

Janusz Marek Lichtarski

BARIERY ROZWOJU I UPOWSZECHNIANIA SIĘ NOWOCZESNYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

Od początku istnienia nauki o zarządzaniu zarówno w teorii, jak i w praktyce powstawały i rozwijały się różnorodne rozwiązania strukturalne. Powodem ich narodzin i rozwoju była m.in. stale rosnąca złożoność i zmienność otoczenia, wynikająca z występowania licznych procesów zachodzących w rozwijających się społeczeństwach i gospodarkach, zwłaszcza takich jak postęp techniczny, wzrost kwalifikacji personelu, informatyzacja czy globalizacja. Struktury organizacyjne w minionym stuleciu ewoluowały od rozbudowanych hierarchicznie i mocno scentralizowanych struktur funkcjonalnych, poprzez struktury dywizjonalne i macierzowe, do wysoce organicznych struktur projektowych i sieciowych [Piotrowicz 2004, s. 8]. Jak wykazali przedstawiciele podejścia sytuacyjnego, T. Burns i G.M. Stalker, struktury zbliżone do modelu mechanistycznego wykazują większą sprawność w stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, natomiast struktury zbliżone do modelu organicznego lepiej sprawdzają się w zmiennych i niepewnych warunkach [Burns, Stalker 1961, s. 121].

W ostatnich latach, w odpowiedzi na rosnącą burzliwość otoczenia, w teorii zarządzania powstały liczne koncepcje wysoce organicznych struktur organizacyjnych, cechujących się m.in. zmiennym składem elementów, tymczasowym charakterem relacji, nietrwałym i nieściśłym podziałem pracy, dominacją więzi poziomych, heterarchią oraz niskim stopniem formalizacji. Prezentowane przez poszczególnych autorów rozwiązania nazywane są np. strukturami zadaniowymi, projektowymi, strukturami zespołów zadaniowych, strukturami doraźnymi, sieciowymi, a także strukturami holarchicznymi, orbitalnymi czy hipertekstowymi. Pomimo dynamicznego rozwoju przywołanych koncepcji na gruncie teoretycznym, ich występowanie w praktyce gospodarczej jest bardzo ograniczone. Wielu przed-

stawicieli nauki i praktyki przewidywało szybkie upowszechnianie się nowoczesnych form organizacyjnych i wypieranie przez nie tradycyjnych struktur, bazujących na trwałym podziale pracy, hierarchii, centralizacji i formalizacji. Na przykład A. Toffler w *Szoku przyszłości* (lata sześćdziesiąte XX w.) prognozował, że do 2000 r. w Stanach Zjednoczonych ok. 65% ludzi zatrudnionych będzie w organizacjach posiadających struktury typu sieciowego [Toffler 1974, s. 171]. Scenariusz ten się nie sprawdził i prawdopodobnie jeszcze długo to nie nastąpi (jeśli w ogóle). Rodzą się zatem pytania: co stanowi barierę rozwoju i upowszechniania się w praktyce gospodarczej nowoczesnych, organicznych struktur organizacyjnych? Co jest przyczyną tego, że nowoczesne rozwiązania, mimo licznych zalet, istotnych szczególnie w burzliwym otoczeniu, nie są w stanie wyprzeć i zastąpić tradycyjnych form organizacyjnych?

Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania, a zatem próba identyfikacji głównych barier rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych w praktyce zarządzania. Poszczególni przedstawiciele koncentrują się przeważnie na prezentacji istoty i zalet nowoczesnych rozwiązań, a zasygnalizowany problem bardzo rzadko podejmowany jest w literaturze przedmiotu.

Opracowanie bazuje na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, a także na obserwacjach, wynikach badań i doświadczeniach praktycznych autora.

2. Istota nowoczesnych rozwiązań strukturalnych

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania prezentowanych jest wiele modeli nowoczesnych struktur organizacyjnych. Są to m.in. struktury zadaniowe [Bieniok, Rokita 1984, s. 104], struktury zespołowe [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248; Chrościcki 2001, s. 40], struktury zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148], struktury projektowe [Strategor 1997, s. 367], struktury doraźne [Webber 1990, s. 383], struktury procesowe [Banaszyk 2002, s. 16], struktury hipertekstowe [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 200], sieciowe [Strategor 1997, s. 390], a także struktury holarchiczne czy orbitalne [Hopej 2004b, s. 18]. Mimo mnogości i różnorodności nazw i charakterystyk, wiele z tych koncepcji posiada pewne wspólne elementy i bazuje na tych samych mechanizmach funkcjonowania. Elementami tymi są m.in.:

- występowanie powoływanych *ad hoc* zespołów zadaniowych (projektowych),
- zmienność składu uczestników,
- nietrwałość podziału pracy i całościowy charakter zadań,
- tymczasowy charakter relacji,
- wielość i przechodniość ośrodków władzy – tzw. heterarchia,
- niski stopień standaryzacji i formalizacji działań.

Istotą nowoczesnych rozwiązań jest szybkie i płynne dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Jest to możliwe dzięki odejściu od klasycznych zasad budowania organizacji, zniesieniu trwałego układu hierarchicznego, tworzeniu

tymczasowych (przejściowych) konfiguracji na czas realizacji konkretnych zadań (projektów), zmienności ról organizacyjnych i zniesieniu ścisłych granic kompetencji.

W nowoczesnych strukturach organizacyjnych występują odmienne mechanizmy funkcjonowania, a proces zarządzania, podobnie jak w strukturach macierzowych, przebiega bardziej w płaszczyźnie poziomej, aniżeli pionowej [Bogdanienko 2002, s. 98]. Elementem łączącym wszystkie nowoczesne rozwiązania jest ich geneza, wszystkie powstały bowiem jako odpowiedź na wysoką złożoność i zmienność otoczenia, a także charakteryzujący je wysoki stopień organiczności – zgodnie z koncepcją T. Burnsa i G.M. Stalkera.

3. Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych

Studia literatury przedmiotu wskazują, że istnieje bardzo dużo różnorodnych barier i ograniczeń upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych i ich elementów w praktyce gospodarczej. Jedne z nich tkwią we wnętrzu organizacji, inne w jej otoczeniu; jedne związane są z czynnikiem ludzkim, inne z elementem organizacyjnym, a jeszcze inne z ekonomicznym itd. Główne, zidentyfikowane przez autora bariery to:

- 1) brak porządkowania (ograniczania chaosu),
- 2) brak zapewnienia stabilności organizacji,
- 3) korzyści wynikające z trwałej specjalizacji,
- 4) trudności integracji, koordynacji i kontroli działań uczestników,
- 5) trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń,
- 6) brak spełniania potrzeb bezpieczeństwa,
- 7) silne przyzwyczajenie do jednowładztwa,
- 8) niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień,
- 9) brak kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi,
- 10) trudności w opisanu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań,
- 11) występowanie kryzysów w organizacjach.

Wskazane bariery i ograniczenia zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Przedstawione zestawienie nie jest z pewnością kompletne, gdyż lista czynników ograniczających upowszechnianie się nowoczesnych rozwiązań nie jest zamknięta. Próby implementacji struktur organicznych i ich stały rozwój powodują odkrywanie nowych elementów. Należy również pamiętać, że wymienione czynniki są ze sobą powiązane i wpływają na siebie wzajemnie.

3.1. Brak porządkowania (ograniczania chaosu)

W tradycyjnym ujęciu pojmowana wielowymiarowo struktura organizacyjna strukturalizuje elementy organizacyjne i działania [Bieniok, Rokita 1984, s. 21].

Pełni zatem funkcję porządkowania wybranego fragmentu rzeczywistości, opanowywania chaosu. Jedną z cech nowoczesnych, organicznych struktur organizacyjnych jest to, że funkcjonują one na zasadzie *ad hoc*. Trwałe układy elementów i relacji oraz zakodowane wzorce działania ograniczane są do minimum, dzięki czemu organizacja cechuje się znacznym stopniem elastyczności. Konsekwencją tego jest jednak fakt, że nowoczesne struktury organizacyjne nie do końca wydają się spełniać funkcję trwałego i przejrzystego porządkowania elementów organizacyjnych i działań członków organizacji. Zdaniem autora, może to być jedna z głównych przyczyn ograniczających ich rozwój i upowszechnianie się w praktyce.

R. Krupski pisze o możliwościach zastosowania teorii chaosu w zarządzaniu [Krupski 2005, s. 228-231]. Pewne elementy tej koncepcji mogą być aplikowane również w obszarze struktur organizacyjnych (w organizacjach działających w turbulentnym otoczeniu), wówczas brak trwałego uporządkowania sprzyjać może występowaniu pożądanych efektów, a całość, będąc w stanie permanentnego wzburzenia, nie pozostaje „w uśpieniu”. W takim wypadku należałoby jednak, za K. Weickiem, mówić o „bezstrukturalności” czy wręcz „antystrukuralności”.

3.2. Brak zapewnienia stabilności organizacji

Jedną z funkcji tradycyjnie ujmowanych struktur organizacyjnych, obok omówionego w poprzednim podpunkcie zapewnienia ogólnie rozumianego ładu w organizacji, jest zapewnienie jej pożądanego stopnia stabilności [Przybyła 2001, s. 66]. Brak stałego i przejrzystego układu elementów i powiązań pomiędzy nimi oraz klarownych i trwałych zasad funkcjonowania, charakterystyczny dla nowoczesnych rozwiązań strukturalnych, nie zapewnia pożądanego poziomu stabilności organizacji. Może to w istotny sposób ograniczać rozpowszechnianie i możliwości wykorzystania nowoczesnych struktur organizacyjnych, gdyż właściwie wszystkie grupy interesariuszy, a więc właściciele, zarządzający, pracownicy, klienci, dostawcy itd., potrzebują określonego poziomu stabilności i przewidywalności organizacji, szczególnie wówczas, gdy otoczenie jest wyjątkowo złożone, zmienne i nieprzewidywalne.

3.3. Korzyści wynikające z trwałej specjalizacji

Trwały podział pracy pozwala nabierać wprawy i dzięki temu szybciej i dokładniej wykonywać powierzone zadania. Specjalizacja przynosi więc organizacji wymierne efekty. Organiczne rozwiązania strukturalne nie wprowadzają trwałego i ścisłego podziału pracy. Dominuje całościowe podejście (uniwersalizacja) i płynny podział zadań [Burns, Stalker 1961, s. 119]. Nie oznacza to braku podziału pracy w ogóle i wyznawania zasady, że „wszyscy robią wszystko”, gdyż w praktyce oznaczałoby to chaos. W nowoczesnych strukturach organizacyjnych, np. w strukturach projektowych, zadania rozdzielone są pomiędzy członków zespołu bardzo precy-

zyjnie, jednak podział ten nie ma charakteru trwałego, co spowalnia i ogranicza nabieranie wprawy w ich wykonywaniu. W jednym projekcie dany uczestnik zespołu wykonuje jedno zadanie, w drugim inne, a w kolejnym jeszcze inne itd. Jest to niewątpliwie korzystne dla pracowników, gdyż praca staje się dla nich ciekawsza, pozwala na podnoszenie kwalifikacji, rozwój i samorealizację. Z punktu widzenia organizacji może jednak ograniczać występowanie efektu organizacyjnego, który w warunkach silnej konkurencji nadal stanowi istotny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

3.4. Trudności integracji, koordynacji i kontroli działań uczestników

Kolejna bariera rozwoju nowoczesnych struktur organizacyjnych, zidentyfikowana w toku studiów literaturowych, wiąże się z ograniczoną możliwością integracji i koordynacji działań oraz sprawowaniu kontroli w organizacjach wykorzystujących nowoczesne formy strukturalne. Wskazane trudności wynikają bezpośrednio z cech nowoczesnych struktur organizacyjnych, takich jak: zmienny skład elementów organizacyjnych, brak trwałego układu podporządkowania, znaczny stopień decentralizacji uprawnień decyzyjnych, występowanie mechanizmów rynkowych wewnątrz organizacji, samoorganizacja jednostek, samonawigacja, samokontrola itd. Elementy te powodują, że zarządzającym trudniej jest oddziaływać na uczestników organizacji, trudniej jest integrować ich wokół wspólnych celów i koordynować ich działania. Trudno bowiem oczekiwać pełnego podporządkowania od pracownika zaangażowanego w realizację jednego projektu, po zakończeniu którego jego współpraca z organizacją może zostać zakończona lub gdy jednocześnie jest on zaangażowany w kilka różnych projektów realizowanych przez kilka różnych organizacji. Ponadto duża samodzielność grup zadaniowych sprzyja występowaniu zjawiska autonomizacji.

3.5. Trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń

Wielu przedstawicieli nauki o zarządzaniu jest zdania, że obecnie jedynie organizacje wykorzystujące wiedzę i uczące się są w stanie sprostać globalnej konkurencji, przetrwać na rynku i odnosić sukcesy. Znaczenia nabierają zatem systemy pozyskiwania, gromadzenia i przekazywania informacji oraz formy zdobywania i wymiany doświadczeń. Rozwijające się równocześnie koncepcje nowoczesnych struktur organizacyjnych nie tylko nie sprzyjają tworzeniu i dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami, ale mogą wręcz hamować te procesy. Zmienność składu uczestników i nietrwałość układów znacznie utrudniają przekazywanie wiedzy i wymianę doświadczeń, co może stanowić istotną barierę upowszechniania się nowoczesnych struktur. Główni twórcy i propagatorzy koncepcji uczącej się organizacji, np. P. Senge, Ch. Handy czy G. Morgan, zgodnie wskazują na potrzebę stworzenia pewnej stałej struktury umożliwiającej przepływy informacyjne, wymianę doświadczeń i zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej [Hopej 2004, s. 49-52].

Sygnalizowana bariera występuje w znacznie mniejszej skali w strukturach pośrednich i łączonych, których istota polega na połączeniu elementów stabilizujących organizację, tj. trwałych układów, z elementami nadającymi jej większą elastyczność, jak np. zespołów zadaniowych. Istnienie pewnej stałej konfiguracji stwarza płaszczyznę do skutecznej wymiany wiedzy pomiędzy specjalistami z danej dziedziny, którzy w przypadku czystej struktury zadaniowej w ogóle mogliby być pozbawieni możliwości kontaktu. Przykładami rozwiązań łączonych są struktura hipertekstowa I. Nonaki i H. Takeuchiego oraz struktura zespilająca R. Likerta.

3.6. Brak spełniania potrzeb bezpieczeństwa

Zgodnie z teorią motywacji A. Masłowa, człowiek odczuwa potrzeby bezpieczeństwa i poczucia pewności. Potrzeby te należą do grupy potrzeb podstawowych, które niezwykle silnie oddziałują na postawy, motywację i zachowania ludzi. W organizacjach bazujących na nowoczesnych, organicznych strukturach organizacyjnych pracownicy mają zapewnione potrzeby bezpieczeństwa i pewności w mniejszym stopniu niż w organizacjach z tradycyjną strukturą organizacyjną (trwałą, stabilną, przejrzystą itd.). W przedsiębiorstwie mającym np. strukturę projektową pracownicy nie są pewni uczestnictwa w kolejnych projektach. Nie wiedzą również, jaką ewentualnie funkcję będą pełnili w ich realizacji, kto będzie kierował poszczególnymi zespołami i kim będą ich członkowie. Owa niepewność członków organizacji stanowi zaletę dla organizacji, polegającą na tym, że człowiek, który nie jest pewien dalszego zatrudnienia z reguły wykazuje większą motywację i większe starania w realizacji zadań (pod warunkiem, że od terminowości, jakości i rzetelności ich wykonania zależeć będzie jego dalsza współpraca z organizacją). Zjawisko to nazywane jest procesem pozytywnej selekcji, umożliwiającym kierownictwu organizacji dobieranie do realizacji kolejnych projektów najlepszych ludzi – już sprawdzonych w realizacji poprzednich przedsięwzięć. Dla jednostek jednak brak pewności zatrudnienia, a co za tym idzie – uzyskiwania środków do życia, może wywoływać poczucie zagrożenia, stres i zniechęcenie. Zarządzający coraz częściej dostrzegają ten fakt, co przejawia się m.in. w konstrukcji współczesnych systemów wynagradzania. Obecnie, w przodujących na rynku firmach japońskich, amerykańskich i europejskich, po fali zachwytu i stosowania na szeroką skalę systemów premiowych i prowizyjnych, następuje powrót do rozwiązań zakładających występowanie dużej (procentowo) części stałej wynagrodzenia i mniejszej części ruchomej, której wysokość uzależniona jest od uzyskiwanych wyników, liczby realizowanych zleceń itp. Powodem sygnalizowanych zmian jest dostrzeżenie konieczności zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa personelu.

Brak zapewnienia potrzeb bezpieczeństwa personelu występujący w nowoczesnych rozwiązaniach organizacyjnych może więc w istotny sposób wpływać na

hamowanie rozwoju i rozpowszechniania się tych rozwiązań. Element ten jest silnie akcentowany m.in. przez H. Leavitta i M. Bielskiego [Leavitt 2003, s. 100; Bielski 2002, s. 149].

Odmiennego zdania są autorzy Strategora, którzy twierdzą, że wysoce organiczna i elastyczna struktura organizacyjna, poprzez możliwości dostosowywania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia, ma większe szanse przetrwania na rynku, przez co stwarza poczucie „pewniejszego jutra” i daje poczucie bezpieczeństwa uczestnikom organizacji. Poczucie bezpieczeństwa i stabilności oferowane przez tradycyjne organizacje, bazujące na klasycznych strukturach, a działające w zmiennych warunkach, ma ich zdaniem charakter „krótkowzroczny” i złudny [Strategor 1997, s. 379-385]. Nie ma bowiem pewności, że owa stabilna organizacja jest w stanie przetrwać na rynku. Przedstawione argumenty zdają się przemawiać pod warunkiem przyjęcia założenia o zrozumieniu przez pracowników zależności pomiędzy zmiennością i elastycznością organizacji a jej zdolnościami przetrwania i rozwoju.

3.7. Silne przyzwyczajenie do jednowładztwa

Kolejną barierą z grupy czynników psychologicznych wydaje się być silne przyzwyczajenie ludzi do jednowładztwa i występowania przejrzystych układów hierarchicznych. Obserwacja przyrody pozwala stwierdzić, że układy hierarchiczne nie są wytworem człowieka. Tworzą je zarówno grupy zaawansowanych ssaków, takich jak wilki czy małpy, jak również mniejsze zwierzęta i owady (np. szczury, pszczoły i mrówki). Ludzie od początków rozwoju cywilizacji również dążyli do tworzenia przejrzystych układów hierarchicznych i jednowładztwa. M. Hopej nazywa nasz gatunek mianem „homo hierarchicus”, wskazując istotne znaczenie władzy w życiu człowieka, w jego systemie emocjonalnym i motywacji do działania [Hopej 2004, s. 170]. Analizując historię rozwoju współczesnej cywilizacji, możemy dostrzec, iż w państwach zazwyczaj występował jeden władca (król, cesarz), w religii jeden Bóg (w starożytnych wierzeniach istniało wiele bogów i bogiń, lecz był wśród nich ten najważniejszy). Wrodzone, naturalne dążenie człowieka do jednowładztwa i jasności podporządkowania było więc przez tysiące lat wzmacniane na gruncie społeczno-kulturowym i religijnym.

Elementy nowoczesnych struktur organizacyjnych, takie jak jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy (wielowładztwo), ich zmienność i przechodność (heterarchia), są zatem trudne do zaakceptowania przez ludzi, gdyż nie są oni do tego przyzwyczajeni. Jak pokazują liczne badania, wiele osób nie potrafi funkcjonować w takich „wielowładczych” układach i nie akceptuje ich (zob. np. [Kerzner 2005, s. 89]). Bariera ta może być trudna do pokonania, gdyż wymaga gruntownej zmiany podejścia i postaw niejako naturalnych dla człowieka oraz kształtowanych i wzmacnianych przez tysiące lat.

3.8. Niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień

Jedną z immanentnych cech nowoczesnych struktur organizacyjnych jest niski stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych. Nie są one trwale skupione na najwyższych szczeblach kierowniczych, lecz są przekazywane uczestnikom najbardziej kompetentnym w danym momencie realizacji zadania, zajmującym różną pozycję w organizacji (o ile w ogóle można mówić o zajmowaniu pozycji w tego rodzaju strukturach). Uprawnienia przechodzą zatem pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację określonych zadań, powodując występowanie zmienności ról organizacyjnych i przechodność ośrodków władzy. Takie są założenia teoretyczne funkcjonowania organicznych form organizacyjnych. A jak wygląda praktyka zarządzania? Widoczną barierą upowszechniania się omówionych założeń w rzeczywistości gospodarczej jest niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień decyzyjnych (do dzielenia się władzą). Zajęcie przez człowieka określonego miejsca w hierarchii organizacyjnej i towarzyszące temu posiadanie określonego zestawu uprawnień decyzyjnych wynika najczęściej z posiadania określonej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Zwykle jest również okupione ciężką pracą i licznymi wyrzeczeniami. Ludzie zatem niechętnie dzielą się zdobytym „łupem” w postaci kompetencji decyzyjnych, w obawie przed utratą władzy i pozycji [Fukuyama 2000, s. 209]. Problem ten występował w tradycyjnych strukturach organizacyjnych, gdy chodziło o przekazywanie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii, o decentralizację i usamodzielnianie jednostek biznesowych. W nowoczesnych strukturach wydaje się on przybierać na sile, m.in. ze względu na takie elementy, jak np. zmienność ośrodków władzy. Łatwiej jest bowiem delegować uprawnienia decyzyjne jednej konkretnej osobie, którą się zna i ma się do niej zaufanie, niż wprowadzić ogólną zasadę, iż władzę posiada najbardziej kompetentny w danym momencie członek zespołu. Dodatkowym problemem jest kwestia podziału odpowiedzialności.

3.9. Brak kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi

Nowoczesne formy organizacyjne wymagają od zarządzających i wykonawców posiadania określonego zestawu nowych kompetencji. Jak podkreśla D. Lock, chodzi tu o wiedzę i umiejętności dotyczące pracy w zespole zadaniowym o zróżnicowanym i zmiennym składzie, budowania tymczasowych zespołów o interdyscyplinarnym charakterze, tworzenia sieci skutecznej komunikacji pomiędzy ich członkami, motywowania ich do pracy, nadzorowania i oceniania, rozwiązywania konfliktów itd.

Nie tylko kierowanie zespołem zadaniowym może stanowić problem. Funkcjonowanie w roli wykonawcy niekiedy w kilku zespołach jednocześnie, gdzie skład uczestników jest zmienny, role organizacyjne płynne, nie ma trwałego podziału pracy itd., również wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz

określonej postawy. Bardzo istotną rolę odgrywa tu samodzielność w działaniu, całościowe postrzeganie problemów, kolektywizm i tolerancja różnorodności poglądów i stanowisk.

Braki kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi i funkcjonowania w nich mogą obecnie dość istotnie ograniczać rozwój i upowszechnianie się nowoczesnych struktur organizacyjnych. W obszarze tym widoczne są jednak szybko postępujące zmiany. Zarządzanie projektami, przedstawiające i doskonalące pożądane kompetencje, zaczyna funkcjonować niemal jako odrębna gałąź nauki o zarządzaniu. Powstają liczne publikacje na temat organizacji projektów i kierowania zespołami zadaniowymi, ośrodki naukowe wprowadzają tę problematykę do programu studiów, a firmy szkoleniowe organizują liczne kursy i szkolenia na ten temat. Bariera ta wydaje się zatem możliwa do przezwyciężenia w najbliższym czasie.

3.10. Trudności w opisaniu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań

Z uwagi na swoje własności, takie jak tymczasowość, zmienność występujących konfiguracji itd., nowoczesne struktury organizacyjne są trudne do opisanie i zrozumienia. Nie można bowiem naszkicować tradycyjnego schematu organizacyjnego, który w zwartej i przejrzystej formie przedstawia występujące zależności hierarchiczne i budowę organizacji. Organiczny charakter nowoczesnych struktur organizacyjnych i związane z tym niedogodności w ich przedstawieniu i opisie, znacznie utrudniają zrozumienie istoty tych rozwiązań i czynią je pozornie skomplikowanymi. Powoduje to opory przy wdrażaniu w życie omawianych rozwiązań i ich elementów, ponieważ to, co nie jest znane i zrozumiałe, jawi się jako nadmierne złożone i skomplikowane.

Sygnalizowane opory wzmacniane są mnogością, różnorodnością i obcym brzmieniem występujących terminów, takich jak chociażby „heterarchia”, „intrasieci”, „struktura hipertekstowa” czy „holarchiczna”. Wielość, różnorodność i skomplikowanie stosowanych terminów z jednej strony rodzi zainteresowanie wśród menedżerów i kusi nowością, z drugiej jednak odstrasza niepewnością. Niektórzy przedstawiciele praktyki traktują nowoczesne rozwiązania niemal za egzotyczne, podczas gdy w rzeczywistości je wykorzystują i dążą do rozwijania ich elementów w praktyce. Brak ujednoliconej terminologii i uporządkowania w obszarze nowoczesnych rozwiązań strukturalnych może stanowić istotną barierę szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których, jak pokazują liczne badania, kwalifikacje kadry zarządzającej i pracowników są niższe niż w dużych podmiotach.

3.11. Występowanie kryzysów w organizacjach

Kryzysy mające swe źródła w organizacjach i w ich otoczeniu są obecnie traktowane niemal jako nieodłączny element życia każdej organizacji. Obrazuje to m.in. koncepcja cyklu życia według L.E. Greinera, w myśl której rozwijająca się

organizacja przechodzi przez swoiste fazy rozwoju. W każdej z tych faz po etapie zrównoważonego wzrostu następuje kryzys i dopiero jego przezwyciężenie pozwala przedsiębiorstwu przejść do kolejnej fazy rozwoju.

Jak podkreśla M. Hopej, w warunkach kryzysu i sytuacji kryzysowej wysoką skuteczność wykazują struktury hierarchiczne i silnie scentralizowane¹. Przywołany autor posługuje się słowami P.F. Druckera, który twierdzi, że: „W sytuacji jakiegokolwiek zagrożenia, czego każda instytucja prawdopodobnie wcześniej czy później doświadczy, przetrwanie na rynku jest uzależnione od istnienia odpowiedniej hierarchii [...]. Kiedy statek tonie, kapitan nie zwołuje spotkania w celu wspólnego omówienia strategii działania, ale wydaje rozkaz i oczekuje, że zostanie on natychmiast wykonany [...]. Hierarchia i jej bezsporna akceptacja przez wszystkich członków organizacji jest jedyną nadzieją na złagodzenie skutków kryzysu” [Hopej 2004, s. 174].

4. Podsumowanie

Dynamiczne otoczenie stanowi współcześnie istotny czynnik strukturotwórczy. Pojawiające się i rozwijane na gruncie teoretycznym koncepcje nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych, takich jak wspomniane w opracowaniu struktury zadaniowe, projektowe, sieciowe czy hipertekstowe, w niewielkim stopniu przyjmują się i upowszechniają w praktyce zarządzania. Powodem takiego stanu są liczne bariery i ograniczenia.

Przedstawione i pokrótce scharakteryzowane przeszkody upowszechniania się nowoczesnych rozwiązań zostały zidentyfikowane w toku studiów literaturowych i poparte własnymi doświadczeniami autora. Wśród wskazanych elementów znalazły się zarówno bariery związane bezpośrednio z własnościami nowoczesnych rozwiązań, takie jak brak trwałego porządkowania przez nie elementów organizacyjnych i ujednolicania zachowań uczestników czy brak zapewnienia organizacji określonego poziomu stabilności, bariery związane z ludźmi – ich potrzebami, przyzwyczajeniami i kwalifikacjami, jak również bariery zewnętrzne, takie jak występowanie kryzysów i sytuacji kryzysowych.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje całości omawianej problematyki i nie pretenduje do miana pełnego przeglądu omawianych czynników. Intencją autora jest jedynie zasygnalizowanie problemu i zainspirowanie do prowadzenia pogłębianych badań, wymiany poglądów i dyskusji na ten temat. Problem ten bowiem jest dość rzadko poruszany w literaturze przedmiotu, a z punktu widzenia tworzenia i implementacji nowoczesnych form strukturalnych wydaje się być bardzo istotny.

¹ Elementy te wydają się ze sobą powiązane. Wysoki stopień centralizacji nie jest bowiem możliwy bez występowania trwałego układu hierarchicznego.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Fukuyama F., *Wielki wstrząs*, Wydawnictwo Politeja, Warszawa 2000.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- Hopej M., *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 3.
- Kerpner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Leavitt H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, March 2003.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Piotrowicz A., *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 11.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2001.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

BARRIERS FOR DEVELOPMENT AND SPREAD OF MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary

The dynamism of organizational environment causes birth and development of many concepts of modern, organic organizational structures in the theory of management. The author tries to identify main barriers and limitations for development and spread of modern structural solutions in this article. The text is based on literature studies and author's own experiences.

Janusz Marek Lichtarski – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.