

Krzysztof Mreła*

O ISTOCIE STRUKTUR ORGANIZACJI:
SKONSOLIDOWANA JEDNOŚĆ CZY NIESPÓJNA WIELOŚĆ?

Po ćwierćwieczu badań porównawczych nad strukturami organizacyjnymi może wydawać się paradoksalnym stwierdzenie, że ów obszerny dorobek empiryczny tylko w części odnosi się do... struktur jako takich. A jednak suma choćby najrozleglejszej wiedzy o poszczególnych wymiarach, aspektach lub elementach struktur organizacji (na którą niezaprzeczalnie składają się wyniki wszystkich badań) nie stanowi jeszcze wiedzy o strukturach organizacyjnych jako całościach, reprezentowanych tylko przez kolejne wymiary i elementy.

Jest to konkluzja dość pesymistyczna, tym bardziej, że wskazuje na problem w gruncie rzeczy trywialny: zgodzimy się przecież z twierdzeniem, że struktury organizacyjne posiadają takie własności, jakich nie posiadają części składowe struktury - i odwrotnie.

Określenia: "biurokratyczny" lub "organiczny" mają, dla przykładu, sens tylko w zastosowaniu do struktury organizacyjnej jako całości; tracą natomiast sens, kiedy posłużymy się nimi do składających się na całość elementów struktury, takich jak np. formalizacja, centralizacja, rozpiętość kierowania i in. Z drugiej strony, pewne właściwości możemy z sensem przypisywać tylko jednostkowym elementom struktur. Dotyczy to między innymi stopnia ich intensywności. Określenie

* Dr, Instytut Filozofii i Socjologii w Warszawie.

"stopień struktury" stoi w wyraźnej sprzeczności z naszym poczuciem językowym, podczas gdy sformułowania: "stopień formalizacji" lub "stopień podziału pracy" nie budzą takich wątpliwości.

Jest wreszcie tak, że pewnych pojęć możemy używać z sensem zarówno dla oznaczenia własności poszczególnych elementów struktur, jak też struktur jako całości.

"Zmienna" w czasie (lub nie) może być struktura organizacyjna, stopień strukturalizacji działań, koncentracji władzy albo rozpiętość kierowania przełożonego pierwszej linii¹.

Przypominając o różnicy cech opisujących jednostkowe elementy oraz cech opisujących złożone z nich całości² mam na uwadze przede wszystkim wątpliwości, jakie budzić mogą niektóre konsekwencje postawy redukcjonistycznej w badaniach struktur organizacyjnych.

Jeśli bowiem zgodziliśmy się z przytoczoną wcześniej tezą, że nie wszystkie pojęcia służyć mogą do oznaczania własności zarówno elementów struktury jak i struktury jako całości to nasuwa się pytanie, czy satysfakcjonujący opis struktur w języku ich części składowych (tzn. "opis redukcyjny") w ogóle jest możliwy? Czy nie pomijamy tym samym takich cech całości, które nie są sprowadzalne (redukowalne) do cech elementów? Czy zatem nie stanowi istotnego ograniczenia poznawczego fakt, że wiedzę naukową o strukturach organizacyjnych tworzy wiedza o elementach składowych, nie zaś o strukturach - całościach?

Stawiając powyższe pytania nie chciałbym jednak gołosłownie obiecywać Czytelnikowi, że znajdzie w tym artykule odpowiedzi jednoznaczne i wyczerpujące. To, co zamierzam rozważyć dałoby się natomiast wstępnie określić następująco: Po pierwsze, z pewnością wymaga uszczegółowienia zarysowana sytuacja problemowa w odniesieniu do - co najmniej - tych cech dotych-

¹ D. S. P u g h, D. J. H i c k s o n et al., Dimensions of Organization Structure, "Administrative Science Quarterly" 1968, vol. 13, nr 1.

² P. F. L a z a r s f e l d, H. M e n z e l, On the Relation between Individual and Collective Properties, [w:] A Sociological Reader on Complex Organizations, New York 1969.

czasowej praktyki badawczej, które zdają się nasuwać najwięcej wątpliwości; po wtóre, chciałbym przedyskutować taki kierunek postępowania badawczego, który wydaje mi się szczególnie obiecujący wówczas, gdy zastanawiamy się nad istotą struktur organizacyjnych³.

Poziom złożoności

Przyjmijmy na wstępie, że rozróżniać będziemy poziom g l o b a l n y (odnoszący się do struktury organizacyjnej jako całości) oraz poziom e l e m e n t a r n y (dotyczący części składowych struktury).

"Zakresy obu poziomów - pisze S. Nowak, za którym powtarzam ten podział - wykluczają się: żaden człowiek nie jest grupą, w skład której wchodzi, ani też odwrotnie, żadna grupa nie jest swoim członkiem - żeby użyć tego dziwacznie brzmiącego zwrotu dla lepszego uplastycznienia, iż ten typ redukcji angażuje inny typ stosunku między zjawiskami obu poziomów, niż różnice ogólności. Będziemy mówić, iż zjawiska obu poziomów i opisujące je prawa różnią się stopniem swojej elementarności"⁴.

Jeśli przyjrzeć się praktyce postępowania badawczego w przedmiocie struktur organizacyjnych to okaże się, że założenia o wykluczaniu się zakresów zjawisk z obu poziomów (żaden wymiar lub pojedynczy element nie jest strukturą - i odwrotnie) nie zawsze jest przestrzegane. Prowadzi to do nieuprawnionego przypisywania strukturze organizacyjnej cech właściwych jednemu z jej elementów albo szczególnej koincydencji kilku wybranych składników.

³ Artykuł ten jest spolszczonym i skróconym opracowaniem referatu pt. "On the Nature of Organizational Structures: Consolidated Unity or Incoherent Multeity?", przedstawionego na seminarium "Structure and Process", zorganizowanym pod auspicjami EGOS w Wassenaar (Holandia), 9-12 sierpnia 1978 r.

⁴ S. N o w a k, Metodologia badań socjologicznych, Warszawa 1970, s. 416-417.

Takie zredukowanie złożonej całości do zakresu pojedynczego wymiaru ma na przykład miejsce wówczas, gdy dokonuje się podziałów struktur organizacyjnych na "szczupłe" (sici), "smukłe" i "płaskie"⁵. Na jakiej podstawie sprowadza się w ten sposób treść pojęcia "struktura organizacyjna" jedynie do liczby poziomów organizacyjnej hierarchii? Jak to bowiem trafnie zauważył H. A. Simon: "kiedy większość ludzi mówi o strukturze formalnej, to ma na myśli hierarchię władzy i podporządkowania. Jest to jednak tylko fragment ogółu zagadnień strukturalnych i tylko fragment"⁶.

"Smukłość" - moglibyśmy zatem powiedzieć - nie należy do repertuaru cech struktury na poziomie globalnym. Sądzę jednocześnie, że bylibyśmy skłonni uznać za zasadną charakterystykę struktury jako "smukłej" lub "płaskiej" wówczas, gdyby rozmaite cechy strukturalne organizacji⁷ wykazywały tendencję do występowania łącznie, tak, że określonej własności struktury pod danym względem (np. liczbie poziomów hierarchii) odpowiadałyby własności także pod innymi względami (np. stopień sformalizowania, podziału pracy albo centralizacji). "Smukłość" byłaby w takiej sytuacji pojęciem odniesionym do ogółu elementów struktury organizacyjnej jako całości; byłaby zatem określeniem pewnego typu struktury, a nie tylko pewnego typu hierarchii.

Tendencja do utożsamiania zakresu pojęcia "struktura organizacyjna" z zakresem pojęcia pojedynczego wymiaru lub elementu jest pierwszą ze spotkanych cech praktyki badawczej, na którą chciałem tutaj zwrócić uwagę. Cechy hierarchii organizacyjnej nie stanowią oczywiście jedynej płaszczyzny odniesienia dla nieuprawnionych redukcji treści pojęcia struktury organizacyjnej. Nie trudno wskazać znane i interesujące prace,

⁵ M. in. W. K i e ż u n, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1977, s. 248-254.

⁶ H. A. S i m o n, Działanie administracji, Warszawa 1967.

⁷ Używam tutaj zamiennie określeń: "elementy" struktury organizacyjnej oraz "cechy strukturalne" organizacji. Cechy strukturalne organizacji można bowiem traktować jako elementy całościowo pojmowanej struktury organizacyjnej.

których autorzy problematykę struktury biurokratycznej wprowadzają np. tylko do sformalizowania organizacji⁸ albo liczebności personelu urzędniczego.

Podobna praktyka stoi w sprzeczności z przytoczonymi wcześniej założeniami. Trzy wymienione dotąd (przykładowo) kategorie: formalizacja, wielkość personelu urzędniczego i hierarchia władzy z jednej strony oraz kategoria struktury biurokratycznej z drugiej odpowiadają bowiem różnym - posłużmy się określeniem S. Nowaka - "piętrami złożoności"⁹.

Odrzuciliśmy powyżej przypuszczenie, jakoby pojęcie struktury organizacyjnej mogło być na poziomie elementarnym reprezentowane przez pojedyncze pojęcia denotujące jakąkolwiek część składową. Co wobec tego składa się na o g ó ł redukcyjnych odpowiedników pojmwanej całościowo struktury organizacyjnej? Co obejmuje niższe piętro złożoności?

Wykorzystując jakiegokolwiek zestawienie wymiarów lub zmiennych stosowanych w badaniach struktur organizacji¹⁰ nie trudno dostrzec, że liczba analizowanych cech strukturalnych mieści się w wyjątkowo obszernym przedziale: od dwu do kilkudziesięciu (a nawet kilkuset). Kryterium ilościowe nie powinno oczywiście rozstrzygać o zasadności analiz różniących się liczbą zmiennych; wydaje się jednak, że mamy prawo powątpiewać, czy we wszystkich przedsięwzięciach badawczych została zachowana odpowiedniość między zbiorem własności globalnych struktury oraz zbiorem własności na poziomie elementarnym.

Godna uwagi różnorodność perspektyw badawczych wiąże się zatem z nierównorzędnością redukcyjnych opisów struktury organizacyjnej. Dotyczy to nie tylko kompletności zespołu składników struktury uwzględnionych na poziomie elementarnym i odzwierciedlającym różne komponenty całości. O nierównorzędności opisów redukcyjnych moglibyśmy bowiem mówić także "w pionie", gdy operacjonalizowane składniki określonego kompo-

⁸ M. in. B. W a w r z y n i a k, Organizacja formalna zakładu pracy, Warszawa 1972.

⁹ N o w a k, op. cit., s. 418.

¹⁰ Zob. np. R. H. H a l l, The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, "Journal of Sociology" 1963, July, vol. 49.

nentu całości odpowiadają różnym poziomom w naukowej hierarchii pojęć (w tym sensie, jaki przyjmuje m. in. P. Abel)¹¹.

Dla przykładu, "stopień formalizacji" w jednych badaniach oraz "liczba dokumentów organizacyjnych" w innych nie są sobie równoważne wertykalnie. "Liczba dokumentów organizacyjnych" jest bowiem koniecznym (choć nie wystarczającym) składnikiem "stopnia formalizacji".

I jeszcze jedno. Wspomniałem wcześniej, że część autorów przyjmuje zawężony sens pojęcia struktury organizacyjnej, utożsamiany jedynie z - dla przykładu - hierarchią władzy lub rozczłonkowaniem organizacji na mniejsze jednostki składowe. Inni - o czym dotąd nie było mowy - przeciwnie skłonni są traktować termin "struktura organizacyjna" bardzo szeroko, jako równoznaczny z określeniem "organizacja formalna" w ogóle.

Ta praktyka badawcza prowadzi do nowych komplikacji. Pojęcie struktury organizacyjnej w owym wszechogarniającym sensie obejmuje bowiem i takie cechy organizacji, które ze względów analitycznych zwykliśmy traktować jako "kontekstowe" lub "zewnętrzne" wobec struktury. Poczynając od założeń klasycznej teorii, cele organizacyjne rozważa się np. jako zmienną niezależną z punktu widzenia struktury. Jeśli natomiast, tak jak w znanej koncepcji S. H. Udy'ego przyjmuje się, że "ograniczone cele" są jednym z wymiarów struktury, to upada tym samym istotny problem poszukiwania zależności między sposobem ustrukturalizowania organizacji a pożądanym stanem rzeczy, do jakiego ona zmierza.

W sytuacji, gdy ten sam termin oznacza raz prawie wszystko, a kiedy indziej - bardzo niewiele i pod identyczną etykietką analizowane są najróżnorodniejsze zagadnienia, prawdziwą trudność sprawia już nie tyle nawet uzgodnienie wszystkich tych stanowisk, ale zapewnienie wzajemnej przekładalności i porównywalności rezultatów postępowania badawczego.

¹¹ P. A b e l, *Modele w socjologii*, Warszawa 1975.

Koncepcja struktury organizacyjnej

Wydaje się, że podstawową przyczynę kłopotów, o których mowa, jest brak teoretycznej płaszczyzny odniesienia dla empirycznych analiz struktur organizacyjnych, dostrzegalną bodaj w większości przedsięwzięć badawczych. Nawet ci autorzy, którzy deklarują bezpośredni związek z koncepcją Webera, wykazują bowiem osobliwą niekonsekwencję, utożsamiając ostatecznie zakres tego złożonego pojęcia z zakresem pojedynczego wymiaru lub elementu struktury, a w najlepszym razie kilku elementów uznanych za "ważne".

Jeśli zatem zamierzamy powiedzieć cokolwiek o istocie struktury organizacyjnej i o zależnościach, jakie ją łączą z innymi atrybutami organizacji, jest rzeczą sensowną wyjście od rozstrzygnięć podstawowych - i zapewne dlatego zwykle pomijanych. Przyjmujemy tutaj, że cech wyróżniających strukturę organizacyjną spośród atrybutów organizacji należy szukać w funkcji, jaką spełnia struktura.

Jeśli organizacja ma osiągać postawione cele, jej członkowie muszą współdziałać ze sobą, a podział pracy rodzi potrzebę koordynacji i integrowania ich poczynań. Do tego jednak, by możliwe było wywieranie pożądanego wpływu na poszczególne części organizacji w taki sposób, aby jako całość osiągała ona zamierzone cele, nieodzowne jest ustalenie reguł wzajemnej odpowiedzialności i przyporządkowania elementów składowych organizacji.

Zadanie to spełnia struktura organizacyjna przez:

- z jednej strony, zredukowanie złożoności organizacji, jej podział na grupy i kategorie uczestników (np. zarządzających - zarządzanych, sztabowych - liniowych, pionowy, komórki itp.);
- z drugiej zaś, przez wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji, zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmiennie pozycje i pełniących różne role organizacyjne (np. przez dostarczenie wzorca bezosobowych stosunków służbowych, nacisk na komunikację raczej hierarchiczną niż horyzontalną, sankcjonowanie norm postępowania opartych na przepisach, nie zaś zwyczaju itp.).

Wewnętrzny ład organizacyjny kształtuje się zatem w toku procesów, które określają w rezultacie nie tylko miejsce każdego uczestnika organizacji, ale przewidują także utrwalone sposoby postępowania jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje. Minimalizując dowolność i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych, struktura organizacji pełni istotną funkcję regulacyjną.

Jeśli pierwszy z wymienionych aspektów regulacyjnej funkcji struktury określilibyśmy jako strukturalizację elementów, to drugi - odpowiednio - należałoby scharakteryzować jako strukturalizację działań organizacyjnych.

Elementami zarysowanej powyżej treści pojęcia struktury organizacyjnej są pojęcia rozpiętości i spiętrzenia kierowania, zakresów uprawnień i odpowiedzialności, podziału pracy i hierarchii władzy itd. Listę takich cech strukturalnych organizacji można byłoby bez trudu wydłużyć, wydaje się jednak, że jest to mało pojętny sposób precyzowania zakresu rozważanego pojęcia. Sensowniejsza strategia wiąże się z przyjęciem założenia o wielowymiarowości pojęcia "struktura organizacji" i podjęciem próby określenia podstawowych wymiarów, którym można byłoby w stosunkowo najprostszy sposób nadać sens empiryczny, przypisując odpowiednio obserwowalne i kwantyfikowalne zmienne.

W toku opisywanej procedury wyłania się zatem określona hierarchia pojęć i moglibyśmy w istocie wyróżnić co najmniej trzy (a nie jak dotąd, tylko dwa) ich poziomy, różniące się stopniem swojej elementarności. Były to:

- poziom globalny (odnoszący się do struktury organizacyjnej jako całości),
- poziom wymiarów teoretycznych (reprezentujących bezpośrednio pojęcie struktury organizacyjnej),
- poziom elementarny (obejmujący elementy treści pojęcia struktury organizacyjnej, które względnie łatwo przekształcić jest w zmienne).

Przechodząc z poziomu globalnego - kategorii semantycznej "struktura organizacji" - na poziom elementarny za sensowne należałoby uznać przyjęcie zespołu wymiarów struktury, takich jak:

- konfiguracja, opisująca kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych (m. in. liczbę poziomów hierarchii organizacyjnej, rozpiętość kierowania na kolejnych poziomach hierarchii, proporcje rozmaitych części składowych organizacji oraz społeczno-zawodowe kategorie uczestników):

- centralizacja, która dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii i opisuje - z jednej strony - podział (lub koncentrację) władzy, z drugiej zaś - autonomię (lub uzależnienie) organizacji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działalności:

- specjalizacja, charakteryzująca podział pracy, dystrybucję obowiązków między pozycje organizacyjne,

- standaryzacja, która określa powtarzalność (a przez to typowość) działań i zachowań w organizacji,

- formalizacja, określona przez zakres, w jakim łączność i postępowanie w organizacji są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych¹².

Powyższe wymiary można uważać za charakteryzujące w sposób rozłączny i wyczerpujący regulacyjne funkcje struktury organizacyjnej, jeśli przyjmiemy, że:

- miarą konfiguracji jest stopień pionowego i poziomego zróżnicowania ról i pozycji organizacyjnych,

- miarą podziału władzy (jako aspektu centralizacji) jest stopień skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na i-tym poziomie hierarchii,

- miarą uzależnienia, braku autonomii (jako aspektu wymiaru centralizacji), jest stopień ograniczenia - przez skoncentrowaną poza organizacją władzę - możliwości podejmowania decyzji przez jej uczestników,

- miarą specjalizacji jest - wynikający z podziału pracy - stopień ograniczenia dowolności uczestników w realizacji zadań (obowiązków) organizacyjnych,

- miarą standaryzacji jest stopień ograniczenia przez zwy-

¹² Nazwy teoretycznych wymiarów struktury przyjąłem za P u g h, H i c k e o n, op. cit. Zastosowałem jednak odmienną od brytyjskiej procedurę operacjonalizacji zmiennych.

czaje i ujednoczone sposoby postępowania dowolności prowadzenia działań organizacyjnych,

- miarą formalizacji jest stopień ograniczenia przez przepisy dowolności działań podejmowanych w organizacji.

Dwie pierwsze zmienne ogólne składają się na definiens pojęcia strukturalizacji elementów. Pozostałe zmienne ogólne tworzą definiens pojęcia strukturalizacji działań (por. rys. 1).

Stopień spójności a regulacyjne funkcje struktury organizacyjnej

Istnieją ważne powody teoretyczno-poznawcze, metodologiczne oraz praktyczne, by spróbować określić istotę struktury organizacyjnej: jako całości, której elementami są - stanowiące przedmiot pomiaru w badaniach empirycznych - poszczególne charakterystyki.

Czy jako "regulator" - by posłużyć się tym skrótowym określeniem - struktura organizacyjna stanowi jednolitą całość? Czy minimalizacji dowolności i przypadkowości zachowań pod danym względem odpowiada wzrost przewidywalności zachowań także pod innymi względami? Czy zatem struktura organizacyjna jest regulatorem spójnym tak, że występuje zależność między stopniem strukturalizacji elementów oraz stopniem strukturalizacji działań w tej samej organizacji? Czy w rezultacie społeczne konsekwencje mechanizmów regulacji wzmacniają się wzajemnie, skoro predeterminowane strukturalne reguły gry są ze sobą ściśle powiązane i podporządkowane logice całości, przewidując sztywny i pozbawiony sfer "nieoznaczoności" repertuar zachowań uczestników?

Obok zasygnalizowanych powyżej niektórych problemów poznawczych, do których rozwiązania może przyczynić się analiza struktury organizacyjnej w kategoriach stopnia spójności jej elementów, istnieją również przekonujące przesłanki metodologiczne, by uznać za zasadny postulowany tutaj kierunek postępowania badawczego.

Oto bowiem, z istoty założeń konstrukcyjnych przytoczonej wcześniej hierarchii pojęć, wynikają p i o n o w e stosunki

zależności między pojęciami z kolejnych poziomów, spajające hierarchię. Jednocześnie, swistą cechą tej właśnie hierarchii jest to, że nie brak w literaturze przedmiotu twierdzeń teoretycznych, łączących określone zmienne także w p o z i o m i e. Dotyczy to:

- związków między zmiennymi każdego wymiaru z osobna (np. wymiaru konfiguracji: im mniejsza rozpiętość kierowania, tym wyższa organizacyjna hierarchia);

- związków między zmiennymi różnych wymiarów (np. wymiarów formalizacji i specjalizacji: im większa liczba funkcji realizowanych jest w sposób wyspecjalizowany, tym większa liczba obowiązujących instrukcji proceduralnych, formularzy i kopii dokumentów regulujących postępowanie w organizacji);

- związków między wymiarami (np. wymiarami formalizacji i centralizacji: im większa centralizacja, tym wyższy stopień sformalizowania organizacji).

Odpowiedź na pytanie o istotę struktury organizacyjnej jako całości nie pozostaje także bez wpływu na możliwość jej zasadnego opisu redukcyjnego. Spójność jest bowiem cechą struktury na poziomie globalnym, taką jednak, że o jej występowaniu (lub nie występowaniu) możemy mówić jedynie na podstawie wiedzy o częściach składowych struktury i zachodzących między nimi zależnościach.

Przypomnijmy w tym miejscu również (powracając do rozważań z początkowych stron artykułu), że bylibyśmy skłonni uznać określenie "smukła" za odnoszące się do pewnego typu struktury, a nie tylko pewnego typu hierarchii, jedynie wówczas, gdybyśmy dysponowali wiedzą o pozostałych cechach strukturalnych organizacji, współtowarzyszących "wysokiej" lub "płaskiej" hierarchii organizacyjnej. Analizując strukturę z punktu widzenia spójności jej elementów żadnego z nich nie rozpatrujemy w izolacji, ale - właśnie - ze względu na wszystkie pozostałe elementy towarzyszące.

Z przedstawionymi pokrótce przesłankami o charakterze teoretyczno-poznawczym i metodologicznym wiąże się nie mniej istotne racje praktyczne, przemawiające za sensownością analizy stopnia spójności cech strukturalnych organizacji.

Czy cechy strukturalne są współzależne do tego stopnia, by

tworzyć trwały system? Czy, być może, stanowią bezładny zbiór, agregat nie powiązanych ze sobą elementów? Różnica odpowiedzi nie jest tak bagatelna, jak mogłoby się to, na pozór wydawać. Chodzi mianowicie o to, że całości, którym przysługuje status systemu, funkcjonują i rozwijają się inaczej aniżeli całości - agregaty.

Stopień spójności nie pozostaje również bez wpływu na możliwość dokonywania planowych zmian i reorganizacji strukturalnych. Gdyby bowiem struktura organizacyjna stanowiła niespójny zbiór elementów, to oddziaływanie na jeden z nich nie mogłoby przynieść innych zmian, poza przekształceniem elementu poddane-go manipulacji. Mechanizm reorganizacji przedstawiałby się z kolei zupełnie inaczej w strukturze stanowiącej jednolitą i spójną całość. W takim przypadku zmiana jednej z cech strukturalnych wiązałaby się ze zmianami innych, powiązanych z nią własności¹³.

Praktyczne znaczenie badań nad spójnością struktur organizacyjnych wiąże się jednak przede wszystkim z konsekwencjami, jakie spójność ma dla sposobu i skuteczności wypełniania funkcji regulacyjnej struktury.

W sytuacji wysokiej spójności struktury można byłoby, jak sądzę, mówić o "totalnej regulacji", mając na uwadze to, że pewność i przewidywalność zachowań organizacyjnych mają tutaj stanowić rezultat wielostronnego, a zarazem jednolitego oddziaływania sprzężonych ze sobą mechanizmów regulacyjnych. Spójność oznaczałaby także nieselektywność stosowanych instrumentów regulacji. Innymi słowy, nie byłoby możliwe, że występują tylko niektóre - a nie wszystkie cechy strukturalne i zbędna okazuje się np. hierarchia władzy¹⁴.

Odpowiednio, w strukturze stanowiącej agregat cech nie zachodziłyby inne niż przypadkowe związki tego typu. "Wydaje się, że nie sposób mówić o strukturze społecznej w liczbie

¹³ K. M r e ł a, J. S t a n i s z k i s, Degree of Coherence and Mechanisms of Transformation of Organizational Structures "The Polish Sociological Bulletin" 1977, nr 2.

¹⁴ S. H. U d y Jr.; The Comparative Analysis of Organizations, [w:] Handbook of Organizations, Chicago 1966.

pojedynczej - pisał S. F. Nadel - i owa wielość byłaby charakterystyką trafną właśnie w odniesieniu do struktury nie będącej spójną całością. Nie tylko nie występowałyby tutaj współzależności między stopniem strukturalizacji elementów i stopniem strukturalizacji działań, ale też brak byłoby powiązania cech w ramach każdego z dwu wymienionych aspektów struktury jako regulatora¹⁵.

Jeśli nawet współwystępowałyby ze sobą rozmaite cechy strukturalne, to fakt, że nie byłyby podporządkowane logice całości i powiązane wzajemnie prowadziłyby raczej do interferencji i "wygaszania" niż wzajemnego uzupełniania się i wzmacniania oddziaływań regulacyjnych. W każdym razie, z faktu minimalizacji dowolności i przypadkowości zachowań pod danym względem nie mielibyśmy prawa wnioskować o stopniu przewidywalności zachowań organizacyjnych pod innymi względami. Brak związku między kryteriami strukturalizacji stanowiłby przy tym źródło sporów i negocjacji uczestników nad regułami gry, a przyjmowane rozstrzygnięcia musiałyby ustalać każdorazowo akceptowane granice sfery "nieoznaczoności".

Niektóre wyniki badań

Związki zależności występujące pomiędzy elementami struktury organizacyjnej są nieodzownym czynnikiem spajającym na to, by całość cech strukturalnych organizacji rozważyć jako system. Jeśli przyjmiemy, że podstawą klasyfikacji będą związki co najmniej pośrednie lub bezpośrednie negatywne lub pozytywne, to można wyodrębnić odpowiednio:

- strukturę spójną, gdy ponadprzypadkowe związki zależności zachodzą dla wszystkich par jej elementów,
- strukturę słabo spójną, gdy ponadprzypadkowe związki zależności nie zachodzą dla wszystkich par jej elementów.

¹⁵ S. F. N a d e l, The Theory of Social Structure, Glencoe 1957.

- strukturę niespójną, gdy między parami jej elementów nie zachodzą ponadprzypadkowe związki zależności.

Jak trafnie zauważył W. R. Scott, problemowi spójności struktury jako systemu poświęcono niewiele badań, ponieważ większość studiów inspirowanych koncepcją Webera ujmowała przedstawione przez niego cechy w całości, jako miernik zastosowany do konkretnej organizacji w celu ustalenia, jak dobrze pasują.

Oprócz cytowanych już badań S. H. Udy'ego nad spójnością "biurokratycznych" i "racjonalnych" elementów organizacji formalnej¹⁶ oraz koncepcją konsolidacji parametrów struktury społecznej, przedstawioną przez P. M. Blau'a¹⁷, trudno byłoby przytoczyć inne prace, podejmujące bezpośrednio problematykę spójności struktur.

Wyniki, jakie przedstawiam poniżej, pochodzą z "Badań nad strukturami organizacyjnymi, kontekstem i efektywnością organizacji w resorcie przemysłowym"¹⁸. Badania te, ukończone w 1977 r. objęły 136 organizacji wybranego resortu, a wśród nich przedsiębiorstwa produkcyjne, przedsiębiorstwa budowlano-montażowe, biura projektów, centrale handlowe i instytuty naukowo-badawcze. Za punkt wyjścia pomiaru cech strukturalnych organizacji posłużyła przedstawiona wcześniej koncepcja struktury organizacyjnej. A oto niektóre wyniki w interesującej nas tutaj kwestii.

Wewnątrzstrukturalne relacje spajające

Gdyby struktura organizacyjna była spójną całością, to relacje spajające (tzw. współzmiennosc cech astructuralnych) zachodziłyby dla każdej pary elementów struktury. Odpowiednio, w strukturze niespójnej brak byłoby ponadprzypadkowych relacji spajających. Wyniki badań nad organizacjami resortowymi pozwa-

¹⁶ U d y, op. cit.

¹⁷ P. M. B l a u, Bureaucracy in Modern Society, New York 1956.

¹⁸ Kierownictwo badań prowadzonych w Zakładzie Socjologii Organizacji (początkowo były IOK PAN i MNSWiT, później IFiS PAN) stanowili: doc. dr hab. Kazimierz Doktor, dr Krzysztof Mreła oraz dr Włodzimierz Pańków.

leją stwierdzić, że struktura organizacyjna jest s ł a b o s p ó j n y m zbiorem elementów. Istotne związki zależności zachodzą tylko dla ok. 25% par jej składników. Co więcej, nie ma takiego elementu struktury, który łączyłby istotne powiązania z pozostałymi.

Zróżnicowanie struktur organizacyjnych

Odyby struktura organizacyjna była spójną całością, wówczas podobieństwa (różnice) rozwiązań strukturalnych organizacji pod danym względem przesądzałyby o ich podobieństwie (różnicach) także pod innymi względami. Odpowiednio, w strukturze stanowiącej agregat cech, nie zachodziłby żaden konieczny związek tego typu i, gdyby cechy strukturalne były doskonale wzajemnie niezależne, to n takich cech, z których każda dzieli zbiór organizacji na p podgrup, wytworzyłoby pⁿ całkowicie jednorodnych podgrup struktury¹⁹.

Fakt, że istotne różnice między organizacjami zachodzą tylko dla niektórych, a nie wszystkich zmiennych strukturalnych, dostarcza jeszcze jednego dowodu słabej spójności struktur organizacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, różnice struktur między kategoriami organizacji wyodrębnionymi na podstawie przyjętych kryteriów (m. in. takich jak przedmiot działalności, wielkość zatrudnienia, skala wyposażenia technicznego, branża itp.) są niższe, od zróżnicowania struktur w e w n ą t r z określonych klas organizacji.

Przeciętnie tylko trochę więcej niż 1/3 ogółu zmiennych strukturalnych wykazuje istotne związki z co najmniej jednym kryterium podziału; choć zgodnie z przyjętą hipotezą o odpowiedniości strukturalnej można było oczekiwać, że organizacje charakteryzujące się podobieństwem cech sytuacyjnych będą zmierzwały do zbliżonych form rozwiązań strukturalnych.

¹⁹ B l a u, op. cit.

Struktura modułarna - symptomy słabej spójności cech

Czy mimo generalnie słabej spójności ogółu elementów struktury - nie są zarazem identyfikowalne takie podzbiory cech strukturalnych organizacji, że nie ma w nich elementów izolowanych? Jaka jest - idąc dalej - minimalna liczba specyficznych źródeł współzmienności zjawisk strukturalnych? Warto bowiem zwrócić uwagę, że w doskonale spójnej strukturze jej poszczególne elementy nie mają specyficznych przyczyn - przeciwnie - wszystkie wpływy i oddziaływania ponoszące odpowiedzialność za przekształcenie dowolnego elementu są przechodnie i tożsame dla pozostałych elementów struktury. Odpowiednio, wynikający logicznie z definicji zbioru brak ponadprzypadkowych powiązań między elementami struktury niespójnej oznacza, że u podstaw zmiany każdej z cech składających się na agregat leżą swoiste i nieprzechodnie przyczyny.

Pośród zastosowanych procedur testowych na przytoczenie zasługują m. in. wyniki analizy czynnikowej, która pozwoliła na uporządkowanie 57 zmiennych strukturalnych przy pomocy 20 specyficznych przyczyn. Można je traktować jako swoiste moduły struktury organizacyjnej. Stanowiąc rezultat rotacji ortogonalnej są one wzajemnie niezależne statystycznie i grupują elementy struktury powiązane wspólnym źródłem zmienności.

Dokładnie połowa wszystkich czynników to czynniki dwubiegunowe, wykazujące własności o charakterze ciągłym, których intensywność może być zarówno pozytywna, jak i negatywna. Wskazują one na obecność przeciwstawnych tendencji strukturotwórczych, wyzwalanych przez jedno wspólne źródło oddziaływania.

Na obecność przeciwstawnych tendencji strukturotwórczych wskazują także różnice zachodzące między czynnikami. Świadczą one bowiem o jednoczesnym oddziaływaniu na struktury badanych organizacji opozycyjnych presji:

- strukturalizującej (związanej m. in. z charakterem powiązań poziomych organizacji; dane empiryczne pozwalają mówić w szczególności o swoistym mechanizmie specjalizacji - profesjonalizacji - w organizacjach silniej powiązanych poziomo, większym uporządkowaniu i ujednoczeniu zasad agregowania informacji);

- destrukturowanej (związanej po części z charakterem pionowych powiązań organizacyjnych, które prowadzą m. in. do autonomizowania obiegu informacji, uniwersalizacji - a nie specjalizacji - funkcjonalnej, a także wystąpienia tendencji do stosowania pozaformalnych wzorców prowadzenia działań organizacyjnych).

Ogólnie, można postawić tezę, że słaba spójność i modularność struktur organizacyjnych w badanych organizacjach są rezultatem ścierania się obu tych presji, pochodzących zarówno z organizacji, jak i makrospołecznego otoczenia²⁰.

Uwagi końcowe

Słaba spójność struktur organizacyjnych jako całości nie jest oczywiście cechą właściwą jedynie polskim organizacjom. To, że z wyjątkiem S. H. Udy'ego autorzy innych badań nie interpretują materiału empirycznego w kategoriach spójności lub niespójności cech strukturalnych organizacji nie oznacza, by dane te przeczyły przytoczonej tutaj prawidłowości o słabej spójności struktur organizacyjnych.

Wyniki badań R. H. Halla, grup astońskiej i innych dowodzą w sposób oczywisty braku spójności struktur. Fakt, że występują między nimi różnice ilościowe w liczbie zidentyfikowanych spójnych podzbiorów cech ma oczywiście znaczenie drugorzędne i jest konsekwencją niejednakowej precyzji środków postępowania badawczego.

Mogłem przedstawić tylko niewielki fragment wyników analizy stopnia spójności struktur organizacyjnych. Jednak nawet ten niekompletny obraz rezultatów badawczych implikuje pewne rozstrzygnięcia dla pojmowania struktury organizacyjnej jako regulatora. Poszukując uzasadnienia dla funkcji jakie spełnia

²⁰ Zob. szerzej K. Mreła, Założenia teoretyczne i wyniki pomiaru struktur organizacji, Warszawa 1977; Mreła S t a n i e z k i s, op. cit.

²¹ H a l l, op. cit.

niska spójność i modularność struktur można byłoby przypomnieć cybernetyczną zasadę "niezbędnej różnorodności". W lapidarnym sformułowaniu R. Ashby'ego głosi ona, że "jedynie różnorodność może zniszczyć różnorodność"²². W interesującej nas tutaj sytuacji konkretyzacją powyższej prawidłowości jest teza, że "jedynie różnorodność w regulatorze może zredukować różnorodność występującą w obiekcie regulowanym"²³.

Funkcjonowanie struktury modularnej można byłoby - zgodnie z przytoczoną zasadą niezbędnej różnorodności - określić następująco:

1) regulacja dokonuje się poprzez cząstki (moduły) struktury jako podmiotu regulacji, nie angażując (dla danego przedmiotu regulacji) regulatora jako całości,

2) przedmiot regulacji (danego modułu regulatora) stanowi określoną część, nie zaś całość obiektu regulowanego, na który składa się ogół elementów organizacji oraz stosunków między nimi.

Nie wynika stąd jednak, że struktura całkowicie niespójna byłaby regulatorem idealnym np. w warunkach wysokiej zmienności i znacznej różnorodności otoczenia. Przede wszystkim dlatego, że niska spójność nie oznacza automatycznie wysokiej struktury jako regulatora i odwrotnie - spójność struktury jako regulatora nie jest równoznaczna z jej niską różnorodnością.

Krzysztof Mreža

ON THE NATURE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES;
CONSOLIDATED UNITY OR INCOHERENT MULTITUDE?

The article discusses this direction of research procedure which appears to be especially promising when we are analyzing the nature of organizational structures.

²² W. R. A s h b y, An Introduction to Cybernetics, London 1968.

²³ A. K a m i ń s k i, Władza a racjonalność. Studium z socjologii współczesnego kapitalizmu, Warszawa 1976.

In line with this initial assumption the author distinguishes between; overall level (referring to the organizational structure as an entity) and elementary level (concerning component parts of the structure such as power hierarchy, management area, labour division etc).

Can we speak about the organizational structure as a coherent entity on the basis of empirical knowledge about component parts of the structure and relationships occurring between them?

Results of comparative studies on characteristics of structure of 136 Polish companies reveal that the organizational structure is only poorly coherent and only to an insignificant extent can there be perceived relationships between level and manner of the organization's structuring in a given respect and level and manner of its structuring in other respects.