

PRACE NAUKOWE

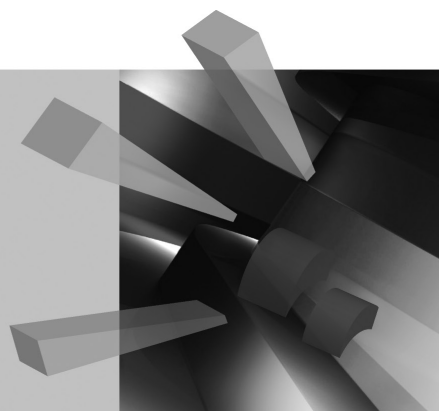
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu	9
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE	19
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami	28
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów	39
Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne.....	67
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność	78
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji	86
Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.....	94
Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych.....	103
Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki.....	111
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)	119
Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji	131
Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości.....	141

Summaries

Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality	18
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW	27

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management	38
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies	46
Piotr Grajewski: Dynamic business process management	54
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons	66
Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework	77
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products	118
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization	140
Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

Magdalena Hopej-Kamińska

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wroclawska

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ – LEKCJE FUTBOLU

Streszczenie: W artykule podjęto próbę redefinicji pojęcia organicznej struktury organizacyjnej. Analiza struktury FC Barcelony prowadzi do wniosku, że organiczne rozwiązanie strukturalne jest bardziej skomplikowane niż to opisane przez T. Burnsa i G.M. Stalkera. Struktura organiczna jest bardzo elastyczna, charakteryzuje się niskim stopniem specjalizacji, cechują ją stosunkowo stały podział pracy, płaska konfiguracja (hierarchia), wysoki stopień decentralizacji oraz standaryzacji i formalizacji działań. Dodatkowo struktura organizacyjna, jak i inne elementy organizacji, powinna być oparta na nadrzędnych wartościach.

Słowa kluczowe: struktura organiczna, niepewność otoczenia, innowacyjność, paradygmat.

1. Struktura organizacyjna – istota, funkcja i czynniki strukturotwórcze

Przyjmuje się, że struktura organizacyjna jest zbiorem reguł porządkujących zachowania członków organizacji. Są one, w jakimś stopniu, regułami wprowadzanymi formalnie, tj. mają formalny charakter. Nierzadko jednak powstają spontanicznie i sprawdzają się w codziennej pracy. Takie niesformalizowane reguły mają „jakby zakulisowy charakter i są dodatkowym źródłem wzorców orientacyjnych i oczekiwań, które korespondują zazwyczaj z regułami formalnymi [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 277].

Można powiedzieć, że reguły organizacyjne wyznaczają sposoby działania uczestników organizacji, czyniąc je bardziej przewidywalnymi. Ograniczają dowolność i nieprzewidywalność zachowań przez:

- „z jednej strony, zredukowanie złożoności organizacji, podział jej uczestników na różne grupy (np. kierujących – kierowanych, sztabowych – liniowych, pionowy, komórki itp.) i określenie miejsca przypadającego każdemu członkowi organizacji w podziale władzy, zadań i obowiązków,

- z drugiej strony, wyznaczanie ogólnych ram zachowania się w organizacji, zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących różne role organizacyjne (np. przez dostarczenie wzorca bezosobowych stosunków służbowych, nacisk na komunikację raczej kierowniczą niż horyzontalną, sankcjonowanie norm postępowania opartych na przepisach, nie zaś zwyczajach” [Mreła 1983, s. 36].

Struktura dowolnej organizacji jest wynikiem oddziaływania wielu różnych czynników. W ich badaniu stosowano dotąd dwa podejścia. Jedno z nich (jednowymiarowe) charakteryzuje się tym, że strukturę organizacyjną próbuje się wyjaśnić za pomocą jednego tylko czynnika. Przykładami są m.in. badania:

- P.M. Blaua i F. Schoenherra [1971], wskazujące na efekty strukturotwórcze wielkości organizacji,
- T. Burnsa i G.M. Stalkera [1961], którzy podjęli próbę wyjaśnienia rozwiązań strukturalnych przez dynamikę otoczenia,
- A.D. Chandlera [1962], ujawniające, że struktura organizacyjna jest zdeterminowana przez strategię organizacji,
- J. Woodward [1965], wyjaśniające strukturę przez stosowaną technologię.

Drugie podejście (wielowymiarowe), mające wykluczyć wady podejścia jednowymiarowego, opiera się na założeniu, że każda organizacja ma określoną wielkość, stosuje określoną technologię, realizuje taką, a nie inną strategię, funkcjonuje w określonym otoczeniu itp. Przedmiotem analizy są więc zależności między różnymi czynnikami strukturotwórczymi z jednej strony a charakterystykami strukturalnymi z drugiej. Jako przykłady można przytoczyć m.in. badania przeprowadzone przez:

- tzw. grupę astońską [Pugh, Hickson, Hinnings, Turner 1969],
- A. Kiesera i H. Kubicka [1983],
- K. Mrełę i in. [Mreła 1983].

Niniejszy artykuł opiera się na próbie syntezy obu podejść. Przyjmuje się mianowicie, że kształt struktury organizacyjnej jest skutkiem oddziaływania wielu czynników, z których jeden odgrywa nadrzędną rolę.

2. Struktura drużyny FC Barcelona i jej uwarunkowania

Jak twierdzą D. Bolchover i Ch. Brady [2007], biznes zdaje się obecnie zmierzać drogą, którą futbol przebył jakiś czas temu, ponieważ od dość dawna pojawiają się w nim wszystkie ważniejsze problemy związane z zarządzaniem organizacją funkcjonującą w globalnym otoczeniu gospodarczym. Co więcej, występują one w większym nasileniu i są bardziej widoczne ze względu na olbrzymie zainteresowanie mediów. W końcu w piłce nożnej jest każdego roku kilkadziesiąt swego rodzaju walnych zebrań akcjonariuszy z udziałem wielu tysięcy osób [Bolchover, Brady 2007].

Jedną z najlepszych drużyn w historii futbolu jest FC Barcelona. Korzenie jej aktualnej struktury (sposobu zorganizowania) sięgają przełomu sześćdziesiątych

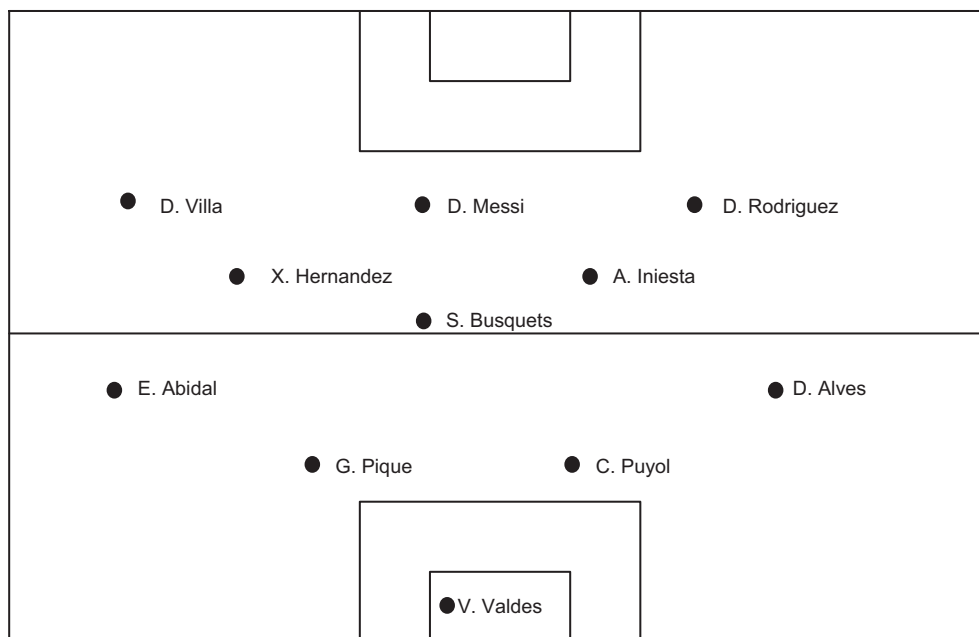
i siedemdziesiątych lat ubiegłego wieku, kiedy R. Michels (trener Ajaxu Amsterdam) doszedł do wniosku, że kluczem do zwycięstw nie jest jak najszybsze pozbywanie się piłki, lecz jej posiadanie (standardem był wówczas system zwany brasi-lianą, w którym występowało czterech obrońców, dwóch pomocników, a w ataku – dwóch skrzydłowych i dwóch środkowych napastników). Zaczął więc stopniowo przesuwac obrońców i pomocników w kierunku ataku tak, aby dysponować przewagą liczebną w tzw. środku pola. Kształtował się tym samym schemat ustawienia piłkarzy 1-4-3-3, w którym utrzymywanie się drużyny przy piłce jest dużo prostsze, zwłaszcza w sytuacji, kiedy przeciwnik ma w centrum jedynie dwóch piłkarzy. Jest to przede wszystkim konsekwencja dużej wymienności funkcji, ponieważ piłkarze nie są przywiązani do swojej pozycji na boisku – obrońcy mogą dublować napastników, ci zaś – obrońców przy wzajemnej asekuracji. Taka gra zaowocowała wspaniałymi wynikami osiąganymi zarówno przez Ajax Amsterdam (trzy wygrane z rzędu Puchary Europy), jak i przez reprezentację Holandii, którą R. Michels doprowadził do finału mistrzostw świata [*Estamos tocando tiki-taka*].

Wkrótce po mistrzostwach świata R. Michels został trenerem Barcy, której najistotniejszym ogniwem był jego rodak – J. Gruyff. Ten nominalny napastnik, często jednak cofający się głęboko po piłkę, nie tylko zdobył pierwsze od czterech lat Mistrzostwo Hiszpanii dla „Dumy Katalonii”, ale uczył się także trenerskiego rzemiosła od swojego mentora. Po zakończeniu kariery zawodowej pracował jako trener w Ajaxie Amsterdam, a od 1988 r. – w FC Barcelona. W swojej pracy posunął się, podkreślić należy, o krok dalej w zagęszczaniu środka pola. Preferował mianowicie schemat 1-3-1-4-2: z dwoma ofensywnie usposobionymi pomocnikami i „szerokimi skrzydłami”. Chodziło w tym wszystkim zarówno o nadzwyczajnie długie posiadanie piłki, jak również o piękno gry – zdaniem J. Gruyffa, piękne mogą być nie tylko gole, ale i podania. Domena piękna uległa tym samym niejako rozszerzeniu. „Bo główki i woleje każdemu mogą się udać, fajerwerki wybuchają w każdym meczu, natomiast kreacja, by tak rzec, rzeźby terenu, ukrwawienie jałowej przestrzeni środka, przeciwstawnej gorącej przestrzeni pola karnego, należy do sztuki wyższej” [Bieńczyk 2011].

J. Gruyff, jako piłkarz, trener, a później działacz, wywarł ogromny wpływ na to, co dzieje się w katalońskim klubie. Dzisiejsza drużyna promieniuje jego inwencją i rozumieniem futbolu. Mówi się, że to on polecił prezesowi klubu na stanowisko trenera F. Rijkaarda, w którego głowie rodziła się *tiki-taka* (w taki sposób określa się obecnie grę katalońskiej drużyny) w kształcie, w jakim znamy ją dzisiaj. Przepis był prosty: kiedy wszyscy dążą do zawężania pola gry, należy na niewielkim obszarze znaleźć przestrzeń do rozgrywania piłki. Rozwiązaniem okazała się, stwarzająca możliwość krótkich, mało ryzykownych podań, duża ruchliwość zawodników bez piłki, zaś głównym sposobem prowadzenia ataku – konsekwentne przesuwanie się w kierunku bramki przeciwnika za pomocą licznych kontaktów z piłką prawie całej drużyny [*Estamos tocando tiki-taka*].

Do panteonu piłki wielkiej i pięknej Barca weszła jednak przede wszystkim wtedy, kiedy jej trenerem został J. Guardiola (był nim w okresie 2008-2012). W jego

drużynie właściwie nie było typowych napastników. Widać to na boisku: w bramce V. Valdes, następnie czterech nominalnych obrońców, tj. D. Alves, C. Puyol (ewentualnie J. Mascherano), G. Pique, E. Abidal. Dalej jest już futbol totalny, czyli sześciu ofensywnych piłkarzy: po jednej stronie – D. Villa, po drugiej – P. Rodriguez (ewentualnie A. Sanchez), natomiast pozostali zajmują środek pola: S. Busquets, X. Hernandez, A. Iniesta i L. Messi (rys. 1).



Rys. 1. Struktura drużyny FC Barcelona

Źródło: [Notes taktyka: FC Barcelona].

Schemat ustawienia piłkarzy (wydaje się, że jest to ustawienie 1-4-6) wsparty jest, podkreślić należy, wieloma rutynowymi zachowaniami zawodników. Na przykład: bardzo często ofensywni piłkarze cofają się, by uciec od środkowych obrońców rywala i znaleźć dla siebie miejsce na rozegranie akcji. Innymi słowy, szukają sobie wolnej przestrzeni na dogranie im podania, robiąc to samo po pozbyciu się piłki. Piłkarzy FC Barcelona trudno więc upilnować, nawet przy dokładnym pressingu. Rywal stosujący ten sposób prowadzenia gry musi się liczyć z tym, że po wymianie wielu krótkich podań pojawi się możliwość nieschematycznego przerzutu piłki i tym samym rozmontowania obrony przez Barcę.

Charakterystyczne są także bardzo ofensywne akcje nominalnego obrońcy – D. Alvesa. Są one konsekwencją zawężania pola gry przez przeciwnika, w związku

z czym jego obrona gra zwykle na bardzo małej przestrzeni. Drużyna z Katalonii przenosi wtedy ciężar gry na lewą stronę boiska, na którą przesuwa się również strefa krycia. W ten sposób po przeciwnej stronie powstaje sporo miejsca, w które posyłana jest tzw. prostopadła piłka do D. Alvesa, ten zaś, często niepozornie, przesuwa się po swojej flance, by nagle okazać się ogromnym zagrożeniem dla bramkarza [*Estamos tocando tiki-taka*].

Szybkie wzajemne podania, przy zachowaniu kontroli nad piłką, stosunkowo łatwo opanowują, podkreślić należy, niewysocy piłkarze. Zwrotność i ruchliwość, połączona z dużą częstotliwością kroków, są łatwiejsze wtedy, kiedy środek ciężkości ciała, boisko i piłka są blisko siebie; wzrost wielu graczy FC Barcelona nie przekracza 175 cm: D. Alves ma – 173 cm wzrostu, A. Iniesta – 170 cm, L. Messi – 170 cm, P. Rodriguez – 169 cm, X. Hernandez – 168 cm [Blank 2011].

Piłkarzy Barcy łączy ponadto prawie paranormalna empatia w stosunku do partnera – czytanie w jego myślach oraz przewidywanie, co zamierza. W najwyższym stopniu taki sposób rozumienia gry opanowali A. Iniesta i X. Hernandez. Obaj grają razem od dziesięciu lat, wyrosli w szkole piłkarskiej La Masia, której system edukacji narzuca twarde postcruyffowskie reguły: po przyjęciu piłki należy ją błyskawicznie podać partnerowi, bramkarz nie powinien wykopywać piłki, lecz przekazywać ją obrońcom, przede wszystkim zaś akcje muszą być budowane cierpliwie od własnego pola karnego. O tych regułach piłkarze muszą myśleć bez przerwy, w każdej chwili wiedzieć, gdzie na boisku znajdują się koledzy z drużyny, oraz rozpoznać sytuację, w której wszyscy jednocześnie mają zastosować pressing [Stec 2009].

Oparty na tych wyuczonych regułach sposób gry Barcy urzeka swoim pięknem może nie każdego kibica, ale z pewnością wielu fanów na całym świecie. Powoduje, że wbijają oni oczy tam, gdzie jeszcze „nic się nie dzieje, w codzienną niejako przestrzeń, w której pojawia się piękno porównywalne ze strzałem L. Messiego, a może nawet w jeszcze większym stopniu niż wtedy, kiedy Messi strzela i zdobywa bramkę” [Bieńczyk 2011].

Nie dziwi przeto, że sposób gry „Dumy Katalonii” usiłuje się kopiować m.in. w Bundeslidze. Zdecydowanymi zwolennikami barcelońskiej sztuki piłkarskiej są trenerzy Borussia Dortmund i FZ Mainz 05. Również szef niemieckiej reprezentacji J. Löw zdaje się dążyć do tego, by jego piłkarze przyswoili sobie szybkie, bliskie murawy przekazywanie piłki. Jednak naśladowanie *tiki-taki* nie jest proste. Koncepcja utrzymywania piłki i jej cyrkulacji autorstwa L. van Gaala poniosła porażkę w FC Bayern München. A to właśnie on, jako trener Barcy, wprowadził do drużyny X. Hernandeza, który określa siebie mianem ostatniego romantyka futbolu [Blank 2011].

Do jakich wniosków prowadzą powyższe rozważania? Po pierwsze, schemat drużyny (schemat ustawienia piłkarzy na boisku oraz związane z nim ich rutynowe zachowania) opiera się na niezmiennych się od wielu lat nadrzędnych wartościach, którymi są: posiadanie piłki, piękno gry oraz, oczywiście, zwyciężanie – bycie najlepszą drużyną i pokonywanie innych. Po drugie, nadrzędne wartości nie

determinują jednej, określonej struktury drużyny, lecz wytyczają zbiór możliwych rozwiązań strukturalnych (struktura Barcy J. Guardioli różni się od struktury Barcy F. Rijkaarda, ta zaś – od struktury Barcy J. Gruyffa). Po trzecie, aktualny kształt bardzo elastycznej struktury drużyny zależy również od innych czynników, m.in. od tego, czym była ona wcześniej, oraz od osobowości trenera. Po czwarte, sposób zorganizowania Barcy nie jest ani prosty, ani przejrzysty. Po piąte, w futbolu sukces można osiągnąć nie drogą zmian w strukturze drużyny dokonywanych pod kątem możliwości aktualnych jej członków, ale przez podporządkowanie gospodarki talentami pomysłom dotyczącym organizacji drużyny i systemowi jej gry.

3. Czego można się nauczyć od piłki nożnej w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej?

Przyjmuje się, że nadrzędne wartości:

- są dziełem myśli i ludzkich odczuć; nie są więc czymś samym w sobie, całkowicie niezależnym od naszego odniesienia od nich,
- mają normatywny, tj. powinnościowy charakter,
- wpływają na zachowania ludzi i stanowią kryteria wyboru celów indywidualnych i zbiorowych,
- są zbiorem przekonań, od których nie można odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań [Collins, Porras 2003; Krzyżanowski 1999].

Tak rozumiane, sprzyjają osadzeniu organizacji na trwale w rzeczywistości, bowiem:

- ułatwiają zrozumienie tego, dlaczego ona funkcjonuje i dlaczego ma funkcjonować w przyszłości,
- wywierają wpływ na wszystkie pozostałe elementy organizacji, m.in. na strukturę organizacyjną, strategię i członków organizacji,
- redukują niepewność zachowań organizacyjnych; oferują pewne minimalne standardy pracy oraz etyczny punkt oparcia działań,
- zwiększają wzajemne zaufanie, będące smarem usprawniającym działania wszelkich grup i osób [Collins, Porras 2003; Fukuyama 2000]¹.

¹ Wydaje się, że sformułowanie nadrzędnych wartości może być powierzone niewielkiemu zespołowi złożonemu z menedżerów najwyższych szczebli hierarchii oraz założycieli organizacji, jeżeli, oczywiście, są jeszcze jej członkami [Lencioni 2004]. Udział menedżerów można uzasadnić tym, że nadrzędne wartości niewątpliwie ułatwiają wykonywanie działań zarządczych, przeto nie tylko mogą, ale wręcz muszą mieć wpływ na to, jakie wartości będą regulowały ich zachowania. Współudział założycieli jest natomiast pożądanym przede wszystkim dlatego, że ich zamierzenia są często wzorcem działania organizacji osiągających w długim okresie ponadprzeciętne wyniki [Collins, Porras 2003].

Nadrzędne wartości powinny być również intensywnie propagowane. Ze względu na to, że zagadnieniom wartości często towarzyszy klimat cynizmu, dobrze jest, kiedy zwłaszcza przełożeni traktują je

Jak ujawniły badania przeprowadzone przez J.C. Collinsa i J.I. Porrasa [2003], nadrzędne wartości wielu organizacji zwykle wskazują na konieczność wprowadzenia zmian prowadzących do wyższej efektywności działania (np. „nie będziesz zabijał pomysłów na nowe produkty” – 3M, „innowacja oparta na nauce, a nie naśladowni” – Merck, „ciągłe ulepszanie wszystkiego, co firma robi – idei, jakości, zadowolenia klientów” – Motorola). Nie sprzyja im niewątpliwie sztywna, mechaniczna struktura organizacyjna, będąca podstawą zarządzania ukierunkowanego na wewnętrzne problemy efektywności, w którym standardy pracy są wykorzystywane do rozciągnięcia ścisłej kontroli nad wszystkimi uczestnikami organizacji i w którym stosuje się system dotkliwych kar, aby wymusić ich przestrzeganie [Liker 2005]. Jeżeli ponadto jedną z wartości jest integralność (jak np. w General Electric), to zbiór niejako dopuszczalnych rozwiązań strukturalnych jest jeszcze bardziej ograniczony, ponieważ tzw. wielowymiarowe struktury organizacyjne sprzyjają konfliktom kompetencyjnym, walce o władzę, a także wiążą się z ryzykiem wywołania poczucia anarchii. Oznacza to, że nadrzędne wartości są czynnikiem strukturotwórczym w tym sensie, że wskazują nie jedną, określoną strukturę, lecz zbiór rozwiązań strukturalnych wykluczających inne.

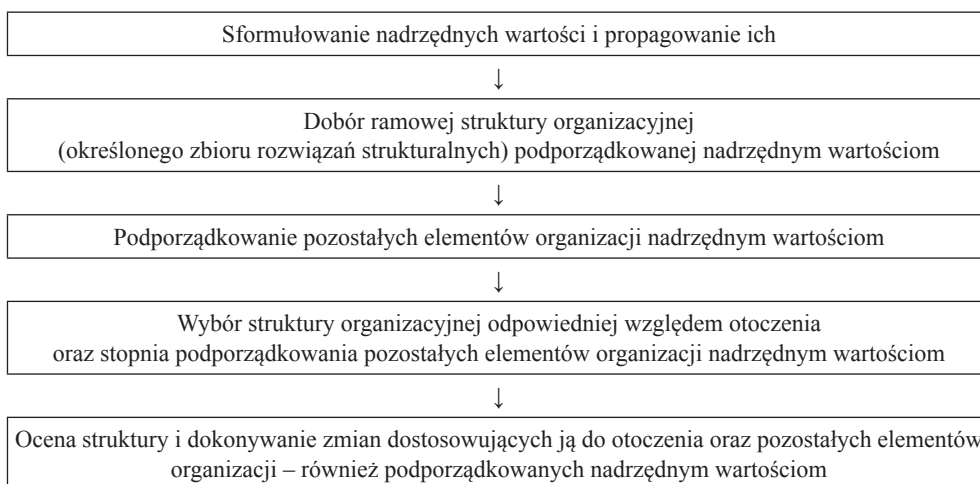
Jak wiadomo, struktura organizacyjna jest powiązana z innymi elementami organizacji, m.in. z jej uczestnikami organizacji, ze stylem i z kulturą zarządzania [Peters, Waterman 1984]. Jeżeli przykładowo nadrzędne wartości stymulują postęp (trudno sobie wyobrazić współczesne organizacje bez ich ukierunkowania na wzrost innowacyjności), należy dążyć do tego, by uczestnicy organizacji byli ludźmi kreatywnymi, realizującymi działania w warunkach partycypacyjnego stylu zarządzania i partycypacyjnej (otwartej) kultury organizacyjnej.

Proces, o którym mowa, nie jest ani łatwy, ani też realizowany w jakimś ściśle określonym czasie. Ma ciągły charakter i jest ukierunkowany na wzrost stopnia podporządkowania nadrzędnym wartościom pozostałych elementów organizacji. Przykład Barcy, zwłaszcza w zakresie gospodarki talentami, wskazuje, że jest to nie tylko możliwe, ale w dużej mierze przyczynia się do powodzenia działania zorganizowanego.

Odpowiedniość struktury organizacyjnej względem pozostałych elementów organizacji oraz, oczywiście, otoczenia, wydaje się najważniejszym kryterium wyboru jednego z dopuszczalnych przez nadrzędne wartości rozwiązań strukturalnych. Wyłania się w ten sposób schemat postępowania w kształtowaniu struktury organizacyjnej podporządkowany nadrzędnym wartościom. Przedstawiono go na rys. 2.

Kolejna nauka płynąca z futbolu Barcy wiąże się z paradygmatem T. Burnsa i G.M. Stalkera [1961]. Jak wiadomo, przywołani autorzy ustalili, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest mechanistyczny system zarządzania, natomiast dla burzliwego – organiczny. Podkreślić należy, że obydwa systemy opierają się na strukturach organizacyjnych charakteryzujących się przeciwstawnymi cechami (tab. 1).

z całą powagą i odwołują się do nich przy każdej nadarzającej się okazji. Pracownicy muszą być przekonani, że tak naprawdę prawdziwym szefem organizacji są właśnie jej nadrzędne wartości [Hopej 2005].



Rys. 2. Proces kształtowania struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Cechy struktur organizacyjnych odpowiadających mechanistycznemu i organicznemu systemowi zarządzania

Struktura \ Cechy	Mechanistyczna	Organiczna
Specjalizacja	Wysoki stopień specjalizacji działań	Niski stopień specjalizacji działań
Hierarchia	Smukła (niewielka przeciętna rozpiętość kierowania, wiele szczebli hierarchii)	Płaska (duża przeciętna rozpiętość kierowania, niewiele szczebli hierarchii)
Centralizacja	Wysoki stopień centralizacji	Niski stopień centralizacji
Formalizacja	Wysoki stopień formalizacji działań	Niski stopień formalizacji działań
Standaryzacja	Wysoki stopień standaryzacji działań	Niski stopień standaryzacji działań

Źródło: opracowanie na podstawie [Burns, Stalker 1961].

Spróbujmy przyjrzeć się bliżej cechom struktury organicznej, która ze względu na dużą elastyczność wydaje się właściwym rozwiązaniem strukturalnym dla wielu współczesnych organizacji. Jak wiadomo, podział pracy, na co zwrócił już uwagę H. Fayol, ma swoje granice, „których – jak uczy doświadczenie i poczucie umiaru – nie można przekraczać” [Twórcy naukowych podstaw organizacji 1972, s. 28]. W przypadku nowego spojrzenia na organiczne rozwiązanie strukturalne nie sięga on głęboko, ponieważ dominuje całościowe ujęcie wymagające od uczestników szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności [Lichtarski 2011]. Nie przejawia się ono jednak w tym, że w podstawowych jednostkach organizacyjnych, których specjalizacja jest zdeterminowana zakresem i złożonością realizowanych zadań, wszyscy robią

wszystko. W sprawnych jednostkach jest tak, że każda osoba wie, jaką rolę odgrywa najlepiej, i przez większość czasu ją odgrywa, co oznacza względnie trwałe charakter podziału pracy [Buckingham, Coffman 2010]. Można przy tym dopuszczać do pewnej niejednoznaczności i zachodzenia na siebie ról po to, by stawał się on jasny i wyraźny dopiero podczas pracy. Chodzi o stworzenie warunków, w których podstawą zachowań organizacyjnych nie jest bardzo ścisły podział pracy, ale są nią wspólne, zespołowe działania [Morgan 1997].

Jakkolwiek organizacje ze strukturą organiczną nie są uhierarchizowane w tym samym sensie jak ze strukturą mechanistyczną, również są w pewien szczególnie sposób uwarstwione [Lichtarski 2011]. W jej ramach działają bowiem nie kierownicy (szefowie), lecz trenerzy szczebla centralnego i lokalnego. Ci pierwsi koncentrują swoją uwagę głównie na:

- sformułowaniu nadrzędnych wartości i ich propagowaniu,
- rozwijaniu wizji i misji organizacji,
- projektowaniu procesów uczenia się,
- badaniu organizacji jako systemu,
- gospodarce talentami.

Trenerzy szczebla lokalnego zajmują się natomiast tworzeniem warunków umożliwiających innym działania. Pozwalają swoim podopiecznym na względnie samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami z odwoływaniem się przede wszystkim do nadrzędnych wartości. Usiłują jednocześnie docierać do wnętrza każdego z nich i wykorzystać jego wyjątkowe talenty dla osiągnięcia celów organizacji [Hopej 2004].

Zachowania członków organizacji są ponadto regulowane za pomocą licznych, nierzadko sformalizowanych, procedur działania i ujednoliconych sposobów postępowania. Daleko idąca standaryzacja działań nie ma jednak represyjnego charakteru, ograniczającego zdolności ludzi do elastyczności i rozwoju. Wręcz przeciwnie, sprzyja poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań problemów oraz elastyczności w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu. „Powinniśmy do tego podchodzić w następujący sposób: jeżeli proces nie jest wystandaryzowany (a więc jest przypadkowy i chaotyczny), a my wprowadzimy do niego jakieś usprawnienia, to co w rzeczywistości zostanie usprawnione? Czy usprawniliśmy przypadkowość? A może po prostu dodaliśmy jedynie kolejny sposób wykonania pracy i w rezultacie powiększyliśmy chaos? Jeżeli pracownik w sposób kreatywny usprawni pracę, ale nie stanie się to standardem, to praca ta zostanie usprawniona jedynie w przypadku tej jednej osoby. Nikt inny nie jest w stanie skorzystać z tej pozytywnej zmiany. Jeżeli usprawnienie ma na celu wprowadzenie standaryzacji, to musimy stworzyć platformę, na której zespoły będą mogły w sposób ciągły usprawniać proces. To podwaliny pod utworzenie organizacji uczącej się” [Liker, Meier 2011, s. 152-153].

W obliczu powyższych rozważań możliwa jest, jak się wydaje, redefinicja pojęcia organiczności struktury organizacyjnej. Jest to mianowicie bardzo elastyczne rozwiązanie strukturalne, charakteryzujące się niskim stopniem specjalizacji, bę-

dącym konsekwencją nie płynnego, ale względnie trwałego podziału pracy, płaską konfiguracją (hierarchią), wysokim stopniem decentralizacji oraz wysokim stopniem standaryzacji i formalizacji działań. Ergo, taka struktura umożliwi szybkie przystosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, przy istnieniu licznych, zazwyczaj sformalizowanych procedur działania i ujednoczonych sposobów postępowania.

Wiąże się z tym następną lekcją dotyczącą prostoty struktury organizacyjnej. Wielu teoretyków zarządzania i menedżerów zdaje się reprezentować pogląd, że we wszystkich sprawach *simplex veri sigillum* (prostota jest oznaką prawdy), i postuluje kształtowanie prostych rozwiązań strukturalnych². Struktura organizacyjna powinna przeto opierać na ograniczonej do niezbędnego minimum głębokości podziału pracy oraz wymaganej koordynacji. Dobrze ilustruje to metafora ze skorupką jajka, którą jako pierwszy zaprezentował M. Hammer [1999] w celu wyjaśnienia istoty reinyżynierii, można ją jednak odnieść również do struktury organizacyjnej. Przyczyną każdej organizacji jest bowiem podział pracy, którego skutki można sobie wyobrazić jako fragmenty skorupki jajka. Podział pracy rodzi z kolei, jak wiadomo, potrzebę koordynacji, tj. połączenia tych fragmentów w jedną całość za pomocą jakiejś ilości kleju. Każdy szew jest jednak sztuczną ingerencją, mimo wszystko osłabiającą strukturę skorupki jako całości. W celu ograniczenia problemów związanych z klejeniem, które przecież kosztuje, należy kleić możliwie największe fragmenty skorupki. Mniej wówczas będzie kleju, tj. hierarchii, planów i programów, a także samouzgodnień, a skorupka, jako całość, będzie nie tylko mniej kosztowna, ale również mniej krucha i bardziej stabilna.

Nowe spojrzenie na strukturę organiczną prowadzi do wniosku, że jest ona bardziej złożonym rozwiązaniem niż to, które jawi się w świetle badań T. Burnsa i G.M. Stalkera. Mało tego, wysoki stopień standaryzacji i formalizacji działań umożliwia w zaplanowany sposób przeprowadzenie działań wtedy, kiedy w realizacji celów organizacji pojawią się problemy i niezbędne jest wprowadzanie zmian o innowacyjnym charakterze. Wyćwiczone i rutynowe zachowania nie są przy tym konsekwencją, ale podstawą usprawnień. Umiejętności wynikają bowiem z opanowania i celowego wykorzystania standardów pracy, a niektóre dokonywane zamiany są w gruncie rzeczy nieoczekiwanymi niejako choreografiami opanowanych, rutynowych zachowań [Gaitanides 2010].

4. Uwagi końcowe

W ostatnich latach FC Barcelona odniosła wiele spektakularnych sukcesów, m.in. cztery razy triumfowała w rozgrywkach Ligi Mistrzów, pięciokrotnie zdobywała

² J. Welch i S. Welch piszą: „Jeżeli chcesz skutecznie zarządzać ludźmi, pomóż im – spraw, by zrozumienie schematu organizacyjnego nie wymagało od nich dużej wyobraźni. Powinien on nakreślić przejrzysty obraz relacji między przełożonymi a podwładnymi i precyzyjnie określić, kto za co odpowiada. Również ważne jest to, aby struktura firmy była płaska” [Welch, Welch 2005, s. 141].

Mistrzostwo Hiszpanii, dwa razy zdobyła Puchar Interkontynentalny (klubowe Mistrzostwo Świata). Niezależnie od tego, czy w przyszłości osiągnięcia „Dumy Katalonii” będą równie wielkie, już dziś mówi się, że jest jedną z najlepszych drużyn w historii futbolu. W niemałym stopniu jest to konsekwencją tego, że podstawą wielu decyzji w tym klubie są nadrzędne wartości, będące, podkreślić należy, brakującym elementem wielu współczesnych organizacji [Liker, Meier 2011]. W obecnych czasach, kiedy dominuje cynizm wobec wszelkich wartości, postawa Barcy wydaje się alternatywą. To przykład tego, co można osiągnąć, gdy członków organizacji łączy coś więcej niż tylko zwykłe zarabianie pieniędzy.

Przedstawione w artykule rozważania zakładają, że struktura organizacyjna oraz inne elementy organizacji opierają się na nadrzędnych wartościach. Umożliwia to spojrzenie na rozwiązania strukturalne z szerszej perspektywy, dzięki czemu:

- zdają się stanowić wraz z pozostałymi elementami organizacji bardziej spójną całość,
- ich zmiany mieszczą się w pewnych granicach, co zwiększa ciągłość organizacyjną (wyrażającą się w tym, że w dowolnym stanie struktury można znaleźć odniesienia do tego, czym była wcześniej), sprzyjającą kształtowaniu ładu w organizacji,
- okazują się nie być podporządkowane, jak to się niekiedy postuluje, możliwościom członków organizacji, ponieważ polityka kadrowa również opiera się na nadrzędnych wartościach; jeżeli przyjrzymy się bliżej Barcy, to dostrzeżemy nie tylko wielkich piłkarzy, ale przede wszystkim jej organizację i system gry, w które zostały wkomponowane wielkie indywidualności,
- takie ich cechy, jak standaryzacja i formalizacja działań, stają się innym jakościowo zjawiskiem; można bowiem zaprojektować procedury działania i opracować dokumenty organizacyjne, które w sposób precyzyjny i jednocześnie elastyczny kształtują zachowania organizacyjne,
- ich prostota nie jest gwarancją sukcesu; struktura organizacyjna nie jest zresztą *panaceum* na wszelkie dolegliwości organizacji, ponieważ sama przez się, jak pisał wiele lat temu P.F. Drucker [1954], nie produkuje osiągnięć.

Literatura

- Bieńczyk M., *Mali wielcy ludzie*, <http://tygodnik.onet.pl>, 28.06.2011.
- Blank L.M., *Fußballstilkunde: Was ist Tiki Taka*, <http://louismaxblank.suite101.de/>, 5.05.2011.
- Blau P.M., Schoenherr F., *The Structure of Organizations*, New York 1971.
- Bolchover D., Brady Ch., *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2007.
- Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, New Media, Warszawa 2010.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge 1962.

- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, Wrocław 2003
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
- Estamos tocando tiki-taka*, 2011, <http://www.taktycznie.net/2011/06/estamos-tocando-tiki-taka.html>, 8.02.2012.
- Fukuyama F., *Wielki wstrząs: natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Bertelsmann Media Warszawa 2000.
- Gaitanides M., *Was kann das Prozessmanagement vom Fußball lernen*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2010, nr 5.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kieser A., Kubicek H., *Organisation*, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1983.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Liker J.K., Meier D.P., *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik zarządzania 4P Toyoty*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2011.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinnings C.R., Turner C., *The context of organization structure*, „Administrative Science Quarterly” 1969, no. 14.
- Stec R., *La Masia. Wymarzone miejsce do grania w piłkę, czyli gdzie dorastają dzieci Barcelony*, 2009, http://www.sport.pl/sport/1,65026,7315761,La_Masia_Wymarzone_miejsce_do_grania_w_pilke_czyli.html, 30.11.2011.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
- Woodward J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, London 1965.

SHAPING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE – FOOTBALL LESSONS

Summary: The considerations presented in the article assume that it is possible to redefine the organic organizational structure. The analysis of FC Barcelona structure leads to a conclusion that the organic structure is a more complex solution than that one which appears in Burns and Stalker’s research. This is a very flexible structural solution characterized by a low degree of specialization, being the consequence of not smooth, but relatively permanent work division, flat configuration (hierarchy), high degree of decentralization, as well as of standardization and formalization of activities. Last but not least organic organizational structure and other elements of an organization should be based on their core values.

Keywords: organisational structure, environment uncertainty, innovation, paradigm.