

ANDRZEJ SMOLEŃ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

ZBIGNIEW PAWLAK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZASADY ANALIZY I PROJEKTOWANIA ORGANIZACJI SPORTOWYCH W ŚWIETLE NAUKOWEJ TEORII KULTURY B. MALINOWSKIEGO¹

W warunkach dynamicznych zmian systemowych zachodzących także w świecie organizacji, ich poznanie, opisanie, projektowanie i przeprojektowywanie urasta do rangi kluczowych problemów społecznych. Sytuacja ta rodzi uzasadnione oczekiwania pod adresem teorii i koncepcji naukowych, które mogłyby stanowić wiarygodną podstawę i płaszczyznę odniesienia do rozwiązywania tego typu problemów. W niniejszej pracy przyjęto tezę, że jedną z takich teorii stanowić może naukowa teoria kultury B. Malinowskiego¹. Aplikacyjne walory tej teorii ukazano na przykładzie organizacji sportowych, w tym zwłaszcza klubów sportowych.

O aktualności myśli społecznej B. Malinowskiego w naukach o zarządzaniu

Według B. Malinowskiego kultura jest „integralną całością składającą się z narzędzi i dóbr konsumpcyjnych, konstytucjonalnych, twórczych zasad różnych grup społecznych, ludzkich idei i umiejętności, wierzeń i obyczajów”². Dla zaspokojenia swoich, dynamicznie zmieniających się potrzeb, człowiek wytwarza nowe, wtórne, sztuczne środowisko, które jest niczym innym tylko kulturą, czyli kulturowym standardem życiowym. Tradycje kulturowe przenoszone są z pokolenia na pokolenie. Dla ich zachowania w każdym społeczeństwie muszą istnieć urządzenia sankcjonujące obyczaje, etykę i prawo, czyli pewne formy ekonomicznej organizacji.

Zdaniem B. Malinowskiego kultura będąc koherentną całością jest określona przez pewną liczbę powszechnych determinant. Analiz kulturowa, zwana funkcjonalną, może spełniać rolę drogowskazów w badaniach terenowych,

-
1. B. Malinowski, *Naukowa teoria kultury*, (w:) *Szkice z teorii kultury*, KiW, Warszawa 1958.
 2. B. Malinowski, *Czym jest kultura?* (w:) *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 36.

porównawczych i stosowanych jako środek identyfikacji rzeczywistości kulturowych, a także jako podstawa inżynierii socjalnej. W analizie tej określa się stosunek pomiędzy działalnością kulturową a ludzkimi potrzebami podstawowymi lub pochodnymi. Ludzkie potrzeby implikują cele, dla realizacji których tworzone są organizacje, które zawierają w sobie określony schemat lub strukturę. Elementy struktury mają charakter uniwersalny, tzn. występują we wszystkich organizacjach, w tym także organizacjach sportowych. Organizacje pozostają w określonych relacjach ze środowiskiem (otoczeniem), w którym funkcjonują. „W imię celów lub tradycyjnych przyzwyczajzeń, posłuszni specyficznym normom swego stowarzyszenia, pracując z pomocą materialnych urządzeń, ludzie działają wspólnie i w ten sposób zaspokajają swoje potrzeby, wywierając wpływ na otaczające ich środowisko”³.

Analiza funkcjonalna i organizacyjna, nazywana przez B. Malinowskiego instytucjonalną, stwarza bardzo dobre podstawy dla empirycznych i teoretycznych poszukiwań. B. Malinowski, choć pisał o rozwijaniu pewnych uniwersalnych zasad instytucjonalnego działania, miał świadomość różnicowań kulturowych. Uważał, że do zrozumienia tych różnic potrzebna jest wyraźna skala porównawcza. Z dzisiejszej perspektywy zauważyć wypada, że B. Malinowski w swoich dociekaniach naukowych wytyczył prostą drogę do sformułowania zasady ekwifinalności oraz wielowymiarowej koncepcji struktury organizacyjnej. W naukowej teorii kultury B. Malinowski uwzględnił także czynnik czasu, czyli czynnik zmiany. Wykazał, że wszystkie ewolucyjne czy dyfuzyjne procesy zachodzą, przede wszystkim, w formie zmian instytucjonalnych. Zauważył, że istotnym faktem kulturowym jest organizacja ludzi związanych umową, tradycyjnym prawem czy zwyczajem. „Zawsze widzimy ludzi współpracujących w określonym środowisku materialnym, część jego jest zachowana dla ich osobistego użytku, a część jest to wyposażenie w narzędzia i wyroby. W swej współpracy przestrzegają oni technicznych reguł, tak samo jak religijnych, prawnych i moralnych obyczajów kształtujących ich postępowanie”⁴

Według B. Malinowskiego, nauka o ludzkim postępowaniu zaczyna się razem z powstaniem organizacji. Istotne znaczenie w zrozumieniu funkcjonowania jakiejkolwiek organizacji mają reguły prawne, techniczne i administracyjne, które koordynują działalność członków tych organizacji. B. Malinowski zidentyfikował szereg zasad łączenia ludzi w ramach struktur organizacyjnych, w tym zasady: pokrewieństwa, bliskości i sąsiedztwa, podobieństwa cech fizycznych i społecznych (umiejętności zawodowych, wykształcenia, upodobań), decyzji przełożonych, itp. Zwrócił także uwagę na konieczność rozpoznania tzw. zasady naczelnej organizacji, czyli idei instytucji uznanej

3. Tamże, s. 38.

4. Tamże, s. 39.

przez członków grupy i określonej przez społeczeństwo. Organizacja, zdaniem B. Malinowskiego, wymaga także uznania pewnych podstawowych norm i wartości.

Analizując te fragmenty myśli B. Malinowskiego nie trudno zauważyć, że znalazły one swoje rozwinięcie m.in. w analizie systemowej organizacji, wielowymiarowej koncepcji struktur organizacyjnych (tzw. szkole astońskiej)⁵, w teorii konfiguracji strukturalnej H. Minzberga⁶, wielopoziomym modelu kultury organizacyjnej E. Scheina⁷ czy koncepcji misji i wizji organizacji lansowanych we współczesnych teoriach zarządzania strategicznego⁸.

Nowoczesne koncepcje analizy organizacji sportowych z perspektywy myśli społecznej B. Malinowskiego

Analiza systemowa organizacji określana jest jako stały dialog pomiędzy decydentem a analitykiem systemów, w którym decydent pyta o różne warianty rozwiązywania problemów, a analityk stara się wyjaśnić konceptualny układ odniesienia, w którym decyzja musi być podjęta, zdefiniować możliwe alternatywne cele i kryteria działania⁹. Rozważając problematykę funkcjonowania klubów sportowych z perspektywy analizy funkcjonalnej B. Malinowskiego, analityk systemowy może stwierdzić, że kluby sportowe służą do realizacji różnych celów oraz zaspokajają potrzeby różnych grup odbiorców. Może również pojąć próbę podziału tych klubów biorąc pod uwagę m. in. takie kryteria jak: funkcje klubów (np. rekreacyjne, zdrowotne, wychowawcze, resocjalizacyjne itp.), osoby uczestniczące w działalności klubów, poziom wyników sportowych, itp. Analityk systemowy analizując zjawiska kryzysowe w klubach może wskazać ich przyczyny oraz wyróżnić fazy narastania kryzysu. Posługując się tego typu metodologią można m. in. stwierdzić, że „u podstaw zjawisk kryzysowych w polskich klubach sportowych tkwiły dwie zasadnicze rozbieżności pomiędzy: 1) celami (funkcjami), które kluby realizowały w rzeczywistości, a funkcjami jakie powinny realizować zgodnie z przyjętymi zapisami statutowymi; 2) zasadami efektywnego działania

5. Por. K. Mreła, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.

6. Por. H. Mintzberg, *The Structure of Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1979.

7. Por. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

8. Por. np. J. D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń – identyfikacja problemów*, Poltet, Warszawa 1997 (rozdz. 4. *Ustalanie kierunku działania*).

9. Por. A. K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.

w praktyce a normatywnymi zasadami współżycia społecznego (zasadami etycznymi”)¹⁰.

Podstawową cechą analizy systemowej organizacji jest inżynierski charakter. Oznacza to, że analiza ta służy do konstruowania projektów rozwiązania zidentyfikowanych problemów (rozbieżności). Wychodząc z założeń analizy funkcjonalnej B. Malinowskiego, w odniesieniu do klubów sportowych można sformułować tezę, że rozwiązanie zidentyfikowanych wcześniej sprzeczności będzie możliwe wówczas gdy: 1) kluby sportowe przyjmować będą formę organizacyjno-prawną adekwatną do realizowanych społecznie funkcji, 2) rozwój sportu wyczynowego (profesjonalnego) będzie realizowany nie w stowarzyszeniach, czyli organizacjach dobrowolnych o celach niezarobkowych, ale w organizacjach o innym statusie prawnym, np. w spółkach akcyjnych.

B. Malinowski, jak już wcześniej stwierdzono, dostrzegał zjawisko zróżnicowań kulturowych poszczególnych organizacji. Uważał, że do ich oceny potrzebna jest wyraźnie określona skala porównawcza. Możliwość badań porównawczych poszczególnych organizacji stwarza koncepcja szkoły astońskiej, w ramach której wyróżnia się 5 wymiarów organizacji, tzn. wymiar: konfiguracji, specjalizacji, standaryzacji, centralizacji i formalizacji. Zmodyfikowaną wersję metodologii szkoły astońskiej w badaniach komparatystycznych struktur organizacyjnych w sporcie w wybranych krajach Unii Europejskiej zastosowali A. Smoleń i J. Żyśko¹¹.

B. Malinowski, w swojej naukowej teorii kultury podkreślał wagę reguł prawnych, technicznych i administracyjnych, spełniających funkcje koordynacyjne w organizacji. Współcześnie, w najnowszych teoriach struktur organizacyjnych przywiązuje się kluczową wagę do mechanizmów koordynacyjnych w organizacji. H. Mintzberg, dla przykładu wymienia 5 mechanizmów koordynacyjnych, tzn.: wzajemne dostosowanie, bezpośredni nadzór kierowniczy, standaryzację przebiegu procesu, standaryzację wyników, standaryzację kwalifikacji. Każdy z tych mechanizmów posiada większe lub mniejsze znaczenie w organizacjach sportowych.

Zrozumienie funkcjonowania organizacji, zdaniem B. Malinowskiego, nie jest możliwe bez poznania podstawowych norm i wartości preferowanych w tych organizacjach. Współczesnym rozwinięciem tej myśli w teorii zarządzania organizacją jest model kultury organizacyjnej E. Scheina¹². W modelu

10. A. Smoleń, *Społeczne aspekty dyferencjacji statusów prawnych klubów sportowych w Polsce*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 2004, tom 48, s. 394.

11. Por. A. Smoleń, J. Żyśko, *Comparative Analysis of Sport Organisational Structures in Selected European Countries*, (in:) J. Kosiewicz, L. Jaczynowski (eds.), *Physical Activity in Integrating Europe*, Warsaw 2004.

12. Por. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

tym wyróżnione zostały 3 poziomy kultury w organizacji, tzn. poziom: artefaktów czyli elementów widocznych i uświadamianych, norm i wartości czyli elementów częściowo widocznych i uświadamianych oraz założeń czyli elementów niewidocznych i nie uświadamianych. Na poziomie norm i wartości analizowane są m. in. normy: obyczajowe, prawne i moralne oraz wartości deklarowane i przestrzegane. Problematyka norm i wartości w organizacjach sportowych była wielokrotnie przedmiotem eksploracji naukowej¹³.

Podkreślając zasługi B. Malinowskiego należy podkreślić, że zwrócił on także uwagę na konieczność rozpoznania tzw. zasady naczelnej organizacji czyli idei instytucji uznanej przez członków grupy i określonej przez społeczeństwo. Używając dzisiejszego słownictwa można powiedzieć, że podkreślał on znaczenie misji organizacji. „Misja organizacji to fundamentalny (często zresztą nieosiągalny), a równocześnie unikatowy stan przyszły, do którego organizacja zmierza. Misja jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji. Często zamieszcza się ją w statutach organizacyjnych i (lub) corocznych sprawozdaniach firm¹⁴ Obok misji organizacji podejmuje się też próby określania misji całych dziedzin życia.

Misja sportu (kultury fizycznej) nie została, jak dotychczas, *expressis verbis* określona, ale były podejmowane próby uporządkowania celów sportu oraz ich powiązania z innymi dziedzinami życia społecznego, wykorzystującymi środki sportu do realizacji własnych celów. Wśród tych prób na wyróżnienie zasługuje koncepcja opracowana przez L. Jaczynowskiego¹⁵. Zgodnie z tą koncepcją sport (kulturę fizyczną) traktuje się jako zbiór podsystemów, których cele własne stanowią środki do realizacji celów różnych dziedzin życia społecznego – takich jak: polityka, obronność, więziennictwo, edukacja, ochrona zdrowia, gospodarka i inne.

Współczesne modele projektowania organizacji sportowych będące twórczym rozwinięciem naukowej teorii kultury B. Malinowskiego

Projektowanie organizacji to dyscyplina inżynierska polegająca na konstruowaniu projektów organizacji. W naukowej teorii kultury B. Malinowski wyróżnił szereg czynników, które determinują kształt organizacji. Zwrócił w szczególności uwagę na: potrzeby społeczne, funkcje, cele, wpływ oto-

13. Por. np. A. Smoleń, *Aksjologiczno-normatywne podstawy sportu*, (w:) Z. Dziubiński (red.), *Aksjologia sportu*, SALOS RP, Warszawa 2001 oraz A. Smoleń, *Edukacyjne aspekty przeobrażeń tożsamości organizacji sportowych*, (w:) Z. Dziubiński (red.), *Edukacja poprzez sport*, SALOS RP, Warszawa 2004.

14. K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, (w:) K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit.

15. L. Jaczynowski, *Struktura pojęcia kultura fizyczna*, (w:) *Organizacja kultury fizycznej. Teoria i praktyka*, t. II, AWF, Warszawa 2001

czenia (system prawny, siły polityczne), zasadę konstytucjonalną określającą jej cele i zamiary (misję), zmiany technologii, itp. „Wszystkie ewolucje lub dyfuzyjne procesy zachodzą przede wszystkim w formie zmian instytucjonalnych. (...) Nowe środki techniczne są przyjmowane przez istniejący już system zorganizowanego zachowania i powodują stopniowo całkowite przekształcenie tej instytucji”¹⁶ Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że B. Malinowski w naukowej teorii kultury dostrzegł wszystkie najważniejsze determinanty organizacji (struktury organizacyjnej) wymieniane przez współczesnych znawców zagadnienia.

Należy odnotować także, że w teorii organizacji znana jest definicja struktury organizacyjnej, zgodnie z którą jest ona odbiciem funkcji realizowanych przez organizację aktualnie oraz w przyszłości. Trudno nie zauważyć, jak silnie koresponduje ona z modelem analizy funkcjonalnej organizacji lansowanym przez B. Malinowskiego.

W dziedzinie sportu spotkać można co najmniej 3 modele analizy i projektowania organizacji pozostające w silnym związku z tezami B. Malinowskiego. Mam tu na myśli:

1. Model funkcji organizacji (podstawowe, regulacyjne, pomocnicze) autorstwa W. Kieżuna, którego praktyczną użyteczność zweryfikował L. Jaczynowski w swojej pracy doktorskiej napisanej w roku 1972 w Zakładzie Prakseologii Polskiej Akademii Nauk.

2. Model struktury kompetencyjnej organizacji (klubu) składający się z części analitycznej i projekcyjnej. Analizę i projekt struktury kompetencyjnej organizacji sporządza się w postaci dwóch tablic (macierzy), w których uwzględniane są: 1) w przypadku analizy struktury: funkcje kierownicze i pomocnicze realizowane w organizacji oraz ich wykonawcy (jednostki i stanowiska), 2) w przypadku projektu struktury: zadania organizacji oraz ich wykonawcy (jednostki, stanowiska). Model ten, dostosowany do specyfiki organizacji sportowych i turystycznych przez W. Ryszkowskiego, był wielokrotnie stosowany przez studentów AWF, słuchaczy podyplomowych studiów oraz kursów menedżerów sportu. Uwzględnia on następujące funkcje kierownicze i pomocnicze: wnioskowanie, ocenę merytoryczną wniosku, ocenę ekonomiczną wniosku, współpracę przy realizacji, wnioskowanie motywacyjne, koordynację, sprawozdawczość z wykonania zadania, przechowywanie informacji, planowanie, decydowanie, ocenę i kontrolę wykonania zadania, realizację. Po przeprowadzeniu analizy ilościowej funkcji w organizacji dokonuje się oceny poprawności rozmieszczenia i obciążenia poszczególnymi funkcjami. Analiza obciążenia funkcjami poszczególnych komórek i stanowisk stanowi podstawę identyfikacji błędów struktury i zaprojektowania nowej struktury kompetencji w postaci modelu macierzowego.

16. B. Malinowski, *Czym jest kultura?* op. cit., s. 39.

3. Systemowy model projektowania organizacji postrzeganej jako system społeczno-techniczny w zmieniającym się otoczeniu, uwzględniający charakterystyki projektowe w odniesieniu do celów, ludzi, struktury organizacyjnej, bazy materialnej¹⁷

Ze względu na złożoną i czasochłonną procedurę stosowania ostatniego modelu, był on jak dotychczas stosowany fragmentarycznie w środowisku naukowym akademii wychowania fizycznego. W pełnym zakresie stosowany był jednak na uczelniach ekonomicznych, np. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, w tym także w odniesieniu do organizacji działających w dziedzinie sportu i turystyki.

W procesie projektowania organizacji zgodnie z tym modelem wyróżnić można następujące etapy¹⁸: 1. Określenie zadania projektowego, w tym nazwy organizacji, przedmiotu działania i formy organizacyjno-prawnej. 2. Określenie celów podstawowych i pomocniczych organizacji. 3. Budowa drzewa celów (cele ogólne, szczegółowe, zadania i stanowiska wykonawcze). 4. Tworzenie systemu zarządzania (stanowiska kierownicze i sztabowe). 5. Opracowanie kart stanowisk wykonawczych, kierowniczych i sztabowych uwzględniających m. in. powierzchnię pracy, środki pracy, wyposażenie pomocnicze, wykaz utrudnień w pracy (zagrożenia zdrowia i życia), wymagania kwalifikacyjne (np. wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, itp.). 6. Opracowanie systemów informacyjnych: wewnętrznego i zewnętrznego uwzględniających m.in. nadawców i odbiorców informacji, rodzaj przekazywanych informacji oraz sposoby ich przekazywania (terminy, formy itp.). 7. Zaprojektowanie przestrzeni pracy (powierzchni biurowych i produkcyjno-usługowych). 8. Organizacja czasu pracy (harmonogram pracy). 9. Opracowanie dokumentacji formalno-prawnej (regulamin organizacyjny, regulamin pracy, regulamin wynagradzania, itp.).

Należy zauważyć, że struktura organizacji zgodnie z tym procesem, podobnie jak w przypadku koncepcji B. Malinowskiego, tworzona jest oddolnie, czyli rozpoczyna się od diagnozy funkcji nowotworzonej organizacji w zmieniającym się otoczeniu oraz określeniu celów głównych i szczegółowych. Zapobiec to może w powstawaniu przerostów organizacyjnych, czyli tworzenia stanowisk i komórek nie mających odniesienia do konkretnych funkcji (tzw. pozorowania działań).

17 Por. C. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.

18. Por. Z. Pawlak, *Projektowanie organizacji*, maszynopis powielony, SGH, Warszawa 2000.

Podsumowanie i wnioski

1. Wiele współczesnych koncepcji i modeli naukowych stanowi twórcze rozwinięcie myśli i poglądów B. Malinowskiego przedstawionych w *Naukowej teorii kultury*.

2. *Naukowa teoria kultury* służyć może nie tylko do opisu (diagnozowania organizacji), ale również do ich tworzenia i doskonalenia.

3. Analiza funkcjonalna i instytucjonalna B. Malinowskiego stanowić może płaszczyznę odniesienia do podejmowania badań, w zakresie socjologii organizacji sportu, także o zasięgu międzynarodowym.

4. Budowanie organizacji, począwszy od identyfikacji jej funkcji i celów ogranicza przypadki działań pozornych i redukuje skalę przerostów organizacyjnych. Ma to duże znaczenie w przypadku organizacji sportowych o statusie stowarzyszeń, tworzonych do realizacji celów społecznie pożądanych.