

Odrobina nie zaszkodzi

Chaos

HARVARD BUSINESS REVIEW (WRZESIEŃ 2004)

Jak scentralizowane przedsiębiorstwa z hierarchiczną kulturą zarządzania wykorzystują potęgę samoorganizujących się społeczności?

Lekki chaos ma długą tradycję. A kiedy zostaje poddany kontroli, na przykład w procesie produkcji czy dostaw, gdzieś kiedyś następuje załamanie sprawności działania organizacji. Dzieje się tak dlatego, ponieważ nadmierna, sztywna kontrola przeradza się w strukturę niespełniającą swoich celów.

Na jednym końcu tego procesu jest ściśle kontrolowany, hierarchiczny system produkcji, w którym - jak np. w General Motors lub Wal-Mart - jest ktoś, kto skupia pełnię władzy i odpowiada za całość działań przedsiębiorstwa. Na drugim zaś - społeczności samoorganizujące się, bez jednostek lub biur kontrolujących ich działalność. Te są, w najlepszym tego słowa znaczeniu - chaotyczne.

W przedsiębiorstwach, takich jak eBay lub giełda, o tym, co ma być sprzedane i kupione oraz za ile, decydują nie akcjonariusze, ale uczestnicy rynku.

Wyłaniają się zatem nowe, hybrydowe struktury organizacyjne, ściśle kontrolowane, z hierarchicznym procesem produkcji lub dystrybucji oraz z objawami lekkiego chaosu, cechującego samoorganizujące się społeczności. Tego typu struktury nie są niczym nowym w naturze (ekosystem) i społecznościach (język). Być może najwcześniejszymi przykładami jednostek samoorganizujących się były targi miejskie, które dały początek działalności handlowej i funkcjonują do dziś. W dobie Internetu systemy samorganizujące się typu Linux wychodzą dalej, poza zwykłą wymianę, by dostarczyć złożone, wyrafinowane i konkurencyjne produkty, takie jak: komputerowe systemy operacyjne (Linux), naukowe projekty (genotyp ludzki) czy szeroko rozpowszechniona multimedialna rozrywka (gry on-line).

Znana powszechnie społeczność linuksowa stała się, jak na razie, pierwszą

i jedyną siłą na rynku zdolną przeciwstawić się Microsoftowi. Inne mające utrwaloną strukturę firmy, jak IBM (z systemem OS/2) czy Sun Microsystems (z systemem Solaris), próbowały, ale uległy gigantowi o prawie monopolistycznej pozycji. Natomiast „organizm” linuksowy zdobył i wykorzystał przewagę potęgi organizacji nie mającej hierarchicznej struktury, i działającej „spontanicznie” oraz stał się silnym partnerem dla IBM. Innym przykładem chaosu, który wpłynął na stabilny, wyrafinowany rynek, jest przemysł muzyczny. W 1998 r. wymiana plików muzycznych między internautami doprowadziła do prawdziwej destabilizacji przemysłu fonograficznego, zmieniając strukturę dystrybucji z hierarchicznej (tradycyjnej sprzedaży) na spontaniczną, niekontrolowaną wymianę.

Byłoby trudno, ryzykownie, nawet ryzykancko, próbować oprzeć całą strukturę biznesu na samoorganizujących się systemach. Niemniej potencjał tego typu organizacji, wzmacniający konkurencyjność, staje się jasny dla menedżerów niektórych przedsiębiorstw zarządzanych tradycyjnym sposobem. Najwięksi gracze na rynku detalicznym, tacy jak Amazon, Apple iTunes i Netflix, o wysoce hierarchicznej strukturze organizacji tylko sprawiają wrażenie w jakiś sposób spontanicznie działających firm. Przebiegle umożliwiają klientom o podobnych gustach wymianę doświadczeń i poglądów, a nawet towarów. Dostarczają narzędzi pomagających tworzyć i rozwijać marketing dla klientów organizujących się bez żadnej kontroli. Starają się wytwarzać u nich świadomość marki - jestem klientem firm X.

Tego typu sposoby zarządzania istnieją także w realnym świecie. Przykładem mogą być Harrah's - właściciel kasyn i hoteli, oraz British Petroleum (BP). Kombinacja hierarchicznej struktury z elementami samoorganizacji, przekazująca pracownikom na niższych szczeblach możliwość podej-

mowania decyzji, które wcześniej były zastrzeżone dla centrali, możliwa jest niewątpliwie dzięki otrzymywaniu szybkich i całościowych informacji niezbędnych w tym procesie. W Harrah's chcąc traktować swoich VIP-owskich klientów wyjątkowo dobrze (licząc na ich większe wydatki w kasynach i hotelach), pracowników obsługi nauczono zasad traktowania VIP-ów, otaczania ich szczególnie troskliwą opieką oraz dano możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Przekazano im pełne, bieżące informacje o ich podopiecznych. Te osoby jak pszczoły krążą wokół swoich wyznaczonych celów, minimalnie kierowane przez swoich menedżerów.

W przypadku eksperymentu BP zrezygnowano z odgórnych, restrykcyjnych zarządzeń - na korzyść samoorganizującego się rynku wymiany zezwoleń na emisję zanieczyszczeń. Firma stworzyła wewnętrzny rynek, na którym kupowano i sprzedawano uprawnienia do emisji, aby uzyskać cele polityki ekologicznej przedsiębiorstwa. Normalnie zarządzanie ochroną środowiska byłoby ściśle kontrolowanym procesem, narzucającym dającą się przewidzieć jednakoową stopę emisji dla całej kompanii oraz ukierunkowanym na uzyskanie wyznaczonych celów. Zmieniając ten proces w samoorganizujący się rynek, umożliwiając swoim jednostkom podrzędnym przyłączenie się do wolnego rynku, BP wytworzyła przewidywalność potencjalnie wyższej wydajności. Rzeczywiście, ten wewnętrznie organizujący się rynek pomógł tej firmie przekroczyć zakładane cele ograniczenia emisji, co wzmocniło jego reputację, oszczędzając jednocześnie pieniądze.

Jak widać, systemy samoorganizujące się mogą być ryzykowne - trudno bowiem przewidzieć, czym mogą się stać. Ale matka natura uczy nas, że mogą być także silne, krzepkie oraz bardzo konkurencyjne.

Opracowała Jolanta Fallach