

SPIS TREŚCI

Przedmowa: gorące tematy jutra	7
1. Nowe paradygmaty zarządzania	11
O znaczeniu założeń	11
Zarządzanie to zarządzanie w biznesie	14
Jedna idealna forma organizacji	18
Jedna idealna forma zarządzania ludźmi	26
Technologie, rynki i odbiorcy to elementy dane i trwałe	31
Zakres zarządzania jest prawnie zdefiniowany	38
Zakres zarządzania jest politycznie zdefiniowany	43
Zarządzanie jest wewnętrznie zorientowane	46
Wniosek	49
2. Strategia – nowe pewniki	51
Dlaczego strategia?	51
Spadek liczby urodzeń	52
Dystrybucja dochodów	59
Obecne sektory wzrostu	64
Definicja wydajności	69
Globalna konkurencja	72
Rosnący rozryw między rzeczywistością polityczną i ekonomiczną	74
3. Lider zmian	83
Nie sposób zarządzać zmianą	83

Polityka zmian	84
Budowanie zmian	94
Pilotaż	97
Zmiana i trwałość	100
Budowanie przyszłości	103
4. Wyzwania informacji	105
Nowa rewolucja informacyjna	105
Od „T” do „I” - nie technologia, lecz informacja	106
Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa	120
Potrzeby informacyjne menedżera	134
5. Wydajność pracownika wiedzy	145
Wydajność pracownika fizycznego	145
Co wiemy o wydajności pracowników wiedzy	152
Technolodzy	160
Praca oparta na wiedzy jako element systemu	165
Własność w gospodarce opartej na wiedzy	169
6. Zarządzanie sobą	171
W czym tkwi moja siła	172
Gdzie jest moje miejsce	187
Jaki jest mój wkład	188
Odpowiedzialność w relacjach	192
Druga połowa twojego życia	196
Podziękowania	205
Indeks	207

PRZEDMOWA

Gorące tematy jutra

W tej książce zajmuję się WYZWANIAMI W ZARZĄDZANIU. Wnikliwy czytelnik zapyta: a gdzie w takim razie dyskusja o STRATEGII KONKURENCYJNOŚCI? Gdzie omówienie PRZYWÓDZTWA, KREATYWNOŚCI, PRACY ZESPOŁOWEJ? Gdzie TECHNOLOGIA? Gdzie te wszystkie GORAĆCE TEMATY WSPÓŁCZESNOŚCI? Główny powód, dla którego nie ma ich w tej książce, to zamiar skupienia się na gorących tematach JUTRA – kluczowych, centralnych, krytycznych kwestiach, bo to one z całą pewnością staną się niebawem głównymi wyzwaniami.

Z CAŁĄ PEWNOŚCIĄ? Dokładnie tak. Czytelnik nie znajdzie tu PROGNOZ. To nie jest książka o PRZYSZŁOŚCI. Omawiane tu wyzwania i problemy już są obecne we wszystkich krajach rozwiniętych. Dają się także zauważyć w wielu wschodzących gospodarkach, na przykład w Turcji czy w Korei. Można je już dziś identyfikować, omawiać, analizować i diagnozować. Ktoś gdzieś już nad nimi pracuje: kilka organizacji, garstka menedżerów. Nieliczna to jeszcze grupa, ale w tym właśnie gronie należy szukać przyszłych liderów. To oni już niebawem zdominują rynki świata. Ci, którzy odwołują decyzje do czasu, aż nowe wyzwania staną się gorącym tematem, prawdopodobnie zostaną w tyle. Jeśli w ogóle przetrwają...

Ta książka jest *wzwaniem do działania*.

Próżno dziś szukać źródeł tych wyzwań. „Dziś” nie ma tu znaczenia. TE WYZWANIA SĄ INNE. W większości pozostają

w skrajnej sprzeczności z tym, co uważamy za pewne, z tym, co uważamy za sukces. Żyjemy w czasach GŁĘBOKICH PRZEKSZTAŁCENÍ - zmian nierzadko drastyczniejszych i głębszych niż zmiany z czasów drugiej rewolucji przemysłowej z połowy XIX wieku lub strukturalne zmiany wynikłe wskutek Wielkiego Kryzysu i II wojny światowej. Lektura tej książki wytrąci z równowagi wielu czytelników, tak jak mnie wytrącił z równowagi proces jej tworzenia, bo wiele opisanych tu kwestii, takich jak skutki SPADKU LICZBY URODZEŃ w krajach rozwiniętych lub wyzwania związane z ZARZĄDZANIEM SOBĄ, wiąże się z kompletnym PRZEWARTOŚCIOWANIEM dobrych i sprawdzonych rozwiązań, do których przywykliśmy w ostatnim stuleciu. Mało tego, niektóre z wyzwań wymagają wręcz drastycznej zmiany PERCEPCJI, nie tylko w organizacyjnej, ale i w jednostkowej skali.

To jest książka o zarządzaniu. Celowo pominąłem w niej wyzwania biznesowe, nawet tak istotne jak pytanie o przyszłość dolara w obliczu rosnącej potęgi wspólnej waluty krajów europejskich czy o to, jakie struktury zajmą miejsce największych wynalazków gospodarczych XIX wieku - banków komercyjnych i inwestycyjnych. Świadomie powstrzymałem się od dyskusji o problemach EKONOMICZNYCH, mimo że podstawowe zmiany w zarządzaniu, na przykład wiedza jako nowa forma kluczowych zasobów gospodarczych, bez wątpienia będą wymagały radykalnych przeobrażeń w zakresie teorii ekonomicznych i równie drastycznych decyzji w obrębie polityki gospodarczej. Zresztą polityki też nie znajdziecie w tej książce, nawet tak istotnych kwestii jak ta, czy Rosja zdoła odzyskać swój dawny status mocarstwa politycznego, militarne i gospodarczego. Tematem tej książki są KWESTIE ZARZĄDZANIA.

I nie bez powodu. Zjawisk omawianych w niniejszej książce, nowych trendów w RZECZYWISTOŚCI społecznej, demograficznej i gospodarczej, nie rozwiąże żadna instytucja rządowa. Te zjawiska będą miały potężny wydźwięk polityczny, ale nie są to tematy *stricte* polityczne. Nie zaradzi im wolny rynek. Nie rozwiążą ich żadne teorie ekonomiczne, żadna polityka gospodarcza. Tylko zarządzanie oraz indywidualny pracownik wiedzy, menedżer, specjalista ma szansę im sprostać i zaradzić. Tematy te będą

niewątpliwie źródłem zażartych debat politycznych we wszystkich krajach, zarówno gospodarkach rozwiniętych, jak i wschodzących. Ale te problemy będzie można rozstrzygnąć tylko na poziomie organizacji; tylko z perspektywy ZARZĄDU poszczególnych organizacji i jej indywidualnych pracowników wiedzy, a zwłaszcza menedżerów.

Wiele z tych organizacji działa w biznesie. Wielu z pracowników wiedzy pracuje na rzecz biznesu. Ale ta książka jest o ZARZĄDZANIU, nie o ZARZĄDZANIU w BIZNESIE. Omawiane tu wyzwania dotyczą WSZYSTKICH organizacji współczesnego społeczeństwa. Co więcej, niektóre z tych wyzwań będą szczególnie nasilone w organizacjach pozabiznesowych, choćby dlatego, że organizacje pozabiznesowe, takie jak uniwersytet, szpital czy agencja rządowa, są zdecydowanie mniej elastyczne niż przedsiębiorstwa biznesowe; znacznie bardziej zakorzenione we wczorajszych ideach, założeniach, kwestiach politycznych, a nawet, jak w przypadku uniwersytetów, w przedwczorajszych, dziewiętnastowiecznych tradycjach.

Jak korzystać z tej książki? Sugerowałbym lekturę każdego rozdziału jako zamkniętej całości. Rozdziały są długie. Po każdym z nich warto zadać sobie pytania: co te wyzwania, te problemy OZNACZAJĄ dla mojej organizacji; w jakim stopniu dotyczą mnie samego jako pracownika wiedzy, specjalisty, menedżera? Po wnikliwym tego przemyśleniu, należy zadać kolejne pytanie: jakie DZIAŁANIA powinna podjąć moja organizacja i ja sam jako pracownik wiedzy, by zmienić te wyzwania w SZANSE dla mojej organizacji i mnie samego?

A POTEŁ TRZEBA ZABRAĆ SIĘ DO PRACY!

*Peter F. Drucker
Claremont, Kalifornia
1 stycznia 1999*

ROZDZIAŁ 1

Nowe paradygmaty zarządzania

O znaczeniu założeń

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA NA TEMAT RZECZYWISTOŚCI są PARADYGMATAMI nauk społecznych, w tym także nauki o zarządzaniu. Większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje je podświadomie. Te założenia w znacznym stopniu determinują treść nauki, czyli zbiór prawd uznawanych przez reprezentantów danej dziedziny za RZECZYWISTE.

Podstawowe założenia na temat rzeczywistości określają zakres dziedziny wiedzy. Definiują to, co dana dziedzina uznaje za fakty. Mało tego, definiują samą dziedzinę wiedzy jako taką. Założenia w dużej mierze decydują o tym, które idee będą w danej dziedzinie odrzucane lub powszechnie ignorowane jako irytujące wyjątki od reguły. Założenia wytyczają granice między ideami stanowiącymi treść badań a ideami, które do tej treści nie przystają.

Dobrym przykładem tej zależności są losy idei głoszonych przez jedną z najbardziej przenikliwych pionierek badań nad zarządzaniem Mary Parker Follett (1868–1933)*. Ponieważ jej założenia pozostawały w sprzeczności z tymi, które uznawano za rzeczywiste w obrębie kielkującej dziedziny nauki o zarządzaniu w latach 30. i 40. ubiegłego

* Bardziej szczegółowe omówienie tej postaci znajdzie czytelnik w moim wstępie do pracy *Mary Parker Follet, Prophet of Management*, Boston: Harvard Business School Press 1995. (przyp. aut.)

wieku, Follett jeszcze za życia została uznana za szarlatana, a jej prace przez ćwierć wieku zbierały kurz na półkach bibliotek. Dziś widać, że podstawowe założenia Follett na temat społeczeństwa i zarządzania zespołami ludzkimi były znacznie bliższe rzeczywistości niż te, które determinowały ówczesne podglądy na ten temat i które po dziś dzień w tej lub innej formie pokutują w tej dziedzinie.

Mimo tak dużego znaczenia, założenia te są rzadko analizowane, rzadko badane i rzadko podważane. Ba, mało kto kłopotce się nawet ich formułowaniem.

W nauce społecznej, a taką jest nauka o zarządzaniu, założenia na temat rzeczywistości pełnią znacznie istotniejszą rolę niż paradygmaty w naukach przyrodniczych. Paradygmat, czyli ogólna teoria przyjęta za naczelną, nie ma żadnego wpływu na rzeczywistość będącą przedmiotem badań. Niezależnie od treści przyjętego paradygmatu o wzajemnych relacjach ruchu Słońca i Ziemi, nasza planeta krąży wokół Słońca i nic tego nie zmieni. Nauki przyrodnicze badają zachowanie OBIEKTÓW. Nauki społeczne, w tym także nauka o zarządzaniu, zajmują się badaniem zachowań LUDZI i INSTYTUCJI. W konsekwencji osoby praktykujące nauki społeczne w naturalny sposób dążą do zachowań zgodnych z wytycznymi określonymi w podstawowych założeniach danej dyscypliny. Co ważniejsze, rzeczywistość nauk przyrodniczych – fizyczny wszechświat i jego prawa – pozostaje niezmienna, a nawet jeśli ulega zmianom, to w perspektywie eonów, a nie wieków czy dekad. Wszechświat społeczny nie podlega takim naturalnym prawom i dlatego jest poddawany nieustannym zmianom. Oznacza to, że założenia, które jeszcze wczoraj były uznawane za słuszne, dziś lub jutro mogą stracić na znaczeniu lub nabrać wręcz karykaturalnego kształtu.

W dzisiejszych czasach badacze jak jeden mąż sławią potęgę zespołu jako formę organizacji idealną na każdą okazję i do każdych zadań. Ja sam dołączyłem do grona tych piewców już w 1954 r., a kulminacją moich zachwyty nad tą koncepcją była praca *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, wydana w 1973 r. Ortodoksyjna koncepcja prymatu zespołu nad innymi formami organizacji opiera się na podstawowym założeniu wyznawanym przez praktycznie wszystkich

teoretyków zarządzania, zauważalnym już w pierwszych pracach pionierów badań nad organizacją, takich jak Henri Fayol we Francji i Walther Rathenau w Niemczech. Owo założenie głosi, że istnieje lub POWINNA istnieć JEDNA idealna forma organizacji. Nie jest ważne, czy zespół naprawdę jest odpowiedzią na to odwieczne pytanie (argumenty są, jak dotąd, mało przekonujące). Ważne jest to, że samo założenie o istnieniu jednej idealnej formy organizacji jest w dzisiejszych czasach nie do obrony.

W naukach społecznych, w tym także w nauce o zarządzaniu, podstawowe założenia odgrywają kluczową rolę, ustępując jedynie znaczeniem czynnikowi, który można określić jako ZMIANĘ treści podstawowych założeń.

Od początku badań nad zarządzaniem – a dyscyplina ta zaczęła się rozwijać nie wcześniej niż w latach 30. ubiegłego stulecia – większość badaczy, autorów i praktyków zarządzania opiera swe działania na DWÓCH ZBIORACH założeń na temat RZECZYWISTOŚCI.

Pierwszy zbiór założeń dotyczy DYSCYPLINY zarządzania:

1. Zarządzane to zarządzanie *w biznesie*.
2. Istnieje lub powinna istnieć JEDNA idealna *struktura organizacji*.
3. Istnieje lub powinna istnieć JEDNA idealna forma *zarządzania ludźmi*.

Drugi zbiór założeń odnosi się do PRAKTYKI zarządzania:

1. Technologie, rynki i odbiorcy to elementy *dane i trwałe*.
2. Zakres zarządzania jest *prawnie* zdefiniowany.
3. Zarządzanie jest *wewnętrznie* zorientowane.
4. Gospodarka zdefiniowana przez naturalne granice jest *ekologią przedsiębiorczości i zarządzania*.

W historii badań nad zarządzaniem – przynajmniej do początku lat 80. ubiegłego wieku – założenia te oprócz pierwszego pozostawały na tyle bliskie rzeczywistości, by spełniać swą funkcję zarówno w badaniach, opisie i nauczaniu, jak i w praktyce

zarządzania. Ale dziś wszystkie bez wyjątku stały się anachroniczne i nabrały zgoła karykaturalnego wydźwięku. Są już tak dalece niespójne z rzeczywistością, że stały się przeszkodami w teorii, a już na pewno w praktyce zarządzania. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, iż rzeczywistość w oszałamiającym tempie nabiera cech zdecydowanie przeciwnych od tych, które są opisywane w owych założeniach. Najwyższy zatem czas przemyśleć te założenia i postarać się o sformułowanie **NOWYCH ZAŁOŻEŃ**, które staną się podstawą rozwoju teoretycznych i praktycznych aspektów zarządzania.

Zarządzanie to zarządzanie w biznesie

Większość ludzi, zarówno aktywnych uczestników procesów zarządzania, jak i postronnych obserwatorów, przyjmuje to założenie a priori. Słyszając wyraz „zarządzanie”, wielu z nas automatycznie dodaje w myślach brakującą frazę. Ten schemat myślenia rozpowszechnił się nie tylko w świadomości laików, ale także w kręgach naukowych i wśród praktyków zarządzania.

To szczególne założenie definiujące rzeczywistość zarządzania jest stosunkowo niedawne. Pierwsi badacze i myśliciele zajmujący się teorią zarządzania – od Fredericka Winslowa Taylora działającego na przełomie wieków po Chestera Barnarda publikującego swe prace tuż przed wybuchem II wojny światowej – zakładali zgodnie, że zarządzanie w biznesie jest niczym innym jak swoistą odmianą ogólnego zarządzania. Zarządzanie w biznesie uznawano za pokrewne zarządzaniu jakkolwiek inna organizacją, tak samo jak jedną rasę psów uznaje się za pokrewną innej.

Pierwsze *praktyczne* zastosowanie zasad zarządzania miało miejsce nie w organizacji biznesowej, tylko w agencjach rządowych i organizacjach non-profit. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), twórca pojęcia „zarządzanie naukowe”, uważany jest za autora terminów „zarządzanie” i „konsultant” w ich obecnym znaczeniu. Na swych wizytówkach Taylor przedstawiał się jako konsultant w zakresie zarządzania, wyjaśniając, że świadomie użył tych nowych i nieszablonowych określeń, aby wstrząsnąć rozmówcą i uzmysłowić mu, iż

oferuje niecodzienne usługi. Warto przypomnieć, że za doskonały przykład zarządzania naukowego posłużyła Taylorowi niedochodowa klinika Mayo. To na nią powoływał się w swym słynnym wystąpieniu przed komisją Kongresu w 1912 r., które uznawane jest do dziś za cezurę amerykańskiego zainteresowania teoriami zarządzania. Co więcej, teoria zarządzania naukowego Taylora w modelowej formie znalazła zastosowanie nie w biznesie, tylko w arsenale Watertown, placówce armii amerykańskiej, kontrolowanej i prowadzonej przez rząd USA. Choć ostatecznie zarzucono ją w wyniku nacisków organizacji związkowych, fakt ten pozostaje wymowny.

Termin „manager” w obecnym znaczeniu został użyty po raz pierwszy poza biznesowym kontekstem. Pojawił się w pierwszych latach ubiegłego wieku w formie „city manager” i odnosił się do funkcji w administracji lokalnej. Pierwsze planowe i kompleksowe zastosowanie zasad zarządzania również miało miejsce w organizacji pozabiznesowej i dotyczyło reorganizacji armii USA przeprowadzonej w 1901 r. z inicjatywy Elihu Roota (1845–1937), sekretarza obrony w gabinecie Theodora Roosevelta.

Pierwszy światowy Kongres Zarządzania w 1922 r. w Pradze zwołano wcale nie z inicjatywy przedsiębiorców. Jego organizatorami byli Herbert Hoover, pełniący wówczas funkcję sekretarza handlu w rządzie USA, oraz Thomas Masaryk, światowej sławy historyk i pierwszy prezydent nowo powstałej Republiki Czechosłowackiej. Mary Parker Follett, która mniej więcej w tym samym czasie zaczęła rozwijać swą koncepcję zarządzania, także nie czyniła rozróżnienia między zarządzaniem w biznesie i poza biznesem. Jej postulaty odnosiły się do zarządzania wszystkimi formami organizacji.

Pojęcie „zarządzanie” zaczęto utożsamiać z biznesem dopiero w latach Wielkiego Kryzysu, na fali wszechobecnego potępienia bezdusznych kapitalistów. W trosce o obronę dobrego imienia organizacji rządowych ukuto wówczas termin „administracja publiczna” na określenie urzędników zarządzających sektorem publicznym. Ta decyzja pociągnęła za sobą ewolucję wydzielonej dyscypliny naukowo-badawczej, z oddzielnymi katedrami na uniwersytetach, odrębną terminologią i własną hierarchią funkcji. W tym samym czasie i z podobnych względów wyodrębniono dyscyplinę „administracja opieki zdrowotnej”, mimo że jej po-

czątków należy szukać w teoriach zarządzania, co widać wyraźnie w pracach badawczych np. Raymonda Sloana, młodszego brata sławnego dyrektora generalnego firmy General Motors, Alfreda Sloana. Innymi słowy, zerwanie z terminem „zarządzanie” było w czasach amerykańskiej depresji wyrazem poprawności politycznej.

Po wojnie doszło do odwrócenia tego trendu. W latach 50. BIZNES wrócił do łask i stał się dobrym słowem, głównie z racji oszałamiającej prosperity powojennej gospodarki USA. Polityczna poprawność frazy „zarządzanie w biznesie” była naturalną konsekwencją zmian w myśleniu. Od tych czasów pojęcie „zarządzanie” jest już powszechnie utożsamiane z biznesem nie tylko w kręgach akademickich, ale i w opinii publicznej.

Obecnie coraz częściej obserwujemy próby zerwania z tą sześćdziesięcioletnią tradycją. „Zarządzanie” pojawia się w nazwach wielu szkół, studenci zainteresowani karierą w administracji publicznej uczęszczają na fakultety z zarządzania. Na niektórych amerykańskich uczelniach utworzono wydziały: Pastoral Management, na których kształcą się osoby duchowne w tajnikach zarządzania parafią.

Mimo wszystko przekonanie o tym, że zarządzanie jest tożsame z zarządzaniem w biznesie, nadal istnieje. A zatem trzeba podkreślać z całą mocą i przy każdej okazji, że zarządzanie NIE JEST zarządzaniem w biznesie, tak jak medycyna nie jest połoźnictwem.

Owszem, istnieją pewne różnice w zarządzaniu różnymi formami organizacji – wszak misja definiuje strategię, a strategia definiuje strukturę. Sieć sklepów zarządzana jest inaczej niż diecezja katolicka, choć różnic między tymi dwoma procesami jest zdecydowanie mniej, niż się wydaje kierownikom i biskupom. Inaczej prowadzi się bazę komunikacyjną, inaczej szpital czy spółkę projektującą oprogramowanie. Ale tak naprawdę najistotniejsze różnice tkwią w użytej nomenklaturze, reszta odnosi się raczej do konkretnych zastosowań niż ogólnych zasad. Przykładowo, w każdej z wymienionych organizacji dyrektor poświęca mniej więcej tyle samo czasu na rozwiązywanie problemów podległych mu pracowników, a ludzkie problemy są niemal zawsze takie same. 90% zadań realizowanych przez menedżerów stanowią kwestie pospolite i uniwersalne. Różnice w zakresie pozostałych

10% spraw do załatwienia i rozważenia nie są wcale większe między organizacjami biznesowymi i pozabiznesowymi niż między przedsiębiorstwami z różnych sektorów, na przykład między bankiem a producentem zabawek. W każdej organizacji, zarówno biznesowej, jak i pozabiznesowej, nie więcej niż 10% spraw wymaga dostosowania do specyfiki i misji danej jednostki, do jej swoistej kultury organizacyjnej, historii i obowiązującej nomenklatury.

Założenie, że zarządzanie nie jest tym samym co zarządzanie w biznesie, jest szczególnie istotne, bo w rozwiniętym społeczeństwie XXI wieku biznes nie będzie dominującym sektorem, co daje się już zauważyć w wielu rozwiniętych gospodarkach. Obecnie odsetek zawodowo aktywnych osób angażujących się w działalność gospodarczą jest zdecydowanie mniejszy niż sto lat temu, kiedy praktycznie wszyscy zatrudnieni czerpali dochody z działalności *stricte* gospodarczej, na przykład z pracy na roli. Największą dynamikę wzrostu w XX wieku w krajach rozwiniętych notuje się w sektorach pozabiznesowych – w administracji, opiece zdrowotnej, edukacji, usługach. Sektor biznesu jako pracodawca i źródło dochodów w ostatnim stuleciu systematycznie traci na znaczeniu. Daje się to obserwować co najmniej od końca I wojny światowej. Na podstawie dostępnych metod prognozowania można przypuszczać, że w XXI wieku tendencja ta się utrzyma – sfera biznesu rozumianego jako zorganizowana forma działalności gospodarczej będzie się kurczyła, ustępując miejsca innym sektorom, z których największe znaczenie będzie miał przypuszczalnie sektor niedochodowych organizacji społecznych. Warto tu zauważyć, że właśnie w tym sektorze efekty wprowadzenia systematycznych norm zarządzania opartych na trafnych założeniach teoretycznych będą najskuteczniejsze i najszybciej zauważalne.

Pierwszy wniosek z niniejszej analizy ZAŁOŻEŃ i ich wpływu na wydajność zarządzania w aspekcie teoretycznym i praktycznym jest następujący:

Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem działania każdej organizacji.

Jedna idealna forma organizacji

Przyczynkiem do wzrostu zainteresowania zarządzaniem i badaniami jego właściwości był gwałtowny rozwój wielkich organizacji, takich jak przedsiębiorstwa, rządowe służby cywilne, siły zbrojne, który nastąpił u schyłku XIX wieku.

Już sto lat temu, a więc od samego początku, studia nad formami organizacji opierały się na tym samym założeniu:

Istnieje lub powinna istnieć jedna idealna forma organizacji.

Obraz owej idealnej formy organizacji w ostatnim stuleciu zmieniał się wielokrotnie, ale misja zmierzająca do jego odkrycia trwa nieprzerwanie po dziś dzień.

Pierwsze próby badań nad strukturą organizacji w biznesie podjęto we Francji na przełomie wieków. Za pioniera w tej dziedzinie uznawany jest Henri Fayol (1841–1925), dyrektor jednej z największych, a jednocześnie najbardziej zdeorganizowanych spółek węglowych w Europie. Jego pionierskie opracowanie z zakresu teorii zarządzania zostało opublikowane dopiero w 1916 r. Pierwszymi praktykami zarządzania byli także Amerykanie studiujący zagadnienia organizacji: John J. Rockefeller senior, J.P. Morgan oraz Andrew Carnegie. Zwłaszcza ten ostatni zasługuje na uwagę jako twórca najbardziej nośnych koncepcji zarządzania. Wkrótce potem Elihu Root sięgnął po teorię zarządzania przy okazji reorganizacji armii amerykańskiej, o czym już wspominaliśmy. Nie jest przypadkiem, iż Root zaczynał swą karierę jako doradca prawny Andrew Carnegiego. Mniej więcej w tym samym czasie w Niemczech Georg Siemens (1839–1901), założyciel Deutsche Banku, wykorzystał koncepcje zarządzania opracowane przez swego przyjaciela Fayola dla ratowania firmy Siemens Electric Company, gwałtownie podupadającej po śmierci jej twórcy Wernera von Siemens, kuzyna Georga.

Ale potrzeba zdefiniowania struktury organizacji nie była w owym czasie szeroko uświadomiona.

Nie dostrzegał jej nawet sam Frederick Winslow Taylor. Do końca życia konsekwentnie posługiwał się w swych pracach i wystąpieniach frazą „właściciele i ich pomocnicy”. Nawiasem mówiąc, na tym właśnie konceptie niestruktury opierał swe działania Henry Ford (1863–1947), prowadząc firmę, która do schyłku lat 20. ubiegłego wieku pozostawała niekwestionowanym liderem na liście największych firm produkcyjnych świata.

Dopiero kiedy wybuchła I wojna światowa, konieczność zdefiniowania formalnej struktury organizacyjnej została powszechnie zauważona. Ale ta sama wojna pokazała dobitnie, że funkcjonalna struktura proponowana przez Fayola i Carnegiego nie jest wcale idealna. Tuż po zakończeniu działań wojennych Pierre Du Pont (1870–1954), a w ślad za nim Alfred Sloan (1875–1966) tworzyli podwaliny pod decentralizację. Modnym terminem stało się hasło „zespół”, zgodnie uznawane za jedyną właściwą formę organizacji, idealną do praktycznie wszystkich zastosowań.

A przecież wydaje się oczywiste, że coś takiego jak jedna idealna forma organizacji po prostu nie istnieje. Są różne formy organizacji, każda z nich ma swoje silne strony, swoiste ograniczenia i zastosowania. Widać wyraźnie, że organizacja nie jest wartością bezwzględną. To po prostu *narzędzie* podnoszące wydajność ludzi pracujących nad wspólnym projektem. Dana struktura organizacyjna przystaje do określonych zadań w określonych warunkach i czasie.

Dziś mówi się wiele o końcu hierarchii. To rażące nieporozumienie. Każda instytucja musi mieć autorytet, szefa, czyli kogoś, kto jest władny podejmować ostateczne decyzje i należycie egzekwować wykonanie pracy. W sytuacji zagrożenia – a każda instytucja prędzej czy później tego doświadczy – przetrwanie wszystkich zależy od sprawnego dowodzenia. Gdy statek tonie, kapitan nie zwołuje zebrania, tylko podejmuje decyzje. Jeśli załoga statku chce przetrwać katastrofę, musi wypełniać rozkazy kapitana. Każdy członek załogi musi wiedzieć, gdzie ma iść i co zrobić. Nie ma tu miejsca i czasu na partycypację i argumenty. Zachowanie hierarchii i posłuszeństwa wszystkich członków organizacji jest jedyną nadzieją w sytuacji zagrożenia.

Inne sytuacje mogą wymagać zastanowienia i porad. Jeszcze innym można skutecznie zaradzić tylko pracą w zespole. I tak dalej.

Teoria organizacji zakłada, że instytucje są strukturami homogenicznymi i w efekcie całe przedsięwzięcie powinno być zorganizowane w sposób jednolity i konsekwentny.

Fayol zakładał istnienie typowego przedsiębiorstwa produkcyjnego. W latach 20. ubiegłego wieku Alfred Sloan organizował zdecentralizowane oddziały firmy General Motors w oparciu o ten sam schemat. W trzydzieści lat później, w ramach masowej reorganizacji amerykańskiej General Electric Company przeprowadzonej na początku lat 50., w dalszym ciągu za herezję uznawano pomysł, by mały zespół badawczy pracujący na zamówienie armii USA organizować inaczej niż potężny oddział zatrudniający tysiące pracowników i wytwarzający standardowy produkt dla masowych odbiorców, na przykład toster. W rezultacie wspomniany zespół badawczy, liczący kilkanaście osób, wtłoczono w sztywne struktury organizacyjne, z osobnym działem produkcji, kadr, finansów i PR.

A przecież w każdym przedsiębiorstwie, prawdopodobnie nawet w typowym przedsiębiorstwie produkcyjnym Fayola, muszą współistnieć różne formy organizacji.

Zarządzanie ryzykiem walutowym jest obecnie jednym z najbardziej decydujących zadań w obsłudze finansowej przedsiębiorstwa, a jego złożoność stale rośnie. Zadanie to wymaga daleko posuniętej centralizacji. Żaden z oddziałów przedsiębiorstwa nie powinien samodzielnie zarządzać ryzykiem walutowym prowadzonych przez siebie operacji finansowych. Z kolei dział serwisowy tego samego przedsiębiorstwa, szczególnie w sektorze wysokich technologii, musi dysponować znaczną autonomią – znacznie większą niż oferowana w klasycznym modelu decentralizacji. Każdy z serwisantów jest szefem władnym wydawać polecenia innym pracownikom w zakresie powierzonych mu obowiązków.

Niektóre prace badawcze w przemyśle wiążą się z koniecznością wprowadzania sztywnej hierarchii funkcjonalnej, w której każdy ze specjalistów gra na własną nutę. Inne, szczególnie te wymagające

strategicznych decyzji na wstępnych etapach projektu (dobrym przykładem są tu badania w branży farmaceutycznej) prowadzone są w oparciu o pracę zespołową. Obie formy badań mogą być realizowane równoległe w ramach tej samej organizacji.

Wiara w istnienie jednej idealnej formy organizacji jest blisko powiązana z mylnym przekonaniem, iż zarządzanie jest tym samym co zarządzanie w biznesie. Gdyby studenci zarządzania nie byli mamieni tym przekonaniem i mogli obiektywnie spojrzeć na zasady obowiązujące w organizacjach pozabiznesowych, odkryliby bez trudu, że struktura organizacyjna zależy w dużym stopniu od zadań stawianych przed organizacją.

Organizacja diecezji katolickiej różni się znacznie od zarządzania operą. Współczesna armia zorganizowana jest inaczej niż placówka służby zdrowia. Ale każda z tych instytucji wykorzystuje równoległe kilka odrębnych form organizacji. Przykładowo, biskup w diecezji katolickiej jest w pewnych sprawach władcą absolutnym, w innych odgrywa rolę monarchy konstytucyjnego (np. ma znaczne ograniczenia w dyscyplinowaniu podległych mu kapłanów), a w jeszcze innych jest zupełnie pozbawiony władzy – np. nie może wizytować parafii bez zapowiedzi i zaproszenia. Biskup powołuje skład sądu diecezjalnego, ale dobór kandydatów regulowany jest normami zwyczajowymi. Dodatkowo, gdy skład sądu zostanie ustalony, gremium to przejmuje od biskupa wyłączną jurysdykcję w wielu obszarach prawa kościelnego.

Istnieją pewne reguły organizacji, obowiązujące niezależnie od jej formy.

Jedną z nich jest bez wątpienia wymóg przejrzystości. Ludzie muszą znać i rozumieć strukturę organizacji, w której pracują. Ta teza wydaje się oczywista, ale jakże często bywa naruszana, nawet w armii.

O innej zasadzie już wspominałem. Organizacja potrzebuje kogoś, kto jest władny podejmować ostateczne decyzje w wybranych aspektach jej funkcjonowania. A już szczególnie w sytuacji KRYZYSU taka osoba musi stać u steru. Zdrową zasadą w tym kontekście jest powiązanie władzy z odpowiedzialnością za podejmowane decyzje.

Kolejną z zasad można ująć następująco: każdy członek organizacji powinien mieć nie więcej niż jednego szefa. Jest wiele prawdy w starym rzymskim przysłowiu, że niewolnik trzech panów jest wolnym człowiekiem. Relacje międzyludzkie od zarania dziejów opierają się na regule unikania wewnętrznego rozdarcia wynikającego z konfliktu lojalności, a taki konflikt powstaje wówczas, gdy człowiek nie wie, komu powinien być wierny. W tym właśnie aspekcie zasadza się trudność w realizacji modnego ostatnio modelu „Jazz Combo”, będącego swoistą odmianą pracy zespołowej, w której każdy członek odpowiada przed dwoma szefami: kierownikiem funkcyjnym, np. szefem produkcji, oraz liderem zespołu. Zdrową zasadą jest także unikanie zbędnego nawarstwiania strukturalnego. Organizacja powinna być możliwie płaska – już choćby z tego względu, że w myśl teorii informacji każdy kolejny przekazywany podwaja szum informacyjny i eliminuje połowę treści przekazu.

Kłopot w tym, że te zasady nie mówią nam, *co należy robić*. Informują jedynie, czego robić nie należy. Nie informują nas o tym, co ma szansę zadziałać w praktyce. Mówią tylko o tym, co na pewno nie zadziała. Zasady te są podobne do tych, które określają zadania architekta. Zasady architektoniczne nie precyzują formy budynku, określają jedynie ograniczenia, którym ta forma podlega. Zasady organizacji pełnią niemal identyczną funkcję.

Pierwsza implikacja: *jednostki* muszą nauczyć się funkcjonować równolegle w różnych strukturach organizacyjnych. Jedno zadanie będzie wymagało pracy w zespole, inne – nierzadko realizowane w tym samym czasie – będzie wymagało pracy w klasycznej, odgórnie sterowanej strukturze hierarchicznej. Ktoś, kto w swojej organizacji pełni funkcję szefa, może być jednocześnie partnerem w sojuszu, mniejszościowym udziałowcem w spółce lub nawet podwładnym w relacjach z właścicielem holdingu. Innymi słowy, dobór form organizacji musi stać się jednym z instrumentów w repertuarze każdego menedżera.

Co ważniejsze, należy wzmocnić wysiłki w badaniu zalet i ograniczeń różnych form organizacji. Do jakich zadań dana forma

organizacji najlepiej się nadaje? Jakimi zadaniami nie powinna się zajmować? I na jakim etapie realizacji zadania należy przejść od jednej formy organizacji do innej?

Wydaje się, że taka analiza może być szczególnie potrzebna w badaniu tej formy organizacji, która jest obecnie politycznie poprawna, czyli organizacji zespołowej.

Przyjmuje się powszechnie istnienie jednej idealnej formy zespołu – „Jazz Combo” – która sprawdza się we wszystkich zadaniach. W istocie można wyodrębnić kilka, a być może nawet kilkanaście, bardzo różnych odmian zespołów. Każda z nich ma swoje odrębne zastosowania, swoiste słabości i ograniczenia. Każda wymaga także innych form zarządzania. Najbardziej dziś popularna z tych odmian – „Jazz Combo” – jest zarazem jedną z najtrudniejszych w realizacji i obarczonych największymi ograniczeniami. Jeśli nie uporamy się – i to szybko – z określeniem zadań, które można realizować w zespole, oraz zadań, w przypadku których praca zespołowa po prostu się nie sprawdza, już niebawem model pracy zespołowej zostanie odrzucony jako kolejna nietrafiona hipoteza. A przecież zespół jest ważny. Jeśli jest na swoim miejscu i spełnia swoją funkcję, pozostaje najbardziej efektywną formą organizacji.

Z pewnością powinniśmy badać i wykorzystywać w praktyce struktury mieszane, zajmujące miejsce czystych i idealnych struktur, w których istnienie wciąż jeszcze wierzą eksperci od teorii organizacji i po które skwapliwie sięgają praktycy od zarządzania.

Rozważmy grono kilkunastu wysokiej klasy specjalistów uczestniczących w operacji na otwartym sercu. Można je postrzegać jako czysty, wręcz skrajny, przykład organizacji funkcjonalnej Fayola. Każdy z członków – chirurg, dwóch asystentów, anestezjolog, dwie pielęgniarki przygotowujące pacjenta do operacji, dwie lub trzy instrumentariuszki, lekarze dyżurni na oddziałach pozabiegowym i intensywnej terapii, technik nadzorujący prace sztucznego płuco-serca, trzech lub czterech techników mających pieczę nad urządzeniami elektronicznymi – wykonuje JEDNO i tylko jedno zadanie, w żadnym momencie operacji nie zajmuje się innymi sprawami. Mimo to wszystkie zaangażowane w prace osoby uważają się za zespół – i tak też są

postrzegane przez pozostałych pracowników szpitala. I rzeczywiście stanowią zespół: w tym sensie, że każdy z członków natychmiast i bez wymiany poleceń na głos dostosowuje swe działania do sytuacji, nie zakłócając w najmniejszym stopniu przebiegu i rytmu całej operacji.

Jednym z obszarów wymagających szczególnych badań i analiz jest obszar ORGANIZACJI ZARZĄDZANIA NA NAJWYŻSZYM SZCZEBLU.

Zainteresowanie strukturami organizacyjnymi pojawiło się na dobre wraz z pierwszą świadomą próbą zdefiniowania organizacji najwyższych szczebli zarządzania, czyli AMERYKAŃSKĄ KONSTYTUCJĄ. W tym projekcie po raz pierwszy rozwiązano jeden z odwiecznych problemów organizacyjnych życia politycznego, któremu żaden wcześniejszy system polityczny nie potrafił dotąd sprostać – problem sukcesji. Twórcy konstytucji zatroszczyli się o to, by na najwyższym szczeblu władzy państwowej zawsze funkcjonowała osoba posiadająca pełnię uprawnień i (miejmy nadzieję) kompetencje do przejęcia najwyższego urzędu, a przy tym niezagrażająca w niczym pozycji osoby aktualnie piastującej ten urząd. W dobie książąt wyczekujących na okazję do przejęcia tronu było to, przynajmniej, iście rewolucyjne rozwiązanie. W odniesieniu do struktury najwyższych szczebli zarządzania w organizacjach działających poza sferą polityki praktyka normowała zasady na długo przed ukształtowaniem się teorii organizacji. Georg Siemens, wspomniany już wcześniej jako założyciel Deutsche Banku i doskonały menedżer, który poprzez narzucenie formalnych struktur organizacyjnych uchronił spółkę kuzyna przed bankructwem (dodajmy, iż Siemens i Deutsche Bank zaliczane są dziś do grona największych przedsiębiorstw niemieckich w swoich branżach), był także twórcą struktury prawnej najwyższego szczebla organizacji przedsiębiorstw, która z pewnymi modyfikacjami jest stosowana z powodzeniem w wielu innych krajach północnej i środkowej Europy. Podstawą struktury Siemensu jest zespół równoprawnych partnerów, z których każdy jest FUNKCJONALNYM ekspertem dysponującym znaczną autonomią w swym obszarze kompetencyjnym. Tak ukonstytuowany zespół wybiera PRZEWODNICZĄCEGO, nie tyle szefa, co raczej lidera grupy.

Wątpię szczerze, by ktoś miał obecnie odwagę powiedzieć, że potrafimy już doskonale zorganizować pracę na najwyższych szczeblach zarządzania, czy to w przedsiębiorstwie produkcyjnym, czy na uniwersytecie, czy w szpitalu, czy w kościele.

Jednym z wymowniejszych przejawów tej niemożności jest rosnący rozdźwięk między retoryką i praktyką zarządzania. Stale podkreślamy wagę pracy zespołowej, wszystkie analizy kończą się zgodną konkluzją, że zarządzanie na najwyższych szczeblach wymaga podejścia zespołowego, a mimo tego w *praktyce* zarządzania – i to nie tylko na gruncie amerykańskim – od wielu lat pokutuje kult osobowości dyrektora generalnego, wszechmocnego niczym kolejne wcielenie supermana. I nikt jakoś nie zadaje sobie pytania, w jaki sposób i jakimi metodami należy wyznaczać sukcesorów na te stanowiska, a przecież mechanizm sukcesji od zawsze stanowił ostateczny miernik sprawności każdej instytucji i każdej formy zarządzania.

Innymi słowy, w teorii i praktyce organizacji jest jeszcze wiele niezbadanych obszarów, mimo że oba te aspekty zarządzania są zaliczane do najstarszych zorganizowanych działań ludzkich.

Pionierzy zarządzania mieli rację, kiedy sto lat temu podkreślali *potrzebę istnienia struktury organizacyjnej*. Nowoczesna instytucja – przedsiębiorstwo, urząd, uniwersytet, szpital, kościół czy armia – potrzebuje organizacji, tak jak każdy organizm żywy, począwszy od pierwotniaka, potrzebuje struktury. Ale ci sami pionierzy mylili się w swym założeniu, że istnieje lub powinna istnieć jedna forma organizacji idealna na każdą okazję. Tak jak wśród żywych organizmów wyróżniamy wiele różnych struktur, tak samo w odniesieniu do organizmów społecznych, a za takie należy uważać współczesne instytucje, należy odnotować istnienie wielu rozmaitych form organizacji. A więc zamiast tracić czas na szukanie tej jednej, idealnej organizacji, eksperci od zarządzania powinni eksplorować, rozwijać i testować w praktyce

organizacje, które najskuteczniej spełniają stawiane przed nimi wymogi.