

Claude Martin*

JEDNOSTKA W ORGANIZACJI

Studium struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa jest w pierwszym rzędzie rozpoznaniem jego głównych organów oraz ich wzajemnych relacji hierarchicznych, funkcjonalnych i partycypacyjnych¹.

W przypadku diagnozy organizacyjnej analiza sposobów uporządkowania rozmaitych części, niezależnie od poziomu obserwacji, ma tendencję do uprzywilejowywania raczej ram aktywności niż aktywnych podmiotów związanych, jak się wydaje, z inną logiką zarządzania. Jednostki nie zawsze są brane pod uwagę - z pewnością dlatego, że człowiek z natury jest bardzo złożony i mniej "programowalny" niż maszyna i że nie odpowiada dokładnie wyobrażeniom stabilności, trwałości i regularności, jakie sugerują elementy, które utożsamia się zwykle z pojęciem struktury.

W łonie jednostki organizacyjnej odpowiedzialność za zadania ciąży na jednej lub wielu jednostkach wybranych ze względu na uzdolnienia i kwalifikacje. Robotnicy, majstrowie, kierownicy średniego i wyższego szczebla, dyrektorzy i przedsiębiorcy reprezentują poziom molekularny tej tkanki społecznej, jaką jest przedsiębiorstwo. Struktura, której są członkami, jest uwarunkowana przez ich status i poziom odpowiedzialności. Wzajemnie, ich miejsce w strukturze, warunki pracy i, prawdopodobnie, przebieg

* Wiceprezydent ds. badań w Uniwersytecie Nauk Społecznych w Grenoble, Francja.

¹ C. M a r t i n, L'organisation et ses réseaux, "Direction et Gestion", mars-avril 1984, no 2, p. 27-38.

karier zależą w znacznej mierze od sposobu strukturyzacji przedsiębiorstwa.

A. Jednostki i sieci powiązań

Nie mogąc zdać sprawy ze szczegółów różnych nomenklatur personalnych, zadowolę się wyliczeniem na początek kilku typów społeczno-zawodowych wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw i definiowanych w funkcji ich poziomu odpowiedzialności i możliwości oddziaływania na procesy. Poza tym będę usiłował opisać, w terminologii organizacyjnej, miejsce jednostek w strukturze swego przedsiębiorstwa.

1. Typy społeczno-zawodowe

Przywódcy lub przedsiębiorcy stanowią odrębną kategorię na tyle, na ile są właścicielami przedsiębiorstwa. Wyjawszy przypadki szczególne, nie mogą być uznani za zatrudnionych. Ich władza, związana ze stanem prawnym społeczeństwa, umieszcza ich z reguły na szczycie struktury. Są członkami rad administracyjnych (nadzorczych) i z tego tytułu określają strategię, kontrolują wyniki, dzielą zysk, zapewniają zasoby i bezpieczeństwo operacji produkcyjnych. Podlegają szczególnym obowiązkom zapisanym w statucie przedsiębiorstwa oraz obowiązkom instytucjonalnym określonym przez prawo. Dziedziny ich kompetencji mogą być rozliczne i niekiedy interweniują, z konieczności i w sposób uprzywilejowany, w procesy administracyjne.

Wyższe kadry kierownicze to pracownicy korzystający ze szczególnego statusu. Reprezentują "rację stanu" przedsiębiorstwa. Możliwość zdejmowania ze stanowisk kierowniczych, która jest im często przyznawana, podkreśla ich szczególną sytuację - ingerowanie w procesy administracyjne na poziomie wyboru, planowania i kontroli operacyjnej, również w sprawach strategicznych. Koordynacja działań ludzi i programów jest najprawdopodobniej tym, co odróżnia ich od nie-kierowników: ich stałym działaniem jest

komunikacja. Wiedza i doświadczenie mogą być transferowane, ponieważ ich funkcje są uniwersalne - nie zależą od rodzaju przedsiębiorstwa i dziedziny aktywności. Mogą, w przypadkach szczególnych, być członkami rad nadzorczych u boku przedsiębiorców, kiedy to są włączeni do strategii przedsiębiorstwa. Podlegają obowiązkowi ogólnym, zdefiniowanemu przez statuty przedsiębiorstw, i szczególnym, przewidzianym w wewnętrznych regulaminach organizacyjnych.

Kierownicy średniego szczebla stanowią kategorię pośrednią między menedżerami a majstrami. Ingerują, pod osłoną autorytetu menedżerów, we wszystkie operacje, wymagające koordynacji kilku służb lub uściślenia celów i planów operacyjnych. Zwykle są obciążeni ogólnymi problemami zarządzania związanymi z mierzalnymi celami i dysponują ściśle określoną delegacją władzy.

Kierownicy niższego szczebla interweniują szczególnie w wydziałach wykonawczych (zarządzanie warsztatem lub służbą), odpowiadając za bezpośrednią regulację. Ich pozycja odpowiada konieczności decentralizacji władzy jak najbliższej poziomowi wykonawczego. Ich uprawnienia są sformułowane w sposób wybiórczy (selektywny). W szczególności powinni umieć odróżniać decyzje, które sami mogą podjąć, od decyzji, w sprawie których powinni "uruchamiać" instancje nadrzędne.

Pracownicy administracyjni oddziałują na poziomie realizacji zadań części administracyjnej (rachunkowość, fakturowanie, planowanie, administracja handlowa). Statutowo podlegli kierownikowi najniższego szczebla, którym są zobowiązani zdawać okresowo sprawozdania, mają ogólne obowiązki określone umową o pracę i szczególne, przewidziane przez samą organizację. Godny odnotowania jest fakt, iż "stan urzędniczy" jest bardziej lub mniej zhierarchizowany, zależnie od przedsiębiorstwa lub rodzaju aktywności.

Aktywność robotników przejawia się na poziomie realizacji zadań głównie w wydziałach technicznych (produkcja). W odróżnieniu od urzędników nie są obciążeni - z wyjątkiem przypadków szczególnych - realizacją zadań administracyjnych. Od wielu lat istnieje szczególna hierarchia funkcji robotniczych, która odpowiada poziomom kwalifikacji i wynagrodzenia określonym umowami

zbiorowymi. Jak w przypadku pracowników administracyjnych ich obowiązki ogólne są określone przez umowę, a ich obowiązki szczególne przez rozwiązania organizacyjne.

2. Stosunki indywidualne (jednostkowe) w przedsiębiorstwie

Najistotniejszą cechą sieci organicznej, bez względu na stopień jej złożoności, jest nadawanie systemowi spójności i tożsamości. Sposób połączenia jednostek organizacyjnych sugeruje precyzję i stopień stabilności, które nie ponoszą ryzyka i znajdują się w sercu pojęcia systemu². Co interesujące, regularność tej struktury zaciera się, kiedy przechodzi się od komórki organizacyjnej do jednostki. Każda jednostka organizacyjna składa się z osób, których sytuacja względna może się zmieniać i których zachowanie, będąc bezbłędne, zawiera pewien margines nieokreśloności. Tak więc trzeba sobie zadawać pytanie, co powoduje współpracę jednostek w sposób wystarczająco skoordynowany, aby podtrzymać architekturę ogólną systemu.

We wszystkich organizacjach przyjęte jest, że każdy z ich członków powinien być znany wprost lub pośrednio przez swą funkcję i miejsce w hierarchii. Do tych dwóch tradycyjnych atrybutów warto dorzucić trzeci, mniej oczywisty, lecz często determinujący "przydział" członka organizacji do jednostki organizacyjnej - chodzi tu o wolę uczestnictwa. Funkcja, miejsce w hierarchii (statut) i uczestnictwo określają "umocowanie" pracownika w procesie pracy (i w konsekwencji w jednostce organizacyjnej), czyli inaczej mówiąc, jego organizacyjną naturę. Nic więc dziwnego, że jednostka jest identyfikowana przy pomocy tych samych kryteriów, które definiują naturę procesów.

3. Koncepcja funkcji

Jak podkreślono w związku z siecią organiczną, koncepcja funkcji pozwala określać każdą jednostkę przez dziedzinę kompe-

² P. Weiss, *L'archipel scientifique. Etude sur les fondements et les perspectives de la science*, Maldine S. A. Editeur 1974.

tencji (wiedzy) i przez typ procesu, w jakim uczestniczy. Bez wnikanania, na razie, w praktyczne niuanse miejsca jednostki w strukturze można zauważyć, że identyfikacja wstępna jego funkcji może być dokonywana w rozmaity sposób, zależnie od tego, czy próbujemy dowiedzieć się, co jednostka robi, czym jest z zawodowego punktu widzenia lub co powinna robić, aby zaspokoić oczekiwania organizacji. W pierwszym przypadku (podejście funkcjonalne) wystarczy rozważyć, co robi jednostka w swojej pracy. Ta metoda zakłada wszelako, że można mnożyć obserwacje tego typu poprzez wielką liczbę przedsiębiorstw. W drugim przypadku (podejście analityczne) rozważa się jednostkę w kategoriach jej specjalizacji zawodowej, tzn. kwalifikacji, które są mniej lub bardziej mierzone tytułem lub poziomem uniwersalnego wykształcenia: inżynier, sprzedawca, chemik. W trzecim przypadku wreszcie (podejście teologiczne) zakłada się, że można mówić o dokładnej definicji celów organizacji i że wprowadza się do niej aktywność, która powinna być udziałem jednostki w celu wniesienia największego wkładu do osiągnięć systemu. Ta praktyka finalistyczna (celowościowa) wymaga wyczerpującego spisywania operacji z jednej strony oraz indywidualnej znajomości rzeczy (kompetencji) z drugiej.

4. Koncepcja hierarchii

Ta koncepcja, jak to podkreślono w związku z siecią organiczną, jest także środkiem do zlokalizowania każdego uczestnika organizacji poprzez jego możliwość rozkazywania innym, zmuszania do podejmowania lub nie podejmowania pewnych działań. Identyfikacja statusu hierarchicznego może być dokonywana w rozmaity sposób, w zależności od tego, czy obserwacja preferuje podejście funkcjonalne, analityczne czy celowościowe³.

W pierwszym przypadku (zasada leader-ship) są to cechy osobiste i kompetencje techniczne człowieka, które pozwalają mu potwierdzić się jako leaderowi. W ten sposób przyznaje się menedżerom pewną wyższość nad innymi członkami organizacji, wyższość w

³ H. K o o t z, C. O'D o n n e l, Les principes du management, André Gerard, Marabout 1973.

sposobie zarządzania, ale także w dziedzinie intelektualnej i walorów moralnych (determinacja, upór, wytrwałość, odwaga...).

W drugim przypadku (zasada autorytetu formalnego) jednostka czerpie swój autorytet nie z widocznych kompetencji, ale z legitymacji formalnej, wpływającej bezpośrednio z wewnętrznych instytucji społecznych w organizacjach (statut, regulamin organizacyjny, przekazane uprawnienia) lub instytucji społecznych zewnętrznych (np. prawo własności).

W ostatnim przypadku (autorytet akceptowany) jednostka "trzyma" władzę nad podwładnymi, którzy ją jednomyślnie oddają, dlatego że to wydaje im się zgodne z celami organizacji bądź że pozwala im to uniknąć odpowiedzialności.

5. Koncepcja partycypacji

Koncepcja partycypacji, której rola była już przypominana a propos sieci organicznej, stanowi również środek do zlokalizowania członków organizacji głównie w funkcji stopnia akceptacji celów takich, jakie postrzegają. Wpływ motywacji na zachowania partycypacyjne jednostek i grup był na tyle częstym obiektem pogłębionych studiów, aby do niego nie wracać⁴. Odnosimy jedynie, że zainteresowanie działaniem manifestowane przez jednostkę może w pewnych przypadkach stanowić kryterium jej przywiązania do organizacji. To potwierdzenie jest ważne zawsze, gdy menedżer daje dowód zainteresowania i kompetencji w stosunku do powierzonych mu dziedzin aktywności. I przeciwnie, usprawiedliwia odwoływanie się niektórych firm do zewnętrznych konsultantów (doradztwo prawne, handlowe, finansowe), ponieważ w tym przypadku organizacja nie znajduje we własnym łonie motywacji i kompetencji wymaganych dla pewnych działań.

Uczestnictwo zawiera również ideę, według której członkowie organizacji dzielą się na ogół na grupy pokrewne (trwale w czasie) na bazie powiązań funkcjonalnych i niehierarchicznych⁵.

⁴ J. G. M a r c h, H. A. S i m s o n, Les organisations, Dunod, Paris 1974.

⁵ H. M i n t z b e r g, The Structuring of Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.

B. Wpływ struktur

Organ (jednostka organizacyjna) stanowi pewne ramy, wewnątrz których jednostka przejawia swą aktywność, realizuje władzę i ujawnia niektóre aspiracje. Forma tych ram (ukierunkowań) jest określona przez szczególne uporządkowanie różnych podsystemów składających się na przedsiębiorstwo. Strukturę można analizować klasycznie, preferując mniej lub bardziej złożoność i niepewność, według kilku podstawowych typów: hierarchicznego lub funkcjonalnego, w odniesieniu do systemów o charakterze pewności (programowych) oraz dywizjonalnego lub matrycowego dla systemów zdecentralizowanych. Znaczenie organiczne struktur jest wystarczająco dobrze znane, aby do niego nie wracać. Proponuję natomiast przeanalizować każdy typ struktury z punktu widzenia jego własności intraorganicznych, tzn. powiązań indywidualnych w łonie komórek organizacyjnych.

1. Struktura hierarchiczna

Struktura hierarchiczna lub piramidalna jest strukturą systemów prostych (mało wyspecjalizowanych) i programowalnych (zdolnych przewidzieć konsekwencje ich decyzji). Organizacja hierarchiczna dąży do możliwie pełnej formalizacji i jednocześnie do minimalizowania roli powiązań partycypacyjnych. Wynikają z tego pewne konsekwencje odnoszące się do zachowań jednostek.

Na pierwszym miejscu ważność przyznawana hierarchii jest weryfikowana na poziomie jednostki, dla której miejsce w hierarchii stanowi podstawowy punkt odniesienia i pierwsze kryterium przynależności do jednostki organizacyjnej. Struktura hierarchiczna przez prosty fakt, że opiera się na pojęciu władzy (autorytetu), tworzy sytuację sprzyjającą kierowaniu autokratycznemu, według określenia Friedlera⁶, ale powoduje "wieloznaczność" szefów.

⁶ P. M o r i n, Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, Bordas 1976.

W planie funkcjonalnym formalizacja zadań, która zaznacza się w miarę schodzenia w dół hierarchii, powoduje, że pracownik przywiązany do stanowiska pracy nie dysponuje w zasadzie żadną swobodą działania w zakresie sposobu wykonywania swych zadań. Stosownie więc do sytuacji jego motywacja do pracy zostaje zasadniczo zorientowana na zarobki. Godzi się wszakże podkreślić, że normatywny charakter systemu zmierza do ochrony jednostki w tej mierze, w jakiej kategorii najprostsze nie mogą być zakwestionowane; to zjawisko jest często sygnalizowane przy obserwowaniu systemów biurokratycznych⁷. Jednocześnie wzmacnia się tożsamość grupy.

2. Struktura funkcjonalna

Struktura funkcjonalna jest typem struktury stosowanym w systemach złożonych, których działanie jest jeszcze programowalne. Waga przywiązywana do specjalizacji redukuje wagę przywiązywaną do zależności hierarchicznych lub partycypatywnych. Z jednej strony, centralizacja władzy, charakterystyczna dla formy hierarchicznej, jest zastąpiona przez delegację władzy opartą na wiedzy; z drugiej strony, struktura funkcjonalna ignoruje formalne drogi komunikacji typu partycypatywnego w tej mierze, w jakiej każdy departament (dział) jest podzielony na specjalistyczne moduły (komórki), wyposażone we władzę delegowaną przez poziomy wyższe.

Waga przywiązywana do specjalizacji organicznej pociąga za sobą pewne konsekwencje w planie indywidualnym. Jeśli kryterium łączenia jednostek w jednostki organizacyjne jest wiedza a nie miejsce w hierarchii, wynika z tego, że regułą przynależności jest analogia funkcji. Z drugiej strony, od bardzo dawna różne prace, w szczególności prace P. Selznika⁸, uwiadamiały z całą jasnością wpływ delegowania władzy na specjalizację. Ich główną ideą

⁷ M. C r o z i e r, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil 1964.

⁸ P. S e l z n i k, *An Approach to a Theory of Organization*, "American Sociological Review" 1943.

jest, że delegacja władzy zwiększa doświadczenie i wiedzę otrzymującego władzę, co powoduje "zachętę" dla samej procedury - procesu delegowania. Jeśli to się osiąga, cel podstawowy specjalizacji na poziomie pracownika dotyczy tego, co nazywamy wzbogacaniem zadań. Poziomo jednostka dysponuje swobodą działania w realizacji zadań, które otrzymała do wykonania (kolejność operacji, narzędzia, wykorzystywane algorytmy, koncepcja pracy). Planowo nabywa prawo do kontroli swej własnej pracy w stopniu, w jakim ingeruje sama w proces kontroli. Struktura funkcjonalna wymaga istnienia nie sformalizowanych członów wiedzy i "savoir-faire", takich, że pracownik powinien poświęcić część swego czasu na naukę. W tym sensie kształcenie jest kluczową zmienną systemu, który jest "ostrożny" na poziomie metod pracy i rekrutacji.

W planie psychologicznym specjalizacja zawiera swą własną motywację, choć byłoby ostrożniej dorzucić, że niektóre jednostki - z różnych powodów - wolą zadania dokładnie określone. Wszelako wpływ specjalizacji na motywację zdaje się nie mieć znaczącego wpływu na systematyczną poprawę sprawności. Przyjmując programowalny charakter systemu funkcjonalnego, jest możliwe, że specjalizacja nie prowadzi do optimum technicznego, teoretycznie osiągalnego przez strukturę hierarchiczną. Przeciwnie, pozwala uniknąć demotywacji personelu. Obserwacje opisywane w literaturze zdają się zmierzać do konkluzji, według której pozytywne wyniki z specjalizacji miałyby przekraczać na ogół straty powodowane suboptymalizacją techniczną.

3. Struktura dywizjonalna

Strukturę dywizjonalną stosuje się w systemach, których działanie nie jest łatwo programowalne. Waga przywiązywana do autonomii i uczestnictwa ogranicza rolę hierarchii i funkcji. Organizacja o strukturze dywizjonalnej dąży do decentralizacji władzy i specjalizacji najbliższej "terenu działania". Waga przywiązywana do powiązań partycypacyjnych czyni, że dywizja staje się swym własnym strategiem i jest całkowicie odpowiedzialna za swoje cele.

Struktura dywizjonalna ma za zadanie grupowanie jednostek, uczestniczących w realizacji jakiegoś celu. Podstawowym kryterium przynależności (podporządkowania) nie jest więc ani analogia do miejsca w hierarchii, tak jak to jest w przypadku struktury hierarchicznej, ani analogia do funkcji, jak to jest w przypadku struktury funkcjonalnej, ale analogia do projektu. Wynika z tego, że zadowalające funkcjonowanie dywizji opiera się na osiągnięciu jasnej świadomości celów i ich akceptacji. Stosunki leader-grupa kształtują się raczej na bazie motywacyjnej niż funkcjonalnej czy hierarchicznej. W istocie motywacja do uczestnictwa jest zachowaniem się kompleksowym, którego analiza - dokonana w szczególności przez J. G. Marcha i H. A. Simsona - opiera się na postulatcie równowagi między układem jednostki wobec organizacji i otrzymywanej korzyści. Równowaga może być podtrzymywana lub modyfikowana w funkcji indywidualnej percepcji (zespół dostrzeganych możliwości wyboru i ich konsekwencji), ale także celów jednostki (prestiżu, współzawodnictwa, zaspokojenia pewnych potrzeb) i czynników specyficznie społecznych, takich jak: identyfikacja z grupami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Decentralizacja celów wpływa, jak się wydaje, na poziom aspiracji i satysfakcji, więc także na wolę partycypacji i identyfikacji z celami całości. Pozostaje dodać, że uczestnictwo przesadne (przywzwalające) jest często określane jako z natury redukujące sprawność i podnoszące koszt koordynacji. Wreszcie internalizacja wartości i znajomość norm obowiązujących w organizacji odgrywają znaczną rolę w organizacji dywizjonalnej. Chodzi o czynnik socjalizacji członków organizacji, szczególnie ważny w rekrutacji menedżerów, których obowiązkiem jest kierowanie dywizją.

4. Struktury matrycowe

Struktura matrycowa jest stosowana w organizacjach złożonych i nieprofesjonalnych. Kombinacja cech funkcjonalnych i partycypacyjnych, niezbędna ze względu na złożoność i niepewność systemu, modyfikuje radykalnie jej konfigurację. Każdy organ jest podległy dwukierunkowo: departamentowi funkcjonalnemu, od którego

zależy w planie profesjonalnym, oraz celowościowemu, który jest dywizją do projektu, w którym organ uczestniczy.

Struktura matrycowa, dająca przywilej relacjom funkcjonalnym i partycypacyjnym, ma w efekcie grupować osoby, dysponujące określonymi kompetencjami funkcjonalnymi i uczestniczące w tym samym projekcie. Kryterium przynależności jest w konsekwencji podwójne i każda osoba jest podległa dwu władzom - szefowi funkcjonalnemu i szefowi projektu. Można się zgodzić z twierdzeniem, że zadowalające funkcjonowanie organizacji matrycowej opiera się na silnej profesjonalizacji jednostek, na jasnym uświadamianiu sobie celów i ich akceptacji. Stosunki leaderzy grupy-grupy są badane na bazie profesjonalnej czy ściślej: osiągnięcia są funkcją interakcji wiedza-motywacja, w odróżnieniu od innych struktur, które dają przywilej bądź wiedzy, bądź motywacji. Prace poświęcone tym zagadnieniom dowiodły znaczenia odpowiedniości między działaniem a celem w umyśle pracującego. Zadania postrzegane jako silnie powiązane z celami wzmagają akceptację tychże. Odwrotnie, percepcja nieobecności więzi między zadaniem a celem wzmacnia projekt. Z drugiej strony nie wydaje się, aby sprawność indywidualna pracującego była bezpośrednio związana z jego aktualną satysfakcją czy motywacją. Przeciwnie, w większym stopniu jego zachowanie zależy od postrzegania stosunku między obecnymi możliwościami a sytuacją przyszłą. Jest pewne, że na poziomie kierowania zainteresowanie projektem jest warunkiem determinującym przynależność znacznie silniej niż specjalność zawodowa kierownika; praca kierownika jest zwykle najmniej wyspecjalizowana w organizacji.

Przyswajanie wartości i znajomość norm sygnalizowana przy okazji omawiania struktury dywizjonalnej odgrywa większą rolę w tym względzie.

C. Gra systemu

Aby podsumować ogólny problem umiejscowienia jednostki w organizacji, powrócę do dwu podstawowych myśli.

Po pierwsze, przynależność osoby do jakiegokolwiek organu (departament, służba, stanowisko) jest zależnością typu przyczyno-

wego, gdzie organ, określony pewną liczbą parametrów funkcjonalnych, hierarchicznych i celowościowych odgrywa rolę przyczyny. W tym sensie sieć organiczna jest pierwotna w stosunku do sieci relacji indywidualnych. Determinizm, który z tego wynika, wyjaśnia właściwości spójności i stabilności systemu rozważanego w wymiarze przestrzennym. Jest również zrozumiałe, dlaczego przynależność zobowiązuje do sytuowania jednostki w przestrzeni pochodnej - można by rzec homomorficznej - od przestrzeni organizacyjnej. W planie indywidualnym jednostka struktury, którą nazwalismy organem, jest podprzestrzenią organizacyjną.

Po drugie, sieć indywidualna jest bardziej rozproszona i bardziej niepewna niż sieć organiczna:

- przede wszystkim mniej widoczna (odcięta) od swego organu jednostka nie odkrywa koniecznie swej specjalizacji, miejsca w hierarchii w swej woli partycypacji;

- pozycja jakiejś osoby w stosunku do wymiarów: funkcjonalnego, hierarchicznego lub teleologicznego jest zmienna w przestrzeni (można zmienić jednostkę organizacyjną) i w czasie (można nabyć inną specjalność, zmienić pozycję w strukturze i zmodyfikować swoje wartości);

- aktywność jednostkowa, bez względu na rozważany proces, nie wyklucza błędów i niepewności, a to z powodu problemów, jakie stoją przed człowiekiem w jego pracy.

Z tych dwóch myśli, które przedstawiłem w skrócie, można wysnuć konkluzję, że jednostka organizacyjna jest ramą, wewnątrz której jednostka teoretycznie zachowuje pewną swobodę działania w dziedzinie swojej wiedzy (lub *savoir-faire*), w realizacji swej władzy i kształtowaniu swoich możliwości. Istnienie pewnej elastyczności sieci indywidualnej, w opozycji do sztywności sieci organicznej, określa grę systemu, to co Anglosasi w wyniku prac R. M. Cyerta i J. G. Marcha⁹ nazwali "slack". Chodzi tu jeszcze o pojęcie rozumiane pod względem czysto przestrzennym. Zawsze jest tak, że ta gra, zdolna niekiedy do sprawiania wrażenia

⁹ R. M. Cyert, J. G. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Collection internationale d'organisation, Dunod, Paris 1970.

zachowania nieokreślonego, jest wraz ze sztywnością organiczną, której jest niezbędnym dopełnieniem, pierwszym warunkiem zrównoważonego funkcjonowania organizacji.

Tłumaczył Jerzy Olszewski

Claude Martin

AN INDIVIDUAL IN AN ORGANIZATION

The organization diagnosis places emphasis rather on organizational framework of individuals activity than on individuals themselves. This is so because a man is by nature more complex than a machine and, consequently, he does not correspond precisely to our notions about stability, durability and regularity of the functioning of elements usually identified with the concept of structure. The organizational structure is determined by status, knowledge and responsibility level of individuals. And conversely: a place of individuals within a structure, course of their careers, and conditions of work depend on type of an enterprise's structure. Two prerequisites: the first that an organic network ensuing from the structure is primary in relation to a network of individual ties, and the second that an individual network is more dispersed and uncertain that an organic network lead to a conclusion that an organizational unit constitutes a framework, within which an individual theoretically preserves some freedom of activity. This freedom, together with a certain rigidity of the structure, which it complements, constitute elements of a balanced system of an organization's functioning.