



Spis treści

Wstęp	1
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: W gąszczu organizacyjnych zdolności... / In a jungle of organizational capabilities</i>	2
<i>Jarosław Karpacz: Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe / The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings</i>	9
<i>Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership</i>	16
<i>Maria Aluchna, Emilia Tomczyk: Dynamika struktury własności. Przypadek spółek notowanych na GPW w Warszawie / Dynamics of ownership structure. The case of companies listed on the Warsaw Stock Exchange</i>	26
<i>Janusz Marek Lichtarski: Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i nie kierowników / Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers' and non-managers' perspective</i>	33
<i>Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń / Innovation in organizations employing workers from different generations</i>	40



Wstęp

Najnowszy numer Management Forum poświęcony został różnym obszarom zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań ukierunkowanych na wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie istoty mechanizmów, które wspomagają bądź ograniczają rozwój przedsiębiorstw.

W tym numerze znajdą Państwo artykuły, które dotyczą takich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: innowacyjność organizacyjna, modelowanie orientacji przedsiębiorczej oraz budowanie przywództwa, motywacja współczesnego pokolenia, kategorie zdolności organizacyjnych, wpływ heterar-

chii na konflikty organizacyjne czy znaczenie struktury własności w rozwoju dużych spółek.

Poszczególne artykuły są oparte na szerokich studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań, ukazując wielowymiarową naturę współczesnych organizacji oraz złożoność problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Życząc ciekawej lektury, mamy nadzieję, że przedstawiona problematyka zachęci Państwa do stawiania pytań i włączenia się do dyskusji.

Joanna Kacała, Grzegorz Bełz



Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i niekierowników

Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers' and non-managers' perspective

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

Streszczenie

W badaniach nad konfliktami organizacyjnymi wskazuje się na różne ich źródła, w tym cechy osobowości członków zespołu, różnice w wartościach i normach, cykl życia zespołu, paradoksy i napięcia, niewłaściwą komunikację itp., ale niezbyt wiele uwagi poświęca się strukturze organizacyjnej jako potencjalnej przyczynie konfliktów w organizacji. W artykule przedstawiono wyniki badań nad wpływem heterarchii na konflikty organizacyjne. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie kierowników (n=224) i niekierowników (n=164) pokazano dwie odmienne perspektywy postrzegania heterarchii i jej następstw. Badania w grupie niekierowników pokazały, że im większe natężenie wielości i zmienności władzy, tym większa częstotliwość występowania, intensywność i szkodliwość konfliktów w organizacji. W grupie kierowników takiej zależności nie zidentyfikowano i ankiety wykazały, że ogólnie postrzegają oni heterarchię przez pryzmat jej zalet.

Słowa kluczowe: heterarchia, koordynacja, konflikt organizacyjny.

Abstract

Studies on organizational conflict show its various sources, including personal characteristics of team members, differences of values and norms, team life cycle, organizational paradoxes and tensions, inadequate communication, etc., but not too much attention is paid to organizational structure as a source of conflicts in an organization. The paper examines the influence of heterarchy on organizational conflicts. Basing on survey conducted on a group of managers (n=224) and non-managers (146) two different perspectives of heterarchy and its implications were shown. The study shows that more intensive heterarchy the more frequent, intensive and destructive conflicts, but this conclusion we draw only on the basis of the results of non-managers' group. The results obtained in a group of managers do not show the same correlation, and the managers generally see heterarchy mostly in terms of its advantages.

Keywords: heterarchy, coordination, organizational conflict.

Wstęp

Struktury hierarchiczne dominują w praktyce zarządzania od dziesięcioleci mimo licznych słabości, na które uwagę zwracali już reprezentanci podejścia sytuacyjnego (zob. np. [Burns, Stalker 1961; Lawrence, Lorsch 1967]). W odpowiedzi na słabości koordynacji hierarchicznej w teorii i w praktyce zarządzania rozwijają się alternatywne mechanizmy integracji i koordynacji działań wewnątrz organizacji. Są to koncepcje i rozwiązania w większym stopniu odpowiadające wymogom burzliwego otoczenia, a więc złożone, nietrwałe, płynne, elastyczne itd. Przykładem takiej koncepcji jest heterarchia, rozumiana jako wielość i przechodność ośrodków władzy w organizacji. W porównaniu z pojedynczą i trwałą hierarchią koordynacja heterarchiczna ujawnia wiele silnych stron, szczególnie w warunkach dużej złożoności i zmienności środowiska. Przegląd literatury przedmiotu pozwala wskazać przynajmniej na kilka jej istotnych zalet, m.in. wspomaganie procesów tworzenia wiedzy i uczenia się organizacji [Nonaka 1994; Hedlund 1994], sprzyjanie większej kreatywności zespołów interdyscyplinarnych [Aime i in. 2014], zapewnianie szybszej odpowiedzi na sygnały z otoczenia [Strategor 1997] oraz powodowanie zmniejszenia dystansu władzy w organizacji [Lachiewicz 2007]. W wielu publikacjach wskazuje się przede wszystkim na pozytywne strony heterarchii i jej wyższość wobec klasycznej hierarchii (zwłaszcza w dynamicznym otoczeniu), pomijając lub jedynie ogólnie nakreślając wszelkie słabości i ograniczenia.

Heterarchia ma jednak swoje drugie oblicze. Świadome złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa i nietrwałość ośrodków władzy mogą bowiem powodować chaos organizacyjny oraz wywoływać u pracowników poczucie niepewności i zagubienia [Lichtarski 2011]. Heterarchia może być również źródłem konfliktów w organizacji, podobnie jak dzieje się to w przypadku struktur macierzowych (zob. np. [Griffin 2002; Stoner, Wankel 1986]). Wielość ośrodków władzy jest w tym przypadku dodatkowo spotęgowana ich nietrwałością i przechodnością, co również sprzyja powstawaniu sytuacji konfliktowych.

Ze względu na bardzo szeroki zakres i interdyscyplinarny charakter problematyki konfliktów w opracowaniu skupiono się wyłącznie na konfliktach w zespole (wewnątrzgrupowych), których źródłem są aspekty organizacyjne związane ze sprawowaniem władzy (konflikty celów, interesów, wynikające z organizacji pracy, powstające na tle władzy). Zakres prowadzonych badań i ograniczone ramy objętościowe niniejszego opracowania nie pozwalają na omówienie pozostałych rodzajów i źródeł konfliktów, jednak autor ma świadomość ich istnienia i wpływu na funkcjonowanie organizacji i zespołów¹.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu heterarchii na częstotliwość, intensywność i szkodliwość konfliktów w zespołach pracowniczych na podstawie oceny kierowników i niekierowników. Wkładem opracowania w rozwój dyscypliny jest ukazanie i porównanie dwóch odmiennych perspektyw postrzegania tego samego zjawiska przez grupy osób sprawujących władzę

i niesprawujących jej. Prezentacja wyników badań ankietowych (n=370) została poprzedzona wprowadzeniem teoretycznym przybliżającym istotę heterarchii i konfliktów organizacyjnych oraz syntetycznym opisem zastosowanej metodyki badawczej.

1. Heterarchia jako współczesny mechanizm koordynacji działań

Heterarchia definiowana jest jako wielość i zmienność ośrodków władzy [Hedlund 1986; Sikorski 2001]. Oznacza jednocześnie występowanie wielu ośrodków decyzyjnych, rozproszenie i nietrwałość władzy. Świadomemu łamaniu zasady jednoosobowego kierownictwa, występującemu również w strukturach macierzowych, dodatkowo towarzyszy tymczasowość poszczególnych jednostek organizacyjnych i relacji między nimi. Władza ma więc charakter przechodni.

Heterarchia to wielość rządów i równowaga władzy w organizacji, wyraźnie odmienna od silnej, pojedynczej i trwałej władzy hierarchicznej. Ważna jest w tym przypadku równowaga sił, co Gerard Fairtlough i Stewart Clegg [2007] obrazowo pokazują, porównując układ heterarchiczny do gry w papier, nożycki i kamień, w której żaden element nie jest dominujący.

Heterarchia jako mechanizm koordynacji działań jest lokowana pomiędzy hierarchią i siecią [Stephenson 2009], a patrząc z perspektywy Olivera E. Williamsona i teorii kosztów transakcyjnych – pomiędzy hierarchią i rynkiem [Williamson 1998].

Pomimo dużej różnorodności definicji heterarchii i rozmytego charakteru tego zjawiska spójne jest to, że funkcjonuje ona na zupełnie innych zasadach niż klasyczna hierarchia. Jest dynamiczna i łączy w sobie elementy koordynacji hierarchicznej, rynkowej i społecznej. Forma taka bywa określana mianem koordynacji wielorakiej [Czakov 2008].

Badania i opisy heterarchii w literaturze z zakresu zarządzania najczęściej dotyczą różnych kontekstów i poziomów organizacyjnych, a mianowicie: funkcjonowania korporacji międzynarodowych (MNC) [Hedlund 1986; Birkinshaw, Morrison 1995], budowy strategii w organizacji [Chakravarthy, Henderson 2007], zarządzania wiedzą w organizacji [Hedlund 1994] czy kreatywności zespołów interdyscyplinarnych [Aime i in. 2014]. Heterarchia może więc występować na różnych poziomach organizacji, dotyczyć relacji między oddziałami wewnątrz dużych korporacji, zespołami pracowników lub członkami tych zespołów. Pierwsza płaszczyzna, międzyorganizacyjna, była badana i opisywana przez wielu badaczy, jednak poziom wewnątrzorganizacyjny jest równie interesujący i ważny dla praktyki zarządzania. Płaszczyzna wewnętrzna występowania heterarchii rozwija się obecnie wraz z upowszechnianiem się podejścia projektowego i rozwojem struktur projektowych różnego typu: funkcjonalnych z zespołami projektowymi, macierzy projektowych, czystych struktur projektowych itp. [Kerzner 2009]. Bez względu na rodzaj struktury projektowej powoływanie tymczasowych zespołów do realizacji poszczególnych przedsięwzięć i na czas ich trwania powoduje złama-

¹ Inne źródła konfliktów opisywane w literaturze przedmiotu mogą wzmacniać konflikty organizacyjne wynikające z wielości i zmienności władzy, a także utrudniać ich rozwiązywanie. Dlatego w praktyce konieczne jest zastosowanie kompleksowej analizy problemu, uwzględniającej wszystkie potencjalne czynniki.

Tabela 1. Organizacje hierarchiczne i heterarchiczne

Wymiar	Organizacja hierarchiczna	Organizacja heterarchiczna
Forma organizacji	Trwała hierarchia	Tymczasowe zespoły
Uprawnienia decyzyjne	Scentralizowane	Zdecentralizowane
Odpowiedzialność	Stała, góra – dół	Zmienna, rozproszona
Relacje (typ więzi)	Pionowe, jednokierunkowe	Poziome, wzajemne
Podział pracy i role	Stabilny, wyspecjalizowane	Dynamiczny, niedookreślone
Granice	Jasno określone, nieprzenikalne	Niewyraźne, przenikalne
Praca	Standaryzowana, oparta na regułach	Improwizowana, oparta na uczestnictwie
Skład zespołów	Homogeniczny	Heterogeniczny
Kryteria wydajności	Ustalone, pojedyncze	Wyłaniające się, zróżnicowane
Hasła wiodące	Stabilność, inercja	Szybkość, adaptacyjność

Źródło: [Kellogg, Orlikowski, Yates 2006].

nie zasady jednoosobowego kierownictwa oraz zaburzenie trwałości władzy hierarchicznej.

Organizacje wykorzystujące hierarchię i heterarchię jako mechanizmy koordynacji działań znacznie różnią się między sobą, a ponieważ struktura organizacyjna jest mocno powiązana z innymi składnikami organizacji, różnice te wykraczają poza aspekty strukturalne.

Porównanie organizacji hierarchicznych i heterarchicznych wskazuje na różnice m.in. w trwałości komórek organizacyjnych, stałości i szerokości podziału pracy, charakterze relacji, składzie zespołów, standaryzacji działań, poziomie centralizacji czy kryteriach oceny dokonań.

Analiza definicji pojęcia heterarchii pozwala na wyróżnienie dwóch jej podstawowych wymiarów, tj. liczby ośrodków władzy i jej zmienności. Wymiary te są teoretycznie niezależne, chociaż przeprowadzone badania wskazują na wysoką korelację między nimi. Ich zestawienie pozwala zbudować dwuwymiarową matrycę i wpisać w nią nieskończenie wiele postaci heterarchii różniących się między sobą natężeniem wytypowanych wymiarów (szerzej na ten temat zob. [Lichtarski 2011]).

2. Konflikty organizacyjne – wybrane aspekty

Zagadnienie konfliktów organizacyjnych jest tematem niezwykle szerokim i interdyscyplinarnym, ze względu zarówno na różnorodność samych konfliktów, odmienne płaszczyzny ich analizy, jak i wielość źródeł konfliktów oraz możliwości ich rozwiązywania [Thompson 1960; Stoner, Freeman, Gilbert 1997; Kozielski 1970; Robbins 1974]. Z tego powodu uwaga autora zostanie zwrócona na konflikty występujące w zespole, wynikające z organizacji i podziału władzy (*structural conflict*, *organizational conflict*, *power conflict*).

W artykule przyjęto definicję konfliktu, zgodnie z którą jest to niezgoda pomiędzy kilkoma osobami lub grupami [Deutsh 1973; Griffin 2000; Kozielski 1970]. Tak ogólna definicja mieści w sobie wszelkiego typu konflikty bez względu na ich źródła, poziom ujawnienia czy rodzaj i umiejscowienie zaangażowanych w nie jednostek.

Pomimo zmian, jakie zaszły w ostatnich dekadach w teoretycznym podejściu do zjawiska konfliktu w organizacji i jego efektów (*constructive conflict*, *conflict management*, *positive outcomes of conflict*), w praktyce zarządzania konflikty z reguły są

zjawiskiem niepożądanym. Jest to uzasadnione skutkami konfliktu, często wykraczającymi daleko poza obszar wydajności zespołów i organizacji. O ile stymulowanie konfliktu i właściwe zarządzanie nim może być korzystne dla organizacji i zespołu (rodzi się pytanie, czy również w dłuższym okresie), o tyle już z perspektywy atmosfery w zespole, jakości pracy, terminowości działań, wewnętrznych odczuć jednostek czy wizerunku pracodawcy konflikty są zjawiskami negatywnymi. Warto też pamiętać, że do zarządzania konfliktem (w jego współczesnym ujęciu) potrzebna jest wiedza i duże doświadczenie, ponieważ to zjawisko cechuje duża dynamika i może ono w łatwy sposób „wymknąć się spod kontroli”. W takiej sytuacji mimo dobrych założeń wstępnych konflikt może spowodować znaczne straty, przejawiające się nie tylko w obniżeniu wydajności pracy zespołu, ale również w postaci znacznego pogorszenia warunków pracy (atmosfery), odejścia cennych pracowników z organizacji, a nawet rozpadu całego zespołu.

Bazując na analizie literatury z zakresu konfliktów organizacyjnych [Rahim 2002; Stoner, Freeman, Gilbert 1997; Griffin 1992; Erbert 2014; Spaho 2013; Horton, Bayerl, Jacobs 2014; Poole, Garner 2006; Lipsky, Seeber 2006], wyróżniono trzy wymiary tego zjawiska, a mianowicie: częstotliwość występowania konfliktów, ich intensywność oraz szkodliwość.

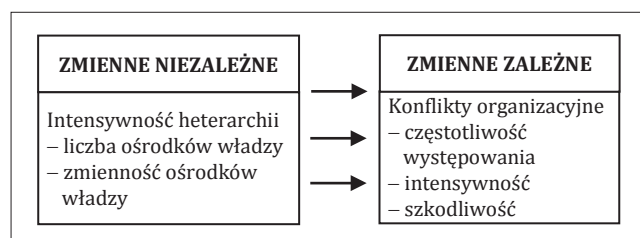
Pierwszy wymiar określa, jak często pojawiają się konflikty w zespole. Im częściej do nich dochodzi, tym większe zagrożenie dla prawidłowej realizacji zadań. W analizie konfliktu ważna jest nie tylko częstotliwość ich występowania – równie istotna wydaje się ich intensywność (natężenie). Może bowiem wystąpić sytuacja, w której konflikty pojawiają się rzadko, ale są na tyle silne, że uniemożliwiają realizację zadań czy wręcz mogą doprowadzić do upadku organizacji (np. w przypadku małej firmy). Drugi wymiar dotyczy więc intensywności konfliktów (ich skali, poziomu jawności). Chodzi o to, w jakim stopniu konflikt jest widoczny, jak silnie oddziałuje na procesy i zadania realizowane przez członków zespołu, w jakim stopniu zakłóca harmonijne funkcjonowanie zespołu czy organizacji. Wymiar ten określa siłę konfliktu i uzupełnia wcześniej wyróżnioną częstotliwość. Ostatni z wytypowanych wymiarów to szkodliwość konfliktów – nawiązuje on bezpośrednio do współczesnego podejścia do konfliktu, mówiącego o jego pozytywnych efektach, tzw. konflikt konstruktywny lub pozytywny [Rahim 2002; Poole, Garner 2006; Lipsky, Seeber 2006]. Wymiar szkodliwości określa zatem stopień, w jakim konflikty

negatywnie wpływają na wydajność zespołu. Zwolennicy współczesnego podejścia do konfliktu potwierdzają empirycznie badanymi przypadkami sytuacje, w których konflikty występują często i są intensywne, ale ich wpływ na wydajność pracy, organizacyjne uczenie się czy jakość stosowanych metod i narzędzi pracy jest ogólnie pozytywny.

Wśród wielu potencjalnych źródeł konfliktów organizacyjnych [Thompson 1960; Griffin 2000] jednym z istotnych czynników jest struktura organizacyjna, a w jej ramach: sposób rozczłonkowania organizacji, pionowy i poziomy podział pracy, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, ukształtowane wzorce działania i procedury (oraz ich przestrzeganie), a także zapisy w dokumentacji organizacyjnej (i różnice w ich interpretacjach). Opisana w poprzednim punkcie koordynacja heterarchiczna niesie ze sobą zwiększone niebezpieczeństwo występowania i intensywności konfliktów, co wynika nie tylko ze świadomego łamania zasady jednoosobowego kierownictwa i tymczasowego charakteru władzy, ale również z mniejszej standaryzacji i formalizacji działań, przekraczania wewnętrznych granic organizacji, większej otwartości na zmiany itp. Jak zauważa Annette Simmons [1998], struktura hierarchiczna zabezpiecza nas przed konfliktami, ponieważ pracownicy mogą pozostawać w swoich silosach i bezpiecznie trwać przy swoich racjach. W strukturach zbliżonych do modelu organicznego, w których nie ma granic wewnętrznych, a koordynacja jest złożona i zmienna, konflikty organizacyjne wpisane są niejako w naturę tych rozwiązań.

3. Metodyka badań

W celu weryfikacji sformułowanych i przedstawionych w dalszej części hipotez badawczych opracowano model badawczy i przeprowadzono badania ankietowe. W modelu tym (zob. rys. 1) zmienną niezależną jest heterarchia z jej dwoma wyróżnionymi wymiarami, tj. wielością oraz zmiennością ośrodków władzy, natomiast zmienną zależną są konflikty organizacyjne opisane trzema wymiarami, a mianowicie częstotliwością ich występowania, intensywnością oraz szkodliwością.



Rysunek 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Studia literatury pozwoliły na sformułowanie trzech hipotez badawczych:

H1: Im większe natężenie heterarchii, tym większa częstotliwość występowania konfliktów;

H2: Im większe natężenie heterarchii, tym większa intensywność konfliktów;

H3: Im większe natężenie heterarchii, tym większa szkodliwość konfliktów (ich negatywny wpływ na wydajność zespołu).

Przyczynowość (*causality*) pomiędzy zmiennymi została wprowadzona na podstawie badań terenowych, natomiast korelacje pomiędzy zmiennymi zbadano za pomocą ankiet.

Obiektem badawczym (pojedynczą obserwacją) był zespół reprezentowany przez kierownika, koordynatora lub członka zespołu (respondenta). Próba badawcza obejmowała łącznie 370 respondentów, w tym: 102 menedżerów liniowych (28 menedżerów wyższego szczebla: prezesi, dyrektorzy naczelni/departamentu/oddziału, oraz 74 menedżerów średniego szczebla: kierownicy działu/sekcji/zespołu), 122 kierowników i koordynatorów projektów, 146 wykonawców specjalistów/członków zespołu/wykonawców.

Do badania korelacji pomiędzy zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana. Badania prowadzone były na terenie Dolnego Śląska, ale większość badanych zespołów funkcjonowała w organizacjach o zasięgu co najmniej ogólnopolskim, a ponad połowa z nich realizowała zadania o charakterze międzynarodowym. Zakres czasowy badań to okres: luty – czerwiec 2015. Do analizy statystycznej wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS.

4. Wyniki badań – synteza

W badaniach respondenci określali natężenie wielości i zmienności władzy w środowisku pracy zespołu oraz częstotliwość występowania konfliktów wynikających z krzyżowania się władzy, intensywności tych konfliktów i ich szkodliwość w postaci negatywnego wpływu na wydajność zespołu. Wyniki zostały przeanalizowane osobno dla poszczególnych grup respondentów. Ostatecznie na podstawie porównania uzyskanych wyników wyodrębnione zostały dwie grupy badanych². Pierwsza grupa to osoby sprawujące władzę: kierownicy liniowi (wszystkich szczebli) i kierownicy projektów – grupa kierowników. Druga grupa respondentów to wszystkie osoby nie-sprawujące władzy, czyli specjaliści, wykonawcy, członkowie zespołów projektowych – grupa niekierowników.

Uzyskane wartości współczynników korelacji i istotności zostały przedstawione odpowiednio: w tab.1 dla grupy kierowników, a w tab. 2 dla grupy niekierowników.

Analizując przedstawione w tab. 1 wyniki korelacji, możemy stwierdzić, że w grupie osób sprawujących władzę nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy natężeniem wielości i zmienności władzy a częstotliwością, intensywnością i szkodliwością konfliktów. Inaczej wyniki przedstawiają się w grupie niekierowników – zob. tab. 2.

W grupie niekierowników można zaś wskazać na istotne statystycznie zależności pomiędzy wielością ośrodków władzy, tj. wielowładztwem, a: częstotliwością występowania konfliktów (wsp. korelacji Spearmana 0,202, istotność 0,015), intensywnością konfliktów (wsp. korelacji Spearmana 0,239, istotność 0,004) i ich szkodliwością (wsp. korelacji Spearmana 0,167,

² Nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy odpowiedziami przedstawicieli poszczególnych szczebli zarządzania (menedżerami) oraz pomiędzy kierownikami liniowymi a kierownikami projektów.

Tabela 1. Korelacja pomiędzy intensywnością heterarchii i konfliktami (grupa kierowników)

			Częstotliwość występowania konfliktów	Intensywność konfliktów	Szkodliwość konfliktów (negatywny wpływ na wydajność)
rho Spearmana	Wielość podporządkowań (wielowładztwo)	Współczynnik korelacji	,076	,067	,035
		Istotność (dwustronna)	,255	,319	,602
		N	224	224	224
	Zmienność władzy (przechodność)	Współczynnik korelacji	,018	,005	,066
		Istotność (dwustronna)	,785	,939	,321
		N	224	224	224

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Korelacja pomiędzy intensywnością heterarchii i konfliktami (grupa niekierowników)

			Częstotliwość występowania konfliktów	Intensywność konfliktów	Szkodliwość konfliktów (negatywny wpływ na team performance)
rho Spearmana	Wielość podporządkowań (wielowładztwo)	Współczynnik korelacji	,202*	,239**	,167*
		Istotność (dwustronna)	,015	,004	,045
		N	145	145	145
	Zmienność władzy (przechodność)	Współczynnik korelacji	,167*	,125	,116
		Istotność (dwustronna)	,043	,130	,162
		N	146	146	146

Źródło: opracowanie własne.

istotność 0,045). Stwierdzone korelacje są dodatnie – im więcej jednoczesnych ośrodków władzy, tym częściej pojawiają się konflikty w zespole, są one bardziej intensywne (zależność w tym przypadku jest najsilniejsza) i bardziej odczuwalny jest ich negatywny wpływ na wydajność zespołu. Wyniki wskazują również na korelację pomiędzy drugim wymiarem heterarchii, tj. zmiennością ośrodków władzy, a częstotliwością występowania konfliktów (wsp. korelacji Spearmana 0,167, istotność 0,043).

Porównanie wyników uzyskanych w grupach kierowników i niekierowników pozwala na ukazanie dwóch odmiennych perspektyw postrzegania heterarchii i odczuwania jej następstw. Prowadzi to do interesujących wniosków, które wskazują, że w układach heterarchicznych, charakteryzujących się wielością i nietrwałością władzy, kadra zarządzająca nie dostrzega nasilenia się konfliktów i ich negatywnych konsekwencji. Dostrzegają to natomiast wykonawcy, którzy są bezpośrednio narażeni na negatywne następstwa wielości i zmienności władzy.

Wywiady przeprowadzone z kierownikami zespołów potwierdziły wyniki badań ankietowych. Wynika z nich, że osoby sprawujące władzę w większym stopniu dostrzegają zalety niż wady wielości i zmienności władzy. Do zalet heterarchii zaliczały one przede wszystkim: szybszy dostęp do informacji, możliwość uzyskania bardziej obiektywnego obrazu sytuacji i wsparcie pozostałej części kierownictwa, większą swobodę decyzyjną oraz lepsze perspektywy rozwoju kariery zawodowej. Badani podkreślali ponadto, że mimo pewnej dozy niepewności ogólnie dobrze czują się w środowisku heterarchicznym. W takich warunkach łatwiej jest im podejmować decyzje i przekazywać je do realizacji, odczuwają większą motywację, a sama praca dostarcza im więcej satysfakcji.

Perspektywa wykonawców jest nieco inna, co również zostało potwierdzone w trakcie wywiadów. Osoby niesprawujące władzy w mniejszym stopniu dostrzegają zalety heterarchii, częściej zaś wskazują na słabe strony tej formy koordynacji działań. Deklarowane przez kierowników zalety heterarchii są w mniejszym stopniu odczuwane i dostrzegane przez pracowników, ponieważ nie przekładają się bezpośrednio na ich pracę (szybkość przepływu informacji i wsparcie decyzji odczuwają kierownicy). Pracownicy dostrzegają głównie negatywne skutki heterarchii, szczególnie związane z: brakiem jednolitości kierownictwa i otrzymywaniem sprzecznych poleceń od przełożonych, walką o zasoby materialne i ludzkie pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacji, próbami przenoszenia czy „podrzucania” zadań do innych komórek organizacyjnych, częstymi zmianami stylu kierowania oraz oczekiwań przełożonych, brakiem ciągłości i konsekwencji decyzji podejmowanych na wyższych szczeblach, a w końcu problemem tzw. podwójnej lojalności (w sytuacji braku porozumienia na szczeblu kierowniczym pracownicy odczuwają dylemat, wobec którego przełożonego mają być lojalni). Są to dość powszechnie występujące i bardzo istotne słabe strony heterarchii, które jednak bardzo rzadko stają się przedmiotem badań, m.in. dlatego, że ze względu na posiadane kompetencje i doświadczenie najczęściej respondentami w badaniach są kierownicy.

Przedstawione słabe strony niosą ze sobą dalsze konsekwencje dla grupy pracowników, takie jak obniżenia motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy, niepewność i stres. Zmiana bezpośredniego przełożonego stanowi dla pracownika dużo większe przeżycie niż zmiana pojedynczych członków dla kierownika danego zespołu. Warto mieć na uwadze, że pracownik w dużym stopniu jest zależny od kierownika w kwestii warun-

Tabela 3. Korelacja pomiędzy intensywnością heterarchii a jej wpływem na efektywność zespołu

			Wpływ wielości i zmienności władzy na efektywność zespołu	
			Kierownicy	Niekierownicy
rho Spearmana	Wielość podporządkowań (wielowładztwo)	Współczynnik korelacji	,290**	,067
		Istotność (dwustronna)	,000	,489
		N	206	110
	Zmienność władzy (przechodniość)	Współczynnik korelacji	,146*	-,096
		Istotność (dwustronna)	,037	,312
		N	206	112

Źródło: opracowanie własne.

ków pracy, atmosfery, osiągnięć itd. Każdy kierownik świadomie lub nieświadomie do pewnego stopnia narzuca swój styl kierowania, co powoduje niepewność i strach wśród pracowników. W konsekwencji wielu pracowników czuje się bezpiecznie i lepiej pracuje w warunkach trwałej i przejrzystej hierarchii niż w układach heterarchicznych. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań (zob. np. [Lachiewicz 2007]).

Podsumowaniem rozważań na temat różnic w postrzeganiu mocnych i słabych stron heterarchii przez kierowników i niekierowników może być analiza zależności pomiędzy natężeniem heterarchii a oceną jej wpływu na efektywność zespołu – zob. tab. 3.

W grupie kierowników natężenie heterarchii dodatnio koreluje z pozytywną oceną jej wpływu na efektywność zespołu, natomiast w grupie specjalistów takiej zależności nie stwierdzono. A zatem kierownicy w dużo większym stopniu niż pracownicy dostrzegają zalety i pozytywny wpływ heterarchii na funkcjonowanie i efektywność zespołu, ci drudzy odczuwają głównie jej negatywne następstwa.

5. Wnioski końcowe

Uzyskane wyniki nie dają jednoznacznych podstaw do przyjęcia lub odrzucenia sformułowanych hipotez badawczych. Wynika to z odmiennych perspektyw postrzegania heterarchii przez kierowników i niekierowników. Można dokonać jedynie próby częściowej weryfikacji hipotez, tj. w odniesieniu do jednej z przyjętych perspektyw badawczych, jednej grupy respondentów. I tak wyniki uzyskane w grupie kierowników nie wskazują na występowanie istotnych zależności pomiędzy zmiennymi, a zatem brak jest podstaw do potwierdzenia hipotez. Wnioskując natomiast na podstawie wyników uzyskanych w grupie niekierowników można potwierdzić wszystkie trzy hipotezy badawcze. Wyniki wskazują bowiem, że im większe natężenie heterarchii, tym większa częstotliwość, intensywność i szkodliwość konfliktów (i w większym stopniu odnosi się to do wielości ośrodków władzy niż jej zmienności).

Zidentyfikowane i przedstawione w artykule zależności nie wyczerpują omawianego tematu. Konflikty są bowiem zjawiskiem niezwykle złożonym i dynamicznym. Uzyskane wyniki dają jednak szersze podstawy do poszukiwania rzeczywistych przyczyn występowania konfliktów we współczesnych organizacjach. W wielu przypadkach zarówno praktycy zarządzania, jak i przedstawiciele nauki, poszukując źródeł konfliktów, kie-

rują swoją uwagę w stronę różnic w wartościach i normach [Horton, Bayerl, Jacobs 2014], naturalnych faz cyklu życia zespołu [Tuckman 1965], cech osobowościowych poszczególnych pracowników (Baron 1989), wpływu osoby kierownika [Siira 2012], niesprawnej komunikacji [Spaho 2013] czy wpisanych w funkcjonowanie współczesnych organizacji sprzeczności i paradoksów [Erbert 2014]. Nie dostrzegają i nie doceniają tym samym aspektów strukturalnych, związanych z wykorzystywaną formą integracji i koordynacji działań. Przeprowadzone badania, mimo dość wąskiego zakresu i ogólnego charakteru, stanowią krok w kierunku wypełnienia istniejącej w tym obszarze luki badawczej.

Przedstawione wyniki badań mają również wymiar praktyczny. Samo uświadomienie kierownikom wpływu stosowanych form koordynacji działań, w tym przypadku heterarchii, na konflikty i inne zjawiska organizacyjne, może być pierwszym etapem zapobiegania ich występowaniu, efektywnego zarządzania nimi lub niwelowania ich niepożądanych skutków. M. Afzalur Rahim [2002] podkreśla, że naturalnym i skutecznym sposobem rozwiązania konfliktów na tle władzy, krzyżowania się kompetencji, kolizji ról organizacyjnych itp. są zmiany w strukturze organizacyjnej, w tym zmiany mechanizmów koordynacji działań, podporządkowania, obowiązujących procedur itp. Przedstawione w tekście badania potwierdzają, że z perspektywy praktyki zarządzania warto jest zwracać uwagę na aspekty związane ze strukturą organizacyjną, w tym na wykorzystywane sposoby integracji i koordynacji działań. Przegląd literatury z ostatnich lat wskazuje, że zagadnienia dotyczące struktur organizacyjnych wyszły poza główny nurt zainteresowań nauk o zarządzaniu, ustępując miejsca nowszemu i bardziej „nośnym” zagadnieniom, takim jak choćby zarządzanie wiedzą czy kapitał intelektualny. Struktura organizacyjna nadal jest jednak podstawowym narzędziem kierowania i ma bezpośredni wpływ na zachowania pracowników, przepływy informacji oraz produktów, jakość realizowanych procesów, elastyczność działania organizacji, a także na sprawność jednostek, zespołów i organizacji jako całości.

Warto podkreślić, że badanie heterarchii jest zadaniem niezwykle trudnym. Z samej definicji tego pojęcia wynika, że jest ono zjawiskiem złożonym i dynamicznym. Przeprowadzone badania ankietowe mają liczne słabości i ograniczenia charakterystyczne dla tej grupy badań, czego autor jest w pełni świadomy. Były to jednak jedne z wielu przeprowadzonych przez autora badań nad heterarchią, komplementarne względem prowadzonych

jednocześnie badań z wykorzystaniem innych metod, w tym studiów przypadku, wywiadów i grup fokusowych. Dalsze badania nad heterarchią prowadzone przez autora będą miały na celu poszukiwanie czynników, na poziomie organizacji, sprzyjających wykorzystaniu zalet tej formy koordynacji.

Literatura

- Aime F., Humphrey S., Derue D.S., Paul J.B., 2014, *The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams*, *Academy of Management Journal*, vol 57, no. 2.
- Baron R.A., 1989, *Personality and organizational conflict: Effects of the type a behavior pattern and self-monitoring*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 44, issue 2.
- Birkinshaw J.M., Morrison A.J., 1995, *Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations*, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 4.
- Burns T., Stalker G.M., 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.
- Chakravarthy B., Henderson J., 2007, *From a Hierarchy to a Heterarchy of Strategies: Adapting to a Changing Context*, *Management Decision*, vol. 45, no. 3.
- Czakon W., 2008, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
- Deutsch M., 1973, *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, Yale University Press New Haven, CT.
- Erbert L., 2014, *Antagonistic and nonantagonistic dialectical contradictions in organizational conflict*, *International Journal of Business Communication*, vol. 51 (2).
- Griffin R.W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fairtlough G., Clegg S., 2007, *The Three Ways of Getting Things Done. Hierarchy, Heterarchy, and Responsible Autonomy in Organizations*, Triarchy Press, Axminster, UK.
- Handy Ch., 1994, *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hedlund G., 1986, *The hypermodern MNC – a heterarchy?*, *Human Resource Management*, vol. 25.
- Hedlund G., 1994, *A model of knowledge management and the N-form corporation*, *Strategic Management Journal*, vol. 15.
- Horton K.E., Bayerl P.S., Jacobs G., 2014, *Identity conflicts at work: An integrative framework*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35.
- Kellogg K.C., Orlikowski W.J., Yates J., 2006, *Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations*, *Organization Science*, vol. 17, no. 1.
- Kerzner H., 2009, *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kozielecki J., 1970, *Konflikty, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa.
- Lachiewicz S., 2007, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1967, *Organization and Environment*, Irwin, Homewood.
- Lichtarski J.M., 2011, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lipsky D.B., Seeber R.L., 2006, *Managing organizational conflicts*, [w:] *The Sage Handbook of Conflict Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nonaka I., 1994, *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization Science*, February.
- Poole M.S., Garner J.T., 2006, *Perspectives on workgroup conflict and communication*, [w:] *The Sage Handbook of Conflict Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rahim, M.A., 2002, *Toward a theory of managing organizational conflict*, *International Journal of Conflict Management*, vol. 13, no. 3.
- Robbins S., 1974, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Siira K., 2012, *Conceptualizing managerial influence in organizational conflict – A qualitative examination*, *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 5, no. 2.
- Sikorski Cz., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Simmons A., 1998, *Territorial Games*, Amacom Books, New York.
- Spaho K., 2013, *Organizational communication and conflict management*, *Management*, vol. 18.
- Stephenson K., 2009, *Neither hierarchy nor network: An argument for heterarchy*, *People & Strategy*, vol. 32, issue 1.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1986, *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1997, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strategor, 1997, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Thompson J.D., 1960, *Organizational management of conflict*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 4., no. 4.
- Tuckman B.W., 1965, *Developmental sequence in small groups*, *Psychological Bulletin*, no. 63(6).
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN.