

Maria Hirszowicz

Problematyka organizacji - pojęcia wstępne

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 18, 60-81

1964

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARIA HIRSZOWICZ — ŁÓDŹ

PROBLEMATYKA ORGANIZACJI — POJĘCIA WSTĘPNE

Treść: Wstęp. — Rozbieżności definicji. — Schemat funkcjonalny i zasady jego stosowania. — Funkcje organizacji a ich cele. — Zakończenie.

WSTĘP

Świat współczesny jest światem organizacji. Potrzeby produkcyjne i naukowe, oświatowe i wychowawcze, polityczne i porządkowe, sanitarne i rekreacyjne zaspokajane są przez różnorakie organizacje. Ludzie pracują, uczą się, badają, świadczą usługi i korzystają z usług w określonych organizacyjnych ramach, które kształtują oblicze społeczeństw przemysłowych i wyznaczają jednostkom zinstytucjonalizowane tory działań, zachowań, kontaktów. W tych warunkach wzrost zainteresowania socjologów sprawami organizacji jest zupełnie zrozumiały i co najwyżej powiedzieć można, że wysiłki badawcze w tej dziedzinie są wciąż jeszcze nieadekwatne do jej znaczenia.

Najważniejszym celem praktycznym w badaniach zorganizowanych form życia społecznego jest racjonalizacja działań organizacji. Ową racjonalizację rozumie się zwykle dwojako. Z jednej strony idzie o zwiększenie efektywności działań organizacji, o to, by najmniejszym stosunkowo wysiłkiem osiągnąć jak największe efekty. Idzie tu o stosunek między tym, co wkładamy w nasze działanie (środki materialne, praca ludzka, uboczne skutki społeczne), a rezultatami, jakie w efekcie uzyskujemy. Dążenia do racjonalizacji organizacji zasadzają się na poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, dających maksymalne osiągnięcia w stosunku do „kosztów własnych”. Rozwiązania te polegają na ustalaniu określonych reguł postępowania, to jest na budowaniu organizacyjnego ładu¹. Tak więc zasady ra-

¹ „Przez racjonalizację — pisze Adamiecki — należy rozumieć wszelkie sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, mające na celu osiągnięcie większego wyniku użytecznego przy mniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody, materiałów i innych środków wytwórczych”. (W. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji*, 1938, s. 186). Gwoli ścisłości dodajmy, że Adamiecki przeciwstawia racjonaliza-

cyjonalnej organizacji regulują na przykład rozstawienie ludzi w procesie produkcji, określają skuteczność środków komunikacji, wskazują na znaczenie socjotechnicznych zabiegów w działalności kierownictwa, uczą umiejętnego posługiwania się symbolami jako czynnikami integrującymi uczestników organizacji. Każda nauka ma tu własny i poważny udział: psychologia dostarcza środków dla skutecznej selekcji, fizjologia wskazuje na możliwości organizmu ludzkiego, cybernetyka tworzy ogólne pojęcia w zakresie informacji, ekonomia dopracowuje się teorii decyzji i rozbudowuje zasady programowania liniowego, socjologia uczy umiejętnego stosowania socjotechnik, a psychologia społeczna wskazuje na możliwości zwiększania skuteczności środków propagandy masowej. Oczywiście nie sposób w omawianej dziedzinie wyliczyć możliwych zastosowań nauk szczegółowych. Idzie o podkreślenie, że robi się w tym zakresie bardzo dużo: najlepiej świadczy o tym zresztą oparta na zasadach naukowego zarządzania (*scientific management*) działalność banków, armii, instytutów i wielkich zakładów przemysłowych. Wiele mają w tym względzie do nadrobienia kraje obozu socjalistycznego, stąd powszechnie uznaje się dzisiaj doniosłość badań nad zasadami racjonalnej organizacji w definowanym wyżej znaczeniu.

Jeżeli mówimy o racjonalizacji działań organizacji, mamy jednak na względzie coś więcej niż ich sprawne funkcjonowanie². Racjonalność jest przeciwstawieniem żywiołu, sił niekontrolowanych, procesów ujarzmiających ludzi. Jest do pomyślenia taka sytuacja, że organizacje osiągając maksymalną sprawność są jednocześnie tworamii całkowicie wyalienowanymi i działającymi wbrew interesom ludzkim. Ogólnie biorąc powiedzieć można, że jesteśmy świadkami postępującego ograniczania wpływów jednostek na sprawy organizacji. Są pisarze, którzy widzą w tym konieczność dziejową; epoka, która rodzi organizacje, jest dla nich epoką postępującego ujarzmienia człowieka. Stanowisko takie zajmował między innymi C. W. Mills: w najpełniejszy sposób zostało ono wyrażone w *White Collar* i *Elicie władzy*.

Pytanie o wpływ organizacji na jej uczestników stanowi klasyczny przedmiot badań i refleksji w naukach społecznych. Powstaje jednak w związku z tym daleko ważniejsza kwestia; przy pomocy jakich środków można zwiększyć wpływ ludzi na działalność organizacji, jak przeciwdzia-

cję naukowemu kierownictwu (*scientific management*). To ostatnie polegać ma nie na ulepszeniu działania, lecz na znajdowaniu najlepszych w danych warunkach rozwiązań organizacyjnych.

² C. Banfield w studium *Ends and Means in Planning* wyraża pogląd, że „racjonalność [...] jest łatwiejsza do znalezienia w organizacjach prywatnych niż publicznych. Jedną z przyczyn tego jest fakt, że cele organu publicznego często odbijają kompromis między interesami nie dającymi się w istocie pogodzić” (*Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice - Hall Englewood Cliffs, N. J. 1962, s. 79).

łać degradacji roli szeregowych uczestników organizacji, jakie mechanizmy i siły społeczne wykorzystać w tym celu. Dochodzimy w ten sposób do zasadniczego zagadnienia praktycznego rozwoju metod i instrumentów społecznej kontroli.

W naszych warunkach doniosłość problemów organizacyjnych jest tym większa, że a) tworzymy nasze organizacje w przyspieszonym tempie, b) przechodzimy jednocześnie przez nieprzerwane przeobrażenia społeczne wymagające adaptacji istniejących organizacji do zmieniających się potrzeb, c) budujemy ustrój, którego przesłanką jest społeczna aktywność i społeczne uczestnictwo, d) jesteśmy w toku konkretyzowania i precyzowania społecznych celów, których wpływ na działania organizacji może być bardzo duży, ale bywa także niewielki.

W każdej dziedzinie, która staje się terenem naukowych badań, na plan pierwszy wysuwają się w pierwszej fazie zadania rozpoznawcze, lustracyjne. Podobnie jest w przypadku świata organizacji: mnożą się monografie zakładów pracy, pojawiają się opisy poszczególnych środowisk zawodowych (redakcje, uczelnie, szkoły). Pogłębia się nasza znajomość stanu faktycznego; rozeznanie w tej dziedzinie opiera się w coraz mniejszym stopniu na pobożnych życzeniach i dobrych chęciach, coraz bardziej zaś na rzetelnych, źródłowych informacjach (sprawozdawczość, statystyki, monografie, surveye). Ale same opisy i powierzchowne analizy nie wystarczają. Skuteczne działanie wymaga, byśmy coraz lepiej umieli przewidywać dalsze i wielostronne skutki naszych poczynań. Oznacza to potrzebę wnikania w zależności przyczynowe; rozumienie i kontrolowanie organizacyjnych procesów narzuca konieczność rozwijania teorii ujawniającej złożone związki i ogólne prawidłowości.

Powstaje potrzeba odwoływania się do ustaleń teoretycznych, współczesny stan w dziedzinie ogólnej teorii organizacji nie jest jednak zadowalający.

Bardzo znamienna w tym względzie jest uwaga Chester J. Barnarda³, który pisał: „Kiedy rozpocząłem serię wykładów w Instytucie Lovela na temat funkcji kierownictwa (*functions of executives*), moim zamiarem było po prostu porządne opisanie tego, co kierownicy robią i jak pracują. Wkrótce jednakowoż przekonałem się, że zadanie to mogę wykonać tylko w kategoriach odnoszących się do struktury i dynamicznych cech organizacji. Natychmiast pojawiły się dwie trudności w stosowaniu takich kategorii. Pierwsza polegała na tym, że bez wyjaśnienia ich znaczenia kategorie te byłyby bez znaczenia nie tylko dla tych, którzy nie mają doświadczenia w organizowaniu i kierowaniu organizacjami, ale że kategorie te byłyby również prawie bez znaczenia dla osób posiadających takie do-

³ Ch. J. Barnard, *Organization and Management*, Cambridge Mass. 1938, s. 111—112.

świadczenie. Przyczyną tego był fakt, że dla tych samych rzeczy stosowane są w różnych organizacjach różne określenia. Przegląd literatury na temat organizacji, kierownictwa i administracji ujawnia niejasność, wieloznaczność i niestandardyzowaną nomenklaturę. Próba poprawienia tej sytuacji poprzez starannie zdefiniowane terminy i dokładny opis ujawnia drugą trudność. Jest nią brak adekwatnych pojęć. Nie tylko słowa, ale idee są niejasne, a te które są adekwatne dla zadań codziennych w konkretnych sytuacjach, nie są przydatne dla celów porównawczych i ogólnych. Tak więc wykład zależał od selekcji i budowy pojęć, które pozwoliłyby na logicznie spójne traktowanie przedmiotu z maksymalną ścisłością (*definiteness*) i minimalną wieloznacznością (*ambiguity*). Naukowa komunikacja w tej dziedzinie zakłada rozwój i przyjęcie pewnego zespołu pojęć i określonego języka”.

Od chwili, kiedy Chester Barnard wypowiadał te słowa minęło już sporo lat, w ciągu których byliśmy świadkami nieprzerwanego postępu badań w dziedzinie organizacji. Tym bardziej znamienna jest uwaga, jaką czynią Simon i March we wstępie do swej poczytnej, a wydanej stosunkowo niedawno książki, gdzie czytamy:

„Każda próba ujęcia rozproszonego i różnorodnego dorobku prac dotyczących organizacji w koherentną całość wymaga rozwiązania dwu poważnych problemów. W oparciu o istniejącą literaturę narzuca się wniosek, że nie powiedziano w istocie wiele na temat organizacji, a to, co powiedziano, zostało sformułowane w bardzo różnych językach [...] Drugi problem polega na tym, że w literaturze istnieje wielka rozbieżność między hipotezami a dowodami. Wiele z tego, co wiemy lub w co wierzymy odnośnie organizacji, nie ma nic wspólnego z ujęciami zdrowego rozsądku i doświadczeniami kierowniczych kół”⁴.

Brak jednolitego języka, a co ważniejsze rozwiniętego systemu metod i pojęć stwarza taką sytuację, że wiedza o przedsiębiorstwie, nauka o państwie, historia kościołów czy armii, poglądy o organizacji szkolnictwa stanowią dziedziny wzajemnie nieprzenikliwe. Brak jest ujednoczonych kategorii, które pozwalałyby rozpatrywać sprawy organizacji na możliwie wysokim szczeblu ogólności. Na ujęciach, jakich dostarcza nam socjologia, ciążą ograniczenia minionego okresu „departamentalizacji” nauk społecznych, a teoria socjologiczna zawiera największe luki właśnie w tych kwestiach, które odnoszą się bezpośrednio do świata organizacji. Luki takie wypełnić można wedle różnych, jak wiadomo, zasad, idzie bowiem o sprawy bardzo złożone, mające wiele aspektów. W dalszych naszych rozważaniach nad problemami organizacji poświęcimy uwagę przede wszystkim pojęciom wyjściowym i założeniom wstępnym, ich to bowiem cha-

⁴ J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, New York — London 1958, s. 5.

rakter determinuje kierunek poszukiwań teoretycznych. Idzie tu o sprawy na ogół proste, często — gdy się je już sformułuje — wręcz oczywiste. Ale właśnie dlatego uchodzą one naszej uwagi. Często sądzi się, że nie należy tracić czasu na uzgodnienia w sprawach elementarnych, a potem takie zaniedbania dają o sobie znać, stają się bowiem źródłem wielu jaskrawych nieporozumień i niepotrzebnych sporów. Stąd też stawiamy sobie w tym miejscu zadanie omówienia ogólnych założeń, do których wypadnie niejednokrotnie nawiązywać w toku badań nad zagadnieniami organizacji.

ROZBIEŻNOŚCI DEFINICJI

Niejednolitość poglądów na organizacje uwydatnia się już w tym momencie, kiedy próbujemy odwoływać się do definicji, jakich dostarcza nam literatura przedmiotu.

„Termin organizacja — piszą March i Simon — odnosi się do złożonego schematu komunikacji i innych stosunków w grupie ludzkich jednostek. Schemat ów daje każdemu członkowi grupy wiele informacji, przesłanek, celów i postaw, które wchodzi w jego decyzje, i wyposaża go w pewien zespół stałych i zrozumiałych oczekiwań co do tego, co robią inni członkowie i jak zareagują na to, co on mówi i robi”⁵.

Ch. I. Barnard w pracy *Functions of the Executive* podaje, że „organizacja jest zorganizowanym systemem akcji i interakcji zachodzących w sposób ciągły (*having a continuity in time*)”⁶.

E. W. Bakke stwierdza z kolei, że „organizacją społeczną jest system zróżnicowanych i skoordynowanych działań ludzkich, wykorzystujących, przekształcających lub wytwarzających określony zespół zasobów ludzkich, materialnych, kapitałowych, ideowych i naturalnych w jednolitym całościowym procesie rozwiązywania problemów zaspokajania określonych potrzeb ludzkich we współdziałaniu z innymi układami ludzkich działań i zasobami, znajdującymi się w ich otoczeniu”⁷.

Edwin O. Stene definiuje organizację jako grupę celową: „Formalna organizacja jest to pewna ilość ludzi, którzy w sposób stały i systematyczny łączą swoje indywidualne wysiłki dla wykonywania wspólnego celu”⁸. Philip Selznick pisze, że organizacje trzeba traktować jako „naturalne wspólnoty” (*natural communities*). Jako takie są one poddane tym samym

⁵ H. Simon, *Administrative Behavior*, 2 ed., 1957, s. XVI; por. także March, Simon, *Organizations*, rozdz. 1.

⁶ Ch. J. Barnard, *Functions of Executive*.

⁷ Cyt. wg Z. Baumana, *Zarys socjologii*, Warszawa 1962, s. 275.

⁸ E. O. Stene, *An Approach to a Science of Administration*, „American Political Science Review”, 34, 1940, s. 1127.

wpływow, naciskom, przesądom — jak wszystkie inne organizacje społeczne⁹.

Cytowany wyżej Herbert Simon proponuje nadto ograniczenie terminu organizacja „do systemów, które są szersze niż grupy pierwotne, a mniejsze niż instytucje” (przykładem instytucji jest według Simona porządek ekonomiczny lub państwo)¹⁰.

Autorzy znanego podręcznika, Pfiffner i Sherwood, formułują definicję następującą: „Organizacja jest zespołem sposobów, poprzez które duże ilości ludzi — zbyt licznych, by pozostawać mogli we wzajemnym ścisłym i bezpośrednim kontakcie, a uwikłanych w złożoność zadań — utrzymuje stosunki w procesie świadomego ustalania i wykonywania wzajemnie akceptowanych celów”¹¹.

Definicje bardzo różne zarówno w ogólnych ujęciach, jak i elementach można by bez końca mnożyć. Co więcej, wielu autorów traktuje zamiennie termin organizacja i instytucja, są zaś tacy, którzy posługują się wyłącznie tym ostatnim określeniem dla oznaczenia agregatów ludzkich uwikłanych w pewien zorganizowany system działań (mówi się więc o uniwersytecie, przedsiębiorstwie czy nawet partii politycznej jako o „instytucji”).

Sprawą zasadniczą jest jednak porządkowanie samych pojęć, dlatego możemy pozostawić na razie przynajmniej na boku sprawę języka. Jeśli idzie zaś o pojęcia, to porządek wprowadzają tu rozróżnienia, które stosuje m. in. Wilbert E. Moore¹², a z autorów polskich profesor Zieleniewski.

„Organizacja w sensie społecznym — stwierdza W. E. Moore — odnosi się bądź to do wzoru czy struktury stosunków między pewną ilością ról zorientowanych na pewien zespół celów czy zadań, bądź to do grupy jako całości, rozpatrywanej jako jedność [...] Każde z powyższych zastosowań implikuje drugie”.

„Najwięcej nieporozumień przy operowaniu terminem organizacja zdaje się powodować to, że termin ten bywa stosowany na oznaczenie pojęć z różnych kategorii ontologicznych” — pisze prof. Zieleniewski w artykule *Organizacja (pojęcie i terminologia)*¹³. W związku z tym autor wyodrębnia i poddaje analizie trzy rozumienia terminu organizacja: przy

⁹ P. Selznick, *Leadership in Administration*, Row, Peterson, Evanstone Ill. 1957, s. 13.

¹⁰ H. Simon, *Comments on the Theory of Organization*, „American Political Science Review”, 46, 1952, nr 4.

¹¹ J. Pfiffner, F. Sherwood, *Administrative Organizations*, Prentice—Hall Englawood Cliffs, New York 1960, s. 30.

¹² W. E. Moore, *Industrial Relations and the Social Order*, The Macmillan Company 1951, s. 72.

¹³ J. Zieleniewski, *Organizacje (pojęcie i terminologia)*, „Przegląd Organizacji”, 1962, z. 3/53/. Por. także „Przegląd Organizacji”, 1962, z. 3/53/, 4/54/, 5/55/ i J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1963, s. 117.

pierwszym używany jest w sensie rzeczowym, przy drugim w sensie atrybutywnym, trzecie rozumienie stosuje się do organizacji w sensie czynnościowym.

Większość przytaczanych wyżej definicji zaczerpnięta została z prac poświęconych nie tyle socjologii, co teorii organizacji. Warto w związku z tym rozważyć korzyści, jakie może dać zastosowanie socjologicznego punktu widzenia do omawianych zagadnień. Socjologowie od wielu dziesiątków lat wskazywali wszak na rosnące znaczenie zorganizowanej, celowej działalności w życiu społecznym. Jak postaramy się dalej wyjaśnić, odwołanie się do kategorii socjologii analitycznej przy przestrzeganiu rygorów metody historycznej nadaje konkretny sens rozważaniom na tematy organizacji i pozwala weryfikować nasze ustalenie w tej dziedzinie w oparciu o empiryczne dane.

Studując prace socjologów analityków poświęcone problemom organizacji społecznej, można mianowicie wyodrębnić na ich podstawie trzy typy struktur odpowiadające kolejnym stadiom rozwoju społecznego, a różnicujące się między innymi z uwagi na typy zorganizowanych działań dominujące w poszczególnych strukturach.

1. Struktura społeczeństw pierwotnych. Cechuje się ona brakiem podziału pracy (pomijając różnice związane z kategoriami płci i wieku). Są to wspólnoty lub na poły wspólnoty, w których „nowo rozwijające się potrzeby nie tworzą, podobnie jak to ma miejsce obecnie, nowych organizacji, lecz są inkorporowane w ogólny zespół potrzeb realizowanych przez istniejącą organizację” (MacIver). W społeczeństwach tych możemy mówić o organizacji pracy, działań wojennych, obrzędów religijnych itp., nie w sensie istnienia wyodrębnionych podzespołów ludzi realizujących specjalne zadania, ale w odniesieniu do zróżnicowanych norm regulujących zachowania ludzi w zależności od typu działalności, jaką aktualnie wykonują. Bardziej rozwinięte formy podziału pracy, jakie występują w społeczeństwach pierwotnych, wiążą się z załączkowym wyodrębnieniem ról jednostkowych. A więc mamy kapłanów (ale nie kościół), wodzów (ale nie państwo).

2. Rozwinięte społeczeństwa agrarne (formacja niewolnicza i formacja feudalna). Znamienne dla struktury tych społeczeństw jest to, że podstawowe jednostki ekonomiczno-społeczne są oparte na pracy członków rodziny bądź też na pracy niewolników lub pańszczyźnianych chłopów, w każdym przypadku jednak mamy do czynienia z dominacją działalności skierowanej w części przynajmniej na zaspokojenie potrzeb członków owych quasi-wspólnot. Podział pracy wiąże się z daleko idącym zróżnicowaniem jednostkowych ról (początek zawodów i wyspecjalizowanej działalności zawodowej), występuje również funkcjonalne zróżnicowanie

zespołów nastawionych wyłącznie na pewien szczególny typ społecznie użytecznej działalności (warsztaty rzemieślnicze, pierwsze formy przedsiębiorstw), przy czym istnieją już wówczas pewne rozwinięte formy wyspecjalizowanych kolektywów realizujących cele leżące poza potrzebami swych członków: armia, szkoły, sądy, agendy państwowe, policja.

3. Społeczeństwo przemysłowe (formacja kapitalistyczna i socjalistyczna). Współczesne społeczeństwa przemysłowe są krańcowym przeciwieństwem struktury społeczności pierwotnych. Cechują się nie tylko daleko posuniętym podziałem pracy i specjalizacją funkcji, ale i tym, że wyodrębnione zadania realizowane są przez wyodrębnione, a obejmujące coraz większą ilość ludzi podzespoły, działające w oparciu o sformalizowane normy.

Przyjmując powyższe rozróżnienia możemy wydzielić pojęciowo organizację działań (normy i instytucje kulturowe) jako jednostkę analizy struktury społeczności pierwotnych, grupy zorganizowane na różnorodnych zasadach jako jednostki struktury społeczności agrarnych i wreszcie nowoczesne organizacje dzielące społeczności przemysłowe na wyspecjalizowane i działające wedle formalnego porządku podzespoły.

Jeżeli poczyniwszy owe wstępne ustalenia zadamy pytanie, na czym polega specyfika kolektywnych działań typowych dla przemysłowego społeczeństwa, można odwołując się do literatury przedmiotu i konfrontując ustalenia tam zawarte z materiałem, jakiego dostarcza nam historia, powiedzieć, że nowoczesne społeczeństwa cechują się tym, że:

1. istnieje coraz większa i coraz bardziej skomplikowana sieć podzespołów realizujących kolektywnie w sposób ciągły coraz bardziej skomplikowane i wyspecjalizowane zadania; charakterystyczne dla owych sub-systemów jest także to, że grupują one ludzi wyłącznie ze względu na specyficzne cele, dla jakich zostały powołane; dzięki temu jednostka może należeć równocześnie do wielu różnych układów, co w sposób zasadniczy różni nowoczesne organizacje od quasi-naturalnych grup, jakie dominowały w społeczeństwach agrarnych;

2. coraz mniejszą rolę w kształtowaniu się zasad działania nowoczesnych organizacji odgrywa tradycja i zwyczaj, coraz większego znaczenia nabierają zaś świadomie kształtowane i regulowane odpowiednio do celów organizacji regulaminy i statuty;

3. czynni członkowie organizacji pozostają w wielu wypadkach w coraz luźniejszym związku z podstawowymi celami organizacji, coraz częściej są zaś zorientowani na korzyści wtórne, jakie uzyskują dzięki uczestniczeniu w danej organizacji.

Powyższe twierdzenia mogą być oczywiście rozwijane, wzbogacane i modyfikowane odpowiednio do postępów w naszym rozumieniu wspól-

czesnej struktury¹⁴. Idzie w tym miejscu jednak przede wszystkim o podkreślenie faktu, że połączenie kategorii analitycznych z zasadami metody historycznej kładzie kres sporom o definicję, punkt ciężkości przesuwa się bowiem na konkretne badania uogólniane przez teorię.

Przy takich rozróżnieniach sprawa języka jest oczywiście wtórna; terminologia może być ustalana na zasadzie konwencji. Nie idzie bowiem o to, czy owe wyspecjalizowane i oparte na formalnym porządku zespoły typowe dla społeczeństw przemysłowych nazywać będziemy „instytucjami”, „organizacjami formalnymi” czy „asocjacjami”. Najważniejsze jest, że przedmioty naszych oznaczeń dadzą się zlokalizować w sposób jednoznaczny w przestrzeni i czasie i że dzięki temu wiedzę o nich możemy rozwijać na zasadzie ustaleń empirycznych.

SCHEMAT FUNKCJONALNY I ZASADY JEGO STOSOWANIA

Rola ogólnych założeń występuje wyraźnie wówczas, gdy próbujemy ustosunkować się do dorobku określonych teorii, by w oparciu o nie rozwiązać problemy organizacji.

Najbardziej rozwinięte poglądy na temat organizacji znajdujemy w pracach przedstawicieli szkoły funkcjonalnej, do tych poglądów więc trzeba się w pierwszym rzędzie ustosunkować. Punktem wyjścia naszych rozważań będzie koncepcja Bronisława Malinowskiego. Na jej przykładzie postaramy się wykazać:

a) teoretyczną doniosłość operowania w socjologii kategoriami systemu i subsystemów (holizm)¹⁵,

¹⁴ Renata Mayntz, *Soziologie der Organisation*, s. 36. Pojęcie organizacji *sensu stricto* obejmuje, zdaniem R. Mayntz, tyle różnych zjawisk, że zawierać może tylko najogólniejsze cechy, które wszystkim organizacjom są właściwe: 1. wspólne wszystkim organizacjom jest to, że idzie o społeczną budowlę, rozczłonkowaną całość z dającym się określić kręgiem członków i wewnętrznym zróżnicowaniem ról, 2. wspólne jest dalej to, że są zorientowane świadomie na specyficzne cele, 3. wspólne jest to, że w odniesieniu do urzeczywistnienia tych celów przynajmniej w intencji są racjonalnie ukształtowane.

¹⁵ Integralne ujmowanie układu badanego opiera się na następujących założeniach: 1. całość jest pierwotna, a części wtórne; 2. integracja jest warunkiem wzajemnego powiązania wielu części w jedność; 3. w ten sposób części tworzą nierozdzielalną całość, w której nie można oddzielać na żadną część, nie oddziaływając na wszystkie inne części; 4. części odgrywają swą rolę w świetle celu, dla którego istnieje całość; 5. istota części i jej funkcje są pochodną jej pozycji w całości, a jej zachowanie jest regulowane przez stosunek całości do części; 6. całością jest każdy system, kompleks czy też konfiguracja energii, która zachowuje się jako jedność; 7. każdy badacz powinien zaczynać od całości jako przesłanki, a części i ich stosunki powinny się dać stąd wyprowadzić (T. Hopkins, *Integration: Its Meaning and Application*, Appleton-Century Crofts Inc., New York 1937, s. 36—49).

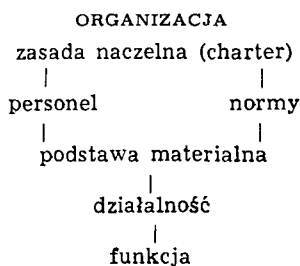
b) konieczność wiązania tego ostatniego pojęcia z teorią społeczeństwa globalnego, w odniesieniu do którego nabiera znaczenia węzłowa w teorii organizacji kategoria funkcji,

c) ograniczenia wynikające z sytuacji, kiedy teoria społeczeństwa globalnego i związana z nią teoria potrzeb abstrahuje od historycznych i materialistycznych przesłanek.

W pracy Bronisława Malinowskiego *Szkice z teorii kultury* znajdujemy bardzo interesujący materiał wprowadzający nas w węzłowe problemy teorii organizacji społecznych. W szkicu *Naukowa teoria kultury* Bronisław Malinowski podkreśla, że wszelkie efektywne działanie ludzkie prowadzi do zorganizowanego zachowania. Człowiek rodząc się wchodzi w cały system już uformowanych tradycyjnych grup: czasami je organizuje i tworzy¹⁶. Rozważając problemy społeczeństwa jako całości Malinowski podkreśla we wspomnianym szkicu rolę organizacji w sensie rzeczowym. W każdej organizacji wyodrębnić można wedle Malinowskiego następujące elementy¹⁷:

1. zasadę naczelną, tj. konstytuującą ideę organizacji, określającą jej cele i zamiary, a uznaną przez członków grupy;
2. „personel” określony jako grupa zorganizowana na pewnych zasadach władzy, podziału funkcji, podziału przywilejów i obowiązków;
3. reguły czy normy, są to umiejętności techniczne, obyczaje, normy prawne, nakazy etyczne uznawane przez wszystkich członków organizacji lub też im narzucone;
4. urządzenia materialne, tj. materialne środki, jakie zorganizowana grupa ma w swej działalności do dyspozycji;
5. działalność: zależy ona od zdolności, siły, uczciwości i dobrej woli członków; ucieleśnia się w przeciwieństwie do reguł nie w przepisach, tekstach, nakazach, lecz w konkretnym postępowaniu;
6. funkcja, tj. rola danej organizacji w ramach ogólnego schematu kultury, „całościowy wynik zorganizowanej działalności”.

Oto wykres będący ilustracją wywodów Malinowskiego¹⁸:



¹⁶ B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958, s. 36.

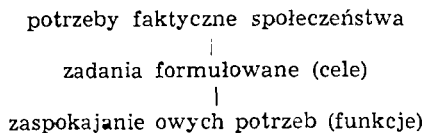
¹⁷ *Ibidem*, s. 38.

¹⁸ *Ibidem*, s. 41.

Termin organizacja używany jest przez Malinowskiego zamiennie z terminem instytucja: „Instytucję — pisze Malinowski — możemy zdefiniować jako grupę ludzi zjednoczonych dla dokonania prostych czy złożonych czynności, posiadającą zawsze zasoby materialne i wyposażenie techniczne, zorganizowaną zgodnie z określonym przepisem prawnym i zwyczajowym, ujętą jako mit, legenda, prawo, zasada oraz ćwiczoną i przygotowywaną do spełnienia stojących przed nią zadań”¹⁹. Bardzo istotne dla całej koncepcji Malinowskiego było wyodrębnienie pojęcia funkcji organizacji jako czegoś, co należy odróżniać od celów organizacji. Pojęcie funkcji organizacji w ujęciu Malinowskiego jest związane z jego teorią potrzeb; każde społeczeństwo ma szereg ogólnych problemów (potrzeb), które „każda kultura rozwiązuje na swój sposób [...] Funkcją rozmaitych typów czysto funkcjonalnych jest rozwiązywanie tych problemów”²⁰. „Przez potrzebę — pisze Malinowski — rozumiemy układ złożony z ludzkiego organizmu i środowiska kulturowego oraz stosunek ich obu do środowiska naturalnego, które jest warunkiem koniecznym i wystarczającym dla utrzymania przy życiu grupy i organizmu”²¹.

Rozpatrując organizacje Malinowski miał na uwadze przede wszystkim to, że odpowiadają one pewnym potrzebom społecznym. „Całościowa definicja funkcji — czytamy — zawsze jest potrzebna przy badaniu zorganizowanego i ustalonego systemu działań, przy określaniu jego istoty i jego powiązania z innymi pomocniczymi funkcjami”²².

Takie podejście do problemu organizacji oznacza wysunięcie na plan pierwszy sprawy związku organizacji ze „społeczeństwem globalnym”. Związek ten rozumiany jest nie subiektywnie, lecz obiektywnie; zasadza się on nie na wyobrażeniach ludzkich, lecz na realnych efektach zorganizowanej działalności. Efekty owe mogą oczywiście pokrywać się z celami organizacji; mówimy wtedy, że funkcja założona jest równoznaczna z funkcją realizowaną²³. W każdym przypadku zaś punktem wyjścia przy rozważaniu problemów organizacji winien być następujący schemat:



¹⁹ *Ibidem*, s. 179.

²⁰ *Ibidem*, s. 51.

²¹ *Ibidem*, s. 69.

²² *Ibidem*, s. 87.

²³ R. Mayntz (*op. cit.*) słusznie uważa, że organizacje mają często funkcje, które nie są ich celami; np. celem uniwersytetów jest nauczanie i badania naukowe. Do ich funkcji należy jednak obok pomnażania i przechowywania wiedzy to, że służą jako środki wspinania się po drabinie społecznej albo — dla warstw wyższych — jako środki zapewniające dzieciom dziedziczenie statusu.

W rozważaniach Malinowskiego znajdujemy uwagi, świadczące, że Malinowski rozumiał zjawiska „falszywej świadomości”, zasadzające się na tym, iż ludzie działając w określony sposób i zaspokajając dzięki owym działaniom takie czy inne potrzeby nie muszą sobie zdawać sprawy z realnego, obiektywnego sensu własnych działań. Wykrywanie owego sensu, to jest ujawnianie funkcji było wedle Malinowskiego właściwym przedmiotem socjologicznej analizy: tu zaczynały się zadania socjologa — który poza subiektywną sferą wartości i celów odnajdywać miał realne powiązania między organizacjami i dokonywanymi w ich ramach działaniami a potrzebami społeczeństwa globalnego. „Funkcja — czytamy — jest to rola danej instytucji w ramach ogólnego schematu kultury określana przez badania socjologa, prowadzone w prymitywnym czy rozwiniętym społeczeństwie²⁴.”

Malinowski wielokrotnie zwracał uwagę na to, że ta sama organizacja może realizować wiele funkcji. Wynikał stąd ważny wniosek: działania poszczególnych organizacji wypadało rozpatrywać w wielu aspektach, pamiętając, że zaspokajając one mogą bardzo różne potrzeby społeczne. Zasada ta nie stoi, jak się wydaje, w sprzeczności z możliwością ujmowania poszczególnych organizacji w ich funkcjach podstawowych zważywszy, że w nowoczesnym społeczeństwie olbrzymia większość organizacji wykonuje w ostatecznym rachunku wyspecjalizowane zadania. I tak: przedsiębiorstwa produkują dobra, szkoły wychowują dzieci, wojsko szkoli żołnierzy i prowadzi działania wojenne, rząd rządzi. Stąd naturalna jest tendencja do mówienia o poszczególnych organizacjach w kolejności potrzeb, jakie zaspokajają. Można by także przeprowadzić generalne rozróżnienie między organizacjami spełniającymi określone funkcje, tj. odpowiadającymi na realne postulaty społeczne, a organizacjami, których działalność stoi w sprzeczności z interesami społeczeństwa.

Z rozważań powyższych wynika, że schemat Malinowskiego może mieć zastosowanie przy analizie organizacji m. in. dzięki podstawowemu rozróżnieniu między celami a funkcjami i rozpatrywaniu tych ostatnich w powiązaniu z potrzebami społecznymi, na które organizacje w samych swych założeniach odpowiadają.

Punktem wyjścia przy rozważaniach na temat organizacji powinno być określenie zespołu wymogów funkcjonalnych, na jakie w ramach określonego modelu odpowiada badana przez nas organizacja. Znając owe wymogi możemy powiedzieć, czy działalność organizacji pokrywa się z funkcjami, jakie przypadają danej organizacji, czy, innymi słowy, funkcje realizowane są zgodnie z obiektywnymi wymogami społecznego procesu czy też nie. Założenia i dyrektywy takiego podejścia znajdujemy

²⁴ B. Malinowski, op. cit., s. 38.

u Malinowskiego. O ile jednak schemat Malinowskiego wydaje się zupełnie zadowalający przy badaniu organizacji występujących w społecznościach stosunkowo mało zróżnicowanych, zawodzi on w odniesieniu do nowoczesnych społeczności. Niedostatki omawianego schematu są szczególnie istotne, gdy przychodzi analizować organizacje, których funkcje nie mogą być jednoznacznie definiowane z uwagi na różnorodność interesów i punktów widzenia poszczególnych grup społecznych. Jeżeli na przykład rozwój przemysłu zmniejsza zapotrzebowanie na wykształconych robotników, zwiększa natomiast zapotrzebowanie na średnio i niskokwalifikowane kadry, wcale z tego nie wynika, by z uwagi na inne dziedziny życia społecznego (np. potrzeby wojska, wychowania obywatelskiego) musiały występować identyczne tendencje, wcale też nie znaczy, że punkt widzenia robotników na tę sprawę musi pokrywać się z interesami kierowników przedsiębiorstw. Różne też będą potrzeby tych, którzy dzięki zmniejszonym wymaganiom w zakresie kwalifikacji poprawiają pozycję własną i swoich dzieci, a inne ludzi, których interesy są w wyniku tej zmiany zagrożone. Wszystko to rzutuje niewątpliwie na zadania i cele szkolnictwa. Słabości schematu Malinowskiego zasadzają się na tym, że

1. operuje on ahistoryczną koncepcją potrzeb, nie uwzględniającą złożoności struktur społecznych i problemów, jakie na ich gruncie wypada rozwiązywać;

2. abstrahuje od faktu, że w społeczeństwach podzielonych na klasy i grupy o sprzecznych interesach pojęcie takiej czy innej społecznej potrzeby będzie bardzo różne w zależności od przyjętego układu odniesienia w postaci tych czy innych interesów tej czy innej grupy (klasy);

3. nie bierze pod uwagę tego, że we współczesnych organizacjach cele są związane z funkcjami w specyficzny sposób, mamy bowiem do czynienia z „zamierzoną racjonalnością”.

Schemat Malinowskiego jest więc schematem nadmiernie uproszczonym. Przy zastosowaniu korektur, wynikających ze zgłoszonych wyżej uwag, schemat ów przedstawiałby się jak na s. 73.

Spróbujmy wedle rozwiniętego schematu opisać jakąkolwiek ze znanych nam organizacji, a okaże się, że w tym celu trzeba znaleźć odpowiedź na wiele pytań:

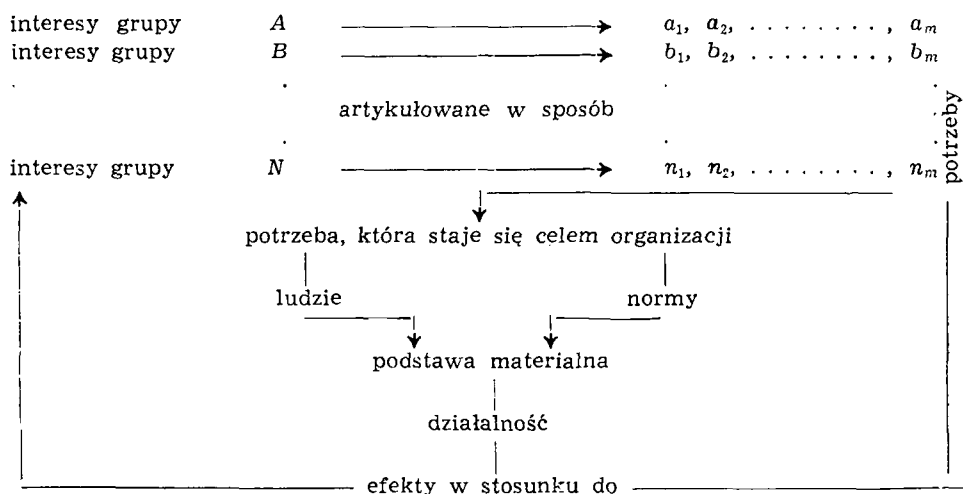
1. trzeba określić wynikające z danej sytuacji społecznej „potrzeby” biorąc za punkt wyjścia interesy określonych grup społecznych; w ramach tej samej społeczności istnieją jednak wiele możliwych układów odniesienia;

2. trzeba rozważyć, w jakim stopniu są to potrzeby świadome, artykułowane;

3. trzeba dalej rozstrzygnąć, które (i czyje) z artykułowanych potrzeb znajdują swój wyraz w celach danej organizacji;

4. trzeba rozstrzygnąć, czy założone cele są realizowane;

5. trzeba ustalić, czy efekty działania organizacji odpowiadają po pierwsze, takim czy innym artykułowanym potrzebom; po drugie, realnym interesom danej grupy; po trzecie, faktycznym wymogom danej sytuacji, ze względu na którą grupa formuje swoje potrzeby.



SYTUACJA SPOŁECZNA S_1, S_2, \dots, S_n

Stwierdzenie, że w danych warunkach społecznych istnieją takie to a takie potrzeby, wcale nie znaczy, że muszą istnieć organizacje, które je zaspokajają, lub że — jeśli istnieją — działalność ich idzie w pożądanym kierunku. Jeśliby tak było, społeczeństwo byłoby idealną harmonijną całością, ale tak nie jest; co więcej, można przyjąć, że tak być nie może, sprzeczności są bowiem nieodłącznym atrybutem społecznego rozwoju.

Sprzeczności te są związane m. in. z istnieniem sfery celów „własnych” organizacji. W literaturze przedmiotu bardzo często wskazuje się na konflikty między organizacjami a „środowiskiem zewnętrznym” w tym sensie, że organizacje dążą do uniezależnienia się od zewnętrznego środowiska, do formułowania własnych celów. Historia uczy nas, że nie tylko mamy do czynienia z wyalienowywaniem się systemów wobec ludzi, którzy je stworzyli. Wyalienowują się również organizacje w stosunku do „własnych” systemów, stąd też rozeznanie w celach organizacji stanowi bardzo istotny czynnik społecznej kontroli.

FUNKCJE ORGANIZACJI A ICH CELE

Jak mówiliśmy wyżej, schemat Malinowskiego traktuje cele organizacji jako sprawę w jakiś sposób uboczną: ważne jest nie to, co ludzie uznają za naczelną zasadę własnego działania, lecz efekty owego działania.

Zasada naczelna (organizacyjne cele) jest zbiorem symboli odwołujących się do określonych wartości ujednociających działania, kierujących je w pożądanym kierunku, z czego nie wynika jednak, że funkcje założone, tj. cele, muszą być adekwatnym odbiciem istniejących potrzeb²⁵.

W społeczeństwach o skomplikowanej i dynamicznej strukturze organizacje muszą jednak nieprzerwanie przystosowywać swą działalność do zmieniających się sytuacyjnych wymogów. Nawet w przypadkach, kiedy najbardziej ogólnie i abstrakcyjnie sformułowane cele pozostają niezmienione, ich zastosowanie wymaga konkretyzacji, interpretacji, uściślenia. Bez uwzględnienia celów organizacji nie sposób rozważać problemu racjonalności ich działania. Zwraca na to uwagę m. in. Herbert Simon: „Organizację — czytamy — tworzy się z intencją wykonywania zadań, a ludzie, którzy pracują w organizacjach, wierzą, przynajmniej przez jakiś czas, że dążą do tych samych celów. Nie możemy o tym zapominać, jakby daleko organizacje nie odbiegały od tradycyjnego opisu [...] większość zachowań w organizacjach jest z zamysłem (*in tendency*) racjonalnym zachowaniem. Przez zamierzoną racjonalność (*intended rationality*) rozumiem rodzaj przystosowania zachowań do zadań, do których ludzie są zdolni — bardzo niepełne, niedoskonałe przystosowanie na pewno, ale takie, które mimo to wykonuje zamierzenia i realizuje programy”²⁶. Wydawałoby się, że nie ma nic prostszego, jak określanie celów poszczególnych organizacji. Tymczasem w praktyce zagadnienie okazuje się bardzo skomplikowane.

Mówiliśmy wyżej, iż jedną z naczelnych zasad przy badaniu organizacji jest odróżnienie funkcji założonych od funkcji realizowanych. Sprawą nie mniej ważną jest właściwa ocena celów organizacji. Badacz rozważający cele tej czy innej organizacji przeprowadzić musi szereg rozróżnień i odpowiedzi na wiele pytań, z których niejedno wymaga żmudnych socjologicznych studiów. W dalszym ciągu wskażemy na niektóre ważniejsze płaszczyzny analizy, z których istnienia trzeba sobie zdawać sprawę przy badaniu celów organizacji.

1. Pamiętać należy o występującej często różnicy między celami okresu konstytuującego organizację a celami aktualnymi. W wielu wypadkach organizacje powołane do realizacji pewnych celów zmieniają je w czasie swego istnienia. A jednocześnie zdarza się, że mimo tej zmiany cele okresu konstytuującego organizację „funkcjonują” nadal bądź to w karcie konstytucyjnej, bądź to jako cele uznane przez poszczególne ogni-

²⁵ Jeżeli przy socjologicznej analizie organizacji wychodzimy od społeczeństwa, owocne jest rozpatrywać organizacje z punktu widzenia ich funkcji. Jeżeli natomiast wychodzimy od samej organizacji, wówczas w centrum zainteresowania znajdują się cele organizacji — pisze R. Mayntz (*op. cit.*, s. 59).

²⁶ H. A. Simon, *Recent Advances in Organization Theory, Research Frontiers in Politics and Government*, The Brookings Institute, Washington 1935, s. 30.

wa organizacji, co w jakiś sposób oddziałuje zarówno na rolę organizacji, jak i konkretne poczynania jej członków.

2. Przypomnijmy dalej o potrzebie rozróżniania celów deklarowanych organizacji i celów faktycznie uznawanych. Idzie tu o występującą często rozbieżność między celami oficjalnymi, na które się organizacje powołują w swych deklaracjach i które widnieją w karcie konstytucyjnej, a celami faktycznie uznawanymi przez członków organizacji. Cele te mogą bardzo poważnie odbiegać od karty konstytucyjnej, która stanowi wówczas parawan dla faktycznej działalności organizacji. Traktowanie organizacji jako układu policentrycznego oznacza, iż w różnych ogniwach organizacji stosunek celów deklarowanych do celów uznawanych może się kształtować odmiennie. Bywa tak, że pewne ogniwa organizacji pozostają wierne celom deklarowanym, inne zaś ogniwa traktują „zasady naczelne” (charter) jako fasadę, której nie należy traktować poważnie w codziennym działaniu. Są to sprawy wymagające konkretnych ustaleń. Duże znaczenie oddają w tej dziedzinie techniki badań opinii członków organizacji i analizy postaw. Czynnikiem subiektywny, tj. stosunek jednostek i grup do celów organizacji okazuje się sprawą nader ważną. Szerokie zastosowanie mają tu metody badania treści wypowiedzi, ustalenie hierarchii wartości, konfrontowanie stanowisk różnych grup w oparciu o jednolite kryteria.

3. Należy sobie zdawać sprawę z różnicy między celami głównymi a celami ubocznymi organizacji. Między celami głównymi a ubocznymi nie musi istnieć współzależność: przedsiębiorstwo specjalizujące się w wykonywaniu środków produkcji w ramach zadań ubocznych podjąć może wytwarzanie pogrzebacy i rynien; szkoła wiejska, której zadaniem jest nauczanie, może prowadzić akcję kulturalną wśród dorosłych; urząd może patronować spółdzielni produkcyjnej itp. Bywa często tak, że w organizacji nie ma jednolitego poglądu co do stosunku między celami głównymi a ubocznymi, nawet jeśli stanowisko takie jest ustalone w karcie konstytucyjnej. Przykład, na jaki powołuje się Renata Mayntz w swych rozważaniach na temat konfliktu celów, to uniwersytet w jego podwójnej roli — jako instytucji badawczej i instytucji nauczającej. Na tym tle powstają liczne konflikty. Ile czasu ma poświęcać profesor na badania, ile na dydaktykę. Jak rozdzielać pieniądze. Czy mianować profesorów czy habilitować. Co ma przeważać: ich osiągnięcia naukowe czy dydaktyczne. Autorka stwierdza, że konkretne rozstrzygnięcia mogą być różne, zawsze jednak jeden cel ogranicza drugi, przeciwdziała jego maksymalizacji. Zauważamy jednak, że w opisanym przypadku możliwe są trzy różne warianty: 1. oba cele traktuje się jako równorzędne, tj. główne, 2. cel dydaktyczny traktuje się jako główny, naukowy jako uboczny, 3. cel naukowy traktuje się jako główny, dydaktyczny jako uboczny. Kto znający stosunki uni-

wersyteckie zaprzeczy, że organizacyjne zachowania jego członków różnicują się wedle wymienionych wariantów.

4. Powstaje konieczność wyodrębniania celów podstawowych i wtórnych, np. celem pierwotnym armii jest utrzymanie stanu obronności kraju, natomiast w związku z tym armia ma do wypełnienia szereg celów uzupełniających, bez których niemożliwa jest realizacja zasadniczego działania.

Ch. Barnard w książce *Organisation and Management* podnosi np. znaczenie zapewnienia usług, bez których nie można sobie wyobrazić działania jakiejkolwiek organizacji. Barnard wyodrębnia w tej dziedzinie 2 zasadnicze zadania (cele, które my określamy jako wtórne): 1. doprowadzenie osób, o które chodzi, do stosunku współpracy z organizacją, 2. stałe uzyskiwanie odpowiednich usług od owych osób, skoro został już nawiązany przez nie stosunek uczestnictwa. Rola kierownictwa zasadza się w tym wypadku na utrzymywaniu „morale” pracy, stworzeniu zachęt i odpowiednio środków odstraszających, wykonywaniu nadzoru i kontroli, inspekcji, wychowaniu i doskonaleniu kadr²⁷. W przypadku celów pierwotnych i wtórnych między pierwszymi a drugimi istnieje ścisła współzależność, polegająca na tym, że realizacja celu pierwotnego zakłada realizację celów wtórnych; zależność taka nie występowała przy rozróżnieniu celów głównych i ubocznych; zarówno cele główne, jak uboczne traktowaliśmy jako cele pierwotne, nie równorzędne, różniące się mianowicie hierarchią. Organizacje w swym konkretnym działaniu mogą wysuwać na plan pierwszy cele wtórne kosztem celów pierwotnych.

5. We wszystkich wymienionych przypadkach sprzeczne interpretacje celów występują tym częściej, im bardziej ramowe są cele podstawowe.

Warto zdawać sobie w związku z tym sprawę z odmiennego funkcjonowania celów ramowych i celów konkretnych. Im konkretniejsze cele, tym mniej możliwych wariantów działania w ramach organizacji, im większa ma być z kolei swoboda działania, tym bardziej ramowo muszą być formułowane cele. Przykładem operowania celami konkretnymi mogą być organizacje o strukturze biurokratycznej; dążenie do kontroli organizacyjnych zachowań skłania kierownictwo do daleko idącej konkretyzacji celów zarówno na użytek całej organizacji, jak i poszczególnych jej ogniw. Zwiększa to jednolitość działania organizacji, a zarazem ogranicza elastyczność poczynań poszczególnych jej ogniw. Im bardziej ramowy cel, tym większa swoboda przy jego interpretacji i przy formułowaniu celów wtórnych.

6. Należy także zdawać sobie sprawę z tego, czy mówimy o celach jasno czy niejasno zdefiniowanych. Organizacje o celach niejasno zdefinio-

²⁷ Barnard, *Organization...*, s. 113.

wanych dopuszczają ich różnorodne ujmowania. Całe zagadnienie sprowadza się wówczas do tego, kto ma możliwość interpretacji celów. Ważne jest przede wszystkim rozumienie celów organizacji przez tych, którzy mają władzę, ale wykładnia owych celów ze strony poszczególnych ogniw organizacji ma również swoją wagę. Sprawa zahacza tu o ogólniejszy problem tworzenia celów organizacji, o którym będzie jeszcze mowa.

Problemy takie można oczywiście mnożyć: wykorzystywać tu należy całe bogactwo społecznych doświadczeń, jakimi dysponujemy w dziedzinie organizacji²⁸. Analiza teoretyczna musi iść w parze z gromadzeniem i organizowaniem materiałów empirycznych. W tym miejscu idzie przede wszystkim o zwrócenie uwagi na fakt, że pod nazwą „cele organizacji” kryje się bardzo wiele zmiennych, które określić możemy dopiero w wyniku socjologicznych badań. Badania te opierać się muszą na różnych metodach i technikach. W pewnych przypadkach (badanie celów konstytuujących i aktualnych) konieczne jest posługiwanie się metodą historyczną. W określeniu stopnia identyfikacji członków wielkiej organizacji z celami ogólnymi niezastąpiony jest survey i opracowanie statystyczne. Badanie opinii przy pomocy wywiadów (stosunek do celów uznawanych) uzupełniane być musi analizą dokumentów we wszystkich przypadkach, gdy chcemy określić cele deklarowane. Konieczne jest uwzględnianie przy tym zarówno celów jednostkowych, jak i wielkich ideologii, rozszyfrowanie wielości znaczeń stosowanych symboli i odnoszenie ich do różnych układów kulturowych.

Pełna jasność poglądów co do celów organizacji jest bardzo ważna wówczas, gdy przechodzimy od badania stosunku między organizacją

²⁸ Tu leży m. in. przyczyna, dla której tak trudno typologizować organizacje ze względu na cele. Renata Mayntz wskazuje w swej książce na trzy rodzaje celów (i rodzaje organizacji). 1. Cele polegające na tym, że członkowie organizacji chcą pozostać we wzajemnych kontaktach i zajmować się wspólnie pewnymi sprawami. Należą tutaj kluby, związki, których celem jest wspólne spędzanie wolnego czasu. Cele te mogą wiązać się w konkretnych przypadkach z celami innymi, np. kluby łączą funkcje towarzyskie z funkcjami dobroczynnymi i na odwrót, organizacje o innych celach mogą ubocznie zaspokajać cele społecznego łączenia się. 2. Cele zasadzające się na oddziaływaniu na pewną grupę osób, która w związku z owym celem objęta jest — choćby przejściowo — ową organizacją. Rodzaj owego oddziaływania może być bardzo różny. Przykładem tej kategorii są więzienia, szkoły, uniwersytety, szpitale i kościoły. Grupami osób poddanymi oddziaływaniu organizacją są więźniowie, uczniowie i studenci, chorzy, wyznawcy. W pewnych przypadkach rekrutują się dobrowolnie, w innych przymusowo. 3. Trzecia kategoria celów, to dążenie by uzyskać pewne konkretne efekty w postaci dóbr czy skutków zewnętrznych i tu należą organizacje życia gospodarczego, administracja, policja, partie, grupy interesów, organizacje dobroczynne. Rozróżnienia takie są na pewno uzasadnione, ale równie dobrze można by przyjąć inną cechę jako zasadę klasyfikacji celów, np. cele zewnętrzne i wewnętrzne, cele będące pochodną interesów i cele będące wyrazem nie związanych z interesami grupy przekonani itd.

a społecznością globalną (czy ogólniej biorąc szerszym niż dana organizacja, a obejmującym ją systemem), do ustaleń dotyczących tego, co się dzieje w samej organizacji. Tę ostatnią można rozpatrywać wszak jako złożony układ i zastanawiać się, w jaki sposób poszczególne elementy owego układu zaspokajają potrzeby całości.

Owych potrzeb „wewnętrznych” nie sposób jednak definiować w oderwaniu od celów, czyli funkcji założonych. Budowanie ogólnego katalogu wymogów funkcjonalnych, które muszą być spełnione w każdej organizacji czy nawet ogólniej w każdym systemie, zawodzi między innymi dlatego, że wymogi owe konkretyzują się dopiero w momencie, kiedy odnosimy je do celu, jaki przyświeca danej organizacji. I tak dla przykładu zbyteczna jest integracja oparta na działaniu bodźców natury moralnej, jeżeli organizacja w samym swym założeniu ma zadanie kontrolować zachowania ludzi wyłącznie przy użyciu środków fizycznego przymusu (okupacja wojskowa, obóz koncentracyjny), i na odwrót *consensus* jest koniecznym warunkiem funkcjonowania tych organizacji, których celem jest maksymalne wykorzystanie nie tylko fizycznych, ale i moralnych zasobów ludzkiej natury. W związku z tym zasygnalizować wypada następujące problemy, na które trzeba odpowiedzieć przy badaniu konkretnych organizacji: kto tworzy cele organizacji, jaki jest wzajemny stosunek celów uznawanych przez różne grupy w organizacjach (konflikty celów), jakie czynniki struktury warunkują mniejszą lub większą sprawność w realizacji celów organizacji.

Sprawą zasadniczą dla wiedzy o organizacjach jest wyjaśnienie sobie, kto decyduje o celach organizacji. Mamy tu następujące możliwości: o celach organizacji decyduje ogół jej członków, o celach organizacji decyduje pewna mniejsza czy nawet bardzo mała grupa w łonie organizacji, o celach organizacji decyduje jednostka w organizacji i wreszcie o celach organizacji decyduje władza stojąca poza organizacją²⁹.

Odpowiadając na pytanie, kto tworzy cele organizacji, charakteryzujemy tym samym ustrój organizacji. Pojęcie to jest rozszerzeniem w stosunku do tego, co zwykliśmy rozumieć przez ustrój w naukach politycznych. Alternatywne ujęcie celów danej organizacji prowadzi do odmiennych spojrzeń na zagadnienia jej składu osobowego, struktury i porządku działania.

²⁹ W artykule *Goal Ambiguity and Conflicting Standards, An Approach to the Study of Organization*, „Human Organization”, 17, Winter 1958/9, autor Gunder Frank krytykuje klasyczną teorię organizacji, zakładającą jakiś jeden cel naczelny, by wprowadzać z niego bezkonfliktowe standardy organizacyjnych zachowań. Zdaniem autora bardziej logiczne jest założenie, że cele i standardy organizacji są konfliktowe i że kierownicy organizacji stoją wciąż przed koniecznością wyboru celów i ustalania ich priorytetów.

Związek między celami a personelem i normami organizacji pozostaje ukryty wówczas, gdy ograniczamy się do statycznego ujmowania celów. Wystarczy jednak zadać sobie pytanie, jak powstają cele danej organizacji, na ile dany organizacyjny porządek sprzyja forsowaniu punktu widzenia pewnych grup w organizacji kosztem innych, jakie rysują się w tym względzie konflikty i czym są uwarunkowane, a przekonamy się, że wszystkie wymienione elementy organizacji tworzą jednolity, jakkolwiek nie wolny od wewnętrznych sprzeczności i napięć system. Adaptacja organizacji do zmieniających się wymogów okazuje się w takim ujęciu sprawy nieprosta. Modyfikacje deklarowanych celów organizacji — zabieg najprostszy i najczęściej stosowany — okazuje się w wielu wypadkach zupełnie nieskuteczna, o ile nie towarzyszą temu odpowiednie zmiany struktury i ludzi organizacji. Stąd też ograniczone efekty kontroli organizacji poprzez formalne kontrolowanie jej celów. Okazują się one ważne, ale — właśnie z uwagi na wielość i związaną elementów, jakie się na nie składają — nie najważniejsze.

Z ustaleń tych wynikają praktyczne wnioski dotyczące badań empirycznych. Jeżeli nie zadowolamy się celami formalnymi, to nie wystarczy przeciwstawić celów faktycznych celom deklarowanym. Skoro te ostatnie nie istnieją poza ludźmi i nie dają się rozpatrywać niezależnie od struktury organizacji, wynika stąd, że dla zrozumienia działalności organizacji konieczne jest badanie tego, co się dzieje wewnątrz organizacji, poznawanie rozlicznych mechanizmów organizacyjnego procesu, wnikanie w występujące w tej dziedzinie prawidłowości.

ZAKOŃCZENIE

W rozważaniach naszych zajmowaliśmy się wstępnymi zagadnieniami, które stanowią w naszym przekonaniu punkt wyjścia dla badań empirycznych i refleksji teoretycznej nad organizacjami współczesnymi, przedsiębiorstwami, urzędami, instytucjami nauczania, armią itd.

Staraliśmy się wykazać, że i tutaj podobnie jak w innych dziedzinach socjologii dochodzą do głosu tradycyjne rozbieżności teoretyczne i metodologiczne.

Wypowiedzieliśmy się za stanowiskiem, które scharakteryzowane być może jako stanowisko holizmu, analizy funkcjonalnej i interpretacji materialistycznej świata organizacji.

Uzasadnienie takiego podejścia uwydatnia się przy ocenie modelu organizacji, który wypracował Bronisław Malinowski. Wartość owego modelu zasadza się na tym, że operuje on całościowym pojęciem organizacji jako systemu; system ów powiązany jest z układem zewnętrznym, czy — jak byśmy chętniej powiedzieli — strukturą globalną, pojęciami potrzeb

i związków funkcjonalnych. Zarówno struktura globalna, jak i charakterowych powiązań mogą być interpretowane w duchu materializmu historycznego: interpretacja taka okazuje się uzasadniona także w tym sensie, iż pozwala ona uchwycić znacznie większą ilość zmiennych, niż wynika to z przyjętych przez Malinowskiego założeń.

W rozwiniętym schemacie ulega modyfikacji rola socjologa. Wedle Malinowskiego ujawniać by on miał ukryte funkcje organizacyjnych poczynań. W proponowanym wyżej ujęciu socjolog odnosi owe funkcje do potrzeb artykułowanych i interesów grupowych; w społeczeństwie o zróżnicowanych interesach i realnych konfliktach socjolog z roli obserwatora przechodzi więc na pozycje zaangażowanego uczestnika społecznych procesów.

Rozpatrując model Malinowskiego z uwagi na jego wewnętrzną strukturę przekonamy się, że i tutaj możliwe jest jego dalsze rozwinięcie i rozbudowa w szczegółach. Uzasadniliśmy to na przykładzie analizy pojęcia celów organizacji, ale uczyniliśmy w ten sposób dopiero pierwszy krok w interesującym nas problemie.

Zaznaczyć trzeba, że przez model rozumie się tutaj „strukturę symboli i dyrektyw działania, co do których zakładamy, że wskazują na zespół relevantnych punktów w istniejącej strukturze procesu”³⁰. Odrzucamy pogląd, jakoby wybór modelu sprowadzał się do decyzji odnośnie do aspektów charakteryzujących, które stanowią przedmiot badania. Z uwagi na to, że jak o tym była mowa w przytoczonej wyżej definicji, zmienne uwzględniane przez dany model mają odpowiadać zespołowi punktów relevantnych dla struktury badanego procesu, fakt, że uwzględniamy te a nie inne zmienne, określa pole badań aspektów charakteryzujących. Mówiąc prościej i bardziej konkretnie: jeśli zastanawiamy się, w jaki sposób i od jakiej strony badać organizacje, trzeba mieć na uwadze te przede wszystkim charakterystyki, które określają specyfikę organizacji, związki organizacji ze strukturą globalną, podstawowe czynniki organizacyjnego procesu. Analiza celów organizacji wykazała przykładowo, jak wiele możliwości otwiera się przed nami, gdy uczynimy ten problem przedmiotem systematycznej refleksji. To samo — można już z góry założyć — dotyczy innych elementów organizacji: ich struktury, ludzi, środków materialnych i zróżnicowanej działalności.

Rozwijanie teorii organizacji nie może dokonywać się jednak w próżni, jeśli nie chcemy popaść w jałowe spekulacje. Wartość modeli stwierdzić można dopiero w toku badań empirycznych, ale też tylko w wyniku owych

³⁰ „Jednym z głównych zadań, jakie wykonuje dla naukowca model teoretyczny, jest selekcjonowanie odpowiednich zmiennych oraz istotnych hipotez z nieskończonej możliwości” — piszą M. L. C a d w a l l a d e r, K. W. D e u t s c h, *On Communication Models in the Social Sciences*, „Public Opinion Quarterly”, 16, 1952.

badań jesteśmy w stanie wzbogacać nasze konstrukcje o nowe zmienne. Rysuje się tu perspektywa przewyciężenia rozdźwięku między teorią a zdrowym rozsądkiem — rozdźwięku, który tak wyraźnie dawał o sobie znać w klasycznej teorii organizacji. Potrzeba integracji dorobku różnych dziedzin, w których zajmowano się problemami organizacji, podnosi znaczenie ogólnych socjologicznych kategorii, każe odwoływać się do koncepcji społeczeństw globalnych i struktur globalnych, rozszerza zastosowanie metod antropologii społecznej, w której warunki materialne, interesy grupowe, formy instytucjonalne i wartości kulturowe stanowią niepodzielną całość.