficznym poziomie, na równi z poszukiwaniem tożsamości organizacji czy wręcz prawdy o niej samej. Oznacza to odrzucenie nic nie znaczącej

ładności na rzecz organizacyjnego piękna, a nawet tego, co – odnosząc się do poglądów Kanta, czy Schopenhauera – można by nazwać organizacyjną wzniosłością.

Podsumowanie

Istnieje wiele badań potwierdzających sprzężenia pomiędzy projektem i funkcjonalnością przestrzeni organizacyjnej a efektywnością, produktywnością i innowacyjnością procesów w niej zachodzących (por. Dżidowski 2013). Przed architektami organizacyjnymi stoi jednak większe wyzwanie, będące kwintesencją zmian we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Tym wyzwaniem jest odpowiedź na pytanie o to, jak połączyć adhocrację Tofflera (organizacje zwinne i tymczasowe) z płynnością Baumana (społecznym i organizacyjnym nomadyzmem) oraz koncepcją *sense-making* Weicka (identyfikowaniem, działaniem, retrospekcją i ciągłością niezbędną w procesie nadawania sensu rzeczywistości) ze stanem przepływu Csíkszentmihályia (optymalnym stanem wewnętrznej motywacji i autotelicznego doświadczenia). Być może stosowną odpowiedź będzie można znaleźć dopiero wtedy, gdy wyjdzie się poza ramy architektury i estetyki, sięgając do filozofii. Przykładowo, trudno nie zauważyć, że w zagmatwanych dziełach Gillesa Deleuze oraz Félixu Guattari napotykamy rozważania na temat dwoistości estetyki, wirtualności, deterytorializacji i reterytorializacji, kłaczy (*rhizome*) i przepływów, czyli idei znajdujących bezpośrednio odniesienia do problemów współczesnego zarządzania.

LITERATURA

- ALLEN T.J., HENN G.W. (2007), *The Organization and Architecture of Innovation. Managing the Flow of Technology*, Elsevier, Oxford.
- ARIEFF A. (2011), *Beyond the Cubicle*, 18 July, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/07/18/beyond-the-cubicle/> [data pobrania 10.11.2014].
- BALDRY Ch. (1997), *The Social Construction of Office space*, „International Labour Review”, Autumn, 365-378.
- CHAPPELL E. (2012), *Office Space: Defending the Cubicle*, 20 January, <http://www.etsy.com/blog/en/2012/office-space-defending-the-cubicle/> [data pobrania 10.11.2014].
- DALE K., BURRELL G. (2003), *An-Aesthetics and Architecture*, [w:] *Art and Aesthetics at Work*, red. A. Carr, P. Hancock, Palgrave MacMillan, New York, 155-173
- , — (2008), *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- DONALD I. (2001), *Emotions and Offices at Work*, [w:] *Emotions at Work*, red. R.L. Payne, C.L. Cooper, John Wiley & Sons, Chichester.
- DZIDOWSKI A. (2011a), *Antropologia wizualna organizacji*, „Problemy Zarządzania”, 2, 51-62.
- (2011b), *Organizacje wirtualne we współczesnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, 7-8, 20-24.
- (2013), *Od produktywności do kreatywności. Ewolucja funkcji motywacyjnych przestrzeni biurowej*, [w:] *Architektura przymusu. Interdyscyplinarne studia nad dyscyplinującymi funk-*

- cjami architektury, red. M. Domański, T. Ferenc, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego, Łódź, 209-219.
- ECO U. (1997), *Function and Sign: The Semiotics of Architecture*, [w:] *Rethinking Architecture: A Reader in Cultural Theory*, red. N. Leach, Routledge, London, 182-204.
- FOUCAULT M. (1995), *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, 2nd ed., Vintage, New York.
- GABRIEL Y. (2005), *Glass Cages and Glass Palaces: Images of Organizations in Image-conscious Times*, „Organization”, 12 (1), 9-27.
- HALL E. (1969), *The hidden dimension*, Anchor Books, New York.
- HANCOCK P. (2003), *Aestheticizing the World of Organization – Creating Beautiful Untrue Things*, [w:] *Art and Aesthetics at Work*, red. A. Carr, P. Hancock, Palgrave MacMillan, New York, 174-194.
- KORNBERGER M., CLEGG S. (2004), *Bringing space back in: organizing the generative building*, *Organization Studies*, 25 (7), 1095-1114.
- KORZYBSKI A. (1958, 2000), *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, 5th ed., Institute of General Semantics, New York.
- KUANG C. (2009), *Evolution of Office Spaces Reflects Changing Attitudes Toward Work*, „Wired Magazine”, 17 (4), http://archive.wired.com/culture/design/magazine/17-04/pl_design [data pobrania 10.11.2014].
- LEFEBVRE H. (1991), *The Production of Space*, Blackwell, Oxford.
- MARREWIJK A.H. VAN, YANOW, D. (red.) (2010), *Organizational Spaces. Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar, Cheltenham.
- MCMILLAN, E. (2002), *Considering Organisation Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective*, [w:] *Tackling Industrial Complexity: The Ideas that Make a Difference*, red. G. Frizzelle, H. Richards, University of Cambridge, Cambridge, 123-136.
- NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N. (2000), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, 33 (1), 5-34.
- PETER B. (2013), *Form Follows Fun: Modernism and Modernity in British Pleasure Architecture 1925-1940*, Routledge, Oxon.
- SALAMAN, G. (2001), *The Emergence of New Work Forms*, [w:] *Understanding Business Organisations*, red. G. Salaman, Routledge, London, 75-83.
- SCHLOSSER J. (2006), *The Great Escape*, „Fortune Magazine”, 153 (5), 107.
- SCHNEIDER J. (2007), *Inspiring Offices: Office Design That Drives Creativity*, „Building Design & Construction”, 48 (3), 24-30.
- SHELLENBARGER S. (2011), *Designs to Make You Work Harder. For a Dream Office, Four Firms Create Ways to Bring in Touches of Home, and Hiding Places for Them*, „The Wall Street Journal”, 21 June.
- TAYLOR S., SPICER A. (2007), *Time for space: a narrative review of research on organizational spaces*, „International Journal of Management Reviews”, 9 (4), 325-346.
- WEBER M. (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, Berkeley.
- WELSCH W. (1999), *Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy*, [w:] *Sztuka i estetyzacja. Studia teoretyczne*, red. K. Zamiara, M. Golka, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Adam Dżidowski

THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE.
BETWEEN THE STRUCTURE AND THE SPACE OF THE ORGANIZATION

Summary

The relationship between the organizational structure and the work space are becoming more and more often the focus of research. It results from the fact that, since the beginnings of the scientific approach to management, these both dimensions have evolved, however not always in harmony. As far as the organizational maps (structures, hierarchies) are becoming more and more blurred, temporary and obscure (by means of network, virtual or liquid structures), the territories (buildings, offices, locations) are more often the indicator of image, identity and culture of a given organization. The deliberations concerning these issues, initiated by such authors as Foucault or Lefebvre led to the so called 'spatial turn' in the research on organizations. It turns out that these spatial relationships as well as the aesthetics of work place significantly influence not only productivity but also motivation, innovativeness, communication and the relationship of power between the employees. That's why the question, of how to examine the design, social and cultural phenomenon which is the contemporary office and other work space, remains open.