

Magdalena Hopej-Kamińska

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wroclawska

CZEGO CZŁONKOWIE ORGANIZACJI PROCESOWEJ MOGĄ NAUCZYĆ SIĘ OD PIŁKI NOŻNEJ?

Streszczenie: W artykule opisano procesowy charakter piłki nożnej. Na tej podstawie zaproponowano podział ról w zespole procesowym, wskazano na konieczność wyćwiczenia rutynowych zachowań, opisano pożądaną alokację utalentowanych pracowników oraz tworzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej zespołu. Przedstawiono ponadto model zespołu procesowego oraz struktury organizacji procesowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, organizacja procesowa.

1. Organizacja procesowa i jej struktura

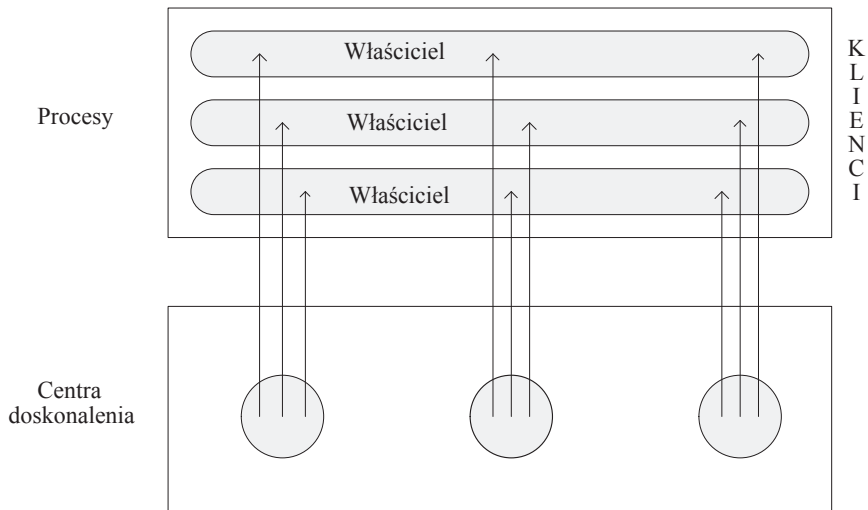
Pierwsze lata XXI w. charakteryzują się gwałtownymi zmianami. Zachodzą one w przestrzeni politycznej, społecznej, gospodarczej, a także naukowej i oddziałują na organizacje gospodarcze, wymuszając osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej zacieśniających się rynkach. Wymaga to nie tylko nowych metod zarządzania, a także organizacji nowej niejako generacji [Hopej 2004].

Organizacja procesowa, jak się wydaje, jest propozycją adekwatną do współczesnego rynku ostrej konkurencji, pozbawionej „w znacznym stopniu znanych dotychczas konwencji gry opartej na zasadzie względnej stałości reguł” [Grajewski 2007, s. 8]. Zapewnia z jednej strony dynamizm systemu organizacyjnego, z drugiej zaś sprawne wykorzystanie zasobów, jakimi dysponuje [Grajewski 2007].

Przyjmuje się, że organizacja procesowa to „system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działanie zawarte w zaprojektowanych procesach” [Grajewski 2007, s. 59]. Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana nie na funkcjach, ale na procesowym charakterze jej działania.

M. Hammer w swojej pracy *Reinżynieria i jej następstwa* naszkicował kształt struktury organizacji procesowej, który zaprezentowano na rys. 1. Jego górna część przedstawia zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta. Owale to tzw. centra doskonalenia, w których odbywa się trening perso-

nelu, natomiast pionowe strzałki ilustrują powiązania między centrami i zespołami procesowymi.



Rys. 1. Schemat struktury procesowej według M. Hammera

Źródło: [Hammer 1999, s. 98].

Patrząc na rys. 1, w pierwszej chwili można by sądzić, że jest to typowe macierzowe rozwiązanie strukturalne. Tak jednak nie jest, m.in. dlatego, że w strukturze macierzowej każdy członek organizacji ma dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych, natomiast w omawianym rozwiązaniu w ogóle nie ma kierowników (szefów). Właściciele procesów i trenerzy nie są bowiem szefami, ale ludźmi ze specjalnie określonymi zadaniami [Hopej 2004]. Jak podkreśla M. Hammer, są podmiotami wspierającymi wykonawców, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za osiągnięcie rezultatów. Pojęcie drogi służbowej niewiele zatem znaczy w organizacji procesowej [Hammer 1999].

W organizacji procesowej dominującą formą organizacji pracy jest praca zespołowa. Zespoły procesowe powoływane są jednak nie po to, by zrealizować określony, jednorazowy projekt, ale wykonywać całe procesy, a więc działania powtarzalne. Organizacji procesowej nie można zatem utożsamiać z organizacją ukierunkowaną na projekty, w której zespoły mają doraźny charakter.

Istotną rolę w działaniu zespołu procesowego odgrywa jego właściciel. Ogólnie biorąc, jest tym członkiem organizacji procesowej, który troszczy się o pomyślne zakończenie całego procesu. Jego (właściciela) odpowiedzialność daje się rozłożyć na trzy obszary. Są nimi:

- projektowanie (powinno być ono m.in. ciągle, zorientowane na klienta, zakładać wsparcie realizacji procesów przez technologię komputerową),

- doradzanie (obejmuje m.in. pomoc wykonawcom procesu w zakresie dostosowywania do siebie poszczególnych części procesu, rozwiązywania konfliktów i napięć, dostosowania realizowanych działań do wyjątkowych sytuacji),
- reprezentowanie (właściciel zajmuje się np. poszukiwaniem możliwie największego poparcia dla wykonawców procesu i ich reprezentowaniem na zewnątrz) [Hopej 2004].

2. Procesowy charakter piłki nożnej

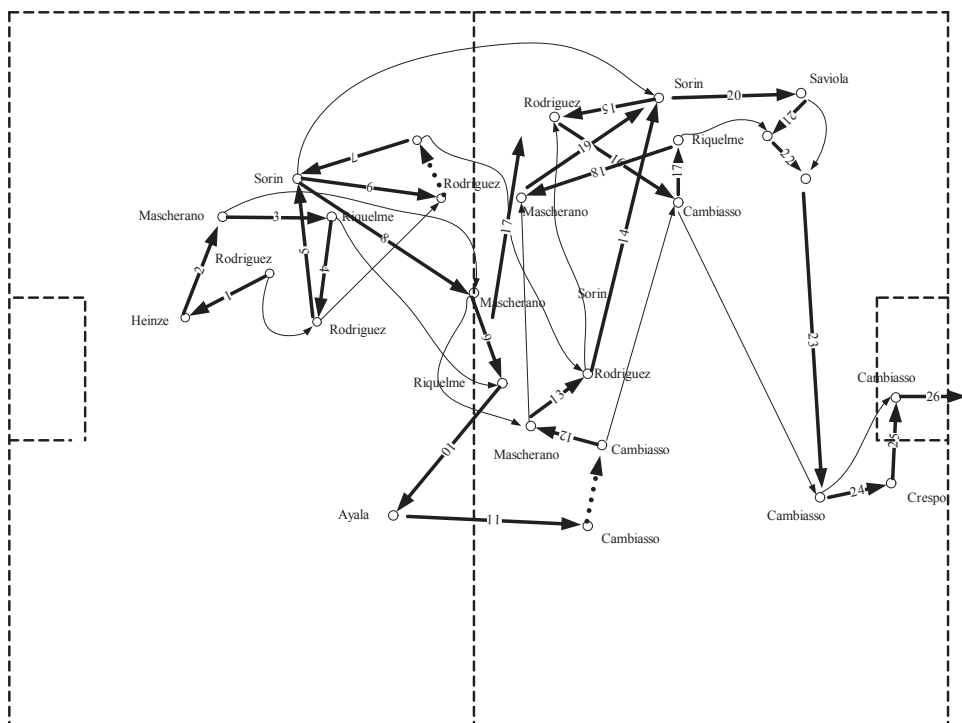
Jak twierdzą D. Bolchover i Ch. Brady, biznes „zmierza obecnie drogą, którą futbol przebył już wiele lat temu” [Bolchover, Brady 2007, s. 15]. Uzasadniają to tym, że „w futbolu nie tylko pojawiają się te same problemy, ale występują w większym stopniu” [Bolchover, Brady 2007]. Zdaniem przywołanych autorów, jest to głównie konsekwencja zainteresowania mediów, wszak w piłce nożnej każdego roku jest przynajmniej 40 walnych zebrań akcjonariuszy z udziałem czterdziestu tysięcy osób w każdym [Bolchover, Brady 2007]. Współczesna, dobra drużyna piłkarska jest przy tym zespołem skoncentrowanym na procesie, którego elementami są subprocesy obrony i ataku realizowane przez piłkarzy o różnych umiejętnościach, pracujących razem dla wspólnego celu w ramach wyznaczonych przez nadrzędny system gry. Jego autorem jest trener (w Anglii menedżer) drużyny, pełniący funkcję tylko do pewnego stopnia przypominającą rolę właściciela procesu.

Jakkolwiek może to wydawać się zaskakujące, nowoczesna gra w piłkę nożną jest w niemałym stopniu usystematyzowana i zrutynizowana. Zagrania poszczególnych piłkarzy są przemyślane, przetrenowane, a linie, po których biegną, nieprzypadkowo kreślone i wcale nie najkrótsze z możliwych. Na rysunku 2 przedstawiono schemat jednej akcji z meczu Argentyna-Serbia podczas Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej w 2006 r. Zakończyła się ona zdobyciem bramki przez drużynę Argentyny i obejmowała aż 25 zagrań dziesięciu piłkarzy. Jest na nim również pokazane, że M. Rodriguez, E. Cambiasso, J. Mascherano i J. Saviola są gotowi na przyjęcie piłki i w ten sposób również uczestniczą w grze. „Podanie piłki koledze nie oznacza zatem końca roli piłkarza w procesie, lecz stwarza kolejne wyzwanie polegające na wspieraniu innych, przy których jest w danej chwili piłka. Piłkarz musi być ciągle uczestnikiem gry i być gotowy na przyjęcie odpowiedzialności za dalszy jej przebieg” [Gaitanides 2010, s. 287].

Nadrzędny system gry obejmuje również schematy defensywnych i ofensywnych zachowań piłkarzy. W zależności od siły przeciwnika elementy systemu zmieniają się, jednak ogólny jego kształt jest względnie trwały. Dzięki takim rutynom możliwe jest wyzwolenie potencjału tkwiącego w drużynie, zaskakiwanie przeciwników i w konsekwencji wygrywanie meczów [Gaitanides 2010].

Przekształcenie preferowanego przez trenera systemu gry w rutynowe zachowania piłkarzy wymaga, podkreślić należy, intensywnych ćwiczeń i uczenia się. Na to potrzeba oczywiście czasu, zwłaszcza gdy trener ma drużynę nieodpowiada-

jącą jego systemowi gry. Na przykład niedawny trener Bayernu Monachium L. van Gaal nie miał takich piłkarzy, jakich chciałby mieć, przeto szybko opracował i wdrożył system, którego sam nie preferował. Dostosował grę do umiejętności piłkarzy na poszczególnych pozycjach i, niestety, zespół zaczął przegrywać mecz za meczem, a jego trener przed zakończeniem sezonu 2010/2011 został zwolniony z pracy.



Rys. 2. Akcji z meczu Argentyna-Serbia podczas Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej w 2006 r.

Źródło: [Gaitanides 2010, s. 287].

Strategię dobierania piłkarzy pod kątem nadrzędnego systemu gry (a tym samym procesu) od wielu lat z powodzeniem realizuje A. Wenger (Arsenal). W londyńskim klubie wszystkie drużyny młodzieżowe muszą opanować te same rutynowe zagrania, które stosują drużyny profesjonalne. Również tzw. scouting (pozyskiwanie talentów) jest tak ukierunkowany, by do młodzieżowych drużyn trafiali piłkarze potrafiący sprostać wymogom preferowanego systemu. Charakterystyczny jest przykład hiszpańskiego piłkarza C. Fabregasa, który swoją karierę w Arsenalu rozpoczął w drużynie młodzieżowej w wieku 16 lat. Dwa lata później miał grać w pierwszej drużynie razem z nowym nabytkiem klubu P. Veirą (w ramach systemu 4-4-2), ale niespecjalnie pasowali do siebie. A. Wenger zamiast dopasować system gry do obu piłkarzy, pozbył się P. Veiry i zintegrował C. Fabregasa z drużyną [Gaitanides 2010].

Podobna sytuacja miała niedawno miejsce w FC Barcelona, którego piłkarzem w 2009 r. został (mimo przestróg m.in. J. Cruyffa) jeden z najlepszych napastników świata Z. Ibrahimović. Jakkolwiek zdobył 22 bramki i zaliczył 10 tzw. asyst (w 42 meczach), w 2010 r. został wypożyczony na sezon 2010/2011 do AC Milan (z przymusem wykupu). Okazało się, że nie do końca potrafił się odnaleźć w systemie gry, którego charakterystyczną cechą jest długie utrzymywanie się piłkarzy przy piłce i stwarzanie sytuacji bramkowych za pomocą bardzo wielu szybkich, zazwyczaj krótkich podań (ten system hiszpańscy dziennikarze nazywają „tiqui-taka”).

Strategię „structure follows process” praktykuje także A. Ferguson. Od początku swojej pracy w Manchester United preferuje bardziej pozycyjny (w porównaniu z innymi angielskimi drużynami) system gry, z naciskiem na utrzymywanie się przy piłce na własnej połowie i uruchamianie napastników długimi, szybkimi podaniami. Wkłada przy tym ogromny wysiłek w szkolenie „od młodego” piłkarzy w preferowanym systemie oraz tworzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej, która jest dość powszechnie traktowana jako siła napędowa każdej wielkiej drużyny piłkarskiej [Bolchover, Brady 2007]. A. Ferguson zbudował przyciągającą ambitnych piłkarzy kulturę opartą na poczuciu jedności, pragnieniu zwycięstwa i pasji. Jeżeli dodamy do tego opinię człowieka świetnie radzącego sobie z gwiazdoram, to nie może dziwić, że jego obecność w klubie jest najważniejszym czynnikiem skłaniającym zawodników do podpisywania kontraktów [Bolchover, Brady 2007].

Jak wskazują wypowiedzi wybitnych piłkarzy, wspólną cechą trenerów najlepszych zespołów piłkarskich jest także, może nawet przede wszystkim, umiejętność motywowania swoich podopiecznych. Skutecznie nakłaniają ich, aby chętnie i dobrze robili to, co trzeba robić. P. Frantz, mentor A. Wengera, ujmuje rzecz następująco: „Zespół nie jest wynikiem dodawania 1 plus 1 plus 1 i tak dalej aż do 11. Zespół jest wynikiem bardziej skomplikowanego działania: $Z = (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)$ do potęgi n . N to oddziaływanie trenera” [Bolchover, Brady 2007]. Tacy trenerzy, jak A. Ferguson, J. Gaurdiola (FC Barcelona) i A. Wenger, są typami zwycięzców i pracoholików, całkowicie poświęcających się futbolowi. Z piłkarzami mają zawsze ścisły kontakt, zarówno przy linii bocznej (podczas meczu), jak i w szatni. Wpływają na kierunki ich działań, stosując niekiedy, podkreślić należy, środki przymusu, jeżeli zespołowi ma wyjść to na dobre [Bolchover, Brady 2007; Hopej-Kamińska i in. 2009]. Najczęściej jednak wykorzystują metodę marchewki: przywiązują dużą wagę do tego, by piłkarze byli docenieni, chwalą ich indywidualne osiągnięcia i wzmacniają ich wiarę w siebie. Jeden ze współpracowników A. Ferguson wspomina: „Nie znam nikogo lepszego w wydobywaniu z piłkarzy wszystkiego, co w nich najlepsze. Umiał to robić z młodszymi zawodnikami, ze starszymi zawodnikami, z personelem, ze wszystkimi. Zawsze dawałeś z siebie wszystko, bo w ciebie wierzył” [Bolchover, Brady 2007, s. 283].

3. Podsumowanie

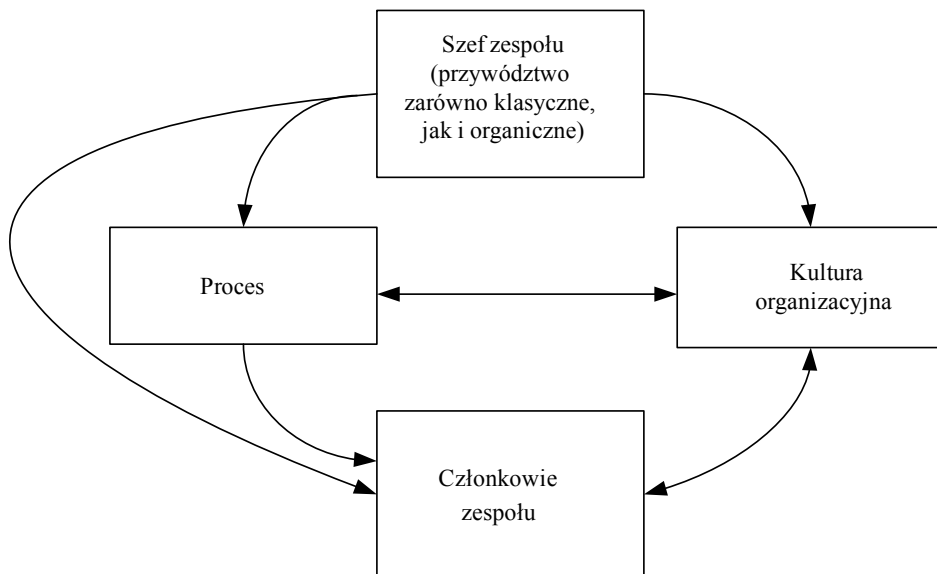
Czego zatem członkowie organizacji procesowej mogą nauczyć się od najlepszych drużyn piłkarskich? Po pierwsze, praca określonego członka zespołu procesowego nie może kończyć się z chwilą przekazania jej skutków koledze. Powiązanie każdego działania z przebiegiem całego procesu wymaga gotowości wsparcia innych, dalej usytuowanych w nim działań [Gaitanides 2010]. Członkowie zespołu wcale nie muszą być sobie bliscy w wymiarze osobistym, jednak muszą rozumieć i szanować role, jakie przypadły innym [Miller 2010]. Co więcej, mało prawdopodobne są zachowania właściwe dla jednej tylko roli, przeto każdy musi się liczyć z koniecznością przejścia którejś z pozostałych ról, a przede wszystkim pomocy wszystkim, którzy jej potrzebują. Jest to wyzwanie, którego nie da się oddelegować.

Po drugie, powszechnie postulowane cechy procesów, jak prostota i przejrzystość, nie gwarantują sukcesu. Złożoność, policentryczność i duża liczba opcji umożliwiają w sposób zaplanowany przeprowadzenie działań wtedy, kiedy w realizowanym procesie pojawiają się problemy i niezbędne jest wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Wyćwiczone, rutynowe zachowania nie są przy tym konsekwencją, lecz podstawą usprawnień w procesie. Umiejętności wynikają bowiem z opanowania i celowego wykorzystania rutyn, a dokonywane zmiany o innowacyjnym charakterze są w gruncie rzeczy, nieoczekiwanymi niejako choreografiami opanowanych, rutynowych zachowań [Gaitanides 2010].

Po trzecie, w literaturze przedmiotu zbyt mało uwagi poświęca się zależności między optymalizacją procesu i alokacją utalentowanych pracowników [Gaitanides 2010]. Tymczasem zarówno w futbolu, jak i w biznesie sukces można osiągnąć nie drogą zmian w procesie dokonywanym pod kątem możliwości poszczególnych członków zespołu, ale przez podporządkowanie polityki kadrowej pomysłom dotyczącym przebiegu procesu. Nie chodzi zatem o to, czy J. Kowalski jest lepszym pracownikiem niż K. Nowak, tylko o to, czy J. Kowalski lepiej się sprawdzi od K. Nowaka jako wykonawca procesu realizowanego przez zespół. Jeżeli przyjrzymy się bliżej tak wielkim zespołom jak F.C. Barcelona (jedna z najlepszych drużyn w historii futbolu) czy Manchester United, dostrzeżemy przede wszystkim nadrzędny system gry, w który zostały wkomponowane wielkie indywidualności [Bolchover, Brady 2007].

Po czwarte, troska o pozytywne zakończenie całego procesu obejmuje nie tylko projektowanie, doradzanie i reprezentowanie, ale także, jak w futbolu, tworzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej zespołu oraz motywowanie jego członków. Trudno więc zgodzić się z tym, że w organizacji procesowej nie ma w ogóle miejsca dla szefów. Wydaje się, że zespół procesowy powinien mieć swojego szefa (nie właściciela): takiego, który nie jest ani klasycznym, ani organicznym przełożonym, ale klasycznym co do norm i wartości oraz organicznym, jeżeli chodzi o bieżącą realizację procesu [Hopej-Kamińska i in. 2009]. Kierowanie zespołem wymaga równoważenia tych na pozór niedających się pogodzić skrajności.

Po piąte, wydaje się, że powyższe uwagi i spostrzeżenia umożliwiają skonstruowanie modelu zespołu procesowego. Jak widać na rysunku 3, o obliczu zespołu decyduje jego szef, który głównie projektuje przebieg procesu, kształtuje kulturę organizacyjną, motywuje oraz prowadzi gospodarkę talentami. Opiera przy tym swoje przywództwo na filozofii „zarówno..., jak i...”. Okazuje się bowiem, że tzw. rzeczywistość organizacyjna nie jest tak prosta, by wystarczyło rozumieć tylko jedną ze stron medalu i opowiadać się za krańcowymi rozwiązaniami [Simon 1999].

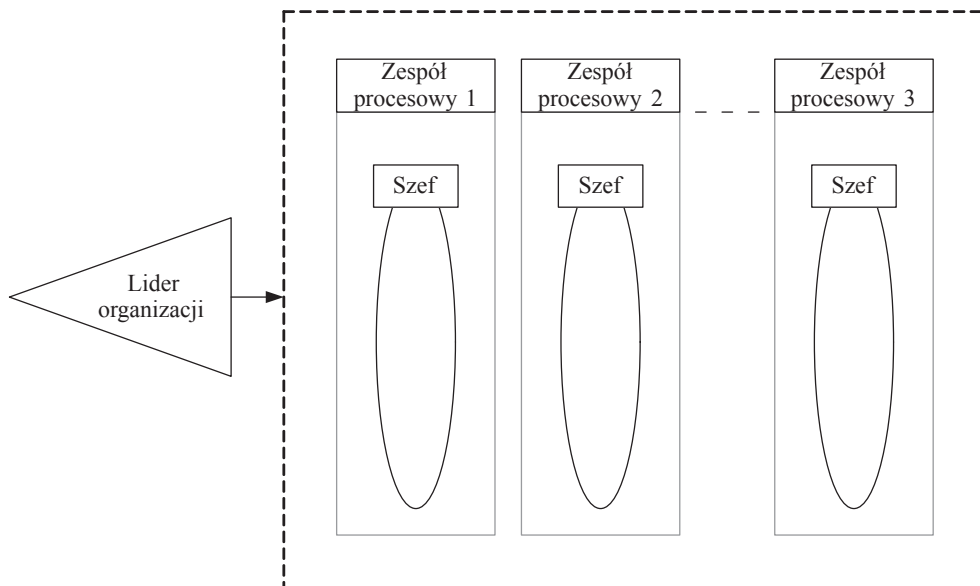


Rys. 3. Model zespołu procesowego

Źródło: opracowanie własne.

Po szóste, lider organizacji procesowej dodaje do niej przede wszystkim dwa elementy, tj. wizję i integrację. Kształtuje zatem ogólną wizję biznesu oraz splata procesy tak, aby „udawały się nie tylko indywidualnie, ale i zbiorowo” [Hammer 1999, s. 104]. W obu przypadkach niezbędne wydaje się oparcie prowadzonych działań na tzw. kluczowych wartościach, ułatwiających osadzenie organizacji procesowej, będącej, jak to ujął M. Hammer, „wcieleniem dość luźnego stowarzyszenia profesjonalistów”, na trwale w rzeczywistości [Hammer 1999, s. 102]. Przyczyniają się one do przetrwania organizacji w zmieniającym się otoczeniu i budowania w niej ładu [Hopej 2005]. Są jakby kamieniem węgielnym struktury organizacyjnej, wizji i strategii, czy współistniejących kultur zespołów procesowych. Organizacja, której członkowie podzielają te same wartości, z reguły wygrywa walkę konkurencyjną.

Po siódme, jeżeli gospodarką talentami ma zajmować się szef zespołu, którego członkami, tak jak w futbolu, będą profesjonalisci sami troszczący się o swój rozwój, to funkcjonowanie centrów doskonalenia staje się zbędne (rys. 4).



Rys. 4. Koncepcja struktury organizacji procesowej

Źródło: opracowanie własne.

W takiej sytuacji struktura organizacji procesowej jawi się jako prostsze (w porównaniu z koncepcją M. Hammera) rozwiązanie pozbawione jakiegokolwiek dwiistości i jeszcze w większym stopniu skoncentrowane na procesach.

Literatura

- Bolchover D., Brady Ch., *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2007.
- Gaitanides M., *Was kann das Prozessmanagement vom Fußball lernen?*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2010, Nr 5.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., *Przywództwo neowizjonerskie – lekcja futbolu*, [w:] Zimmiewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe (129), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław – Warszawa – Kraków 2004.
- Hopej M., *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 2.
- Miller D., *Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*, PWE, Warszawa 2010.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

WHAT CAN THE MEMBERS OF PROCESS ORGANIZATION LEARN FROM FOOTBALL?

Summary: The article describes the process nature of football. On the basis of the best football clubs of the world: the roles in the process team were proposed, the need to train the routine behaviour was identified and the appropriate allocation of talent and creation a team culture were described. Moreover, a model of process team and a structure of process organization were presented.

Keywords: process management, process organization.