

# Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych

<https://doi.org/10.33141/po.2007.04.02>

Przeład Organizacji, Nr 4 (807), 2007, ss. 11-13

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński*

Nie ulega wątpliwości, że zwłaszcza wskutek coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia czas niezbędny do zareagowania na zachodzące zmiany jest coraz krótszy (K. Bleicher, 1996). Współczesne struktury muszą być więc – jak podkreśla się często w literaturze przedmiotu – bardzo elastyczne, aby przedsiębiorstwa mogły zmieniać się poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań. Świadczyłoby to o ich ukształtowanej umiejętności sprawnej reakcji na różne trudności.

Elastycznymi rozwiązaniami strukturalnymi są m.in. rozwiązania fraktalnego przedsiębiorstwa, które mają bardzo słabo rozbudowaną hierarchię. Obejmuje ona szczybel lidera przedsiębiorstwa i liderów fraktali, którym podporządkowani są liderzy powoływanych *ad hoc* zespołów roboczych (H.J. Warnecke, 1999).

Rozwiązania te charakteryzuje bardzo wysoki stopień decentralizacji. Fraktal jest do tego stopnia samodzielną jednostką organizacyjną, że pracownicy mogą nawet decydować o tym, czy w dalszym ciągu powinien funkcjonować w ramach przedsiębiorstwa, czy też całkowicie usamodzielnic się i działać poza nim. Nie oznacza to jednak, że przestrzeń możliwych zachowań fraktala nie jest ograniczona – ogranicza ją strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa, którym zajmuje się lider wraz z niewielkim sztabem. Odbywa się ono w procesie łączącym dwa podejścia: *top-down* i *bottom-up*, a więc w interakcyjnym procesie uzgodnień (H.J. Warnecke, 1999).

Powiązania między fraktalami wynikają ze świadczenia usług. Każdy z nich dysponuje swobodą wyboru dostawców, którzy są oceniani na podstawie wkładów wnoszonych przez klientów. Fraktale muszą zatem ciągle potwierdzać się w wewnętrznej i zewnętrznej konkurencji, a od pracowników wymaga się działań zgodnych z wymaganiami rynku (M. Hopej, 2004).

Zdecentralizowane są również wewnętrzne rozwiązania strukturalne fraktali. Każdy pracownik jest w zasadzie sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Relacje przełożony–podwładni nabierają przeto nowych treści – liderzy fraktali zajmują się jedynie wspieraniem działań innych ich członków (M. Hopej, 2004).

Fraktale charakteryzuje także niewielki stopień specjalizacji. Ich pracownicy wykonują pracę, która w wyniku daje coś, na czym zależy innym. Nie są oni ponadto krępowani licznymi, sformalizowanymi regulacjami organizacyjnymi. „Chodzi o to, aby możliwie jak

największej liczbie pracowników dać pole do przejawiania i wykorzystywania własnej inicjatywy. Jako proces kształtujący i twórczy praca stanie się samo-realizacją, przez aprobatę każdy doświadczy swojej siły twórczej, rozszerzy i uzupełni wiedzę o samym sobie i środku zawodowym, w którym działa” (H.J. Warnecke, 1999, s. 44).

Elastycznymi strukturami organizacyjnymi są również rozwiązania strukturalne organizacji intrasieciowej. Opiera się ona na:

- zasadzie wewnętrznego świadczenia usług. Każda jednostka organizacyjna jest w tej organizacji dostawcą świadczącym usługi swoim klientom, a zachodzące procesy są łańcuchami powiązań typu dostawca–odbiorca;
- wewnętrznej gospodarce rynkowej. Wewnętrzne jednostki organizacyjne ponoszą pełną odpowiedzialność za koszty i dzielą się na dwie grupy: centra serwisowe i kosztowe. Te pierwsze wykonują usługi lokowane na rynku, ale funkcjonują głównie jako wewnętrzni usługodawcy, których koszty są pokrywane z dochodów z wewnętrznych rozliczeń. Centrami kosztów są natomiast te jednostki, które nie mogą pokrywać z dochodów swoich kosztów, są przeto finansowane przez odpowiednie ich rozłożenie;
- sieci powiązań. W organizacji intrasieciowej nie ma jednostek, które nie byłyby powiązane z innymi, przy czym powiązania mają różny charakter: hierarchiczny, ekonomiczny, operatywny, kulturowy i informacyjny (U.R. Müller, 1997, M. Hopej, 2004).

Struktura organizacji intrasieciowej zakłada pełną odpowiedzialność i wysokie umiejętności jej członków, których motywuje do pracy faktyczna decentralizacja wielu decyzji strategicznych. Kierownik naczelny najczęściej legitymizuje decyzje uczestników organizacji – swoich klientów. Jakkolwiek ich autonomia jest bardzo duża, to w różnych organizacjach może kształtować się nieco inaczej. Zależy to m.in. od gęstości powiązań, tj. liczby i intensywności powiązań między partnerami – im większa gęstość, tym mniejsza autonomia (M. Hopej, 2004).

Rozwiązania strukturalne rozpatrywanej organizacji charakteryzuje nie tylko wysoki stopień decentralizacji, ale także dynamiczna hierarchia. Konfiguracja tych rozwiązań ciągle się bowiem zmienia. Zmiany polegają na powoływaniu i likwidacji jednostek oraz na szybkim ich dostosowaniu do nowych

warunków, tj. wchodzeniu w nowe powiązania. Sprzyja temu niewielka specjalizacja – każdy uczestnik organizacji koncentruje się na zadaniach w bardzo szerokim zakresie, dzięki czemu może względnie łatwo włączyć do dotychczasowych działań nowe, wynikające z oczekiwań klientów (M. Hopej, 2004).

Duża samodzielność członków organizacji intrasieciowej jest ograniczona jedynie umiarkowanymi procedurami, wynikającymi z zasad funkcjonowania jednostek organizacyjnych (gwarantowania usług wysokiej jakości, terminowości, rynkowej struktury kosztów) oraz obowiązującymi zasadami tworzenia i pielęgnowania sieci powiązań. Oznacza to, że słabo rozbudowanej hierarchii, niskiej centralizacji, formalizacji i specjalizacji towarzyszy niska standaryzacja, a także formalizacja działań. O ile bowiem w organizacji, w której zarządzanie jest oparte np. na funkcjonalnych rozwiązaniach strukturalnych, reguły formalne są czymś zwyczajnym, o tyle w organizacji intrasieciowej są wyjątkiem, jako że zdecydowanie dominują reguły niesformalizowane.

Nietrudno zauważyć, że powyższe rozwiązania strukturalne, jak również inne, np. struktura stożkowa, orbitalna, holarchiczna czy heterarchiczna, opierają się na sile luźnych relacji organizacyjnych, które łatwiej poddają się radykalnym przekształceniom niż mające kształt piramidy hierarchie. Dowolna część organizacji daje się łatwiej – przynajmniej w teorii – „odwiązać” bez rozpruwania całości. Dość daleko idąca niespójność wprost zachęca do wprowadzenia zmian.

Jak podkreśla R. Sennett, konkretne techniki takiego przekształcenia organizacji są już stosunkowo nieźle opracowane. „Menedżerowie posługują się programami komputerowymi, które standaryzują procedury operacyjne (SIMS), a za ich pomocą nawet bardzo wielka korporacja może wyraźnie obserwować, co dzieje się w każdej z komórek wielkiego plastra miodu, jaki owa korporacja stanowi. Dzięki temu można szybko wyciąć ze struktury segmenty nieefektywne bądź dublujące się z innymi. Te same komputerowe symulacje pozwalają księgowym i strategom oszacować liczbowo, czego i kogo można się pozbyć, gdy dochodzi do fuzji z inną korporacją” (R. Sennett, 2006, s. 58–59).

Zaprezentowane rozwiązania opierają się również na zasadzie „nic na długo” (R. Sennett, 2006, M. Hopej, 2004). Nietrwale formy organizacji pracy są traktowane jako bardziej użyteczne niż długotrwałe powiązania. Widoczne jest to zwłaszcza w pracy zespołowej: zespół przechodzi od jednego zadania do drugiego, a po drodze zmienia się jego skład (R. Sennett, 2006).

Obecnie myśli się z reguły o organizacjach nie jak o piramidach, lecz jak o sieciach, które łatwiej podlegają redefiniowaniu niż sztywne hierarchie. Reguły organizacyjne są przy tym mniej przejrzyste. Dopuszcza się do niejednoznaczności i zachodzenia ról po to, by stawały się jasne i wyraźne dopiero w trakcie działania. Chodzi o stworzenie warunków, w których podstawą zachowań organizacyjnych nie jest wcześniej opracowany ich schemat, ale wspólne dociekania (G. Morgan, 1997).

Kształtowane na podstawie obu zasad rozwiązania strukturalne skutkują przynajmniej czterema nie-

doborami społecznymi. Są nimi: niedobór zaufania między pracownikami, lojalności wobec przedsiębiorstwa, poczucia bezpieczeństwa oraz angażowania się zatrudnionych w to, co dzieje się w firmie.

Zdaniem R. Sennetta, zaufanie przybiera dwie odmiany: formalną i nieformalną. Zaufanie formalne oznacza, że w przypadku zawarcia z kimś umowy wierzymy, że druga strona jej dotrzyma. Zaufanie nieformalne natomiast to wiedza, na kim można polegać, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych (R. Sennett, 2006a). Pojawienie się takiego zaufania wymaga jednak czasu, którego nie ma wiele w przedsiębiorstwach kierujących się zasadą „nic na długo”. Muszą one szybko reagować na to, co dzieje się w otoczeniu, przeto jednostki organizacyjne ciągle się zmieniają – są likwidowane lub powoływane (jak fraktale), wchodzą w nowe powiązania (jak centra serwisowe lub kosztowe), podejmują się też nowych ról. Podwyższaniu poziomu nieformalnego zaufania nie sprzyjają również częste redukcje zatrudnienia. Kiedy w IBM zredukowano zatrudnienie, między pracownikami nie istniało jakiegokolwiek zaufanie, gdyż mówiono im ciągle, że firma nie może być dłużej ich matką, są dorośli i muszą liczyć tylko na siebie. „Wysyłano im sprzeczne sygnały: co prawda wszyscy znaleźliśmy się w kryzysowej sytuacji i musimy sobie z nią wspólnie poradzić, ale zarazem, jeżeli sam sobie nie poradzisz, no to trudno, nie jesteś tu niezbędny” (R. Sennett, 2006, s. 198).

Elastyczne rozwiązania strukturalne nie ułatwiają także wykształcenia się lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa. Jeżeli menedżerowie powtarzają, że każdy musi liczyć wyłącznie na siebie, że firma raczej nie pomoże swoim pracownikom w potrzebie, to dlaczego mieliby oni być wobec niej lojalni. Lojalność jest reakcją uczestniczącą i nawet najbardziej racjonalny plan strategiczny nie zjedna lojalności pracowników, jeżeli nie uczestniczyli oni w jego opracowywaniu (R. Sennett, 2006a).

Tymczasem w sytuacji rosnącej złożoności i dynamiki otoczenia lojalność jest niezbędnym warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. „Niski kapitał społeczny najbardziej uderza w te firmy, które muszą odpierać ataki drapieżnej konkurencji. U samych pracowników deficyt lojalności potęguje stres, zwłaszcza – jak pokazują badania – związany z długim dniem pracy. Ludzie nie widzą sensu w tym, aby pracować tak długo i tak intensywnie. Zamiast stymulować, presja paraliżuje. Presja staje się samostymulacją i wyłącznie negatywnym czynnikiem w firmach z niskim kapitałem społecznym” (R. Sennett, 2006a, s. 9).

Trzeci niedobór polega na bardzo ograniczonym poczuciu bezpieczeństwa pracowników. Dziś gotowość do podejmowania ryzyka nie jest już, jak podkreślał J. Schumpeter, cechą przedsiębiorców, lecz wszystkich pracowników. Ich pracę można porównać do żywej roślinki przesadzonej ciągle do coraz to nowych doniczek. Pracownicy pełnią w tej metaforze rolę ogrodnika, który w warunkach elastycznych rozwiązań strukturalnych musi wciąż „przesadzać roślinki”, tj. wędrować od zespołu do zespołu, za każdym razem spotykając się z innymi ludźmi (R. Sennett, 2006). Balansuje tym samym na krawędzi, a przekonanie, że nic nie jest trwałe, może prowadzić do dezorganizacji

i chaosu. Niełatwo w takiej sytuacji zrozumieć to, co się robi, i sprawnie działać.

Wiąże się z tym kolejny niedobór, mianowicie zbyt małe zaangażowanie się pracowników w to, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Aby dobrze opanować techniki pracy zespołowej – niezbędnej w warunkach elastycznych rozwiązań strukturalnych – „...przydaje się (...) swego rodzaju obojętność: konieczne jest, byś umiał zdystansować się do nawiązanych wcześniej relacji – by tak rzec – stanąć z boku, zastanowić się, jak owe relacje zmienić. Powinieneś myśleć o zadaniu, z którym masz się zmierzyć, zamiast pozwalać, by głowę zaśmiecały ci biurowe afery, dawne zdrady, intrzygi czy zazdrości” (R. Sennett, 2006, s. 150).

Obojętność jest ponadto skutkiem wprowadzanych zmian organizacyjnych, podczas których pracownicy bywają traktowani jak przedmioty jednorazowego użytku. Takie praktyki przyczyniają się do tego, że tracą poczucie, że mogą być potrzebni innym. Nie może więc dziwić, że reagują z obojętnością (R. Sennett, 2006).

Czy powyższe rozwiązania oznaczają, że elastyczne rozwiązania strukturalne nie powinny być elementami przedsiębiorstw współczesnych i tzw. przedsiębiorstw przyszłości? Odpowiedź jest przecząca: przedsiębiorstwa funkcjonujące dziś i te, które będą funkcjonować jutro, są wręcz skazane na wprowadzanie elastycznych rozwiązań strukturalnych. Muszą bowiem jak najszybciej dostarczać na rynek jak najbardziej zróżnicowane produkty, co oznacza, że zmuszone są dostosowywać się do nieustannych zmian, a także antycypować to, co dzieje się w otoczeniu, i podejmować odpowiednie działania.

Nasuwa się przeto kolejne pytanie: czy towarzyszące elastycznym rozwiązaniom strukturalnym niedobory społeczne mogą być, przynajmniej częściowo, zneutralizowane? Wydaje się, że tak, m.in. przez kształtowanie atmosfery otwartości, której brak, jak podkreśla J. Welch, jest piętą achillesową świata biznesu, ponieważ nie tylko blokuje kreatywność, ale również szybkie działania (J. Welch, S. Welch, 2005). Tymczasem w atmosferze otwartości:

- informacje krążą bez przeszkód, przeto ludzie angażują się w rozmowy i dyskusje, rodzą się też nowe rozwiązania problemów organizacyjnych;
- dzieląc się nowymi pomysłami, ludzie mogą szybciej je omówić, przeanalizować i zastosować w praktyce;
- zredukowane są koszty, chociaż precyzyjna kalkulacja oszczędności nie jest możliwa.

Ogólnie biorąc, „[...] otwartość popłaca, ponieważ wprowadza ład” (J. Welch, S. Welch, 2005, s. 52).

Kształtowanie ładu jest również możliwe przez regulowanie działań za pomocą tzw. kluczowych wartości. Są one zbiorem przekonań, od których nie można odstępować w realizacji kolejnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań. Sprzyjają osadzeniu przedsiębiorstwa na trwale w rzeczywistości, gdyż:

- ułatwiają zatrudnionym zrozumienie tego, dzięki czemu ono działa i ma działać w przyszłości. Są kamieniem węgielnym całej firmy, wywierają wpływ nie tylko na kulturę organizacyjną, ale również na strategię, styl zarządzania itd.;
- sprzyjają zachowaniu ciągłości jego działania. Trwają ponad wszystkimi cyklami życia produktów,

przełomami technologicznymi i kryzysami. Przedsiębiorstwo zachowuje więc tożsamość, mimo swoich przekształceń, a więc wtedy, kiedy się rozrasta, dywersyfikuje czy zaczyna działać globalnie. Kluczowe wartości można porównać do Dekalogu czy prawd zawartych w amerykańskiej Deklaracji niepodległości; ● redukują niepewność zachowań organizacyjnych. Określają pewne minimalne standardy pracy dla każdego pracownika, a także etyczny punkt oparcia działań. Zwiększają w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności ich regulowania za pomocą przepisów. Dzięki kluczowym wartościom każdy pracownik dysponuje podstawą podejmowania decyzji oraz długotrwałą inspiracją do realizacji działań, w tym także, może nawet przede wszystkim, tych, które nacechowane są ryzykiem;

- pełnią rolę spoiwa łączącego działania w jedną całość. Obejmują to co łączy i jest wspólne, zwiększając tym samym zaufanie między ludźmi (M. Hopej, 2005).

Powyższe funkcje kluczowych wartości sprawiają, że w przedsiębiorstwie pojawia się harmonia i pewien porządek – do pewnego stopnia zdają się kompensować zaprezentowane niedobory społeczne. Dzieje się jednak tak, podkreślić należy, wtedy, kiedy są nie tylko właściwie sformułowane, ale nasyca się nimi wszystkie prace, w których uczestniczą ludzie – od ich zatrudniania, przez ocenianie, aż po zwolnienia. Sukces nie bierze się bowiem z głoszenia kluczowych wartości, lecz konsekwentnego wdrażania w codzienne działania.

*dr Magdalena Hopej-Kamińska  
prof. dr hab. inż. Marian Hopej  
dr inż. Robert Kamiński  
Politechnika Wrocławska*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BLEICHER K., *Das Konzept integriertes Management*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1996.
- [2] HOPEJ M., *Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 5.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [4] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [5] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [6] SENNETT R., *Koroźja charakteru*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2006.
- [7] SENNETT R., *Kultura nowego kapitalizmu*, „Europa”, nr 45(136), 10 listopada 2006a.
- [8] WARNECKE H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [9] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.

#### Summary

In the article modern organizational structures (fractal organization, intranetwork organization) were described. Their influence on social subsystem of organization was characterized: lack of trust between employees, shortage of loyalty to an enterprise, low sense of security and weak engagement of workers in company life. A key role of basic values by the neutralizing of these deficits was shown.