Piotr Banaszyk
Roma FIMIŃSKA-BANASZYK

DWA NURTY SYTUACYJNEJ TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA (studium literatury)

Wprowadzenie

Ewolucja dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu uzasadnia tezę, iż współcześnie coraz mniej zwolenników opowiada się za tzw. uniwersalistycznym rozstrzygnięciem problemu zakresu czasoprzestrzennego obowiązywania praw i twierdzeń tej dyscypliny. Bardzo rozpowszechnione jest obecnie tzw. sytuacyjne stanowisko w tej dziedzinie. Uniwersaliści utrzymywali, że prawa i twierdzenia nauki o organizacji i zarządzaniu obowiązują we wszystkich organizacjach społecznych w każdym czasie[1]. Z kolei reprezentanci stanowiska sytuacyjnego bądź to uznają, że te prawa i twierdzenia znajdują zastosowanie tylko w organizacjach tego samego typu jak organizacja badana pod warunkiem, iż pozostają one w tej samej sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, czyli w rzeczywistości każda organizacja rządzi się według własnych, niepowtarzalnych prawidłowości[2], bądź też nakazują poszukiwania ogólnych praw i twierdzeń obowiązujących we wszystkich organizacjach społecznych oraz czynników ubocznych, zniekształcających sposób ich przejawiania się[3].

Celem niniejszego opracowania jest dowiedzenie, że współczesna, sytuacyjna teoria organizacji i zarządzania odzwierciedla (podobnie zresztą jak to było

---

[1] Najwidoczniej to stanowisko pojawiło się w pracach klasyków naukowego zarządzania. F. B. Gilbreth pisał np.: „nauka zarządzania przeznaczona jest dla każdego, wszędzie, przy każdej pracy, a zasady będące jej podstawą są zasadami wychowania". **F. B. Gilbreth**; Naukowe zasady zarządzania – najlepsza droga do wykonywania pracy. [w:] Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism pod red. J. Kurnala. PWE, Warszawa 1972, s. 241.

[2] Przykładem może tu być W. H. Staehle, który twierdzi, że „... nie ma uniwersalnej optymalnej teorii działania, a istnieje wiele rozwiązań alternatywnych, z których jedno może okazać się odpowiednie do danej, konkretnej sytuacji" **W. H. Staehle**: Situational Approach to Management. [w:] Management International Review 1976 nr 3, s. 59.

[3] Przykładowo G. Popow twierdzi, iż „...można założyć, że interesujący nas konkretny rodzaj kierowania – zarządzanie produkcją socjalistyczną – ma wspólne cechy ze wszystkimi rodzajami kierowania... . Najważniejsze są jednak... specyficzne cechy zarządzania odzwierciedlające istotę socjalistycznego sposobu produkcji. **G. H. Popow**: Problemy teorii zarządzania. PWE, Warszawa 1980, s. 77 - 80.

w dorobku uniwersalistów) dwa główne nurty historycznego dziedzictwa myśli ludzkiej – nurt demokrytejski z jego apoteozą przyczynowości i determinizmu oraz nurt protagorejski z jego wiarą, że człowiek jest miarą wszechrzeczy. Osiągnięcie tego zamierzenia wymaga krótkiego nakreślenia genezy stanowiska sytuacyjnego w nauce o organizacji i zarządzaniu, a następnie charakterystyki jej sytuacyjnego nurtu strukturalnego oraz sytuacyjnego nurtu personalistycznego. Całość rozważań zamknie fragment poświęcony syntezie wniosków i ocenie osiągnięć rozważanego stanowiska.

1. Zarys genezy stanowiska sytuacyjnego w nauce o organizacji i zarządzaniu

Rozwój ogólnej teorii systemów i cybernetyki oraz dość intensywna popularyzacja zasad myślenia systemowego sprawiły, iż współczesny mechanizm (fizykalizm i mechanomorfizm) coraz bardziej ustępował pola nowemu paradygmatowi badawczemu, właśnie podejściu systemowemu. Z czasem jego zróżnicowany rozwój wyłonił tzw. teorię systemów otwartych, która na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych[4] sprawiła, że coraz bardziej znaczącą rolę zaczynała odgrywać teza o kompleksowych interakcjach zmiennych organizacyjnych ze sobą nawzajem i z warunkami otoczenia[5]. Skomplikowanie tych interacji tworzy oczywiście każdorazowo swoiste warunki funkcjonowania i rozwoju dla organizacji i procesów zarządzania nimi. Dodatkowo ekwifinalność realizacji celów organizacyjnych prowadzi wprost do wniosku sformułowanego przez W. H. Staehlego, że nie istnieje jedna najwłaściwsza teoria organizacji i zarządzania, lecz znanych jest wiele odmiennych rozwiązań konkurencyjnych, z których jedno zwykle okazuje się odpowiednie do konkretnej sytuacji.

Nazwa „teoria sytuacyjna" została po raz pierwszy użyta przez J. R. Mocklera w 1971 r.[6], ale jego istota wywodzi się z wielu koncepcji wcześniejszych, jak teoria pola K. Lewina, w której siłę pola wyznaczają każdorazowo inne zachowania organizacyjne i sposoby funkcjonowania całego zespołu ludzkiego[7] czy pomysły przedstawione przez P. F. Druckera w 1954 r.[8] Niekiedy wskazuje się jednak, że to H. Sherman w 1966 r. sformułował główne założenia tego podejścia[9]. Określenie daty zapoczątkowującej badania zgodne z tym stanowiskiem jest tym trudniejsze, że najpierw rozwijały się one w ramach monoprzyczynowych podejść

---

[4] Zob. **A. Kieser, T. Segler**: Quasi – mechanistische Situative Ansätze. Pr. zbior. pod red. A. Kiesera. Verlag Franz Wahlen, München 1981, s. 173.

[5] Zob. **P. R. Lawrence, J. W. Lorsch**: Adapter les structures de l'entreprise. Integration ou differenciation. Les Editions d'Organisation, Paris 1973, s. 139.

[6] Zob. **D. Gwisziani**: Organizacja i zarządzanie. KiW, Warszawa 1976, s. 234.

[7] Zob. **P. Banaszyk**: Kurt Lewin i jego szkoła. „Przegląd Organizacji" 1990 nr 7, s. 27 - 29.

[8] Zob. **D. Gwisziani**: op.cit., s. 234.

[9] Por. **T. Maracz**: Ujęcie sytuacyjne. [w:] Współczesne teorie... op.cit., s. 278.

sytuacyjnych, w których w centrum uwagi znajduje się jeden czynnik kontekstualny, wyjaśniający różnice strukturalne między organizacjami[10]. Dotyczy to prac rozpoznających wpływ technologii wytwarzania (J. Woodward, C. Perrow), turbulencji otoczenia (T. Burns i G. M. Stalker, A. D. Chandler Jr) oraz wielkości organizacji (P. M. Blau)[11]. Dopiero badania astońskie oraz P. R. Lawrence'a i J. W. Lorscha zapoczątkowały rozwój multiprzyczynowego podejścia sytuacyjnego uwzględniającego w tych przypadkach wpływ na ukształtowanie struktury organizacyjnej zarówno sytuacji otoczenia, jak i kontekstu organizacyjnego.

Ogólne warunki gospodarcze i społeczne, w jakich przychodziło funkcjonować organizacjom w okresie powstawania dorobku sytuacyjnej teorii organizacji i zarządzania, charakteryzowały się m.in. tym, że:

– skokowo wzrosła kompleksowość wielu organizacji,

– dokonał się duży postęp w technologii wytwarzania i przetwarzania informacji,

– bardzo wzrósł poziom profesjonalizacji i zmienił się charakter odczuwalnych potrzeb pracowników (dominować zaczęły potrzeby z wyższych szczebli hierarchii A. Maslowa, czyli potrzeby uznania i samorealizacji),

– jeszcze bardziej wzrosła dynamika otoczenia i jego wpływ na organizacje[12].

D. Gwisziani twierdzi, że koncepcja sytuacyjna zrodziła się pośrednio wskutek dość ograniczonej praktycznej skuteczności tradycyjnych teorii organizacji i zarządzania, które okazały się bezradne w obliczu coraz bardziej skomplikowanej praktyki zarządzania[13].

Jak można zatem zorientować się na podstawie powyższej krótkiej charakterystyki genezy stanowiska sytuacyjnego w nauce o organizacji i zarządzaniu, jego upowszechnienie się było związane zarówno z oddziaływaniem czynników genetycznych jak i funkcjonalnych, które obejmowały swym zasięgiem coraz większą liczbę badanych zmiennych. Drugie zaś były stwarzane przez obiektywne zapotrzebowanie praktyki organizacji i zarządzania na takie właśnie ustalenia naukowe i sytuacyjnie zmienne dyrektywy praktyczne oraz oceny utylitarne.

2. Sytuacyjny nurt strukturalny

Organizacja społeczna jest pojmowana przez reprezentantów tego nurtu jako „...zorientowany na cele system szerszego otoczenia, złożony z subsystemów technicznego, strukturalnego i psychosocjologicznego, koordynowanych przez

---

[10] Zob. **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 175.

[11] Por. ib., s. 175.

[12] Zob. **W. Hill, R. Fehlbaum, P. Urlich**: Organisationslehre. T. 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart 1976, s. 434 - - 435.

[13] Zob. **D. Gwisziani**: Współczesne tendencje kapitalistycznych teorii organizacji i zarządzania. „Nowe Drogi" 1978 nr 3, s. 59.

system zarządzania[14]. Co prawda, różni autorzy wskazywali na odmienne podsystemy składające się na organizację, lecz powyższa definicja pozostaje o tyle reprezentatywna dla dorobku tego nurtu, że wszyscy oni są zgodni co do modularnej budowy organizacji, czyli właściwości polegającej na względnej niezależności wyróżnionych podsystemów (słabej ich spójności w ramach organizacji)[15]. Modularność organizacji pozwala dostrzegać różny stopień otwartości poszczególnych części organizacji na bodźce płynące z otoczenia oraz możliwość kompensowania wszelkiego typu zakłóceń przez niektóre tylko składniki organizacji, bez potrzeby reagowania na te zakłócenia przez pozostałe składniki, o ile, oczywiście, nie zostanie przekroczona pewna bariera tolerancji (odporności)[16]. Jednym z takich składników jest system psychosocjalny. Organizacja jest określona jako system zorientowany na cele, lecz z uwagi na swą modularność winna od pewnego momentu jednocześnie uwzględniać ograniczenia wynikające z cech swego podsystemu psychosocjologicznego. Teoretycznie organizacje powinny zatem być dostosowane zarówno do wymagań i ograniczeń związanych ze swymi uczestnikami, jak i z zadaniami, lecz w praktyce nawet analiza sytuacyjna stylów kierowania dotyczy obiektywizacji interpretowania sytuacji, tak aby okoliczności wyznaczały właściwego człowieka[17]. Przedstawiciele nurtu strukturalnego nie negują złożoności i autonomiczności osobowości człowieka oraz jego znaczenia dla organizacji, lecz postulują najpierw rozpoznanie sytuacyjnie najlepszego stylu kierowania[18], a potem ustalenie hierarchii motywów leżących u podstaw zachowań poszczególnych kierowników. Jeśli styl zachowań kierownika odpowiada stylowi wymaganemu sytuacyjnie, to jest to „właściwy człowiek w danych okolicznościach". Jeśli style te są różne, to należy dążyć bądź to do przekształcania systemu wartości i motywów u kierownika, bądź do wybrania innego kierownika, aby niezgodność tę usunąć. W rzeczywistości to struktura władzy, typ zadań i poziom kwalifikacji podwładnych, czyli elementy struktury organizacyjnej, decydują o pożądanych zachowaniach kierownika. Chociaż twórcy nurtu strukturalnego nie referują wprost poniższej konsekwencji, to jednak jasno ujawnia się dominacja podsystemu technicznego organizacji nad jej podsystemem społecznym. Istotę organizacji spostrzega się więc tu wyraźnie w sposób technokratyczny.

Autorzy tego nurtu stosują mechaniczne metody poznawania, projektowania i kształtowania rzeczywistości organizacyjnej. Znamienny pozostaje bowiem fakt, że interpretacja empirycznych wyników ich badań opiera się silnie na koncep-

---

[14] **F. E. Kast, J. E. Rosenzweig**: Contingency Views of Organization and Management. University of Chicago Press, Chicago 1973, s. 313.

[15] Por. **K. Mreła**: Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. PWE, Warszawa 1983, s.69 - - 86.

[16] Por. tamże, s.106.

[17] Zob. **J. Szaban**: Teoria kontyngencji i co dalej? „Doskonalenie Kadr Kierowniczych" 1978 nr 5, s. 20 - 21

[18] U. F. Fiedlera dobór kadr dokonuje się za pomocą oceny stosunków między kierownikiem i członkami kierowanej grupy, struktury zadań oraz siły władzy kierowników. Por. Die Kontingenztheorie von F. Fiedler. „Zeitschrift für Arbeitswissenschaft" 1977 nr 1, s. 21.

cjach J. G. Marcha i H. A. Simona oraz J. D. Thomsona i z reguły sprowadza się do funkcjonalistycznego lub teleologicznego wyjaśnienia empirycznych prawidłowości[19]. Z innego punktu widzenia można wykazać, że skoro w pracach przedstawicieli nurtu strukturalnego:

– zawsze wskazuje się tylko na jedną, najwłaściwszą formę struktury organizacyjnej i stylu kierowania, umożliwiających przetrwanie organizacji w warunkach stworzonych przez otoczenie, czyli nie ma tu możliwości swobodnego wyboru;

– uwarunkowania zewnętrzne winny być traktowane jako wielkości dane, tzn. nie kontrolowane przez organizację;

– organizację jako całość charakteryzuje jeden, określony rodzaj efektywności organizacyjnej[20],

to ,,...tradycyjne wyobrażenie o *one best way*... jest jedynie rozszerzone o ideę *one best way for each situation*"[21]. Raz jeszcze ujawniają się klasyczne, typowo mechaniczne przekonania, które można zinterpretować jako konieczność zrównoważenia poszczególnych składników organizacji społecznej, czyli ich właściwego, wzajemnego dostosowania. Oczywiście, warunki tej równowagi wyznacza podsystem techniczny organizacji.

Wskazane wyżej podstawowe znaczenie prac K. Lewina, P. Druckera oraz przedstawicieli kierunku systemów społecznych (H. A. Simona, J. G. Marcha i J. D. Thomsona), a także dążenie do odkrywania najwłaściwszych struktur organizacyjnych i stylów kierowania w każdej sytuacji przemawiają za fizykalistycznym ideałem wysiłków badawczych reprezentantów nurtu strukturalnego. Z drugiej strony podkreśla się wpływ na jego rozwój ogólnej teorii systemów[22], co może sugerować odmienny punkt odniesienia tych badaczy. Podejście systemowe było jednak w rzeczywistości nie tyle źródłem inspiracji, co obiektem krytyki ze strony zwolenników nurtu strukturalnego[23]. Szczególnie istotne jest dla niego akcentowanie otwartości systemu organizacyjnego oraz konieczność ekologicznych analiz[24], a te były już przeprowadzane przez K. Lewina i J. D. Thomsona i nie pozostają w sprzeczności z mechanicznym charakterem badań sytuacyjnych w dziedzinie organizacji i zarządzania.

---

[19] Zob. **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 177

[20] Zob. **J. Child**: Organizational Structure, Envirement and Performance: the Role of Strategie Choice, ,,Sociology" 1972 nr 6, s. 10 - 22.

[21] **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 175.

[22] Por. **K. Obłój**: Recenzja książki D. Hellriegela, J. W. Slocuma Jr.: A Contingency Approach. Adison-Wesley Publishing Company. New York 1974. ,,Organizacja i Kierowanie" 1978 nr 1, s. 132. **G. Schreyögg**: Otoczenie a struktura organizacyjna. Krytyczna analiza założeń teorii kontyngencji. [w:] Nowe koncepcje w organizacji i kierowaniu przedsiębiorstwem. Materiały z Międzynarodowej Konferencji Naukowej. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1979, s. 15. **M. Bielski**: Podejście sytuacyjne w teorii organizacji i zarządzania a antynomie sprawnego działania. ,,Prakseologia" 1981 nr 2, s. 64.

[23] Podstawowe zarzuty wobec badań systemowych, sformułowane z pozycji sytuacjonizmu, są zaprezentowane w: **T. Maracz**: op.cit., s. 176 - 178.

[24] Zob. A Contingency Approach to Management: Readings. Pr. zbior. pod red. J. W. Newstroma, W. E. Reifa i R. M. Monczki. McGraw-Hill Co.,New York 1975, s. XIV.

Strukturaliści interesowali się, jak to już stwierdzono, przede wszystkim badaniem struktur organizacyjnych i tylko prace F. Fiedlera dotyczą stylów kierowania[25]. Uznaje on złożoność osobowości człowieka i jedynie ograniczone uzależnienie jej od organizacji. Nie przeszkadza to wysunięciu postulatów o konieczności wstępnych badań hierarchii motywów kierownika dla oceny czy nadaje się on do pełnienia w organizacji sytuacyjnie określonej roli kierownika. Można przypuszczać, że w nurcie strukturalnym akceptuje się model tzw. ,,człowieka kompleksowego"[26].

Badacze nurtu strukturalnego dość jednoznacznie ustalili miary aksjologiczne swych badań. Interesuje ich głównie skuteczność (stopień realizacji celu organizacji) i gospodarność procesów zarządczych i wykonawczych (zasada racjonalnego gospodarowania)[27]. Odzwierciedleniem skuteczności jest najczęściej udział produktów lub usług na rynku, zaś gospodarności – zysk i oprocentowanie akcji[28]. Kryteria te posiadają zatem zdecydowanie ekonomiczny charakter i nie dotyczą wartości psychospołecznych.

Rozpatrując rodzaj zagadnień organizacyjnych, którymi zajmują się autorzy publikacji pisanych z pozycji nurtu strukturalnego, można stwierdzić, że z punktu widzenia kryterium przedmiotowego stawiają i rozwiązują oni z reguły zagadnienia techniczne. Są to bowiem analizy dotyczące kategorii struktur organizacyjnych i stylów kierowania. Zagadnienia społeczne i informacyjno-decyzyjne zajmują jak do tej pory miejsce marginalne[29]. Ze względu na kryterium obiektu są to zagadnienia wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Czasem nawet mówi się, że ,,... badacze podpisujący się pod hasłem situational skupili swoje zainteresowania na zmiennych wewnątrzorganizacyjnych, podczas gdy rozwój nurtu contingency opierał się na głównej tezie wskazującej na silne zdeterminowanie zewnętrzne organizacji przez jej specyficzne otoczenie"[30]. Wreszcie z punktu widzenia kryterium koncepcyjnego przeważają zagadnienia opisowo-poznawcze i normatywno-projektowe, bowiem nurt ten ,,... szuka zrozumienia wzajemnych relacji między podsystemami, a również między organizacją a jej otoczeniem, oraz określa wzorce tych relacji lub konfiguracji zmiennych... Akceptuje się w nim naturę organizacji i próbuje się zrozumieć, jak organizacje funkcjonują w zmienych warunkach i swoistych okolicznościach"[31].

---

[25] ,,Prawie całkowicie brakuje badań o oddziaływaniu struktur organizacyjnych na zachowanie się członków organizacji, choć tu na brzegowym obszarze istnieją wyniki badań o stylach kierowania". **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s.176 - 177.

[26] Por. **M. Dobrzyński**: Psychologiczne podstawy kierowania (techniki i style kierowania). TNOiK, Warszawa 1976, s. 44 - 45.

[27] Por. **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 176 i Współczesne teorie... op. cit., s. 332.

[28] Por. **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 176.

[29] Na przykład problematyka motywowania do pracy w zarządzaniu warunkowym jest poruszana w artykule: **S. R. Michael**: The Contengency Manager: Doing what Comes Natury. ,,Management Review" 1976 nr 11.

[30] **T. Maracz**: op.cit., s. 274.

[31] **P. E. Kast, J. E. Rosenzweig**: op.cit., s. 313.

Ogólny schemat programu badawczego tego nurtu daje się sprowadzić do następujących punktów:

1. Identyfikacja najważniejszych cech organizacji (struktury organizacyjnej) i zależności między tymi właściwościami.
2. Wskazanie czynników sytuacyjnych wyjaśniających różnice między realnymi strukturami organizacyjnymi oraz relacji między czynnikami kontekstualnymi.
3. Wskazanie sposobów wpływu czynników sytuacyjnych i struktur organizacyjnych na zachowanie uczestników organizacji (na style kierowania).
4. Wyjaśnienie skuteczności i gospodarności jako kombinacji oddziaływania kontekstu struktury i zmiennych określających zachowania.
5. Ujęcie tych zmiennych w ścisłe i empirycznie prawomocne wskaźniki[32].

Badania te posiadają zdecydowanie indukcyjny charakter. Ponadto wprowadza się w nich założenie, że wszystkie zmienne sytuacyjne i cechy organizacji pozostają w pełni mierzalne. Zmienne umożliwiają identyfikację różnic, co jest podstawą budowy rozmaitych klasyfikacji (taksonomii) cech[33]. Pozwala to uznać, iż przedstawiciele nurtu strukturalnego wykorzystują metodę indukcyjną do opisu i poznania wyróżnionych zjawisk organizacyjnych. Opis i poznanie nie są jednak dla nich celem samym w sobie, ich programowo pragmatyczne nastawienie sprawia, że, projektując modele pożądanych przebiegów zjawisk organizacyjnych, zmierzają do optymalnych sposobów kształtowania zdarzeń organizacyjnych spostrzeganych jako problemy[34]. Jest to zatem typowa metoda diagnostyczna projektowania systemów organizacyjnych.

Rezultaty tych przedsięwzięć badawczych są werbalizowane w postaci sytuacyjnych praw empirycznych i optymalizacyjnych nauki o organizacji i zarządzaniu. Sytuacyjność ta wynika ze stosowania przez autorów tych prac formuły, jeżeli (tu opisuje się sytuację) – wtedy (if – then)[35]. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że dorobek tego nurtu zawiera twierdzenia o średnim stopniu uogólnienia, odniesionych tylko do organizacji, wyróżnionych ze względu na typ otoczenia, w których funkcjonują[36].

Nurt strukturalny zawiera bardzo wiele emenentów racjonalnych. Główną jego zaletą jest dążenie do udoskonalenia własnych opracowań teoretycznych oraz podejmowanie próby przeformułowania osiągnięć wielu wcześniejszych teorii do postaci umożliwiającej praktyczne wykorzystanie we współczesnych warunkach organizacyjnych. Pozytywną cechą tego nurtu pozostaje także sto-

---

[32] Por. **A. Kieser, T. Segler**: op.cit., s. 175 - 176.

[33] Zob. **T. Maracz**: op.cit., s. 290.

[34] Zob. **K. Perechuda, S. Sterc**: Niektóre aspekty metodologiczne podejścia sytuacyjnego w nauce organizacji i zarządzania. [w:] Prace Naukowe... op.cit., s. 38.

[35] Zob. **S. Sołtys**: Podejście sytuacyjne w nauce o organizacji i zarządzaniu – zarys ogólny. „Prakseologia" 1983 nr 1 - 2, s. 69.

[36] Są to poglądy P. R. Lawrence'a, J. W. Lorscha, F. Luthansa; zob. **J. Koziński**: Sytuacyjne podejście w teorii organizacji. Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, 1982, s. 2.

sowanie analizy alternatywnych możliwości zastosowania rozwiązań organizacyjnych, zrelatywizowanych zarówno do celów organizacji, jak i do uwarunkowań jej funkcjonowania[37].

3. Sytuacyjny nurt personalistyczny

Autorzy tego nurtu są zdania, iż „... tradycyjne wyobrażenie racjonalności i patologii, wyobrażenie organizacji, której części przyczyniają się do powodzenia całości" jest fałszywe, bowiem „... w rzeczywistości wydaje się być akurat odwrotnie – całość kształtowana jest w procesie negocjacji. W ten sposób, aby zapewniała powodzenie częściom"[38]. Fakt, że uczestnicy organizacji są faktycznymi twórcami porządku organizacyjnego nie zawsze jest łatwo zauważalny, co wynika z podwójnego charakteru struktur i przepisów organizacyjnych. „Z jednej strony stanowią one zespół ograniczeń narzuconych wszystkim członkom organizacji łącznie z kierownikami, którzy są ich twórcami. Z drugiej zaś strony są niczym innym, jak tylko rezultatem istniejącego stosunku sił i dotychczasowych negocjacji"[39]. Tradycyjne ujęcie istoty organizacji akceptuje ten pierwszy aspekt, tymczasem o naturze organizacji społecznej decyduje właśnie aspekt drugi. Formalne stosunki organizacyjne są bowiem zawsze rezultatem gry organizacyjnej, która umożliwia kształtowanie stosunków władzy, podtrzymywanie ich i regulowanie, przy zagwarantowaniu poszczególnym graczom pewnego marginesu swobody[40]. Uczestnicy organizacji grają więc o realizację własnych interesów, często sprzecznych z interesem organizacji jako całości. Wokół tych interesów starają się oni budować stosunki organizacyjne w zespole ludzkim. Dlatego organizacja oraz jej funkcjonowanie i rozwój jest traktowana jako rezultat gier, w których uczestniczą różni członkowie organizacji[41]. Podsystemy techniczny i informacyjno-decyzyjny organizacji społecznej są zatem podporządkowane jej podsystemowi społecznemu, co świadczy o humanistycznej (a nie technokratycznej) interpretacji natury organizacji. Proponowana przez autorów tego nurtu globalna definicja organizacji brzmi następująco: „Organizacja jako zjawisko społeczne jest więc konkurencją kulturową, dzięki której ludzie tak ukierunkowują swoje zachowania, aby uzyskać konieczne minimum kooperacji, a jednocześnie nie utracić własnej swobody i autonomii"[42].

Najwłaściwszy sposób rozumienia, wyjaśnienia i kształtowania organizacji społecznej jest przez M. Croziera i E. Friedberga nazywany rozumowaniem

---

[37] Zob. **D. Gwisziani**: Współczesne... op.cit., s. 60 i 62.

[38] **A. K. Koźmiński, A. Zawiślak**: Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych. PWE, Warszawa 1982, s. 48.

[39] **M. Crozier, E. Friedberg**: Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. PWE, Warszawa 1982, s. 105.

[40] Ib., s. 97.

[41] Ib., s. 110 - 111.

[42] Ib., s. 211.

strategicznym i systemowym. To pierwsze polega na odkryciu interesów uczestnika organizacji, które kształtują każdorazowo swoisty (sytuacyjnie uwarunkowany) formalny porządek organizacyjny. Rozumowanie systemowe zasadza się na badaniu organizacji jako całości i próbie wyjaśnienia, dlaczego niektóre z rozwiązań organizacyjnych ukształtowały się w taki, a nie inny sposób – wyjaśnienie to wiąże się oczywiście z ujawnieniem korzyści, jakie wynikają z danego typu strukturyzacji stosunków organizacyjnych dla uczestników organizacji i ich grup[43]. Rozumowanie to pozwala więc uznać konsekwencje dominacji podsystemu społecznego organizacji nad innymi jej częściami.

Na sposób rozumowania reprezentantów nurtu personalistycznego znaczący wpływ wywarły „... koncepcje gier społecznych, społecznych interakcji, wymiany społecznej czy też wpływu społecznego"[44]. Sprawia to, że dominują w ich rozważaniach wzorce i zapożyczenia z dyscyplin psychospołecznych (humanistycznych).

W odniesieniu do natury uczestników organizacji autorzy rozważanego nurtu zajmują jednoznacznie sprecyzowane stanowisko. Wychodzą oni od koncepcji natury człowieka H. Simona, lecz rozwijają ją i wysnuwają odmienne konsekwencje[45]. M. Crozier i E. Friedberg uważają, że propozycja ta „ wymaga niewątpliwie analizy socjologicznej z racji nowego paradygmatu, na którym jest oparta, tj. kryteriów racjonalności decydenta. Kryteria te bowiem nie są ustalone w sposób dozwolony przez poszczególne jednostki, są one bardziej wynikiem uczenia się niż arbitralnego wyboru. Kształtują się pod wpływem rozpowszechnionych wartości kulturowych, ale stanowią też odpowiedź na specyficzne własności gier, w których uczestniczy decydent w ramach systemu działań, oraz na strategie realizowane w tych grach przez innych aktorów[46]. Uczestnik organizacji stara się zatem realizować swój interes w grze organizacyjnej, kierując się własną aprioryczną racjonalnością. Splot działań wszystkich uczestników organizacji zmusza każdego z nich do rewizji owych interesów, do ciągłych negocjacji, do uczenia się nowych zachowań itp. W rezultacie organizacja funkcjonuje w zgodzie z racjonalnością aposteriorycznę poprzez proces wzajemnego dostosowania się uczestników gier organizacyjnych[47]. Człowiek w organizacji poszukuje zatem coraz to nowych rozwiązań organizacyjnych, uczy się nowych sposobów działalności oraz wysuwa coraz to nowe cele i oczekiwania, jest typem człowieka kompleksowego.

Rozwijając kryteria aksjologiczne, A. K. Koźmiński i A. M. Zawiślak stwierdzają, że „...gra jest wartością samą w sobie, stanowi bowiem przeciwwagę techniki

---

[43] Ib., s. 210 - 213.

[44] **K. Bolesta-Kukułka**: Koncepcja gry organizacyjnej. [w:] Współczesne teorie... op.cit., s. 243.

[45] Koncepcja „ograniczonej racjonalności człowieka" doprowadziła H. A. Simona do sformułowania modelu „człowieka administracyjnego", który pozwala kierować swoim zachowaniem przez odpowiednie kształtowanie organizacji (podsystemu informacyjno-decyzyjnego). Zob. **H. A. Simon**: Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych. PWN, Warszawa 1976, s. 39 - 40 i 401.

[46] **M. Crozier, E. Friedberg**: op.cit.., s. 296.

[47] Ib., s. 300.

dominacji, umożliwiając tym samym uwolnienie człowieka z pęt alienacji. Przebieg gry nie może jednak uszczuplać nadwyżki ekonomicznej systemu"[48]. Świadczy to o przyjęciu wielowymiarowej koncepcji efektywności organizacyjnej. Z jednej bowiem strony nie bez znaczenia pozostają kryteria psychosocjologiczne, które umożliwiają respektowanie dążenia uczestników organizacji do zadowolenia z tytułu realizacji ich partykularnych interesów. Z drugiej wszakże strony interes ten bywa urzeczywistniany tylko tak długo, jak długo funkcjonuje organizacja będąca wyrazem działania zespołowego oraz źródłem korzyści dla wszystkich jej uczestników.

Ogólny schemat badań i konkluzji w sytuacyjnym nurcie personalistycznym można przedstawić w postaci następującej sekwencji:

1. Wszyscy ludzie działają po to, aby realizować własne interesy i z ich punktów widzenia pozostają zawsze racjonalni.
2. Ich zachowanie w organizacjach społecznych przybierają postać splotu wielu gier organizacyjnych.
3. Organizacja jest wymyślonym i zmiennym sposobem integracji działań w zespole ludzkim.
4. Organizacje są ustrukturyzowane przypadkowo w sposób odpowiadający dążeniom swych uczestników (niekoniecznie w sposób w danych okolicznościach najlepszy) i bronią tej struktury przez wytwarzanie kategorii granicznych elementów – swoistych buforów kompensujących dynamikę oddziaływania otoczenia.
5. Zmiany organizacyjne są wyrazem uczenia się nowych form działania zespołowego.

Przedstawiciele tego nurtu podejmowali zagadnienia organizacyjne należące, jeżeli rozpatrywać je ze względu na ich aspekt przedmiotowy, do zagadnień społecznych oraz informacyjno-decyzyjnych i technicznych. Starali się oni przede wszystkim zrozumieć uwarunkowania zachowań organizacyjnych poszczególnych uczestników zespołów ludzkich. Musiało to prowadzić do podjęcia problematyki decydowania o sposobach własnych działań oraz o warunkach działań innych uczestników w przypadku kadry kierowniczej. Wykorzystywano zatem swoiste techniki kierowania i działania w organizacji, ściśle związane z procesami uczenia się i negocjacji.

Z punktu widzenia obiektowego nurt personalistyczny odnosił się zarówno do zagadnień wewnątrzorganizacyjnych, międzyorganizacyjnych, jak i makroregulacyjnych. O ile te pierwsze wchodziły w zakres zainteresowań badaczy tego nurtu niejako w oczywisty sposób, o tyle zagadnienia międzyorganizacyjne były ściśle związane z rozważaniami o wpływie otoczenia na organizację społeczną i były rozstrzygane np. za pomocą wspomnianej już koncepcji „łączników organizacyjnych"[49]. Rozwiązania zagadnień makroregulacyjnych są szczególnie widoczne

[48] **A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak**: op.cit., s. 140
[49] **M. Crozier , E. Friedberg**: op.cit., s. 153 - 168.

u A. K. Koźmińskiego i A. M. Zawiślaka, którzy odnoszą swe rozważania do realiów gospodarki socjalistycznej[50].

Z koncepcyjnego punktu widzenia zagadnienia poruszane przez twórców tego nurtu mają charakter opisowo-poznawczy i praktyczno-wdrożeniowy. Zwraca uwagę unikanie zagadnień normatywno-projektowych. Wynika to z przekonania, że nie istnieje nic takiego jak koncepcyjny wzorzec efektywnego funkcjonowania organizacji społecznej. Projektowanie organizacji i zarządzania jest w tej sytuacji ściśle związane z praktyką i z wdrażaniem zmian organizacyjnych. „Projektowanie nie może być brutalnym działaniem technokraty, woluntarystycznym ze względu na skomplikowane i nie poznane do końca uwarunkowania społeczne... projektowanie jawi się jako swoista metagra"[51].

Podstawową rolę w badaniach systemów organizacyjnych odgrywa tu metoda indukcyjna. Uważają tak zarówno autorzy polscy, jak i francuscy. Wynika to z założenia metodologicznego, że pełne zrozumienie zjawiska społecznego winno być rezultatem, a nie punktem wyjścia badań[52]. Szczególnie jest to widoczne u M. Croziera , E. Friedberga, którzy wyraźnie preferują badania konkretnych przypadków funkcjonowania organizacji społecznej. W przedsięwzięciach interwencyjnych i wdrożeniowych stosuje się zdecydowanie systemową metodą zmieniania organizacji (nastawioną na ludzi i strukturę jednocześnie)[53].

W tej sytuacji podstawowe znaczenie posiadają empiryczne prawa nauki formułowane w formie sytuacyjnej, co jest wyrazem sprzeciwu wobec deterministyczno-mechanicznym ideałom tradycyjnych teorii organizacji i zarządzania[54]. W części poświęconej problematyce praktyczno-wdrożeniowej postuluje się formułowanie wynikających z sytuacji dyrektyw praktycznych i ocen utylitarnych.

Warto zaznaczyć, że nurt ten pozostaje jeszcze w stadium deklaracji pewnego programu badawczego i w zasadzie brakuje dotychczas badań i publikacji bardziej precyzyjnych i udokumentowanych empirycznie. Panuje pogląd, że – jak do tej pory – podejście to stanowi bardziej zbiór poglądów ideologicznych, niż jest wynikiem prawdziwej pracy naukowej[55].

4. Wnioski i ocena

Ogólnie ujmując obydwa nurty sytuacyjnej teorii organizacji i zarządzania, podkreśla się, że dopiero przezwyciężenie uniwersalistycznego stanowiska w badaniach organizacyjnych pozwoliło zarówno w dziedzinie koncepcyjnej, jak

---

[50] Szczegółowa eksplikacja zarządzania innowacjami w gospodarce socjalistycznej w kategoriach gry organizacyjnej została zaprezentowana w pracy: Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych. Pr. zbior. pod red. A. K. Koźmińskiego i K. Obłója. PWE, Warszawa 1983.

[51] **A. K. Koźmiński , A. M. Zawiślak**: op.cit., s. 155.

[52] Ibidem, s.13.

[53] Zob. **M. Crozier , E. Friedberg**: op.cit., s. 387.

[54] Por. **A. K. Koźmiński , A. M. Zawiślak**: op.cit., s. 9.

[55] **B. Bolesta-Kukułka**: op.cit., s. 269.

i w odniesieniu do szkolenia menedżerów na znaczące zbliżenie się do rzeczywistości. Wreszcie umożliwiło teoretykom zarządzania porzucenie ambicji opracowania nadmiernie uproszczonych, ogólnych teorii, co powodowało utratę związków z realiami rzeczywistej pracy kierowniczej[56]. Stanowisko sytuacyjne wymaga jednak dalszych prac badawczych, pozwalających na dokonanie syntezy obydwóch nurtów. Jednostronność ujęcia (technokratyzm albo antropocentryzm) każdego z nich z osobna naraża je bowiem na krytykę.

Na przykład C. Perrow podkreśla, iż „... przedsiębiorstwo winno kształtować swe otoczenie według własnych celów, tworzyć nowe otoczenie według swoich potrzeb oraz zmieniać je, gdy zagraża stabilności produkcji"[57]. Oznacza to, że analiza deterministycznego wpływu otoczenia na organizację, nie wystarcza, powinna zostać uzupełniona o analizę wpływu organizacji, głównie jej uczestników, na otoczenie. Przy czym nie można ograniczać się do badań podejmowanych jedynie ze względu na zachowanie dotychczasowego systemu społecznego, w tym zwłaszcza rozkładu uprawnień władczych. W sferze koncepcyjno-poznawczej nauki o organizacji i zarządzaniu nieunikniona jest, jak można sądzić, przede wszystkim konstrukcja nowego paradygmatu badawczego. Poszukiwania i propozycje idące w tym kierunku są w tej nauce już widoczne[58]. Nie wypracowano jeszcze propozycji powszechnie akceptowanej, lecz wszystkie pojawiające się opracowania charakteryzuje wielowymiarowość, na którą składa się zwykle pewna liczba dylematów przedstawianych w postaci kontinuów i wymagających od każdego badacza dość ścisłego sprecyzowania swego własnego stanowiska. Zwraca uwagę, czasem nawet deklarowane (jak u A. J. Matejki), dążenie do konstrukcji paradygmatu dialektycznego. Pozostaje to o tyle symptomatyczne, że ujęcia dialektyczne, akcentujące przecież zmienność rzeczywistości, ułatwiają uniknięcie budowy uniwersalnych „jedynie właściwych" wzorów pracy badawczej. Stwarzają obiecującą perspektywę również dla pogodzenia dwóch nurtów stanowiska sytuacyjnego.

Nie mniej istotne jak w sferze koncepcyjno-poznawczej jest przyjęcie stanowiska sytuacyjnego w sferze projektowania rozwiązań organizacyjnych. Projektowanie systemów organizacyjnych polega tu na konstruowaniu wzorcowych modeli funkcjonowania tych systemów, metodologia projektowania wiąże się zaś z rozróżnieniem pomiędzy parametrami projektowania oraz czynnikami warunkującymi rozwiązania organizacyjne. Parametry projektowania to potencjalnie wyobrażalne rozwiązania konstrukcyjne określonych podsystemów organizacyjnych. Czynniki warunkujące te rozwiązania to z kolei potencjalne stany organizacji i jej otoczenia. Znając możliwe rozkłady parametrów projektowania i czynników warunkujących oraz reguły wiążące dany czynnik z danym wariantem parametru,

---

[56] Zob. **D. Gwisziani**: Organizacja i ... op.cit. s. 239.

[57] **C. Perrow**: Is Business really changing? [w:] „*Organizational Dynamics*" 1974 nr 4, s. 41.

[58] Por. **W. J. Otta**: W poszukiwaniu paradygmatu. „*Organizacja i Kierowanie*" 1985 nr 1 - 2, s. 5; **P. Płoszajski**: Paradygmat nauk organizacyjnych w kierunku nowej metafory. „*Organizacja i Kierowanie*" 1987 nr 1 - 4, s. 7., **A. J. Matejko**: In Search of New Organizational Paradigms, Praeger, New York 1986, **C. Carlsson**, New Challenges for Management Research, FEI, Abo 1986.

znacznie upraszcza i obiektywizuje się proces projektowania systemów organizacyjnych[59]. Podobna metodologia projektowania została zastosowana przy budowie tzw. modelu Vrooma-Yettona[60]. Jego istotę stanowi procedura identyfikacji efektywnych form zachowania się kierowników i akceptacji ich decyzji. O ile projektowanie systemów organizacyjnych w wąskim rozumieniu sprowadza się do opracowania technokratycznej w gruncie rzeczy procedury postępowania, o tyle „model Vrooma-Yettona" prowadzi bezpośrednio do problemu wdrażania wypracowanych modelowych wzorców.

Problem akceptacji decyzji kierowniczych i sprawnego ich wdrażania należy do sfery pragmatyczno-aplikacyjnej organizacji i zarządzania. Także w tej dziedzinie ujawnia się oddziaływanie stanowiska sytuacyjnego, które można sprowadzić do uwzględniania w praktyce wpływu kultury organizacyjnej uczestników konkretnego zespołu ludzkiego. Kultura organizacyjna może być bowiem hamulcem albo czynnikiem sprzyjającym proefektywnościowym zmianom organizacyjnym. Kształtowanie kultury organizacyjnej winno zatem wiązać się z przygotowaniem i wprowadzeniem w życie wzorcowych projektów organizacji i zarządzania[61]. Szczególny nacisk kładzie się w ostatnim czasie na wykorzystanie współudziału pracowników w preparacji i realizacji projektów. B. Lussato zwraca tu uwagę na pojawiające się obecnie: praktykę autozarządzania (wszyscy pracownicy mają prawo do wyboru już nie tylko środków realizacji celów ogólniejszych, ale nawet do podejmowania decyzji strategicznych) oraz praktykę kodeterminacji działalności organizacji (partycypacji w zarządzaniu nią)[62]. Bez względu na swą formę współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem pozwala z jednej strony na identyfikację wymagań i ograniczeń kulturowych w kontekście zamierzonych zmian organizacyjnych, z drugiej zaś strony poprzez zaangażowanie załogi w projektowaniu tych zmian stwarza sytuację motywującą do sprawnej ich implementacji.

Jak zatem można zorientować się procesy projektowania i wdrażania systemów organizacyjnych potwierdzają ujawnioną w sferze koncepcyjno-poznawczej potrzebę syntezy sytuacyjnych nurtów teorii organizacji i zarządzania.

---

[59] Por. **B. Z. Milnier, L. I. Jewienko, W. S. Rapoport**: Organizacja zarządzania. Podejście systemowe. PWE, Warszawa 1986, s. 52 - 80 oraz **H. Mintzberg**: Structuring of Organizations. Prentice-Hall, New Jersey 1979, s. 466 - 467.

[60] Por. **V. H. Vroom, P. W. Yetton**: Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

[61] Zob. **C. Sikorski**: Projektowanie i rozwój organizacji instytucji. PWE, Warszawa 1988, s. 269 - - 291.

[62] Zob. **B. Lussato**: Introduction critigue aux théories d'organisation, Dunod, Paris 1977, s. 148 - - 160.