

Katedra Teorii Organizacji
Uniwersytet Warszawski

Stefan KWIATKOWSKI

Wymiary organizacji. Dylematy poznania

Определение размеров организации. Дилематы познания

Dimensions of the Organization. Dilemmas of Cognition

Scena codzienna: Do sklepu z napojami chłodzącymi przywieziono wodę mineralną. Pojemniki z ciężkimi litrowymi butelkami ustawiono na ulicy. Szybko zbiera się kolejka chętnych. Prawie każdy z pustą skrzynką lub torbą wypchaną butelkami. Na dworze skwar i duchota. Sprzedawca sprawdza dostawę, podpisuje dokumenty, bierze wózek i... zaczyna przewozić skrzynki do sklepu. Droga długa, kilkanaście metrów. Robota ciężka. Tłum nieprzyjazny i niecierpliwy. Raz za razem ktoś nowy sugeruje, by sprzedawać wodę przed sklepem. W sklepie jest stolik, jest krzesło, jest przenośna kasetka na pieniądze. Sprzedawca jest nieustępliwy, zawzięty, uparty. Heros pracy. Obficie zlany potem, przewozi skrzynki. Tłum rośnie. Po przewiezieniu chwila na odpoczynek. Chwila tylko, bo tłum jest nieprzyjazny i natrętny. Sprzedawca przystępuje więc do sprzedawania. Po kilku godzinach towar znika. Sprzedawca zamyka sklep wcześniej, bo nie ma już żadnej pracy poza wpłaconiem utargu do banku. Pracował ciężko, pracował wydajnie i — zważywszy, że w transporcie skrzynek zbił tylko kilka butelek — pracował sprawnie. Sprawnie to znaczy jak — skutecznie, ekonomicznie, korzystnie? Nie, po prostu sprawnie w potocznym tego słowa znaczeniu. Sprawnie w znaczeniu manipulacyjnym.¹

W swej klasycznej książce o zarządzaniu Peter Drucker wyróżnia dwa jego aspekty, lub — jak to określa — wymiary: administrację

¹T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, s. 228.

i przedsiębiorczość.² Administrowanie polega na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów, wzorców, sposobów działania. Przedsiębiorczość natomiast opiera się na poszukiwaniu efektywnego użycia zasobów, na wynajdywaniu nowych wzorców i sposobów działania. Działanie sprawne to właściwe, w sensie bliskim manipulacyjnemu, zręcznemu, wykonywanie rzeczy („doing things right”). Działanie efektywne to wykonywanie rzeczy właściwych („doing the right things”).

Nasz sprzedawca działał więc nad wyraz zręcznie i nad wyraz ... nieefektywnie. Sprzedając wodę przed sklepem, zaoszczędziłby sobie wiele pracy, bo puste butelki wozić jest łatwiej niż pełne. Zaoszczędziłby też wiele czasu i irytacji klientom, bo wcześniej zakupiliby pożądaną przez siebie towar. Ciężka i sprawna praca nie zawsze prowadzić więc musi do najlepszych efektów. Ludowe porzekadło, iż robota lubi głupiego, jest w naszej scenie jak najbardziej na miejscu.

Administrowanie wydaje się nam często działaniem jałowym, konserwatywnym. „Administracja — pisał Exupéry — nie została utworzona dla rozwiązywania problemów nowych. Jeżeli do maszyny wytłaczającej blachę zaczniemy wkładać drzewo, nie otrzymamy bynajmniej w wyniku tego mebli. Żeby maszyna przestawiła się na inny rodzaj produkcji, trzeba, by człowiek wkroczył tu ze swoją interwencją”.³ A jednak administrowanie jest niezbędne w każdym działaniu, w każdej organizacji, która nieodmiennie zadawać sobie musi pytanie o najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, o jak najwierniejsze realizowanie ustalonych wzorców działania. Administrując, zajmujemy się tym, co ważne na dzisiaj. Najistotniejsze wydaje się tu minimalizowanie kosztów dla osiągnięcia z góry zaplanowanych rezultatów (jak najkrótszy czas dla przewiezienia butelek, jak najmniej materiałów i robocizny dla wytłoczenia blachy itp).

Opisana scenka jaskrawo demonstruje natomiast potrzebę przedsiębiorczości, której podstawą jest innowacja, zrywająca z utartymi, najbardziej nawet manipulacyjnie sprawnymi sposobami działania. Przedsiębiorczy sprzedawca zrealizowałby ten sam efekt ekonomiczny i osiągnął zarazem niewspółmiernie wysoki efekt społeczny (zadowolenie klientów miast ich frustracji) daleko mniejszym nakładem swej pracy. Transportowałby on do sklepu nie tylko puste zamiast pełnych butelek. Robiłby to również w mniej skwarnych warunkach, w późniejszych godzinach!

Innowacja ma oczywiście swoje granice i bariery. Nie tylko te techniczne, najlepiej opisane w literaturze i najbardziej zrozumiałe, ale

² P. F. Drucker: *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper, Celophon Edition, 1985, s. 45 i n.

³ Antoine de Saint-Exupéry: *Pocztą na południe. Pilot wojenny. List do zakładnika*. PIW, Warszawa 1968, s. 187.

również społeczne i organizacyjne. Gdyby opisywana tu woda mineralna miała nie być sprzedawana klientom a rozdawana pacjentom w szpitalu, nieporozumieniem byłoby żądać od nich wyjścia na ulicę po swoje przydziały. W sferze publicznej, w sferze obsługi o typowo administracyjnym charakterze, innowacja i przedsiębiorczość mają więc zapewne mniejsze zastosowanie niż w samym przedsiębiorstwie. Sugerują to same pojęcia — „administracja” i „przedsiębiorczość”. Ale jak pisze Drucker w swojej najnowszej książce o innowacjach i przedsiębiorczości, właśnie sfera administracji poddana jest ostatnio najbardziej doniosłym innowacjom. Nowoczesne biuro, nowoczesna obsługa administracyjna zaopatrzenia, produkcji i zbytu, stanowią najbardziej istotne czynniki ekonomicznego sukcesu nowoczesnych przedsiębiorstw.⁴

Efektywności nie ma jednak bez sprawności w jej użytym wyżej znaczeniu. Jednym z najistotniejszych problemów, przed którym stoją tzw. innowacyjne małe przedsiębiorstwa, jest przejście od „szoku sukcesu” do „szoku rutyny”. Nie ma metody prowadzącej naszego sprzedawcę do osiągnięcia tego samego efektu ciągle zmniejszającym się wysiłkiem. Gdyby zdecydował pozostawić pojemniki z pustymi butelkami na ulicy, bo z ulicy zabierze je przecież samochód, rozkradną je złodzieje. Przejście od inwencji i innowacji do zarządzania jest skokiem jakościowym przypominającym problemy utalentowanego artysty, który ze śpiewaka umilającego wieczory swoim znajomym staje się zawodowym śpiewakiem estradowym wymagającym skomplikowanej obsługi administracyjnej. Wiele firm innowacyjnych, nie potrafiąc dać sobie rady z wyzwaniami administracyjnymi, z problemem najlepszego użytkowania posiadanych zasobów, rzuca się w objęcia renomowanych przedsiębiorstw, które z kolei wolą nie ryzykować prób z nowymi rozwiązaniami. Tak więc słaba strona jednej organizacji jest silną stroną innej. Są też oczywiście firmy znakomite w zakresie zarówno przedsiębiorczości, jak i administrowania. Nie o nich chciałbym tu jednak pisać. To co istotne, to współistnienie dwóch sprzecznych ze sobą w krótkim okresie postulatów, problemów, dylematów — nastawionej na efekty natychmiastowe administracji i orientującej się na efekty dalsze przedsiębiorczości. Administracji pasywnej, konserwatywnej, zwracającej uwagę przede wszystkim na koszty działania i przedsiębiorczości aktywnej, twórczej, zorientowanej głównie na jego efekty. Tak to dylemat istotny, iż powoływany tu Drucker radzi oddzielić to co przedsiębiorcze, nowe, od tego co stare, wypróbowane, poprzez odpowiednie rozwiązania strukturalne.⁵

⁴ P. F. Drucker: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Harper, 1985.

⁵ *Ibid.*, s. 161 i n.

I tak oto chwytny najbardziej niekonwencjonalnego, najbliższego praktyce przedstawiciela nauk zarządzania na najbardziej powszechnym błędzie nadmiernej symplifikacji. Zgodnie z tym co słusznie pisał Drucker we wszystkich swoich książkach, nowe staje się starym natychmiast po urodzeniu. Naczelną zasadą nowoczesnego zarządzania ma być to, co nazwał on „zrzucaniem starej skóry”⁶. Dzisiejszy sukces jest, zwłaszcza w wysoce innowacyjnych dziedzinach produkcji, zwiastunem jutrzejszej porażki. Biada innowatorom, jeśli z jednej strony nie zdobędą się na rozważne administrowanie, ze strony drugiej — na odrzucanie najnowszych nawet wczoraj rozwiązań. Nowe musi więc współistnieć ze starym, a struktura musi być na tyle elastyczna, by znalazło się w niej miejsce dla jednego i drugiego. Nie bez konfliktów oczywiście. Bo podstawą funkcjonowania organizacji jest właśnie konflikt. Są sprzeczności. W opisywanej wyżej scenie klienci czekać mogą aż dyrekcja przedsiębiorstwa nakaze sprzedawcy inny, nowy sposób działania. Ich narzekania, krzyki, złośliwe uwagi, nie mówiąc już o prawie natychmiastowo i brutalnie edukującej sprzedawcę konkurencji, mogą mu w tym pomóc równie skutecznie.

Rozpoczęliśmy od bardzo prostego, najbardziej pewnie prostego przykładu. Problemy wielkich przedsiębiorstw są bez porównania bardziej skomplikowane. Ale przez żadne rozwiązania strukturalne nie uda nam się nigdzie usunąć konfliktu i leżących u jego podstaw sprzeczności. To właśnie one są podstawą rozwoju organizacji lub ich unicestwienia, które w szerszej perspektywie ekologii organizacyjnej musi być też rozpatrywane jako rozwój, bo w zdrowych warunkach upadają przecież organizacje najgorsze. Co to znaczy? Niedostosowane do otoczenia, albo nie potrafiące dostosować otoczenia do siebie. A w warunkach niezdrowych upadać mogą organizacje najlepsze, co na dłuższą metę prowadzi do większego niż poprzednio zastoju i zacofania i wywołać musi w końcu jeszcze ostrzejsze konflikty.

Otoczenie organizacji każe nam znowu rozpatrywać ją w dwóch pozornie sprzecznych ze sobą wymiarach, aspektach: dostosowania biernego lub czynnego. Rozpatrywane w aspekcie dostosowania biernego otoczenie jest zapewne najistotniejszym czynnikiem wyznaczającym sposób zorganizowania.⁷ Zróżnicowanie otoczenia powoduje dobór różnych sposobów zorganizowania instytucji powołanych do realizacji podobnych lub identycznych nawet funkcji. Jest to stara teza widoczna w klasycznych już dzisiaj pracach Burnsa i Stalkera, Woodward czy Lawrenca i Lorsch.

⁶ P. F. Drucker: *Managing in Turbulent Times*. Harper, Celophon Edition, 1985, s. 43 i n.

⁷ Taka jest zapewne teza kontrowersyjnej książki: J. W. Meyer, W. Richard Scott: *Organizational Environments (Ritual and Rationality)*. Sage, 1983.

Zdaniem autora najgłośniejszej ostatnio pracy z zakresu teorii organizacji, Garetha Morgana, otoczenie jest „krytycznym czynnikiem określającym, które organizacje przeżywają, a które upadają”.⁸ Organizacje i ich otoczenia — stwierdza jednak Morgan dalej — są uwikłane w proces współtworzenia (cocreation), gdzie jedno wytwarza (produces) drugie. Otoczenie staje się więc w jakimś stopniu negocjowalne (negotiated), tracąc charakter niezależnego czynnika zewnętrznego.⁹ Stąd już tylko jeden krok do uznania, iż organizacja niezależna jest od otoczenia, że — na odwrót — organizacja kształtuje, urabia sobie otoczenie, że to dobre dla USA, co dobre dla General Motors, a klient może zawsze wybrać dowolny kolor samochodu pod warunkiem, że jest to kolor czarny. Tenże sam Morgan sugeruje więc, iż organizacja może być również systemem zamkniętym, w którym otoczenie staje się częścią organizacji.¹⁰ Organizacja kształtuje wtedy otoczenie niejako na swój obraz i podobieństwo. Wielkie korporacje międzynarodowe, wielkie monopole działające zwłaszcza w gospodarkach zamkniętych, resorty gospodarcze w wysoce scentralizowanej gospodarce typu nakazowego, są typowymi przykładami takiej właśnie sytuacji.

Jak jest w rzeczywistości? Czy dominuje dostosowanie bierne czy też czynne? Podobnie jak w przypadku administrowania i przedsiębiorczości mamy zawsze do czynienia z obydwooma aspektami organizacji i kierowania. Który z nich przeważa, to już inna sprawa. Różnie kształtuje się to w różnych organizacjach, w różnym czasie. Różne też mogą być reakcje otoczenia na określoną strategię określonej organizacji. I tu konflikty wpływać mogą w sposób istotny na rozwój danej instytucji.

Czymże jest jednak organizacja? Biorąc pod uwagę lawinowo rosnącą ilość publikacji z zakresu organizacji i kierowania, zaskakujący wydaje się być fakt braku nie tyle już zadowalającej definicji co nawet prób jej sformułowania. Próby te należą do zdecydowanych wyjątków.¹¹ Większość autorów pisze jak Andrzej Zawiślak, że „(...) organizacja jest jednym z tych pojęć, które są zrozumiałe dla przeciętnego człowieka, ale bardzo kłopotliwe dla teoretyka próbującego je zdefiniować”.¹² Podobnie uchyla się od jakiegokolwiek definicji Morgan, zdobywając się tylko na stwierdzenie iż „(...) organizacje są skomplikowanymi, paradoksalnymi zjawiskami, które mogą być rozumiane na wiele różnych sposobów”.¹³

⁸ G. Morgan: *Images of Organization*. Sage, 1986, s. 66.

⁹ *Ibid.*, s. 69 i 70.

¹⁰ *Ibid.*, s. 236 i n.

¹¹ Taki wyjątek stanowi np. dzieło Leszka Krzyżanowskiego: *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, zob. s. 216—219.

¹² A. Zawiślak: *Pułapy i pułapki zarządzania*. „Glob”, 1984, s. 7.

¹³ *Ibid.*, s. 13.

Morgan próbuje też wielu niekonwencjonalnych sposobów rozumienia organizacji, stosując w tym celu wypracowaną przez siebie metodę przedstawiania rozmaitych jej metafor. Porównuje więc organizację już to do maszyny, już do organizmu; traktuje ją raz jako mózg, drugi raz jak psychiczne więzienie; raz jako system polityczny, drugi raz jako instrument dominacji; raz jako układ spetryfikowany, drugi raz jako permanentny ruch i zmienność. Lektura jego książki jest dlatego pasjonująca, iż przedstawia on nieznanne dotychczas lub tylko niewypuklone w literaturze bogactwo wymiarów organizacji i dylematów związanych z ich poznawaniem. Książka ma przy tym charakter metodologiczny a jej autor wielokrotnie stwierdza, iż możliwe do zastosowania metafory są daleko liczniejsze niż przez niego przedstawione.

Utarła się u nas kiedyś definicja organizacji traktująca ją jako całość złożoną z części przyczyniających się do powodzenia całości. Była to definicja pozornie tylko prakseologiczna, bo niezgodnie z rzeczywistością wypuklająca elementy kooperacji pozytywnej a pomijająca kooperację negatywną. Pomimo swojego jaskrawego symplicyzmu definicja ta znakomicie pasowała do biurokratycznej rzeczywistości zarządzania nakazowego. Pasowała do biurokratycznych wyobrażeń i dążeń biurokratów. Dawała się zastosować do prób interpretacji zjawisk organizacyjnych z różnych poziomów — grupy roboczej, przedsiębiorstwa, resortu gospodarczego i do różnych rodzajów instytucji — gospodarczych, wojskowych, kulturalnych. Jeśli części organizacji przyczyniać się mają do powodzenia całości, całość ta przyczyniać się musi do powodzenia poszczególnych części. To oczywiste założenie legło u podstaw starej koncepcji równowagi organizacyjnej w ujęciu Barnarda i Simona. Abstrahując od konfliktów pomiędzy częściami organizacji nie dostrzegając ich sprzecznych a czasem wręcz wykluczających się wzajemnie interesów, tradycyjna koncepcja równowagi organizacyjnej prowadzi wprost do koncepcji integracji pracowniczej, gdy rozpatrywać ją z punktu widzenia pojedynczych członków organizacji, lub organizacyjnej, gdy analizować ją z punktu widzenia całości. Do tego sprowadził swoją pionierską pracę o procesach integracyjnych i dezintegracyjnych w zakładach pracy Jerzy Kurnal. Jego pierwsze studia z tego zakresu przeciwstawiają procesy integracyjne dezintegrującym.¹⁴ W początkach lat sześćdziesiątych nie patrzono jednak na organizację w sposób tak nowoczesny, dialektyczny. Interesowano się przede wszystkim tym co dośrodkowe, spajające organizację, epatowano koncepcją równowagi organizacyjnej w jej nader

¹⁴ J. Kurnal: *Integracja i dezintegracja w organizacjach zakładów pracy*. „Problemy Organizacji”, 1963, 1; *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w instytucjach będących zakładami pracy*, „Materiały Prakseologiczne PAN”, 1963, 11.

naiwnym, statycznym rozumieniu.¹⁵ Pionierskie i jakże nowoczesne z dzisiejszego nawet punktu widzenia spojrzenie Jerzego Kurnala ewoluuje więc z czasem ku analizie tego tylko co łączy, co spaja, co przyczynia się do powodzenia całości, ku temu „(...) co można by nazwać mechanizmem integracyjnym organizacji. Jest to mechanizm zespalający ludzi w jedną zorganizowaną całość działania zespołowego (...)”.¹⁶ W kolejnym dziele koncepcja integracyjna traktowana jest już wręcz jako rozwinięcie koncepcji motywacyjnej a o siłach dezintegrujących wspomina się już tylko raz, marginesowo, jako o czymś niestety nieuniknionym.¹⁷

Uwagi powyższe nie mają charakteru krytycznego. Krytyka ta wyglądałaby przecież dziwnie u kogoś kto sam epatował się integracją, nie dostrzegając nie tylko nieuniknionego, ale również potencjalnie twórczego, tworzącego nową jakość, działania sił dezintegrujących pracownika z zakładem pracy i sam zakład pracy, każdą w istocie rzeczy organizację.¹⁸ Nie jest to więc krytyka, a raczej wyraz uznania dla być może nie przez wszystkich pamiętanego dorobku sprzed ćwierćwiecza. Zadumy zarazem nad tym dlaczego dorobek ten nie stał się załączkiem bliskiej rzeczywistości, wielowymiarowej, wielowątkowej, pełnej jak życie sprzeczności teorii organizacji. Teorii przypominającej cytowane tu dzieło Morgana. Tu zaczynać się powinien ten szkic.

РЕЗЮМЕ

В функционировании и в познании организации существует ряд дилемат, противоречий. В настоящий момент противоречивы, например, директивы, нацеливающие на немедленные эффекты в деятельности администрации и ориентирующие на позднейшие эффекты предприимчивости. Никакие структурные решения не гарантируют решения организационных конфликтов и лежащих в их основе противоречий. Эти противоречия являются фундаментом развития организации. Попытки выeliminировать их в теоретических анализах приводят к теориям, которые не только не находят применения в практике, но и направляют ее на фальшивые пути.

¹⁵ Por. krytykę tej koncepcji w pracy S. Kwiatkowski: *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*. PWE, Warszawa 1967, s. 84—87.

¹⁶ J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1969, s. 319.

¹⁷ J. Kurnal (red.): *Teoria organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1979 s. 212.

¹⁸ Zob. np.: S. Kwiatkowski: *Zarządzanie przez integrację*. „Przegląd Organizacji”, 1963, 8—9.

SUMMARY

In functioning of organization and in studying it, we deal with a number of dilemmas and contradictions. At a given moment, instructions following from the administration oriented at immediate effects, contradict those following from the enterprise oriented at further effects. No structural solutions will secure the elimination of organizational conflicts and contradictions which lie at their basis. These contradictions are a basis for the development of the organization. Attempts to neglect them in theoretical analyses lead to the theories which are not so much impractical, as pointing to false directions of activity.