

Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu

<https://doi.org/10.33141/po.2007.12.05>

Przeład Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 21-23
www.przeładorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński

T. Burns i G.M. Stalker w następujący sposób podsumowali wyniki swoich długoletnich badań empirycznych: „Gdy tylko nowość i nieufność zarówno na rynku, jak i w technologii stają się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania, różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stosunkowo stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia” [cyt. za H. Steinmann, G. Schreyögg, 1995, s. 275]. Zalecają w związku z tym dla dwóch ekstremalnych sytuacji stosowanie przeciwstawnych systemów zarządzania, tj. dla stabilnego otoczenia systemu mechanistycznego, natomiast dla otoczenia zmiennego – systemu organicznego.

Obydwa wyróżnione systemy zarządzania opierają się, podkreślić należy, na odmiennych rozwiązaniach strukturalnych. Ich cechy ilustruje tabela.

Wyniki badań T. Burnsa i G.M. Stalkera były i w dalszym ciągu są przywoływane w licznych publikacjach. Stały się nie tylko ważną wskazówką w procesie kształtowania struktur organizacyjnych, ale także, a może nawet przede wszystkim, inspiracją badawczą. Wiele badań, mających na celu opracowanie nowych koncepcji rozwiązań strukturalnych, opiera się na założeniu, że wysoka sprawność przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu wymaga odrzucenia mechanistycznych reguł działania i przejścia do reguł organicznych zwiększających zdecydowanie swobodę decyzyjno-działaniową pracowników, a tym samym elastyczność struktury. Charakterystyczne jest przy tym to, że duża elastyczność rozwiązań strukturalnych często utożsamiana jest z brakiem hierarchii – na przykład takie elastyczne rozwiązania, jak: struktura orbitalna, stożkowa czy holarchiczna określane są jed-

noznacznie jako niehierarchiczne [M. Hopej, 2004]. Wynika to, jak się wydaje, z tego, że kiedy mówimy o strukturze organizacyjnej, zazwyczaj mamy na myśli porządek hierarchiczny [B.R. Kuc, 2005]. Jest to o tyle usprawiedliwione, że porządek ten zdaje się silnie powiązany z pozostałymi charakterystykami struktury. Jeżeli przykładowo radykalnie zmniejszymy liczbę szczebli hierarchii, to *siłą rzeczy* zwiększyć musi się rozpiętość kierowania, a tym samym swoboda decyzyjno-działaniowa *zatrudnionych*. Oznacza to wyraźne obniżenie nie tylko stopnia centralizacji, ale również stopnia specjalizacji działań, wysokie umiejętności pracowników bowiem (niezbędne w warunkach daleko idącej decentralizacji) niejako wymuszają wykonywanie przez nich działań nie tylko prostych, powtarzalnych, lecz różnorodnych, stwarzających możliwości rozwoju osobistego, a przedsiębiorstwu zatrudniania takich ludzi, których potrzebuje obecnie i będzie potrzebować w przyszłości. Obniżenie specjalizacji działań wiąże się z kolei z obniżeniem ich standaryzacji, ponieważ trudniejsze jest opracowanie ujednoczonych sposobów postępowania i powtarzalnych procedur organizacyjnych. W konsekwencji obniżyć się również musi stopień formalizacji, gdyż formalizuje się tylko te działania, które są realizowane według określonych procedur.

Czy elastyczna struktura organizacyjna musi być strukturą niehierarchiczną? Spróbujmy odpowiedzieć na to pytanie, zakładając, że punktem odniesienia dla przedsiębiorstw, które dążą do zbudowania struktur organizacyjnych adekwatnych do współczesnych i dających się przewidzieć warunków prowadzenia działalności gospodarczej, jest *budowa anatomiczna* najlepszych klubów piłkarskich. Takie

Tab. Cechy struktury mechanistycznej i organicznej

Cechy	Mechanistyczna	Organiczna
Hierarchia	Mocno rozbudowana (niewielka przeciętna rozpiętość kierowania, wiele szczebli hierarchii)	W zasadzie brak hierarchii (wiele centrów decyzyjnych, zmieniających się wraz z realizowanymi zadaniami)
Centralizacja	Wysoki stopień centralizacji	Niski stopień centralizacji
Specjalizacja	Wysoki stopień specjalizacji działań	Niski stopień specjalizacji działań
Standaryzacja	Wysoki stopień standaryzacji działań	Niski stopień standaryzacji działań
Formalizacja	Wysoki stopień formalizacji	Niski stopień formalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, 1995, s. 275].



założenie wydaje się zasadne przynajmniej z trzech następujących powodów:

- totalny charakter dobrej, współczesnej piłki nożnej, wyrażający się w tym, że w jednej chwili piłkarze z atakujących stają się obrońcami i odwrotnie, świetnie odzwierciedla potrzebę elastyczności rozwiązań strukturalnych współczesnych przedsiębiorstw. Rozwiązania te muszą bowiem umożliwiać zmiany składów zespołów ludzkich i ich celów, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń charakterystyk struktury;

- zarządzanie najlepszymi, klubowymi drużynami piłkarskimi polega przede wszystkim na tzw. zarządzaniu niezależnością, która jest kamieniem węgielnym przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach lawinowo narastającej niepewności. Pracownicy są niejako skazani na daleko idącą swobodę w określaniu tempa pracy, naprawiania własnych błędów i ustalania najlepszego sposobu działania;

- jak twierdzą D. Bolchover i Ch. Brady, „Biznes zmierza obecnie drogą, którą futbol przebył już wiele lat temu” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 15]. Uzasadniają to tym, że „w futbolu nie tylko pojawiają się te same problemy, ale występują w większym natężeniu i są bardziej widoczne” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 15]. Zdaniem przywołanych autorów jest to głównie konsekwencja ogromnego zainteresowania mediów. Jak powiedział prezes Manchester City, w piłce nożnej jest każdego roku przynajmniej 40 walnych zgromadzeń akcjonariuszy, z udziałem 40 000 osób w każdym [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007].

Jakkolwiek czołowe kluby różnią się między sobą chociażby tym, że grają w ligach różnych państw, to mają jednak kilka cech wspólnych, tj.:

- każdy mecz rozgrywają inaczej. Przed każdym spotkaniem opracowywana jest określona *taktyka*, uwzględniająca miejsce gry, dający się przewidzieć skład drużyny przeciwnika, termin następnego meczu itp.;

- grają w nich najwybitniejsi piłkarze pochodzący z różnych krajów. Regułą jest przy tym bardzo długa *ławka rezerwowych*;

- ich menedżerami są najwybitniejsi fachowcy, którzy, jak powiedział były menedżer Celtic Glasgow, zajmują się nie tyle trenowaniem, ile wygrywaniem meczów [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007; M. Hopej, 2004].

Najlepsze klubowe drużyny mają także zbliżoną *budowę anatomiczną*, pozwalającą mówić o generalnym charakterze ich zorganizowania. W każdej z nich można wskazać trzy podstawowe formacje (*linie*): obrony, pomocy i ataku. Pojawiają się one wprawdzie w każdej drużynie, ale w najlepszych granice między nimi są niejako rozmyte. Obrońcy nie tylko bronią dostępu do własnej bramki, lecz potrafią również sprawnie zapoczątkować akcję ofensywną, a kiedy pojawia się okazja – strzelać gole. To samo można powiedzieć o pozostałych piłkarzach, co powoduje, że postronnemu widzowi dość trudno jest ustalić, który z piłkarzy jest nominalnym obrońcą, pomocnikiem czy napastnikiem [M. Hopej, 2004].

Wielu znanych menedżerów podziela pogląd, że drużyny piłkarskie powinny grać w ustawieniu 4-4-2, tj. czterech obrońców, czterech pomocników

i dwóch napastników. Takie ustawienie umożliwia bowiem „podwojenie skrzydeł zarówno w ataku, jak i w obronie, zapewniając dobrą asekurację. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, można też cofnąć napastnika, żeby wzmocnić środek pola” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 298]. Są jednak menedżerowie preferujący jeszcze bardziej elastyczny wariant ustawienia. Na przykład, J. Mourinho jest zwolennikiem systemu 4-1-2-3, który pozwala na szybkie przejście do ustawienia 4-3-3 i 4-5-1. Menedżer Chelsea London niewątpliwie dąży do tego, by jego drużyna grała tzw. futbol totalny, na wzór niezapomnianej reprezentacji Holandii z lat 70. ubiegłego wieku. Drużyna ta z łatwością zmieniała sposób gry, mogła nawet, jeżeli wymagała tego sytuacja, bronić się *wszystkimi siłami* i zaraz potem *wszystkimi siłami* atakować.

Ewidentnie zespołowy futbol holenderskiej drużyny miał jednak swoje gwiazdy, z których najjaśniejszą gwiazdą J. Cruyffa. Był on faktycznym przywódcą drużyny, nie tylko zresztą na boisku. Takie przywództwo jest cechą bardzo cenioną przez menedżerów. Na przykład, były szkoleniowiec Evertonu jest przekonany, że bez lidera nie można zbudować bardzo dobrej drużyny [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007]. Rzeczywiście, status w swoich klubach, jak również w narodowych *jedenastkach* takich piłkarzy, jak m.in. F. Beckenbauer, K. Deyna, R. Keane, P. Maldini, B. Moore czy M. Platini, jednoznacznie wskazuje, że każdy bardzo dobry zespół piłkarski potrzebuje zwornika hierarchii, wyznaczającej każdemu piłkarzowi miejsce w niej.

Jakkolwiek relacje hierarchiczne zaznaczają się w najlepszych *jedenastkach* w sposób bardzo wyraźny, to należy podkreślić wysokie umiejętności poszczególnych piłkarzy spontanicznego reżyserowania gry. W zasadzie każdy z nich potrafi znaleźć w określonej sytuacji najlepsze rozwiązanie i *wziąć na siebie ciężar gry*. Czołowe kluby piłkarskie nie grają schematycznie i nawet w niewielkim stopniu nie przypominają pewnej drużyny z byłego ZSRR, której piłkarze rozgrywali mecze według jednego, określonego wzorca, opracowanego przez autokratycznego trenera. Drużyna ta odnosiła wprawdzie przez krótki okres sukcesy na międzynarodowej arenie, ale została szybko rozszyfrowana i nigdy później nie wygrała żadnych liczących się europejskich rozgrywek.

Jakimi zatem cechami charakteryzują się *piłkarskie* rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw? Wydają się nimi: niewielka specjalizacja, standaryzacja i formalizacja działań, niewielka centralizacja oraz wspierająca działania pracowników hierarchia.

Jak wszystkie rozwiązania strukturalne, również tu prezentowane opierają się na podziale pracy, który jest i będzie punktem wyjścia w kształtowaniu struktur organizacyjnych. Pracownikom daje się więc wiele zadań do wykonania i wprowadza rotację pracy w jednostkach organizacyjnych, w których są zgrupowani. Jednostki te, będące odpowiednikami formacji drużyny piłkarskiej, pomagają sobie w realizowanych działaniach. Zachowują się zgodnie z zasadą wyrażającą się w pytaniu: co trzeba zrobić, aby inni uzyskiwali możliwie najlepsze wyniki? Regułą są przy tym częste zmiany osób i jednostek uczestniczących w realizacji różnych przedsięwzięć,

spowodowane pozyskiwaniem lepszych możliwości stawiania czoła ambitniejszym wyzwaniom. Możliwe jest również korzystanie z usług jednostek zewnętrznych, tworzących z wewnętrznymi wspólnotę zadaniową [M. Hopej, 2004].

W poszczególnych jednostkach granice między zakresami realizowanych działań nie mogą być ostre; pełne wykorzystanie wysokiego profesjonalizmu ludzi nie jest bowiem możliwe w warunkach sztywnych, nieprzepustowych podziałów. Z tego samego powodu dużą przepustowością charakteryzują się także granice między jednostkami oraz granica zewnętrzna, która jest jednak do tego stopnia wyraźna, że przedsiębiorstwo zachowuje autonomię względem otoczenia, odgradzając się od niego [M. Hopej, 2004].

Pracownicy nie są również krępowani licznymi, ujednoliconymi sposobami postępowania i procedurami organizacyjnymi. Obowiązują jedynie bardzo ogólne procedury, wynikające z podstawowych zasad funkcjonowania wszystkich jednostek, np. wykonywania działań wysokiej jakości, terminowości czy rynkowej struktury kosztów. Chodzi o to, by zatrudnionym dać pole do przejawiania i wykorzystania inicjatywy. Praca stanie się wówczas samorealizująca, a każdy zatrudniony doświadczy swojej siły twórczej, jak również rozszerzy i uzupełni wiedzę o sobie samym i środowisku, w którym pracuje [H.-J. Warnecke, 1999].

Niewielkiej standaryzacji towarzyszy niewielka formalizacja działań. O ile w przedsiębiorstwie z tradycyjną, funkcjonalną (scalonych pionów funkcjonalnych) strukturą organizacyjną reguły formalne są czymś zwyczajnym, to w prezentowanych rozwiązaniach są wyjątkiem, jako że dominują niesformalizowane procedury.

Kolejną cechą jest niewielka centralizacja. Analogicznie do tego, co dzieje się w najlepszych drużynach piłkarskich, przełożeni tworzą bardzo szeroką przestrzeń działania pozostałym pracownikom, dzięki czemu nie tylko na bieżąco reagują oni na pojawiające się problemy, poszukując racjonalnych rozwiązań, ale także dążą do usprawnienia obowiązujących reguł. Ma to istotne znaczenie w tworzeniu się poczucia niezadowolenia z istniejącego stanu i – co za tym idzie – dokonywania usprawnień [P. Nesterowicz, 2001].

Daleko idące delegowanie uprawnień nie prowadzi jednak do anarchii. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że w prezentowanych rozwiązaniach nie sposób przecenić roli samouzgodnień w koordynowaniu działań. Mają one spontaniczny i organizatorski charakter. Pierwsze rodzą się z potrzeby i wyróżniają się właśnie swoją spontanicznością, natomiast drugie, również wykorzystywane na szeroką skalę, polegają na posługiwaniu się zinstytucjonalizowanymi instrumentami poziomego uzgadniania [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Drugą przyczyną jest hierarchia, będąca nieodłącznym atrybutem każdej organizacji. Ludzie z natury lubią bowiem organizować się hierarchicznie, przeto dążenie do wyeliminowania z organizacji jakichkolwiek relacji hierarchicznych jest walką z genetycznie niejako zaprogramowanymi tendencjami [F. Fukuyama, 2000]. W *piłkarskich* rozwiązaniach

hierarchia jest jednak szczególnego rodzaju. Przełożeni (podobnie jak menedżerowie najlepszych klubów piłkarskich nie wymuszają określonych zachowań, lecz ułatwiają i wspierają realizowane przez nich działania m.in. przez projektowanie procesów uczenia się, współdziałal w wypracowaniu przewodnich idei czy określaniu podstawowych wartości. Przede wszystkim jednak nakłaniają podwładnych, by chętnie i dobrze robili to, co trzeba robić. Wybitnych menedżerów piłkarskich wyróżnia właśnie ta umiejętność. Jeden ze współpracowników A. Fergusona (menedżera Manchester United) wspomina: „Nie znam nikogo lepszego w wydobywaniu z piłkarzy wszystkiego, co jest w nich najlepsze. Umiał to robić z młodszymi zawodnikami, ze starszymi zawodnikami, z personelem, ze wszystkimi. Zawsze dawałeś z siebie wszystko, bo w ciebie wierzył” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 283].

Podsumowując, przedsiębiorstwa mogą chyba sporo nauczyć się w dziedzinie kształtowania struktur organizacyjnych od najlepszych drużyn piłkarskich. Ich *budowę anatomiczną* charakteryzuje specyficzna, *miękką* hierarchia, która w żadnym przypadku nie usztywnia prowadzonej działalności. Wydaje się, że również elastyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wcale nie musi być tożsama z niehierarchicznym rozwiązaniem strukturalnym. Hierarchia jest, jak sugerował H.A. Simon, formą przystosowania, „jaką skończenie rozumna struktura przebywa w obliczu złożoności” [cyt. za B.R. Kuc, 2005, s. 170]. Bez niej przedsiębiorstwo stale narażałoby swoją trwałość i tożsamość [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 199]. Głoszony tu i ówdzie zmierzch hierarchii jest więc, niestety, kolejnym mitem, pojawiającym się w nauce o zarządzaniu.

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

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOLCHOVER D., BRADY CH., *90-minutowy menedżer: Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.
- [2] FUKUYAMA F., *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa 2000.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [4] KUC B.R., *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- [5] NESTEROWICZ P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [6] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [7] WARNECKE H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Summary

In the article some similarities between football teams and business were shown. The organizational structures of football (especially their degree of hierarchy) and their potential implementation in modern enterprises were characterized.