

STRUKTURY ORGANIZACJI

V.1. USTALENIA WSTĘPNE. ROZUMIENIE STRUKTURY A OKREŚLANIE STRUKTURY ORGANIZACJI

Charakterystykę problematyki związanej ze strukturą organizacji warto usytuować w szerszym kontekście pojmowania struktury. Kategoria struktury jest kluczowym pojęciem stosowanym nie tylko w naukach społecznych, używanym i definiowanym jednocześnie bardzo wieloznacznie. Niekiedy daje o sobie w tym względzie znać maniera polegająca na definiowaniu w nowy sposób dawno znanych pojęć przy użyciu nowego, specyficznego dla danej koncepcji teoretycznej języka, co dokonuje się czasami z pominięciem kumulatywnego dorobku nauki i stanowi swoiste odkrywanie na nowo rzeczy dawno znanych poprzez ich kategoryzowanie za pomocą jedynie inaczej dobranej aparatury pojęciowej. Nie zmienia to jednak, a faktycznie potwierdza, zasadnicze znaczenie kategorii struktury w naukowym wyjaśnianiu nie tylko rzeczywistości społecznej, w tym organizacyjnej. Problem struktury jest zresztą zagadnieniem ogniskującym wiele szkół i koncepcji teoretycznych, określanych mianem strukturalizmu, a obecnych w bardzo wielu dziedzinach nauki od filozofii, socjologii, psychologii, antropologii po nauki o języku czy refleksję nad literaturą i sztuką¹.

Najogólniej rzecz ujmując można sięgnąć do prakseologicznego rozumienia struktury i jej systemowej zarazem interpretacji. Struktura oznacza wówczas całość kształtu relacji między elementami systemu oraz pomiędzy elementami a całością². Analizowany system zaś może mieć zarówno charakter rzeczy, jak i procesu. W konsekwencji struktura może być interpretowana statycznie, jak i dynamicznie.

¹ Na manierę kreowania i żonglowania pojęciami obecną w socjologii zwracał uwagę S. Ossowski (*O osobliwościach nauk społecznych*, Warszawa 1962, s. 164), do którego spostrzeżeń nawiązuje P. Sztompka (*Pojęcie struktury społecznej. Próba uogólnienia*, „Studia Socjologiczne” 1989, nr 3). Na temat strukturalizmu zob. np. J. Lechte *Panorama współczesnej myśli humanistycznej. Od strukturalizmu do postmodernizmu*, Warszawa 1999.

² Por. J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 43.

tj. z uwzględnieniem czynnika zmian dokonujących się w czasie. Struktura pojmowana może być m.in. atrybutowo, jako właściwość jakiegoś zjawiska, procesu lub podmiotu; czynnościowo i procesualnie jako strukturalizowanie rzeczywistości; albo rzeczowo, jako sam podmiot. W tym ostatnim znaczeniu, gdy mówimy o strukturach społecznych mamy na myśli np. klasy, warstwy czy określone instytucje i organizacje.

Prakseologiczna interpretacja struktury kładzie nacisk na jej atrybutowe rozumienie. Podobnie, jako „budowę”, traktuje strukturę część interpretacji socjologicznych. Na przykład J. Szczepański uznaje za strukturę taki sposób ułożenia elementów składowych całości, aby mogły one wykonywać swoje funkcje uzupełniając się i harmonizując, tak by całość, np. grupa społeczna, mogła się utrzymać i rozwijać³.

Zwrócenie uwagi, iż układ relacji pomiędzy elementami a całością może być wyróżniany pod różnymi względami, prowadzi do konstatacji, iż w zależności od istoty owego względu czy oglądu rzeczywistości **konkretny system mieć może wiele struktur i ich modeli**, identyfikowanych jako konsekwencja przyjętego i rozpatrywanego względu czy oglądu. Przy takim ujęciu problemu kategoria struktury może być interpretowana zarówno aspektowo, jak i całościowo. Jeśli rzecz ująć całościowo, to mówiąc o strukturze mamy na myśli jej wieloaspektowy i wielowymiarowy charakter, wynikający z nałożenia na siebie wielu względów i wymiarów jednocześnie. Tak rozumiana struktura struktur ma charakter kompleksowy i jest swoistą **metastrukturą** systemu⁴.

Interpretacje struktury mogą mieć charakter modelowy, idealny. W takim ujęciu badacz konstruuje model struktury w ramach przyjętej przez siebie siatki pojęć i kategorii wynikającej z określonej konwencji metodologicznej i teoretycznej. Taki sposób analizowania struktur wydaje się być w nauce najbardziej powszechny i wyrasta w odniesieniu do badań społecznych, w tym m.in. organizacji, z weberowskiej metody idealizacji. Możliwe jest i inne podejście, znacznie trudniejsze i wymagające przyjęcia materialistycznych założeń światopoglądowo-filozoficznych. Podejście to określa się niekiedy jako metodę abstrakcji i konkretyzacji. Polega ona na stopniowym procesie uogólniania istotnych właściwości realnej, empirycznej rzeczywistości by zbudować jej istotnościowy abstrakcyjny obraz, którego weryfikacja następuje w procesie konkretyzacji i jest potwierdzana w praktyce społecznej. Taka metoda przypisywana jest ujęciu marksowskiemu. W pierwszym przypadku rzeczywistym przedmiotem badań jest model struktury, struktura zaś tak zidentyfikowana jest zawsze swego rodzaju mniej lub bardziej koherentną fikcją istniejącą jako teoretyczny model, upraszczający rzeczywistość typ idealny. W drugim przypadku zakłada się realne istnienie struktury jako np. atrybutu rzeczywistości. W praktyce jest tak, że często obie metody stosowane są

łącznie, ich procedury przenikają się, a różnice jakościowe widoczne są dopiero przy interpretacji rezultatów badawczych sięgającej do ukrytych założeń każdej z metod.

Struktura może być interpretowana jako identyfikacja zależności o charakterze deterministycznym i statycznym albo stochastycznym, statystycznym lub probabilistycznym. Zależności w systemach złożonych dają się badać przede wszystkim jako relacje występujące z pewną statystycznie występującą częstotliwością lub prawdopodobieństwem, nie oznaczają regularności potwierdzalnej w każdym przypadku. Dotyczy to zwłaszcza systemów społecznych⁵.

Charakterystyka struktury jakiejś całości jest pochodną: identyfikacji tożsamości tej całości, jej sposobu istnienia w ramach szerszego makrosystemu, konsekwencją określenia podstawowych elementów składających się na daną całość, a także sposobu wyróżnienia właściwości relacji występujących pomiędzy elementami oraz pomiędzy elementami a całością.

W zależności od przyjmowanych założeń i punktów wyjścia w poszczególnych płaszczyznach analizy mogą powstawać różne interpretacje kategorii struktury. Różnie pojmowana może być przecież konstytutywna tożsamość całości, różnie definiowane elementy podstawowe, traktowane jako nierozkładalne części składowe całości, różnie wreszcie można interpretować i identyfikować kluczowe atrybuty relacji.

Jeśli **problem całości** uczynić kryterium wyróżniania różnych interpretacji struktury, to warto zauważyć – poza wspomnianym wcześniej idealistycznym lub materialistycznym rozumieniem jej statusu ontologicznego i epistemologicznego – podstawowe perspektywy spojrzenia na strukturę: holistyczną i redukcjonistyczną. W tej pierwszej punktem wyjścia będzie całość, w drugiej – elementy na całość się składające. W pierwszej elementy są funkcją całości, w drugiej całość jest funkcją elementów. Jest to nieco inna interpretacja starej opozycji holizm–redukcjonizm, wyostrażająca znacznie zagadnienie. Nie chodzi w niej tylko o to, czy całość redukuje się do elementów, czy też jest odrębnym jakościowo bytem. Problem dotyczy w tym ujęciu podstawowego sposobu spojrzenia i interpretowania rzeczywistości, swoistego klucza jej poznawania i rozumienia. Tradycyjnie w nauce dominuje, przy wszystkich różnicach teoretycznych i metodologicznych, perspektywa analityczna polegająca na wychodzeniu od elementów, następnie wnioskowaniu o całościach. Perspektywa holistyczna, tak jak ją tutaj ujmujemy, sugeruje potrzebę spojrzenia na rzeczywistość z drugiej strony. Punktem wyjścia staje się obraz całości, a właściwości elementów są jakby pewnym granicznym przypadkiem właściwości całości, są wobec niej wtórne, są pochodną tożsamości całości⁶.

Problem ten analizuje **David Bohm** w swojej pracy *Ukryty porządek*⁷. Bazując na analizie kluczowych kontrowersji teoretycznych występujących we współ-

³ Zob. J. Szczepański *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 274.

⁴ Na to, że mamy do czynienia z wielością struktur, zwraca uwagę m.in. M. Hirszowicz *Wstęp do socjologii organizacji*, Warszawa 1967, s. 194.

⁵ Zob. W. Krajewski *Konieczność, przypadek, prawo statystyczne*, Warszawa 1977.

⁶ Por. P. Rybicki *Struktura społecznego świata*, Warszawa 1979.

⁷ D. Bohm *Ukryty porządek*, Warszawa 1988.

czesnej fizyce, zwłaszcza w odniesieniu do teorii względności i teorii kwantowej, formułuje on propozycję zrewolucjonizowania spojrzenia na ludzkie poznanie nie tylko w odniesieniu do filozofii fizyki, dowodząc potrzeby zasadniczej zmiany sposobu myślenia o świecie, dla którego punktem wyjścia powinno być traktowanie świata całościowo i jako formy ruchu, jako niepodzielnej i dynamicznej, totalnej całości, nie zaś statycznie i fragmentarycznie.

Bohm zwraca uwagę, że **rzeczywisty charakter ma całość**, a jej rozbicie jest rezultatem złudnego postrzegania rzeczywistości przez podlegającą rozbiciu ludzką myśl, koncentrującą się na separowaniu problemów, by zredukować je do rozmiarów dających się opanować poprzez przedmiotowo-podmiotowe widzenie rzeczywistości. Tymczasem doświadczenie i wiedza są jednym i tym samym procesem. „Podział na obserwatora i obserwowanego nie daje się podtrzymać dłużej, gdyż obserwowany i obserwator są raczej połączonymi i przenikającymi się aspektami całej rzeczywistości, która jest niepodzielna i nie daje się analizować”⁸.

To, co niemierzalne, jest pierwotną rzeczywistością, **miara** zaś nie jest zewnętrznym standardem, jak to ujmuje tradycja europejsko-kartezjańska, lecz jest względem tworzonym przez człowieka i musi być dopasowana do rzeczywistości. Jest zawsze w pewnym sensie fałszywa i oszukańcza, jak to z kolei ujmuje tradycja filozofii Orientu⁹. Miara jest raczej granicą jakości i ruchu jakiegoś porządku, wynika z całościowego charakteru rzeczywistości. Jej aspekt ilościowy jest wtórny wobec aspektu jakościowego.

Ważną kategorią używaną przez Bohma jest **porządek**. Jej znaczenie jest jednak głębsze od powszechnie stosowanego. Nie oznacza jedynie usytuowania przedmiotów w jakichś sieciach współrzędnych. Używane jest w znaczeniu np. porządku wzrostu istot żywych, porządku ewolucji gatunków, porządku społecznego, porządku tworzącego sens komunikatu itp. Istotą takiego sposobu ogólnego postrzegania porządku jest zwrócenie uwagi na podobne różnice i różne podobieństwa. W rezultacie trudno mówić o braku porządku, raczej o jego stopniowości. Bohm

→ **Struktura** w konsekwencji może być interpretowana jako współdziałanie porządku i miary w określonych szerokich i złożonych kontekstach i ma charakter dynamiczny, oznacza proces strukturyzowania. Jego istotą jest harmonijne zorganizowanie całości porządku i miar zarówno hierarchicznie, jak i w różnych płaszczyznach, rozciągle¹⁰.

Kluczowe znaczenie ma **rozróżnienie porządku ukrytego i jawnego**. Rozumienie rzeczywistości wymaga odkrywania jej porządku ukrytego, gdyż on ma pierwszorzędne znaczenie. Bohm ilustruje problem interesującymi przykładami.

⁸ Tamże, s. 21.

⁹ Tamże, s. 35.

¹⁰ Tamże, s. 132–134. W zaproponowanej interpretacji odwrócona została relacja struktury i porządku. Bohm interpretuje porządek jako związek struktury i miary. W naukach społecznych jednak, jak się wydaje, struktura pojmowana jest zazwyczaj szerzej. Stąd propozycja, by była związkiem porządku rozumianego jako podporządkowanie i in-

To, co widzimy na ekranie telewizora w postaci określonego układu punktów i barw, jest niesione w postaci fal radiowych, które przenoszą optyczny obraz w porządku ukrytym istotnie odmiennym od postrzeganego. Odbiornik telewizyjny rozwija ten ukryty porządek w postać optycznego obrazu. Dostrzeżony przez Bohma problem można odwrócić. Zewnętrzna postać komunikatu to właśnie fale radiowe o określonej charakterystyce. Ich ukrytym sensem, porządkiem jest niesiony przez te fale obraz. Odwrócenie to ilustruje szerszy problem interpretacji ukrytego porządku w odniesieniu przynajmniej do świata społecznego. Można bowiem wyjaśniać ukrytą strukturę rzeczywistości społecznej w kategoriach głębokich przesłanek o charakterze ekonomiczno-technologicznym, stosując tzw. twarde podejście interpretacyjne, bądź odwoływać się do zjawisk o charakterze percepcyjnym i symbolicznym, co niekiedy określa się jako podejście miękkie.

Inny przykład dotyczy eksperymentu laboratoryjnego polegającego na wpuszczeniu do wirówki wypełnionej przezroczystą, lepką cieczą, kropli tuszu. Po kilku obrotach wirówki kropli nie widać. Dostrzec za to można nić, której rozłożenie wygląda mniej lub bardziej przypadkowo i jest spostrzegane jako pewien odcień szarości. Jeśli wirówkę uruchomić w przeciwnym kierunku, przekształcenie ulegnie odwróceniu i zobaczymy zrekonstruowaną kroplę tuszu. Jak pisze D. Bohm: „Chociaż tusz był rozłożony w pozornie przypadkowy sposób, miał on **pewien rodzaj porządku**, który jest na przykład różny od porządku powstałego z innej kropli, znajdującej się w innym położeniu początkowym. Lecz porządek ten jest **zwinęty** lub **ukryty** w »szarej masie« widocznej w cieczy. Można w ten sposób »rozwinąć« cały obraz. Różne obrazy byłyby nierozróżnialne i miałyby odmienne ukryte porządki. Różnice te ujawniłyby się po rozwinięciu, gdy maszyna mieszająca byłaby puszczona w przeciwnym kierunku”¹¹.

W rezultacie **heteronomii** jako zastosowania opisów analitycznych, przeciwstawia Bohm **holonomię** rozumianą jako prawo całości regulowane przez ukryty porządek całościowego ruchu. „W dominującym podejściu mechanistycznym składniki (...), o których zakłada się, że istnieją odrębnie i niezależnie, są traktowane jako podstawowa rzeczywistość. Zadaniem nauki jest wówczas rozpoczęcie od takich części i wyprowadzenie wszystkich całości drogą abstrakcji i wyjaśniania ich jako rezultatu oddziaływania części. W przeciwieństwie do tego, gdy pracuje się za pomocą porządku ukrytego, to **zaczyna się od niepodzielnej całości wszechświata**, a zadaniem nauki jest wyprowadzenie części poprzez wyodrębnienie z całości i objaśnienie ich jako w przybliżeniu oddzielnych, stabilnych i powtarzalnych składników, powiązanych zewnętrznie, tworzących względnie autonomiczne podcałości, które należy opisywać za pomocą porządku jawnego”¹².

W niektórych sytuacjach **porządek** ma charakter **istotnie ukryty**, nie dający się rozwinąć całkowicie w pojedynczy jawny porządek. Tak będzie np. wtedy, gdy do pracującej wirówki wpuszczać będziemy kolejno różne krople tuszu. Zespoły cząsteczek tuszu będą się dzielić i łączyć, a po odwróceniu kierunku obrotów nie

¹¹ Tamże, s. 162.

¹² Tamże, s. 191.

da się jednocześnie ujawnić wszystkich porządków, część zawsze będzie ukryta. Podobnie porządek ukryty nie da się w pełni rozwinąć z ciasta, do którego wyrobu użyliśmy jajek. Materia uległa bowiem nieodwracalnemu przekształceniu, choć jajko zostało „zwinięte” w cieście. Zespoły różnych przeplatających się i przenikających w przestrzeni elementów, np. różnokolorowych kropli tuszu, mogą być odróżnione, lecz jedynie w kontekście całościowej sytuacji wyznaczonej w tym przypadku warunkami eksperymentu, cechami cieczy, sekwencją wpuszczania kropli w czasie, liczbą i kierunkiem obrotów wirówki, początkowym rozkładem cząsteczek tuszu itd.

Rzeczywistość ma jednocześnie charakter wielowymiarowy. Poszczególne elementy mogą zaś być interpretowane jako rzuty wielowymiarowej przestrzeni, a nie jako odrębnie istniejące cząstki. Podstawowy ukryty porządek powinien być traktowany jako proces zwijania i rozwijania dokonujący się w wielowymiarowej przestrzeni¹³.

Z takim ukrytym porządkiem, ukrytą strukturą rzeczywistości, mamy zwłaszcza do czynienia w odniesieniu do życia społecznego. Życie społeczne jest kategorią opisową, empiryczną i konkretną, w istotnym stopniu obserwowalną. Jest jednak tylko powierzchniowym przejawem ukrytego porządku, będącego głębinną, strukturalną warstwą społecznego świata. Stąd ograniczanie się do sfery opisu życia społecznego, w tym organizacyjnego, czy to na gruncie socjologii, czy innych nauk nie wyjdzie nigdy poza banalne wyobrażenia nie odbiegające daleko od wiedzy potocznej. Poziom teorii może być osiągnięty dopiero poprzez ujawnianie ukrytych, fundamentalnych struktur leżących u podstaw społecznych fenomenów, poprzez wyobrażenia o charakterze całościowym¹⁴.

Problem interpretacji struktury w zależności od postrzegania całościowego charakteru zjawisk społecznych podejmuje m.in. J. Szmata. Nawiązując m.in. do P. Blaaua wyróżnia on strukturę dalekiego i bliskiego dystansu¹⁵.

Struktura dalekiego dystansu jest rodzajem geometrii i formy, pola sił i napięć łączących w jedną całość różnorodne zjawiska pochodzące z jednego poziomu rzeczywistości społecznej, przy emergentnym interpretowaniu ich jakościowej odmienności. Ma charakter ukryty, jej identyfikacja ma fundamentalne znaczenie dla wykrycia istoty zjawisk. Jest strukturą głęboką, stanowi rodzaj niewidocznego na pierwszy rzut oka szkieletu zjawisk danej kategorii, z danego poziomu społecznego. Istnieje realnie, ale nie jako społeczna całość w sensie przedmiotowym i substancjonalnym. Jest układem odniesienia, sił i napięć, formą, jaką przyjmują zjawiska i procesy społeczne.

Struktura bliskiego dystansu ma natomiast charakter substancjonalny i przedmiotowy. Jest strukturą wewnętrzną i ukrytą, swego rodzaju niewidocznym

szkieletem danej całości społecznej, umożliwiającym identyfikację głównych mechanizmów funkcjonowania tej całości. Każdy obiekt ma wiele struktur bliskiego dystansu, dla rozpoznania istotnych cech i właściwości obiektu niezbędne jest rozpoznanie większości tych struktur. Struktura bliskiego dystansu determinuje określone właściwości przedmiotu społecznego, np. grupy i organizacji, jak również sposobu funkcjonowania tego przedmiotu jako całości. Struktura ta jest układem stosunków, zależności i oddziaływań pomiędzy elementami.

Punktem wyjścia dla tego rozróżnienia jest analogia do oglądania obrazu. Z bliska niektóre obrazy wyglądają jak mieszanina plam i punktów. Dopiero odpowiedni dystans pozwala na dostrzeżenie kompozycji. Z kolei inne obrazy trzeba oglądać z bliska, gdyż inaczej nie dostrzeże się istotnych jego elementów. Korzystając z tej metafory można proponować nieco inne wyjaśnienie różnicy pomiędzy strukturami bliskiego i dalekiego dystansu. Identyfikowanie struktury dalekiego dystansu przypomina oglądanie rzeczywistości z lotu ptaka. Widzimy wówczas przedmiot naszego zainteresowania w jego z pozoru zewnętrznej formie oddającej jednak jego relacje wobec szerszej całości społecznej i jego związek z tą całością. Postrzegamy przedmiot w jego funkcjonalnym uwikłaniu wobec tej całości i innych obiektów na nią się składających. Jest to więc swego rodzaju **zewnętrzna struktura** zjawiska, procesu czy obiektu. Nie widzimy natomiast jego poszczególnych elementów składowych i ich konkretnych zależności, widzimy je jedynie w kontekście szerszego systemu społecznego. Identyfikacja tych zależności wymaga skrócenia dystansu i skupienia uwagi na szczegółach. Koncentrujemy się wtedy na **strukturze wewnętrznej**. Nie dostrzegamy wówczas jednak dostatecznie wyraźnie tego, że tożsamość systemu jest funkcją jego istnienia w ramach szerszej całości społecznej. Możliwie pełna identyfikacja struktury wymaga podejścia panoramicznego, uwzględniającego potrzebę nałożenia na siebie różnych dystansów, z pozycji których badamy strukturę. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę – choć to odrębny problem – że struktura zewnętrzna przejawia się często w formie zjawiska, zdarzenia, procesu czy obiektu i wyraża sobą istotną treść związaną z ich uwikłaniem w szerszy kontekst całości społecznej. Forma np. organizacji jest też informacją o jej treści, w tym o ukrytym porządku organizacji i jego powiązaniu z ukrytym porządkiem całości społecznej, której organizacja jest częścią.

Model struktury systemu społecznego i organizacji jest pochodną określenia **granic systemu**. Granica nigdy nie jest ścisłą linią demarkacyjną, zwłaszcza gdy zastosuje się jednocześnie kilka kryteriów jej nakreślenia. W odniesieniu do organizacji można uważać, że jej granice wyznaczone są np. prawnie, społecznie, własnościowo – w sensie społeczno-ekonomicznym, technologicznie, marketingowo – wówczas granicą organizacji będą jej klienci realni i potencjalni, politycznie (interesariusze wyodrębnieni także w otoczeniu organizacji i ich interesy stanowiąc będą granicą organizacji), ekonomicznie (transakcje i ich koszty), komunikacyjnie czy wreszcie kulturowo. W tym ostatnim przypadku granicą organizacji będą jej kulturowe oddziaływania. W koncepcjach autopoietycznych zaś granica będzie rezultatem ustanawiania przez organizację swojego otoczenia, jej „linia” okaże się

¹³ Tamże, s. 201.

¹⁴ Por. P. Sztompka *Pojęcie struktury społecznej*, wyd. cyt., s. 53–54. Zob. też I. Machaj *Wprowadzenie do socjologicznych zagadnień mikrostruktur społecznych*, (w:) I. Machaj, (wyb. i opr.), *Male struktury społeczne*, Lublin 1999.

¹⁵ J. Szmata *Male struktury społeczne*, Warszawa 1989, s. 43–47.

konsekwencją symboliczno-poznawczych barier i woli samej organizacji. Będzie więc zmienna, stosownie do radzenia sobie organizacji z doświadczaniem własnej tożsamości i jej definiowaniem. Złudne jest zwłaszcza zawężanie problemu granie organizacji jako całości do kryteriów formalno-organizacyjnych i normatywno-prawnych, gdyż rzeczywisty system organizacji nigdy się nie zamyka w tak wytyczonych granicach¹⁶.

Jeśli **sposób identyfikacji podstawowego elementu** jakiejś całości społecznej, np. organizacji, uczynić punktem wyjścia, to wówczas można wyróżnić szereg sposobów rozumienia struktury. Może być ona wówczas pojmowana m.in. jako¹⁷:

- relacje pomiędzy ludźmi, takie ujęcie będzie charakterystyczne dla np. tych koncepcji organizacji, które redukcjonistycznie interpretują organizację jako grupy społeczne;
- relacje pomiędzy ludźmi i rzeczami oraz między ich własnościami i atrybutami; znaczna część systemowych wyjaśnień organizacji przyjmuje taki punkt widzenia;
- zależności pomiędzy grupami; takie podejście daje o sobie znać zwłaszcza przy badaniu nieformalnych struktur organizacji, a także przy zastosowaniu paradygmatu elitystycznego;
- zależności układów stosunków społecznych, w ten sposób można interpretować np. markowski schemat organizacji formacji społeczno-ekonomicznej;
- związki funkcji lub procesów albo zdarzeń; metafora organicystyczna może być przykładem takiego podejścia, a także socjologiczna tradycja funkcjonalizmu;
- powiązania ról społecznych, pozycji lub statusów czy socjometrycznych wyborów, a także zwłaszcza w odniesieniu do formalnie interpretowanych organizacji, celów, zadań, powinności i uprawnień, przywilejów, dochodów, wykształcenia czy po prostu stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych. Taki sposób interpretacji jest silnie reprezentowany w różnych koncepcjach socjologii małych grup społecznych i psychosocjologicznym nurcie badań nad organizacjami, a także w części badań nad zarządzaniem;
- zależności pomiędzy działaniami określonego typu lub typami działań społecznych i rodzajów aktywności. Odwoływanie się do kategorii działania jako kluczowej obecne jest np. w polskiej tradycji prakseologicznej;
- relacje pomiędzy zachowaniami różnych podmiotów stanowiących substancjonalną podstawę danego systemu społecznego, w tym instytucji i podsystemów. Behawioralne ujęcia organizacji przyjmują na ogół taki właśnie punkt widzenia;

¹⁶ Zob. np. Y. Allaire, M. E. Firsirotu *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000, m.in. s. 25, 100, 318 i in.

¹⁷ Identyfikacja podstawowego elementu struktury organizacji jest ściśle związana z rozumieniem organizacji. Różne szkoły i kierunki badawcze w odmienny sposób definiować więc będą podstawowe elementy. Zob. wcześniejsze rozważania na temat szkół i kierunków badawczych nauk o organizacji, metafor oraz definicji organizacji (początkowe rozdziały książki).

- wzory interakcji pomiędzy podmiotami i relacje pomiędzy tymi wzorami. Podejście to jest charakterystyczne dla różnych wersji interakcjonizmu;
- związki i zależności pomiędzy regułami, według których przebiegają dane zjawiska i procesy; reguły i mechanizmy gry społecznej identyfikowane są wtedy jako kluczowe elementy systemu społecznego, przykładem mogą być koncepcje gry organizacyjnej;
- układy interesów społecznych istotnych dla istnienia, zdolności do przetrwania i rozwoju danego systemu. Do takiego sposobu analizowania struktury skłania podejście socjopolityczne, istotne podstawy takiego oglądu struktury organizacji są obecne w konfliktowych teoriach społecznych, zwłaszcza w marksizmie, a także w wyjaśnieniach procesów kreowania i realizacji strategii organizacyjnych czy zmiany organizacyjnej;
- powiązania między instytucjami. Akcentowanie instytucjonalnego charakteru struktur społecznych jest charakterystyczne dla podejścia instytucjonalnego w socjologii. Taki sposób analizy życia społecznego jest niekiedy uważany za przedmiot socjologii, która wówczas jest traktowana jako nauka o instytucjach;
- sposoby instytucjonalizacji wytwarzania bądź/i dystrybucji deficytowych zasobów społecznych; relacje pomiędzy zasobami. Interpretowanie organizacji inspirowane ekonomicznym punktem widzenia, obecne np. w klasycznym, neoklasycznym stanowisku teoretycznym czy w ekonomii instytucjonalnej, ekonomii kosztów transakcyjnych, skłania do takiego postrzegania struktury;
- układy norm, preferencji i wartości charakterystycznych dla danej całości społecznej. Kulturowe spojrzenie na organizację, jej charakteryzowanie poprzez odwoływanie się do procesów percepcyjnych, uczenia się, kładzie nacisk na takie rozumienie struktury;
- sploty relacji związanych z wymianą społeczną dokonującą się w ramach danej całości, powiązania pomiędzy określonymi transakcjami lub ich rodzajami. Różne wersje koncepcji wymiany społecznej przyjmują taki punkt widzenia. Można również wymianę interpretować jako rodzaj interakcji społecznych;
- związki pomiędzy decyzjami i ich kategoriami czy też pomiędzy znaczeniami i symbolami oraz aktami przekazywania znaczeń (działaniami i interakcjami komunikacyjnymi). Podejście decyzyjne i komunikacyjne sugerować będzie taki sposób wyjaśniania strukturalnego;
- relacje pomiędzy sprzecznościami i konfliktami występującymi w danym systemie społecznym. Na ten aspekt struktury będą kłaść nacisk koncepcje inspirowane dialektyką.

Przedstawiona lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Nie jest ani kompletna, ani nie spełnia całkowicie kryterium rozdzielnosci. Ilustruje ona jedynie, że w zależności od sposobu określenia podstawowego elementu, struktura danego zjawiska społecznego czy też procesu bądź obiektu, w tym organizacji, może mieć inne znaczenie i sens.

Pełna analiza struktury systemu wymaga spojrzenia nań w różnych układach analitycznie wyodrębnionych elementów. Identyfikacja elementów często jest podporządkowana różnym kryteriom, które można zastosować przy **określaniu względu**, za którego pomocą dana struktura jest wyróżniana. Można np. patrzeć na strukturę jako zbiór relacji wyróżnionych ze względu na:

- ich **funkcję** społeczną, np. integracji, adaptacji, regulacji, utrzymywania równowagi, kreacji, ekstrakcji i dystrybucji, zdolności do przetrwania i rozwoju, synergii, komunikacji, podejmowania decyzji, mobilizacji zasobów itd.;
- ich regularności, typowości, trwałości, prawidłowości, powtarzalności, zdolności do reprodukcji, a więc pewnych szczególnych **właściwości** pozwalających wśród splotu różnych relacji pomiędzy elementami oraz elementami a całością wyodrębnić te, które są istotne strukturalnie;
- ich **przyczynowość** wobec innych zjawisk i procesów **charakteru**, istotnie determinującego, określającego, warunkującego, kontrolującego, posiadającego istotny wpływ na przebieg i charakter procesów i zjawisk społecznych, przy bardzo różnych możliwych interpretacjach determinizmu i indeterminizmu¹⁸.

Wyróżnione względy można łączyć w różnych proporcjach i konfiguracjach budując określone modele struktury społecznej o charakterze funkcjonalnym, atrybutowym albo przyczynowym lub kompleksowo integrując różne względy strukturalne. Niekiedy także formułuje się pogląd, że idee relacyjności, regularności, funkcji i przyczynowości są centralnymi ideami będącymi fundamentem pojęcia struktury. Można też ujmować rzecz w sposób bardziej uproszczony, zakładając, że takimi kluczowymi ideami jest zasada inkluzji, zawierania się jednych elementów i całości w innych oraz zasada podporządkowania jednych składników struktury innym¹⁹.

Ważnym sposobem interpretowania i analizowania struktury społecznych całości jest badanie ich **wielowymiarowego charakteru**. Istnieją w literaturze przedmiotu rozmaite propozycje wyodrębniania wymiarów struktury społecznej ogólnie, a także struktury organizacji. Wśród nich, jako relatywnie uniwersalne, wymienić można m.in.²⁰:

¹⁸ Zob. m.in. J. Topolski *Metodologia historii*, Warszawa 1973; tenże, *Przyrodniczy a humanistyczny punkt widzenia w badaniach historycznych*, (w:) J. Kozielecki (red.) *Humanistyka przełomu wieków*, Warszawa 1999; W. Krajewski *Konieczność, przypadek, prawo statystyczne*, wyd. cyt.

¹⁹ Por. P. Sztompka *Pojęcie struktury społecznej*, wyd. cyt., s. 52–53, który za fundamentalne idee pojęcia struktury uważa relacje, regularność, idee głębokiego, ukrytego porządku i determinującego wpływu.

²⁰ Por. m.in. tamże, s. 54–56, gdzie kwestię wymiarów struktury traktuje P. Sztompka wężej i w bardziej zagregowany sposób. Zob. też m.in. M. Hirsztowicz *Socjologia organizacji*, Warszawa 1967, s. 193–201; J. Staniszkis *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych organizacji*, (w:) W. Morawski (red.) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976; W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 276–280.

- wymiar informacyjny i komunikacyjny, w tym wirtualny, którego znaczenie współcześnie stale rośnie. Każda struktura społeczna jest jednocześnie strukturą komunikacji, a życie społeczne może być interpretowane przede wszystkim jako dyskurs i komunikowanie się;
- wymiar idealny, aksjologiczny i percepcyjno-symboliczny, podkreślany zwłaszcza w koncepcjach fenomenologicznych, związany z istotnymi dla danej zbiorowości ideami, przekonaniami, poglądami, wizjami, a także tradycją, historycznym doświadczeniem oraz zrytualizowanymi i mitycznymi formami świadomości i zachowania mającymi charakter stwierdzający i kategoriyczny, określającymi wspólnotę pod względem poznawczym, jej sposób myślenia, samoświadomość i nieświadomość;
- wymiar normatywny, określający jak być winno i zobiektywizowany w normach, wartościach i instytucjach. Ten wymiar ma zasadnicze znaczenie przy projektowaniu i badaniu zwłaszcza organizacji formalnych, wymiar ten może być też pojmowany jako prawny aspekt struktur organizacyjnych, współcześnie niezwykle istotny, choćby w odniesieniu do regulacji osobowości prawnej organizacji, czy kodeksowych (np. kodeks handlowy) regulacji ich ustroju wewnętrznego;
- wymiar interakcyjny rozumiany niekiedy behawioralnie, interpretowany jako sieć wzajemnie ukierunkowanych, zorientowanych i powiązanych działań, a wśród nich zwłaszcza wymiany i transakcji dokonywanych przez uczestników danego systemu społecznego, w tym organizacji;
- wymiar społeczny i polityczny związany z nierównym dostępem do deficytowych zasobów, determinowany m.in. przez grę interesów społecznych i walkę o władzę jako kluczowy instrument umożliwiający artykulację i realizację interesów; wymiar ten zawiera w sobie te aspekty struktury, które wiążą się ze zjawiskami wyzysku, dominacji i uprzywilejowania sankcjonowanymi przez określone, genetyczne, także w sensie własnościowym, zaprogramowanie systemu władzy zbiorowej;
- wymiar technologiczny określony przez charakter technicznie koniecznych powiązań łączących uczestników danego systemu społecznego w procesie szeroko rozumianej konwersji wewnątrzsystemowej, przekształcania zasobów pobieranych z otoczenia przyrodniczego i społecznego w wytwory systemu; wymiar ten odnosi się do technologiczno-organizacyjnego aspektu społecznego podziału pracy;
- wymiar geograficzno-architektoniczny, oznaczający sposób zagospodarowania „fizycznej” przestrzeni przez strukturę organizacyjną. Może on być traktowany jako rodzaj wymiaru technologicznego, jednakże jego istotne uwarunkowania wcale nie muszą się koncentrować na koniecznościach technicznych, a może być determinowany w większym stopniu przez czynniki polityczne, ekonomiczne czy symboliczne, co wydaje się uzasadniać potrzebę jego osobnego potraktowania;

- wymiar ekonomiczny, określany dostępnością do społecznie niezbędnych zasobów i sposobem oraz zdolnością danego systemu społecznego do ich wytworzenia lub pozyskania oraz efektywnego wykorzystania, zaprogramowany w istotnym stopniu przez układ stosunków własności;
- wymiar funkcjonalny określający związek poszczególnych parametrów struktury ze zdolnością systemu (organizacji) do istnienia i rozwoju, determinujący, a w konsekwencji często petryfikujący układ ról społecznych i podstawy podziału pracy w systemie społecznym, w tym w organizacji.

Poszczególne wymiary struktury odzwierciedlają różne rodzaje **więzi społecznej** charakterystyczne dla danego systemu społecznego czy też więzi organizacyjnej spajającej daną organizację.

Innym ważnym aspektem analizy struktur społecznych mającym także znaczenie w analizach organizacji jest tzw. **schemat struktury**, czyli pewien uogólniony, wyidealizowany i uproszczony sposób jej interpretowania, powstający w rezultacie określonego ujęcia kluczowych problemów analizowania struktury, w tym pojmowania jej roli w zakresie kształtowania mechanizmów równowagi dynamicznej systemów społecznych. Typologię schematów struktury społecznej zaproponował S. Ossowski. Wyróżnił on schemat dychotomiczny, gradacyjny i funkcjonalny²¹. Nawiązując częściowo do wyjściowej koncepcji Ossowskiego heurystyczne założenia poszczególnych schematów można syntetycznie scharakteryzować w następujący sposób.

Schemat dychotomiczny charakterystyczny jest dla tradycji marksistowskiej i stanowi szczególną postać konfliktowych modeli społecznych. Struktura jest, z jednej strony, źródłem sprzeczności i konfliktów, gdyż zawiera określone stosunki wyzysku i dominacji, prowadzące do dychotomicznej polaryzacji społecznej na klasy uprzywilejowane i panujące oraz klasy wyzyskiwane i zniewolone, związane wzajemnie antagonistyczną sprzecznością interesów konstytuującą istotę danego systemu społeczno-ekonomicznego określaną w ostatniej instancji przez sposób produkcji i reprodukcji materialnych i niematerialnych warunków życia społecznego. Z drugiej – struktura petryfikuje i stabilizuje istniejący w społeczeństwie układ nierówności społecznych. Schemat dychotomiczny nie jest stosowany tylko do makrostruktur, nie stracił na aktualności także współcześnie, choć, jak już wcześniej wskazywałem, istotną rolę prawdopodobnie spełniają obecnie bardziej złożone agregaty i kompleksy interesów, nie tyle klasowe, co „paraklasowe”, tzn. nieredukowalne do klasycznie identyfikowanych klas społecznych, a spełniające podobne funkcje w strukturze systemów społecznych. Może być także użyteczny w analizach mikro- i mezostrukturalnych, jak choćby w badaniach organizacji jako narzędzia dominacji czy w interpretowaniu ich jako formy ruchu, całości dynamicznych, znajdujących się w procesie transformacji i przepływu, gdzie schemat dychotomiczny pozwala identyfikować sprzeczności i konflikty będące

źródłem ruchu i zmiany. Klasycznym sposobem dychotomicznego postrzegania struktury organizacji może być jej interpretowanie w relacjach konfliktu pracodawców i pracobiorców czy sprzeczności pomiędzy pracą kierowniczą a podporządkowaną.

Schemat gradacyjny, którego sens można interpretować jako pozostający w związku ze stopniowalnością i przenikaniem się różnych wymiarów i elementów składających się na społeczne całości. Struktura nie jest wtedy analizowana jako sprzeczności skrajnie zlokalizowanych w przestrzeni społecznej kluczowych elementów, ale jako warstwowe ułożenie tych elementów i ich konfiguracji. Struktura jest w takim ujęciu **układem stratyfikacyjnym**, w którym wyróżnić można wiele warstw składających się na daną całość, pomiędzy którymi mogą istnieć relacje o różnym stopniu korelacji. W odniesieniu do życia społecznego w ogóle można wtedy analizować zróznicowanie społeczne identyfikowane według różnych kryteriów, np. dochodowego, pozycji społecznej i statusu, wykształcenia, władzy, uczestnictwa w kulturze itd. Podobny schemat heurystyczny może być także zastosowany do badania organizacji. Mają one w takim rozumieniu wiele struktur, np. wykształcenia, dochodową, prestiżu, władzy, przywilejów, odpowiedzialności itp., z których każda może być interpretowana jako złożona z wielu warstw różniących się nasyceniem obecności w nich jakiegoś przyjętego kryterium. Gradacyjnie, a nie tylko funkcjonalnie jest też niekiedy analizowana struktura zatrudnienia w organizacjach. Gradacja może mieć charakter prosty, polegający na analizie jednej, konkretnie wyodrębnionej i możliwie obiektywnie mierzalnej cechy, albo charakter złożony. W tym ostatnim wypadku struktura jest identyfikowana przy zastosowaniu wielu kryteriów jednocześnie, co ujawnia często rozbieżności pomiędzy pozycjami i statusami zajmowanymi przez różne elementy, np. grupy społeczne na poszczególnych skalach uwarstwienia. Występowanie takich zjawisk zwykle się określa mianem **dekompozycji cech położenia społecznego**, a zjawisko to może mieć istotne znaczenie nie tylko w odniesieniu do życia społecznego w ogólności, lecz także do procesów organizacyjnych. Przykładem gradacyjnego ujęcia struktury organizacji może być strukturalny model partii politycznej wyróżniający w niej warstwy kierownictwa centralnego, aparatu, aktywu, członków, wyborców, sympatyków, ludzi neutralnych wobec partii i jej przeciwników. Gradacyjne ujęcie, niekiedy również połączone z interpretacją funkcjonalną odnaleźć można również w analizach elit społecznych w odniesieniu do organizacji społeczeństwa globalnego, a także w badaniu elit organizacyjnych.

Schemat funkcjonalny lokalizuje poszczególne elementy i relacje strukturalne w kontekście całokształtu skutków ich istnienia dla bytu i rozwoju całości społecznych. Podziały strukturalne wynikają więc z usytuowania poszczególnych elementów w funkcjonowaniu całości, są pochodną procesów istotnych dla istnienia i rozwoju całości. Taki schemat analizy struktur jest szczególnie popularny w badaniu organizacji, zwłaszcza gdy założymy celowy i świadomy charakter więzi organizacyjnej. Stosuje się go także w badaniach makrostrukturalnych. W tym ostatnim kontekście jest on przedmiotem krytyki zwolenników konfliktowych teorii społecznych. Absolutyzowanie funkcjonalnego charakteru więzi społecznych

²¹ S. Ossowski *Struktura społeczna w społecznej świadomości*, (w:) S. Ossowski *O strukturze społecznej*, Warszawa 1982. Zob. także J. Bluszkowski *Struktura społeczna*, Warszawa 1996.

i społecznego zróżnicowania prowadzi bowiem często do delegitymizowania konfliktu społecznego, petryfikacji kształtu struktury społecznej jako uzasadnionej czy wręcz jedynie możliwej, przyjmuje milcząco założenia o charakterze konserwatywnym.

Z podobnymi dylematami mamy do czynienia w badaniach nad organizacjami. Charakterystyczną cechą podejścia reprezentowanego w części nauk o zarządzaniu jest dominacja funkcjonalno-celowościowego interpretowania struktury organizacyjnej, często związana z jednostronnym akcentowaniem jej formalnego charakteru. Podejście socjologiczne natomiast nie redukuje problemu funkcjonalności do struktur formalnych, akcentuje ich autodynamizm, związek celów z interesami społecznymi generowanymi przez strukturę i dążeniem całości społecznych do przetrwania i rozwoju oraz znaczenie konfliktu jako koniecznego źródła ruchu i zmiany społecznej. Funkcjonalnie interpretowana struktura jest zawsze pochodną określonej tożsamości całości, która z kolei zawsze jest historycznie i kontekstowo określona, zmienna i także partykularnie zdeterminowana, gdyż całość zawsze zawiera w sobie zróżnicowane interesy, których kompozycja i agregacja w postaci interesu wspólnego będzie najbardziej zgodna z interesami tych podmiotów składowych, których usytuowanie w procesie konwersji wewnątrzsystemowej umożliwia zapewnienie dominacji własnych interesów.

Przykładem analizowania struktury organizacji w kategoriach funkcjonalnych może być model podsystemów organizacji inspirowany koncepcją funkcji systemu społecznego T. Parsonsa (AGIL) czy bardziej szczegółowe wyodrębnianie organizacyjnych podsystemów: integracyjnego, adaptacyjnego, regulacyjnego, artykulatoryjnego, ekstrakcyjnego, dystrybucyjnego, mobilizacyjnego, technologicznego, innowacyjnego, komunikacyjnego, symbolicznego, decyzyjnego itd. Powszechnie stosuje się ujęcie funkcjonalne w konstruowaniu modeli strukturalnych organizacji gospodarczych, gdzie wyróżnia się często podsystemy kierownicze, produkcyjno-technologiczne, zaopatrzenia, marketingu i dystrybucji, badań i rozwoju, finansowania i rachunkowości. Funkcjonalnie na ogół konstruowane są modele struktury zarządzania organizacją.

Na jeszcze inny aspekt problemu wyjaśnienia strukturalnego zwraca uwagę P. Sztompka. Opowiada się on, nawiązując do – jak to ujmuje – marksowskich intuicji, za **dialektycznym sposobem interpretacji struktur**. Formuluje te propozycje w kontekście dylematu: czy należy wyjaśniać działania społeczne poprzez struktury, czy może odwrotnie, struktury poprzez działania. Zwraca uwagę na znaczenie czynnika czasu: „Ludzie działają w danych, zastanych warunkach strukturalnych, pod ich przemożnym wpływem. Aktualne działania mogą być wyjaśnione przez wcześniejsze struktury, ale podejmując działania ludzie wywierają także pewien modyfikujący i przekształcający wpływ na istniejące struktury, wytwarzają nowe warunki strukturalne dla własnych późniejszych działań lub dla przyszłych pokoleń”²².

²² P. Sztompka *Pojęcie struktury społecznej*, wyd. cyt., s. 63–64.

Dialektyczna interpretacja struktur i schematy analiz strukturalnych mogą być rozumiane nieco szerzej, nie tylko w związku z czasem i społecznym uwikłaniem ludzkich działań w historyczny kontekst. Ważne znaczenie mają też problemy podniesione w rozróżnieniu dokonany przez S. Ossowskiego. Dialektyczna interpretacja struktur musi uwzględniać wielowymiarowy i wielopiętrowy ich charakter, ale w związku ze wzajemnymi relacjami całości i części oraz w związku z dynamicznym charakterem życia społecznego, które zawsze jest postacią ruchu, a nie zastygłym stanem rzeczy; ruchu, którego siłą sprawczą są sprzeczności konstytuujące jego dynamikę.

Przy dialektycznym ujęciu, sprzeczność między podejściem funkcjonalnym i konfliktowym w interpretowaniu struktur, a także alternatywny charakter schematu gradacyjnego, wydaje się nieco pozorna, gdy wnikiwie się w głębszą istotę zjawisk. Całości nie są stanami rzeczy, lecz ruchem i zmianą znajdującymi się w przejściowych historycznie i jakościowo zmiennych formach. Jeśli tak, to funkcje nie mogą być odnoszone do stanów rzeczy, lecz do zmian i nieuchronnie im towarzyszących sprzeczności i konfliktów. Funkcje porządkujące strukturalnie całości społeczne są osadzone w procesie ciągłych zmian tej całości i same podlegają zmianom; zmianom podlegają też ich związki i kompozycje. Jeśli tak na rzecz spojrzeć, to zawsze pierwotnym zagadnieniem będzie ruch, zmiana i konflikt, wtórnym zaś – instytucjonalizacja konkretnych funkcji organizujących strukturalnie jakąś całość w danym momencie jej ruchu i zmiany. Również gradacyjna interpretacja „podobnych różnic” i „różnych podobieństw” ma zawsze swój funkcjonalny i konfliktowy oraz jakościowy kontekst. Takie podejście jest współcześnie mocno akcentowane w wielu analizach organizacji przekraczających klasyczny, teleologiczny horyzont interpretacyjny, zwłaszcza w badaniach nad zmianą organizacyjną i rozwojem organizacji, a także m.in. w koncepcjach postmodernistycznych, socjopolitycznych, psychodynamicznych. Dialektyczna i holistyczna interpretacja rozwijająca się współcześnie w wielu nurtach badań nad organizacjami, a także zarządzaniem nimi, wydaje się być mocno inspirowana dialektycznym podejściem, w tym jego marksowską, materialistyczną interpretacją, której elementy, choć być może nie tak jednoznacznie materialistyczne, dadzą się też wyraźnie odczytać z wcześniej omawianej koncepcji D. Bohma. Dialektyczne ujmowanie struktury łączy więc w sobie różne schematy jej analizy w sposób, który kwestię zmiany i jakościowych transformacji oraz konstytuujących ruch sprzeczności czyni kluczowym problemem analizy, organizując w odniesieniu doń wzajemne relacje schematu dychotomicznego i konfliktowego, gradacyjnego i funkcjonalnego.

V.2. STRUKTURA ORGANIZACJI

Zarysowane wstępnie problemy wiążące się z pojmowaniem i interpretowaniem zagadnienia struktury społecznej, znajdują swoje odzwierciedlenie, gdy dokonuje się przeglądu literatury dotyczącej struktur organizacyjnych. Zdawałoby się niekiedy dość oczywiste w potocznych i zdroworozsądkowych wyobrażeniach zagadnienie struktury odzwierciedla chyba najbardziej dosadnie istnienie dżungli

teoretycznej w obszarze nauk o organizacji. W zależności od przyjętego sposobu interpretacji organizacji, dominujących założeń wyjściowych, orientacji teoretycznej można odnaleźć różne stanowiska w kwestii ujmowania problemu struktury organizacji oraz różne propozycje modelowe. Można więc strukturę organizacji rozumieć jako funkcję całości albo jako funkcję interakcji między elementami, różnie można identyfikować podstawowe elementy, np. jako jednostki ludzkie, grupy, komórki organizacyjne, stanowiska, technologie, role, funkcje, działania, procesy itd. Modele struktur organizacyjnych będą się też różniły względem, pod kątem którego struktura będzie identyfikowana, czy generalnym schematem opisu od konfliktowo-dychotomicznego po funkcjonalny, gradacyjny czy dialektyczny. Można odnaleźć modele normatywne, koncentrujące się na formalnym aspekcie struktur jako funkcji celów organizacji, i modele bardziej empiryczne, badające strukturę, jaką ona jest, a nie tylko w wymiarze jak być winno. Znajdziemy ujęcia statyczne i dynamiczne, akcentujące procesualny charakter organizacji.

Problem **struktury organizacji** można ujmować w kategoriach **struktury organizacyjnej** rozumianej jako właściwości konstrukcyjne organizacji, mniej lub bardziej kompleksowo zidentyfikowane; jako **strukturę społeczną organizacji**, której interpretacja będzie zbliżona do sposobu rozumienia struktury społecznej w ogóle, uwzględniać będzie przede wszystkim społeczno-humanistyczny, a nie rzeczowy charakter więzi organizacyjnej²³; jako **strukturę zarządzania organizacją**, uwzględniającą także rzeczowy, techniczno-materialny i ekonomiczny wymiar więzi organizacyjnej; lub inaczej aspektowo wyróżnione ustrukturalizowanie organizacji.

Interpretowanie struktury organizacji jako struktury zarządzania jest ujęciem szczególnie popularnym. Większość modeli struktur organizacyjnych, gdy się im bliżej przyjrzeć, odnosi się przede wszystkim do struktury zarządzania organizacjami. Najogólniejszym pojęciem jest, jak się wydaje, struktura organizacji, pod którą rozumie się jej uporządkowanie w najgłębszym, w tym również w ukrytym, sensie. Niekiedy używa się zbliżonej znaczeniowo kategorii **ustroju organizacji**²⁴. Jej interpretacja jest zbliżona do tej, która stosowana jest w teoriach rozwoju społecznego i politologii. Ustrój organizacji oznacza układ konstytutywnych dla niej wielowymiarowych oraz wieloaspektowych zależności, odnoszących się m.in. do funkcji i celów organizacji, procesów organizacyjnych, reguł jej działania, mechanizmów władzy i kontroli oraz artykulacji interesów.

Warto w tym kontekście wprowadzić rozróżnienie pomiędzy **strukturą realną a zaprojektowaną**. Badanie struktury realnej wiąże się z dążeniem do rozpoznania całości kształtu istotnych elementów struktury z punktu widzenia określonej tożsamości organizacji, jej przetrwania i rozwoju, oraz kluczowych relacji i procesów zachodzących pomiędzy jej elementami oraz nimi a całością organizacji. Oznacza także potrzebę dotarcia do różnych poziomów rzeczywistości organiza-

cyjnej i jej uwikłania w makrosystem społeczny, konieczność identyfikowania różnych warstw porządku ukrytego, w tym – używając terminologii D. Bohma – porządku istotnie ukrytego, zwiniętego w porządku jawnym i obserwowalnym. Struktura zaprojektowana dotyczy porządku intencjonalnego, zawartego w projekcie organizacji. Jest związana z zakładanymi funkcjami i celami organizacji, jej elementami i podsystemami, wyobrażeniami o kryteriach jej efektywności, zaprogramowanymi mechanizmami osiągnięcia równowagi dynamicznej przez organizację oraz z wyobrażeniami o stopniu, zakresie i kształcie kontroli nad organizacją przez środowisko oraz jej samokontroli. Zawierać w sobie może mniej lub bardziej kompleksowe zaprojektowanie konfiguracji rozmaicie definiowanych podstawowych elementów różnego rodzaju, mniej lub bardziej kompleksowe ujęcie wymiarów struktury organizacyjnej i względów, które decydowały o jej konstrukcji.

Rozróżnienie struktury realnej i zaprojektowanej nie sprowadza się do podziału na strukturę formalną i nieformalną. Zarówno **struktura realna, jak i zaprojektowana posiada formalny i nieformalny aspekt**, których zresztą precyzyjne oddzielenie – o czym będzie jeszcze mowa – jest dość dyskusyjne. Realna struktura organizacji łączy w sobie nie tylko aspekty formalne i nieformalne, również uświadamiane i nieuświadamiane. Podobnie, jeśli pragnie się sensownie zaprojektować strukturę organizacji, musi temu towarzyszyć umiejętność, jeśli nie programowania, to przewidywania mechanizmów o charakterze nieformalnym i określenie potencjalnie kluczowych interferencji porządku formalnego i nieformalnego.

Jeśli strukturę odnieść do reguł i mechanizmów społecznej gry, to owe reguły i mechanizmy, role w grze, wzorce zachowań i zależności są w jakimś stopniu rezultatem projektu organizacyjnego, intencji i zamysłu. Są jednak także wynikiem obiektywnych współzależności pomiędzy działaniami i interakcjami aktorów oraz uwarunkowaniami sytuacyjnymi kumulującymi się w czasie. Można więc powiedzieć, że nawet wtedy, gdy struktura organizacji powstała jako rezultat projektu, to w miarę upływu czasu i zmian sytuacyjnego kontekstu naturalnie wykazuje autodynamikę, która prowadzi do zmiany reguł konstruujących grę. Poza tym często struktury są rezultatem nie tyle konsekwentnego projektu, co kumulacji żywiołowych procesów, podlegających obiektywizacji i petryfikacji, wyrazem w najlepszym razie częściowo przypadkowej agregacji inkrementalnie nawarstwionych, incydentalnych zamierzeń i projektów, często o doraźnym i reaktywnym charakterze. Warto w tym miejscu przypomnieć także wypracowaną przez współczesną fizykę koncepcję **struktur dyssypacyjnych** powstających z chaosu w reżimie nieliniowym i w stanach dalekich od równowagi. Prowadzi ona do wniosku, iż porządek może powstawać w wyniku gry przypadku i konieczności, w wyniku spontanicznej samoorganizacji systemów. Model ten, choć wypracowany na gruncie fizyki, ma pełne zastosowanie do systemów społecznych, gdyż mają one właśnie nieliniowy charakter, szczególnie widoczny w okresach głębokich zmian, transformacji, kryzysów i rewolucji²⁵.

²³ Zagadnienia społecznej struktury organizacji podejmowane są m.in. w socjologii pracy. Bada się wówczas struktury demograficzne, społeczno-zawodowe, klasowo-warstwowe i grupowe. Zob. np. H. Januszek, J. Sikora *Socjologia pracy*, Poznań 2000, s. 70–75.

²⁴ Por. M. Hirsztowicz *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt., s. 327.

²⁵ Zob. na ten temat P. Sienkiewicz *Sytuacje konfliktowe – modelowanie systemowe*, (w:) L. W. Zacher (red.) *Z zagadnień socjologii polityki*, Lublin 1996, t.I, s. 217–218. Przykładem dyssypacyjnego strukturalizowania się rzeczywistości społecznej w warunkach

Pomiędzy strukturą projektowaną a realną zawsze więc będą istnieć istotne sprzeczności, choćby z wyżej wymienionych powodów. Można to stwierdzić nie wdając się w tym miejscu w kontekstowo-percepcyjne uwarunkowania samego procesu projektowania struktur organizacyjnych, który sam w sobie też zawsze ma jakiś nie do końca uświadamiany ukryty porządek wyznaczony przez poznawcze ograniczenia determinujące projektowanie, jak i ingerencje aksjologiczne i społeczne interesy.

Opisywaną zależność realności i formalności struktur można odwrócić. Formalna struktura organizacji może być analizowana w jej wymiarze realnym, jak i zaprojektowanym. Podobnie nieformalna struktura organizacji, choć możliwości jej projektowania są z natury bardziej ograniczone, ma również aspekt realny i zaprojektowany. Komplikacje mogą powstawać na skutek różnych interpretacji zjawiska formalizacji struktur organizacyjnych czy, szerzej, więzi społecznej.

Niekiedy kryterium rozróżnienia struktur formalnych i nieformalnych upatruje się w żywiołowym, spontanicznym i alternatywnym bądź kompensacyjnym charakterze więzi nieformalnych. Formalny charakter przypisuje się takim więzom, które powstały oficjalnie i zostały ustanowione planowo oraz w funkcjonalnym związku z założonymi celami organizacji. Innym sposobem identyfikowania formalnego charakteru struktur i więzi jest podkreślanie ich zobiektywizowania, zwłaszcza w formie pisemnej lub w inny sposób utrwalonej materialnie. Sposób uzewnętrzniania się struktury w określonej formie jest wtedy kryterium formalizacji. Istotą problemu staje się utrwalenie struktury w taki sposób, który uniemożliwia jej dowolną interpretację, a czyni z niej obowiązujący wzorzec. Jeśli planowa i oficjalna geneza krystalizacji więzi uznać za istotę formalizacji, to różnice pomiędzy strukturami formalnymi i zaprojektowanymi ulegają częściowemu zatarciu. Częściowemu jednak, jeśli zważyć mechanizmy autodynamiki struktur organizacyjnych. Można również spotkać pogląd kwestionujący zasadność rozróżniania struktur formalnych i nieformalnych²⁶.

Na problem formalnego i nieformalnego charakteru struktur społecznych można patrzeć jako na zjawisko stopniowalne, jako na **proces formalizacji** lub „**nieformalizacji**” więzi społecznej. Nie ma wówczas sztywnej granicy pomiędzy

zakłóconej równowagi społecznej mogą być mafie, gangi czy „szarostrefowa”, podziemna gospodarka, np. we współczesnej Rosji. Schemat cywilizowania się amerykańskiego Dzikiego Zachodu może być interpretowany jako proces dyssypacyjnej samoorganizacji. Zob. także G. Morgan *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997, s. 435–436 i in., który wskazuje na związek koncepcji struktur dyssypacyjnych I. Prigogine’a z analizami D. Bohma i R. Sheldrake’a.

²⁶ Por. m.in. M. Hirszowicz *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt., s. 225–237; J. Szczepański *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970; J. J. Wiatr *Spółczesność. Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1973; B. Wawrzyniak *Organizacja formalna zakładu pracy*, Warszawa 1972; J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 163–181; Ch. Barnard *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997, m.in. rozdziały VI–IX; J. Turowski *Socjologia. Male struktury społeczne*, Lublin 1993, s. 112–114; N. Goodman *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997, s. 75–82.

tym, co formalne, a tym, co nieformalne. Oba porządki oddziałują na siebie i przenikają się²⁷.

Formalizacja struktur organizacyjnych może być ujmowana jako część głębszego procesu **instytucjonalizacji struktur**. Formalizacja struktur organizacyjnych może być utożsamiana ze swego rodzaju ich „umaszynowaniem”, pierwszym etapem kształtowania się współczesnych organizacji. Drugim etapem jest nadawanie organizacjom charakteru normatywnego, aksjologicznego, społeczno-kulturowego decydującego o wspólnocie wartości organizacyjnych, w tym dotyczących rozumienia odpowiedzialności, prawowitości i sprawiedliwości. Na tym etapie krystalizowaniu się ulega, jak to określa W. Morawski, duch wspólnoty, bez którego organizacje formalne są słabo zintegrowane lub niezintegrowane, którego istnienie jest związane z zespoleniem wartości i interesów. „Instytucjonalizować to natchnąć wartością zadania, które należy wykonać”, jak twierdził Philip Selznick²⁸. Instytucjonalizacja prowadzi do społeczno-kulturowego zakotwiczenia struktury formalnej, do uznania norm formalnych za własne przez uczestników organizacji. **Struktura instytucjonalna organizacji** ma więc pełniejszy charakter niż struktura formalna, gdyż zawiera również elementy i relacje o charakterze symbolicznym, percepcyjnym, rytualnym, intelektualnym, emocjonalnym, składające się na kulturowy aspekt tożsamości organizacji.

Omawiając koncepcje instytucjonalizacji W. Morawski nawiązuje do współczesnych propozycji występujących w literaturze przedmiotu i analizuje proces **instytucjonalizacji** jako składający się z takich elementów, jak²⁹:

- źródła innowacji, np. zmiana technologiczna, ustawodawstwo, rynek,
- innowacje,
- **uzwyczajnienie** (*habitualization*) polegające na wytwarzaniu nowych struktur w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania i problemy, na formalizacji nowych struktur i procedur,
- **obiektywizacja**, przejawiająca się w dyfuzji, przenikaniu i upowszechnieniu nowych struktur, co z kolei wymaga społecznego konsensu w zakresie wartościowania nowych struktur i stosownych zabiegów adaptacyjnych w organizacji,
- **sedymencja**, której sensem jest trwałe zakorzenianie nowych struktur, ich internalizacja przez organizacyjnych aktorów, co zależy m.in. od poparcia ich przez różne grupy interesów w organizacji, od oporu wobec zmiany i praktycznych rezultatów funkcjonowania nowych rozwiązań strukturalnych.

²⁷ Interesującą i wnikliwą analizę stopniowego formalizowania się pierwotnego, spontanicznego porządku nieformalnego w skali mezo- i makrospołecznej, na przykładzie Peru daje H. De Soto w pracy *Inny szlak. Niewidzialna rewolucja w Trzecim Świecie*, Warszawa 1991.

²⁸ Zob. W. Morawski *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa 2001, s. 59, za którym przytaczam myśl P. Selznicka pochodzącą z pracy *Moral Commonwealth. Social Theory and Promise of Community*, Berkeley, University of California Press 1992. Zagadnienia instytucjonalizacji struktur formalnych W. Morawski analizuje w powyższej pracy m.in. na s. 58–72. O podejściu instytucjonalnym zob. także M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, Lublin 2000, s. 68–72.

²⁹ Tamże, s. 61–62.

Instytucjonalizacja może być także opisywana jako wiązka kontroli regulacyjnej, normatywnej i kognitywnej, spełniających rolę filarów tego procesu. Taką interpretację sformułował W. R. Scott w odniesieniu do procesu instytucjonalizacji organizacji profesjonalnych³⁰. Regulacja związana jest z przymusem, np. w postaci sankcji towarzyszącej nieprzestrzeganiu przepisów. Filar normatywny wiąże się z wartościami i konformizmem wobec nich podyktowanym racjami moralnymi. Filar kognitywny wyznaczany jest przez zjawiska percepcyjne, kwalifikacje, koncepcje teoretyczne i modele poznawcze. Znaczenie poszczególnych filarów instytucjonalizacji w tej koncepcji przedstawiono w formie tabeli (zob. tabela 5.1.).

Interpretowanie organizacji w kategoriach instytucjonalnych, przekraczających racjonalistyczny horyzont klasycznych ujęć koncentrujących się na strukturze formalnej jest charakterystyczne zwłaszcza dla tzw. **starego i nowego instytucjonalizmu w socjologii**³¹ oraz analizowanej w poprzednim rozdziale ekonomii kosztów transakcyjnych.

Stary instytucjonalizm kładł m.in. nacisk na centralne znaczenie konfliktu interesów, inercję organizacyjną wynikającą z nabywanych praw, badanie struktur nieformalnych, zakorzenienie organizacji we wspólnocie lokalnej i kooptywne jego mechanizmy, decydującą rolę zmiany, przemieszczanie celów, zaangażowane poznanie poprzez m.in. wartości normy i postawy, znaczenie agregacji interesów i procesów socjalizacji.

Nowy instytucjonalizm akcentuje zaś m.in. rolę praktyki jako bazy poznawczej, niejasność celów, atrybucję, a nie socjalizację jako podstawę procesów psychologicznych, poznanie w formach zwyczajów, schematów i klasyfikacji, ciągłość organizacji, jej społeczne usytuowanie i konstytutywne zakorzenienie, symboliczną rolę struktury formalnej, imperatyw legitymizacji jako źródło inercji oraz peryferyjność konfliktu.

Wydaje się, że wartościujący podział na nowy i stary instytucjonalizm jest dyskusyjny, niekiedy sprawia wrażenie nowej maski, za którą kryją się całkiem stare tęsknoty do bagatelizowania np. konfliktu społecznego i organizacyjnego oraz kolejnego ogłaszania w historii jej kresu. Niektóre jednak kryteria tego podziału niewątpliwie znajdują się w pozytywnej korelacji z rzeczywistymi przekształceniami instytucjonalnymi struktur organizacyjnych, jak np. związanymi z trwałością tożsamości w procesach transformacji, znaczeniem symbolicznych elementów więzi organizacyjnej czy teorii atrybucji w wyjaśnianiu psychologicznych mechanizmów życia organizacyjnego. Warto też zwrócić uwagę, że proponowana przez W. Morawskiego interpretacja instytucjonalizacji struktur organizacyjnych jest jedną z wielu możliwych. W literaturze spotkać można m.in. następujące **rozumienia instytucji**³².

³⁰ Zob. tamże, s. 62–64, który nawiązuje do pracy: C. W. Scott *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage 1995.

³¹ Tamże, s. 67–69.

³² Zob. m.in. M. Pacholski, A. Słaboń *Słownik pojęć socjologicznych*, Kraków 1997, s. 63–65.

Tabela 5.1.

Wymiary i siły nośne instytucjonalizacji a jej filary według W. R. Scotta

FILAR	WYMIAR						SIŁA NOŚNA		
	Podstawa podporządkowania	Mechanizmy	Logika	Wskaźniki	Podstawa legitymizacji	Kultura	Struktura społeczna	Zwyczajowe porządki	
Regulacyjny	Ograniczenia, co dozwolone, co zabronione	Przymus	Instrumentalność	Przepisy prawa, sankcje	Sankcje prawne	Przepisy, prawo	Systemy władzy i rządzenia	Protokoły, standardowe procedury	
Normatywny	Prawa i obowiązki, zobowiązania społeczne	Normatywne odwoływanie się do wartości	Stosowność	Certyfikaty, dyplomy, akredytacja	Uzasadnienia, racje moralne	Wartości autorytetu	Systemy autorytetu	Konformizm, wykorzystywanie obowiązków	
Kognitywny	Kwalifikacje	Mimetyczne, tzn. naśladownicze	Prawo-wierność (ortodoksja)	Powszechność, izomorfizm (równopostawowość)	Ugruntowanie kulturowe, zgodność koncepcyjna	Kategorie, typifikacje	Izomorfizm strukturalny, tożsamości	Scenariusze, programy	

- behawioralne, jako utrwalonego sposobu działania (R. McIver), zorganizowanego sposobu robienia czegoś (R. Bierstedt), zobiektywizowanej, społecznie utrwalonej formy zespołowego działania lub zachowania (W. Bieńkowski)
- aksjologiczno-normatywne, jako realizacji norm i wartości (W. Thomas, F. Znaniecki)
- funkcjonalne, jako roli społecznej (G. Homans)
- organizacyjno-kulturowe, jako organizacji społecznej i podstawowego elementu kultury (B. Malinowski)
- prawne, jako rezultaty działania władzy zbiorowej, przede wszystkim państwa, wyposażone w środki działania, przepisy, reguły, normy i sankcje. Na sankcje jako wyróżnik instytucjonalizacji kładł też nacisk M. Weber
- jako zwyczajowe sposoby myślenia (T. Veblen)
- jako grupy osób powołanych dla załatwienia spraw doniosłych dla grupy
- jako formy organizacyjnej zespołu czynności wykonywanych przez niektórych członków grupy w imieniu całości
- zespół urządzeń materialnych niezbędnych w realizacji funkcji społecznych

Ostatnie trzy rozumienia instytucji wyszczególnia J. Szczepański, który również wyodrębnia definicje instytucji określające ją jako rolę społeczną³³.

Wiele rozumień instytucjonalizacji zakłada, iż instytucje mogą mieć zarówno formalny, jak i nieformalny charakter, nie zaś że formalizacja jest początkowym etapem procesu instytucjonalizacji. Równie dobrze do instytucjonalizacji może prowadzić „nieformalizacja” formalnych struktur organizacyjnych, jak też stopniowa formalizacja struktur początkowo nieformalnych. Instytucjonalizacja może więc mieć formalny lub nieformalny charakter.

Obok aspektu integracji zbiorowości, racjonalizacji działań, utrwalania i przekazywania doświadczeń, zapewniania odporności wobec wahań i potrzeb bieżących na rzecz długotrwałej perspektywy istnienia i rozwoju systemów społecznych i organizacji, eliminacji zachowań dewiacyjnych, instytucjonalizacja nieuchronnie wiąże się z inercją, konserwowaniem form nieadekwatnych do warunków, usztywnianiem struktur, „zamrożeniem” stereotypów zachowań i schematów myślenia, hamowaniem innowacyjności w postaci **procesu petryfikacji** wzorów instytucjonalnych, wzorów działania, zachowania i myślenia, petryfikacji struktur organizacyjnych. Proces instytucjonalizacji struktur społecznych, w tym organizacyjnych, ma więc nie tylko nieuchronny, lecz i wewnętrznie sprzeczny charakter. Instytucjonalizacja może być więc zarówno zjawiskiem korzystnym, jak i niekorzystnym z konkretno-sytuacyjnego punktu widzenia interesów organizacji czy potrzeb makrosystemu społecznego³⁴.

³³ J. Szczepański *Elementarne pojęcia socjologii*, wyd. cyt., s. 203.

³⁴ Zob. W. Bieńkowski *Problemy teorii rozwoju społecznego*, Warszawa 1966, który interpretował petryfikację jako uniwersalne prawo rozwoju społecznego.

V.3. MODELE I TYPOLOGIE STRUKTUR ORGANIZACJI

W literaturze z zakresu socjologii organizacji i teorii organizacji i zarządzania oraz w piśmiennictwie dziedzin pokrewnych można znaleźć wiele propozycji modeli i typologii struktur organizacyjnych. Każdemu podejściu teoretycznemu i każdej metaforze organizacji nieuchronnie towarzyszy jakaś wizja struktury organizacji. Pełen przegląd występujących w tym zakresie koncepcji i propozycji nie byłby możliwy. Stąd w tym podrozdziale zostaną przedstawione jedynie najbardziej charakterystyczne interpretacje struktur organizacyjnych poczynając od najprostszych, mechanicznych, po schematy dwuwymiarowe, zorientowane nie tylko wertykalnie, lecz i horyzontalnie, aż do modeli bardziej zaawansowanych i współczesnych, uwzględniających przestrzenny charakter struktur i analizujących je wielowymiarowo i wieloaspektowo.

A. PODSTAWOWE TYPY STRUKTUR

Najprostszym podziałem struktur organizacyjnych jest wyróżnienie ich odmiannych płaskich i smukłych. **Struktury płaskie** charakteryzują się niewielką liczbą szczebli hierarchii i znaczną rozpiętością kierowania. **Struktury smukłe** mają więcej szczebli pośrednich i cechują się mniejszą rozpiętością kierowania na każdym szczeblu. Granica jest kwestią konwencji. Na ogół przyjmuje się, że struktury płaskie to takie, w których liczba szczebli nie przekracza trzech. Struktury płaskie i smukłe przedstawia schemat 5.1.

Rozpiętość kierowania jest właściwością struktur organizacyjnych badaną już w koncepcjach klasycznych. Istnieje wiele koncepcji określania najbardziej efektywnej rozpiętości kierowania. W. Kieżun wymienia cztery grupy takich metod: „analogii”, intuicyjną, matematyczną i czynnikową³⁵.

Metoda analogii jest najstarsza. Stosowana była w organizacji wojskowości. Na przykład rzymskie legiony zorganizowane były w systemie dziesiętnym (dziesiętnicy, setnicy, tysięcznicy), zaś Napoleon preferował zasadę pięcioosobowej rozpiętości kierowania. Obie techniki opierały się ponoć o analogie do liczby palców rąk. Intuicyjnie określał efektywną rozpiętość kierowania H. Fayol jako liczbę maksymalnie 15 pracowników bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi.

W swoim czasie wiele dyskusji wywołała metoda wyznaczania potencjalnie efektywnej rozpiętości kierowania V. A. Graicunasa³⁶. Wychodził on z założenia, że liczba maksymalnie możliwych zależności między przełożonym a podległym pracownikiem powinna być uznana jako decydujący czynnik określający pożądaną rozpiętość kierowania. Wyróżniał bezpośrednie zależności indywidualne, których liczba odpowiada liczbie podległych pracowników (n), bezpośrednie zależności grupowe, które określał wzorem: $X = n(2^{n-1} - 1)$, oraz możliwe zależności wzajemne

³⁵ W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 286.

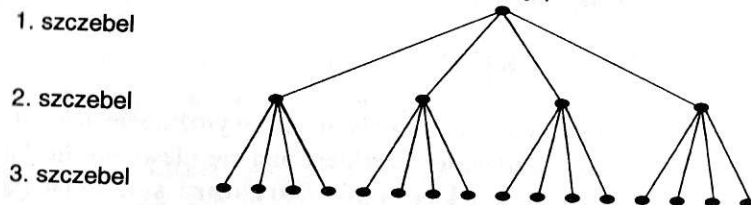
³⁶ Zob. H. Steinmann i J. Schreyögg *Zarządzanie*, Wrocław 1998, s. 279-280.

między podległymi pracownikami wymagające uwagi przełożonego, obliczane wg wzoru $Y=n(n-1)$. W konsekwencji doszedł do wniosku, że liczba możliwych zależności to: $Z=n+n(2^{n-1}-1)+n(n-1)=n(2^n-1+n-1)$. Liczba ta dla trzech podwładnych wynosi 18, dla pięciu 100, a dla dziesięciu już 5210. Propozycja Graicunasa spotkała się z krytyką. Nie wszystkie bowiem zależności mają takie samo znaczenie, nie wszystkie kierownicze ingerencje pochłaniają tyle samo czasu, czynników zaś, które mogą wpływać na rozpiętość kierowania, jest bardzo dużo.

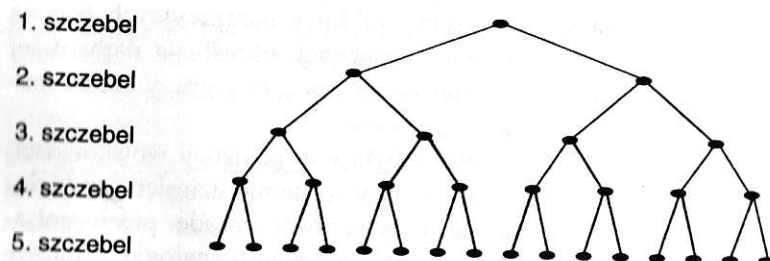
Schemat 5.1.

Struktury płaskie i smukłe

Struktury płaskie



Struktury smukłe



Źródło: W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 296.

Analizą tych czynników i ich uwzględnieniem zajmują się metody czynnikowe, wśród nich znana jest technika punktowa opracowana w kompanii Lockheed. Uwzględnia się w niej takie zespoły czynników, jak stopień podobieństwa lub różnicy funkcji, geograficzne zbliżenie podległych pracowników, złożoność funkcji przez nich wykonywanych, kwalifikacje pracowników i potrzeby związane z udzielaniem im pomocy, stopień pożądanej koordynacji, czas potrzebny na planowanie, aparat pomocniczy przełożonego. Poszczególnym szczegółowym czynnikom wchodzącym w zakres zespołów przypisana jest określona punktacja wynikająca z analiz empiryczno-porównawczych, w ostatniej grupie zmiennych zastosowa-

wano zaś współczynniki odzwierciedlające wsparcie, jakie otrzymuje kierownik od starszych urzędników, asystenta i zastępcy. Potencjalne zasięgi kierowania ujęto w tabeli, w której poszczególnym zasięgom odpowiada określona liczba punktów wynikająca z przemnożenia współczynników przez liczbę punktów obciążenia kierownika, uzyskaną z obliczeń poszczególnych czynników rozpiętości³⁷.

Racjonalne ustalenie właściwej rozpiętości kierowania ma podstawowe znaczenie także ekonomiczne, gdyż nieprawidłowości w tym względzie owocują wzrostem stanowisk kierowniczych i niesprawnością administracji w różnych dziedzinach życia. Na ogół uważa się, że płaskie struktury organizacyjne zapewniają lepszą komunikację, utrudniają manipulowanie informacją, zwłaszcza w wymiarze pionowym, sprzyjają inicjatywie i samodzielności podwładnych, są tańsze, zwiększają elastyczność funkcjonowania organizacji i szybkość reagowania na procesy zachodzące w otoczeniu. Przedstawiane jako nowoczesne, wysmuklenie struktury administracyjnej w Polsce poprzez wprowadzenie szczebla powiatowego, wywołuje nie bez racji krytykę części teoretyków. Wskazuje się na rozrost administracji, stanowisk kierowniczych, niesprawność struktur i rosnące koszty ich utrzymania, w sytuacji gdy znaczna część zadań w związku z prywatyzacją gospodarki, rynkowym, a nie nakazowym systemem jej regulacji, nie spoczywa już w rękach administracji państwowej i samorządowej, nie mówiąc o możliwościach jej ograniczania płynących ze stosowania nowoczesnych technik informatycznych. Tymczasem liczba administracji i stanowisk kierowniczych w Polsce stale wzrasta³⁸.

Popularnym podziałem struktur organizacyjnych jest wyróżnienie struktur **hierarchicznych, szeregowych, równoległych i mieszanych**. Hierarchiczne ujęcie struktury koncentruje się w praktyce przede wszystkim na dystrybucji władzy w organizacji. Może też odzwierciedlać inne zależności, np. komunikacyjne. Struktury szeregowe charakteryzują się ścisłą zależnością skuteczności funkcjonowania całego systemu od poprawnego działania każdego elementu. Tak jak niektóre z typów lampek choinkowych: przestają świecić, gdy choćby jedna żarówka ulegnie przepaleniu. Struktury szeregowe są bardziej wrażliwe na parametry pracy każdego z elementów, podczas gdy struktury oparte na więzi równoległej są minimalnie sprawne nawet wtedy, gdy tylko jeden z elementów działa prawidłowo. Struktury mieszane zawierają zarówno połączenia równoległe, jak i szeregowe. Struktury te ilustruje schemat 5.2.

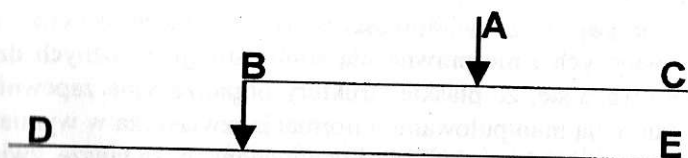
³⁷ Szczegółowo metodę tę omawia W. Kieżun *Sprawne kierowanie organizacją*, wyd. cyt., s. 286–289.

³⁸ Wielokrotnie pisał i mówił o tym W. Kieżun (tamże, s. 288–289). Przewagę struktur płaskich podkreśla większość współczesnych badaczy organizacji i zarządzania. Zob. np. H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 278. Bardziej wstrętniejsze stanowisko w tej sprawie prezentowane jest w pracy: L. W. Porter, E. G. Lawler *Właściwości struktur organizacyjnych a postawy wobec pracy i zachowania w pracy*, (w:) *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983. Autorzy rozpatrując zagadnienie pod kątem satysfakcji pracowników stwierdzili, że wielkość organizacji istotnie relatywizuje zalety struktur płaskich, których przewaga jest widoczna przede wszystkim w małych organizacjach.

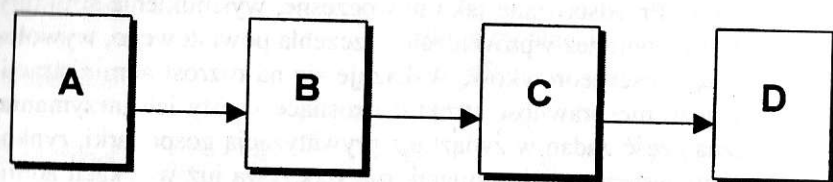
Schemat 5.2.

Typy struktur wyodrębnione na podstawie kryterium więzi organizacyjnej

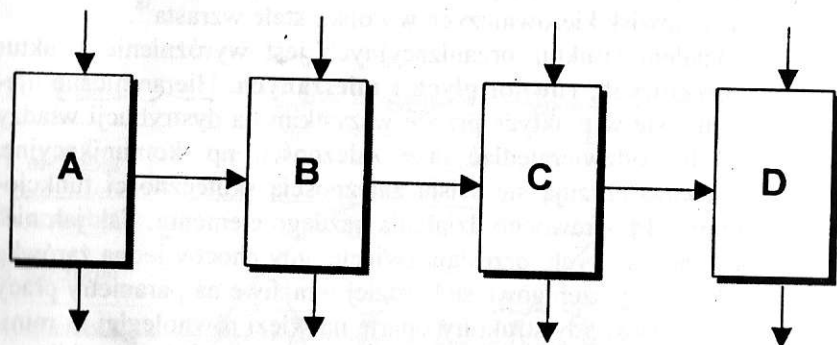
Struktura hierarchiczna



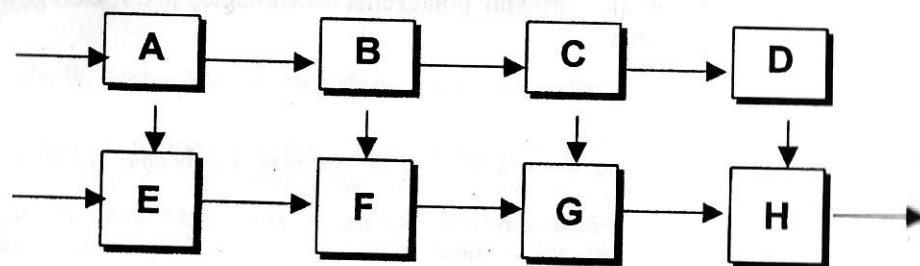
Struktura szeregową



Struktura równoległa



Struktura mieszana (szeregowo-równoległa)



B. STRUKTURY ZORIENTOWANE HIERARCHICZNIE

Klasycznym sposobem analizowania struktur organizacyjnych jest ich typologia wyróżniająca struktury liniowe, funkcjonalne, sztabowe, techniczne oraz ich mieszane (hybrydowe) kompozycje. W praktyce dominują formy mieszane, a czyste typy struktur są przede wszystkim narzędziem analizy i projektowania.

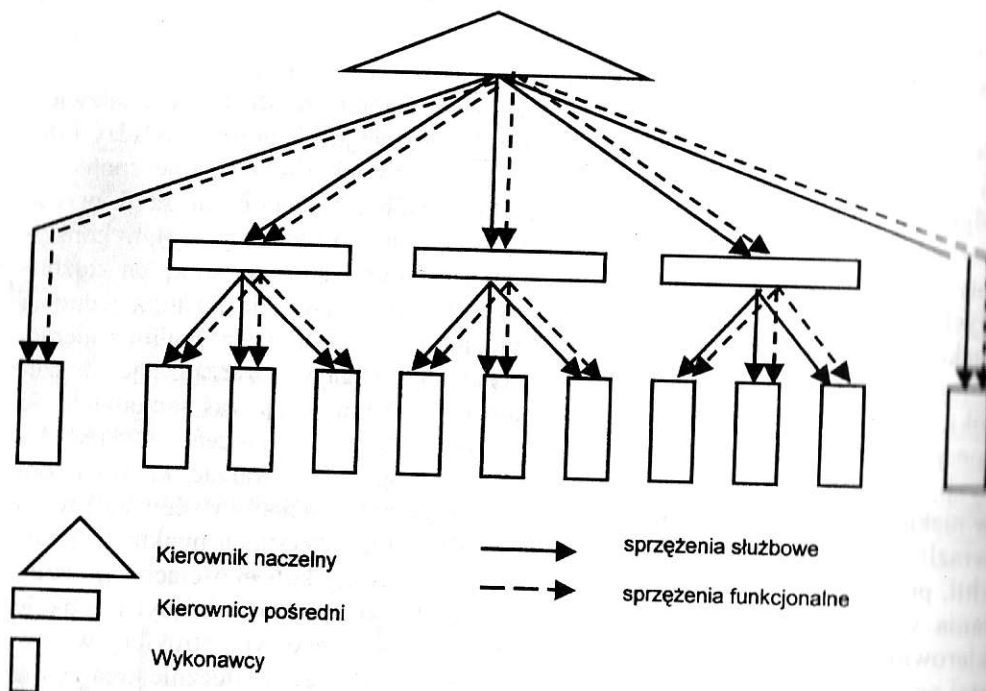
Jeśli wyróżnić w organizacji sprzężenia o charakterze służbowym odzwierciedlające zależności pomiędzy szczeblami organizacyjnej hierarchii władzy i decyzyjnych uprawnień, sprzężenia funkcjonalne, których istotą są role społeczne odgrywane przez elementy i poziomy struktury wobec całości organizacji, przede wszystkim w procesie konwersji wewnątrzsystemowej (procesie pracy), to konstytutywną właściwością **struktur liniowych** jest pokrywanie się sprzężeń służbowych i funkcjonalnych. Taka struktura w pełni urzeczywistnia postulat jedności rozkazodawstwa. Struktury liniowe są wyraźnie zorientowane wertykalnie i hierarchicznie, charakteryzują się dużą sztywnością. Wymagają od zarządzających szerokich ogólnych i specjalistycznych kompetencji, ograniczają zaś samodzielność specjalistów. Zapewniają, pod warunkiem niewystąpienia zakłóceń, szybkość decyzji i ściśle określenie odpowiedzialności, mogą też stwarzać kierownikom w niektórych warunkach (np. decentralizacja) warunki inicjatywy. Ze względu na wrażliwość tego typu struktur na właściwe działanie wszystkich punktów hierarchii, przyjmuje się w praktyce w szczególnie istotnych okolicznościach (np. działania wojenne, klęski żywiołowe) zasadę dublowania osób pełniących funkcje kierownicze. W złożonych warunkach współczesnych tego typu struktury w czystej postaci faktycznie nie występują, gdyż nie są w stanie dostatecznie kreatywnie zapewniać adaptacji do zmiennego i turbulentnego otoczenia oraz zapewnić właściwe koordynowanie silnie zróżnicowanych przedsięwzięć. Struktury te nie uwzględniają dostatecznie nie tylko funkcjonalnego podziału zadań, ale także potrzeby profesjonalnego analizowania i przetwarzania informacji oraz doradztwa. Mogą też paraliżować inicjatywę, sprzyjają autokratycznemu przywództwu i totalizacji kontroli w organizacjach³⁹. Strukturę liniową obrazuje schemat 5.3.

Struktury funkcjonalne budowane są przy założeniu równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych oraz funkcjonalnej specjalizacji władzy organizacyjnej. Zakwestionowana jest w nich zasada jednolitości rozkazodawstwa. Zwolennikiem takiej struktury był F. W. Taylor, który w systemie zarządzania wykorzystywał kilku funkcjonalnych kierowników (mistrzów). Struktury funkcjonalne pozwalają na dobre wykorzystanie specjalistycznych kompetencji oraz programowanie i kontrolę kluczowych funkcji organizacji. Utrudniają jednak koordynację, sprzyjają autonomizacji funkcji kosztem interesu całości, stwarzają warunki do wystąpienia procesów dezorganizacyjnych i chaosu w zakresie odpowiedzialności.

³⁹ Por. m.in. J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., 589–591; M. Bielski *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1992, s. 229; B. R. Kuc *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 142; W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 290–291; Z. Mikołajczyk *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1999, s. 219–230.

Schemat 5.3.

Struktura liniowa



Źródło: J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 590.

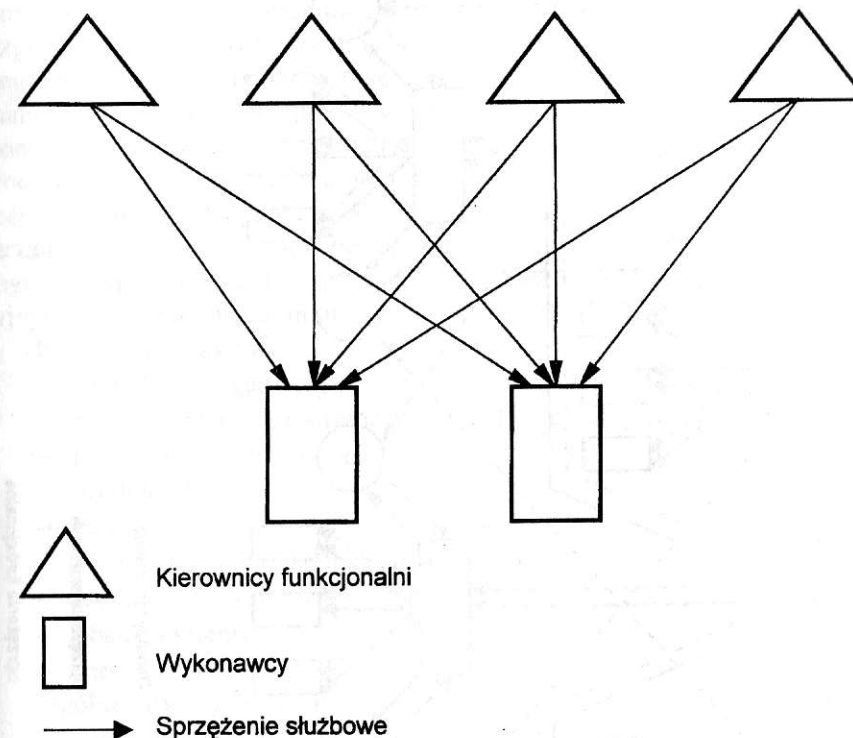
Kluczowym punktem spinającym organizację w całość staje się naczelne kierownictwo. Brak współpracy wśród strategicznych decydentów kierujących funkcjonalnie wyodrębnionymi strukturami prowadzi do konfliktów. Stąd także i ten model strukturalny praktycznie nigdy nie występuje w czystej postaci. Jego założenia prezentuje schemat 5.4.

Wyróżnia się niekiedy kilka rodzajów struktur funkcjonalnych, choć szczegółowe kryteria mogą się wydawać dyskusyjne i mało precyzyjne, np. struktury funkcjonalne hierarchiczne, w których hierarchiczne podporządkowanie następuje wobec kierowników funkcjonalnych; struktury funkcjonalne pionowe charakteryzujące się występowaniem hierarchii w ramach poszczególnych funkcji; struktury funkcjonalne ze wspomaganiem, w których występują funkcjonalni doradcy na różnych szczeblach zarządzania i nie mają oni uprawnień przełożonych⁴⁰.

⁴⁰ Por. J. Zieleniewski *Organizacja zespołów...*, wyd. cyt., s. 592; W. Kieżun *Sprawy zarządzania...*, wyd. cyt., s. 201-202.

Schemat 5.4.

Struktura funkcjonalna

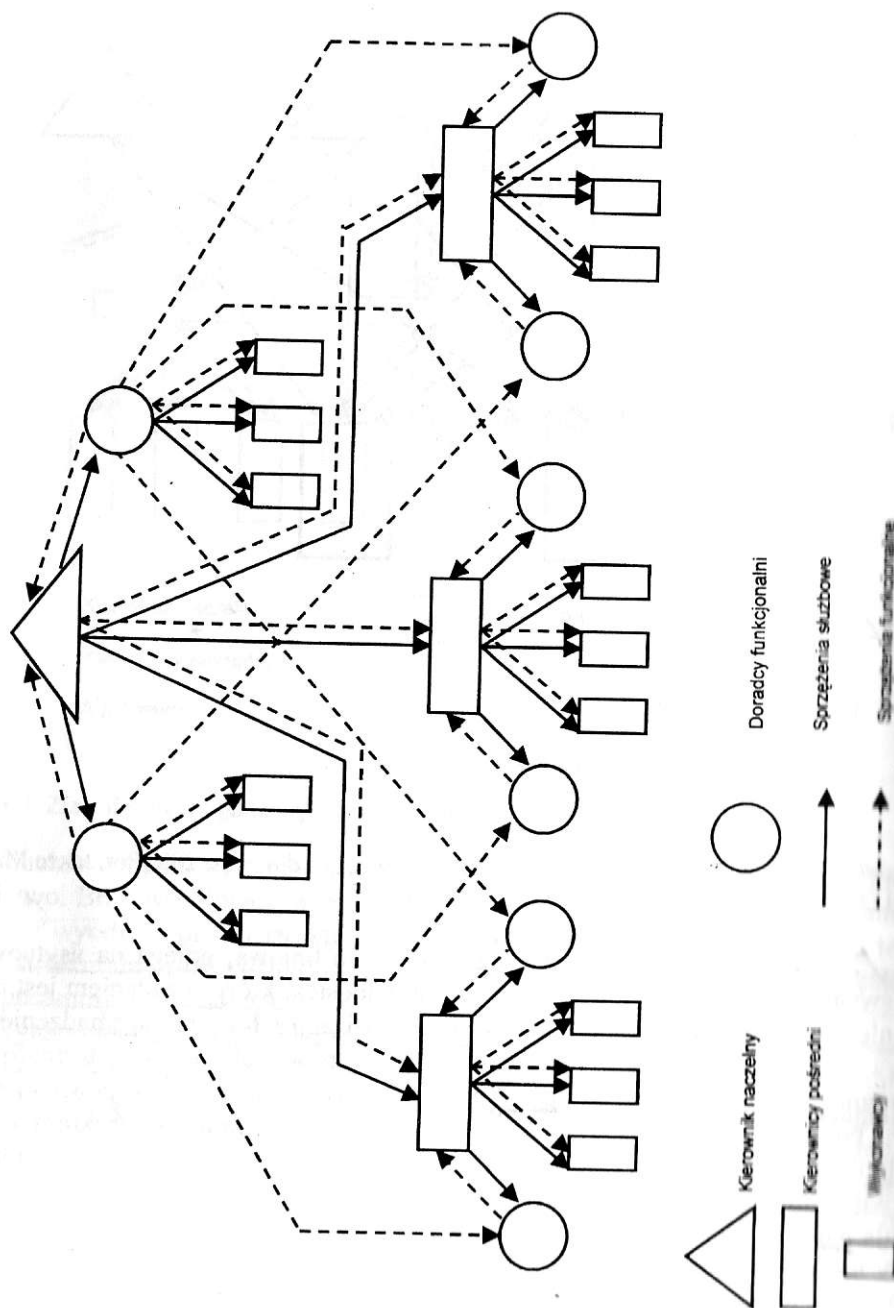


Źródło: W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 292. Por. także M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 231

Struktura sztabowa, w zasadzie sztabowo-liniowa, polega na usytuowaniu wewnątrz organizacji wyspecjalizowanych jednostek, których zadaniem jest udzielanie wsparcia poszczególnym ogniwom w realizacji ich zadań: gromadzenie, analiza i synteza informacji, przygotowywanie propozycji decyzji, formułowanie prognoz. Obowiązuje nadal zasada jedności rozkazodawstwa. W pewnym sensie ten typ struktury można traktować jako kompromis pomiędzy strukturą liniową i funkcjonalną, gdyż sztabowy charakter mają na ogół komórki funkcjonalne, a więc liniowa równoważona jest więzią funkcjonalną. Struktury sztabowe wykazują naturalną tendencję do ciążenia w kierunku struktur funkcjonalnych. Sztabowy model struktury jest bardzo rozpowszechniony w praktyce organizacyjnej zarówno w gospodarce, jak i życiu społecznym, politycznym, administracji państwowej i samorządowej. Decydują o tym jego zalety integrujące racjonalność rozwiązań liniowych funkcjonalnych i sztabowych. Jego idee ilustruje schemat 5.5.

Schemat 5.5.

Struktura sztabowa



Struktura „techniczna” polega na podporządkowaniu zależności służbowych i funkcjonalnych relacjom wynikającym z uwarunkowań o charakterze technologicznym i technicznym, najczęściej przyjmujących postać określonych procesów technologicznych i ich stadiów. Zorientowana więc musi być przede wszystkim horyzontalnie, a hierarchiczne więzi organizacyjne służą przede wszystkim względem strategicznym i organizacji pomocniczych czynności wobec podstawowego procesu, np. produkcji. Współcześnie taki model strukturalny jest niekiedy analizowany i rozwijany jako tzw. **horyzontalny** lub procesowy czy poziomy. Koncepcja ta łączy zależności hierarchiczne z uznaniem podstawowego znaczenia procesów dla funkcjonowania organizacji. Opiera się na założeniu, że o efektywności organizacji decyduje efektywność procesów. Jest niekiedy określana jako zarządzanie przez „inwigilację czystą”, tj. poprzez minimalizację interwencji i ograniczanie jej do sytuacji awaryjnych⁴¹. Wśród istotnych procesów organizacyjnych wymienić można m.in.⁴²:

Procesy podstawowe:

- zakładanie organizacji,
- przygotowanie i programowanie jej biznesów, produktów i usług,
- marketing i dystrybucja,
- produkcja,
- zaopatrzenie
- dokumentowanie działań i fakturowanie,
- realizowanie zamówień,
- obsługa klienta,
- serwis i obsługa gwarancyjna.

Ogólne procesy wspierające:

- formalne planowanie strategiczne i inne,
- budżetowanie,
- rekrutacja personelu, jego selekcja i derekrutacja,
- szkolenie,
- informatyzacja,
- działalność badawczo-rozwojowa.
- prawne legitymizowanie aktywności organizacji.

Ogólne procesy zarządzania:

- konstruowanie polityki organizacji i ustalanie jej celów,
- alokacja zasobów,
- definiowanie reguł, procedur i symboli organizacyjnych,
- strukturalizowanie organizacji,
- kontrola,
- ocena i mobilizacja potencjału społecznego,

⁴¹ Zob. W. Kieżun *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 24 i 294 oraz G. A. Rummel, A. P. Brache *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa 2000, s. 34–36; J. Zieleniewski *Organizacja zespołów...*, wyd. cyt., s. 598–599; K. Oblój *Strategia organizacji*, Warszawa 1998, s. 330–334.

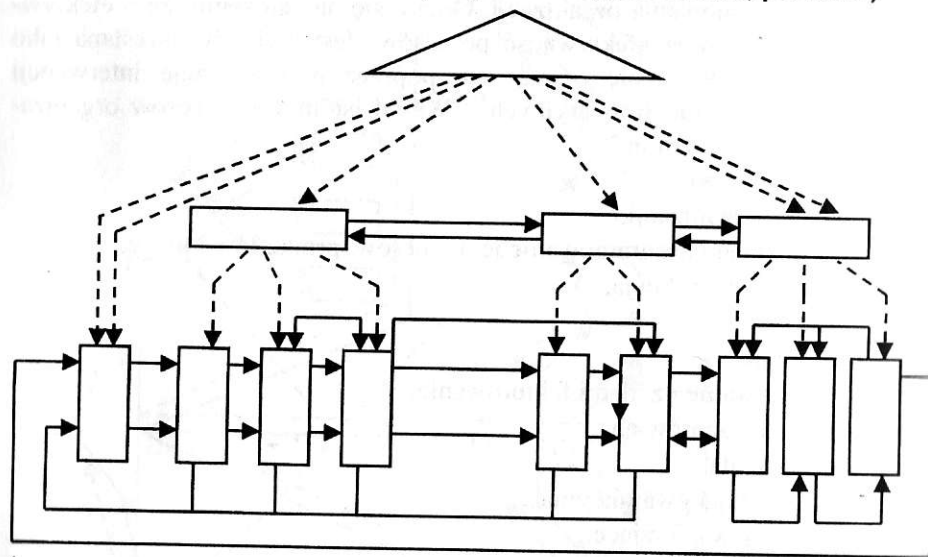
- diagnoza i analiza dynamiki relacji między organizacją a otoczeniem oraz procesów zachodzących w otoczeniu.

Specyficzne procesy związane z charakterem działania organizacji.

Schemat 5.6 ilustruje podstawowe idee struktury pierwotnie określanej jako techniczna.

Schemat 5.6.

Struktura „techniczna” (horyzontalna, procesowa, pozioma)



Źródło: W. Kieżun *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt. s. 295.

W literaturze z zakresu zarządzania i ekonomii dużą rangę posiada typologia struktur organizacyjnych wyróżniająca struktury typu U, typu H i typu M, identyfikująca zarazem kierunek przekształceń strukturalnych zwłaszcza dużych korporacji.

Struktura typu U jest w gruncie rzeczy strukturą liniowo-funkcjonalną czy liniowo-sztabową, gdyby zastosować terminologię inspirowaną polską szkołą prakseologii. Cechą tej formy strukturalnej jest unitarność (*unitary structure*), jednolitość, spójność, uniwersalność. Do lat dwudziestych XX wieku ten rodzaj struktury dominował także w świecie wielkich korporacji. Po dziś dzień jest bardzo powszechnym rozwiązaniem stosowanym zwłaszcza w organizacjach gospodarczych średniej i małej wielkości oraz w strukturach administracji publicznej. Niekiedy wskazuje się, że istotą struktur unitarnych jest **promienista struktura** władzy i informacji, której centralnym punktem jest rola lidera, właściciela, założyciela organizacji bądź też szerszej ekipy czy elity pierwotnej, która następnie ewoluje w stronę bardziej rozwiniętych mechanizmów funkcjonalnych. Ewolucja ta ma charakter dzieWORÓDZTWA (*partenogenezy*) polegającej na stopniowej reprodukcji podwładnych związanych z członkami grupy założycieli organizacji. W toku tego procesu odtwarzane są podstawowe parametry organizacyjnej tożsamości, przede wszystkim te, które odnoszą się do kluzowej roli lidera. W

organizacji, pojawiania się nowych wyzwań następuje specjalizacja funkcji, kształtuje się linia zależności hierarchicznych, komunikacja promienista zastępowana jest komunikacją w górę i w dół hierarchii. Pojawiają się funkcje sztabowe, początkowo na szczeblu strategicznym, później na niższych poziomach struktury⁴³.

Struktura typu H (holdingowa) określana też jest niekiedy jako konglomeratowa⁴⁴. Charakteryzuje się istnieniem wielu nie powiązanych ze sobą służbowo jednostek prowadzących zróżnicowaną działalność w formach prawnych zapewniających ich odrębność i samodzielność. Jednocześnie jednak jednostki te związane są kapitałowo poprzez posiadanie wspólnego właściciela kontrolującego, np. decydujący portfel akcji poszczególnych jednostek. Faktyczna samodzielność jednostek jest więc ograniczona wspólną generalną strategią inwestycyjną i strategią w zakresie generowania zysków, a nie poprzez formy nadzoru operacyjnego. Na ogół struktura typu H powstaje wskutek procesów dywersyfikacyjnych, w polskich warunkach mechanizmem powstawania takich struktur są często procesy restrukturyzacji, np. wydzielanie pomocniczych funkcji przedsiębiorstw w samodzielne spółki-córki kontrolowane kapitałowo przez spółkę macierzystą. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym kształtowaniu się struktur holdingowych mogą być regulacje prawne i podatkowe, których konsekwencją może być np. dążenie do lokowania kosztów lub zysków na zewnątrz macierzystej organizacji.

Struktura typu M (*multidivisional*) nazywana jest także dywizjonalną lub wielobranżową. Powstanie tego typu struktur w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku uważane jest za najbardziej znaczącą innowację organizacyjną minionego stulecia, dostrzeżoną dopiero tak naprawdę w latach sześćdziesiątych⁴⁵. Ich istotą jest istnienie samodzielnych i wielofunkcyjnych oddziałów wyspecjalizowanych w określonych dziedzinach wyodrębnionych wg różnych kryteriów, np. produktowych, technologicznych czy geograficznych i samodzielnych administracyjnie, stanowiących autonomiczne centra zysku, związane ze sobą szerszym kontekstem organizacyjnym i silną władzą centralną decydującą zwłaszcza o ogólnej strategii, alokacji zasobów, zwłaszcza środków finansowych pomiędzy oddziały (dywizje), a także realizującą kluczowe zadania związane np. z rachunkowością, pomocą prawną, zaopatrzeniem, niekiedy badaniami i rozwojem. Struktury te wyrosły z zapotrzebowania na przezwycięzenie ograniczeń struktur typu U i H. Pionierami nowych rozwiązań były firmy DuPont i General Motors. Przeszkodą w ich dalszym rozwoju był nadmiar centralizacji powodujący przeciążenia komunikacyjno-decyzyjne najwyższego kierownictwa korporacji (DuPont) i jego rozpolitykowanie w warunkach holdingowej dezintegracji (General Motors). Forma dywizjonalna umożliwiała przezwycięzenie tych słabości. Model struktury typu M ilustruje schemat 5.7.

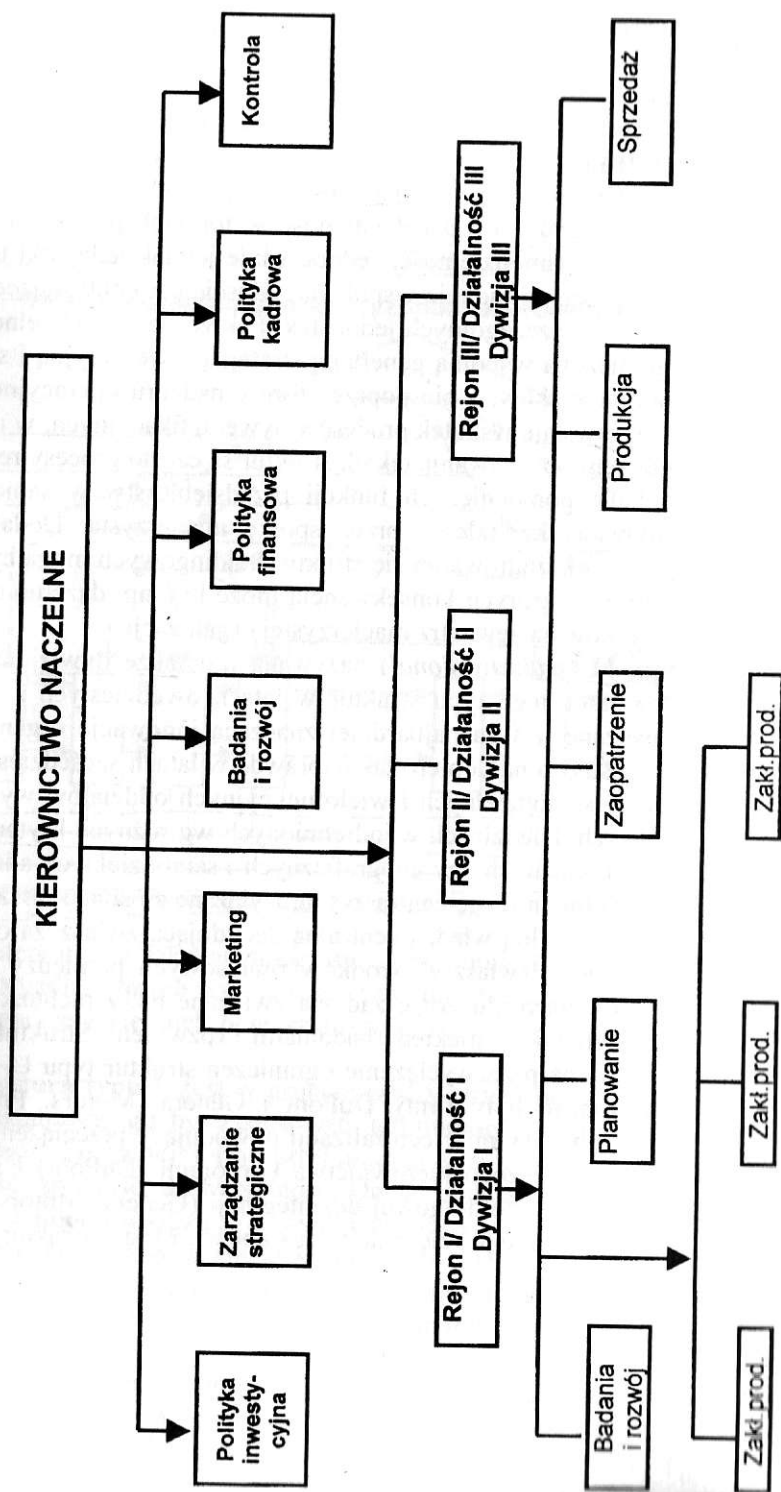
⁴³ Por. np. Strategor *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1999, s. 307–320; R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 375–376.

⁴⁴ Por. R. W. Griffin, tamże, s. 377–378, P. Kotler *Marketing*, Warszawa 1994, s. 519; R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 425; W. Kieżun *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 309–310.

⁴⁵ Zob. O. E. Williamson *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa 1998,

Schemat 5.7.

Struktura typu M (dywizjonalne)



Źródło: Opracowanie własne. Por. m.in. C. Sikorski Zachowanie ludzi w organizacjach, Warszawa 1999, s. 63; Strategia Zarządzania firmą, wyd. cyt., s. 320; W. Kiebus Sprawy zarządzania... wyd. cyt., s. 52; R. W. Griffin Podstawy zarządzania... wyd. cyt., s. 378.

Przyczyną sukcesu tej konstrukcji strukturalnej było – zdaniem A. D. Chandlera – „po prostu to, że najwyraźniej uwolniła członków kierownictwa odpowiedzialnych za los całego przedsiębiorstwa od bardziej rutynowych działań operacyjnych, i w ten sposób dała im czas, informację, a nawet dostarczyła im motywacji psychologicznej, niezbędnej do długofalowego planowania i oceny. Nowa struktura pozostawiła w rękach najwyższego kierownictwa szerokie decyzje strategiczne dotyczące alokacji istniejących zasobów oraz nabywania nowych. Stało się mniej prawdopodobne, by uwolniony od obowiązków operacyjnych i decyzji taktycznych członek najwyższego kierownictwa odpowiedzialny za sprawy ogólne był skłonny do zajmowania pozycji partykularnej”⁴⁶.

Struktury holdingowe także są podzielone na oddziały, jednakże stwarzają znacznie słabsze możliwości działania centralnemu kierownictwu. Struktura typu M stwarza w tym zakresie lepsze warunki, zwłaszcza w obszarze polityki i strategii organizacji oraz mechanizmów nadzoru i kontroli. Umożliwia efektywniejsze zarządzanie kapitałami i lokowanie ich w tych miejscach i obszarach działalności, w których możliwe jest osiągnięcie wyższej efektywności działania i rentowności inwestycji. Organizacja w formie M przybiera wiele właściwości miniaturowego rynku kapitałowego. Zapewnia również obniżenie kosztów transakcyjnych. Służy zarówno oszczędzaniu na ograniczonej racjonalności, jak i osłabieniu oportunistycznego, minimalizuje bariery komunikacyjne i tendencje do spychania decyzji w górę.

„Wymiana ogólnikowych informacji jest kosztowna. Wymiana ważnych informacji dotyczących spraw budzących wspólny entuzjazm jest tańsza. Zachowania oportunistyczne, mydlenie oczu, kręćtactwo, »poker kłamców« i rozgrywki wewnętrzne przynoszą korzyść jedynie pojedynczym sprawcom, ale ich koszty ponosi cała zbiorowość. Otwartość i współdziałanie przynosi natomiast korzyść całemu społeczeństwu”⁴⁷. Nie jest przypadkiem, że w dziedzinach wymagających wiedzy i najwyższych kwalifikacji, jak elektronika, badania kosmiczne, obrona i telekomunikacja dominują w gospodarce światowej formy struktur typu M. W innych obszarach o mniejszych wymaganiach w tym zakresie utrzymują się struktury typu H lub U.

Struktury typu M posiadają też słabości. Wśród nich wymienić można trudności z osiąganiem korzyści skali ze względu na to, iż optymalizacja na poziomie dywizji prowadzić może do suboptymalizacji na poziomie całości, mogą utrudniać przepływ kompetencji technologicznych, ze względu na ich rozproszenie w poszczególnych oddziałach, mogą prowadzić do komplikowania mechanizmów zarządzania. W korporacjach międzynarodowych o strukturze dywizjonalnej pojawia się wiele problemów związanych z działaniem w wielokulturowym środowisku. Poszczególne dywizje mogą również przejawiać tendencje do nadmiernej autonomizacji dezintegrującej funkcjonowanie całości⁴⁸.

⁴⁶ A. D. Chandler Jr, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass., 1962, Doubleday and Co., 1966, s. 382–383. Cyt. za: O. E. Williamson *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, wyd. cyt., s. 285.

⁴⁷ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa

Struktura macierzowa powstaje w sytuacji podwójnego podporządkowania zarówno w płaszczyźnie pionowej, jak i poziomej. Nie jest zogniskowana według jakiegoś jednego określonego kryterium, lecz jest rezultatem zastosowania kilku kryteriów. Może być w konsekwencji analizowana przestrzennie, wówczas gdy wyróżni się więcej linii zależności niż tylko wertykalne i horyzontalne. Przykładem prostej struktury macierzowej może być organizacja zespołów naukowo-badawczych, w których poszczególne komórki organizacyjne powstają na przecięciu zależności liniowo-funkcjonalnych i projektowych. Również wyższe uczelnie są w podobny sposób zorganizowane, gdy krzyżują się w nich podporządkowania związane z procesem dydaktycznym i jego organizacją oraz z procesem badawczym i związanymi z nim dziedzinami wiedzy czy też konkretnymi projektami. Macierzowe usytuowanie pracownika naukowo-dydaktycznego uczelni wyraża się w tym, że np. podlega on swojemu kierownikowi zakładu w zakresie służbowym, lecz jednocześnie w sprawach dydaktycznych kierownikom poszczególnych studiów, a w sferze badań – liderom poszczególnych projektów, w których uczestniczy. Mamy w tym przypadku do czynienia z macierzą trójwymiarową⁴⁹.

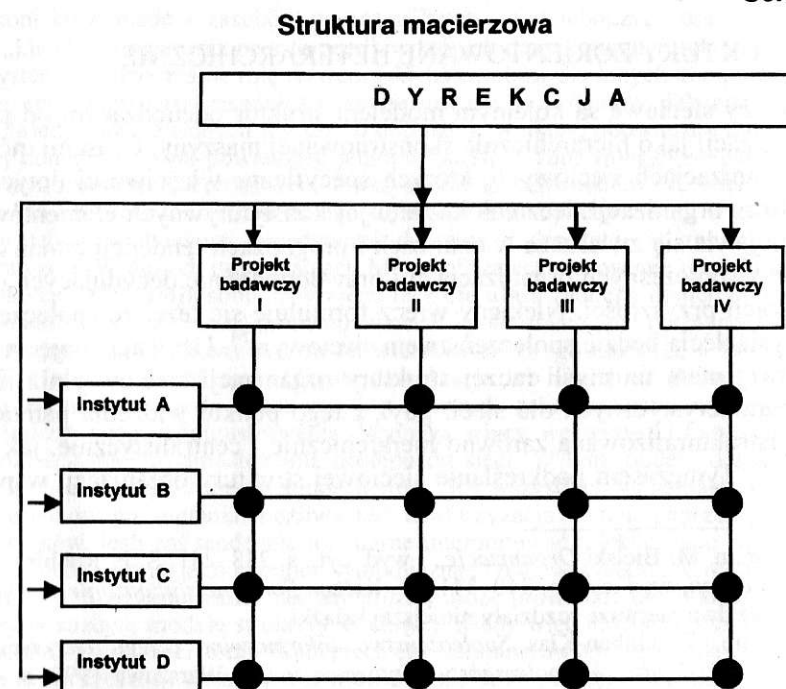
W organizacjach gospodarczych ze strukturami macierzowymi mamy np. do czynienia wtedy, gdy jednostki organizacyjne uwikłane są i definiowane przez relacje o charakterze funkcjonalnym i technicznym czy produktowym. Przedsiębiorstwem, które ponad trzydzieści lat temu wprowadziło strukturę macierzową był Boeing. Poszczególne zespoły robocze są podporządkowane specjalistycznym oddziałom (np. skrzydeł, systemów sterowania), jak i przyporządkowane do wydziałów programowych wyodrębnionych według typów produkowanych samolotów (np., 737, 747, 757 itd.)⁵⁰. Model ten następnie upowszechniał się szerzej w przemyśle lotniczym i kosmicznym. Jedną z przyczyn były wymagania administracji publicznej finansującej projekty i programy, by posiadały one kierowników wyraźnie za nie odpowiedzialnych. Przykładowy model struktury macierzowej przedstawia schemat 5.8.

W strukturze macierzowej ważne jest zrównoważenie oddziaływań pionowych i poziomych, gdyż warunkuje to optymalne wykorzystanie zasobów dla wypełnienia zróżnicowanych celów i misji będących u podstaw krzyżujących się zależności. Nie sprawdzają się w takich warunkach hierarchiczne metody koordynacji. Konieczne jest odwoływanie się do aksjologiczno-percepcyjnych mechanizmów, gdyż związki poprzez hierarchię są słabe i gdyby na nich poprzestać, rezultatem mogłaby być dezorganizująca ekspansja konfliktów. Szczególne znaczenie integracyjne przypada kierownikom poszczególnych jednostek funkcjonalnych i projektowych.

Doświadczenia w stosowaniu struktur macierzowych są zróżnicowane. Sprzyjają one pracy zespołowej, innowacyjności i kreatywności, elastyczności w zakre-

sie alokacji zasobów ludzkich i rzeczowych, mogą być dogodnym instrumentem decentralizacji, sprzyjają rozwojowi i efektywnemu wykorzystaniu potencjału społecznego. Jednocześnie rodzą one istotne problemy w sferze integracji i koordynacji, mogą także ułatwiać rozwój organizacyjnego politykierstwa. Niekiedy okazywało się, że struktury te niepotrzebnie upowszechniano w wymiarze całej organizacji, gdy tymczasem obiektywna ich przydatność ograniczała się jedynie do niektórych fragmentów i podsystemów organizacyjnych. Stąd też niektóre organizacje, które początkowo stosowały strukturę macierzową, zrezygnowały po jakimś czasie z jej stosowania bądź pozostawiły jedynie jej elementy, np. Citibank N.A. czy holenderski Philips. Struktury te wykazują swoje zalety zwłaszcza w warunkach silnego nacisku otoczenia na organizację, konieczności przetwarzania znacznej ilości informacji czy silnej presji wewnątrzorganizacyjnej na wspólne zasoby⁵¹. Struktury macierzowe powstawały nie tyle ze względu na z góry przyjęty zamysł, ale w wyniku częściowo spontanicznej i inkrementalnej ewolucji organizacji. Wyróżnia się niekiedy cztery fazy ich rozwoju: od tradycyjnej hierarchicznej piramidy, poprzez tymczasowe nakładanie się zależności w rezultacie doraźnego tworzenia zespołów projektowych, następnie utrwalanie się tego podziału w postaci zespołów stałych, po trwałe zrównoważenie zależności funkcjonalnych i projektowych w dojrzałych strukturach macierzowych⁵².

Schemat 5.8.



Źródło: Opracowanie własne

⁴⁹ Trójwymiarową strukturę macierzową spotyka się także w organizacjach gospodarczych. Na przykład w układzie: funkcje, przedsiębiorstwa, terytorium, stosuje ją spółka Dow Chemical zarządzając w ten sposób produkcją 1800 wyrobów wytwarzanych w swoich fabrykach zlokalizowanych w ponad trzydziestu krajach świata. Zob. G. S. Yin *Strategie globalnego systemu*.

⁵¹ Zob. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 382.

Zbliżony do macierzowego charakter mają **struktury zespołowe i zadaniowe**. Można je traktować jako etap rozwoju struktur prowadzący do form macierzowych. Są sposobem uelastycznienia struktur hierarchicznych, ułatwiają przełamywanie barier pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, procesami i funkcjami, sprzyjają delegacji władzy i odpowiedzialności. Przejawiają się poprzez powoływanie na ogół doraźnych zespołów do realizacji określonych celów i zadań. Zespoły takie mają szansę przekształcenia się w grupy świadome swojej odrębności, zintegrowane wokół celów, wyzwajające znaczną motywację uczestników, prowadząc do wysokiej sprawności działania. Zaletą tego typu struktur jest osiąganie elastyczności działania bez potrzeby kwestionowania i rozmontowywania dotychczasowych stosunków hierarchicznych. Problemem występującym w funkcjonowaniu takich struktur są konflikty ról wynikające z przynależności do różnych układów zależności i grup odniesienia w organizacji i związane z tym sprzeczności partikularnych interesów. Struktury zespołowe można traktować jako próbę wmontowania do mechaniczynie zdefiniowanej organizacji elementów **struktury organicznej**, charakteryzującej się niestałym podziałem zadań, rozproszeniem władzy, niskim stopniem formalizacji więzi organizacyjnej, znacznym zakresem swobody uczestników organizacji, współpracą nie tylko w pionowym, lecz zwłaszcza w poziomym układzie, nieformalnymi mechanizmami komunikowania⁵³.

C. STRUKTURY ZORIENTOWANE HETERARCHICZNIE

Struktury sieciowe są kolejnym modelem struktur odchodzącym od pojmowania organizacji jako hierarchicznie skonstruowanej maszyny. Czasami mówi się raczej o organizacjach sieciowych, których specyficzne właściwości dotyczą nie tylko struktur organizacji, lecz całokształtu jej konstytutywnych elementów. Kategoria ta pojawia się zwłaszcza w analizach i prognozach tendencji zmian zachodzących we współczesnych organizacjach i prawdopodobnie decydujących o obliczu organizacji przyszłości. Niekiedy wręcz formuluje się tezę, że społeczeństwo trzeciego tysiąclecia będzie społeczeństwem sieciowym⁵⁴. Używając pojęcia struktury sieciowej mam na myśli raczej struktury organizacji sieciowej niż rodzaje struktur charakterystycznych dla sieci, gdyż z tego punktu widzenia patrząc sieć może być ustrukturalizowana zarówno hierarchicznie i centralistycznie, jak i pluralistycznie⁵⁵. Tymczasem podkreślanie sieciowej struktury organizacji współcze-

⁵³ Por. m.in. M. Bielski *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 238–241, S. P. Robbins *Zachowanie w organizacji*, wyd. cyt., s. 340–341, W. Kiełun *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 302–303 oraz dwa pierwsze rozdziały niniejszej książki.

⁵⁴ Zob. np. T. Goban-Klas *Spółczesność informacyjna i jego teoretycy*, (w:) J. Lubacz (red.) *W drodze do społeczeństwa informacyjnego*, Warszawa 1999, s. 42–44, który nawiązuje do koncepcji M. Castellsa.

⁵⁵ Analogia sieci w badaniach organizacji w znacznym stopniu wyrasta, jak się wydaje, z inspiracji związanych ze współczesnym rozwojem informatyki i technik komputerowych. Warto w tym miejscu zauważyć, że możliwe są bardzo różne rozwiązania strukturalne sieci komputerowych. Sieci klient-serwer mają charakter ściśle centralistyczny i nie wiele mają wspólnego z wyobrażeniami o sieci jako płynnej i pluralistycznej strukturze. Taki charakter mają sieci komputerów równorzędnych, umożliwiające wszystkim użyci-

nych i organizacji przyszłości powstało w opozycji i jako alternatywa dla koncepcji mechanicznych i hierarchicznych i ma na celu przede wszystkim wydobycie tych cech organizacji, które decydują o płynności i elastyczności powiązań, wielostronności interakcji i zależności, braku hierarchii, rozproszeniu władzy, swobodzie komunikowania, poziomym i przestrzennym, a nie wertykalnym charakterze więzi organizacyjnej, co niekiedy określa się jako przeciwieństwo hierarchii – **heterarchię**.

Ewolucja w stronę struktur heterarchicznych następuje w wielu wielkich korporacjach transnarodowych, dla których hierarchiczny gorset nie tylko organizacji typu U i H, ale także typu M okazał się za ciasny. Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych globalnych organizacji, nowe technologie i rynkowe wyzwania, a także petryfikowanie się metod i struktur zarządzania wywołały sytuacje kryzysowe w wielu czołowych korporacjach amerykańskich, europejskich i japońskich, np. IBM, General Motors, Eastman Kodak, Philips, ICI, Olivetti, Sony, Nissan, Sharp. Hierarchiczne struktury tych organizacji uznaje się za przyczynę ich trudności ekonomicznych. Pogląd ten potwierdzany jest sukcesami tych firm, które zdecydowały się na zmiany strukturalne w kierunku heterarchii, innowacyjności, elastyczności, np. General Electric, ABB, Eli Lilly, Intel, Kao⁵⁶. Zmiany

kownikom korzystanie z zasobów poszczególnych stacji roboczych oraz częściowo sieci zwane „klient—serwer oraz peer to peer”, w których dany komputer pełni rolę klienta jednego systemu i jednocześnie rolę serwera jakichś zasobów dla innych komputerów połączonych w sieć. Wewnątrz zasadniczo scentralizowanych systemów, jak np. Windows NT Serwer, kiedy obsługiwanych jest do 10 000 użytkowników, obowiązuje tzw. model pojedynczej domeny (można powiedzieć jedynowładztwa), zapewniający w pełni scentralizowane zarządzanie bezpieczeństwem i wszystkimi użytkownikami. W większych sieciach obsługiwanych przez ten system stosuje się model domeny nadrzędnej, w której wszystkie domeny **ufają** wydzielonej pojedynczej domenie nadrzędnej, ta zaś **nie ufa** żadnej (autokratyzm). W dużych organizacjach Microsoft zaleca stosowanie modelu wielu domen nadrzędnych, które **ufają** sobie nawzajem, lecz **nie ufa** żadnej z domen podrzędnych (co przypomina model elit w wyjaśnianiu zjawisk społecznych, politycznych i organizacyjnych). Najmniej zaś zalecany jest model wielokierunkowego zaufania, w którym wszystkie domeny **ufają** sobie nawzajem (czysta demokracja lub anarchia). Rozróżniona sieć tego rodzaju jest niemożliwa do ogarnięcia, jest trudna do zabezpieczenia, wymaga kompletnie zdecentralizowanego administrowania. Wymaga **wiary** we wszystkich swych użytkowników lub/i ścisłego reglamentowania dostępu do sieci. W tym modelu dopiero występuje całkowity brak hierarchii na poziomie domen. We wszystkich wariantach, poza modelem wielokierunkowego zaufania możliwa jest totalitaryzacja relacji, poprzez pełną kontrolę użytkowników, jeśli zaś tendencje totalitarne interpretować miękko, jako zniewolenie psychiczne i ideologiczne, jako przemoc symboliczną przede wszystkim, to regulacja za pomocą **wiary i zaprogramowania** jak najbardziej może prowadzić do totalitaryzacji kontroli i władzy w każdym modelu struktury sieciowej. Kiedy więc mówimy o strukturach sieciowych w analogii do sieci komunikacyjnych czy komputerowych warto zdawać sobie sprawę o jak różnych rzeczach można wtedy mówić. Popularnie problem sieci komputerowych wyłożony jest w: M. Hayden *Poznaj sieci komputerowe*, Warszawa 1999, m.in. s. 162–164, 219–221.

⁵⁶ Zob. np. M. Macoby *Od hierarchii do heterarchii*, (w:) L. W. Zacher *Z zagadnień socjologii polityki*, Lublin 1996. O heterarchicznej strukturze m.in. na przykładzie amerykańskiej firmy DEC pisze A. Zorska *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa 1998, s. 171–175, o potrzebie przezwycię-

struktur organizacyjnych nie oznaczają jednak prawdziwości tezy, nomen omen, o końcu organizacji. Jak pisze P. Drucker: „W obliczu zachodzących zmian i zgląd-ku, który temu towarzyszy, wielu autorów pisze o »końcu organizacji«. Tymczasem jest to jedyna rzecz, o której z całą pewnością można powiedzieć, że nie nastąpi. Nie ulega kwestii, iż rozpatrując rzecz czysto teoretycznie anarchia, czyli brak organizacji, jest zdecydowanie najbardziej chwytliwą i spójną teorią. Problem w tym, że nie działa”⁵⁷.

Innym zagadnieniem, choć niewątpliwie pokrewnym, jest istnienie tzw. **organizacji wirtualnych**, w których więzi organizacyjne zachodzą za pośrednictwem sieci komputerowych i komunikacyjnych, a techniczno-rzeczowy wymiar tych więzi został zredukowany do minimum. W takich organizacjach działających w gospodarce obraca się często miliardami dolarów, mimo nieposiadania własnych zakładów produkcyjnych i rzeczowego majątku. Większość zadań zleczanych jest podwykonawcom zewnętrznym. Organizacje te są niewielkie, często silnie scentralizowane i słabo zdepartmentalizowane, ich jądrem jest nieduża grupa menedżerów i profesjonalistów. Stanowią w pewnym sensie przeciwieństwo klasycznych struktur biurokratycznych charakteryzujących się wieloszczeblowością zarządzania i tendencją do sprawowania pełnej kontroli z tytułu własności materialnych środków produkcji. Wśród dużych korporacji jako wirtualne traktuje się m.in. Nike, Reebok, Liz Claiborne, Emerson Radio czy Dell Computer, który nie posiada żadnej wytwórni, a jedynie montuje systemy komputerowe z podzespołów dostarczonych przez zewnętrznych producentów⁵⁸. Organizacje wirtualne mogą i coraz szerzej występują także w mniejszej skali, zwłaszcza tam, gdzie aktywność uczestników ma przede wszystkim charakter twórczy, intelektualny i nie wymagający zbyt intensywnych bezpośrednich, osobistych kontaktów albo też nie są one możliwe.

Zjawiska **wirtualizacji więzi organizacyjnej** mają wreszcie powszechny charakter we współczesnych organizacjach i wiążą się z wykorzystaniem technik informatycznych w działaniu organizacji. Umożliwiają one rozproszenie geograficzne pracowników organizacji, elastyczne formy czasu pracy, a także możliwość lojalności pracowników wobec wielu organizacji ich zatrudniających, a nie jednego tylko pracodawcy. Organizacja stawać się może swego rodzaju szufladą kontraktów i zleceń, a nie konkretnym biurem czy miejscem. Taka organizacja wymusza zmianę sposobu zarządzania, gdyż władza sprawowana jest też wirtualnie, a kontrola ulega ograniczeniu. Stąd szczególnie rola zaufania w organizacjach o zwirtualizowanej strukturze zarówno w relacjach między uczestnikami organizacji, pracodawców wobec pracowników, przełożonych wobec podwładnych, ale

i w kierunku przeciwnym, oraz wielopodmiotowość władzy, jej naturalne rozproszenie i wielość liderów⁵⁹.

Z wirtualnego charakteru organizacji można wyprowadzać wnioski o szerszym i zasadniczym znaczeniu. Skoro organizacja ma charakter wirtualny, to nie ma praktycznie nic materialnego, czego można by być właścicielem. Taka organizacja działa często w wydzierzawionym budynku, używa sprzętu, w tym komputerowego, na podstawie leasingu. Głównym jej kapitałem są pracownicy; jeśli odchodzą, to zabierają ze sobą cały majątek organizacji w postaci swych kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia. Jeśli więc organizacja jest kompozycją ludzi i relacji między nimi, to co oznacza w tej sytuacji własność? Takie pytanie stawia Ch. Handy i zastanawia się, jaki ma sens mówienie o ludziach, którzy wkładają pieniądze w organizację, jako o właścicielach, skoro z moralnego i praktycznego punktu widzenia trudno być właścicielem innych ludzi. Píše „Karol Marks byłby rozbawiony. Tęsknił za dniem, kiedy pracownicy będą właścicielami środków produkcji. Teraz nimi są. Miał na myśli oczywiście to, że za sprawą rewolucji pracownicy staną się finansowymi właścicielami. Zamiast tego są rzeczywistymi właścicielami, ponieważ środki produkcji w większości organizacji dnia dzisiejszego spoczywają w ich głowach i rękach samych pracowników; jeśli pracownicy odejdą, prawie nic nie pozostanie. (...) Potrzebna jest nam nowa umowa, nowy sposób szczegółowego określenia zakresu odpowiedzialności inwestorów, pracowników i menedżerów, jak również relacji między nimi. (...) Nikt na przykład nie powinien mieć prawa zbycia spółki za plecami jej członków, tak jak klub nie może być sprzedany wraz z jego członkami”⁶⁰.

Graficzne wyobrażenie organizacji wirtualnej prezentowane jest na schemacie 5.9. Prostokąty obrazują kluczowe jednostki organizacyjne, owale zacernione – wewnętrzne, a nie zacernione – zewnętrzne ogniwa sieci organizacyjnej pomiędzy którymi liniami zaznaczono rozmaite zależności i połączenia oraz zachodzące transakcje, przepływy, w tym informacyjne.

Jednym z podstawowych problemów pojawiających się przy charakterystyce **organizacji sieciowych** jest zacieranie się w tej formie organizacyjnej różnic pomiędzy hierarchią a rynkiem. Wewnętrzna struktura organizacji zaczyna upodabniać się do mechanizmu rynkowego, staje się siecią transakcji zachodzących w znacznym stopniu elastycznie, stosownie do potrzeb. Organizacje takie przyjmują struktury, które podważają i niekiedy odrzucają klasyczne paradygmaty ich konstruowania. Granica między organizacją a otoczeniem staje się bardzo umowna.

⁵⁹ Ch. Handy zasadę subsydiarności interpretowaną jako nieprzyjmowanie na siebie przez organ wyższego rzędu zadań, które mogą być i powinny być wykonane przez organ niższego rzędu, zasadę zdobycia władzy i powierzania jej przez ludzi w służbę ludzi, a nie traktowania jej jako atrybutu zajmowanej pozycji oraz zasadę wirtualności traktuje jako kluczowe zasady charakteryzujące tendencje rozwoju współczesnych organizacji. Zob. Ch. Handy *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów*, (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Lider przyszłości*, Warszawa 1997.

⁶⁰ Ch. Handy *Niewyobrażalna przyszłość*, (w:) *Organizacja przyszłości*, wyd. cyt., s. 418–419. Z kontekstu tej wypowiedzi wynika, że jej autorowi chodziło raczej o pracowników niż o udziałowców. Zob. też rozważania o własności jako przesłance władzy zawarte

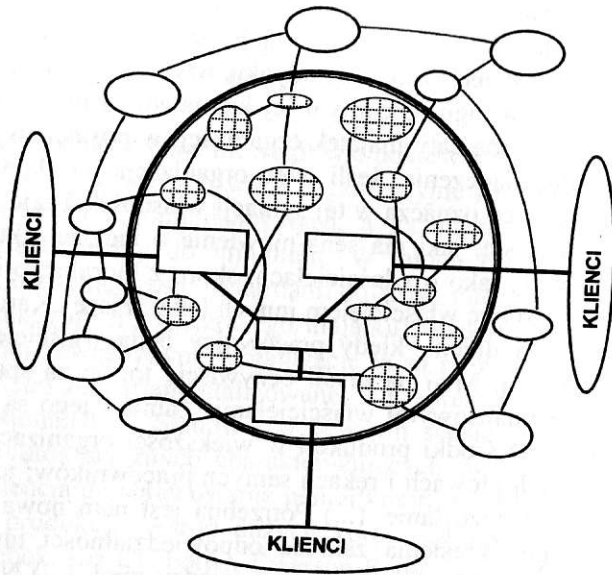
oznacza spiętrzenie ośrodków władzy, binarne relacje między nimi tworzą łańcuch rozkazodawstwa. Heterarchia oznacza zaś równoległość, zmienność i płynność ośrodków władzy bądź innych rodzajów zależności. W tym sensie można powiedzieć, że nie tylko władza, lecz np. informacja, prestiż, interesy itd. mogą być ustrukturalizowane hierarchicznie lub heterarchicznie.

⁵⁷ P. F. Drucker *Wstęp. W kierunku organizacji nowego typu*, (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 19–20.

⁵⁸ Zob. S. P. Robbins *Zachowanie w organizacjach*, Warszawa 1998, s. 19–20.

Schemat 5.9.

Organizacja wirtualna



Źródło: Na podstawie: G. Pinchot *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard *Lider przyszłości*, wyd. cyt., s. 61 i 62.

Tradycyjny pionowy podział pracy oddzielający pracę kierowniczą i podporządkowaną, koncepcyjną i wykonawczą ulega zatarciu na rzecz elastycznych form podziału. Główny dotąd mechanizm koordynacji poprzez hierarchię zostaje zastąpiony wielością form integracji i koordynacji. Traci też na znaczeniu podział na role operacyjne i funkcjonalne, na linię, sztab i funkcje. Podział ról przestaje być sztywny, a staje się zmienny. Następuje zanik specjalizacji funkcjonalnej, występująca specjalizacja ma przede wszystkim charakter projektowy. Przechwytywanie i zatrzymywanie informacji przestaje być źródłem władzy, gdyż od docierania informacji do poszczególnych jednostek i ogniw zależy skuteczność działania organizacji. Źródłem władzy natomiast może być sprawność w zapewnianiu wiedzy i informacji wszystkim ogniwom. Ważniejsze od indywidualnych rezultatów stają się rezultaty zbiorowe, nie tyle konkurencja czy delegowanie uprawnień, ile mechanizmy wspólnotowe i solidarnościowe. W klasycznych koncepcjach nacisk położony był na realizowanie strategii, w strukturach sieciowych najważniejsze jest ich generowanie. W modelach hierarchicznych chodziło o redukcję niepewności poprzez procedury i standaryzację. W strukturach sieciowych chodzi o różnorodność i myślenie procesowe warunkujące inicjatywę, kreatywność i przedsiębiorczość⁶¹.

Przydatność struktur sieciowych zależy od wielu czynników. Wśród nich warto podkreślić znaczenie kontekstu sytuacyjnego, przede wszystkim wyznaczonego stopniem niepewności i stabilności otoczenia, właściwości kulturowe, psychologiczne i społeczne uczestników organizacji, ich standardy moralne, wiedzy i motywacji, a także możliwości systemów informacji i kontroli. Struktury te będą się sprawdzać przede wszystkim w warunkach zapotrzebowania na kreatywność, inicjatywę i twórczość.

Strukturę sieciową, nawiązując do propozycji Strategora, można opisywać jako składającą się z wierzchołków będących węzłami sieci oraz połączeń pomiędzy nimi. Węzły mogą przyjmować różne formy strukturalne, mogą nimi być elementy wyróżnione za pomocą różnych kryteriów. Konkretnie powiązania również mają zróżnicowany charakter, np. informacyjny, ekonomiczny, polityczny, kulturowy, mogą być w pewnym stopniu zhierarchizowane i zbiurokratyzowane lub nie.

Funkcjonowanie struktur sieciowych może być analizowane za pomocą takich parametrów, jak spójność; potencjał kombinacyjny rozumiany jako stopień możliwości wchodzenia wierzchołków (węzłów) w powiązania z innymi, uzależniony od stopnia agregacji i synergii występującej pomiędzy nimi; a także sposób aktywizacji traktowanej jako wzbudzanie nowych powiązań i transakcji, kompozycji całej sieci i w rezultacie jej dynamiki strategicznej. Aktywizacja może być kontrolowana, w tym przypadku będzie następować selekcjonowanie inicjatyw, np. poprzez tożsamość organizacji. Stopień kontroli może być wyobrażony w postaci kontinuum, którego skrajnymi punktami będzie aktywizacja sterowana mająca miejsce wtedy, gdy liczba węzłów zdolnych do nawiązywania zalegitymizowanych połączeń będzie ograniczona, z drugiej zaś rozproszona aktywizacja, w sytuacji posiadania takiej możliwości i prawowitości przez wszystkie węzły sieci⁶². Graficzną propozycję interpretacji struktury sieciowej przedstawia schemat 5.10.

Każda struktura, w tym również sieciowa, ma kilka **warstw porządku** o różnym stopniu ukrycia. Jeśli odwołać się do analogii sieci komputerowych, to można przywołać ich model opracowany w latach osiemdziesiątych pod nazwą OSI (Open System Interconnect)⁶³. Wyróżnia się w nim siedem warstw strukturalnych:

- warstwę fizyczną, obejmującą cały sprzęt służący do przekazywania informacji pomiędzy uczestnikami sieci,
- warstwę łącz rozumianych nie fizycznie, lecz jako zespół reguł określających sposób dostarczania i odbierania informacji,
- warstwę sieciową, ustalającą trasy przebiegu informacji od nadawcy do odbiorcy, zgodnie z ich adresami,
- warstwę transportową będącą systemem rejestrowania i nadzorowania przepływu informacji,
- warstwę sesji nadzorującą sesje połączeniowe między uczestnikami sesji, regulującą kolejność pakowania danych w pakiety i sygnalizację dwukierunkową,
- warstwę prezentacyjną odpowiadającą za wyświetlanie danych pochodzących z jednych systemów na ekranach komputerów obsługiwanych przez inne systemy,

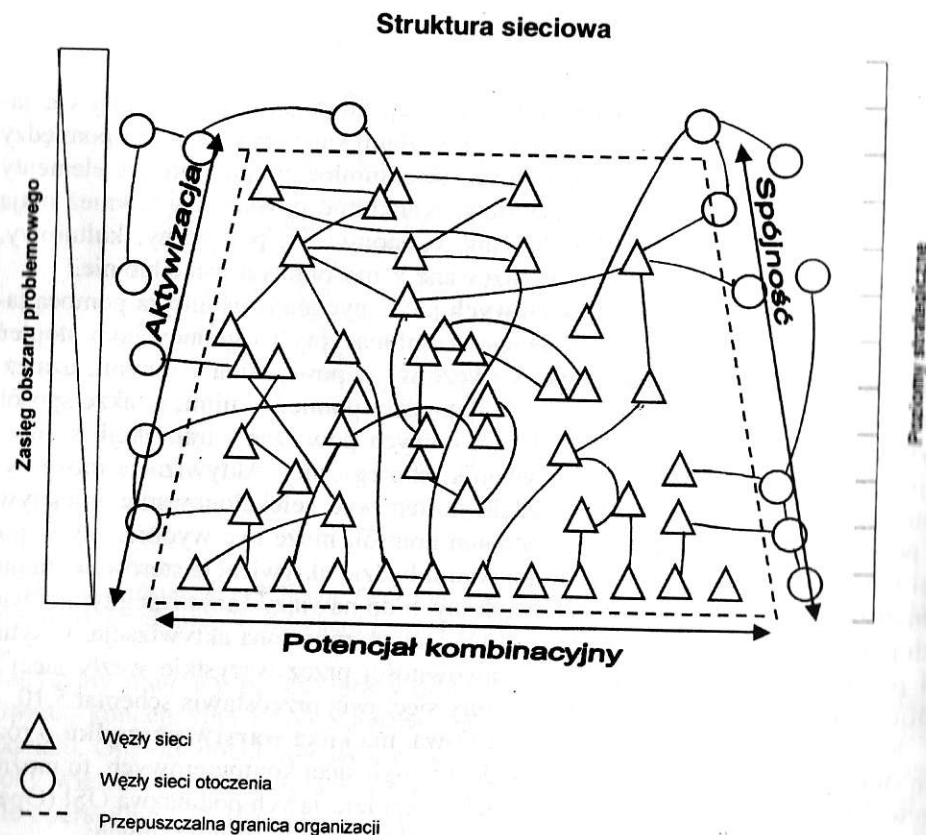
⁶¹ O tych właściwościach struktur sieciowych zob. m.in. Strategor *Zarządzanie firmą*, wyd. cyt., s. 388–407, C. Sikorski *Zachowania w organizacji*, wyd. cyt., s. 69–80.

⁶² Por. tamże.

⁶³ Zob. M. Hayden *Baszta danych komputerowych*, wyd. cyt., s. 27–30.

– warstwę aplikacyjną, którą stanowi użytkowe oprogramowanie stosowane przez uczestników sieci.

Schemat 5.10.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Strategor Zarządzanie firmą, wyd. cyt., s. 398 i n., C. Sikorski Zachowania ludzi w organizacjach, wyd. cyt., s. 76.

Model ten ma charakter umowny i abstrakcyjny, rzeczywista konfiguracja warstw sieci komputerowych znacznie na ogół różni się od niego. Pozwala jednak zrozumieć, jak wielowarstwowa może być struktura sieciowa, może być również zastosowany jako heurystyczna inspiracja przy konstruowaniu modeli sieciowych struktur organizacyjnych.

Sieciowe struktury organizacyjne mają **charakter zarówno wewnątrzorganizacyjny, jak i zewnętrzny**. Na powstawanie struktur sieciowych w sferze aktywności korporacji transnarodowych oraz na towarzyszące temu zjawisko powstawania ponadnarodowych ugrupowań politycznych zwracał uwagę już dawno A. Toffler w swojej koncepcji trzeciej fali⁶⁴.

⁶⁴ A. Toffler Trzecia fala, Warszawa 1997; pierwsze wydanie książki miało miejsce w roku 1980.

Zachodzące na rynkach przemiany wymuszają pokonywanie przez organizacje tzw. dziedzictwa administracyjnego i poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, których sprawność byłaby wyższa, a koszty transakcyjne mniejsze. Jedną z przyczyn tego zjawiska w odniesieniu do globalnych korporacji były potrzeby związane z aliansami strategicznymi wymagającymi znalezienia takich form strukturalnych, które najpełniej zapewniłyby synergii powiązań i wykorzystanie potencjalnych możliwości zróżnicowanych zasobów organizacyjnych partnerów.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę zwłaszcza na dwa modele sieciowych powiązań zewnętrznych pomiędzy organizacjami: szwedzki model sieci przemysłowych, do którego opracowania przyczynili się m.in. H. Hakansson, J. Johanson, A. Lungren, L. G. Mattson oraz współpracujący z nimi G. Easton, oraz kanadyjski model pięciu grup partnerów J. R. D'Cruza i A. M. Rugmana⁶⁵.

Model sieci przemysłowych odnosi się do rynków, w których działają sieci wzajemnych powiązań i współzależności przedsiębiorstw stopniowo ulegające umiędzynarodowieniu. Dzięki sieciom jej uczestnicy uzyskują większą stabilizację działania w danej gałęzi, większe możliwości rozwoju i dokonywania zmian. W ramach sieci dokonuje się podziału zadań, organizuje współdziałanie w wybranych obszarach i dziedzinach. Wymaga to koordynacji, a kumulujące się aktywności uczestników sieci określają ich rynkowe usytuowanie i pozycję, miejsce w sieci i poziom zależności oraz niezależności wobec pozostałych partnerów. Każdy z uczestników sieci funkcjonuje w niej motywowany własnym celem, jakim jest zwiększanie kontroli nad siecią we własnym interesie. Chodzi przede wszystkim o kontrolę nad zasobami sieci, zwłaszcza wiedzą i innowacjami, oraz nad jej funkcjonowaniem. Kontrola zasobów może mieć podstawy umowne, pośrednie lub bezpośrednie, np. poprzez własność zasobów, szczególnie wiedzy. Poszczególne podmioty, ich działania i zasoby tworzą razem sieć współzależności łącznie określony jako system sieciowy. Struktura tak powstałego systemu ma charakter heterogeniczny, warunkowany różnorodnością zasobów, ich zastosowań i sposobów wykorzystania oraz charakterem potrzeb, które mogą być zaspokojone dzięki ich użyciu. Ma ona także charakter wielowymiarowy, np. funkcjonalny, związany z rolą odgrywaną w sieci, produktowy, geograficzny, technologiczny, zaopatrzeniowy, przetwórczy, marketingowy czy polityczny. Może być więc postrzegana także procesowo, a nie tylko podmiotowo, jako sieć organizacji (firm). Szczególne znaczenie w sieci mają organizacje wiodące, tj. zajmujące tzw. ogniskującą pozycję (*focal position*). Podstawową strukturę modelu sieci przemysłowych obrazuje schemat 5.11.

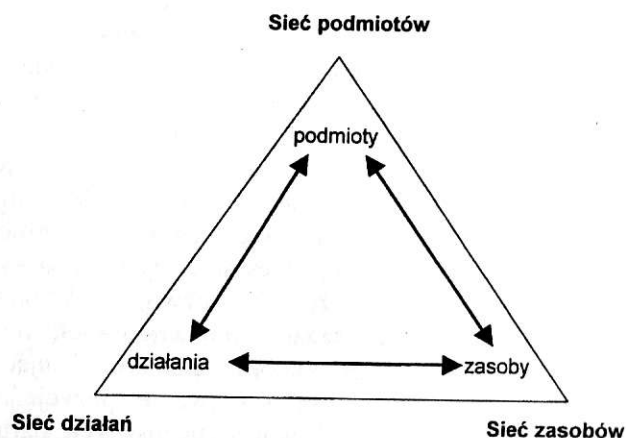
Mechanizmami koordynującymi działania i procesy w sieci są: mechanizm rynkowy (ceny i koszty); mechanizm hierarchiczny związany z zarządzaniem przedsiębiorstwami; mechanizm interakcyjny wynikający z kumulujących się współzależności pomiędzy uczestnikami sieci.

Pomiędzy podmiotami zachodzi zarówno współdziałanie, jak i konkurencja. Ma ona jednak zmodyfikowany charakter, gdyż jej tradycyjna postać zostaje zastąpiona rywalizacją o zasoby w sieci i kontrolę nad siecią. Początkowo sieci rozwijają się na rynku krajowym, by później rozszerzyć się na rynki zagraniczne.

Rozszerzenie to dokonuje się poprzez przedłużanie form aktywności zapoczątkowanych na rynku krajowym poprzez penetrowanie nowych rynków lub integrowanie działań podmiotów ulokowanych na rynkach zagranicznych.

Schemat 5.11.

Podstawowa struktura sieci przemysłowych



Źródło: A. Zorska *Ku globalizacji*, wyd. cyt., s. 95, która powołuje się na H. Hakanson, J. Johanson *A Model of Industrial Networks*, (w:) B. Axelsson, G. Easton (red.) *Industrial Networks. New View of Reality*, Routledge, London, New York 1992, s. 29.

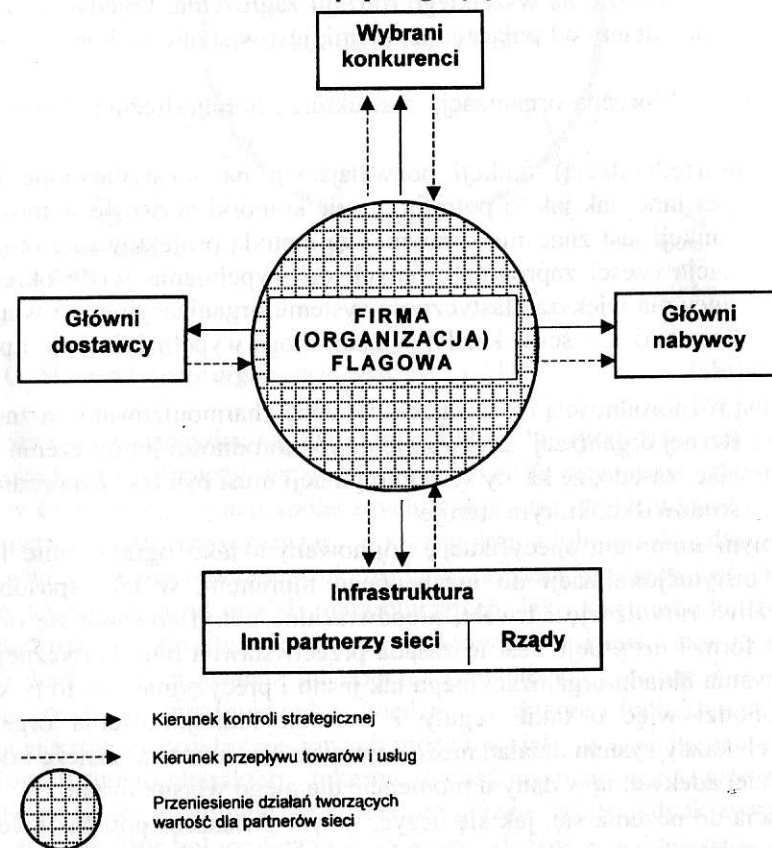
Komplementarny do modelu sieci przemysłowych charakter ma **model pięciu grup partnerów**. W tej koncepcji sieć odnosi się do struktury zarządzającej wyrażoną na podstawie kooperacyjnych powiązań niezwiązanych kapitałowo, w tym sensie niezależnych, partnerów. Sieć obejmuje pięć grup uczestników: wiodącą flagową organizację, np. dużą korporację transnarodową, wraz systemem jej filii, oddziałów i innych organizacji podporządkowanych jej kapitałowo (*flagship firm*), głównych dostawców; głównych odbiorców; wybranych konkurentów oraz infrastrukturę w postaci organizacji działających w branżach usługowych, administracji państwowej, związków zawodowych itp. Model takiej sieci ilustruje schemat 5.12.

Podstawą tworzenia sieci w omawianym modelu jest dekompozycja łańcucha wartości organizacji flagowej i przekazywanie części aktywności wybranym partnerom. W rezultacie organizacja flagowa może koncentrować się na swoich rdzennych zasobach i kompetencjach, pozostałe działania mogą być lokowane ze względów strategicznych i kosztowych w otoczeniu organizacji. Partnerami, oprócz niezależnych organizacji, mogą być też organizacje o niewielkim stopniu zależności, np. związane mniejszościowym udziałem firmy flagowej lub umową o wspólnym przedsięwzięciu. Związanie dostawców poprzez stałość zamówień zapewnia im poczucie bezpieczeństwa firma flagowa z kolei oprócz bezpieczeństwa dostaw może liczyć na korzystne ceny. Z konkurentami można niekiedy wspólnie prowadzić prace badawcze, uzgadniać mniej lub bardziej formalnie politykę inwestycyjną, czy cenową, relacje z lokalnymi regulatorami, np. rządami. W sieci pozostają

autonomiczne te działania partnerów, które nie zostały objęte wspólną regulacją. Jednakże struktura sieciowa, dzięki możliwości nawet asymetrycznego współdziałania umożliwia jej uczestnikom korzystanie nie tylko z wewnętrznych zasobów, lecz także zasobów całej sieci, intensyfikuje uczenie się organizacji i kumulowanie wiedzy i doświadczeń, umożliwia transfer technologii i innowacji, zapewnia większą zdolność konkurencyjną⁶⁶.

Schemat 5.12.

Model sieci pięciu grup partnerów



Źródło: A. Zorska *Ku globalizacji*, wyd. cyt., s. 97, która powołuje się na J. R. D'Cruz, A. M. Rugman *Business Network Theory and the Canadian Telecommunications Industry*, „International Business Review”, 1994, nr 3.

Model **struktury holograficznej** powstał z zastosowania do analizy organizacji metafory mózgu⁶⁷, oraz z inspiracji płynących ze współczesnej fizyki. Także

⁶⁶ Zob. tamże.

⁶⁷ Zob. rozdział II tej książki oraz G. Morgan *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997, s. 85–124 i 417–421, a także D. Bohm *Ukryty porządek*, wyd. cyt., s. 156–160, gdzie omówiony jest eksperyment naświetlania obiektu promieniami laserowymi odbitymi od

ustalenia i możliwości tkwiące w najnowszych osiągnięciach biologii, zwłaszcza genetyki i inżynierii genetycznej, mogą stanowić przesłankę do konstruowania holograficznych struktur organizacyjnych. Podstawową właściwością tego typu struktury jest zdolność pojedynczego elementu do rozwinięcia się w pełną strukturę, założenie, że każdy element zawiera w sobie całościowe zaprogramowanie, strukturalny wzór struktury całości. Struktura holograficzna jest więc czymś więcej niż struktura sieciowa umożliwiającą swobodne połączenia pomiędzy elementami i zawieszającą powodującą izolację hierarchiczne podporządkowania. Struktura ta powoduje, że każdy jej składnik jest niejako zarzewiem całości, stąd wynika znaczna jej odporność na wszelkiego rodzaju zagrożenia. Pojedynczy element, nawet całkowicie odcięty od połączeń z innymi, jest w stanie zrekonstruować całą strukturę.

Zdaniem G. Morgana organizacja o strukturze holograficznej charakteryzuje się:

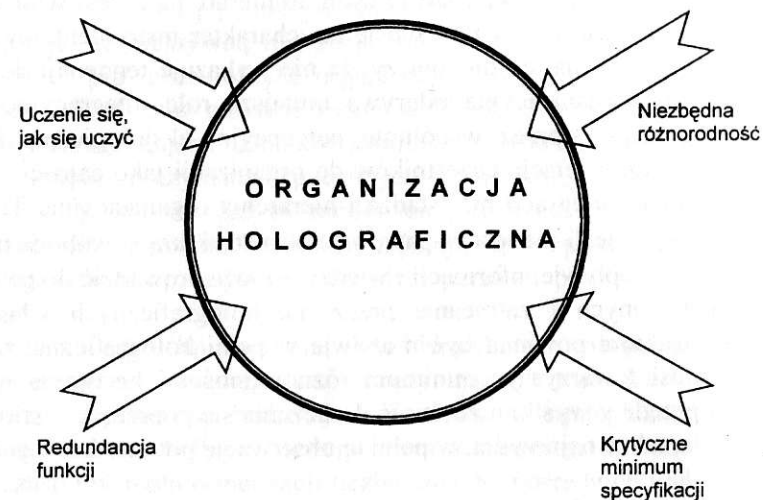
- nadmiarem (redundacją) funkcji pozwalającym na substytuowanie jednych funkcji przez inne, tak jak to potrafią czynić komórki nerwowe w mózgu. Redundacja funkcji jest znacznie sprawniejszą metodą projektowania organizacji niż redundacja części zaprogramowanych do wypełniania ściśle określonych funkcji. Zapewnia większą elastyczność systemu organizacyjnego i wiąże się z niższymi kosztami. Części w każdej sytuacji mogą wypełnić funkcje i przybrać postać całości;
- niezbędną różnorodnością oznaczającą potrzebę zharmonizowania różnorodności wewnętrznej organizacji adekwatnie do różnorodności jej otoczenia czy, inaczej mówiąc, zasadę, że każdy system regulacji musi być tak różnorodny i złożony, jak środowisko, którym steruje;
- krytycznym minimum specyfikacji, pojmowanym jako ograniczenie formalizacji i instytucjonalizacji do niezbędnego minimum, w taki sposób, który uniemożliwi rutynizację i trwałe, nieodwracalne petryfikowanie się organizacyjnych form i instytucji. Jest to zasada przeciwstawna biurokratycznej regule definiowania układu organizacyjnego tak jasno i precyzyjnie, jak to tylko możliwe. Chodzi więc o takie reguły i warunki funkcjonowania organizacji, w których każdy system działań może najmniejszym kosztem znaleźć i odrzucić najbardziej adekwatną w danym momencie dla niego własną formę;
- zdolnością do uczenia się, jak się uczyć, w tym zwłaszcza poprzez kwestionowanie przyjętych założeń, tj. na zasadzie pętli podwójnej lub wielopętli.

W rezultacie tak skonstruowana struktura zapewnia organizacji samoopracowanie, poszczególne właściwości-zasady są współzależne i wzajemnie harmonizują swoje działanie, zapewniając elastyczność funkcjonowania organizacji, jej zdolność do przetrwania w najtrudniejszych warunkach i zapobiegają dezintegracji wynikającej z braku hierarchii w klasycznym rozumieniu. Graficzne wyobrażenie organizacji o strukturze holograficznej przedstawia schemat 5.13.

posrebrzanego lustra pozwalający na uzyskiwanie obrazu całościowej struktury obiektu. Tamże analiza szerszych poznawczych konsekwencji eksperymentu.

Schemat 5.13.

Właściwości i zasady konstruowania struktur organizacji holograficznej



Źródło: G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 111.

Można się zastanawiać na ile model struktury holograficznej ma charakter jedynie teoretycznej hipotezy, na ile zaś odzwierciedla rzeczywiste zjawiska występujące w świecie organizacji społecznych. Na pewno ma on walory normatywne, gdyż ilustruje parametry organizacji o szczególnej zdolności do adaptacji, kreacji i przetrwania. Można również strukturę holograficzną interpretować jako kolejny etap rozwoju struktur sieciowych, w których nieskrępowane połączenia pomiędzy elementami pozwalają im poprzez gromadzenie, analizę i syntezę informacji na posiadanie możliwie pełnej wiedzy o strukturze i funkcjach całości. Konsekwencją rozwoju struktur sieciowych może być, jak się wydaje, nabieranie przez nie holograficznego charakteru; taką możliwość nasuwają też konsekwentnie przeprowadzone analogie biologiczne i metafora mózgu. Warto jednak zwrócić uwagę, że elementy struktur holograficznych są znane od dawna, występują też współcześnie, nie są więc tylko prognozą rozwoju organizacji czy postulatem projektowania struktur organizacyjnych.

Te organizacje, którym udawało się wszczepić swoim członkom schematy poznawcze i wartości w pełni obrazujące całość koncepcji organizacji, charakteryzowały się zdolnością pojedynczych elementów do rozwinięcia całej struktury nawet w warunkach izolacji i braku komunikacji z innymi elementami. Przykładowo znaleźć można wiele nie tylko wśród powstających jak Feniks z popiołów, pozornie zbankrutowanych organizacji gospodarczych, ale także w życiu politycznym i społecznym, wszędzie tam, gdzie decydującym czynnikiem życia organizacji są ludzie posiadający niezbędną wiedzę i umiejętności, a zwłaszcza identyfikujący

się z organizacyjnym systemem wartości. Taki częściowo holograficzny charakter mają często organizacje religijne, ideologicznie zintegrowane partie polityczne, ruchy niepodległościowe itd. Choć posiadają one niekiedy bardzo wyraźną hierarchię, co może je różnić od struktur sieciowych, to hierarchia ta jest wtórna wobec zinternalizowanych wartości i w tym sensie ma charakter instrumentalny, nie jest organizacyjnie autoteliczna, co nie znaczy, że nie wykazuje tendencji do autonomizacji. Hierarchia organizacyjna odgrywa mniejszą rolę integracyjno-koordynacyjną niż regulacja poprzez wspólnotę percepcyjno-aksjologiczną. Poczucie tożsamości, holistyczna relacja uczestników do organizacji jako całości jest istotniejszym czynnikiem integracji niż władza i hierarchia organizacyjna. Taki z kolei sposób regulacji – jeśli nie jest wsparty siecią strukturą i swobodą połączeń, brakiem barier w przepływie informacji i wiedzy – może prowadzić do petryfikacji struktur organizacyjnych i zatrącania przez nie holograficznych właściwości. W tym sensie struktura powinna być możliwie w pełni holograficzna, tj. redukcji funkcji musi towarzyszyć minimum różnorodności i krytyczne minimum specyfikacji, a przede wszystkim zdolność do uczenia się poprzez kwestionowanie założeń. Historia, także najnowsza, w pełni tę obserwację potwierdza.

D. KOMPLEKSOWE MODELE STRUKTUR

Jedną z najbardziej znanych propozycji kompleksowego ujęcia modelu i typologii struktur organizacji, przede wszystkim struktur formalnych, jest **koncept H. Mintzberga**⁶⁸. Stoi on na stanowisku, że podstawowymi funkcjami struktury organizacji jest nie tylko zapewnianie wewnętrznej zwartości, integracji i harmonii organizacji, lecz zwłaszcza niezbędnej spójności z otoczeniem. Istotę struktury organizacyjnej określa jego zdaniem suma sposobów, według których praca organizacji jest wewnętrznie podzielona na poszczególne zadania, oraz sposobów zapewniania koordynacji pomiędzy wykonywanymi zadaniami⁶⁹. Wyróżnia pięć podstawowych składników strukturalnych organizacji.

• **Rdzeń operacyjny**, który jest podstawą każdej organizacji. W jego skład wchodzi ci uczestnicy (pracownicy) organizacji, którzy wykonują zasadnicze dla jej istnienia operacyjne prace i czynności, wykonują i świadczą usługi, produkują, wytwarzają, zapewniają zaopatrzenie itd. Obsługują więc – jeśli odwołać się do systemowej interpretacji organizacji – jej wejścia, dokonują konwersji wewnątrzsystemowej, przetwarzają wkłady na wytwory, zajmują się ich dystrybucją. W organizacjach przemysłowych rdzeń operacyjny stanowią np. robotnicy, zaopa-

trzeniowcy, sprzedawcy; na wyższej uczelni zaś np. wykładowcy czy pracownicy administracji bezpośrednio obsługujący proces dydaktyczny i sprawy studenckie.

• **Wierzchołek strategiczny**. Stanowi go kierownictwo organizacji. Sprawuje ono ogólny nadzór nad jej funkcjonowaniem, reprezentować ma interesy właścicieli, zajmuje się efektywną realizacją misji organizacji, wypracowuje strategię organizacyjną, prowadzi politykę organizacji wobec jej otoczenia, odpowiada za jej system kontroli oraz alokację zasobów. W skład wierzchołka strategicznego, obok kadry zarządzającej, członków statutowych władz organizacji np. rady nadzorczej, zarządu, prezydenta, specjalnych komitetów, wchodzi także ta część uczestników np. aktywu (gdyby model ten poszerzać na organizacje społeczne i polityczne) czy pracowników, którzy zajmują się bezpośrednio obsługą kierownictwa organizacji, np. asystenci, doradcy, personel pomocniczy członków kierownictwa.

• **Szczebel średni** (linia średnia, linia hierarchiczna) obejmujący ogół kierowniczych funkcjonariuszy organizacji poczynając od menedżerów liniowych po tych, którzy bezpośrednio podlegają wierzchołkowi strategicznemu. Pośredniczą oni pomiędzy wierzchołkiem strategicznym a rdzeniem operacyjnym. W miarę upływu czasu i wzrostu organizacji liczba szczebli pośrednich wykazuje tendencję wzrostową, podobnie liczba pracowników szczebla średniego. Zadaniem tego szczebla jest przekazywanie decyzji wierzchołka strategicznego do rdzenia operacyjnego, pośredniczenie w przepływie informacji, zapewnianie niezbędnego sprzężenia zwrotnego pomiędzy wierzchołkiem strategicznym a rdzeniem operacyjnym, podejmowanie decyzji związanych z operacyjnym kierowaniem bieżącym działaniem organizacji, w pewnym stopniu także utrzymywanie stosunków z otoczeniem.

• **Technostruktura**. Zajmuje się ona przygotowywaniem planów organizacyjnych, w tym strategicznych, wypracowywaniem obowiązujących standardów funkcjonowania organizacji i metod jej pracy, dokonywaniem analiz i prognoz, organizowaniem szkoleń, zapewnianiem właściwego działania systemów informatycznych, systemów księgowości i rachunkowości zarządczej. W skład technostruktury wchodzi pracownicy zatrudnieni np., w działach księgowych, informatycznych, analiz, badań, szkoleń, kontroli itp., którzy, choć nie wykonują tej samej pracy co rdzeń operacyjny, to planują, kontrolują, wspierają, dbają o efektywność jego działania.

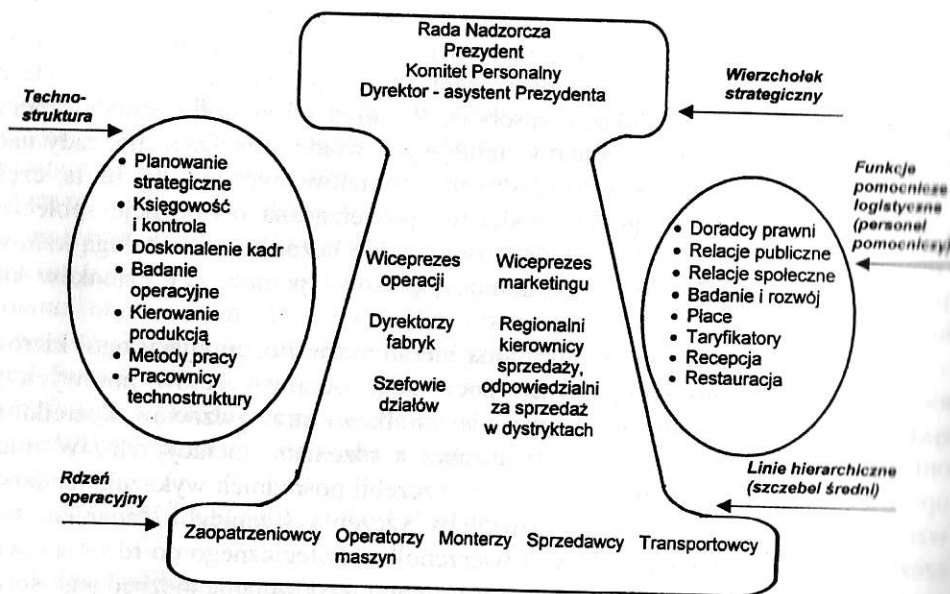
• **Personel pomocniczy**. W tym segmencie organizacji znajdują się pracownicy i ogniwa organizacji zajmujące się funkcjami pomocniczymi i logistycznymi. Wśród nich wymienić można np. radców prawnych, biuro ochrony, pracowników zaplecza technicznego, obsługujących łączność, działalność wydawniczą, żywienie, obsługę poczty itd. Personel pomocniczy zaliczany jest czasami do technostruktury, jednakże, zdaniem Mintzberga, powinien być traktowany odrębnie ze względu na jego specyficzne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Niekiedy określone funkcje pomocnicze lokowane są poza formalnymi strukturami danej organizacji, np. u zewnętrznych usługodawców i wykonawców.

Opisywany model struktury graficznie przedstawia schemat 5.14.

⁶⁸ H. Mintzberg *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1983; H. Mintzberg *The Structure of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1979. W literaturze polskiej koncepcję Mintzberga omawiają m.in. B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Warszawa 1999; M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, Lublin 2000; B. R. Kuc *Zarządzanie doskonale*, Warszawa 1999, a także W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., do których to opracowań będę nawiązywać relacjonując założenia koncepcji.

⁶⁹ H. Mintzberg *Structure in Fives*, wyd. cyt., s. 2. Sens tego określenia podaje za M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, wyd. cyt., s. 128.

Model struktury organizacyjnej H. Mintzberga



Źródło: W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 280, który przywołuje pracę: H. Mintzberg *The Structure of Organizations*, wyd. cyt., s. 33; B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 28, którzy opierają się na: H. Mintzberg *Structure in Fives*, wyd. cyt., s. 11.

Każdy z elementów struktury wykazuje właściwe dla niego tendencje. Wierzchołek strategiczny ma skłonność do centralizacji, technostruktura dąży do standaryzacji, personel pomocniczy do współpracy, rdzeń operacyjny do profesjonalizacji, a szczebel średni do tzw. bałkanizacji struktury, tj. przejmowania uprawnień i autonomizacji.

Struktury organizacyjne mogą być charakteryzowane i projektowane przy zastosowaniu takich kryteriów, jak: mechanizmy koordynacyjne; parametry strukturalne; uwarunkowania strukturalne.

H. Mintzberg wymienia następujące mechanizmy zapewniające koordynację działania organizacji⁷⁰.

Wzajemne dostosowanie. Polega ono na procesie uzgadniania przez ogniwa i pracowników organizacji różnego rodzaju działań i projektów. Proces ten ma przede wszystkim charakter nieformalny, stąd jest to podstawowy mechanizm ko-

ordynacji występujący w małych organizacjach i niewielkich komórkach organizacyjnych, gdzie nie istnieje potrzeba budowania skomplikowanych systemów kontroli, a także w organizacjach opierających się na pracy wysoko kwalifikowanych specjalistów. Właściwością tego mechanizmu koordynacji jest lokalizacja kompetencji kontrolnych w rękach samych pracowników, co zakłada ich samodzielną odpowiedzialność i lojalność wobec organizacji.

Bezpośredni nadzór kierowniczy. W tym przypadku funkcjonowanie organizacji i wykonywaną pracę bezpośrednio nadzoruje określony menedżer. Ma to miejsce zwłaszcza w stosunkowo niewielkich organizacjach, w których jest on w stanie kontrolować całość problemów i realizowanych zadań.

Standaryzacja procesu pracy. Dzięki niej dokonuje się ujednolicenie form, reguł, procedur i zasad funkcjonowania. Aktywność organizacji i przebieg procesu pracy normowany jest określonymi instrukcjami, zasadami dokumentowania, regulaminami, scenariuszami przewidującymi zachowania organizacyjne w różnych sytuacjach, także awaryjnych.

Standaryzacja wyników. Precyzuje ona parametry jakościowe i ilościowe rezultatów pracy. W takim przypadku nie jest istotne, jakimi metodami posłużą się wykonawcy do zrealizowania założonych zadań, ważne jest natomiast, jaki będzie rezultat.

Standaryzacja wiedzy i umiejętności (kwalifikacji). Jej istotą jest precyzowanie kryteriów kwalifikacyjnych wymaganych przy dopuszczeniu do określonych czynności organizacyjnych, będących swoistą barierą wejścia do organizacji. Odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności zapewnić ma właściwe wykonanie zadań, niekiedy wymagających twórczego podejścia, a nie precyzyjna regulacja standardów procesowych czy rezultatowych. Na określonych stanowiskach może być wymagane np. wyższe wykształcenie, ukończenie odpowiednich szkoleń, dysponowanie określonymi certyfikatami, posiadanie stosownego doświadczenia i stażu pracy w konkretnej dziedzinie, zdanie niezbędnych egzaminów itd.

Przedstawione mechanizmy na ogół nie występują samodzielnie, w czystej postaci. Rzeczywiste struktury organizacyjne koordynowane są w sposób mieszany, różne mechanizmy występują w nich łącznie, w zmiennych proporcjach, tworząc charakterystyczne dla organizacji konfiguracje.

W nawiązaniu do propozycji H. Mintzberga, można wymienić następujące parametry struktury organizacyjnej⁷¹.

Specjalizację interpretowaną jako zakres czynności lub zadań i problemów, który przypisany jest poszczególnym uczestnikom organizacji czy też rola społeczna (np. wynikającym z zajmowanego stanowiska). Specjalizacja ma wymiar poziomy i pionowy, określający zakres swobody, np. decyzyjnej, jaka wiąże się z daną rolą. Problem specjalizacji, korzyści, a także ograniczeń, jakie się z nią wiążą, związku specjalizacji z jednej strony, z wydajnością i efektywnością działania, z drugiej – z satysfakcją, zadowoleniem i możliwościami rozwoju uczestników organizacji (pracowników), zagadnienia kryteriów specjalizacji, jej trwałości

⁷⁰ Por. B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 30–31, B. R. Kuc *Zarządzanie doskonałe*, wyd. cyt., s. 148–149. Inaczej mechanizmy koordynacyjne ujmują np. R. W. Griffin. Wyróżnia on wśród strukturalnych technik koordynacji hierarchię organizacyjną, reguły i procedury, role łącznikowe, zespoły zadaniowe i wydziały integrujące. Zob. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 352–353.

⁷¹ Por. B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 29–54, B. R. Kuc *Zarządzanie doskonałe*, wyd. cyt., s. 149, oraz np. inne ujęcia

lub zmienności i elastyczności jest jednym z kluczowych przy analizie i projektowaniu struktur organizacyjnych. Wiąże się z szerszymi kwestiami, również o historyzoficznym charakterze, takimi jak alienacja pracy, jej dehumanizacja i humanizacja, czy też możliwościami przezwyciężenia społecznego aspektu społecznego podziału pracy decydującego o trwałości podziałów klasowych w społeczeństwie. W rozlicznych koncepcjach z zakresu projektowania organizacyjnego próbuje się uzyskiwać rozwiązania kompromisowe pomiędzy specjalizacją, wydajnością a satysfakcją i samorealizacją. Postuluje się np. rozszerzanie i wzbogacanie pracy, elastyczne formy czasu pracy, grupowe formy organizacji, rotację zadań itp.⁷²

Formalizację, rozumianą w tym kontekście jako regulowanie różnych aspektów życia organizacji w postaci normatywnej, np. instrukcji i przepisów, dokumentów prawnych, regulaminów.

Szkolenia i indoktrynację. Istotą procesów kształcenia w organizacjach jest dostarczanie niezbędnej wiedzy i trenowanie umiejętności. Indoktrynacja zaś odnosi się do upowszechniania i przyswajania przez uczestników organizacji jej systemu wartości, przekonań i norm istotnych dla jej działania, których internalizacja warunkuje identyfikację uczestników z kulturą i misją organizacji.

Departamentalizację, oznaczającą sposób grupowania jednostek organizacyjnych, ról i stanowisk. Departamentalizacja może być prowadzona według różnych kryteriów, np. funkcji, produktów, regionów, technologii, klientów, rynków, czasu pracy, wiedzy i kwalifikacji, procesów, zadań i projektów, zasobów, kryteriów historycznych, kulturowych, ideowych, socjometrycznych lub w formach mieszanych. Na kryteria departamentalizacji wpływa wiele czynników, m.in. charakter i funkcja genotypowa organizacji, np. to, czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą, czy też jest instytucją *non-profit*, jej tradycje, właściwości potencjału społecznego, technologie organizacyjne czy charakter relacji z otoczeniem.

Wielkość jednostek organizacyjnych, mierzona zwłaszcza liczbą pracowników i zależną m.in. od przyjętej rozpiętości kierowania. Czynniki wpływające na rozpiętość kierowania ilustruje tabela 5.2.

Systemy planowania i kontroli. Ich istotą jest standaryzowanie oczekiwanych rezultatów działania organizacji, poszczególnych jej ogniw i stanowisk pracy.

Mechanizmy spajające. Koordynują one i integrują działanie organizacji. Taką rolę mogą spełniać np. stanowiska łącznikowe, zespoły i komitety, specjaliści koordynatorzy, niektóre rozwiązania strukturalne, np. struktury macierzowe, przestrzenna konfiguracja organizacji, jej architektura, np. charakterystyczne dla amerykańskich biur ich lokowanie w jednej dużej, przeszklonej sali. Na problem mechanizmów spajających spojrzeć można również szerzej i uwzględnić czynniki

Tabela 5.2.

Czynniki określające rozpiętość kierowania

Kompetencja przełożonych i podwładnych (im jest ona większa, tym szersza jest potencjalna rozpiętość)
Fizyczne rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym węższa jest potencjalna rozpiętość)
Zakres pracy menedżera innej niż nadzorcza (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg)
Stopień pożądanej interakcji (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg)
Zakres postępowania standardowych procedur (im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg)
Podobieństwo nadzorowanych zadań (im są one bardziej podobne, tym szerszy potencjalny zasięg)
Częstość występowania nowych problemów (im większa, tym węższy potencjalny zasięg)
Preferencje przełożonych i podwładnych

Źródło: R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 345.

kulturowe, symboliczne, definiowanie sensu znaczeń i pojęć, język, mity, rytuały, ceremoniał organizacyjny, stereotypy i schematy postrzegania i interpretowania świata, legendy, obyczaje, tabu, kryteria podziału na swoich i obcych itd., które nie muszą być i nie zawsze są przedmiotem zamierzonej organizacyjnej indoktrynacji, a w praktyce istotnie kształtują stopień spójności i integracji organizacyjnej.

Decentralizacja pionowa, związana z wertykalnym i hierarchicznym rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych w organizacji. Z decentralizacją wiąże się problem delegowania uprawnień decyzyjnych, rozmieszczenia ich możliwie zgodnie z podziałem odpowiedzialności i zasobów niezbędnych do realizacji nakładanych zadań oraz dostępem do niezbędnej informacji. Postuluje się np. wyraźne, precyzyjne określanie delegowanych uprawnień, przestrzeganie zasady kompletności delegowania oznaczającej, iż każdemu zadaniu musi być przypisana konkretna odpowiedzialność (np. określonego pracownika czy menedżera), czy zasady dostateczności delegowania zapewniającej taki poziom delegacji, który umożliwia wykonanie zadania i przyjęcie za nie odpowiedzialności⁷³.

Decentralizacja pozioma, poziome rozproszenie władzy i odpowiedzialności. Kluczowymi problemami w tym zakresie są relacje pomiędzy linią a sztabem, kwestia przeniesienia uprawnień ze stanowisk menedżerskich na stanowiska nie-

⁷² Zob. np. J. A. F. Stoner *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 200–208; E. McKenna, N. Beech *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997; J. E. Karney *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa 1998; Z. Martyniak (red.) *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Kraków 1998; B. Kaczmarek, J. Szczupaczyński, J. Grubelny (red.) *Najnowsze tendencje w zarządzaniu potencjałem społecznym*, Warszawa 1995. Na temat alienacji zob. np. J. A. F. Stoner, op. cit., s. 200–208.

⁷³ Na temat delegowania uprawnień, niekiedy postrzeganego nie zawsze słusznie jako swoiste panaceum na wszelkie organizacyjne bolączki, zob. np. R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 350–357; J. Szczupaczyński *Anatomia zarządzania*.

menedżerskie, proporcje władzy analityków, ekspertów i ogółu pracowników w stosunku do władzy menedżerów, przede wszystkim liniowych, a także zależności między władzą formalną a nieformalną.

W rezultacie zastosowania wielu kryteriów analizy, w tym uwarunkowań struktur organizacyjnych H. Mintzberg zaproponował wyodrębnienie pięciu podstawowych typów tych struktur, charakteryzowanych również jako etapy rozwoju organizacji: struktury prostej, biurokracji maszynowej, biurokracji profesjonalnej, struktury dywizjonalnej, adhokracji.

Struktury proste (*simple structure*) charakteryzują się dominacją wierzchołka strategicznego organizacji. Ich budowa nie jest skomplikowana, hierarchia nie zbyt rozwinięta, szczebli hierarchicznych jest niewiele. Zakres formalizacji struktury jest stosunkowo niski, słabe jest oddziaływanie technostruktury, również funkcje pomocnicze nie są rozbudowane. Kierowanie realizowane jest w sposób scentralizowany, przy zastosowaniu stosunkowo dużej w razie potrzeby rozpiętości kierowania. Władza może mieć charakter charyzmatyczny i autokratyczny, bądź też wynikać wprost z własności. Struktura taka może być postrzegana jako restrykcyjna ze względu na stopień koncentracji władzy i informacji na poziomie wierzchołka strategicznego, choć części uczestników organizacji taka forma może odpowiadać. Na ogół struktury proste występują w małych organizacjach działających w otoczeniu prostym i dynamicznym jednocześnie.

Biurokracja maszynowa (*machine bureaucracy*) odpowiada mechanicystycznemu postrzeganiu organizacji. Jest typem struktury odpowiadającym weberskiemu idealnemu modelowi biurokracji. Jej działaniu sprzyja otoczenie stabilne i proste, a także istnienie silnej zewnętrznej kontroli nad organizacją. Charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji i formalizacji, daleko idącą specjalizacją ról i zadań, przewagą zadań prostych, łatwo podlegających rutynizacji, zaawansowanym podziałem pracy, standaryzacją zachowań, dominacją komunikacji formalnej skierowanej przede wszystkim z góry w dół, kontrolą jako swego rodzaju obsesją. System techniczny organizacji jest istotniejszy od jej systemu społecznego. W takiej strukturze podstawowe znaczenie ma jej składnik technostrukturalny. Wierzchołek strategiczny odgrywa rolę mechaników odpowiedzialnych za sprawne i bezawaryjne działanie biurokratycznej maszyny zgodnie z jej projektowo-konstrukcyjnymi założeniami. Biurokracja maszynowa występuje przede wszystkim w organizacjach dużych i znajdujących się na zaawansowanym stadium rozwoju umożliwiającym nagromadzenie niezbędnej rutyny. Jest to typ struktury charakterystyczny przede wszystkim dla wczesnej fazy rozwoju industrialnego. Biurokracja typu maszynowego z trudem adaptuje się do zmiennego i turbulentnego otoczenia, jest mało elastyczna, zmiana strategii dokonuje się w niej z trudnościami i znacznym kosztem. Charakteryzuje ją też szereg dysfunkcji powodujących opóźnienia w przepływie informacji, autonomizację interesów poszczególnych szczebli i całej struktury.

Warto w tym kontekście zauważyć, że w swoim czasie K. Marks analizując pruską administrację zwracał uwagę na izolację warstwową tej administracji, odpowiadającej, jak się wydaje, modelowi biurokracji maszynowej, a także na wy-

stępowanie w niej tzw. „rozumu urzędowego” charakteryzującego się przekształcaniem środków w autonomiczne cele; monopolu wiedzy utrudniającego społeczną kontrolę nad biurokracją; nastawieniem na poprawność a nie skuteczność działania; orientowaniem na cele pomocnicze, związane z własną odcinkową odpowiedzialnością, a nie kierowaniem się interesem ogólnym; postrzeganiem świata przez pryzmat biurokratycznej świadomości; przywiązaniem do tradycyjnie sprawdzonych metod działania i formalnych autorytetów. Uważał, że biurokracja wykazuje się „wyuczoną nieudolnością”, przepaścią między zasadami zarządzania a wymogami sytuacji realnej, ograniczoną zdolnością do dostrzegania własnych wad strukturalnych, skłonnością do obarczania otoczenia zewnętrznego odpowiedzialnością za porażki. Podkreślał wreszcie rolę biurokracji jako instrumentu panowania klasowego, choć dostrzegał możliwość autonomizacji jej interesów, zwłaszcza w sytuacji tzw. równowagi klas towarzyszącej niekiedy przejściom międzyformacyjnym. Jeśli spojrzeć na późniejszą i współczesną krytykę biurokracji, zwłaszcza typu maszynowego, łatwo dostrzec aktualność i uniwersalność argumentacji marksowskiej i jej wpływ na współczesnych teoretyków organizacji biurokratycznej⁷⁴.

Biurokracja profesjonalna (*professional bureaucracy*) stanowi zmodyfikowaną postać biurokracji maszynowej dostosowanej do stabilnego i kompleksowego, złożonego otoczenia. Mniej istotny jest wiek i wielkość organizacji, taką strukturą mogą się charakteryzować również niewielkie i młode organizacje. Profesjonalne biurokracje popularne są zwłaszcza w usługach, a ich pierwowzorem są – według Mintzberga – uniwersalne rozwiązania strukturalne analizowane przez H. Fayola. Struktury te dobrze funkcjonują w społeczeństwach o utrwalonych wartościach industrialnych⁷⁵. Struktury biurokracji profesjonalnej charakteryzują się przede wszystkim mniejszym niż biurokracja maszynowa stopniem centralizacji i formalizacji. Nie są tak zdecydowanie „dyscyplinarną praktyką przymusu”, a przynajmniej przymus ten ma bardziej subtelne i wyrachowane formy⁷⁶. Mechanizmem koordynacyjnym biurokracji profesjonalnej jest standaryzacja wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Rdzeniem operacyjnym takiej struktury są specjaliści dysponujący znaczną swobodą w zakresie realizowanych zadań, bezpośrednio utrzymujący kontakty z klientami i niektórymi segmentami otoczenia. Istotną rolę odgrywają szkolenia i indoktrynacja, spore znaczenie ma też personel pomocniczy. Wierzchołek strategiczny zajmuje się utrzymywaniem kontaktów z otoczeniem, rozwiązywaniem konfliktów, w mniejszym stopniu ustalaniem i realizacją strategii, gdyż jest ona pochodną w znacznym stopniu indywidualnych strategii profe-

⁷⁴ Na temat poglądów K. Marksa na temat biurokracji zob. J. Staniszkis *Patologie struktur organizacyjnych*, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1972, s. 18–27, 28–38 i in. Analizą biurokratycznych dysfunkcji zajmował się m.in. M. Crozier *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967. Zob. także B. Guy Peters *Administracja publiczna*, Warszawa 1999; P. Blau *Pojęcie biurokracji* i S.N. Eisenstadt *Biurokracja, biurokratyzacja, odbiurokratyzowanie*, (w:) *Socjologia polityki. Wybór tekstów pomocniczych do konwersatorium*, wybór B. Gołębiowski, J. Szczupaczyński, Warszawa 1993.

⁷⁵ Zob. M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, wyd. cyt., s. 130.

⁷⁶ O biurokracji jako dyscyplinarnej praktyce przymusu w nawiązaniu do M. Foucaulta pisze K. Karczmarsz *Technologie organizacji. Strategie działań pracowników*, Warszawa 1995, s. 61.

sjonalistów. Mają też oni niemały wpływ na procesy decyzyjne i władzę w organizacji. W profesjonalnych biurokracjach mogą pojawiać się trudności we wprowadzaniu innowacji, lekceważenie potrzeb klientów, partykularne dążenia niezgodne z interesem organizacji. Podejmowane niekiedy zabiegi usprawniające poprzez zwiększenie kontroli i standaryzacji kończą się zazwyczaj niepowodzeniem, gdyż wykwalifikowana praca wymaga kontroli nad nią bezpośrednich wykonawców. Zmiany dokonywane w takiej strukturze wymagają aprobaty uczestników organizacji i nie są łatwe do przeprowadzenia⁷⁷.

Struktura dywizjonalna jest swego rodzaju superstrukturą dla połączonych w jednej organizacji wielu autonomicznych struktur głównie typu maszynowego. Wyraźnie da się wyodrębnić wierzchołek strategiczny i struktury poszczególnych wydziałów (dywizji). Struktury takie są charakterystyczne dla sektora prywatnego w rozwiniętych społeczeństwach industrialnych. Zasadnicze znaczenie odgrywa szczebel średni, a podstawowym mechanizmem koordynacyjnym jest standaryzacja rezultatów. Istotnym czynnikiem kształtującym struktury dywizjonalne są procesy dywersyfikacji, w których rezultacie organizacje reprezentują uśredniony poziom we wszystkim, co robią, i rozpraszają swoje wysiłki i zasoby. Z drugiej strony takie struktury stwarzają większe bezpieczeństwo działania i możliwości efektywnej alokacji zasobów przede wszystkim finansowych. Tendencja do dywizjonalizacji pozytywnie koreluje z wiekiem i wielkością organizacji oraz z możliwościami ilościowej operacjonalizacji zadań i celów pozwalającej na standaryzację wyników. Struktury dywizjonalne krytykowane są za znaczące koszty związane z ich funkcjonowaniem, biurokratyczne bariery dla konkurencji, które stwarzają, a także za tworzenie warunków dla koncentracji władzy ekonomicznej i politycznej na niespotykaną dotąd skalę, co dotyczy przede wszystkim elit zarządzających wielkimi korporacjami.

Adhokracja (niekiedy nazywana adhokracją, *adhocracy*) jest strukturą o charakterze organicznym, w niewielkim stopniu sformalizowaną, istotnie zdecentralizowaną. Kategorie tę wprowadził W. Bennis mając na myśli struktury tymczasowe, powoływane doraźnie do zrealizowania konkretnych zadań i projektów⁷⁸. Podstawowym mechanizmem koordynacyjnym jest wzajemne dostosowywanie się, duże znaczenie odgrywa specjalizacja pionowa oraz pomocnicze mechanizmy spajające. Struktura opiera się na multidyscyplinarnych, niewielkich zespołach projektowych i zadaniowych. Zasadniczą rolę odgrywają specjaliści, ich wiedza jest podstawą kreowania nowych idei i koncepcji. Kompetencje decyzyjne są rozproszone, a zależności mają na ogół charakter macierzowy. Odrzucane są różne formy standaryzacji, podobnie klasyczne zasady jedności rozkazodawstwa czy przestrzegania drogi służbowej. Komunikacja odbywa się w wielu kierunkach i wymiarach. Brak jest precyzyjnie określonej odpowiedzialności za kreowanie i realizację strategii, nie występuje klasyczne planowanie strategiczne, organizacja działa innowacyjnie, cele często ulegają zmianie. Wierzchołek strategiczny zajmu-

je się głównie kierunkowaniem decyzji, monitorowaniem projektów i utrzymywaniem stosunków z otoczeniem⁷⁹.

Adhokracja może mieć postać operacyjną lub administracyjną. Operacyjny charakter ma adhokracja świadcząca innowacyjne usługi na rzecz zewnętrznych klientów, administracyjny zaś – gdy działania innowacyjne prowadzone są przede wszystkim na potrzeby wewnętrzne. Struktury adhokratyczne są charakterystyczne dla organizacji działających w społeczeństwach postindustrialnych, w których szczególne znaczenie przypada takim dziedzinom gospodarki, jak elektronika, konsulting, reklama, badania naukowe, przemysł lotniczy i kosmiczny. Nie wszystkie organizacje w toku swego rozwoju są zdolne osiągnąć poziom struktury adhokratycznej. Organizacje tego rodzaju wymagają wysokiego poziomu wykształcenia, systemowego i całościowego postrzegania rzeczywistości, demokratycznych oczekiwań, zapotrzebowania na innowacyjność w warunkach kompleksowego i zmiennego otoczenia. Struktury adhokratyczne charakteryzujące się szczególną rolą wiedzy fachowej, decentralizacją, organicznością, projektowo-zadaniowymi zasadami grupowania, obsługiwaniem wyrafinowanych i złożonych, zautomatyzowanych systemów technicznych są efektywne przede wszystkim w okresie ich młodości i podlegają uniwersalnym procesom starzenia się, czego wyrazem jest ich formalizacja i biurokratyzacja⁸⁰.

B. Glinka i P. Hensel wyróżniają również w ramach poszerzonej typologii **struktury misjonarskie**. W takich organizacjach decydującym spoiwem i mechanizmem samoregulacji jest ideologia. Zasadnicze znaczenie odgrywa indoktrynacja i standaryzacja wartości ideowych oraz norm moralnych. Uczestnicy organizacji stosują zinternalizowane zasady, stąd struktura może mieć charakter zdecentralizowany. Niekiedy jednak władza w takich organizacjach połączona jest z autorytetem ideologicznym i w rezultacie może być silnie skoncentrowana, jak to ma np. miejsce w niektórych organizacjach wyznaniowych, politycznych. Struktury tego rodzaju występują również w organizacjach społecznych opartych na pracy ochotniczej, spotkać je można także w organizacjach gospodarczych zajmujących się sprzedażą bezpośrednią.

Na poszczególne typy struktur patrzeć można jako na etapy rozwoju organizacyjnego, a także jako odzwierciedlenie naturalnych autodynamicznych tendencji charakteryzujących poszczególne elementy struktury. W tym sensie ciężenie wierzchołka strategicznego w kierunku centralizacji owocuje strukturą prostą, dążenie do standaryzacji wykazywane przez technostrukturę prowadzi do biurokracji maszynowej, tendencje do profesjonalizacji rdzenia operacyjnego są podstawą biurokracji profesjonalnej, bałkanizacyjne tendencje szczebla pośredniego i linii hierarchicznych są źródłem dywizjonalizacji struktury, z kolei dążenie personelu pomocniczego do współpracy prowadzi do kształtowania się struktury adhokratycznej. Zjawiska te ilustruje schemat 5.15.

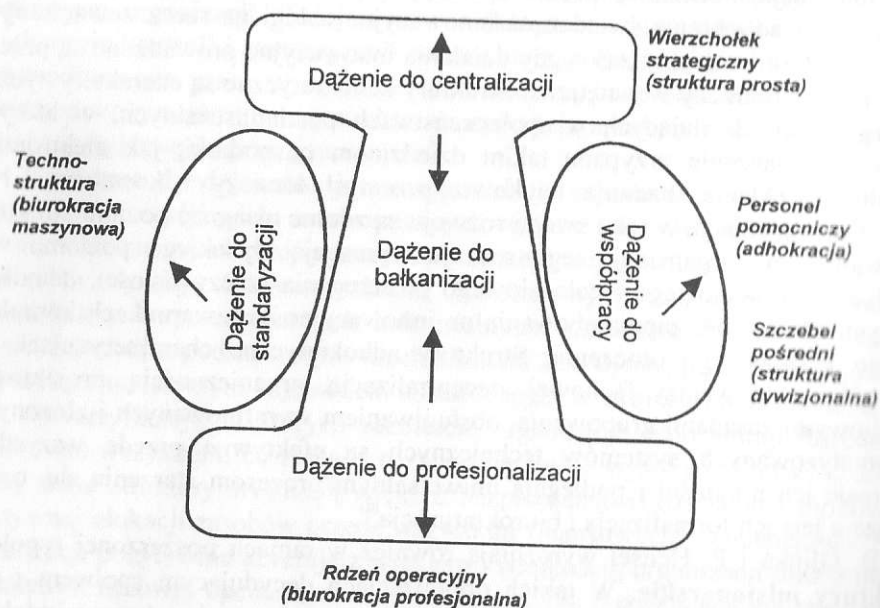
⁷⁷ Zob. B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 62–63.

⁷⁸ Por. G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 61.

⁷⁹ Zob. B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 65.

⁸⁰ Zob. M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, wyd. cyt., s. 132–

Autodynamizm składników struktury organizacji w modelu H. Mintzberga

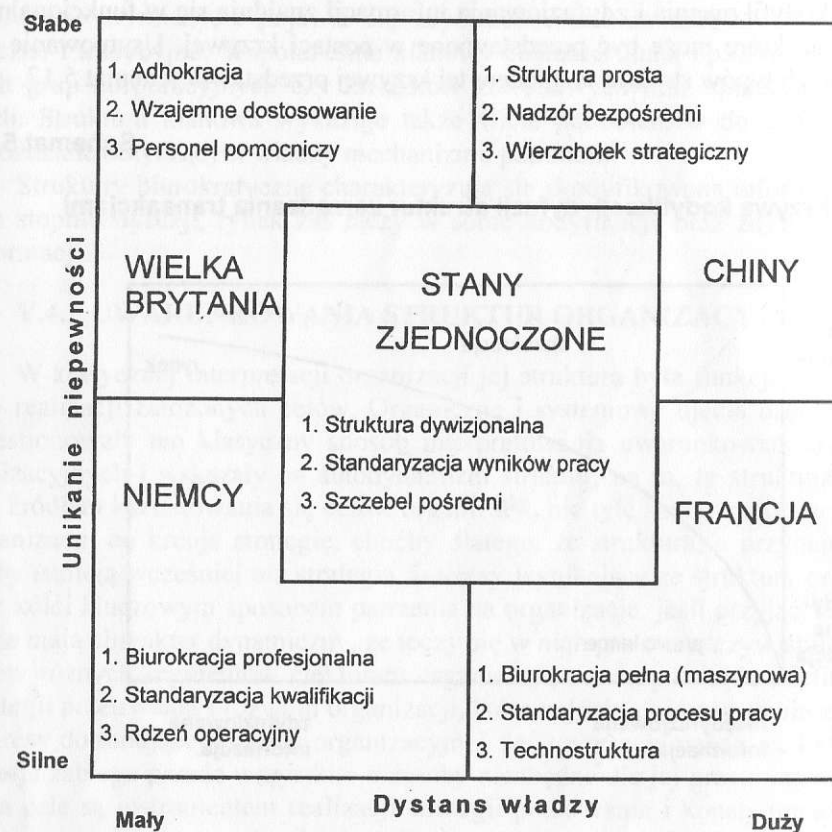


Źródło: B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 60 (wersja zmodyfikowana).

Hipotezy H. Mintzberga dotyczące mechanizmów kreujących różne typy struktur organizacyjnych wykorzystał G. Hofstede do analizy kulturowych mechanizmów warunkujących struktury. Nakładając na siebie wymiary kultur organizacyjnych w postaci dystansu władzy i unikania niepewności spostrzegł on, iż istnieje związek pomiędzy typem struktur a właściwościami kulturowymi wybranych społeczeństw. Poszczególne kultury narodowe wyraźnie faworyzują określone typy struktur organizacyjnych. Jest to związane z zakodowanymi w podświadomości zbiorowej preferencjami kulturowymi dotyczącymi modeli organizacyjnych. Poszczególnym wyróżnionym przez Hofstede typom kulturowym odpowiada rodzaje struktur wyodrębnione przez Mintzberga. Modelowi targowiska odpowiada adhokracja, biurokracji maszynowej – piramida, biurokracji profesjonalnej – dobrze naoliwiona maszyna, strukturze prostej – rodzina. W poszczególnych kulturach daje się również zauważyć dominowanie określonych mechanizmów koordynacji. Na przykład mechanizm wzajemnego dostosowania charakterystyczny jest dla kultur anglosaskich przywiązujących dużą wagę do negocjacji toczonych *ad hoc*. Nacisk na standaryzację kwalifikacji cechuje kultury takich krajów, jak Niemcy i Szwajcaria. Standaryzacja przebiegu pracy odpowiada francuskim wyobrażeniom o biurokracji. Dla Chin z kolei charakterystyczny jest mechanizm bezpośredniego nadzoru. Standaryzacja wyników zaś odpowiada mentalności społeczeństwa Stanów Zjednoczonych. Związek konfiguracji strukturalnych i kulturowych przedstawia schemat 5.16.

Dystans władzy i unikanie niepewności a typologia struktur H. Mintzberga i typowe konfiguracje kulturowe wybranych krajów

1. Preferowana konfiguracja
2. Preferowany mechanizm koordynacji działań
3. Podstawowa część organizacji



Źródło: G. Hofstede *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s. 231.

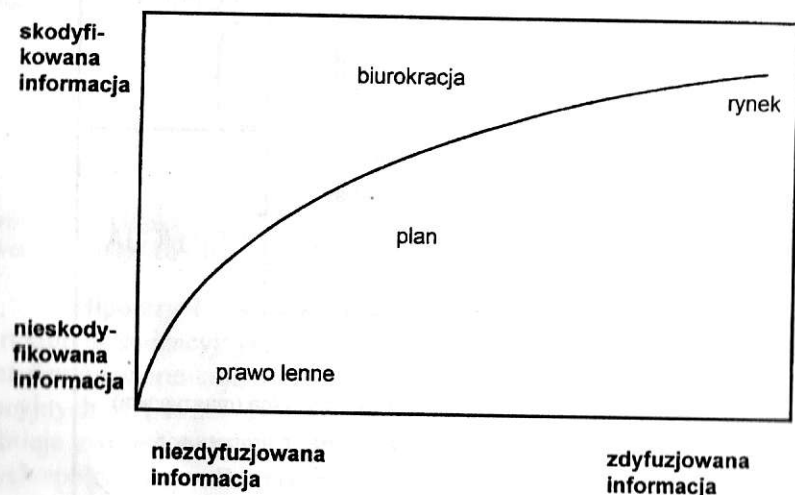
Kompleksowy charakter mają typologie struktur organizacyjnych odwołujące się do transakcyjnych wyjaśnień procesów instytucjonalizacji. Wspomniałem wcześniej o koncepcjach wywodzących się z ekonomii instytucjonalnej wskazujących na dwie kluczowe struktury regulujące procesy wymiany społecznej: hierarchię i rynek⁸¹. Istnieją modele bardziej złożone odwołujące się do tego nurtu interpretacyjnego.

⁸¹ W roku 1991 Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii otrzymał R. Coase, autor m.in. opublikowanego w 1937 roku artykułu *The Nature of the Firm*, w którym dowodził, że mechanizmem koordynującym transakcje jest nie tylko rynek, lecz również hierarchiczny mechanizm firmy, w którym transakcje rynkowe są eliminowane na rzecz zarządzania nimi.

Taki model proponują na przykład **M. Boisot i J. Child**. Wyróżniają oni cztery podstawowe typy struktur zarządzających transakcjami: prawo lenne, klan, biurokrację i rynek⁸². Podstawą wyodrębnienia tych rodzajów struktur są procesy kodyfikacji i dyfuzji informacji. Kodyfikacja wiąże się ze skompromowaniem informacji, jej ścieśnieniem, skondensowaniem do określonych wyrażań. Jest odzwierciedleniem sformalizowania informacji. Dyfuzja zaś oznacza proces przenikania informacji, jej upowszechnienia wśród uczestników procesów wymiany. Stopień skodyfikowania i zdyfuzjowania informacji znajdują się w funkcjonalnym powiązaniu, które może być przedstawione w postaci krzywej. Usytuowanie poszczególnych typów struktur względem tej krzywej przedstawia schemat 5.17.

Schemat 5.17.

Krzywa kodyfikacji–dyfuzji struktur zarządzania transakcjami



Źródło: K. Kaczmarszuk *Technologie organizacji*, wyd. cyt., s. 56.

Strukturalny mechanizm **prawa lennego** charakteryzuje się niskim stopniem zarówno kodyfikacji, jak i dyfuzji informacji. Dyfuzja jest ponadto asymetryczna, nierówno podzielona społecznie. Taka struktura występowała w przeszłości w niewielkich organizmach społecznych, w sytuacji hierarchicznie uporządkowanych stosunków bezpośrednich i spersonalizowania władzy. Towarzyszyła temu legitymacja porządku społecznego oparta na tradycji, rytuałach, zwyczaju.

⁸² M. Boisot, J. Child *The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and the Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms*, „Administrative Science Quarterly”, 1988, t. 1, nr 33. Koncepcję tę przedstawia K. Kaczmarszuk *Technologie organizacji*, tamże, s. 55–57.

Struktura **klanu** występuje w niewielkich relatywnie grupach, podstawą zawierania transakcji jest nieformalny obieg informacji oraz osobiste zaufanie. Ten rodzaj struktury po raz pierwszy wyodrębnił W. G. Ouchi⁸³, choć kategoria ta od dawna funkcjonuje w myśli socjologicznej i antropologicznej. Mechanizm klanu występuje, gdy cele jednostek nie wykluczają się, a warunki wzajemności i sprawiedliwości nie odpowiadają sobie odpowiednio. W takiej sytuacji ani rynek, ani biurokracja nie są w stanie skutecznie rozwiązywać sprzeczności występujących w procesie wymiany, i pojawia się zapotrzebowanie na mechanizmy solidarystyczne i tradycyjne. Współcześnie klanowy charakter mają np. struktury niektórych grup korporacyjnych czy związków zawodowych oraz społeczności lokalnych. Struktura klanowa wykazuje także wiele podobieństw do analizowanego w rozdziale dotyczącym władzy mechanizmu patronatu.

Struktury biurokratyczne charakteryzują się skodyfikowaną informacją o małym stopniu dyfuzji, rynek zaś łączy w sobie kodyfikację oraz zdyfuzjonowanie informacji.

V.4. UWARUNKOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

W klasycznej interpretacji organizacji jej struktura była funkcją i instrumentem realizacji założonych celów. Organiczne i systemowe ujęcia organizacji zakwestionowały ten klasyczny sposób interpretowania uwarunkowań struktur organizacyjnych i wskazały na autodynamizm struktur, na to, że struktura na ogół jest źródłem kształtowania się celów organizacji, nie tyle sama wynika ze strategii organizacji, co kreuje strategię, choćby dlatego, że struktura, a przynajmniej jej zręby istnieją wcześniej niż strategia. Interesy wynikające ze struktury organizacji są z kolei kluczowym sposobem patrzenia na organizację, jeśli przyjąć, że organizacje mają charakter dynamiczny, że toczy się w nich gra o urzeczywistnianie interesów różnych segmentów elektoratu organizacji, przetarg o takie zdefiniowanie strategii przetrwania i rozwoju organizacji, które najpełniej jest w stanie zaspokoić interesy dominującej koalicji organizacyjnej. Jeśli wreszcie uznać, że każda organizacja zabiega przede wszystkim o zasoby niezbędne dla jej przetrwania i rozwoju, a cele są instrumentem realizacji strategii przetrwania i konstytuującej je koalicji interesów, to tym bardziej struktura organizacji musi być traktowana jako zmienna niezależna od celów, w tym sensie, że pierwotna. Klasyczne podejście do funkcji i uwarunkowań struktur może więc być kwestionowane, tym bardziej jeśli samą strukturę organizacji pojmować będziemy szerzej niż wyłącznie jako zaprojektowaną strukturę formalną. Przy takim ujęciu struktury staje się ona kluczowym problemem analizy organizacji, ogniskującym zarówno zależności funkcjonalne i teleologiczne, jak i mechanizmy władzy, technologię organizacyjną określającą sposób konwersji wewnątrzsystemowej wkładów w wytwory, procesy produkcji, pozyskiwania, reprodukcji, dystrybucji i redystrybucji zasobów, kulturowe wymia-

⁸³ W. G. Ouchi *Markets, Bureaucracies and Clans*, „Administrative Science Quarterly”, 1980, t. 1, nr 25. Na temat struktury klanu w ujęciu Ouchiego zob. m.in. K. Kaczmarszuk *Technologie organizacji*, wyd. cyt., s. 55.

ry więzi organizacyjnej czy wreszcie całokształt oddziaływań otoczenia na organizację i jej zdolności do ustanawiania otoczenia. Uwarunkowania struktur organizacyjnych są więc wielowymiarowe, a proporcje i znaczenie poszczególnych czynników zależą od charakteru organizacji, etapu jej rozwoju oraz właściwości otoczenia podlegającego zmianom i również procesom rozwoju.

Wśród kluczowych grup uwarunkowań struktur organizacyjnych, wzajemnie zresztą ze sobą związanych, wymienić można np.: otoczenie organizacji oraz kulturę narodową, technologię organizacyjną, politykę organizacji, cele i strategie organizacyjne, mechanizmy dystrybucji i redystrybucji zasobów, grę organizacyjnych interesów, mechanizmy władzy w organizacji, wiedzę, informację i komunikację, kulturę organizacyjną i właściwości jej potencjału społecznego, etap rozwoju organizacji i jej wielkość.

Otoczenie organizacji jest złożonym zespołem uwarunkowań determinującym strukturę organizacji niejako w ostatniej instancji i w znacznym stopniu pośrednio, poprzez oddziaływanie wielu czynników składających na nie i odzwierciedlających się w organizacyjnych procesach. Niektóre z nich, podobnie jak podstawowe modele interpretacji związków pomiędzy organizacją a otoczeniem, zostały opisane w rozdziale dotyczącym otoczenia organizacji. W tym miejscu warto zwrócić uwagę jedynie na niektóre aspekty problemu.

Zmiennymi otoczenia wpływającymi kompleksowo na struktury organizacyjne są m.in.:

- relacje niepewności i pewności w otoczeniu
- relacje stabilności i burzliwości (turbulencji) w otoczeniu
- złożoność i różnorodność a jednorodność i prostota otoczenia
- kooperacja a sprzeczność i konflikt pomiędzy strukturami i procesami zachodzącymi w otoczeniu
- stopień kontroli otoczenia nad organizacją i zdolność kontrolowania i kreowania, ustanawiania przez organizację swojego otoczenia zależna także od podatności otoczenia na kreacyjne wobec niego działania organizacji
- stopień wrogości otoczenia wobec organizacji
- kulturowo-symboliczne właściwości otoczenia
- potencjał otoczenia (hojność), charakter zasobów otoczenia i ich dostępność dla organizacji;
- struktura i dynamika interesów w otoczeniu organizacji.

Na zależność struktur organizacyjnych od otoczenia wskazywali T. Burns i G. M. Stalker⁸⁴, formułując m.in. rozróżnienie organizacji mechanistycznej i organicznej, zagadnienia te rozwijane były w badaniach m.in. P. R. Lawrence'a i J. W. Lorch'a koncentrujących się na zależnościach zróżnicowania struktur organizacyjnych w związku z różnorodnością otoczenia organizacji⁸⁵. Podkreślanie roli

otoczenia jako czynnika determinującego struktury organizacyjne charakterystyczne jest dla interpretacji odwołujących się do sytuacyjnego sposobu analizowania funkcjonowania organizacji.

Spośród wielu hipotez dotyczących uzależnienia struktur organizacyjnych od otoczenia można przykładowo wymienić niektóre, podzielane przez wielu badaczy zagadnienia⁸⁶:

- Im otoczenie jest bardziej stabilne, pewne i przewidywalne, tym bardziej organizacje będą rutynizować swoje funkcjonowanie, w rezultacie struktury będą wykazywać się wzmożoną tendencją do formalizacji.
- Im otoczenie jest bardziej złożone, tym bardziej zróżnicowana jest struktura organizacji, bardziej różnorodne kryteria specjalizacji i wyrafinowane mechanizmy koordynacji.
- Otoczenie burzliwe wymaga struktur elastycznych i zdecentralizowanych.
- Jeśli otoczenie organizacji charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności, to struktura organizacji musi zapewniać możliwości analizowania i przetwarzania oraz twórczego interpretowania informacji, tym samym powinna charakteryzować się większym ukierunkowaniem heterarchicznym, a mechanizmy integracji poprzez hierarchię władzy powinny być substytuowane innymi mechanizmami homeostatycznymi.
- Jeśli w otoczeniu przeważa kooperacja nad konkurencją, to preferowane są struktury organizacji o mniejszym zróżnicowaniu, głównie funkcjonalnym, a nie produktowym, struktury charakteryzujące się tendencjami biurokratycznymi i hierarchicznym mechanizmem integracji.
- Wrogość otoczenia wywołuje centralizację struktury.
- Wysoki poziom zewnętrznej kontroli otoczenia nad organizacją wywołuje tendencje do centralizacji i formalizacji struktur organizacyjnych.
- Otoczenie o dużym potencjale, charakteryzujące się hojnością, łatwym dostępem do zasobów, stwarzaniem organizacji warunków do rozwoju, owocuje słabszą presją otoczenia na organizację i tym samym zwiększa możliwości jej adaptacji do innych uwarunkowań, np. technologicznych, politycznych czy kulturowych, zwiększa również możliwości do autodynamizmu struktur oraz znaczenie wewnątrzorganizacyjnych czynników wpływających na struktury.
- Charakter koalicji interesów łączących środowisko zewnętrzne z wewnętrznymi układami interesów określa kształt struktury organizacji i kierunki jej ewolucji.
- Funkcjonowanie organizacji w środowiskach wielokulturowych wywołuje potrzebę dyferencjacji i dywersyfikacji strukturalnej i jednocześnie wzmożone zapotrzebowanie na mechanizmy integrujące. Nawet wówczas, gdy inne czynniki wpływające na strukturę organizacji są zbliżone, to uwarunkowania

⁸⁴ Najczęściej przywoływaną w literaturze przedmiotu ich pracę jest *The Management of Innovation*, Tavistock Publication, London 1961.

⁸⁵ Reprezentatywną pracą tych autorów jest *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois 1967.

⁸⁶ Por. np. R. M. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 390-396; Strategor *Zarządzanie firmą*, wyd. cyt., s. 293-307; B. Glinka, P. Hensel *Projektowanie struktur organizacyjnych*, wyd. cyt., s. 92-93; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 242-244.

kulturowe istotnie modyfikują struktury oddziałując m.in. na charakter mechanizmów strukturalnych i instytucjonalnych oraz na sposób życia i motywacje ludzi. Stąd niekiedy formułowana jest stanowcza opinia, że podłoże kulturowe struktury nie powinno być traktowane jako jeden z wielu czynników, lecz zasadnicza i jednocześnie dynamiczna, interakcyjna przesłanka rozwiązań strukturalnych⁸⁷.

Kultury narodowe oddziałują na struktury organizacyjne w wielu wymiarach. Bogaty materiał z empirycznych badań wpływu kultur narodowych na oblicza współczesnego kapitalizmu oraz kształt i funkcjonowanie struktur organizacyjnych poddany został analizie przez Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa⁸⁸. Porównania poszczególnych kultur autorzy ci dokonywali poprzez odwołanie się do istotnych wymiarów kultury i następnie charakteryzowanie poszczególnych narodowych kultur kapitalizmu poprzez usytuowanie ich na osiach wyznaczonych przez poszczególne wymiary. Podsumowaniem tych analiz jest zestawienie⁸⁹:

Uniwersalizm USA, Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja	Partykularyzm Francja, Japonia
Analiza USA, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja	Synteza Francja, Niemcy, Japonia
Indywidualizm USA, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja	Kolektywizm Niemcy, Francja, Japonia
Wewnątrzsterowność Wielka Brytania, Niemcy	Zewnątrzsterowność Szwecja, Holandia, Francja, Japonia
Zdobywanie pozycji USA, Wielka Brytania, Szwecja, Niemcy	Nadawanie statusu Francja, Holandia, Japonia
Równość USA, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia	Hierarchia Francja, Japonia, Szwecja
Sekwencyjność USA, Szwecja, Holandia, Wielka Brytania	Synchronizm Francja, Japonia, Niemcy

Charakterystyczny sposób odpowiedzi na niektóre pytania zadane menedżerom różnych krajów przedstawia syntetycznie tabela 5.3.

Technologia organizacji rozumiana jako całokształt procesów konwersji wkładów w wytwory, realizowanych przez organizację, determinuje jej strukturę w zasadniczym stopniu. Kluczowe znaczenie ma charakter technologii wyrażający się w liczbie i strukturze operacji wymagających wyjątkowych lub standardowych rozwiązań wynikających m.in. ze zróżnicowania stosowanych składników używanych w procesie konwersji oraz stopnia analizowalności sytuacji. Ten ostatni problem ujmowany był przez C. Perrowa w ten sposób, iż uważał on, że analizowalność sytuacji jest tym wyższa, im bardziej możliwe jest odwołanie do doświadczeń

⁸⁷ Zob. Strategor Zarządzanie firmą, wyd. cyt., s. 307 oraz M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system*, Warszawa 1982.

⁸⁸ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 1998.

⁸⁹ Tamże, s. 266 i 213.

Tabela 5.3.
Charakterystyczne dla menedżerów różnych krajów odpowiedzi na pytania identyfikujące właściwości narodowych kultur kapitalizmu mające wpływ na struktury organizacyjne

Problem	Australia	Belgia	Francja	Holandia	Japonia	Kanada	Niemcy	Szwecja	USA	Wielka Brytania	Włochy	Singapur
Głównym argumentem przemawiającym za strukturą hierarchiczną jest to, że wszyscy wiedzą, kto kim rządzi		36	45	38					18	38	50	
Należy za wszelką cenę unikać sytuacji, w której podwładni mają dwóch bezpośrednich przełożonych		84	83	60			79	54	54	74	81	
Menedżer jutro będzie przede wszystkim negocjatorem		84	86	71			52	66	50	61	66	
Korporacja to funkcje, zadania i zyski			26,4	43,5	18,5	52,6	33,5	46	55	34,5	42	25
Należy przestrzegać uniwersalnych praw (przeciwko partykularyzmowi)	86,5	62	50	87	61	86	92		94,5	83	51,5	60
Demokracja wymaga intensywnej dyskusji i jak największej zgody (w opozycji do kontraktoryjnego rozumienia demokracji)	53,4		61,9	66	84,6		69	41	37,7	58,7	35,3	
Lepiej jest dostosować pracę do ludzi niż ludzi do koniecznych prac	19,75		25,3		21,1	35	13,5	36,9	15,8	14	26,1	20
Lepiej pracować samodzielnie niż w grupie			12,2	27,7	40,2	17,6	12	40,6	42,1	23,2		
Ważniejsze jest zobowiązanie wobec kompanii niż wobec przyjaciela			54	60,4	85,9		75,6	48,8	74,8	72,2	47,6	45,8
Pozycje szefa uzasadnia jakość pracy, a nie władza	62,5	71,7	75,2	62,3	26,7	68,7	79,7	69,7	78,5	64,2	68,1	78
Na wysoką pozycję trzeba zapracować – przeciw kryterium wieku	62,2	58	53	44	37	61	57	60	63	59	50	42
Zysk jedynym celem przedsiębiorstwa	35	25	16	26	8	34	24	27	40	33	28	11
Zachęcać trzeba przede wszystkim do indywidualnych inicjatyw	97	79	69	92	49	96	84	95	97	90	69	39
Wewnątrzsterowność	61	48	60	55	64	41	65	45	68	51	49	42

Źródło: Zestawienie zbiorcze na podstawie Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu*, wyd. cyt.

minionych, rutyny i racjonalnego programowania. Z kolei nieanalizowalność sytuacji wzrasta wraz z koniecznością innowacyjnego i intuicyjnego rozwiązywania problemów technologicznych. Tam, gdzie występuje mało wyjątków, struktura ulega usztywnieniu; tam, gdzie wyjątki są liczne, struktura musi charakteryzować się elastycznością. Decyzje nieanalizowalne wymagają decentralizacji, decyzje analizowalne sprzyjają centralizacji i z trudem poddają się decentralizacji⁹⁰. Jeżeli system technologiczny organizacji jest bardziej specjalistycznie uregulowany, sfragmentaryzowany i rozbitý na składowe operacje i czynności, to struktura skłania się do rozwiązań biurokratycznych, sformalizowanych, a kontrola przyjmuje mechaniczne i bezosobowe formy. Jeśli technologia jest złożona i wymaga uczestnictwa w organizacji dużej liczby profesjonalistów, to potrzebne są rozwiązania zmierzające do decentralizacji poziomej oraz poziome kanały komunikowania się i aktywność ogniw sztabowych. W sytuacji, w której praca rdzenia operacyjnego jest zautomatyzowana, struktura wykazuje tendencje organiczne, kontrola przechodzi w ręce specjalistów, rośnie znaczenie komunikacji nieformalnej, struktura uelastycznia się⁹¹.

Polityka, cele i strategia organizacji były przedmiotem zainteresowania badaczy struktur organizacyjnych od dawna. Na funkcjonalność struktury wobec strategii kładł nacisk zwłaszcza A. Chandler dowodzący na podstawie badań wielu firm amerykańskich, że radykalne zmiany strategiczne wymagają w sposób konieczny radykalnych zmian strukturalnych. Strategia i struktura powinny być do siebie dopasowane. Problemy te stoją w centrum zainteresowania nie tylko badaczy i praktyków, lecz stały się także istotną sferą zainteresowania różnych form doradztwa organizacyjnego⁹².

Wśród oddziaływań strategii na strukturę zwraca się m.in. uwagę na to, że:

- Cele i strategia wyznaczają zadania organizacji oraz są podstawą całego organizacyjnego projektu, ich charakter przesądza niejako z góry możliwe rozwiązania strukturalne. Na przykład, jeśli organizacja stawia sobie zadania związane z potrzebą twórczego podejścia, to musi odchodzić w konsekwencji od hierarchicznego modelu struktury.

⁹⁰ Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą*, wyd. cyt., s. 290–293, gdzie autorzy nawiązują do C. Perrow *Organizational Analysis, a Sociological View*, Tavistock Publication 1970.

⁹¹ Por. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 366–368, który nawiązuje do pionierskich badań nad rolą technologii organizacyjnych przeprowadzonych przez J. Woodward *Industrial Organization Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965. Por. także np. H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 291–293.

⁹² Zob. np. R. E. Miles, Ch. C. Snow *Dopasowanie, fiasko i Izba Sławy*, (w:) P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, wyd. cyt., K. Obłój *Strategia organizacji*, Warszawa 1998, s. 321; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 240–242. Realizacjami strategii i struktury zajmował się A. Chandler w pracy *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962. W polskiej literaturze przedmiotu krytykę jednostronnego uzależniania struktury od celów i funkcji organizacji oraz analizę podkreślającą autodynamizm struktur przeprowadziła J. Staniszkis *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych organizacji* (w:) W. Morawski (red.) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976.

- Strategia organizacji wiąże się z wyborem dziedzin jej aktywności, branży, w której organizacja działa. Specyfika branży bezpośrednio zaś determinuje strukturę.
- Strategia wyznacza dobór technologii organizacyjnej oraz wymagania wobec potencjału społecznego organizacji zdolnego do obsługi tej technologii. W rezultacie więc określa mechanizmy strukturalnego powiązania technologii i ludzi.
- Charakter strategii wpływa na otoczenie, a także je kreuje, co z kolei oddziałuje na struktury organizacji.
- Rezultaty polityki organizacji, konsekwencje realizowanych strategii mają bezpośrednie znaczenie dla jej przetrwania i rozwoju, zapewniają lub nie, organizacji dostęp do potrzebnych jej zasobów, tym samym przesądzając o przyjmowanych rozwiązaniach strukturalnych i kryteriach efektywności struktur.
- Zdolność organizacji do przeprowadzania niezbędnych strategicznych korekt wymaga odpowiednich zmian strukturalnych. Niekiedy możliwość dokonania takich zmian warunkuje zdolność do strategicznych modyfikacji, siła inercji strukturalnej jest często decydującym czynnikiem określającym zdolność organizacji do adaptacji i kreowania sytuacji w otoczeniu. W pewnym więc sensie inercja i autodynamika struktur organizacyjnych potwierdzają konieczność podporządkowywania struktury strategii, a nie tylko wskazują na zależność strategii od struktur organizacji.

Mechanizmy dystrybucji i redystrybucji zasobów oraz wewnątrzorganizacyjna gra o zasoby powodują, że struktury organizacji są bezpośrednim polem oddziaływania sprzecznych i konfliktowych interesów. Struktury przesądzają w znacznym stopniu o dostępności do zasobów. Stąd jednym z kluczowych obszarów gry interesów są zabiegi związane z kształtowaniem struktur organizacyjnych, taka ich modyfikacja by zapewniała uprzywilejowaną pozycję dominujących w organizacji koalicji interesów. Organizacyjne spory zwłaszcza wokół procesów restrukturyzacji i zmian organizacyjnych, mogą być przykładem uwikłania problemów strukturalnych w walkę polityczną toczoną wewnątrz organizacji. Z drugiej strony struktura organizacji jest mechanizmem kreowania interesów, nie tylko instrumentem ich zaspokajania. Kreacja interesów przez strukturę w ostatecznym rachunku i w dłuższej perspektywie definiuje dynamikę wewnątrzorganizacyjną w różnych, nie tylko strukturalnych, lecz także ideologiczno-poznawczych i kulturowych wymiarach. W tym sensie struktura ogniskować więc będzie podstawowe osie sprzeczności i konfliktów organizacyjnych interesów, a jej zaprogramowanie ma podstawowe znaczenie dla ukrytych i głęboko ukrytych mechanizmów organizacyjnego porządku.

Ściśle związane z grą interesów organizacyjnych są mechanizmy **walki o władzę** w organizacjach, jej przesłanki, źródła i legitymacja, sposób sprawowania władzy. Czynniki te zwrótnie oddziałują na struktury organizacyjne. W organizacjach, w których władza spełnia podstawowe funkcje homeostatyczne, wszystko

to, co związane jest z kreowaniem hierarchii władzy, staje się podstawowym czynnikiem strukturotwórczym i głównym kryterium kształtowania rozwiązań strukturalnych. Struktury organizacji stają się wówczas przede wszystkim strukturami władzy, dystrybucja władzy i dostęp do niej, centralnym problemem życia organizacyjnego. W organizacjach, które wykształciły alternatywne wobec władzy mechanizmy homeostazy, ciśnienie na strukturę jako na mechanizm reglamentacji i dystrybucji władzy jest mniejsze. Mogą wówczas o strukturze decydować w większym stopniu inne uwarunkowania, np. komunikacyjne, technologiczne, kognitywne – związane ze sposobem kreowania wiedzy w organizacjach – czy kulturowe.

Wpływ władzy na struktury organizacyjne może też być ujmowany bezpośrednio, jako wyraz świadomej aktywności władzy, realizowania przez nią jednej z kluczowych funkcji zarządzania. W tym znaczeniu władza jest źródłem rozwiązań strukturalnych i ich zmian, inicjowanie struktury naturalną prerogatywą i odpowiedzialnością władzy. Potrzeby związane z konieczną strukturyzacją zasobów i działań organizacji dla urzeczywistnienia jej celów i funkcji identyfikowane są przez władzę, która następnie podejmuje decyzje i działania strukturalne i instytucjonalne, tworzy struktury do realizacji zadań organizacji. Struktura jest wreszcie mechanizmem kontrolowania przez władzę organizacyjnej rzeczywistości i jej środowiskowego kontekstu, służy redukowaniu niepewności i stabilizacji stosunków władzy w organizacji. Na rozwiązania strukturalne mają wpływ preferowane przez władzę sposoby rządzenia, osobiste i grupowe style sprawowania władzy i przewodzenia, wyznawane wartości i przekonania ludzi sprawujących władzę, ich poziom i treść wykształcenia, cechy osobowościowe, autoteliczne potrzeby władzy czy mody z zakresu zarządzania, które upowszechniły się i zostały przyjęte przez organizacyjnych decydentów.

Poszczególne elementy struktury organizacyjnej wykazują, jak na to wskazywał H. Mintzberg, swoiste dla siebie tendencje związane ze strukturyzacją władzy. Strategiczny wierzchołek dąży do centralizacji pionowej, menedżerowie średniego szczebla wspierają i inicjują procesy pionowej decentralizacji. Skłonności do monopolizowania władzy charakteryzują także menedżerów liniowych, na ogół niechętnych poziomym związkom pomiędzy personelem. Gra wokół decentralizacji, jej kształtu i głębokości, różne formy legitymowania tej gry kryją w sobie na ogół nie tylko potrzeby związane z realizacją organizacyjnych celów, lecz zwłaszcza interesy organizacyjne powstające na gruncie dostępu do zasobów, w tym samej władzy.

Struktura organizacji z jednej strony warunkuje, z drugiej sama jest określona przez **procesy zdobywania i kreowania wiedzy w organizacjach**. Niejednokrotnie już była mowa o tym, że znaczeniu wiedzy, innowacyjności i twórczości odpowiadają procesy uelastyczniania, decentralizowania, heterarchizowania i holograficznego kształtowania struktur organizacyjnych. Jak zauważają I. Nonaka i H. Takeuchi, proces tworzenia wiedzy w organizacjach ma charakter spiralny, wymagający zarówno wyraźnych strategicznych intencji, jak i określonych warunków

strukturalnych⁹³. Tworzeniu wiedzy sprzyjają takie rozwiązania strukturalne, które charakteryzują się niezbędną autonomią na poziomie jednostkowym i grupowym. „Pozwalając ludziom na działania autonomiczne, organizacja zwiększa prawdopodobieństwo zajścia nieoczekiwanych, korzystnych dla niej sposobności”⁹⁴.

Całość i jednostka powinny dysponować takim samym dostępem do informacji. Organizacja powinna mieć charakter autopoietyczny. Każda komórka organizacyjna, podobnie jak komórka żywego organizmu, powinna być w stanie kontrolować samą siebie i być zdolna do reprodukcji, samoodnawiania. Warunkiem rozkręcania organizacyjnej spirali wiedzy jest niestabilność i twórczy chaos. Niestabilność umożliwia rewizję przyzwyczajęń, łamie stereotypy i rutynowe sposoby działania. Wprowadzanie kontrolowanego chaosu może być metodą kierowania mającą na celu wyzwolenie innowacyjności. Dewizą prezesa Canona jest ponoć teza, iż zadaniem kadry kierowniczej jest dostarczanie pracownikom poczucia kryzysu i wzniosłych ideałów⁹⁵.

Kolejnymi strukturalnymi warunkami sprzyjającemu kreowaniu wiedzy i organizacyjnemu uczeniu się są redundacja (nadmiarowość) i niezbędna różnorodność, wcześniej opisane przy okazji charakteryzowania struktur holograficznych.

Procesy konwersji wiedzy w organizacjach można opisać poprzez odwołanie się do mechanizmów:

- **socjalizacji**, tj. przechodzenia od wiedzy ukrytej do ukrytej, wiedzy współodczuwanej,
- **eksternalizacji**, rozumianej jako przechodzenie od wiedzy ukrytej do dostępnej, wiedzy pojęciowej,
- **kombinacji**, traktowanej jako procesy zachodzące na poziomie wiedzy dostępnej, wiedzy usystematyzowanej,
- **internalizacji**, czyli przechodzenia od wiedzy dostępnej do ukrytej, wiedzy operacyjnej.

Spiralny charakter tych procesów ilustruje schemat 5.18.

Kultura organizacji oddziałuje wielowymiarowo na struktury organizacyjne⁹⁶. Kultura jest spoiwem organizacji. Składające się na nią elementy takie, jak

⁹³ I. Nonaka, H. Takeuchi *Kreowanie wiedzy w organizacjach*, Warszawa 2000. Na temat strukturalnych uwarunkowań zdolności organizacji do uczenia się zob. np. P. Senge *Piąta dyscyplina*. W. H. Agor *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków 1998; P. F. Drucker *Innowacja i przedsiębiorczość*. wyd. cyt., T. Proctor *Zarządzanie twórcze*, Warszawa 1998.

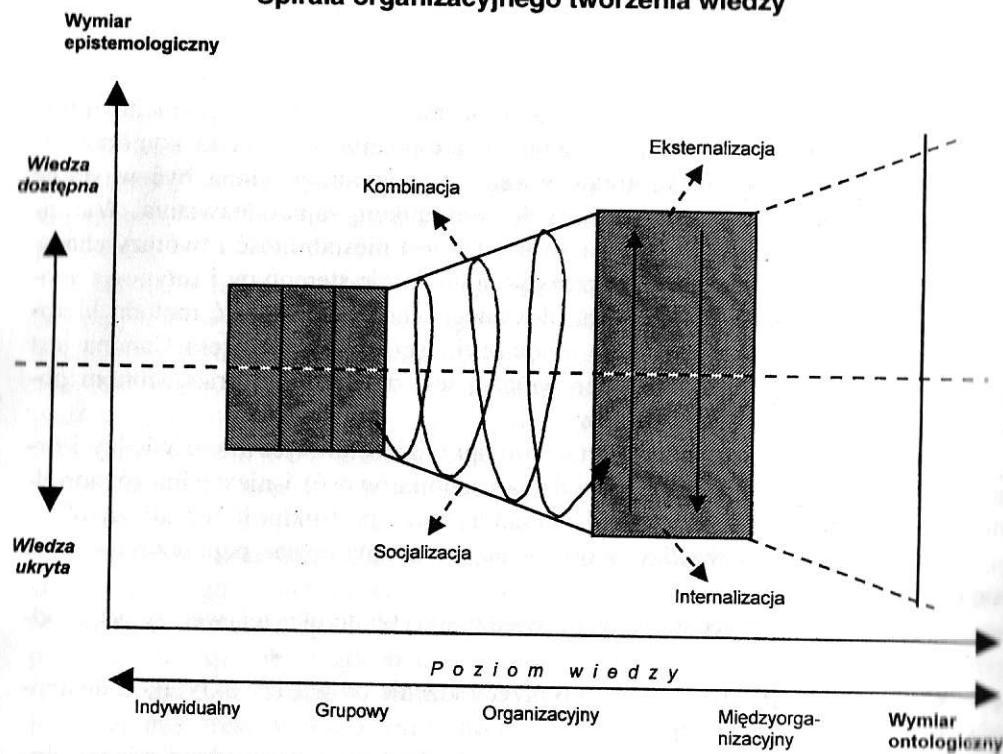
⁹⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi *Kreowanie wiedzy w organizacjach*, wyd. cyt., s. 101.

⁹⁵ Tamże, s. 105.

⁹⁶ Problematyka kultury organizacyjnej, w tym jej związków ze strukturami organizacji jest aktywnie rozwijany w ostatnich latach tematem badań, których nawet pobieżne zrelacjonowanie i interpretacja wymagałoby samodzielnego potraktowania znacznie przekraczającego ramy niniejszej i tak obszernej publikacji. Spośród wielu pozycji na ten temat warto przywołać m.in.: G. Hofstede *Kultury i organizacje*, wyd. cyt.; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu*, wyd. cyt.; B. Berger (red.) *Kultura przedsiębiorstwa*, Warszawa 1994; M. Kostera *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996;

Schemat 5.18.

Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy



Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi *Kreowanie wiedzy w organizacjach*, wyd. cyt., s. 98.

wyjściowe wyobrażenia, czym jest organizacja, założenia i schematy poznawcze, symbole materialne i niematerialne, sposoby komunikowania, język organizacyjny, wyobrażenia, tradycje, hierarchia wartości i reguły godzenia sprzeczności między nimi, ideologie organizacyjne, normy, postawy, mity, wierzenia, opowieści, legendy, rytuały, tabu, wzory zachowań, w różnym stopniu uświadamiane, częściowo zupełnie nieuświadamiane. Stanowią one trudno uchwytny kontekst, w którym przebiegają wszystkie organizacyjne procesy, determinujący struktury organizacji, zarówno realne, jak i projektowane. Współczesne badania nad organizacjami podkreślają właśnie kulturową podstawę zachowań organizacyjnych. Pomiędzy strukturą a kulturą istnieje też sprzężenie zwrotne, gdyż kultura jest wytwarzana przez

strukturę, struktura instytucjonalizuje i utrwała określoną postać organizacyjnej kultury. Na ten aspekt zagadnienia zwraca się zwłaszcza uwagę w związku ze zmianami organizacyjnymi, których kierunek, tempo, koszty i powodzenie zależy przede wszystkim od uwarunkowań kulturowych, od zdolności do przeobrażania, zmiany kultury organizacyjnej. Kultura i struktura organizacji pozostają ze sobą w ścisłym związku. Można wreszcie na samą strukturę organizacji, jako na jej głęboki, ukryty porządek, spojrzeć jako na przede wszystkim kompozycję kulturową decydującą o organizacyjnej tożsamości. Kultura interpretowana zwłaszcza symbolicznie jest także komplementarnym i alternatywnym w stosunku do struktury formalnej i hierarchii władzy mechanizmem integracji i samoregulacji organizacyjnej.

Najistotniejsze funkcje kultury organizacyjnej wobec struktur organizacji polegają m.in. na:

- dostarczaniu podstaw percepcyjnych i aksjologicznych dla działania organizacji i określania jej struktur, redukowania niepewności poznawczej i określania organizacyjnej zdolności do tolerancji i absorpcji niepewności;
- gromadzeniu i interpretacji wiedzy i historycznego doświadczenia organizacji;
- integrowaniu, spajaniu struktur organizacyjnych, w tym poprzez kompensowanie strukturalnych białych plam i sprzeczności;
- internalizowaniu rozwiązań strukturalnych w świadomości zbiorowej i indywidualnej, legitymizowaniu struktury;
- definiowaniu tożsamości organizacyjnej, granic więzi organizacyjnej;
- utrwalaniu i petryfikowaniu struktur z jednej strony, z drugiej zaś stwarzaniu możliwości przewyższania strukturalnych ograniczeń adaptacji organizacyjnej i katalizowaniu zmian;
- stwarzaniu możliwości reprodukcji więzi organizacyjnej także w wymiarze międzypokoleniowym;
- standaryzacji aksjologicznej, normatywnej i rytualnej zachowań organizacyjnych, kreowania kryteriów racjonalności organizacyjnej, w tym odnoszących się do struktur niejako wobec nich zewnętrznych;
- określaniu zasad i kryteriów stratyfikacji wewnątrzorganizacyjnej.

Jeśli porównywać i analizować kultury organizacyjne poprzez zastosowanie różnych wymiarów kultury, to można zauważyć pozytywne korelacje pomiędzy niektórymi z nich, a właściwościami struktur organizacyjnych. Jednocześnie kultury organizacyjne są wielowymiarowe, nie dają się zredukować na ogół do jakiegoś jednego wymiaru, tworząc unikatowe kompozycje wielu cech powiązanych ze sobą, uzależnionych wzajemnie i tworzących łącznie specyficzną kanwę kulturową każdej organizacji. Taka kanwa kulturowa organizacji wymaga przede wszystkim starannej deskrypcji i nie zawsze poddaje się łatwo teoretycznym uogólnieniom. Ogólnie zresztą często podkreśla się, że kategoria kultury organizacyjnej jest przede wszystkim kategorią opisową, w mniejszym zaś stopniu pojęciem teoretycznym o możliwie precyzyjnie zdefiniowanej treści.

Cz. Sikorski *Kultura organizacyjna instytucji*, Łódź 1990; R. Rapacki (red.) *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*, Warszawa 1995; *Transformations in Managing Organisations in Central and Eastern European Countries*, Warsaw 1996; Cz. Sikorski *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999; *Strategia Zarządzanie firmą*, wyd. cyt. Zob. też podrozdział niniejszej książki o metaforze organizacji jako kultury.

Wymiarów, które mogą być użyteczne do opisu i analizy kultur organizacyjnych, może być wiele. Łącząc je w przeciwstawne pary przykładowo wymienić można następujące:

Struktura

hierarchia – równość
orientacja wertykalna – orientacja horyzontalna
więzi osobiste – więzi zinstytucjonalizowane
integracja – dezintegracja
stosunki nieformalne – formalizacja
fragmentaryzacja – holizm
specjalizacja – uniwersalność
agregacja – dezagregacja
funkcje – zadania
równowaga – nierównowaga

Władza

autorytaryzm – demokratyzm
paternalizm – współodczuwanie
centralizacja – decentralizacja
kontradyktoryjność – konsultatywność
personifikacja – depersonifikacja
dystans władzy duży – mały

Stosunki społeczne i interakcje między ludźmi

kolektywizm – indywidualizm
interes zbiorowy – interes jednostkowy
orientacja na ludzi – orientacja na zadania
pasywność – agresywność
kierunkowość – rozproszenie
otwartość – zamknięcie
kooperacja – konflikt
stabilizacja – zmiana

Motywacje

ekonomiczna – pozaekonomiczna
praca – przyjemność
lojalność – kompetencje
pozycja – rezultaty
przypisanie – osiągnięcie
wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność
natura człowieka jest z gruntu dobra – zła
męskość – kobiecość
prywatność – publiczność
efekty – intencje
emocje – racje
pryncypialność – pragmatyzm

Czas i przewidywalność

orientacja na przyszłość – orientacja na przeszłość
linowość – lateralność
kontrolowalność – niekontrolowalność
sprzężenie natychmiastowe – sprzężenie opóźnione
pewność – ryzyko
planowanie – reagowanie
adaptacja – kreacja
analiza – synteza
wynikanie – skojarzanie

Nie wszystkie wymiary kultury dadzą się jednoznacznie przypisać wymiarom struktury. Niektóre właściwości kultur organizacyjnych mogą niekiedy owocować sprzecznymi konsekwencjami strukturalnymi, choćby ze względu na ich różne możliwe powiązania z innymi wymiarami. W niektórych jednak przypadkach można sformułować stosunkowo prawdopodobne hipotezy w kwestii pozytywnej korelacji wymiarów kultury z właściwościami strukturalnymi organizacji. Przykładowo, takie cechy kultury organizacji, jak: hierarchia, orientacja wertykalna, formalizacja, specjalizacja, nacisk na funkcje, autorytaryzm, paternalizm, centralizacja, kontradyktoryjność, duży dystans władzy, zamknięcie, stabilizacja, przypisanie, męskość, zewnątrzsterowność, nacisk na efekty, pewność, wynikanie, plano-

wanie są z dużym prawdopodobieństwem pozytywnie skorelowane z hierarchiczną orientacją struktur organizacyjnych. Z kolei takie wymiary, jak równość, orientacja horyzontalna, zadaniowa, tolerancja nierównowagi, holizm, demokratyzm, decentralizacja, konsultatywność, mały dystans władzy, rozproszenie, otwartość, zmiana, kompetencje, osiągnięcie, kobiecość, orientacja na przyszłość, lateralność, kreacja, skojarzanie, będą zapewne sprzyjały heterarchiczności struktur organizacyjnych. Przykładami wymiarów kulturowych nie dających się jednoznacznie przypisać podstawowym tendencjom strukturalnym są m.in. integracja – dezintegracja, gdyż mogą być one osiągnięte zarówno hierarchicznie, jak i heterarchicznie; interes zbiorowy – interes jednostkowy, kooperacja – konflikt czy pryncypialność i pragmatyzm ze względu na ich kontekstowe zawsze i historyczne uwikłanie.

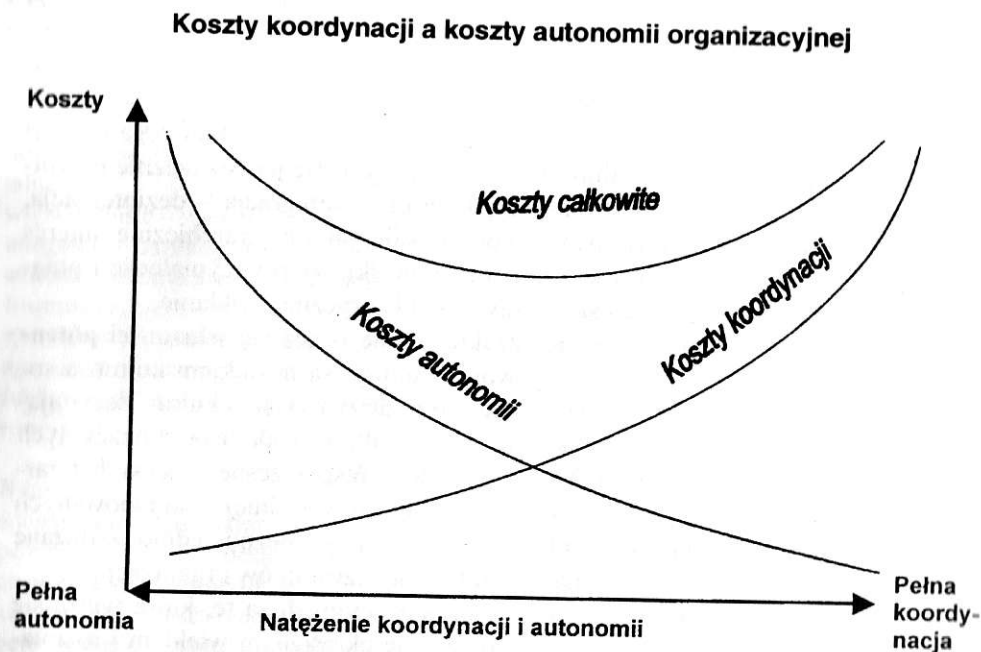
Z kulturowymi uwarunkowaniami struktur ściśle wiążą się **własności potencjału społecznego** organizacji. Ludzie tworzą kultury, są nośnikami kultur, a socjalizacja jest przecież podstawowym procesem podtrzymywania kultur, decydującym o ich trwałości. Szczególne znaczenie dla kształtów struktur organizacyjnych ma poziom wykształcenia uczestników organizacji. Współczesne procesy heterarchizacji struktur organizacyjnych, jak wynika z wielu wcześniej relacjonowanych analiz dotyczących kierunków ewolucji organizacji, są bezpośrednio związane z rosnącym poziomem wykształcenia i kwalifikacji uczestników organizacji.

Kolejną grupą uwarunkowań struktur organizacyjnych są te, które wiążą się ze **stadiami rozwoju organizacji**, z jej społecznie określanym wiekiem i rozmiarami. Ogólną tendencją jest wzrost organizacji postępujący wraz z jej wiekiem i wstępowaniem na kolejne stadia rozwoju. Jedną z hipotez, za których pomocą można analizować zależność pomiędzy wiekiem organizacji a jej strukturą, jest wzrost kosztów koordynacji organizacyjnej. Jeśli nałożyć na siebie koszty autonomii i koszty koordynacji, to okaże się, że wzrost rozmiarów organizacji nieuchronnie prowadzi do wzrostu kosztów koordynacji. Dążenie do efektywności organizacyjnej przekładające się na procesy specjalizacji i standaryzacji owocuje tendencjami biurokratycznymi. Początkowa spontaniczna i charyzmatyczna koordynacja wypierana jest przez koordynację poprzez mechanizmy formalne. Konsekwencją działań mających na celu zapewnienie kontroli nad rozbudowującą się i coraz bardziej wyspecjalizowaną i zestandaryzowaną strukturą jest wzrost kosztów koordynacji. Unikanie nadmiaru koordynacji prowadzi zaś do wzrostu kosztów autonomii wewnątrzorganizacyjnej. Zależności te ilustruje schemat 5.19.

Każda organizacja poszukuje więc optymalnego na danym etapie jej rozwoju rozwiązania sprzeczności pomiędzy niezbędną autonomią i koordynacją oraz związanymi z nimi kosztami organizacyjnymi.

Problem związku struktury ze stadium rozwoju organizacyjnego nie sprowadza się wyłącznie do kwestii kosztów autonomii i koordynacji, choć może być w ten sposób dobrze ilustrowany. Wraz z rozwojem organizacji pojawiają się nowe wyzwania, zasadniczym zmianom podlega sytuacja w otoczeniu, powstaje w ten sposób konieczność dokonania zmiany polityki organizacji, jej systemu władzy i przywództwa, mechanizmów kreacji wiedzy czy redefiniowania kulturowej tożsamości. Czynniki te łącznie oddziałują na struktury organizacji.

Schemat 5.19.



Źródło: *Strategia Zarządzanie firmą*, wyd. cyt., s. 289.

Każdy etap rozwoju organizacyjnego zgodnie z własną autonomiczną, niejako immanentną, logiką prowadzi do narastania zjawisk kryzysowych i potrzeby rewolucyjnych zmian warunkujących zdolność organizacji do dalszego istnienia i rozwoju⁹⁷. Podkreśla tę prawidłowość wiele koncepcji analizujących mechanizmy rozwoju organizacyjnego, m.in. wcześniej kilkakrotnie przywoływana i analizowana koncepcja L. E. Greinera. Im organizacja jest starsza, tym bardziej staje się sformalizowana, zgromadzone doświadczenie skłania do poszukiwania rozwiązań rutynowych, uzasadnionych wcześniejszą skutecznością, część zachowań podlega rytualizacji, pojawiają się autonomizacyjne tendencje strukturalne, wąska specjalizacja i zakłócenia w przepływie, selekcji i zdolności do prawidłowej interpretacji informacji. Powoduje to usztywnienie struktur i osłabienie zdolności adaptacyjnych organizacji, zarazem rosnącą potrzebę dokonania jakościowej zmiany i rewitalizacji organizacji. Wówczas z jednej strony konieczne jest rozmrożenie zastarych form strukturalnych, by zwiększyć zdolność organizacji do przeprowadzenia zmiany, z drugiej konstruowanie nowych rozwiązań strukturalnych, by zapewnić trwałość i powodzenie dokonanej zmiany.

⁹⁷ Na temat zmiany organizacyjnej zob. m.in. L. Clarke *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997; P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, Warszawa 1999.

Procesy rozmrażania struktur mają niekiedy naturalny charakter i wiążą się z akceleracją sprzeczności i konfliktów organizacyjnych powstających w związku z narastaniem różnego rodzaju zjawisk kryzysowych odzwierciedlających procesy stagnacji rozwoju organizacji, z drugiej mogą być następstwem dostrzeżenia przez kierownictwo organizacji i część interesariuszy potrzeby dokonania radykalnych zmian i być rezultatem świadomych poczynań mających na celu osłabienie dotychczasowych struktur i tym samym uczynienie ich bardziej podatnymi na zmiany. Ważnym składnikiem takiego procesu jest kreowanie nowych interesów organizacyjnych i ich koalicji, a zwłaszcza wyzwalamie potencjału tych grup i struktur, które zainteresowane zmianą mogą stać się ich siłą motoryczną, jak to się czasami określa – agentem zmiany. Wewnątrz z kolei sił motorycznych zmiany toczyć się zawsze będzie polityczna gra o taką jej konstrukcję, która najpełniej odzwierciedli interesy ustrojowe określonych podmiotów, aspirujących do odegrania roli hegemona zmiany, tj. takich grup i struktur społecznych, które najpełniej są w stanie skonsumować, z korzyścią dla siebie, a jednocześnie w sposób zapewniający dalszy rozwój organizacji, ich treść.

Nie jest więc to tylko walka z oporem wobec zmiany, chociaż na istotę procesów politycznych w systemach społecznych, w tym w organizacjach, spojrzeć można przede wszystkim jako na grę toczącą się pomiędzy aktorami społecznymi zmierzającymi do zmiany i aktorami, którzy bronią *status quo*. Gra ta toczy się na różnych arenach: publicznej dyskusji, arenie decyzyjnych procesów oraz w innych sferach życia społecznego, jeśli zdolności absorpcyjne wyznaczonych instytucjonalnie pól i mechanizmów gry okazują się niewystarczające. Struktura organizacji jest kluczowym punktem politycznej gry. Struktura kreuje interesy i zarazem obiektywizuje szanse i możliwości ich urzeczywistnienia.

BIBLIOTEKA
Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych
Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Nowy Świat 69, 00-046 Warszawa
tel. 620-03-81 w. 295, 296