

Zagadka:

*Dlaczego projekty nie wychodzą?*

# STRUKTURA SPOŁECZNA



# Struktura społeczna

**Struktura społeczna** to jedna z podstawowych ram pozwalających nam działać i porozumiewać się społecznie. To jakby niepisana „instrukcja obsługi” świata społecznego, czyli **wzorce postępowania**, których uczymy się od dzieciństwa, zawierające **role społeczne**, które odgrywamy, zasady, które kierują współżyciem społecznym, „nasze miejsce” w świecie. Dzięki nim wiemy, kto gra jaką rolę: kto jest nauczycielem, a kto uczniem, jak rozpoznać lekarza, jak zachować się w autobusie.

# Struktura społeczna

**Instytucje społeczne** to jeszcze trwalsze wzorce, fundamentalne, na ogół przyjmowane jako oczywiste, niekwestionowane i niepoddawane w wątpliwość. Ludzie w danym miejscu i czasie wiedzą „jak jest” (np. być kobietą, być nauczycielem, być szefem) – a potem, w innym czasie, gdy zasady życia społecznego już uległy zmianie, czasami pamiętają, że kiedyś było „po staremu”, ale teraz „jest tak jak jest” – i „tak ma być”. Dzieje się tak dlatego, że **instytucje stabilizują** społeczeństwo.

# Struktura społeczna

Ludzie radzą sobie ze złożonością świata przez **typifikacje**. Typifikacja polega na kompletowaniu **zestawów wiedzy** określającej to, „co jest typowe”, z pominięciem indywidualności, czyli na zasadzie prawomocnej społecznie stereotypizacji. Takie **kategorie** ograniczają spontaniczność naszych przeżyć, narzucają ramy naszym oczekiwaniom. To zubaża nasz świat, ale przez to umożliwia nam poruszanie się w nieskończenie skomplikowanej rzeczywistości i szybkie, automatyczne decydowanie. Opanowanie typifikacji to dorosłość (Berger & Luckmann, 1966).



The background of the slide features a repeating pattern of small, stylized fish in a light brown or tan color, swimming in various directions across a light beige background.

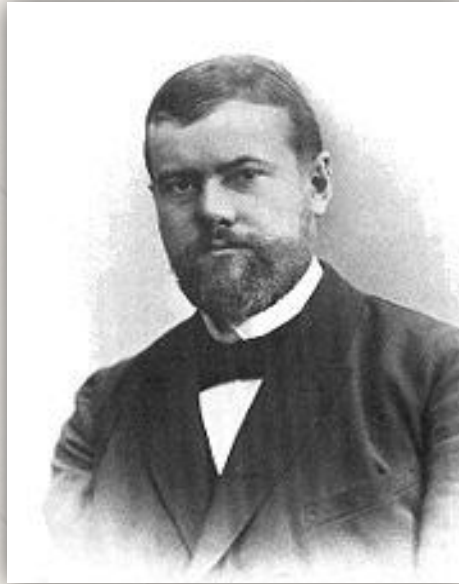
# **Struktura jako stan**

# Struktura społeczna – podejścia

Struktura społeczna w organizacji –  
podejścia:

- 1) Klasyczne (biurokracja, wymiary struktur)
- 2) OD (*organizational design*), projektowanie
- 3) Systemowe
- 4) Sytuacyjne

# Klasycy – Max Weber



Max Weber (1864-1929) – jeden z „ojców założycieli” nauk organizacji i zarządzania. Uważał, że nowoczesna organizacja jest jak armia



# Biurokracja

**Klasyczne podejścia** do struktur społecznych – biurokracja weberowska (Max Weber):

- ciągłość organizacyjna funkcji
- ściśle wyznaczona sfera kompetencji
- hierarchia
- sprawowanie urzędu regulują zasady i normy — ich racjonalne stosowanie wymaga wykształcenia
- członkowie aparatu administracyjnego są całkowicie pozbawieni prawa własności środków produkcji i administrowania
- nie jest możliwe zawłaszczanie stanowiska urzędowego
- akty administracyjne, decyzje i zasady są sformułowane i utrwalone na piśmie

# Biurokracyzm

- Biurokracyzm to jest patologia struktur biurokracycznych, biurokracje „chorują na” biurokracyzm
- Błędne koła – takie organizacje nie rozwiązują problemów, tylko pogłębiają te same błędy; pisali o tym: Michel Crozier, Alvin Wards Gouldner, Robert K. Merton
- **Postulat kontroli** jest paradoksalnie przyczyną tej patologii

# Klasycy – Henry Fayol



Henri Fayol (1841-1925) – kolejny „ojciec założyciel” nauk organizacji i zarządzania; interesowało go zarządzanie jako (strukturalne) porządkowanie

# Wymiary struktury

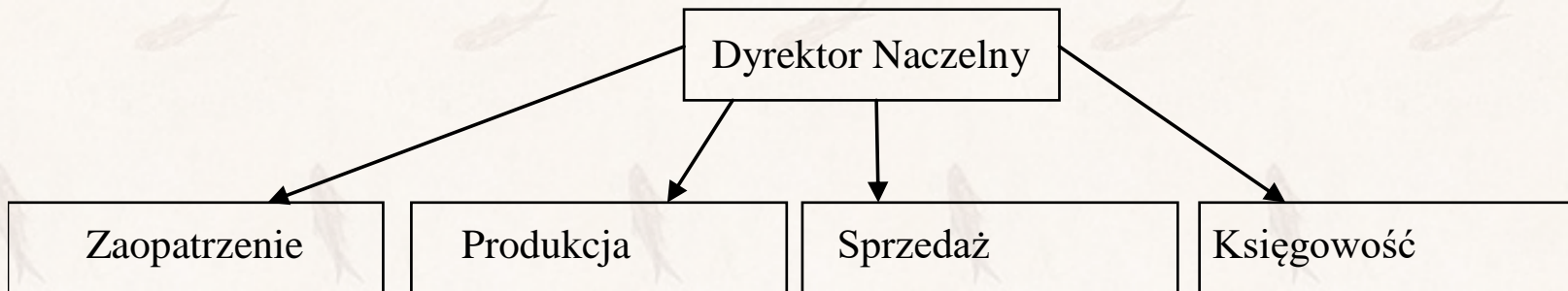
Wymiar	Typowe miary
Rozmiar	ilość uczestników organizacji
Wielkość administracji	procent uczestników mających odpowiedzialność za administrowanie
Rozpiętość kierowania	ilość pracowników podległych jednemu kierownikowi
Specjalizacja	ilość specjalności w ramach jednej organizacji
Standaryzacja	procedury regulujące powtarzające się wydarzenia/zachowania
Formalizacja	stopień, w jakim reguły, procedury i komunikacja są zapisywane
Centralizacja	koncentracja uprawnień decyzyjnych
Złożoność	poziome zróżnicowanie — ilość poziomów hierarchicznych; pionowe zróżnicowanie — ilość jednostek (wydziałów, dywizji itp.)

# Organizational Development

**Podjęcie projektowania struktur** – dobór odpowiedniej struktury do realizacji celu (strategii), wdrożenie właściwego typu struktury, np.: funkcjonalna, dywizjonalna, produktowa (podział ze względu na produkt), geograficzna (podział ze względu na miejsce), macierzowa (dwa równoległe kryteria podziału) etc.

**Structure follows strategy** działało jak „prawo nauk społecznych” w naukach zarządzania w tych czasach (lata 50, 60, 70); faktycznie wówczas struktura służyła do wspierania strategii.

# Projektowanie struktur

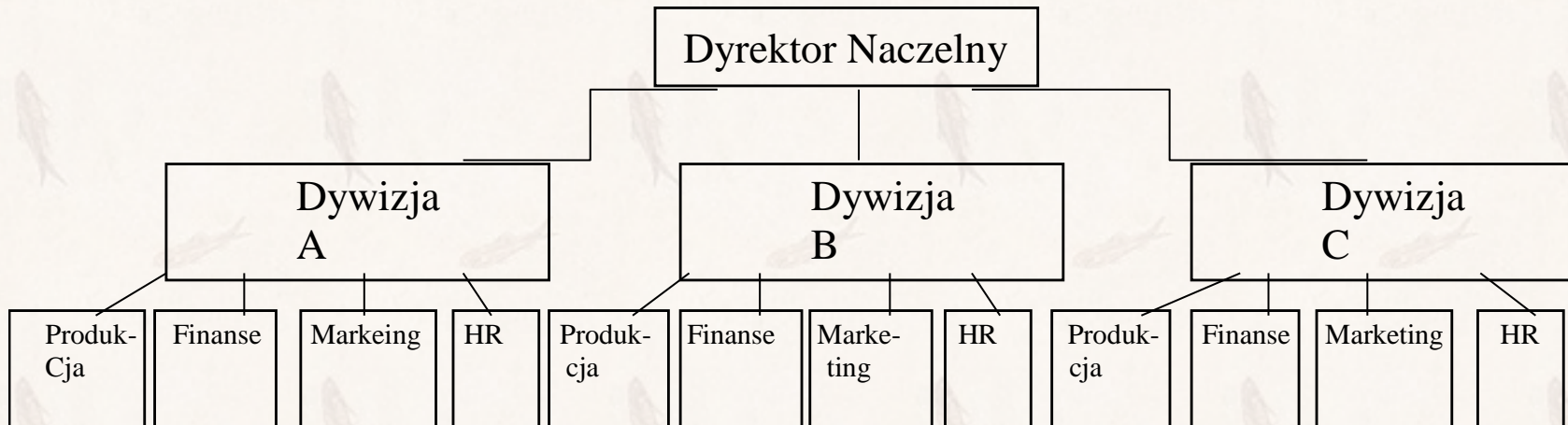


Schemat organizacyjny – struktura funkcjonalna

Przykład struktury projektowanej dla realizacji prostej strategii produkcji lub świadczenia usługi



# Projektowanie struktur



Schemat organizacyjny – struktura dywizjonalna

Przykład struktury projektowanej dla realizacji strategii przedsiębiorstwa wytwarzającego i sprzedającego różne grupy produktów

# Cykl życia organizacji



Larry Greiner (ur. 1933) – organizacje “rosną”, podobnie jak organizmy i w zależności od etapu rozwoju zmieniają się struktury, podobnie jak szkielety rosnących organizmów

# Cykl życia organizacji

**Cykl życia organizacji** Larry'ego Greinera (1972) – struktury rozwijają się w następujących 5 etapach:

- 1. Faza przedsiębiorczości** – przedsiębiorca kontroluje samodzielnie, prosta struktura; prowadzi do **kryzysu przywództwa** spowodowany wzrostem zróżnicowania przy jednoczesnym dążeniu przywódcy do kontrolowania całości.
- 2. Faza działania kolektywnego** – ustalenie procedur, podział pracy i odpowiedzialności; prowadzi do **kryzysu autonomii**, spowodowanego nadmierną centralizacją.
- 3. Faza delegacji** – większa specjalizacja jednostek, delegacja odpowiedzialności, decentralizacja; prowadzi do **kryzysu kontroli**, spowodowanego niedostatkami integracji w zdecentralizowanej strukturze.

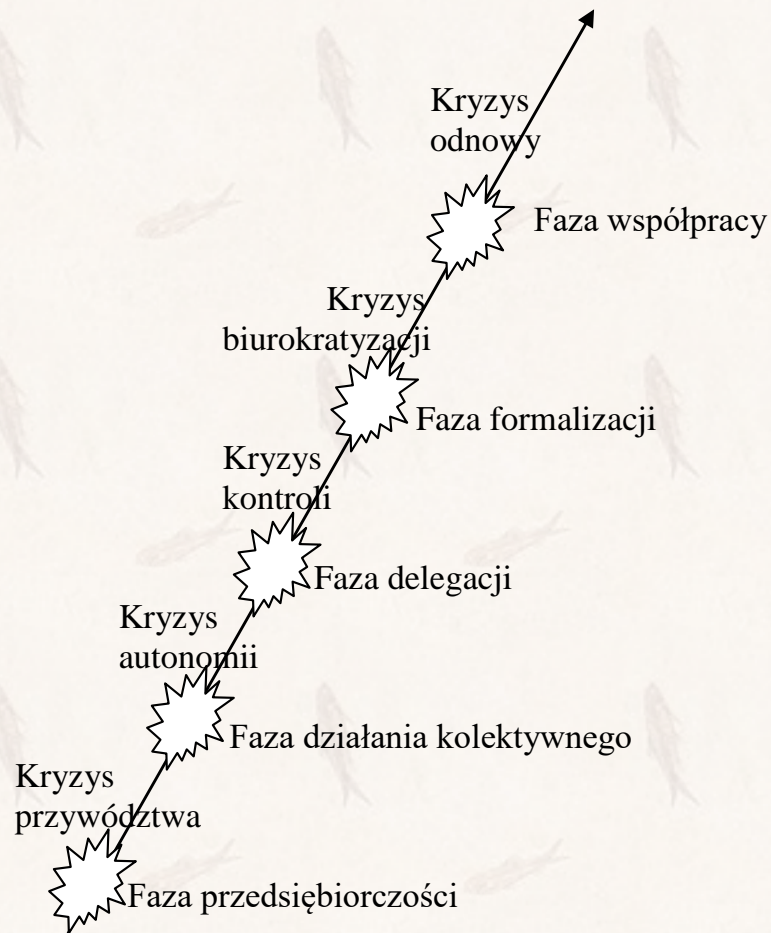
# Cykl życia organizacji

**Cykl życia organizacji** Larry'ego Greinera c.d..

**4. Faza formalizacji** – dalsze różnicowanie, złożone mechanizmy kontroli, integracja przy pomocy planów i procedur kontrolnych; prowadzi do **kryzysu biurokratyzacji**, spowodowanego nadmierną biurokratyzacją i przerostem procedur.

**5. Faza współpracy** – przywrócenie organizacji osobowego charakteru, nadanie jednostkom odpowiedzialności, kontrolowanie przez mechanizmy kulturowe; prowadzi do **kryzysu odnowy**, spowodowanego wypaleniem i wyczerpaniem, wynikającymi z zarządzania kulturą organizacyjną.

# Cykl życia organizacji



# Kluczowe stany

Model Greinera to podejście widzące stan – dlatego, bo nie mówi nic o tym, **co się dzieje**, o tym, jakie są procesy (co to znaczy, że „organizacja rośnie”?) i wątki (dlaczego organizacja rośnie?; jak urosnąć?; jak wstrzymać się od wzrostu?), tylko koncentruje się na 5 kluczowych stanach.



# Struktura społeczna – Stan (4) podejście sytuacyjne



Joan Woodward (ur. 1930) – struktura powinna być dostosowana do typu technonolii

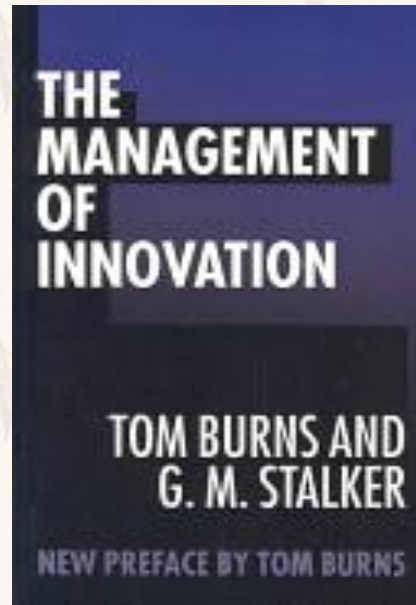
# Podejście sytuacyjne

## Podejście sytuacyjne (Contingency Approach)

Badania Joan Woodward wykazały że struktura zależy od technologii (należy ją dostosować, podobnie jak do strategii):

- Technologie jednostkowe i małoseryjne oraz procesy ciągłe – **struktury organiczne**
- Technologie wielkoseryjne i masowe – **struktury mechaniczne**

# Podejście sytuacyjne



Tom Burns i G.M. Stalker (1961) – struktura zależy od „sytuacji” - otoczenia w jakim organizacja działa

# Podejście sytuacyjne

Typ otoczenia	Typ struktury	Złożoność	Formalizacja	Centralizacja
Stabilne	Mechanistyczna	Duża	Duża	Duża
Zmienne	Organiczna	Mała	Mała	Mała

Tab. 6.2. Model Burnsa i Stalkera: struktury organiczne i mechanistyczne  
źródło: oprac. Własne Na podst. Hatch (1997/2002, s. 175)

# Podjęcie sytuacyjne – Henry Mintzberg



Henry Mintzberg (ur. 1939) – różne typy struktur pasują do różnych typów strategii i działalności

# Główne typy struktur

OTOCZENIE	Stabilne	Dynamiczne
Złożone	Zdecentralizowana biurokratyczna <i>Biurokracja profesjonalna</i> koordynacja przez standaryzację wiedzy fachowej np. szpitale, szkoły, uniwersytety, organizacje eksperckie	Zdecentralizowana organiczna <i>Adhockracja</i> koordynacja przez wzajemne dostosowanie np. organizacje innowacyjne i eksperymentalne, jednostki badawczo-rozwojowe, projekty badawcze
Proste	Scentralizowana biurokratyczna <i>Biurokracja maszynowa</i> koordynacja przez standaryzację procesów pracy np. przemysł produkcji masowej, banki, poczta, PKP, większe organizacje publiczne wykonujące zadania rutynowe — biurokracja maszynowa może zostać przekształcona w formę zdywizjonalizowaną	Scentralizowana organiczna <i>Prosta struktura</i> koordynacja przez bezpośredni nadzór np. rzemiosło, drobny przemysł, nowopowstające organizacje

Formy struktur organizacyjnych w zależności od typu otoczenia według Henry'ego Mintzberga

Źródło: Bakka et al (1988, s.82)



# Jakie struktury mamy dzisiaj?

- Biurokratyzm bez biurokracji
- Cykl życia organizacji nie działa
- *Structure does not follow strategy*
- Do wszystkich typów organizacji stosowana jest ta sama struktura

The background of the slide features a repeating pattern of small, stylized fish in a light beige or tan color. The fish are arranged in a grid-like fashion, alternating between vertical and horizontal orientations. The overall aesthetic is clean and minimalist.

# **Struktura jako proces**

# Strukturyzacja



Anthony Giddens (ur. 1938) – ludzie tworzą strukturę na bieżąco, używając do tego swoich wyobrażeń o tym, jak powinna wyglądać struktura

# Teoria strukturyzacji Giddensa

**Teoria strukturyzacji – Anthony Giddens** (Giddens, 1984) – struktura ma charakter dwoisty. Z jednej strony struktura społeczna czyni działanie możliwym, a z drugiej – efektem działań społecznych jest tworzenie struktur. Zarówno jest prawdą, że ludzie (*agents*) mają wpływ na strukturę, jak też, że są przez nią zdeterminowani. Widać to, gdy obserwuje się działania społeczne i organizacyjne jako procesy – struktura jest powtarzającym się wzorcem, nie obiektywnym bytem. Jednak fakt jej powtarzalności pokazuje, że tworzący ją ludzie są ograniczeni w swoich wyborach. W dłuższym okresie wzorce się zmieniają, a więc determinizm nie jest absolutny.

# Struktura społeczna jako stabilizator



Karl Weick – struktura powinna dawać poczucie stabilności, ale nie musi regulować kultury organizacji we wszystkim

# Loosely coupled systems

**Luźno powiązane systemy – Karl Weick (Weick, 2001) –** struktury organizacyjne, w ramach których jednostki są powiązane ze sobą w sposób luźny, czyli każda interakcja wymaga określenia warunków i mało jest przyjmowanych założeń co do jej efektów, są strukturami odpornymi na turbulencje w otoczeniu i sprzyjającymi rozwojowi w wysoce zmiennym i burzliwym otoczeniu. Takie struktury są zdecentralizowane i często funkcje i zakres odpowiedzialności jednostek powtarzają się (redundancja). Są to struktury bardziej „ekologiczne”, bo pozwalają na lepszą współpracę z otoczeniem. Nie są jednak niestabilne, ponieważ role organizacyjne są stałe, a uprawnienia w ich ramach – szerokie.



# Nowe podejścia

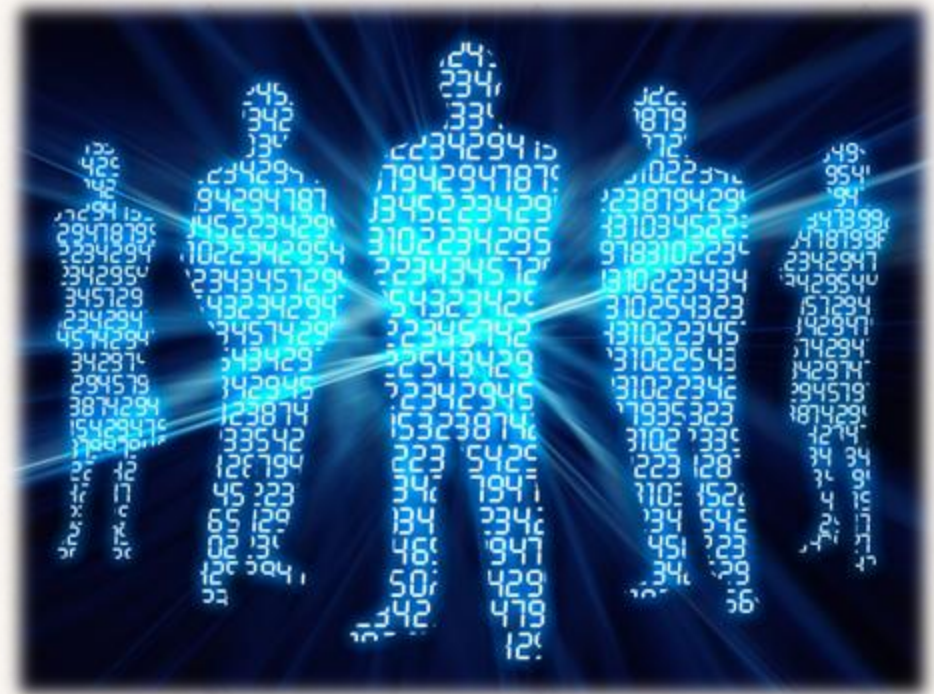


- Stephen Shukaitis - kolektywy twórcze; autonomizm
- Pierre Guillet de Monthoux - przedsięwzięcia sztuki; *le sublime*
- Heather Marsh: współpraca zamiast konkurencji; ruchy społeczne (np. Occupy!): „W przypadku stygmergii pomysł jest swobodnie przekazywany, a organizacja jest kierowany przez ten pomysł, a nie przez osobowość lub grupę osobowości. Żadna osoba nie potrzebuje pozwolenia (konkurencja) ani konsensusu (spółdzielnia), aby zaproponować pomysł lub zainicjować proces organizacyjny.”

**Stygmergia** (Pierre Paul Grassé): system samoorganizacji, gdzie środowisko współuczestniczy w strukturyzacji z organizatorami. Ucieleśniona strukturyzacja.

# Struktury projektowe

**Struktury wirtualne/ projektowe** – brak aspektu stabilności strukturyzacji, „struktura bez podpórki”



Rozwiązanie zagadki – dlaczego projekty nie działają? – nie działają same w sobie, bez równoległej struktury stabilnej, bo:

- Projekt nie jest kompletną strukturą – ma cel (innowacje, odmiana) ale nie ma zasady i wzorca. Natomiast my, ludzie, musimy mieć struktury i instytucje, aby funkcjonować jako społeczeństwa, społeczności i organizacje. Musimy też mieć odmieńców, nowatorów, artystów, proroków i wizjonerów, którzy działają poza strukturami i pokazują nam możliwości, które w strukturach nie są zawarte i których na co dzień nie dostrzegamy. Ale nie możemy być wszyscy nowatorami, bo wtedy każda najdrobniejsza kolektywna czynność pochłania gigantyczną energię ludzką i społeczną.