

Henry Mintzberg

# Jak naprawdę działają organizacje

**Siedem** kluczy do zrozumienia  
ich funkcjonowania, struktury  
i roli w naszej codzienności

Henry Mintzberg

# Jak naprawdę działają organizacje

**Siedem** kluczy do zrozumienia  
ich funkcjonowania, struktury  
i roli w naszej codzienności

Przekład:  
Magda Witkowska

 biznes

# Spis treści

Przedmowa .....	9
ROZDZIAŁ 1	
Świat pełen organizacji .....	13
<b>Część pierwsza</b>	
<i>Nowe spojrzenie na organizację</i> .....	27
ROZDZIAŁ 2	
Aktorzy i role .....	29
ROZDZIAŁ 3	
Tworzenie organizacji jako sztuka, rzemiosło i nauka .....	49
<b>Część druga</b>	
<i>Elementy konstrukcyjne organizacji</i> .....	71
ROZDZIAŁ 4	
Mechanizmy wymagające koordynacji .....	73
ROZDZIAŁ 5	
Części układanki .....	85
ROZDZIAŁ 6	
Kontekst dla projektu organizacji .....	107
<b>Część trzecia</b>	
<i>Cztery podstawowe formy organizacji</i> .....	115
ROZDZIAŁ 7	
Zindywidualizowane przedsiębiorstwo .....	119
ROZDZIAŁ 8	
Zaprogramowana maszyna .....	131
ROZDZIAŁ 9	
Zrzeszenie profesjonalne .....	151
ROZDZIAŁ 10	
Projekt pionierski .....	171
ROZDZIAŁ 11	
Połączenie czterech elementów .....	185

<b>Część czwarta</b>	
<i>Siedem głównych sił organizacyjnych</i> .....	<b>209</b>
ROZDZIAŁ 12	
Siły oddziałujące w poszczególnych formach organizacyjnych .....	<b>211</b>
ROZDZIAŁ 13	
Trzy siły występujące we wszystkich formach organizacyjnych .....	<b>215</b>
<b>Część piąta</b>	
<i>Dodatkowe trzy formy</i> .....	<b>239</b>
ROZDZIAŁ 14	
Forma oddziałowa .....	<b>241</b>
ROZDZIAŁ 15	
Okręt z załogą .....	<b>265</b>
ROZDZIAŁ 16	
Arena polityczna .....	<b>275</b>
<b>Część szósta</b>	
<i>Wzajemne oddziaływanie sił w ramach różnych form organizacyjnych</i> .....	<b>281</b>
ROZDZIAŁ 17	
Pochwała formy uziemionej .....	<b>285</b>
ROZDZIAŁ 18	
Chwała hybrydom .....	<b>293</b>
ROZDZIAŁ 19	
Transformacyjny cykl życia .....	<b>301</b>
<b>Część siódma</b>	
<i>Więcej niż siedem</i> .....	<b>329</b>
ROZDZIAŁ 20	
Organizacja wychodząca .....	<b>333</b>
ROZDZIAŁ 21	
Uelastycznianie struktury organizacji .....	<b>353</b>
O autorze .....	<b>363</b>

## Rozdział 1

# Świat pełen organizacji

Z iloma różnymi organizacjami masz styczność każdego dnia? Z dziesięcioma? Przesadzam? No to może prześledźmy przebieg twojego poranka. Z samego rana sprawdzasz pocztę – dzięki uprzejmości producenta telefonu i dostawcy usług internetowych. Śniadanie zjesz dzięki wysiłkom rolników, fabryk, sklepów spożywczych, a także linii lotniczych i firm transportowych. W końcu wychodzisz do pracy – w firmie, w organizacji rządowej lub pozarządowej – albo do szkoły. Na miejsce dotrzesz autobusem obsługiwanym przez miejscową firmę albo samochodem. Tak czy owak będziesz się poruszać drogami, za których utrzymanie odpowiadają miejscowe władze i nad których bezpieczeństwem czuwa policja. Zjesz lunch w bufecie, a potem być może pójdziesz do banku albo na siłownię. Po powrocie do domu sprawdzisz coś w Wikipedii albo za pośrednictwem Google’a, a potem włączysz telewizję, aż wreszcie przed snaniem sięgniesz po tę książkę (ja jako autor nie jestem organizacją, ale przecież za proces jej wydawania odpowiada wydawnictwo). Mamy więc co najmniej piętnaście organizacji. A o ilu zapomniałem?

Żyjemy w świecie pełnym organizacji. Przychodzimy na świat w szpitalach, a w ostatnią drogę ruszamy pod opieką przedstawicieli domu pogrzebowego. W czasie, który dzieli te dwa momenty, uczymy się, znajdujemy zatrudnienie i korzystamy z rozrywek za pośrednictwem organizacji, których niekiedy mamy po dziurki w nosie. Czy jednak rzeczywiście rozumiemy ich istotę?

Kto zapragnie lepiej poznać siebie – własną osobowość, lęki czy cokolwiek innego – ten może w każdej chwili wejść do księgarni i zdjąć z półki jeden z dziesiątków poradników. Jeśli ktoś interesuje się ekonomią, wiedzę na ten temat może czerpać z jednego z bardzo licznych blogów poświęconych sprawom bieżącym. Mamy więc **skalę mikro, czyli nas samych**, mamy też **ekonomię w skali makro**. Pozostaje jeszcze zapytać: **skąd możemy czerpać informacje o funkcjonowaniu tych specyficznych bytów społecznych, które zwykliśmy nazywać organizacjami?** (Przez **pogrubienie** oznaczone zostaną najważniejsze myśli zawarte w tej książce).

Tu z pomocą przychodzi niniejsza książka.

### **Co to takiego „organizacja”?**

Siedmiolatka mogłaby zapytać: „Ale co to właściwie takiego ta *organizacja*, o której ciągle opowiadasz? Co to takiego ten Google? Czy organizacja naprawdę może być jabłkiem?”. Jak się na takie pytanie odpowiada? Że organizacja to budynek? A może logotyp widniejący na umowach, które podpisują ludzie sami siebie nazywający pracownikami? Jabłka można zobaczyć w supermarkecie. A gdzie można zobaczyć to, o którym tyle się mówi, czyli Apple? Wszystkich siedmiolatków i nie tylko pragnę teraz powitać w zawitym świecie organizacji.

**GARŚĆ DEFINICJI**

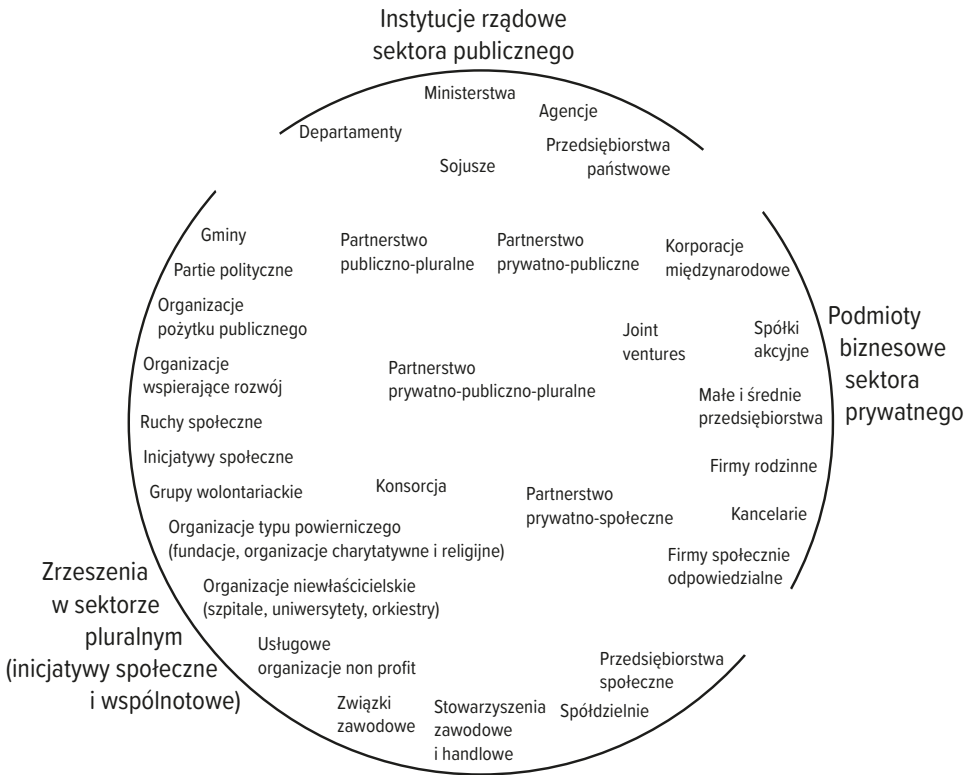
Zanim przejdziemy do dalszych rozważań, pewne rzeczy warto uporządkować.

**Organizacja to zbiór uporządkowanych działań podejmowanych w celu realizacji pewnej wspólnej misji. Z myślą o siedmiolatkach, ale też wielu innych osobach, dodajmy jeszcze, że to grupa ludzi, która działa w jakiś sformalizowany sposób, aby czegoś konkretnego dokonać. Struktura organizacji może być zdefiniowana jako schemat zależności, które mają umożliwić tworzącym ją ludziom podejmowanie wspólnych działań.**

Zacznijmy może od poziomu najogólniejszego, to znaczy od różnorodności organizacji. Rysunek 1.1 przedstawia organizacje z podziałem na sektory, w których funkcjonują. Mamy więc publiczny sektor rządowy, prywatny sektor biznesowy oraz sektor obejmujący różnego rodzaju zrzeszenia, w większości działające na zasadach społecznych (niektóre z nich stanowią własność swoich członków, jak choćby spółdzielnie, a inne nie należą do nikogo, jak organizacje charytatywne, organizacje pozarządowe czy uczelnie określane mianem „prywatnych”)<sup>1</sup>. Każdy z nas zapewne o większości z tych organizacji coś wie, ale i tak warto je wszystkie zebrać w jednym miejscu.

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Time for the Plural Sector*, „Stanford Social Innovation Review” 13, no. 3 (2015), s. 28–33.



RYSUNEK 1.1. Mapa świata złożonego z organizacji

### Najgorsza forma organizacji

W 1911 roku Frederick Taylor napisał książkę zatytułowaną *Principles of Scientific Management*. Opisał w niej „najlepszą metodę zarządzania” każdą organizacją<sup>2</sup>. Jego postulaty

<sup>2</sup> Frederick Taylor, *Principles of Scientific Management*, Harper & Bro., 1911. „Zaznaczmy, że pośród wielu metod i rozwiązań stosowanych w każdym aspekcie każdej działalności istnieje zawsze jedna metoda i jedno rozwiązanie szybsze



– założenie, że należy stać nad pracownikiem ze stoperem i drobiazgowo analizować każdy aspekt wykonywania jego pracy, a jego samego traktować jak ręce bez głowy – już dawno odeszły do lamusa. Do dziś trwa jednak wykreowane przez niego przekonanie, że w każdych okolicznościach istnieje jakiś najlepszy sposób wykonywania pracy – czy chodzi o naprawę butów, czy o produkowanie samochodów, czy o banki żywności, czy o duże zakłady rolnicze. (Któż nie słyszał o planowaniu strategicznym?) Tymczasem **nie ma gorszego podejścia do zarządzania niż to wynikające z przekonania, że istnieje jeden najlepszy sposób na ukształtowanie organizacji**. Organizacje bardzo się od siebie różnią. Ty być może zdajesz sobie sprawę, że orkiestra symfoniczna funkcjonuje inaczej niż fabryka. Musisz jednak wiedzieć, że nie dla wszystkich jest to oczywiste (por. ramka).

#### WYDAJNA ORKIESTRA

Pewien młody student szkoły biznesowej w końcu miał okazję zastosować w praktyce to, czego się tak pilnie uczył. Poproszono go mianowicie, aby wybrał organizację, o której nic nie wie, a następnie przyjrzał jej się uważnie i przedłożył kilka sugestii dotyczących usprawnienia jej funkcjonowania. Student wziął na warsztat orkiestrę symfoniczną i już po pierwszym koncercie przedstawił następującą analizę:

- a) Podczas koncertu odnotowano dłuższe okresy, w których czterech oboistów nie wykonywało żadnej pracy. Należałoby

---

i lepsze niż wszystkie pozostałe. Tę jedną najlepszą metodę i to najlepsze rozwiązanie można odkryć i rozwijać metodami badań naukowych i analiz wszystkich stosowanych metod i zastosowań prowadzonych w ramach precyzyjnych, szczegółowych badań ruchu i czasu” (s. 25).

zatem zmniejszyć liczbę oboistów, a ich pracę rozłożyć w sposób bardziej równomierny na cały czas trwania koncertu. To pozwoliłoby wyeliminować wahania między okresami wzmożonej aktywności i jej braku.

- b) Skrzypków jest dwudziestu i wszyscy grają to samo. Mamy zatem do czynienia z całkiem zbędnym powielaniem tej samej pracy. Tę sekcję należałoby bardzo znacząco zmniejszyć.
- c) Koniecznie należy pochylić się nad problemem przestarzałego sprzętu. W programie koncertu napisano, że pierwszy skrzypek będzie grać na instrumencie, który liczy sobie kilkaset lat. O ile znajdują tu zastosowanie normalne zasady amortyzacji, o tyle wartość tego instrumentu wynosi zero już od dłuższego czasu, więc dawno należało go wymienić na nowocześniejszy.
- d) Orkiestra włożyła dużo wysiłku w wygrywanie trzydziestodwójek. Takie uszczegółowienie wydaje się całkowicie zbędne. Zalecałbym zaokrąglenie wszystkich dźwięków do szesnastek, ponieważ to pozwoliłoby w większym stopniu zaangażować stażystów lub operatorów o mniejszym poziomie sprawności.
- e) Wreszcie, wiele tych samych fragmentów muzyki zostało kilkakrotnie powtórzonych. Warto by zatem poddać weryfikacji partytury. Nie ma sensu ponownie wygrywać na rogu czegoś, co przed chwilą zostało zaprezentowane przez skrzypce. Z szacunków wynika, że usunięcie z partytury wszelkich powtarzających się fragmentów pozwoliłoby skrócić dwugodzinny koncert do dwudziestu minut, co dodatkowo pozwoliłoby zrezygnować z przerwy<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tekst ukazał się w połowie lat 50. XX wieku w amerykańskim biuletynie profesorskim, w kanadyjskim czasopiśmie o wojskowości oraz w magazynie „Harper’s”. Powstał

Zabawnie się to czytało, prawda? Gdyby jednak ten sam student sformułował tego typu wnioski dotyczące funkcjonowania fabryki, to przecież nikt by się nie śmiał (a już na pewno nie śmialiby się pracownicy). Dla wszystkich jest na pewno jasne, że nikt nie próbował w ten sposób usprawniać działań orkiestry, niemniej... Podejmowano tego typu próby w przypadku wielu innych organizacji. Jeden z profesorów Harvard Business School z zachwytem opisywał szpitale funkcjonujące „jak dobrze zorganizowane fabryki”<sup>4</sup>. Czy jednak ktokolwiek z nas by chciał, żeby jego dziecko przyszło na świat w fabryce? Czy politycy poparliby pomysł rządu według zasad, które na co dzień obowiązują w zakładach wytwórczych? Albo czy firmy powinny funkcjonować tak, jak pracuje rząd? Czy europejskie zawody futbolowe powinno się rozgrywać z wykorzystaniem tego samego sprzętu, którego używają futboliści amerykańscy?<sup>5</sup>

---

najprawdopodobniej na podstawie anonimowego okólnika, który krążył po Londynie, a pierwotnie ukazał się w „Her Majesty’s Treasury of the Courts”.

<sup>4</sup> Regina E. Herzlinger, *Why Innovation in Health Care Is So Hard*, „Harvard Business Review” 84, no. 5 (2006), s. 58–66.

<sup>5</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że futbol amerykański to sport północnoamerykański, a nie „amerykański”, ponieważ został wymyślony na mojej uczelni, to znaczy na McGill w Kanadzie. Marc Montgomery, *May 14, 1874. How Canada Created American Football*, Radio Canada International, 4 maja 2015.

## Nadszedł czas, aby zrozumieć, jak funkcjonują organizacje!

Żyjemy w świecie, który jest wypełniony organizacjami. Odgrywają one zasadniczą rolę we wszystkim, co robimy. Przychodzimy na świat w szpitalach, a w ostatnią drogę wyprawia nas dom pogrzebowy. Między tym pierwszym a ostatnim momentem kształcimy się, znajdujemy zatrudnienie i korzystamy z rozrywek za pośrednictwem organizacji, których... niekiedy mamy dość. Czy jednak rozumiemy ich istotę? Warto je dobrze poznać i wiedzieć, jak działają.

## Zestaw niezbędnych informacji o funkcjonowaniu specyficznych bytów społecznych, które zwykliśmy nazywać organizacjami

Ta książka to synteza 50 lat doświadczeń jednego z najwybitniejszych teoretyków zarządzania. Henry Mintzberg od pół wieku obserwuje organizacje, doradza im, wchodzi z nimi w interakcje lub przed nimi ucieka. Teraz proponuje nam wprawdzie napisaną aktualizację swojej książki **Structure in Fives**, klasyka z 1983 roku.

Nie ma gorszego podejścia do zarządzania niż przekonanie, że istnieje jeden idealny sposób na ukształtowanie organizacji – przecież każda z nich jest inna! Każda należy do jednego z siedmiu gatunków: zindywidualizowana, zaprogramowana, profesjonalna, projektowa, oddziałowa, okręt z załogą i arena polityczna. I każda mierzy się z siedmioma siłami, pod których wpływem w cyklu swojego życia przeistacza się i tworzy różne hybrydy. Te siły to: konsolidacja, wydajność, biegłość, współpraca, nawarstwienie odrębności, zastrzyk kultury i klin konfliktu.

## Henry Mintzberg pokazuje nam, że:

- Reorganizacja to rozwiązanie popularne, bo proste.
- Organizacja o charakterze zaprogramowanej maszyny działa bardzo wydajnie. Organizacja typu projektowego uzyskuje dobre wyniki dzięki temu, że działa niewydajnie.
- Nic chyba tak nie studzi zapału fachowców jak narzucenie im jarzma technokracji.
- Organizacja nie może oczekiwać od ludzi, że będą mieć szerszą perspektywę, jeśli wcześniej nałożyła im klapki na oczy.
- Przy kształtowaniu organizacji należy wystrzegać się mechanizmu niepokoalanego poczęcia. Struktury powinny mieć szansę zaistnieć, tak samo zresztą jak strategie.

Każdy z nas jako członek społeczeństwa powinien rozumieć istotę funkcjonowania organizacji. Ta książka to wspaniały przewodnik po tym świecie, a także wielobarwny i żywy opis stworzeń, które go zamieszkują.

Patroni:



THINKTANK<sup>®</sup>

ISBN 978-83-8231-372-7



9 788382 313727

MT24003

Cena 59,90 zł

**mtbiznes.pl**

Książka dostępna także jako **e-book**.