

Zrozumieć organizację sformalizowaną

Autor tekstu: **Adam Tworuszka**

Obiegowa opinia na temat funkcjonowania rozmaitego rodzaju urzędów i instytucji nie jest najlepsza. Wynika to najczęściej z naszych własnych doświadczeń zdobytych w trakcie odwiedzania tego typu instytucji. Trzeba przyznać, że najczęściej trudno nam pojąć reguły panujące w tego typu organizacjach. Uważamy, że jest ich zbyt wiele. Z trudnością akceptujemy ilość wymagań, jakie są przed nami stawiane. Dodatkowym czynnikiem frustrującym jest świadomość współfinansowania tego systemu, który w życiu codziennym wydaje nam się tak nieefektywny. Jakby było tego mało, często mamy wrażenie, że niektóre organizacje tworzą jeszcze dodatkowe własne regulacje. Niestety stają się one dla nas często dodatkowym utrudnieniem, źródłem frustracji i niezadowolenia. Nadal czujemy się słabszą stroną interakcji, skazaną na wytyczne. Pojawia się pytanie: po co te wszystkie reguły, przepisy i procedury?

OGRANICZANIE MARGINESU SWOBODY

W zdecydowanej większości przypadków nierównowaga sił tkwi w zmonopolizowaniu przez organizacje sformalizowane pewnych sfer działalności. Urzędy, sądy, banki, wojsko, policja, służba zdrowia to instytucje mające wyłączność w oferowaniu pewnego rodzaju świadczeń lub usług. Trudno sobie wyobrazić, aby wśród każdego typu instytucji państwowych zostały wprowadzone mechanizmy konkurencji. Z założenia są to organizacje niekomercyjne, a zysk nie jest miernikiem ich efektywności.

Jedni z najwybitniejszych badaczy tych zagadnień: M. Crozier i E. Friedberg, stwierdzili, że należy wziąć pod uwagę specyfikę organizacji. Dopiero na tej podstawie można zrozumieć, dlaczego tworzenie dodatkowego systemu reguł i przepisów w tego typu organizacjach jest jak najbardziej celowe i naturalne. Organizacje sformalizowane cenią sobie przewidywalność, ustrukturalizowanie i stabilizację. Tworzenie nowych uregulowań i działanie wg przyjętych procedur pozwala im na ograniczanie marginesu swobody, zarówno członków takich organizacji jak i otoczenia zewnętrznego. Władza tkwi w marginesie swobody każdej ze stron zaangażowanych w stosunek władzy, w możliwości niezrealizowania oczekiwań partnera. Dlatego w naturalny sposób każda ze stron robi wszystko, aby ów margines swobody ograniczać [1]. Posiadanie dużego marginesu swobody daje władzę. Jednocześnie ograniczenie innym ich własnego marginesu swobody pozwala na sprawowanie nad nimi skutecznej kontroli. W organizacjach o dużym stopniu sformalizowania funkcję ograniczania marginesu swobody pełnią właśnie reguły, przepisy, procedury i najróżniejszego rodzaju uregulowania.

NIEPEWNOŚĆ W ORGANIZACJI

Maksymalne instytucjonalizowanie wszelkich działań organizacyjnych ma swoje zalety. Jest przejawem racjonalności życia społecznego. Niekoniecznie jest to racjonalność zamierzona i świadomie wprowadzona. Jednak o jej występowaniu decyduje skuteczność tego typu rozwiązań. Zinstytucjonalizowanie działań organizacji umożliwia stabilizację, wyklucza dowolność, przeciwdziała siłom odśrodkowym, różnorodności celów i dążeń poszczególnych jednostek lub grup.

Organizacje o znacznym stopniu sformalizowania są odporne na wpływy zewnętrzne, preferują stosunki polegające na dostosowaniu się do ich reguł aniżeli odwrotnie. Ich relacje z otoczeniem zewnętrznym mają charakter nierównowagi sił. Wyjaśnieniem tego zjawiska jest zrozumienie istoty relacji pomiędzy tego typu organizacjami a otoczeniem zewnętrznym.

Cechą organizacji sformalizowanych jest ograniczanie ryzyka i niepewności. Jednym ze sposobów uniknięcia niepewności jest ograniczenie swojej działalności tylko do spraw znanych i mało ryzykownych. Inną metodą unikania niepewności jest absorpcja niepewności, która polega na skoncentrowaniu funkcji reagowania na niepewność w wybranych częściach systemu organizacyjnego. Wówczas osoby zajmujące pozycje marginalne, które usytuowane są na skraju organizacji są narażone, ale i często odpowiedzialne za reagowanie na nowe, niosące ryzyko sytuacje. Tym samym pozostałej części organizacji zapewniona jest pewność działania.

Biorąc pod uwagę relacje całej organizacji z otoczeniem, funkcję taką pełnią osoby, których obowiązkiem lub koniecznością wynika z zajmowanego stanowiska jest kontaktowanie się z otoczeniem. [2]

WYKORZYSTYWANIE SFORMALIZOWANYCH ZASAD

Innym sposobem radzenia sobie z niepewnością w organizacjach jest wykorzystywanie sformalizowanych zasad. Wówczas przyjęty system reguł i przepisów staje się sposobem na funkcjonowanie w organizacji. Członkowie takiej organizacji zyskują pewność, gdy ich działania są uprawomocniane przez przyjęte zasady. System zasad jest wykorzystywany przez członków takiej organizacji w celu obrony własnych interesów. Jest to możliwe, ponieważ w tego typu organizacjach normy i wartości mają najczęściej charakter sformalizowany. Przyjmuje się, że to co nie zostało zapisane nie obowiązuje. Rodzi to swoje konsekwencje. Organizacji trudno jest wymusić na swoich członkach działanie niekonwencjonalne, które jest adekwatne do bodźców zewnętrznych. Organizacja jest paraliżowana. Skutecznym rozwiązaniem byłoby czasowe odejście od przyjętych reguł. Jest to jednak trudne. W takim przypadku organizacja sama by zakwestionowała metody działania, które dotąd propagowała.

Cechą charakterystyczną organizacji sformalizowanych jest stosunkowo małe poczucie odpowiedzialności wśród jej członków, mimo że każda osoba ma jasno określony zakres zadań. Biorąc pod uwagę typ idealny, ten sposób organizowania pracy byłby skuteczny. Ale w praktyce okazuje się, że w przypadku błędów, niepowodzeń i nadużyć trudno jest znaleźć osobę odpowiedzialną. Wówczas zazwyczaj przyjęty sposób działania, jako kategoria abstrakcyjna, jest wygodnym sposobem na wytłumaczenie. Reguły i przepisy poza sankcjonowaniem pewnych sfer dzielności okazują się wygodnym parasolem ochronnym, który staje się wytłumaczeniem każdego działania. Następuje zjawisko "odwracania" kierunku działania reguł i przepisów. Mimo że odgrywają one rolę przymusu, łatwo stają się formą ochrony.

Na poziomie jednostkowym, członków organizacji i relacji wewnątrz organizacji, polega to na: wybiórczym, aczkolwiek zupełnie dozwolonym ich stosowaniu, kurczowym trzymaniu się przepisów i wykorzystywaniu ich w celu uzyskania przewagi. Co więcej, często pozwala to jednostce zyskać wizerunek osoby zupełnie zinternalizowanej z organizacją, działającej w oparciu o jej najistotniejsze podstawy. Na poziomie relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem sprawa ma się podobnie. W sytuacjach wątpliwych, w przypadku chęci zyskania przewagi, skuteczne okazuje się trzymanie się wytycznych, czasami racjonalnych, ale zupełnie niepraktycznych. Zapisy formalne stają się nie tylko sposobem działania, ale przede wszystkim narzędziem walki i obrony. [3] Warto wspomnieć, że otoczeniu zewnętrznemu najłatwiej będzie walczyć z tego typu organizacjami i takimi praktykami także za pomocą sformalizowanych zasad, które nie mogą być podważone przez organizację. W ten sposób organizacja kwestionowałyby przyjęte przez siebie metody działania.

POCHWAŁA STABILIZACJI

Kurczowe trzymanie się reguł i przepisów jest dla członków organizacji funkcjonalne. Przynosi konkretne korzyści. Jednak paradoksalnie okazuje się, że to, co dobre i skuteczne dla członków organizacji, jest już mniej korzystne dla samej organizacji, a w ogóle niekorzystne dla otoczenia zewnętrznego. Wprawdzie organizacja zyskuje przewagę i odporność na wpływy zewnętrzne i może skupić się na swoim działaniu, ale jest to korzyść iluzoryczna. Ostatecznie, zasadniczym celem działania jest realizacja celów, w ogromnej większości przypadków są to oczekiwania otoczenia. Dlatego korzyść w tym przypadku wyklucza efektywność, staje się kategorią umowną i względną.

Trzymanie się przyjętych sposobów działania z pominięciem specyfiki danej sytuacji ma także na celu ochronę własnych interesów jednostki. Przejawem takiego działania jest asekuranctwo, które w tego typu organizacjach polega na wykonywaniu szeregu czynności nieprzyczyniających się do realizacji celów organizacji. Głównym zamierzeniem takiego działania jest zabezpieczenie, tak by w przypadku niekorzystnego obrotu spraw odpowiedzialność padła na innych członków organizacji lub częściej, na anonimowy system przepisów i procedur. Przepisy i procedury pełnią dla członków organizacji istotną funkcję zabezpieczającą, wprawdzie często krępują działania członków organizacji, ale w rzeczywistości zapewniają bezpieczeństwo. Ograniczona swoboda staje się dla jednostki kosztem, ale pewność i stabilizacja zyskiem. Organizacje sformalizowane jako źle znoszące niepewność zawsze będą

posługiwały się stworzonym przez siebie systemem reguł. To samo dotyczy jednostek — osoby źle znoszące niepewność lepiej będą czuły się w organizacjach sformalizowanych, osoby dobrze radzące sobie w sytuacji niepewności, ceniące swobodę i niezależność zwykle będą trwały w nich z konieczności lub będą je opuszczać.

Członek organizacji sformalizowanej zazwyczaj ma niską kontrolę (małe możliwości działania). Jego sposoby działania, metody reakcji i współpracy z otoczeniem są skodyfikowane. Zadaniem jednostki jest ich przestrzeganie, chociaż czasami dostrzegalna jest ich nieadekwatność do konkretnej sytuacji. Podjęcie ryzyka złamania przyjętych przepisów jest bardzo niebezpieczne. Ponieważ najczęściej to nie brak skuteczności i osiągania celów staje się powodem sankcji wobec jednostki. Powołanie się na niestosowanie jasnych, najczęściej udokumentowanych reguł, staje się trudnym do podważenia argumentem sankcjonującym. Okazuje się, że korzystniejsze jest działanie według reguł, niekoniecznie skutecznych czy właściwych aniżeli osiągnięcie celów z ich pominięciem.

Organizacje o znacznym stopniu sformalizowania promują aktywność jednostek, ale tylko w ramach przyjętego sposobu działania. Konsekwencją tego jest to, że potencjalnie większą korzyść wiąże się z działaniem schematycznym niż wykraczającym poza przyjęte ramy. Takie uwarunkowania organizacyjne sprzyjają frustracji jej członków, co wiąże się z nieuchronnie z niezadowolaniem, obniżoną oceną, a czasami skutkuje agresją. Innym skutkiem takich warunków organizacyjnych jest bezradność jednostki w sytuacji gdy działanie wymaga nieustrukturalizowanych działań. To może nam tłumaczyć, dlaczego nasze relacje z urzędnikami są często mało przyjemne i pozostawiają wiele do życzenia.

TAK JAK BYŁO PEWNIENIE BĘDZIE

Działanie w oparciu o system reguł i procedur ma swoje konsekwencje pozytywne i negatywne. Mimo swoich ułomności można w takim sposobie funkcjonowania odnaleźć szereg zalet. Z pewnością takie postępowanie sprawdza się lepiej w przypadku zinstytucjonalizowanych form działania, gdzie stabilność, uniwersalność stosowanych procedur ma kluczowe znaczenie np. w organizacjach, które muszą szczególną uwagę zwracać na sposób działania, który podlega obserwacji innych. Również tam, gdzie o ocenie realizacji celu decydują zastosowane metody i środki np. w przypadku instytucji finansowych i aparatu sprawiedliwości. Charakterystyczny jest także dla organizacji, które są narażone na nadużycia, gdzie nieprawidłowo zastosowane procedury nie pozwalają zrealizować podstawowych celów organizacji.

Najczęściej trudno nam zrozumieć argumenty świadczące na rzecz konieczności działania w oparciu o system reguł i przepisów. Zwłaszcza wtedy, gdy sprawy te wiążą się z konkretnymi przypadkami, które dla nas są wyjątkowe, natomiast dla przedstawicieli takich organizacji zupełnie typowe. Z pewnością organizacje sformalizowane nie radzą sobie z przypadkami rzadkimi, które nie zostały uwzględnione w obowiązujących regulacjach. Dla nas jest to tym bardziej frustrujące, gdy dotyczy to spraw osobistych, które już same z siebie są związane z niezadowolaniem.

Przypisy:

[1] M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek w organizacji*, PWE, Warszawa 1982, s.70.

[2] Więcej informacji na temat można znaleźć w: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001, s. 236-240, oraz klasycznym dziele z zakresu badań nad organizacjami: D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, passim.

[3] Typowym przykładem takiego działania może być prowadzenie tzw. "strajku włoskiego".

Adam Tworuszka

Ur. 1976. Doktorant Instytutu Socjologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Interesuje się zagadnieniami z zakresu socjologii organizacji i polityki personalnej. Zawodowo pracuje w dziale personalnym w sektorze bankowym.

Mieszka w Katowicach.

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 06-02-2006)

[Oryginał.](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4593) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4593>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl