

**Stosunki pracy
w polskich
organizacjach**

JANUSZ T. HRYNIEWICZ

Stosunki pracy w polskich organizacjach

kultura
motywacje
koszt psychiczny
osobowość
kierowanie
efektywność
alienacja
organizacje uczące się
propozycje zmian

Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
Warszawa 2007



Redakcja: *Ewa Biernacka*
Julia Siemińska

Korekta: *Julia Siemińska*

Projekt okładki: *Katarzyna Juras*

Publikacja dofinansowana przez Centrum Europejskich Studiów
Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego
Publikacja dofinansowana przez Polskie Towarzystwo Socjologiczne

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe „Scholar” sp. z o.o.
Warszawa 2007

ISBN: 978-83-7383-164-3

Wydawnictwo Naukowe „Scholar” Spółka z o.o.
ul. Krakowskie Przedmieście 62, 00-322 Warszawa
tel./fax 022 828 93 91, 022 826 59 21, 022 828 95 63
dział handlowy: 022 635 74 04 w. 219 lub jw. w. 105, 108
e-mail: info@scholar.com.pl; scholar@neostrada.pl
www.scholar.com.pl

Skład i łamanie: WN „Scholar” (*Stanisław Beczek*)
Druk: Paper & Tinta, Warszawa

SPIS TREŚCI

Spis tabel	10
Spis rysunków	13
WPROWADZENIE	15
ROZDZIAŁ 1	
HISTORYCZNE ŹRÓDŁA POLSKIEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ	18
Wstęp	18
Kultura organizacyjna	18
Archetypy i ich znaczenie dla poznania narodowych kultur organizacyjnych	20
Kultura europejska wobec problemu współdziałania zbiorowego	
w gospodarce i polityce	23
Kultura organizacyjna a rozwój gospodarczy	29
Historyczne źródła polskiej kultury organizacyjnej	30
Gospodarka w Polsce Ludowej i restytucja archetypów	
gospodarki folwarcznej	35
Polska kultura organizacyjna w kontekście międzynarodowym	38
Podsumowanie	47
ROZDZIAŁ 2	
MODELE MOTYWACYJNE	48
Wstęp	48
Potrzeby, motywacje i ich znaczenie dla kierowania ludźmi	48
Cel badań i dobór wskaźników	51
Podstawowe wyniki badań	53
Modele motywacyjne	55
Motywacje a efektywność gospodarcza	61
Podsumowanie	63
ROZDZIAŁ 3	
KOSZT PSYCHICZNY A INICJATYWA I INNOWACYJNOŚĆ	64
Wstęp	64
Od badań nad motywacjami do badań kosztu psychicznego	65
Koncepcja kosztu psychicznego – założenia i definicje	69
Operacjonalizacja koncepcji kosztu psychicznego i wstępne wyniki badań	74
Weryfikacja koncepcji kosztu psychicznego	77
Krytyczna analiza wyników badań	79
Eksperymentalna metoda pogłębionej weryfikacji wyników badań	80
Metoda zakładowa weryfikacji wyników badań	81
Graniczny punkt alienacji i graniczny punkt inicjatywy	83
Racjonalność i irracjonalność postaw pracowniczych	
– dwa rodzaje wiedzy zbiorowej	85
Osobowość innowacyjna a energia psychiczna	87

Społeczny kontekst osobowości innowacyjnej	90
Charakterystyka związku kosztu psychicznego z inicjatywą pracowniczą wewnątrz organizacji	97
Podsumowanie	99
Aneks	
Koszt psychiczny a odpowiedzi na pytania o przewidywany stosunek kolegów i kierowników do innowatorów w 14 przedsiębiorstwach ..	100
 ROZDZIAŁ 4	
STYLE KIEROWANIA	105
Wstęp	105
Operacjonalizacja stylów kierowania i podstawowe wyniki badań	105
Modele stylów kierowania	107
Style kierowania a koszt psychiczny	115
Podsumowanie i wnioski	123
 ROZDZIAŁ 5	
SZTYWNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ W DOBORZE STYLU KIEROWANIA	124
Wstęp	124
Dobór stylu kierowania jako efekt cech osobowości kierownika lub jego umiejętności przystosowania się do wymogów środowiska pracy ...	124
Warunki wstępne dobrego decydowania zbiorowego. Założenia i definicje	131
Diagnoza pełnienia ról pracowniczych	134
Gotowość uczestnictwa w decydowaniu zespołowym	136
Dostosowanie sposobu kierowania do postaw pracowników	144
Elastyczność stylu kierowania wobec cech pracy	148
Wnioski	150
 ROZDZIAŁ 6	
METODY KIEROWANIA LUDŹMI A EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘ- BIORSTW. CZY PODRĘCZNIKOWE ZASADY KIEROWANIA SĄ SKUTECZNE W POLSKICH WARUNKACH?	153
Wstęp	153
Metody pomiaru efektywności przedsiębiorstw	154
Społeczne przesłanki efektywności przedsiębiorstw i ich wskaźniki ...	155
Podstawowe wyniki badań – potwierdzenie związku między podręczniko- wymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw .	158
Znaczenie stosunków własności – zaprzeczenie związku między podręcz- nikowymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw	160
Uniwersalne metody zarządzania czy kulturowa specyfika?	163
Styl kierowania a efektywność	166
Elastyczność kierowników w doborze metod kierowania ludźmi	167
Motywacje pracownicze i potrzeby samorealizacyjne w komórkach organizacyjnych mniej i bardziej efektywnych	169
Analiza krytyczna wyników badań w przedsiębiorstwach	170
Podsumowanie	173

ROZDZIAŁ 7

DLACZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRYWATNE I PUBLICZNE STOSUJĄ RÓŻNE METODY KIEROWANIA? DWIE PERSPEKTYWY

ANALITYCZNE: KONFLIKTOWA I FUNKCJONALNA	175
Wstęp	175
Dwie perspektywy analityczne	176
Polityczne aspekty zarządzania organizacjami w świetle wyników badań – alienacja	177
Klasowe aspekty alienacji w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych	183
Kultura jako źródło zachowań ludzi w organizacjach gospodarczych . .	186
Podsumowanie	188

ROZDZIAŁ 8

ALIENACJA, KULTURA I STOSUNKI KLASOWE

W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH	190
Wstęp	190
Alienacja i kultura organizacyjna a dobór metod kierowania	190
Alienacja – empiryczne przesłanki i teoretyczne niekonsekwencje	192
Alienacja, klasy społeczne i symboliczna dominacja	196
Metody kierowania w świetle uwarunkowań globalnych	203
Podsumowanie	206

ROZDZIAŁ 9

PRZESZKODY OSOBOWOŚCIOWE WE WSPÓŁDZIAŁANIU

I DECYDOWANIU ZBIOROWYM	208
Wstęp	208
Warunki wstępne dobrego decydowania	208
Ograniczenia poznawcze	209
Czy tylko ograniczenia poznawcze wpływają na pogorszenie jakości procesów decyzyjnych?	209
Czy niska samoocena wynika tylko ze świadomości braków własnej wiedzy?	210
Co powoduje, że spośród tych propozycji, które zostały przedłożone, tak trudno wyselekcjonować najlepszą?	211
Czy można wyeliminować emocje z procesów decyzyjnych w zespołach pracowniczych?	211
Jakie są przeszkody na drodze do ustanawiania kompromisów decyzyjnych?	212
W jaki sposób sytuacja zagrożenia pogarsza jakość procesów decyzyjnych?	212
Czy da się wyselekcjonować cechy osobowości, będące syntezą opisanych wcześniej przeszkód, szczególnie trwale przeciwdziałające efektywności pracy zespołowej?	213
Autorytaryzm	214
Czym różni się autorytarny stosunek do władzy od racjonalnego podporządkowania?	215

Paranoidalne cechy osobowości	218
Jakie wnioski wynikają z badań nad autorytaryzmem i osobowością paranoidalną dla zrozumienia uczestnictwa w działalności zbiorowej? . .	226
Nieprzystosowanie do współdziałania zbiorowego w świetle badań empirycznych	227
Wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne czynniki kształtujące poziom nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego	234
W jaki sposób można przeciwdziałać lub zmniejszyć nieprzystosowanie i zwiększyć oraz utrwalić wysoki poziom przystosowania do zbiorowego decydowania?	239
Doskonalenie osobowości	239
Doskonalenie umiejętności poznawczych	240

ROZDZIAŁ 10

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY

I ORGANIZACJE „UCZĄCE SIĘ”	242
Wstęp	242
Gospodarka oparta na wiedzy i organizacje „uczące się”	242
Gospodarka oparta na wiedzy a zarządzanie organizacjami	247
Przesłanki efektywnego zarządzania jakością i rozpoznawanie oczekiwań klientów	250
Przykłady badań nad jakością	251
Praca zespołowa	254
Wskaźniki i definicje operacyjne organizacji „uczących się”	258
Miejsca pracy respondentów jako organizacje „uczące się”	259
Podsumowanie	262

ROZDZIAŁ 11

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I NIESPRZYJAJĄCE ADAPTACJI DO GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY.

OPTIMALNY DOBÓR STYLU KIEROWANIA	264
Wstęp	264
Znaczenie kultury organizacyjnej i stylu kierowania	264
Znaczenie kosztu psychicznego	265
Doskonalenie środowisk pracy nakierowane na ich dostosowanie do gospodarki opartej na wiedzy – możliwości i ograniczenia	268
Koszt psychiczny, motywacje i inicjatywa pracownicza	270
Koszt psychiczny i styl kierowania	271
Cechy uczestników organizacji jako bariera we wdrażaniu demokratycznego stylu kierowania	273
Dostosowanie stylu kierowania do cech zadania i przystosowania uczestników organizacji do współdziałania zbiorowego	273
Na czym polegają duża i mała potrzeba syntetyzowania wkładów indywidualnych?	274
Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i dużej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych . .	275

Dobór stylu przywództwa w sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i dużej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych . .	277
Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i małej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych . .	277
Dobór stylu przywództwa w sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i małej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych . .	279
Syntetyczna ocena związku między cechami zadań, przystosowaniem i stylem kierowania	279
Podsumowanie	281
LITERATURA	283
INDEKS NAZWISK	297

SPIS TABEL

Wprowadzenie

Tabela 1. Struktura próby badawczej według miast	16
Tabela 2. Struktura próby badawczej w przedsiębiorstwach	17

Rozdział 1

Tabele 1a–1c. Polscy i zagraniczni kierownicy – zapotrzebowanie na afiliacyjność i kolektywizm	41
--	----

Rozdział 2

Tabela 1. Oczekiwania wobec pracy	54
Tabela 2. Modele motywacji pracowniczych na podstawie wyników analizy czynnikowej, z rotacją varimax	56
Tabela 3. Wariancja wyjaśniona i eigenvalue modeli motywacji pracowniczych	57
Tabela 4. Modele motywacyjne a wybrane elementy kosztu psychicznego	62

Rozdział 3

Tabela 1. Koszt psychiczny w środowisku pracy. Analiza głównych składowych – ładunki czynnikowe	76
Tabela 2a. Obliczanie granicznego punktu alienacji (GPA). Odpowiedzi na pytanie, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy	83
Tabela 2b. Obliczanie granicznego punktu inicjatywy (GPI). Odpowiedzi na pytanie, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy	84
Tabela 3. Przewidywane zniechęcające reakcje kierowników na innowacje a ocena zakładu pracy	86
Tabela 4. Przewidywane zachęcające reakcje kierowników na innowacje a ocena zakładu pracy	86

Aneks

Tabele 5a–5m. Weryfikacja teorii kosztu psychicznego w 14 przedsiębiorstwach	100
--	-----

Rozdział 4

Tabela 1. Opinie respondentów na temat stylu kierowania realizowanego przez ich przełożonych	107
Tabela 2. Modele stylów kierowania	108

Rozdział 5

Tabele 1a–1d Opinie kierowników i niekierowników na temat zachowań pracowniczych związanych z przejawianiem inicjatywy	134
Tabela 2. Gotowość do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym	136

Tabela 3. Model regresji dla korelatów unikania prezentowania własnych opinii	137
Tabela 4. Stanowisko kierownicze i wykonawcze a oczekiwanie co do stylu kierowania	140
Tabela 5. Zapotrzebowanie na spokój w pracy	140
Tabela 6. Dopasowanie oczekiwań pracowniczych i sposobu kierowania .	145
Tabela 7. Oceny cech pracy	149
Tabela 8. Konieczność syntezy, nastawienie na spokój w pracy a styl kierowania realizowany przez zwierzchnika	149

Rozdział 6

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a cechami pracowników	159
Tabela 1a. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a nastawieniem grup nieformalnych wobec racjonalizatorów i innowatorów	159
Tabela 2. Stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa	159
Tabela 3. Stosowanie w przedsiębiorstwie zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi a ocena jego funkcjonowania	160
Tabela 4. Nacisk na doskonalenie pracowników a własność przedsiębiorstwa	161
Tabela 5. Cechy pracowników i sposób kierowania a własność przedsiębiorstwa	161
Tabela 6. Potrzeby pracownicze – oczekiwania wobec pracy a własność przedsiębiorstwa	162
Tabela 7. Szkolenia i metody kierowania a efektywność w siedmiu firmach prywatnych	165
Tabela 8. Zachowania kierowników wydziałów najlepszych i słabszych w czterech najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach	166
Tabela 9. Cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych a zachowania kierownicze w firmach prywatnych, w rozbiciu na wydziały lepiej i gorzej funkcjonujące	168
Tabela 10. Oczekiwania pracowników wobec pracy, w przekroju wydziałów najlepszych i słabszych w czterech najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach	169

Rozdział 7

Tabela 1. Wskaźniki alienacji pracy a własność przedsiębiorstwa	182
Tabela 2. Opinie kierowników i podwładnych na temat metod kierowania bezpośredniego zwierzchnika w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych	184
Tabela 3. Cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych a metody kierowania	187

Rozdział 8

Tabela 1. Wskaźniki alienacji a własność, cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych	191
--	-----

Rozdział 9

Tabela 1. Nieprzystosowanie i stopień akceptacji jego wskaźników	229
--	-----

Rozdział 10

Tabela 1. Opinie pracowników i kierowników wyższych szczebli na temat szkoleń	260
---	-----

Tabela 2. Częstość zachowań kierowniczych typowych dla organizacji „uczących się” w opiniach kierowników i pozostałych pracowników . . .	261
--	-----

Tabela 3. Nastawienie grup nieformalnych wobec wybranych elementów organizacji „uczących się”	261
---	-----

Rozdział 11

Tabela 1. Podsumowanie rezultatów badań z punktu diagnozy kultury organizacyjnej. Czynniki kulturowe sprzyjające i niesprzyjające przystosowaniu do gospodarki opartej na wiedzy	265
--	-----

Tabela 2. Parametry równania regresji standaryzowanej. Zmienna wyjaśniana: wobec kierowników nie można być szczerym, ponieważ tę szczerość mogą wykorzystać przeciwko pracownikom	266
---	-----

Tabela 3. Parametry równania regresji standaryzowanej. Zmienna wyjaśniana: gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy będą go zniechęcać i skłaniać do zaniechania działań	266
--	-----

Tabela 4. Parametry równania regresji standaryzowanej. Zmienna wyjaśniana: gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą dawać mu do zrozumienia, że źle robi	267
--	-----

Tabela 5. Analiza regresji. Zmienna wyjaśniana: kierownicy wynagrodzą finansowo za innowacje	270
--	-----

Tabela 6. Wpływ wymogów procesu decyzyjnego i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego na optymalny dobór stylu pełnienia ról kierowniczych	280
--	-----

SPIS RYSUNKÓW

Rozdział 2

Rysunek 1. Potrzeba, motyw, zachowanie i cel	50
Rysunek 2. Modele motywacyjne a wykształcenie	60
Rysunek 3. Rodzaj pracy a modele motywacyjne	61

Rozdział 3

Rysunek 1. Potrzeba, energia psychiczna, motyw i cel	69
Rysunek 2. Koszt własny, koszt inicjatywy, graniczny punkt alienacji i graniczny punkt inicjatywy	73
Rysunek 3. Gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą	78
Rysunek 4. Gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień, kierownicy będą go zniechęcać i skłaniać do zaniechania działań	79
Rysunek 5. Regresja kosztu psychicznego na prognozę reakcji kierowników na innowacje, w grupie 200 osób	81

Rozdział 4

Rysunek 1. Postrzegane natężenie stylów kierowania	112
Rysunek 2. Sposób pełnienia roli kierowniczej a koszt psychiczny	116
Rysunek 3. Style kierowania a koszt psychiczny	120
Rysunek 4. Styl kierowania a niepokój z powodu sprzecznych oczekiwań kierownika	121

Rozdział 5

Rysunek 1. Preferencja sytuacji nieskłaniania kierownika do ujawniania własnych opinii a wykształcenie	138
Rysunek 2. Akceptacja tezy, że kierownik nie powinien skłaniać do ujawniania opinii w wybranych grupach	139
Rysunek 3. Nastawienie na spokój w pracy i akceptacja tezy: wolę kierownika, który nie wymaga ujawniania opinii	141
Rysunek 4. Czynniki wpływające na oczekiwania pracowników wobec sposobu kierowania	143
Rysunek 5. Im silniejsze nastawienie na spokój w pracy, tym bardziej pracownik odczuwa, że jego kierownik okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne	146
Rysunek 6. Związek między unikaniem odpowiedzialności przez pracowników a częstością występowania stylu wodza i demokracji	147

Rozdział 9

Rysunek 1. Nieprzystosowanie a postrzeganie przeszkód przeciwdziałających samoorganizacji	230
Rysunek 2. Nieprzystosowanie a pesymizm dotyczący reakcji kierownictwa na inicjatywę pracownika	231
Rysunek 3. Nieprzystosowanie a zapotrzebowanie na kierownika, który nie wymaga opinii, ale mówi, co i jak należy zrobić	232
Rysunek 4. Nieprzystosowanie a apatyczno-egalitarny model motywacyjny	234
Rysunek 5. Regresja nieprzystosowania na koszt psychiczny	235
Rysunek 6. Wykształcenie a nieprzystosowanie do współdziałania	236

WPROWADZENIE

Podstawą przedstawionych w niniejszym opracowaniu analiz są wyniki badań przeprowadzonych w ramach grantu KBN, zatytułowanego „Efektywność decydowania zespołowego jako efekt typu przywództwa i postaw członków zespołu”. Kierownikiem badań była dr Elżbieta Piwko. Ponadto w zespole badawczym uczestniczyli magistrowie Edyta Górniak, Dominka Rodzeń, Piotr Jermakowicz, Krzysztof Kliszczyński, Rafał Wysoczański oraz autor tego opracowania.

Dobór próby badawczej przeprowadzono w taki sposób, aby niezależnie wyniki od ewentualnych zróżnicowań regionalnych. Przyjęto, że miejscowych różnic w polskiej kulturze organizacyjnej należy doszukiwać się w dziedzictwie epoki zaborów oraz specyfice ziem przyłączonych do Polski w 1945 r.

Badania przeprowadzono w 13 miastach usytuowanych w czterech regionach Polski: w Wielkopolsce, Małopolsce oraz na Ziemiach Zachodnich i Mazowszu. W ramach każdego z tych regionów wybrano jedno duże miasto i dwa mniejsze. Kryterium ich doboru był m.in. poziom rozwoju gospodarczego, mierzony wielkością dochodów własnych gminy miejskiej *per capita*. W efekcie do próby zakwalifikowano w każdym z regionów: stolicę województwa oraz jedno miasto o dochodzie własnym *per capita* zbliżonym lub nieco wyższym od średniej dla danego województwa oraz jedno o dochodzie najniższym. Ponadto w Wielkopolsce, dla celów porównawczych, wybrano Tarnowo Podgórne jako dynamicznie rozwijający się ośrodek, skupiający bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Przeprowadzono dwa badania – pierwsze w 2001 r. którego celem było uzyskanie informacji o postawach osób aktywnych zawodowo poza rolnictwem; drugie w 2003 r. w przedsiębiorstwach. Podstawowym narzędziem w badaniach w 2001 r. była ankieta rozdana do wypełnienia rodzicom w szkołach. Tą drogą uzyskano zbiór złożony z 1750 gotowych ankiet, z których 88% wypełniły osoby w wieku 31–50 lat. Poddano go krytyce, przystosowując w ten sposób do potrzeb badawczych. Wyeliminowano osoby nieaktywne zawodowo, tzn. emerytów, rencistów, gospodynie domowe i bezrobotnych, oraz osoby zamieszkujące na wsi. Ponadto z uwagi na nadreprezentację kobiet w próbie badawczej, na podstawie wyników badań Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego, wyeliminowano część ankiet w celu doprowadzenia do proporcji mężczyzn i kobiet odpowiadającej ogólnopolskiej próbie osób aktywnych zawodowo, wynoszącej 54% mężczyzn i 46% kobiet. Posłużono się techniką przypadkowego doboru próby (*select cases – random sample of cases*), wchodzącą w skład pakietu oprogramowania statystycznego SPSS. W efekcie w próbie badawczej znalazło się 912 ankiet z danymi reprezentatywnymi dla aktywnej zawodowo ludności miejskiej.

Tabela 1. Struktura próby badawczej według miast

Miasta	Liczba ankiet	%	Dochód gminy <i>per capita</i> , w – najwyższy, ś – średni, n – niski
Kraków	101	11,1	w
Bochnia	82	9,0	ś
Stary Sącz	74	8,1	n
Płock	89	9,8	w
Pruszków	80	8,8	ś
Mława	73	8,0	n
Szczecin	88	9,6	w
Stargard Szczeciński	49	5,4	ś
Białogard	51	5,6	n
Poznań	41	4,5	w
Szamotuły	72	7,9	ś
Września	59	6,5	n
Tarnowo Podgórne	53	5,8	w
Ogółem	912	100,0	

Ponadto w każdym z miast przeprowadzono wywiady z burmistrzami oraz po trzy wywiady z kierownikami działów w urzędach miejskich.

Pierwotnym celem badań w przedsiębiorstwach było sprawdzenie, czy postawy i wzory zachowań kierowników i pracowników różnią się w przekroju od poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niestety niechęć menedżerów do udzielania informacji ankierom okazała się zbyt duża i tego celu nie udało się osiągnąć.

W efekcie jedynym kryterium doboru próby badawczej stała się zgoda władz przedsiębiorstw na przeprowadzenie badań. Starano się jednak, aby przedsiębiorstwa były zlokalizowane w tych samych miastach, w których przeprowadzono ankietę szkolną. Zmieniono zatem cel pierwotny i postanowiono sprawdzić, czy istnieją jakieś różnice między zespołami, w zależności od poziomu funkcjonowania. W opracowaniu uwzględniono wyniki badań przeprowadzonych w 14 przedsiębiorstwach. W każdym z nich wytypowano po dwa zespoły: jeden najlepszy i jeden „trochę słabszy”. Dobór zespołów oparto na opinii dyrektorów przedsiębiorstw.

W badaniach wzięło udział 440 osób. Z racji trudności w doborze próby poziom reprezentatywności jest trudny do oceny. Niemniej 440 ankiet z 14 firm usytuowanych w ośmiu miastach i różnych branżach pozwala na wyciąganie wniosków wykraczających poza próbę badawczą. Ponadto porównaliśmy odpowiedzi na te same pytania zawarte w ankiecie szkolnej i w ankiecie przedsiębiorstw – są one dość podobne. Możemy przyjąć, że to, co znajdziemy w próbie, znajdziemy też i w całej polskiej gospodarce, jakkolwiek niekoniecznie w identycznych proporcjach.

Większość rozdziałów tego opracowania bazuje na informacjach uzyskanych za pośrednictwem „ankiety szkolnej”. Wyniki badań w przedsiębiorstwach

twach wykorzystano do napisania rozdziałów 6., 7., i 8. oraz do konstrukcji aneksu do rozdziału 3.

Tabela 2. Struktura próby badawczej w przedsiębiorstwach. Liczba ankiet uzyskanych w zespołach najlepszych i słabszych

Firma	Wydział		Ogółem
	dobry	słaby	
KZA Elektronika – Kraków	20	21	41
Krakowskie Zakłady Sprzętu Ortopedycznego – Kraków	20	15	35
Imperial – Białogard	10	10	20
Alsi – Białogard	9	8	17
Zakład Napraw Infrastruktury – Stargard Szczeciński	10	7	17
Zakłady Mięsne SA – Płock	19	19	38
Tonsil – Września	10	10	20
Papirus – Stargard Szczeciński	19	20	39
Cukrownia Szczecin	17	20	37
Exbut – Mława	15	19	34
Pozmeat – Poznań	20	19	39
HCP Cegielski – Poznań	15	16	31
Dźwigpol – Mława	16	17	33
Zakład Budowy Aparatury SA – Płock	19	20	39
Ogółem	219	221	440

Ponadto przeprowadzono wywiady z dyrektorami przedsiębiorstw oraz z kierownikami badanych zespołów.

HISTORYCZNE ŹRÓDŁA POLSKIEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

WSTĘP

Przedmiotem analiz jest próba pokazania, w jaki sposób historia określa współczesny kształt polskiej kultury organizacyjnej. Zamiarem moim jest wykazanie trwałości fundamentalnych wzorów i wartości regulujących zachowania Polaków w trakcie zbiorowego współdziałania w procesie pracy. W tym celu osią dalszych rozważań uczynię poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co spowodowało, że współczesne zachowania zbiorowe w procesie pracy są dość podobne do zachowań objawianych przez naszych przodków kilkaset lat temu. Po to, by zilustrować, na czym polega i skąd się bierze historyczna trwałość zachowań, posłużę się kategorią archetypu. Rozpocznę od krótkiego opisu archetypów i gospodarki folwarcznej, a następnie postaram się pokazać, w jaki sposób ukształtowane wówczas archetypy oddziałują na zachowania współczesne.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Pojęcie kultury służy do wyjaśnienia procesów upodabniania się zachowań indywidualnych i wytworzenia się ujednoliconych zachowań zbiorowych. Jedną z bardziej znanych definicji kultury, zaproponowaną przez Czarnowskiego, mówi, że stanowi ona całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku ludzkości wspólnych wielu grupom i zdolnych rozprzestrzeniać się w czasie i przestrzeni. Za elementy kultury uważa się tu zarówno przedmioty materialne, jak i ideowe. Rozróżnienie na przedmioty materialne i ideowe wiąże się z podziałem dorobku ludzkości McIvera – na cywilizację, czyli ogół przedmiotów materialnych, i kulturę, czyli ogół przedmiotów ideowych.

Współcześni badacze utożsamiają kulturę z przedmiotami ideowymi znaczącymi dla kształtowania się zachowań społecznych. I tak np. w badaniach nad różnicami narodowych kultur organizacyjnych kulturę zdefiniowano jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii osób od członków innej” (Hofstede 2000, s. 375).

Ujednolicanie zachowań w ramach jednej kultury dokonuje się na podstawie wzorów zachowań i wartości (Parsons 1951, s. 15 i 46; Kłoskowska 1983, s. 214 i 229; Benedict 1966, s. 67–116) albo norm określających pożądane postępowanie (Znaniecki 1971, s. 468–538). Wzory zachowań są to modele zachowań oczekiwanych od osobnika zajmującego daną pozycję spo-

lęczną w danej sytuacji. Dotyczą one wszelkich możliwych zachowań – np. męża, żony, pracownika, kolegi, inżyniera, katolika, sąsiada itp. Wartości są to przedmioty materialne lub ideowe uznawane za godne pożądania, zaś ich brak jest na gruncie danej kultury odczuwany jako frustracja, np. pieniądze, uczciwość, godność, wolność, przedsiębiorczość, gospodarność itp.

Kulturowe utrwalanie i upodabnianie się zachowań następuje za pośrednictwem mechanizmu konformizacji, czyli ujednolicania zachowań wokół wzorów kulturowych. Są trzy metody uzyskiwania takiej zgodności: przymus, identyfikacja i internalizacja. Przymus skłania do określonego zachowania na zasadzie unikania kar. Identyfikacja polega na naśladowaniu zachowań osób lub grup, atrakcyjnych dla nas pod jakimś względem. Internalizacja – najwyższe stadium konformizacji – polega na uwewnętrznieniu wzorów i wartości w taki sposób, że stają się one składnikami osobowości i dążenie do ich realizacji odczuwane jest w kategoriach głębokiego przymusu.

Gdzie wśród powyższych wzorów i wartości należy szukać kultury organizacyjnej? Jak sama nazwa wskazuje, wśród wzorów i wartości, regulujących procesy organizowania się. Organizowania, czyli zbiorowego współdziałania na rzecz realizacji określonych celów. Jeżeli tak, to kulturę organizacyjną tworzą te wszystkie wartości i wzory zachowań, które regulują zachowania ludzi w trakcie obierania celów i późniejszego współdziałania na rzecz ich realizacji. Możemy przyjąć, że cele są pochodną uznawanych wartości, zaś wzory zachowań regulują zbiorowe współdziałanie. Ogólnie rzecz biorąc, większość współczesnych form współdziałania zbiorowego ma charakter gospodarczy albo polityczny. Wobec tego można mówić o kulturze organizacyjnej, w ramach której wyróżniamy kulturę polityczną i gospodarczą. Tymczasem pojęcie kultury organizacyjnej zostało zawłaszczone przez badaczy zachowań gospodarczych i funkcjonowania przedsiębiorstw. Sprawia to wrażenie, że jest tylko jedna forma organizacji – przedsiębiorstwo, a jedynym celem organizowania się ludzi jest osiągnięcie zysku. A przecież to nieprawda. W ramach kultury narodowej wzory zachowań regulujące współdziałanie w partii politycznej, stowarzyszeniu i w przedsiębiorstwie są dość podobne. I tak np., autorytarne kultury grupowe sprawiają, że współdziałanie zarówno w polityce, jak i w przedsiębiorstwie opiera się na autorytarnym przywództwie.

Skoro jednak powstała taka tradycja, pozostajmy w jej obrębie. Kulturę organizacyjną będziemy zatem utożsamiać z wartościami i wzorami, które regulują współdziałanie ludzi w trakcie pracy. Tak rozumiana jest elementem szerszego kompleksu zjawisk, który możemy określić mianem kultury gospodarczej. W jej skład wchodzi wartości i wzory regulujące zachowania indywidualne, niebędące współdziałaniem zbiorowym, ale mające kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji gospodarczych. Chodzi tu wzory i wartości określające m.in. stosunek ludzi do oszczędzania, do własności, ich skłonność do zaciągania kredytu, umiejscowienie pracy w koncepcji sensu życia, preferowanie poglądów egalitarnych lub elitarnych itp. Kultura or-

ganizacyjna jest najważniejszym elementem kultury ekonomicznej. Dość często oba te terminy są używane zamiennie. Podobnie będziemy postępować w niniejszym opracowaniu, kierując się przy tym uproszczeniu wygodą stylistyczną.

ARCHETYPY I ICH ZNACZENIE

DLA POZNANIA NARODOWYCH KULTUR ORGANIZACYJNYCH

Dla celów dalszych rozważań rozróżnimy klasyczne i socjologiczne pojęcie archetypu.

Czym jest w klasycznym znaczeniu termin archetyp? Już u zarania gatunku wspólne wszystkim ludziom było to, że każdy osobnik posiadał psychikę (emocje) i intelekt. Życie niosło różne zdarzenia, mniej lub bardziej dramatyczne. Przeżycia odkładały się w psychice (osobowości), zostawiając tam trwałe ślady. Im przeżycia były bardziej dramatyczne, tym był on głębszy. Tworzyła się struktura pierwotnych wyobrażeń. Struktura odzwierciedlająca hierarchie i ich wzajemne korelacje. Wydarzenia filogenetycznie wcześniejsze tworzyły bazę dla późniejszych wyobrażeń (na podst. Jung 1997, s. 5–14). Wydarzenia najwcześniejsze były prapoznaniem rzeczy i wytwarzały swoiste aksjomaty służące poznaniu i nazywaniu nowych zjawisk. Ślady w osobowości nie powstawały od razu, były one poprzedzone ciągiem doznań, w jakimś momencie prowadzących do uogólnienia i powstania symbolu lub symboli. Nie wiadomo, jak długo trwało dojście do „psychicznego zapisu” np. stron świata zachód–wschód albo innych prostych symboli, np. zimno–ciepło, niebo–słońce, męski–żeński, aktywne–pasywne, przemijanie–trwanie, swój–obcy itp. Archetypy są następstwem zarówno doświadczeń behawioralnych, jak i doznań psychicznych. Bardzo głębokie przeżycia i równie istotny ślad w osobowości pozostawiały kontakty z zaświatami i pierwsze wyobrażenia sił transcendentnych, później pojawiły się przeżycia o charakterze religijnym¹.

Na czym polega znaczenie archetypu w tworzeniu trwałych dyspozycji do określonych zachowań? Pojęcie archetypu ma immanentny związek z kategorią nieświadomości. Nieświadomość może być indywidualna i zbiorowa. Ta pierwsza to sfera nieświadomych przeżyć danego osobnika, w tej drugiej rezyduje archetyp, jest bowiem złożona ze zbiorowych (kolektywnych) przeżyć psychicznych. Odkładają się w niej przeżycia wspólne, będące udziałem ogółu członków danej zbiorowości.

Archetypy składają się z trzech elementów: 1) obrazów, czyli symboli pierwotnych wyobrażeń, 2) znaczenia, jakie człowiek im przypisuje (dobre – złe, pożądane – niepożądane itp.), 3) skłonności do określonego reagowania na podstawie danego symbolu. Mogą być uznane za wiedzę aprioryczną, na podsta-

¹ Uważa się, że magia i oddawanie czci przyrodzie to przedreligijne formy kontaktów ze światem pozaziemskim.

wie której powstają określone reakcje w danych sytuacjach. Archetypy przedostają się do świadomości w postaci marzeń sennych, na ogół w formie przenośni i metafor, których znaczenie można poznać poprzez dotarcie do ich sensu. Metaforyczność i niesprowadzalność ich do doświadczeń danego osobnika wynika z ich kolektywnego, a nie indywidualnego pochodzenia. Kolektywność ma tu dwa komplementarne znaczenia – pierwsze dotyczące przeżyć podobnych, przeżywanych indywidualnie, np. relacje rodzinne, dziecko–matka, mąż–żona, drugie – przeżyć wspólnych, np. rytuał religijny, ceremonia polityczna, uczta itp.

Poza snami archetypy rezydują też w baśniach ludowych, przekazach religijnych itp.

Wpływ archetypów na zachowanie jest szczególnie duży w sytuacjach granicznych, ultymatywnych, trudnych. Działają one podobnie jak instynkty, ale nimi nie są. Instynkt jednostki jest przejawem powszechnej biologicznej podstawy wszelkich instynktów. W podobny sposób zachowanie jednostek jest odbiciem archetypów istniejących w kolektywnej nieświadomości (na podst. Jung 1993, s. 67 i nast.). Jest tak na skutek istnienia powszechnego podobieństwa procesów psychicznych u wszystkich osobników.

Archetypy podlegają rozwojowi historycznemu i pewnym modyfikacjom, do głębokich i dawnych dochodzą nowe, będące efektem nowych doświadczeń, Emile Durkheim twierdzi np., że chrześcijański motyw Trójcy Świętej uzyskał dotychczasową postać jedności złożonej z trzech części dopiero po wykryształizowaniu się podziału społeczeństwa na trzy stany. Obraz Boga stanowi tu odbicie przeżywanego porządku społecznego.

Archetypy są dziedziczone w postaci uogólnionego wzoru zachowań jako synteza wcześniejszych przeżyć. Komentatorzy prac Junga podkreślają trafność cytatu z Junga dotyczącego procesu dziedziczenia archetypowych zachowań przypominającego według filozofa dziedziczenie odwiecznie utrwalonego sposobu wychodzenia kurczaka z jajka (Prokopiuk 1993, s. 21; Jacobi 1996, s. 62).

Wiedza (i dzięki niej upowszechnienie się racjonalnego myślenia) sprzyja ograniczeniu znaczenia nieświadomych reakcji archetypowych za pomocą zmodyfikowania archetypowych skłonności albo ich odrzucenia. Na przykład próby wyzwolenia z archetypu ojca są widoczne właściwie od zawsze. Można je także odnaleźć w romantycznych ideałach wolności od wszelkiego przymusu, „bycia sobą”, „robienia tego, co się chce” itp. Współcześnie ruchy kobiece podjęły próbę kontestacji archetypu „wielkiej matki”, o równie zróżnicowanym charakterze jak kontestacje archetypu ojca.

Zobaczmy teraz, na czym polega **socjologiczne znaczenie terminu archetyp**. Do analizy zachowań organizacyjnych wprowadziła go Monika Kostera, używając go jako jednego z kluczowych pojęć postmodernistycznej metodologii zastosowanej do wyjaśnienia zachowań menedżerów, w której archetyp funkcjonuje jako „główna funkcjonalna metafora” (Kostera 1996, s. 88).

Pojęcie metafory odgrywa ważną rolę w metodologii postmodernistycznej i używane jest przez postmodernistów w dwóch znaczeniach – jako kategoria badawcza i jako kategoria, którą posługują się ludzie w życiu codziennym i którą badacz może poznawać i opisywać.

Pojęcie to, dla potrzeb metodologii socjologicznej, wprowadzili m.in. polscy badacze (Jałowiecki, Szczepański 2006). Na gruncie socjologii miasta pojęcie archetypu służy wyjaśnieniu niezmienności stosunku ludzi do przestrzeni miejskiej. Zmieniają się epoki historyczne i ustroje, a ludzie nadal w podobny sposób wyróżniają i projektują centrum miast i przypisują centrum więcej pozytywnych wartości niż peryferiom. Dzieje się tak dlatego, że „istnieją, jak można przypuszczać, pewne bardziej trwałe, uniwersalne i głębiej w kulturze ludzkiej zakotwiczone wzorce, za pomocą których waloryzowana jest wytworzona przestrzeń. Wzorce takie można nazwać archetypami, czyli pierwotnymi lub modelami pierwotnymi; stanowią one stałe i powszechne elementy kultury, przyjmowane częściowo bezrefleksyjnie na poziomie podświadomości” (ibidem, s. 331). Ten socjologiczny sposób rozumienia archetypu będzie podstawą dalszych analiz.

W trakcie dalszych rozważań będę próbował opisać m.in. trwałość historycznie ukształtowanych wzorów zachowań w polskiej kulturze organizacyjnej. Na tle Europy Zachodniej historia instytucjonalna Polski odznacza się wyraźną nieciągłością tradycji narodowej. Zabory czy komunizm, a potem jego odwrót, dobitnie ilustrują prawdziwość tej tezy. Zarazem mamy jednak do czynienia wciąż z tą samą kulturą i – jak to później zobaczymy – zachowania Polaków w czasach I Rzeczypospolitej i obecnie wykazują wiele podobieństw. Przesłanki tej trwałości mogą być opisane na wiele sposobów, poczynając od rozmyślnego sięgania do sprawdzonych wzorów, na przeżytkach kończąc. Zarówno to, że istnieją „przeżytki”, że grupa „sięga do własnej historii”, jak i to, że tradycja wpływa na współczesność, możemy objaśnić, odwołując się do archetypów w sensie socjologicznym. Wszystkie te zachowania można interpretować jako różne sposoby odtwarzania tych archetypów. Jeżeli nieciągłość ma charakter wielopokoleniowy (np. polskie zabory), to użycie terminu tradycja musi być opatrzone komentarzem o zjawisku kultywowania jej wbrew formalnym regulacjom zaborców. I tu z pomocą przychodzi pojęcie archetypu – kultura narodu „trwa w ludziach”, ponieważ jest częścią składową archetypów.

Refleksji wymaga adekwatność takiego wyjaśnienia. Jeżeli ludzie w socjalistycznym zakładzie pracy zachowywali się podobnie jak w folwarku, to może to być efektem odtwarzania archetypów folwarcznych. Skoro jednak, jak to później zobaczymy, od strony instytucjonalnej folwark i socjalistyczny zakład pracy były dość podobne, zatem podobne zachowania w folwarku i socjalistycznym zakładzie pracy są efektem racjonalnego dostosowania do podobnych instytucji. Obie interpretacje są prawdziwe, ale ile w konkretnym zachowaniu jest archetypu, a ile racjonalności, nie dowiemy się nigdy. Termin „archetyp” raczej nie może być traktowany jako czynnik wyjaśniający – w lo-

gicznym czy probabilistycznym tego słowa znaczeniu. Jest jedynie opisowy, sygnalizuje pewne analogie między zachowaniami ludzi żyjących w różnych epokach. I tak też będzie stosowany w toku dalszych rozważań.

Skąd bierze się odmienność kultur narodowych – z koncepcji narodu jako wspólnoty komunikowania się (Kłoskowska 1996). Względnie izolowana grupa mówiąca tym samym językiem cechuje się powtarzalnością kontaktów i – co za tym idzie – oddziaływaniem wzajemnym na siebie mniej więcej stałego kręgu osób. Podobne warunki życiowe stwarzają podobne doświadczenia życiowe i są źródłem psychicznych doznań. Wzajemne komunikowanie sobie wrażeń i przeżyć psychicznych prowadzi do paralelnego przeżywania podobnych zdarzeń. W ten sposób tworzą się archetypy wspólne danej grupie narodowej czy etnicznej. Inne wspólnoty komunikacyjne mają odmienne doświadczenia i w ten sposób archetypy grup narodowych podlegają różnicowaniu. Dotyczy to także kultur organizacyjnych. Tworzą się one, jak pamiętamy, w trakcie procesów pracy zbiorowej.

Kultura organizacyjna nie jest wyizolowanym bytem. Jest ona efektem dopasowania, rzadziej częściowej modyfikacji, już istniejących wzorów kulturowych do sytuacji pracy. Wydarzeniami określającym miejsce polskiej kultury symbolicznej w Europie były powstanie gospodarki folwarcznej i reformacja oraz jej następstwa. Rozpoczęły się wtedy procesy różnicujące Europę na protestancki i katolicki krąg kulturowy oraz Europę mieszczańską i ziemiańską.

KULTURA EUROPEJSKA WOBEC PROBLEMU

WSPÓŁDZIAŁANIA ZBIOROWEGO W GOSPODARCE I POLITYCE

Jedną z najważniejszych osobliwości kultury europejskiej jest to, że powstały tu unikatowe formy współdziałania zbiorowego, polegające na upowszechnieniu się samoorganizacji zbiorowej jako podstawowej formy realizacji celów zbiorowych. Doprowadziło to do powstania instytucji demokratycznych i gospodarki rynkowej.

Do tej pory zaufanie i skłonność do samoorganizacji traktowano jako efekt rozbieżnych tendencji indywidualizmu albo familocentryzmu. Pod koniec lat 80. w trakcie badania małych miast udało mi się zaobserwować, że silna identyfikacja jednostki z rodziną przeciwdziała przejawianiu aktywności pozarodzinnej, a więc samoorganizowaniu się (Hryniewicz 1990). Podobne stanowisko zajmuje w tej sprawie Fukuyama, który porównując społeczeństwo chińskie i japońskie, stwierdza, że w Japonii więzy rodzinne są słabsze niż w Chinach i dlatego w Japonii jest więcej różnego typu stowarzyszeń ponadrodzinnych (Fukuyama 1997). Jednak po głębszym przyjrzeniu się, widać, że teza ta nie da się uogólnić. Są bowiem takie środowiska, w których więzy rodzinne są bardzo nietrwałe, identyfikacja z rodziną słaba, a jednak stowarzyszeń ponadrodzinnych jest relatywnie mniej niż w środowiskach, gdzie

rodziny są wyraźnie trwalsze. Na przykład wśród Afroamerykanów w Stanach Zjednoczonych rodziny są bardzo nietrwałe, a stowarzyszeń jest tam mniej niż wśród ludności środkowego zachodu Stanów, gdzie rodziny są bardziej trwałe, a identyfikacja z nimi silniejsza. Oznacza to istnienie innych czynników o większej sile sprawczej niż indywidualizm. Czynnikiem takim jest (dalej opisana) kartezjańska racjonalność analityczna. Jest ona czynnikiem koniecznym i zarazem wstępnym współdziałania ludzi wolnych na podstawie umów. Brak tego typu kompetencji intelektualnych nie przekreśla oczywiście możliwości współdziałania zbiorowego, ale odbywa się ono wtedy w innych formach niż samoorganizacja i wolne umowy. Niskie umiejętności sprecyzowania celów współdziałania i ich poprawnego logicznie przedyskutowania sprawiają, że konieczna jest nadrzędna instytucja lub osoba, która odgórnie określi cele współdziałania i podział pracy. Próby samoorganizacji, bez pośrednictwa odgórnego rozjemcy, kończą się chaosem i rozpadem grupy.

Racjonalizm analityczny specyficzny dla europejskiego kręgu kulturowego zapoczątkowały dzieła Kartezjusza. Analiza społeczna, tak jak każda inna, polega na badaniu sądów o rzeczywistości w kategoriach prawdy albo fałszu. Typowy dla kartezjanizmu zewnętrzny stosunek badacza do przedmiotu jest równoznaczny z dystansem do rzeczywistości otaczającej. Jej krytyczny ogląd skłaniał do stawiania pytań, czy to, co nas otacza, jest dobre czy złe, a to z kolei zmuszało do poszukiwania nowych (lepszyc) form życia społecznego. Owocowało to zarówno utopiami, rewolucjami, jak i powstaniem instytucji demokratycznych.

Zauważmy, że azjatyckie wytwory kulturowe, takie jak konfucjanizm i buddyzm, nie stworzyły podobnych możliwości. Na gruncie właściwych im koncepcji epistemologicznych ideałem jest zlanie się podmiotu i przedmiotu badań. W efekcie nie powstaje wobec otoczenia dystans pozwalający na refleksję, że efektem poznania powinny być jakieś interwencje i zmiany w otoczeniu.

Analityczne podejście do oglądu rzeczywistości społecznej, charakterystyczne dla Kartezjanizmu, ma fundamentalne znaczenie dla zaistnienia opartych na dobrowolnej umowie demokratycznych form współdziałania ludzi wolnych. Dlaczego jest to takie ważne? Życie człowieka było niegdyś bardzo silnie (obecnie słabiej) związane z przynależnością do społeczności wspólnotowych, lokalnych, sąsiedzkich, cechowych. Po okresie reformacji pojawiły się różnice w przynależności do wspólnot religijnych. Właściwy tym czasom kolektywizm skłaniał ludzi do całościowego postrzegania społeczeństwa w kategoriach – moja wspólnota, dobro, solidarność *versus* inni, obcy, wrogość. Ponadlokalny charakter miała więc religijna, ale i ona skłaniała do radykalnego oddzielania swoich i obcych, wiernych od niewiernych (podobny sposób postrzegania rzeczywistości społecznej cechuje niektóre współczesne świeckie wspólnoty ideologiczne – typowym przykładem jest nacjonalizm, „swoim” przypisujący wszystko, co dobre, obcym zaś wszelkie zło). Szczególnie duże znaczenie

miały wspólnoty rodowe i właściwy im kolektywizm poznawczy, skłaniający do wartościowania społecznego uniwersum w kategoriach ród, swoi – dobrzy *versus* nieród, obcy – źli. Ten wzajemny brak zaufania ludzi zamieszkujących obok siebie uniemożliwiał zawiązanie się współdziałania opartego na wolnych umowach.

Duże znaczenie dla uporządkowania myślenia o codzienności miała laicyzacja procesu poznawczego – oddzielenie zamysłów boskich od stosowanego kryterium prawdy. Orzekanie o prawdzie albo fałszu stało się domeną umysłu ludzkiego, stosującego powtarzalne i powszechnie znane sposoby dochodzenia do prawdy, w sposób istotny porządkujące zasady współpracy zbiorowej. Realizowanie zamysłu boskiego w odniesieniu do spraw ziemskich było szczególnie narażone na nieprzewidywalność i chaotyczność. Dzisiejsza umowa wcale nie była ostateczna, ponieważ jutro mogła nastąpić iluminacja i wszystko ulegnie zmianie. Poddanie procesu stawiania celów i zawierania umów kontroli rozumu stworzyło większe prawdopodobieństwo, że ludzie posługujący się taką samą logiką dostrzegą pokrewne cele i podobnie będą je wartościować. Umowy takie można bez obawy poddać nadzorowi osób trzecich również posługujących się zbliżoną logiką. Sprzyja to przewidywalności zachowań i stabilności umów w zakresie współpracy zbiorowej.

Upowszechnienie się analitycznego podejścia do obserwacji rzeczywistości społecznej umożliwiło odmienne niż do tej pory postrzeganie relacji rodzina *versus* nierodzina. Segmentacja rzeczywistości społecznej na mniejsze lub większe całości pozwoliła na znajdowanie takich dziedzin, w których interesy rodziny własnej były niesprzeczne z interesami innej rodziny lub rodzin. Znajdowanie takich, drobnych nawet, obszarów zbieżności ułatwiało zdefiniowanie wspólnego interesu. Sprzyjała temu kartezjańska umiejętność zewnętrznego spojrzenia na własną grupę i zdanie sobie sprawy z odmienności pozycji w grupie i specyfiki pozycji własnej na tle innych zbiorowości. Był to początek indywidualizmu poznawczego, a następnie etycznego. Przekonanie o wspólnocie interesów ponadrodzinnych w sprawach drobnych musiało prowadzić do przekonania, że partner/partnerzy są tak samo racjonalni jak my. Jeżeli tak, to mogę od partnera/ów oczekiwać takich samych zachowań, jak moje. Skoro pewne korzystne cele wymagają podjęcia współpracy, to muszę zawrzeć umowę z inną sobą lub osobami i zobowiązać się do wykonania stosownych działań. Ponieważ zależy mi na osiągnięciu celu, mam wolę wywiązania się z umowy. Jeżeli interesy partnera są takie same, to również i on myśli podobnie. Zatem mogę oczekiwać, że w równym stopniu doloży starań do wywiązania się z umowy.

Oznacza to, że zachowania innych ludzi w wąskim, na razie, fragmencie rzeczywistości są przewidywalne. A jeżeli tak, to znaczy, że można mieć do nich zaufanie, czyli przekonanie, że partner będzie dążył do wywiązania się z umowy z siłą i uczciwością równymi naszym. Utrwalenie się takiej elementarnej ufności w stosunkach wzajemnych może być podstawą do pojawienia

się „wyższej formy zaufania”, czyli wspólnie podzielanego przeświadczenia, że można z ludźmi współpracować, ponieważ prawdopodobieństwo niedotrzymania umowy przez partnera jest mniejsze niż moje dążenie do wspólnego sukcesu. W ten sposób kartezjańskie zasady poznawcze sprzyjały przewyciężaniu lęku przed współpracą ponadrodzinną, wzmacniały emancypację jednostki i przyczyniały się do upowszechnienia się indywidualizmu etycznego.

Uwagi te nie wyczerpują wkładu racjonalności kartezjańskiej w inicjowanie form współdziałania zbiorowego. Po to, aby mogła zaistnieć współpraca zbiorowa, trzeba wcześniej przedyskutować zgłoszone propozycje i uzgodnić wspólne cele. W trakcie realizacji takich ustaleń, podstawową sprawą jest ustalenie wspólnych kryteriów oceny prawdy, czyli tego, kto ma rację, a kto nie.

W myśleniu spontanicznym kryteria prawdy są płynne i rację może mieć zarówno ten, kto głośniej mówi, jak i ten, kto lepiej trafia do emocji słuchaczy i używa górnolotnych lub kwiecistych argumentów. Jednakże takie uzależnienie słuszności od osobowości i nastroju sprawia, że interesy są realizowane przypadkowo i wiele osób nie ma szans na ich realizację. W efekcie, chęć uczestnictwa w działalności zbiorowej jest niewielka.

Myślenie racjonalne zapobiega tego typu chaosowi, ponieważ zawiera relatywnie trwałe kryteria prawdy i utrwalone zasady wnioskowania. Ich upowszechnienie sprawia, że posiadanie racji czy słuszności jest efektem użycia argumentów powiązanych w określony sposób. Pomocne w dziele usprawniania współdziałania zbiorowego było upowszechnienie zasad logiki formalnej, a zwłaszcza działu rachunku zdań. Jest to nauka, która objawia zasady uznawania za prawdziwe lub fałszywe zdań złożonych z dwóch stwierdzeń połączonych spójnikiem, np. „lub”, „i”, „jeżeli, to”... Prawdziwość lub fałszywość zdania złożonego zależy od prawdziwości lub fałszywości stwierdzeń częściowych i sposobu ich połączenia – rodzaju spójnika. Na przykład połączenie stwierdzeń za pomocą spójnika „i” (koniunkcja) sprawia, że zdanie jest fałszywe, jeżeli tylko jedno ze stwierdzeń jest fałszywe. Z kolei spójnik „lub” sprawia, że do prawdziwości zdania wystarcza prawdziwość tylko jednego stwierdzenia. Opisane wyżej zasady logiki formalnej są uniwersalne, co oznacza, że prawdziwość lub fałszywość zdań nie zależy od konkretnej treści, ale od sposobu ich połączenia. Na przykład – „Jan jest wyższy od Andrzeja, a Andrzej od Jacka, zatem Jan jest wyższy od Jacka”. Zdanie to jest prawdziwe niezależnie od tego, czy mówi o wzroście, wadze czy czymkolwiek innym, co da się porównać. Jeżeli np. po słowie „zatem” zawrzemy informację, że Jacek jest wyższy od Jana, to takie zdanie i inne mu podobne będą zawsze fałszywe (na podst. Wehler 1998, s. 51 i n.).

Jeżeli uwagi powyższe potraktujemy jako metaforę ewolucji racjonalnego myślenia „od Kartezjusza do rachunku zdań”, to nie sposób nie zauważyć, że mamy tu do czynienia ze stałym eliminowaniem spontanicznego myślenia i trwałą tendencją do opanowania chaosu intelektualnego poprzez podporządkowanie procesu postrzegania niewielkiej liczbie powtarzalnych i dających się

upowszechnić reguł. Dla działalności zbiorowej ma to spore znaczenie, ponieważ to, czy ktoś ma rację, czy nie, może być ocenione za pomocą kryteriów logicznych, znanych (potencjalnie) każdemu uczestnikowi procesu ustalania celów współdziałania. Jeżeli te oczekiwania są spełnione, możemy wówczas mówić o modelu idealnym racjonalnego ustalania celów współdziałania zbiorowego. Model opisuje sytuację, w której każdy jej uczestnik posiada równe szanse w procesie tworzenia celu wspólnego. Czyli takie same, jak inni uczestnicy szanse na to, czy (i w jakim stopniu) jego interesy zostaną uwzględnione. Te równe szanse wynikają stąd, że posiadanie racji jest funkcją poprawnego posłużenia się zasadami logiki w argumentacji, a zasady te są każdemu znane i każdy może je zastosować we własnej argumentacji, dzięki czemu liczba osób potencjalnie skrzywdzonych i niezadowolonych z braku możliwości realizacji interesów będzie relatywnie najmniejsza. Spełnienie opisanych wyżej warunków gwarantuje, że liczba osób skłonnych do współdziałania zbiorowego będzie relatywnie największa.

Ugruntowywanie się zasad racjonalnego ustalania celów jako wzoru kulturowego jest równoznaczne z zaistnieniem powszechnego przekonania, że ocena słuszności argumentów opiera się na kilku powszechnie znanych i stosowanych zasadach logicznych. Jeżeli znamy te zasady i wiemy, że inni się do nich stosują, to zachowania innych ludzi stają się przewidywalne nie tylko w wąskim zakresie interesu wspólnego, ale także w odniesieniu do szerszego spektrum rzeczywistości społecznej. Przewidywalność zachowań innych ludzi daje nam kontrolę nad nimi, w tym sensie, że mniej więcej wiemy, jak zachowają się w trakcie realizacji wspólnego projektu. Przewidywalność poprzedza zaufanie wzajemne i współpracę zbiorową.

Kultura grupowa wiąże się z samoorganizacją społeczną na kilka sposobów. Pierwszy to kolektywizm *versus* indywidualizm. Kultury nastawione kolektywistycznie są na ogół familocentryczne albo klanowe i dążą do ograniczenia aktywności pozarodzinnej na rzecz kultywowania więzi rodzinnej. Kultury nastawione indywidualistycznie zawierają mniej takich ograniczeń. Drugi sposób prowadzi do wyróżnienia kolejnych dwóch rodzajów społeczeństw: realizujących kartezjański ideał kulturowy oraz nastawionych na bardziej spontaniczne poznawanie rzeczywistości. Społeczeństwa „kartezjańskie” wykształciły się w Europie i Ameryce Północnej, „niekartezjańskie” w Azji i Afryce. Patrząc na mapę polityczną świata, dojdziemy do wniosku, że te pierwsze są lepiej przystosowane do demokracji i zasady społeczeństwa obywatelskiego są w nich bardziej ugruntowane. Silnie regulują i wręcz ograniczają spontaniczność intelektualną. Zarazem jednak ich uczestnicy cieszą się dużą wolnością behawioralną – mogą głosić dowolne poglądy, zakładać dowolne partie, realizować odmienne normy obyczajowe, a mimo to nie potrzebują odgórnych dyrektyw i odgórnej koordynacji, gdy trzeba coś wspólnie przeprowadzić. Osiągają to dzięki samoorganizacji. Mimo pozornego chaosu, społeczeństwa „kartezjańskie” są lepiej zorganizowane niż te, w których

dowolności behawioralnej jest znacznie mniej. Dzieje się tak dlatego, że kartezjanizm uregulował i zorganizował sposób myślenia wokół kilku zasad. Spowodował, że indywidualne produkty myślowe zbyt od siebie nie odbiegają. Mała liczba zasad oznacza mały rozrzut efektów końcowych procesu myślenia. Dlatego dość łatwo można znaleźć wspólny mianownik między poglądami i ideami, by łatwo uzgodnić wspólne działanie.

Spółczesność relatywnie silniej dopuszczająca spontaniczne myślenie i metafizykę codzienną nie daje swoim uczestnikom tak wiele wolności behawioralnej, a raczej świadomie ją ograniczają. Nie może być inaczej, ponieważ spontaniczność intelektualna uniemożliwia znalezienie wspólnego mianownika między końcowymi efektami procesu myślenia o rzeczywistości. Utrudnia to samoorganizację i wymusza konieczność odgórnego nakazywania i kontrolowania współdziałania zbiorowego.

Na ogół społeczeństwa kolektywistyczne są zarazem bardziej „metafizyczne”, zaś indywidualistyczne częściej realizują kartezjański ideał kulturowy.

Najważniejsze wzory kulturowe umożliwiające współdziałanie zbiorowe poprzez samoorganizację to: indywidualizm etyczny, racjonalność analityczna, bezosobowość, uniwersalizm, przewidywalność i zaufanie.

Etyczny indywidualizm polega na przyznawaniu pierwszeństwa zobowiązaniom zawartym osobiście nad zobowiązaniami wynikającymi z przynależności grupowej, które nie istniały w momencie zawierania umowy, a które potencjalnie mogą się pojawić. Przeciwnieństwem jest kolektywizm, w którym zobowiązania osobnika wobec grupy dominują nad wszystkimi innymi zawartymi przez niego umowami.

Dzięki **racjonalności analitycznej** ocena słuszności argumentów opiera się na kilku powszechnie znanych zasadach logiki formalnej. Zdanie jest prawdziwe albo fałszywe niezależnie od tego, kto je wypowiada. Przeciwnieństwem jest irracjonalizm oparty na logice substancjalnej – prawda jest funkcją treści zdania (jego substancji), zdanie jest uznawane za prawdziwe zależnie od statusu jego autora albo od tego, jak się ma jego treść do interesów lub nastroju danego osobnika lub grupy; to samo zdanie raz może być prawdziwe, kiedy indziej fałszywe.

Uniwersalizm polega na wyznaczeniu możliwie niewielu powszechnie akceptowanych zasad ogólnych, stanowiących punkt odniesienia w rozstrzyganiu sporów. Rację przyznaje się pogładowi najlepiej przystającemu do zasady ogólnej. Uniwersalizm jest odwrotnością i dopełnieniem racjonalności analitycznej. Umożliwia scalanie wielu poglądów indywidualnych w jedną nadrzędną ideę. W ten sposób sprzyja **przewidywalności** zachowań, a także ułatwia przystosowanie zbiorowości do współdziałania na podstawie nowych interesów, poglądów, idei etc. Nowe interesy są dzielone na drobne części, znajdowane są nowe podobieństwa i ustalane są nowe zasady ogólne.

Bezosobowość polega na umiejętności oddzielenia osobowości, psychiki i emocji od dyskutowanego problemu oraz na rozłącznym traktowaniu cech osobowości partnerów od głoszonych przez nich poglądów. Dyskutuje się

o treści zdań, nie zaś o cechach osobowości ich autorów. Posługiwanie się logicznymi argumentami, bezosobowość i indywidualizm etyczny sprzyjają przewidywalności zachowań wzajemnych. Przewidywalność zwiększa poczucie bezpieczeństwa, sprawia, że nie pojawiają się nieoczekiwane wrogie zachowania, co wzmacnia wzajemne zaufanie.

Zaufanie wiąże się z przekonaniem, że inni ludzie kierują się takimi samymi zasadami moralnymi, jak nasze, i są skłonni włożyć tyle samo starań i wysiłku w dotrzymanie zobowiązań czy w realizację uzgodnionego planu, ile byśmy włożyli my sami. Zaistnienie takiego przekonania wydatnie zmniejsza ryzyko wynikające z podjęcia współpracy i sprzyja wzrostowi skłonności do współdziałania.

KULTURA ORGANIZACYJNA A ROZWÓJ GOSPODARCZY

Poziom rozwoju gospodarczego danego kraju zależy od dwóch okoliczności. Pierwsza wiąże się z czynnikami ekonomiczno-prawnymi, takimi jak dostępność kapitału, stopy procentowe, prorynkowe regulacje prawne, polityka gospodarcza rządu itp. Druga polega na zaistnieniu korzystnych dla rozwoju zachowań społecznych zarówno wśród pracowników, jak i kierowników oraz właścicieli przedsiębiorstw. Zachowania te wynikają z kultury organizacyjnej danego społeczeństwa. Ona to przesądza o tym, w jaki sposób są przeżywane i traktowane różnego typu kategorie ekonomiczne. I tak np. wymiana towarowa może być realizowana za pośrednictwem bazaru albo rynku ogólnokrajowego. W jednych społeczeństwach istnieje gotowość do scalania kapitałów i tworzenia dużych przedsięwzięć gospodarczych, w innych przedsiębiorcy nie są skłonni do łączenia kapitału własnego z kapitałem innej rodziny. W jednych społeczeństwach stosunki w pracy mają charakter bezosobowy, awans jest efektem zasług dla firmy, w innych dominuje nepotyzm. Stosunek do konkurencji wyraźnie dzieli kultury organizacyjne na takie, gdzie wyroki rynku są traktowane bezosobowo, i takie, w których dąży się do „poprawy rynku”, aby sukces odnosili ludzie godni szacunku i zasłużeni dla danej społeczności. W jednych społeczeństwach oszustwo popełnione w interesie rodziny lub innej grupy jest usprawiedliwione, w innych odpowiedzialność indywidualna jest rygorystycznie egzekwowana. Przykłady te dowodzą, że rozwój gospodarczy i kształt instytucji kapitalistycznych w bardzo małym stopniu zależą od regulacji formalnych, takich jak np. prywatyzacja, kodeksy cywilne i handlowe, stopa procentowa itp. Głównym czynnikiem sprawczym jest tu kultura organizacyjna i przynależne do niej zachowania społeczne.

Najważniejszymi kategoriami w analizie kulturowej służącej wyjaśnianiu zachowań gospodarczych są kolektywizm i indywidualizm – w kontekście reakcji ludzi na różne instytucje gospodarki rynkowej. Indywidualizm oznacza, że pierwszoplanowym celem ludzkich zachowań jest sukces i rozwój osobisty. Kolektywizm upatruje celu w dobru rodziny w sensie klanu albo

grupy rodzinno-koleżeńskiej, a podstawowym kryterium doboru celów zachowań jest to, czy dobrze służą podtrzymaniu więzi rodzinno-koleżeńskiej albo klanowej.

Weźmy za przykład taką instytucję gospodarki rynkowej, jak konkurencja. W społeczeństwach kolektywistycznych mamy do czynienia z próbami jej „poprawiania tak, aby służyła społeczności”. „Ustawianie” przetargów, zmowy cenowe, protekcjonizm – to typowe mechanizmy „poprawiania konkurencji”. A jak funkcjonuje rynek pracy w różnym otoczeniu kulturowym? Bezrobocie i duża konkurencja na rynku pracy powinny sprzyjać temu, aby pracodawcy zwalniali słabszych pracowników i zatrudniali bardziej wydajnych. W społeczeństwach kolektywistycznych, w których najważniejsze jest dobro rodziny (grupy rodzinno-koleżeńskiej), brak miejsc pracy powoduje, że przedsiębiorcy zatrudniają głównie bliższych i dalszych krewnych. Kwalifikacje i wydajność są czynnikami mniej istotnymi.

Jeden z usługodawców powiedział mi, że mógłbym być lepiej obsłużony, ale on tu zatrudnia rodzinę i nie wypada tak bardzo ich do pracy gonić, a zwolnić ich nie może, bo gdzie oni teraz znajdą sobie jakąś pracę.

Jak widać, zachowania uczestników rynku nie zawsze są zgodne z modelem zachowań typowych dla gospodarki rynkowej. Zgodnie z nim, kryzys powinien zaostrzać konkurencję, prowadzić do lepszego wykorzystania zasobów ludzkich i do większej efektywności pracy. Tymczasem w społeczeństwie kolektywistycznym zachowania są odwrotne. Kryzys nie wyzwala działań na rzecz racjonalizacji gospodarki zasobami ludzkimi, dla osobników kolektywistycznie nastawionych najważniejsza jest bowiem więź rodzinno-koleżeńska. W kryzysie każdy chroni to, co dla niego najważniejsze, w tym przypadku więzi i dobro rodziny. Natomiast wtedy, gdy presja rynku słabnie, a liczba miejsc pracy rośnie, zmniejsza się nacisk na zatrudnianie ludzi bliskich i pojawiają się możliwości racjonalizacji zatrudnienia. Ponieważ zależy to od uznania własnego przedsiębiorcy, to nacisk na racjonalizację jest zawsze słabszy od tego, który na „przedsiębiorcę-indywidualistę” wywiera presja konkurencji. Dlatego zasoby ludzkie i wszelkie inne w społeczeństwach kolektywistycznych będą zawsze gorzej wykorzystane. Zachowań zgodnych z modelem gospodarki rynkowej oczekiwać możemy tylko w społeczeństwach indywidualistycznych.

Gospodarka rynkowa jest niemożliwa bez zaistnienia szczególnej kultury organizacyjnej, czyli upowszechnienia się wzorów postępowania sprzyjających nieskrępowanemu współdziałaniu zbiorowemu w skali ponadrodzinnej.

HISTORYCZNE ŹRÓDŁA POLSKIEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Specyfiki polskiej kultury organizacyjnej można doszukiwać się już we wczesnym średniowieczu, kiedy to podstawowym czynnikiem zapóźnienia albo rozwoju był kontakt z cesarstwem rzymskim i możliwość naśladowania wdra-

żanych tam innowacji. Polska była pozbawiona takich kontaktów, stąd też jej zapóźnienie. Nie miało ono jednak charakteru jakościowego. W Polsce średniowiecznej powstawały, tyle, że trochę później, te same instytucje gospodarcze, co na zachodzie Europy (Kłoczowski 1998).

Okolo XV–XVI w. zapoczątkowany został podział Europy na dwa odmienne kompleksy gospodarcze. Na wschód od Łaby zaczęła się kształtować gospodarka folwarczna. Z tego względu osobliwości polskiej kultury organizacyjnej poszukiwać należy w następstwie powstania gospodarki folwarcznej jakościowo odmiennej od gospodarki zachodnioeuropejskiej.

Dlaczego archetypów zachowań zbiorowych w procesie pracy należy poszukiwać u zarania gospodarki folwarcznej? Dlatego, że był to pierwszy w polskim społeczeństwie fakt współdziałania zbiorowego o charakterze ponadrodzinnym i na w miarę dużą skalę. Jakich archetypów warto szukać? Wszystkich wiążących się z zachowaniami kierowników i pracowników.

Kultura organizacyjna nie jest wyizolowanym bytem. Jest efektem dopasowania, rzadziej częściowej modyfikacji, już istniejących wzorów kulturowych do sytuacji pracy. Miejsce polskiej kultury symbolicznej w Europie określiła reformacja i jej implikacje. Wtedy rozpoczęły się bowiem procesy różnicujące Europę na kręgi kulturowe – protestancki i katolicki.

Najważniejszą i zarazem kształtującą ją instytucją gospodarczą wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego był folwark. Jakkolwiek był on wytworem kultury szlacheckiej, kształtował także zachowania chłopów, parobków służby etc. Stworzył także wzory zachowań wzajemnych grup społecznych związanych z folwarkiem. Zwieńczeniem tych procesów było powstanie **kultury folwarcznej**, która, jak to później zobaczymy, zachowała moc sprawczą w kreowaniu zachowań społecznych.

Folwark powstał w XVI w. i zwany był wówczas wolnarkiem. Była to autonomiczna wobec państwa i gospodarki całość, cechująca się domknięciem na poziomie właściciela relacji władzy politycznej, administracyjnej i sądowniczej. Jako organizacja gospodarcza wolnark był *quasi*-przedsiębiorstwem rolnym, w którym właściciel miał wobec pracowników pełnię władzy administracyjnej (stanowienie rozporządzeń dotyczących dowolnych sfer życia) i sądowniczej. Od strony socjologicznej, była to typowa organizacja całościowa nastawiona na regulację zachowań personelu w pracy i w życiu osobistym. Domknięcie granic wolnarku jako organizacji całościowej datować można na 1543 r., kiedy to przyznano właścicielowi prawo do sprzedaży chłopów niezależnie od gruntu, który uprawiali (Ingłot 1951, s. X). Oznaczało to całkowite odcięcie chłopów od jakichkolwiek stosunków z władzą państwową i utworzenie niezależnych całości gospodarczo-politycznych złączonych z państwem osobą właściciela wolnarku. Wtedy właśnie zaczęły się kształtować archetypy zachowań kierowników pracy zbiorowej i pracowników. Kierownika uosabiają pan, dziedzic czy wódz. Natomiast sposoby zachowań pracowników odwzorowują role dziewczki służebnej, parobka albo chłopu pańszczyźnianego.

Właściciel folwarku występował w kilku rolach i rola menedżera wcale nie musiała być pierwszoplanowa. Wręcz przeciwnie, jak wynika z badań nad kulturą szlachecką, szlachta identyfikowała się raczej z rolą polityka, suwerennego władcy folwarku jako minipaństewka, zazdrośnie strzegącego swej lokalnej władzy absolutnej wobec administracji i władzy królewskiej. Władza ta istotnie była dość duża, w XVI i XVII w. nie było bowiem w Europie warstwy rządzącej, która posiadałaby tak szeroki zakres przywilejów, jak ówczesna szlachta polska (Tazbir 1997, s. 37). Było więc czego bronić.

Dla właściciela folwarku głównym celem gospodarczym było dostarczenie rodzinie dochodu. Folwarku nie traktowano raczej jako narzędzia samoistnego sukcesu gospodarczego. Gdy pojawiała się alternatywa – dobro folwarku albo konsumpcja rodziny – wybierano to drugie. Działo się tak jeszcze stosunkowo niedawno, nawet w prorynkowo zorientowanej Wielkopolsce. W latach 1772–1807 splot okoliczności gospodarczych i politycznych spowodował tam znaczne ułatwienia w dostępie do kredytów. Wielkopolska szlachta dość często z nich korzystała, ale zaciągane kredyty zużywała na spłacenie działów rodzinnych i finansowanie luksusowego stylu życia, a nie na podniesienie produkcji rolnej (Kostrowicki i in. 1984, s. 55).

Wraz z pogarszaniem się warunków opłacalności produkcji, kompensowano to administracyjnie poprzez wydawanie ustaw uniezależniających wolnark od fluktuacji rynku, głównie poprzez ograniczanie rynku pracy. Pozycja suwerena wobec pracowników i rozciągnięcie władzy na ich życie „poza pracę” sprawiały, że władza kierownika folwarku była w zasadzie wolna od ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych, a sposób zarządzania wolnarkiem był niemal izomorficznym odwzorowaniem cech osobowości w sposobie realizowania funkcji kierowniczych.

Wydaje się, że najlepszym punktem obserwacji kultury i osobowości szlacheckiej są okoliczności towarzyszące wyborowi miejsca w kulturze europejskiej po stronie protestanckiej albo katolickiej. Był to wolny wybór, niepoprzedzony ani wojną, ani inną formą masowego przymusu. I tak np. Paweł Jasienica twierdzi, że ważnym powodem była atrakcyjność oferty jezuickiej w postaci baroku. Barokowy ideał osobowy akcentował radość życia, wystawność, strojność i nieograniczoną konsumpcję. Państwo sarmackie uważano za odwzorowanie królestwa niebieskiego, w którym szlachta odgrywała wiodącą rolę. Obraz własny szlachty wskazywał na neurotyczny kompleks wyższości, czemu towarzyszyło przekonanie o nieograniczonej mocy sprawczej zamysłów indywidualnych. Wyrazem tego był stosunek do Boga, do którego się zwracano, ale bardzo często te prośby miały charakter negocjacji równoprawnych partnerów. W zestawieniu z etosem protestanckim było to rzeczywiście coś wyjątkowego. W życiu codziennym sarmacki barok sprzyjał hołdowaniu kaprysom i ulotnym zachciankom. Dopuszczał emocjonalność i zmienność nastrojów. W porównaniu z protestantyzmem nie nakładał ograniczeń na eksponowanie cech osobowości.

Jakkolwiek pokolenia kadr kierowniczych folwarków miały kontakt z europejskimi nurtami myśli racjonalnej, to znajdowały się pod znacznie większym wpływem antyintelektualizmu i barokowej spontaniczności. Stąd brały się defekty zarządzania, polegające na zmienności, nieprzewidywalności i braku umiejętności oddzielenia relacji osobistych i rodzinnych od służbowych.

Kultura organizacyjna folwarku wytwarzała duży dystans między właścicielem a chłopami. Wynikał on z konfliktowych interesów, absolutnej dominacji właściciela i jego władzy wykraczającej daleko poza nadzorowanie wypełniania ról pracowniczych.

Folwarczna kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych typów zachowań pracowników i kierownictwa folwarku. Po stronie właścicieli-kierowników mieliśmy nieskrępowaną władzę i świadomość decyzyjności nieograniczonej przepisami, po stronie chłopów wykształcił się etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa, w połączeniu z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę kierownika poza pracą. Wyrazem trwałości tego etosu w środowisku chłopskim były dość częste w XVIII w. negatywne reakcje chłopów na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzania gospodarstw chłopskich. Chłopi wolli być wyrobnikami niż samodzielny gospodarzami (Rutkowski 1986, s. 86). Podobne zjawisko opisał w XX w. Erich Fromm, nazywając je ucieczką od wolności. W tym wypadku jest to ucieczka od ryzykownej i frustrującej wolności i wysiłku intelektualnego do psychicznego komfortu poddaństwa. Z kolei właściciel folwarku zwiększał swą władzę nad chłopem i zmniejszał wysiłek psychiczny oraz intelektualny towarzyszący kierowaniu, nie musiał negocjować ani zawierać z chłopami kompromisów, w zamian biorąc na siebie odpowiedzialność za ich sukcesy i niepowodzenia życiowe.

W środowisku wiejskim wytworzył się szczególny stan świadomości społecznej, który możemy określić mianem podwójnej etyki. Wobec własnej grupy obowiązywał wymóg bezwzględnej uczciwości, natomiast co do kradzieży rzeczy pańskich albo księżych nie było żadnych zahamowań, zaś okradzenie Żyda poczytywano za zasługę. Obyczaj ten wzmacniany był systemem kar. Uważano, że dziedzica wystarczy podjąć pod nogi, to daruje, zaś na widok chłopskich samosądów „krew w sercu stawiała” (Bystroń 1936, s. 241).

Styl kierowania folwarkiem odpowiadał mniej więcej temu, co Rensis Likert określał mianem stylu autokratyczno-opresyjnego. Na dworze panowało przekonanie, że chłopą ciągnie do złego, jest leniwy, bierny i wrogi. Tylko ostry i drobiazgowy nadzór może zapewnić wykonanie poleceń (ibidem, s. 236). Zachowania chłopskie na ogół były zgodne z tymi oczekiwaniami.

Dość często, w myśl zaleceń ówczesnych podręczników, mieszkańcy dworu poczuli się do odpowiedzialności za stan ducha wsi. Pilnowano zatem terminów obchodów świąt kościelnych, sposobu spędzania czasu – ideałem było, żeby chłop zawsze coś robił, zwracano uwagę na to, czy dzieci po wsi

nie biegają nago itp. Jak z tego wynika, tendencje totalitarne wcale nie są wytworem kultury przemysłowej czy komunistycznej. Opisanie wyżej relacje władzy w połączeniu z ubóstwem chłopstwa rodziły w tym ostatnim poczucie beznadziei i głęboki neurotyzm. Tym, czym dla współczesnej *underclass* są narkotyki, tym dla chłopów była wódka. I tak np. niemiecki obserwator polskiej wsi pisał, że „w Galicji słońce zdaje się świecić tylko po to, by wskazywać chłopu drogę do karczmy” (ibidem, s. 67). Pewne funkcje terapeutyczne pełniły też kolektywnie obchodzone rozliczne święta, które miały charakter głównie ludyczny, zaś ich liczba znacznie przekraczała liczbę świąt uznawanych przez Kościół. Brak zaspokojenia innych potrzeb kompensowano zaspokajaniem potrzeb afiliacyjnych w toku wspólnych ceremonii religijnych i zabaw.

Niski poziom intelektualny i neurotyzm środowiska chłopskiego były źródłem różnego typu mitów obrazujących tęsknotę za lepszym życiem. Te wytwory myślowe nie zawierały wątków aktywności własnej czy samoorganizacji. Podobnie jak w szlacheckim romantyzmie, spotykamy tu kult Mesjasza, który utworzy na ziemi Królestwo Boże, gdzie czeka chłopów „lepsze życie”, czy legendy o tym, jak to Chrystus chodzi po wsiach (w sąsiedniej już był) i panów gromi za chłopskie krzywdy i każe je naprawiać. Później Chrystusa zastąpili świeccy władcy. I tak np. na Kresach Wschodnich jeszcze po 1918 r. wierzono, że książę Rudolf, znany z melodramatycznych opowieści o jego megalomaniach i samobójstwie z powodu niespełnionej miłości, chodzi po wsiach i bada, co trzeba zrobić, aby ulżyć chłopom, gdy obejmie władzę (Bujak 1976).

Tak w ogólnym zarysie wyglądała folwarczna kultura organizacyjna. Co ciekawe, mimo dużego dystansu społecznego i konfliktu między pracownikami a kierującymi pracą, była ona dość jednorodna, co przejawiało się we wspólnocie obyczajów dworu i wsi oraz naśladowaniu dworu przez wieś (Bystron 1936, s. 248). Do podobnych konkluzji dochodzi Janusz Tazbir, stwierdzając, że „do lamusa legend historycznych odłożyliśmy już dawno opowieść o zasadniczej i nieprzekraczalnej granicy, jaka miała dzielić kulturę szlachecką od ludowej” (Tazbir 2001).

Nasuwa się jednak pytanie, czy wpływ zaborów oraz tworzący się kapitalizm nie wytworzyły jakichś nowych instytucji i wzorów kulturowych zmieniających polską kulturę organizacyjną i odrywających ją od folwarcznych korzeni? Zobaczmy zatem czy XIX-wieczny kapitalizm przyczynił się do modyfikacji polskiej kultury organizacyjnej.

Wydaje się to dość wątpliwe, z racji małej liczebności polskiego mieszczaństwa i jego ekonomicznej słabości. I tak np. w Królestwie Polskim, w 1865 r., 49% mieszkańców miast stanowili Żydzi (Lewandowski 1995, s. 108). W ekspansywnych ośrodkach kapitalistycznych udział ludności polskiej był wręcz marginalny, np. w Łodzi na początku XX w. Polacy stanowili 2% ludności, Czesi i Austriacy 3%, Niemcy 40%, a Żydzi 55% (ibidem, s. 109).

Możemy przyjąć, że dążenie do odzyskania państwa i towarzyszący mu nacjonalizm oraz relatywna odrębność kulturowa spowodowały, że u progu

niepodległości polska kultura gospodarcza miała charakter wyraźnie folwarczny.

Nieprzewidywalność zarządzania folwarkiem sprawiała, że świat instytucji jawił się pracownikom jako opresyjny i chaotyczny, w którym dotrzymanie umowy nie jest pewne, a uniknięcie kary zależy od dobrego humoru szefa folwarku albo od szczęścia. Jednocześnie bez wyraźnego powodu można doświadczyć dolegliwej kary nałożonej z powodu złego nastroju osoby obdarzonej władzą.

Historyczny transfer stosunków folwarcznych do współczesności był ułatwiony dzięki antykapitalistycznemu nastawieniu kultury literackiej. Dzieła klasyków polskiej literatury, nawet jeśli zawierają jednocześnie opisy fabryki i folwarku, ten drugi zawsze przedstawiają w lepszym świetle, czasami jako raj utracony (np. Władysław Reymont, *Ziemia obiecana*) albo ostoję polskości czy ideał urządzenia stosunków społecznych z panem, który wybaczają, i panią domu, która od czasu do czasu czymś chłopów obdarowuje. Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała zatem w równym stopniu kierujących i pracowników.

GOSPODARKA W POLSCE LUDOWEJ

I RESTYTUCJA ARCHETYPÓW GOSPODARKI FOLWARCZNEJ

Realizowany w latach 1944–1948 model gospodarki nie wykazywał znaczących różnic jakościowych wobec modelu przedwojennego. W zasadzie trafne były argumenty propagandy komunistycznej głoszące, że nowe zasady gospodarcze są kontynuacją metod gospodarowania, dzięki którym zbudowano Gdynię czy COP. Obiecywano również, że po 1945 r. realizacja tych zasad będzie bardziej konsekwentna, ponieważ do minimum ograniczona zostanie anarchizująca rola rynku. Ten argument również był adekwatny i logiczny, ponieważ podobne cele przyświecały administratorom gospodarki w okresie rządów sanacji. Dość często podkreślano, że ważne dla narodu osiągnięcia gospodarcze będą szybciej realizowane, gdy nie będą napotykać na przeszkodę w postaci bezosobowego i nieprzewidywalnego rynku.

Nowością miało być wprowadzenie zasad naukowych do administrowania procesami gospodarczymi, co uzasadniano koniecznością historyczną, końcem ekonomii anarchicznej, czyli czymś w rodzaju heglowskiego ducha dziejów.

Po 1949 r. rozpoczęła się w Polsce i innych krajach demokracji ludowej, zakończona powodzeniem, ofensywa na rzecz redukcji roli rynku. Oznaczało to odejście od modelu przypominającego przedwojenny kapitalizm administracyjny, a rozwój gospodarki określanej mianem socjalistycznej. Po 1956 r. okazało się, że rynek ma jednak pewne zalety, zrezygnowano zatem z jego całkowitej likwidacji. Ideałem partyjnych reformatorów była idea rynku regulowanego, którą próbowano wdrażać, jednakże bez wyraźnych sukcesów (Morawski 2001, s. 161).

Zastąpienie kapitalizmu socjalistycznymi stosunkami produkcji stało się przyczyną upodobnienia socjalistycznych instytucji politycznych i gospodarczych do instytucji feudalnych. Procesy te niektórzy badacze określają mianem neofeudalnych tendencji w socjalizmie państwowym (ibidem, s. 162). Analogie były rzeczywiście uderzające. I tak np. francuski historyk Jacques Le Goff wskazuje na fundamentalny dla feudalnej Europy ideał jednomyślności. Jednym z mechanizmów jej utrwalenia była wspólna religia, innym zaś dążenie do połączenia władzy świeckiej i duchownej, co udało się tylko w Bizancjum (Le Goff 1994, s. 272 i n.). Komuniści starali się zrealizować ten ideał poprzez eliminację religii, rezygnację z trójpodziału władzy, podporządkowanie państwa i gospodarki partii, kontrolę nad kulturą, mediami i zakazem samoorganizowania się poza kontrolowanymi przez państwo organizacjami. Inny badacz feudalnych obyczajów zwrócił uwagę na monopolistyczną organizację przemocy, polegającą na „koncentracji broni i zbrojnych w jednym ręku” (Elias 1980, s. 380). Jej odpowiednikiem w komunizmie było podporządkowanie sądów, armii i policji partii-państwu. Dodajmy do tego analogię do monopolu pana na sądenie, wykonywanie kar i nadzorowanie pracy.

Analogie do gospodarki folwarczej w sferze gospodarczej były dobrze widoczne. I tak, ważną cechą feudalizmu była niechęć do handlu, a pochwała wymiany naturalnej. Feudalne stosunki w średniowieczu z udziałem pieniądza łączyły się z kalkulacją i handlem, a więc procesami wymagającymi wysiłku intelektualnego, związanymi z ryzykiem, a więc zagrażającymi poczuciu bezpieczeństwa (ibidem, s. 341). Dla cytowanych wcześniej autorów XVII-wiecznych podręczników zarządzania wolnarkiem było oczywiste, że w obliczu trudności gospodarczych należy ograniczać wymianę rynkową i polegać na samozaopatrzeniu – w obronie przed destrukcją gospodarki folwarczej przez siły wolnorynkowe i w celu zabezpieczenia dominującej roli w państwie właścicieli folwarków.

Ponieważ władze PRL przyjęły za priorytet utrzymanie gospodarki niekapitalistycznej, to ograniczenie wymiany pieniężnej i notoryczny deficyt wymuszały identyczne formy ratowania równowagi w gospodarce, jak te zalecane dla gospodarki folwarczej. Innym wyrazem aspiracji władz komunistycznych do zrealizowania neofeudalnego ideału gospodarowania były m.in. rezygnacja z pobierania indywidualnych podatków dochodowych i zastąpienie ich opłatami ściąganych z socjalistycznych zakładów pracy oraz wspomaganie funduszu płac przez talony, przydziały itp.

W Polsce Ludowej nie było poddaństwa, ale istniał przymus pracy, zaś wymiana między socjalistycznymi zakładami pracy miała w znacznym stopniu charakter niepieniężny. Prowadzona w nich polityka motywacyjna była wspomagana przez ich pozaprodukcyjną działalność – budowę szkół zakładowych, domów kultury, ośrodków zdrowia, przedszkoli, ośrodków wczasowych, bibliotek itp. Jak wynika z badań, było to dość powszechne zwłaszcza w większych zakładach pracy, lokowanych w tzw. rejonach nowo uprzemysławianych (No-

wakowski 1969; Siemieńska 1969). W latach 80. socjalistyczne zakłady pracy zobowiązano m.in. do hodowli trzody chlewnej.

Socjalistyczny zakład pracy, podobnie jak folwark, oddzielał pracownika od państwa. Zakłady nie pełniły co prawda funkcji sądowniczych, ale miały uprawnienia administracji publicznej w sprawach socjalno-bytowych i pełniły istotne funkcje polityczne. Pojęcie obywatelstwa, w znacznie mierze zostało zredukowane do pojęcia pracownika. Z racji niemożności politycznej samoorganizacji, uczestnictwo w życiu politycznym realizowało się za pośrednictwem socjalistycznego zakładu pracy – w dwóch formach. Pracownik mógł dobrowolnie należeć do zakładowej ekspozytury partii rządzącej lub satelickich organizacji działających w zakładzie pracy. Drugi aspekt politycznej roli zakładu pracy polegał na przekazaniu mu zadań i kompetencji niezbędnych do organizowania pracowników wokół realizacji celów partii rządzącej. Do zadań socjalistycznych zakładów pracy należała również dbałość o postawy polityczne pracowników, chodziło o nieuzewnętrznianie postaw opozycyjnych. W podobny sposób właściciel folwarku doglądał postaw chłopów pod względem religijności.

Wewnątrz przedsiębiorstw nastąpiło wyraźne rozejście się struktur formalnej i nieformalnej. Z czasem ta druga zaczęła dominować. Jak zauważył Jan Poleszczuk, socjalistyczne planowanie i towarzyszący mu deficyt wszystkiego wytworzyły wtopienie pracy na rachunek własny w ramy organizacyjne zakładu pracy – w postaci wynoszenia mienia zakładu, np. narzędzi, robienia rzeczy prywatnych na państwowych maszynach itp. Ta swoista prywatyzacja doprowadziła do zastąpienia ładu technicznego ładem społecznym, w którym stosunki między pracownikami przestają być wyznaczane przepisami i normami technicznymi, a stają się zależne od interesów i cech osobowości konkretnych osób (Poleszczuk 1991, s. 128). Podobnie było w polskim wolnarku, gdzie, w porównaniu np. z Niemcami, dla kształtu relacji właściciel–pracownik większe znaczenie miał obyczaj niż przepis, zaś wewnątrz wolnarku przepisy państwowe nie obowiązywały.

W efekcie – socjalistyczne zakłady pracy były bardziej podobne do folwarków niż do typowych przedsiębiorstw kapitalistycznych.

Wraz z utrwalaniem się opisanych wyżej kluczowych instytucji gospodarczych i ich przenikania się z władzą polityczną w postaci partii-państwa, ta ostatnia uzyskała pozostawioną do dyspozycji państwu władzę nad zaspokojeniem potrzeb życiowych wszystkich obywateli. Dyskrecjonalność władzy wynikała z interakcyjnego efektu bezradności konsumenta na socjalistycznym rynku i dysponowania przez funkcjonariuszy państwa przydziałami, rozdzielnikiem i talonami. W efekcie, wolność przestała oznaczać możliwość wyboru sposobu zaspokajania potrzeb w ramach posiadanych zasobów finansowych. Dla wielu uczestników państwa stała się synonimem dostępu do przywilejów. Podobnie było w klasycznych społeczeństwach feudalnych, w których „człowiek wolny to ten, który ma potężnego opiekuna” (Le Goff 1994, s. 284) albo

przynajmniej dobrego pana folwarku, w którym pracuje. I tak np., gdy w latach 70. budowano nad Narwią dom letniskowy jednego z ówczesnych ministrów, obdzielił on talonami na samochody nie tylko budowniczych, ale także swoich wiejskich sąsiadów oraz niektórych ich krewnych z sąsiedniej wsi. W kilkadziesiąt lat później tym przykładem „dobrego pana” argumentuje się wyższość socjalizmu nad kapitalizmem, ponieważ w tym drugim ustroju nie zdarzyło się, aby rolnik dostał coś za darmo.

Realny socjalizm nie był powtórny feudalizmem, był tylko do niego podobny. Zastanówmy się teraz, na ile to podobieństwo mogło znaleźć odzwierciedlenie w kulturze, tj. wzorach zachowań i systemach wartości. Regulacje formalne i towarzyszące im sankcje, mające na celu odpowiednie zaprogramowanie zachowań społecznych, zmuszają ludzi do przystosowania się do nich. Nie przesądziło to jednak o tym, że na skutek podobieństwa instytucji socjalnych i feudalnych XX-wieczne społeczeństwo sięgnęło do o kilkaset lat wcześniejszych zachowań.

To, że tak się stało, spowodował mechanizm **regresji kulturowej**. Jego działanie byłoby nieznane, gdyby nie koncepcja archetypu Junga. W sytuacji frustracji albo dużej niepewności, podświadomie cofamy się w czasie i znajdujemy tam formy zachowań, które wcześniej zapewniały przystosowanie i były twórcze. Podobieństwo instytucji stwarza podobieństwo dylematów do rozstrzygnięcia, podobne sytuacje wywołujące frustrację, podobne źródła niepewności, a wraz z tym podobne reakcje, które z czasem utrwala się w podobnych wzorach zachowań.

Wśród robotników można było zauważyć nawrót do folwarcznej kultury pracy, podobnie jak wśród dysponentów regresję do ról zarządców folwarków. Po stronie kultury ludowej mieliśmy zatem do czynienia z folwarczną etyką pracy i zbiegostwem w poszukiwaniu lepszych warunków pracy – co określano mianem fluktuacji zatrudnienia oraz przenikaniem się buntowniczości i rebelianctwa z zapotrzebowaniem na paternalizm. Zarówno folwark, jak i socjalistyczny zakład pracy były także instytucjami politycznymi. Zarówno właściciel folwarku, jak i kierownik socjalistycznego zakładu pracy występowali w kilku rolach i rola menedżera wcale nie musiała się wysuwać na plan pierwszy. Władza dysponentów państwowych środków produkcji nie była tak duża, ale znaczna część z nich identyfikowała się z politycznymi funkcjami zakładu pracy i definiowała swój status w kategoriach realizowania misji mobilizacji załóg i utrwalania socjalistycznych stosunków produkcji.

POLSKA KULTURA ORGANIZACYJNA W KONTEKŚCIE MIĘDZYNARODOWYM

Współcześnie nadal mamy do czynienia z przenikaniem się w polskiej kulturze organizacyjnej wzorów folwarcznych i właściwych dla kultury rynkowej. A oto przykład folwarczno-opresyjnego zarządzania fabryką drutu.

„Kiedyś przed Bożym Narodzeniem firma zwolniła 40 wykwalifikowanych pracowników, a kilka dni potem rozpoczęto nabór nowych. Poszłam wtedy do (właściciela) i zapytałam, o co chodzi. Odpowiedział za niego dyrektor... stwierdził, że trzeba zwalniać i przyjmować, bo wtedy się ludzie boją. A jak się boją, to dobrze. (Właściciel) słuchał i milczał... Dyscyplina jest idealna. Raz w nocy prezes podjechał pod bramę i portier, który podsypiał, nie zdążył w porę otworzyć. Auto musiało się na chwilę zatrzymać. (Właściciel) tak się wściekł, że najpierw chciał zwolnić całą zmianę portierów, w końcu poleciał tylko ten jeden. Ci, którzy pracują w Tele-Fonice, mają odruch, jak się spotykamy na ulicy, że rozglądają się na boki, czy nikt nie widzi. A jak idą we dwóch, to rozmowy w ogóle nie ma, bo jeden boi się drugiego” (Białoński 2002).

Kolejny przykład ilustruje barokowy stosunek do zarządzania państwem – minister nie pozwala podległej sobie policji egzekwować przepisów prawa z powodu prymatu łaskawości osobistej nad bezosobowym obowiązkiem.

„Minister spraw wewnętrznych Krzysztof Janik poinformował w Radiu Zet i w telewizji, że blokowania dróg w ramach akcji protestacyjnych policja nie będzie traktowała jako łamania prawa, bo nie jest ślepa i głucha na ludzkie problemy. Jak powiedział, tak zrobił – policja stała w sympatycznej komitywie z rolnikami blokującymi drogę w przygranicznych Bezledach. (...) Ten uwieńczony sukcesem sposób rozwiązywania swoich problemów podchwycili natychmiast rzeszowscy rolnicy, którzy rozpoczęli blokadę drogi przy granicy ze Słowacją w Barwinku. Kolejne blokady zapowiedział właśnie Lepper: będzie to protest legalny, bo uzasadniony moralnie. Zapewne odbędzie się pod wspólnym okiem policjantów” (na podst. Siedlecka 2002).

Spróbujmy teraz opisać osobliwości polskiej kultury organizacyjnej na tle Stanów Zjednoczonych i Europy. Dotychczasowe badania nad tzw. europejskim stylem zarządzania ograniczały się do państw Europy Zachodniej. Wynika z nich, że mimo narodowych odmienności da się znaleźć cechy różniące zarządzanie europejskie od amerykańskiego. Kierowanie w Stanach Zjednoczonych cechuje skrupulatne stosowanie „akademickich” – wyuczonych na uczelniach – technik zarządzania, podczas gdy w Europie są one zaledwie punktem wyjścia. Kierowników amerykańskich cechuje zdyscyplinowane i ustrukturuowane myślenie. Dobrym tego przykładem jest znany w Polsce podręcznik zarządzania autorstwa Jamesa Stonera i Charlesa Wankela. Czytelnik ma wrażenie, jakby podręcznik zawierał jedynie zasady logiki formalnej zastosowane do analizy zachowań kierowniczych i sposobu myślenia o organizacji (Stoner, Wankel 1994). Amerykańscy kierownicy dążą do przełożenia prognoz na wielowariantowe instrukcje itp. Każde ważniejsze przyszłe zdarzenie powinno być przeanalizowane w taki sposób, aby w przypadku gdyby do niego doszło, można było do niego dopasować jedną z opracowanych wcześniej procedur. Towarzyszy temu przekonanie, że da się wykryć uniwersalne zasady zarządzania, mające zastosowanie do kierowania wszelką działalnością gospodarczą, niezależnie od branży czy sektora.

W Europie uważa się, że aby dobrze zarządzać, powinno się znać specyfikę danej branży. Europejski styl zarządzania cechuje intuicjonizm,

większa wrażliwość społeczna (dążenie do zaspokojenia potrzeb afiliacyjnych i uczestnictwa w decyzjach). Intuicjonizm z natury rzeczy jest raczej partykularny niż uniwersalny. W firmach europejskich zarządzanie jest słabiej ustrukturuwane i mniej sformalizowane, „Europejczyk rozpoczynający pracę w USA będzie zaskoczony, odkrywszy, że istnieje zestaw gotowych, uprzednio przemyślanych odpowiedzi na prawie każde pytanie, Amerykanin oceni zarządzanie europejskie jako mniej ustrukturuwane, mniej zdyscyplinowane i bardziej chaotyczne” (Bloom i Calori 1996, s. 43). W sferze realizacji Europejczycy są mniej rygorystyczni od Amerykanów, ponieważ „nigdy nie oczekują, że kryteria przez nich postawione będą w stu procentach spełnione” (ibidem s. 93). Mamy tu zatem do czynienia z opozycją: uniwersalizm i intelektualizm po stronie amerykańskiej i intuicjonizm oraz partykularyzm (doraźne reakcje) po stronie europejskiej.

Interesujące rezultaty przynosi zastosowanie metafory płciowej do porównawczej analizy kultur organizacyjnych. Na tle amerykańskiej kultura europejska jest kulturą kobiecą (ibidem). Jej uczestnicy wysoko cenią poczucie bezpieczeństwa i stałość zatrudnienia, dobre stosunki ze współpracownikami, a zwłaszcza kierownikiem, skromność, nieokazywanie ambicji. Relatywnie niżej cenione są osiągnięcia, natomiast sympatię wzbudzają „nieudacznicy i antybohaterowie” (Hofstede 2000, s. 149). Konflikty organizacyjne są raczej tłumione, praca nie jest najważniejszą wartością w życiu i ustępuje miejsca rodzinie, duży nacisk kładzie się na egalitaryzm płacowy. Dla pracowników duże znaczenie ma przynależność grupowa, bliskie kontakty, od innych ludzi oczekuje się wsparcia i pomocy. Kobięce i męskie cechy kulturowe nie odnoszą się tylko do porównania Europa–Stany Zjednoczone, mają one wymiar ogólnosiwiatowy, także i Europa jest pod tym względem zróżnicowana.

Nie ulega wątpliwości, że polska kultura organizacyjna ma wyraźne cechy kobiece i ich natężenie jest większe niż przeciętnie w Europie Zachodniej. Wewnątrz europejskie różnice kultur organizacyjnych są wielowymiarowe. Najczęściej jednak analizowane są wymiar instytucjonalny (nastawiony na analizę relacji między podstawowymi instytucjami gospodarczymi a politycznymi i konstruowanie na tej podstawie modeli kapitalizmu, np. manczesterskiego, nadreńskiego itp.) oraz drugi – odwołujący się do historii i operujący podziałami: Europa Łacińska *versus* Północna albo protestancka *versus* katolicka. Podziały te sięgają głęboko w historię europejską, do czasów Cesarstwa Rzymskiego, kiedy to zaznaczył się wyraźny podział na cywilizowane ziemie południowoeuropejskie, długo pozostające pod panowaniem Rzymu, i barbarzyńską północ Europy. Jak pisze Henryk Samsonowicz, jeszcze na początku XV w. sytuacja gospodarcza i cywilizacyjna południa Europy była korzystniejsza niż północy (Samsonowicz 1999). Zaczęło się to zmieniać wraz z pojawieniem się reformacji i kapitalizmu. Do powstania nowego ustroju walczył się protestantyzm, a zwłaszcza jego kalwińska odmiana. Podobnie jak protestantyzm, kapitalizm zapuścił korzenie na północy Europy. Około

XVII w. nastąpiło przeniesienie głównych ośrodków życia gospodarczego Europy z południa na północ (ibidem, s. 116).

W Europie na północ od Alp zarysował się podział na kraje protestanckie i katolickie oraz prawosławne, mający wyraźne korelaty kulturowe, gospodarcze i dość długo polityczne. Współcześnie odrębności te są widoczne także w sferze kultury organizacyjnej. Autorzy książki o zarządzaniu europejskim zwracają np. uwagę na różnice między krajami północnymi i łacińskimi – paralelne do religijnego podziału Europy na kraje katolickie i protestanckie (Bloom i Calori, s. 84 i n.). Biorąc pod uwagę miejsce Polski na europejskiej mapie kulturowej, podział religijny jest wygodniejszy do analizowania i lepiej osadzony w historii. Praca Mole’a, poświęcona zróżnicowaniu kultur organizacyjnych, przywołuje wiele przykładów podobieństwa krajów katolickich Unii Europejskiej i ich odrębności od protestanckich (Mole 2000). Ciekawe rezultaty uzyskano w efekcie badań nad menedżerami z 30 krajów, zajmującymi stanowiska wyższe niż średnie kierownicze, którzy w latach 1986–1993 uczestniczyli w ponad 500 seminariach organizowanych przez Centrum Studiów nad Międzynarodowym Biznesem w Holandii. Także i tutaj różnice postaw można przypisać różnym doświadczeniom religijnym krajów (na podst. Hampden-Turner, Trompenaars 1998). W naszych badaniach² uwzględniliśmy kilka pytań zastosowanych przez autorów tych badań. Odpowiedzi zagranicznych respondentów porównamy z odpowiedziami osób zajmujących na tyle wysokie stanowiska kierownicze, że ich podwładni mają własnych kierowników. Warunek taki spełniało 160 naszych respondentów. Oto rezultaty badań.

Tabele 1a–1c. Polscy i zagraniczni kierownicy – zapotrzebowanie na afiliacyjność i kolektywizm
Tabela 1a

(a) nowy pracownik musi przede wszystkim pasować do grupy, zespołu, w którym będzie pracować						
(b) nowy pracownik musi przede wszystkim posiadać umiejętności, wiedzę i udokumentowane sukcesy odniesione w poprzedniej pracy						
Liczba odpowiedzi typu (b) %						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wlk. Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
92	91	71	87	62	57	64

Tabela 1b

Który z niżej wymienionych rodzajów pracy bardziej P. odpowiada?						
(a) praca, w której ocenia się efekty wspólnej pracy niezależnie od osobistego wkładu						
(b) praca, w której ocenia się przede wszystkim indywidualną aktywność i osobiste zasługi						
Liczba odpowiedzi typu (b) %						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wlk. Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
97	96	90	84	69	69	63

² Badania przeprowadzono w 13 miastach.

Tabela 1c

Kiedy lepiej wykonuje P. swoją pracę? (a) gdy współpracownicy znają mnie osobiście i akceptują (b) wystarczy, żeby współpracownicy szanowali moją pracę, nieważna jest ich akceptacja i przyjaźń						
Liczba odpowiedzi typu (a) %						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wlk. Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
18,0	12,5	24,1	27,1	33,6	24,6	64,4

Źródła: rezultaty zagraniczne (Hamden-Turner, Trompenaars 1998, s. 58, 219); dane polskie – badania własne.

Postawy menedżerów amerykańskich (Stany Zjednoczone i Kanada) wyraźnie różnią się od postaw menedżerów europejskich – nastawionych bardziej kolektywistycznie i w większym stopniu oczekujących prestiżu i emocjonalnego wsparcia. Postawy menedżerów europejskich z krajów katolickich i protestanckich są wyraźnie zróżnicowane, chociaż nie różnią się tak znacznie. Menedżerowie z europejskich krajów protestanckich są mniej kolektywistyczni i mniej afiliacyjni. Postawy polskich kierowników są zbliżone do postaw kierowników z krajów katolickich, z tym że są bardziej kolektywistyczne od prezentowanych przez menedżerów z dwóch innych krajów katolickich. Natomiast tym, co się rzuca w oczy (zob. tabela 1c) jest duże zapotrzebowanie na emocjonalne wsparcie ze strony współpracowników. Widać wyraźne emocjonalne uzależnienie od otoczenia polskich kierowników. Warto zauważyć, że podobnie odpowiadają na pytanie z tabeli 1c kierownicy niższych szczebli, właściciele przedsiębiorstw i pozostali pracownicy. Oznacza to, że kolektywizm i emocjonalne uzależnienie od otoczenia są immanentnymi cechami polskiej kultury organizacyjnej.

Inny możliwy zakres analizy polskiej kultury organizacyjnej w Europie to różnice – Europa Wschodnia *versus* Zachodnia. Początki tego podziału sięgają wczesnego średniowiecza. W literaturze przedmiotu dobrze opisano różnice między Europą Zachodnią a Środkowo-Wschodnią. W średniowieczu różnice polityczne i ekonomiczne nie miały jakościowego charakteru (Kłoczowski 1998). W sferze gospodarczej osiągnęto, co prawda, niższą efektywność, ale w Europie Środkowo-Wschodniej istniały te same instytucje co w Europie Zachodniej, z tą różnicą, że na Wschodzie nieco później je wprowadzano. Jakościowe odmienności pojawiły się w XVI w. i później wraz z powstaniem gospodarki folwarcznej na wschód od Łaby. Folwark jako kluczowa instytucja gospodarcza spowodował upodobnienie się stosunków gospodarczych w krajach leżących na wschód od Łaby – od Prus do Rosji, przez Czechy, Węgry i Chorwację na południu Europy. Niezwykłe cechy tego sposobu produkcji to duży dystans między kierownikiem-właścicielem a pracownikami wykonawczymi, solidarność pracowników skierowana przeciwko kierownictwu, kolektywizm i relatywizm etyczny (kradzież w grupie własnej jest dolegliwie karana, ukraść coś właścicielowi nie jest naganne) (Bystroń 1936).

Analizę wspólnych cech wschodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej w kategoriach dziedzictwa wzorów po gospodarce folwarczej komplikuje fakt przynależności niektórych społeczeństw do bizantyńskiego kręgu kulturowego. Dla niektórych badaczy (np. Huntington 1997) granica zasięgu religii katolickiej i prawosławnej jest równoznaczna z granicą cywilizacyjną. Inni autorzy (np. Konrad i Szelenyi 1979) mówią o dużym podobieństwie instytucji politycznych, gospodarczych i postaw w krajach wschodnioeuropejskich. Niestety nie mamy jak dotąd systematycznych ilościowych badań tej problematyki, a jedynie pośrednie wskazówki.

W trakcie badań nad więzią społeczną, instytucjami i ich związkiem z samobójstwami Tomasz Masaryk, a wcześniej Durkheim stwierdzili, że siła więzi społecznej rośnie wraz z przesuwaniem się od protestantyzmu, poprzez katolicyzm do prawosławia. Specyfiką tego ostatniego jest podporządkowanie strażnika norm moralnych (Kościoła) państwu. Zastanówmy się, na ile kolektywizm prawosławny jest silniejszy np. od polskiego.

Podstawą strukturalizacji społecznej są w Polsce grupy rodzinno-koleżeńskie, kształtujące orientacje wobec innych grup i instytucji. W efekcie osobnik dąży do tego, aby jego uczestnictwo w organizacji politycznej i ekonomicznej miało taki sam charakter, jak w rodzinie (emocjonalne współbrzmienie, kontakty osobiste, prymat lojalności osobistej nad formalną, odrzucenie bezosobowości, matriarchat albo patriarchat wobec podwładnych itp.).

W latach 90. John Mole badał kulturę organizacyjną w Rosji. A oto synteza wniosków z jego badań: „Podstawową jednostką społeczną jest rozszerzona rodzina, powiększona o grono bliskich przyjaciół (...) panują tu oligarchie rodzinne (...) dzieci wybierają zawód uprawiany przez pokolenia ich przodków. Nadal trudno tu zostać dziennikarzem, jeżeli nie jest to zawód któregoś z rodziców, lub dyplomatą, o ile nie jest się dzieckiem dyplomaty” (Mole 2000, s. 246). Komunistyczny system gospodarczy w Rosji mógł funkcjonować tylko „w oparciu o nieformalne siatki menedżerów i biurokratów, którzy wymieniali między sobą usługi i towary (...). Teraz po załamaniu się bardziej oficjalnych struktur owe rodziny stały się jeszcze ważniejsze” (ibidem, s. 251). Z badań nad przedsiębiorstwami prywatnymi, które prowadziłem we Włocławku, wynikało, że wiele z nich zwiększyło obroty po 1990 r., aby niedługo po tym zbankrutować. Stało się tak m.in. dlatego, że ich właściciele nie byli w stanie dokonać delegacji i zatrudnić ekspertów w tych sprawach, na których się nie znali (Hryniewicz 1994). Podobnie jest w Rosji, gdzie „rosyjscy szefowie nie umieją jeszcze przekazywać części władzy swoim podwładnym” (Mole 2000, s. 257).

Podobieństwo strukturalizacji społecznej Polski i Rosji jest zatem dość wyraźne. Z drugiej jednak strony, w Polsce stowarzyszenia ponadrodzinne mają większe znaczenie niż w Rosji i co za tym idzie większe są też doświadczenia w zakresie bezosobowego uczestnictwa. Oznacza to, że formalne wymogi i bezosobowe procedury są w Polsce bardziej tolerowane i akceptowane.

Na podstawie dotychczasowych analiz możemy przyjąć, że wschodnioeuropejską kulturę organizacyjną wyróżnia relatywnie silniejszy niż na zachodzie Europy kolektywistyczny partykularyzm i personalizm, z czego wynika, że bezoosobowe reguły i indywidualne zobowiązania wobec abstrakcyjnych symboli, takich jak np. uczciwość czy prawda, dość często ustępują pierwszeństwa zobowiązaniom osobistym wobec członków własnych grup rodzinno-koleżeńskich. Potwierdzają to wyniki badań realizowanych przez Dobrosławę Bartkowską-Nowak, która zastosowała technikę trzech pytań projekcyjnych do poznania sposobu rozstrzygnięcia dylematu: czy dać świadectwo prawdzie i narazić na straty przyjaciela, czy postąpić odwrotnie, a następnie porównała własne wyniki badań z wynikami badań międzynarodowych Alfreda Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera. Okazało się, że polscy respondenci mniej więcej dwukrotnie rzadziej wybierali opcję wierności prawdzie niż np. respondenci w Stanach Zjednoczonych, Szwajcarii, Finlandii, Holandii czy Wielkiej Brytanii. Podobne wyniki do polskich uzyskano w Rosji, Serbii, Czechach i Bułgarii (na podst. Bartkowska-Nowak 2001, s. 92–93).

Podsumujmy teraz dotychczasowe dokonania. Wyraźnie zarysowały się różnice europejskiej kultury organizacyjnej w przekroju Wschód–Zachód i katolicyzm–protestantyzm. Polska kultura organizacyjna sytuuje się w kręgu wschodnioeuropejskim i katolickim.

W współczesnych analizach porównawczych kultur narodowych duże znaczenie przypisuje się odmiennościom w najnowszej historii Europy Wschodniej i Zachodniej. Towarzyszy temu wiele kłopotów z właściwą oceną tych różnic. Weźmy na przykład próbę ustalenia różnic w natężeniu kolektywizmu między Europą Zachodnią a Wschodnią. Poniżej przytoczę pogląd niemieckiego politologa na tę kwestię, który, jak sądzę, dość dobrze odzwierciedla, w jaki sposób zachodni Europejczycy patrzą na Europę Wschodnią. Klaus Bachmann stwierdza, że począwszy od lat 60., Niemcy i inne kraje Europy Zachodniej przeszły ewolucję, której skutkiem „był zanik myślenia w kategoriach zbiorowych (rodzina, naród)... Wiązało się to z większym dystansem do przeszłości... Nowy paradygmat w debatach niemieckich – będący konsekwencją zmian ekonomicznych i społecznych – powoduje powstawanie takich muzeów i pomników, jak Niemieckie Muzeum Historyczne, pomnik Holocaustu w Berlinie czy nieistniejące jeszcze Centrum przeciw Wypędzeniom. Wszystkie one mają jeden wspólny mianownik – pokazują losy jednostki w burzliwych dziejach Europy i przykładają miary społeczeństwa obywatelskiego do przeszłości... W Polsce zmiana paradygmatu dokonywała się w odwrotnym kierunku niż w krajach zachodnich. Koniec lat 60. i lata 70. to czas rozkwitu myślenia w kategoriach narodowych – rehabilitacja AK i gierkowski dogmat o narodowej jedności Polaków...Ta epoka skończyła się w Polsce definitywnie dopiero w latach 90. (Bachmann 2006). W myśl cytowanego autora, różnice między Wschodem a Zachodem Europy mają głęboki, jakościowy charakter. Czy tak jest rzeczywiście? Na początek odnotujmy kilka osobliwości tej argumentacji.

Centrum Wypędzonych to indywidualizm, ale muzeum Ziem Odzyskanych to kolektywizm, niemieckie trwanie przy zjednoczeniu Niemiec to indywidualizm i społeczeństwo obywatelskie, a moralno-polityczna jedność to kolektywizm i nacjonalizm.

W naukach społecznych przyjęto za oczywiste, że te same wskaźniki identyfikują te same zjawiska. Muzeum poświęcone jakiejś zbiorowości w jednym i drugim kraju zawsze znaczy to samo. Tak jak liczba skazanych jest wskaźnikiem przestępczości w Polce i w Niemczech, w takim samym stopniu muzeum jest wskaźnikiem kolektywnego stosunku do jego zawartości w Zachodniej i Wschodniej Europie. Jeżeli trener futbolistów niemieckich na Mistrzostwach Świata mówi, że Niemcy nie powinni się wstydzić swojego patriotyzmu, a polski komentator argumentuje, że przegrany mecz odsłania polskie wady narodowe, to w obu przypadkach jest to ocenianie tych samych wydarzeń przez pryzmat wartości narodowych, czyli nacjonalizm. I nie może być inaczej, chyba że wymyślimy jakieś nowe zasady wnioskowania.

Ponadto kolektywizm może się przejawiać w różnych formach. Powyżej była mowa o nacjonalizmie i solidarności mikrogrupowej. Jest jeszcze kolektywizm państwowy. Może się przejawiać w postaci totalitaryzmu, autorytaryzmu, może też polegać na traktowaniu władzy państwowej i jej poleceń z daleko idącym pietyzmem³. Ten rodzaj kolektywizmu, nazwijmy go państwowym, nie wykazuje silnych różnic w przekroju Europa Zachodnia *versus* Wschodnia. Raczej mamy tu do czynienia z podobieństwem Rosji i Niemiec, gdzie jest on dość wyraźny, i Francją, Włochami czy Polską, gdzie kolektywizm państwowy jest relatywnie bardzo słaby. Co się zaś tyczy nacjonalizmu, to trzeba poszukać jakichś lepszych wskaźników, ale to nie leży w głównym nurcie tych analiz.

Co się tyczy kolektywizmu rodzinnego, o którym wspomina Bachmann, to w Europie Wschodniej jest on rzeczywiście silniejszy. Z tym jednak, że tak było od dawna. W Europie tendencja do indywidualizacji jest widoczna już od czasów średniowiecza, kiedy zaczęła się rozpadać wspólnota rodowa. Późniejsze znaczące impulsy przyspieszające indywidualizację to reformacja i oświecenie.

Konkludując, stwierdzimy, że kolektywizm wschodnioeuropejski w zakresie kultury organizacyjnej jest relatywnie większy niż w Zachodniej Europie, ale różnice nie mają charakteru jakościowego. Kulturową osobliwością Europy Wschodniej jest od wieków trudność współżycia z Europą Zachodnią. Źródłem problemów są zachodni Europejczycy i ich innowacyjność. Materialne efekty tej innowacyjności są powszechnie pożądane, jednak źródłem kłopotów jest to, że mogą one być efektywnie wytwarzane tylko w specyficznej otocze instytucjonalnej i kulturowej. Na wschodzie Europy konieczność importu nowych technologii nie budzi na ogół zastrzeżeń, natomiast konieczność

³ Pietyzm – ruch religijny i etyka upowszechniana m.in. w Prusach, kładąca nacisk na posłuszeństwo wobec państwa.

importu niezbędnego otoczenia instytucjonalnego – tak. Bodźce płynące z Europy Zachodniej są od dawna dyskutowane w kontekście tożsamości narodowej i kulturowej. W Polsce te dyskusje trwały co najmniej od oświecenia i nasileniu uległy w XIX w. (zob. np. Jedlicki 2002; Kizwalter 1999, s. 184 i n.). Podobnie jak obecnie, tak i w XIX w. byli zwolennicy trwania przy swoim i zwolennicy przyjmowania wpływów. Oczywiście podział nie przebiegał dokładnie wokół opozycji „tak”–„nie”, ale podobnie jak obecnie spierano się o to czy przejmować szybciej czy wolniej i czy wszystko, czy tylko wybrane elementy.

Dość interesująco wygląda uczestnictwo Polski w głównych europejskich nurtach ideowych – Polska uczestniczyła we wszystkich, ale z właściwym sobie rozłożeniem akcentów. Szczególnie intensywnie uczestniczano i przyjmowano barok i romantyzm, nieco słabiej oświecenie i pozytywizm.

Spróbujmy teraz odnieść te rozważania do zarysowanych wcześniej czynników sprawczych współdziałania zbiorowego. Barokowy romantyzm jest związany z prymatem ekspresji emocjonalnej nad refleksją, kalkulacją i planowaniem. Od strony socjologicznej oznacza to, że w kształtowaniu postaw czynnik emocjonalny często dominuje nad czynnikiem poznawczym. Przesadne byłoby stwierdzenie, że kierowanie się emocjami jest uważane za bardziej wartościowe niż kierowanie się kalkulacją i planowaniem. Niemniej można zaobserwować, że ekspresja emocjonalna, także w pracy, jest wartością autoteliczną. W nowoczesnych organizacjach pracowników obowiązuje bezosobowość. Jednak niektórzy kierownicy uznają, że wolność barokowej ekspresji jest takim samym przywilejem kierowniczym jak dodatek finansowy (zob. rozdziały 3 oraz 5).

Poziom indywidualizmu etycznego jest w Polsce mniejszy niż w Zachodniej Europie. Na tle Zachodniej Europy polski kolektywizm jest duży i przybiera postać kolektywizmu rodzinno-koleżeńskiego. Opisane wcześniej emocjonalne uzależnienie od otoczenia polskich kierowników i pracowników skłania do wniosku, że **bezosobowość** jest w polskim społeczeństwie słabiej ugruntowana niż na zachodzie Europy i w USA. Niestety nie dysponujemy bezpośrednimi miernikami uniwersalizmu i racjonalności analitycznej. Niemniej biorąc pod uwagę dotychczasowe analizy, możemy przyjąć, że kolektywizm koleżeńsko-rodzinny z natury rzeczy łączy się z dużym znaczeniem logiki substancjalnej w ocenie argumentów (rację mają nasi). W dziedzinie komunikacji społecznej mamy do czynienia ze szczególną transformacją kategorii językowych. Na przykład zrozumienie na gruncie logiki kartezjańskiej oznacza, że zdanie o danym stanie rzeczy wypowiedziane przez osobę A wywołuje u osoby B wyobrażenie dokładnie takiego samego stanu rzeczy. Na gruncie barokowego romantyzmu „zrozumienie człowieka przez człowieka” oznacza stan emocjonalnego współbrzmienia, polegający na wyrażeniu takich samych uczuć wobec tego, co nienawistne albo pożądane. Wymiana informacji służy raczej potwierdzeniu więzi społecznej niż poszukiwaniu prawdy. Często rażące błędy we wnioskowaniu są uznawane za mniejsze zło niż wygłoszenie od-

miennego poglądu. Redukuje to poziom **racjonalności analitycznej i uniwersalizmu**. Musi to prowadzić do mniejszej przewidywalności zachowań i relatywnie większego chaosu stosunków społecznych. Wiąże się z tym relatywnie niski poziom **wzajemnego zaufania**.

Spróbujmy teraz zastanowić się, jakie wnioski wynikają stąd dla uczestnictwa ludzi w procesie pracy? Zacznijmy od motywacji. Folwarczne i kolektywistyczne elementy polskiej kultury organizacyjnej powinny sprzyjać nadawaniu relatywnie dużego znaczenia potrzebom społecznym, tzn. miłej atmosferze i przyjaźni w miejscu pracy. Można oczekiwać, że niski poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego skutkował będzie niską efektywnością uczestniczących (demokratycznych) stylów kierowania. W dalszych fragmentach opracowania zobaczymy, że oczekiwania te są uzasadnione.

PODSUMOWANIE

Kultura organizacyjna jest zespołem wzorów zachowań i wartości regulujących zachowania ludzi w działaniach zbiorowych w procesie pracy. Jest ona wytworem historycznym. Współczesne odtwarzanie zachowań wyuczonych kilkaset lat wcześniej dokonuje się dzięki archetypom. Pierwsze masowe zjawiska wspólnej pracy, w skali ponadrodzinnej i wyspecjalizowanej w dostarczaniu tych samych produktów, pojawiły się w Polsce wraz z ekspansją gospodarki folwarcznej. Wtedy właśnie ukształtowały się archetypy zachowań pracowników i kierowników. Spośród nowożytnych nurtów ideowych najsilniej odcisnęły się w polskiej kulturze barok i romantyzm. Zaowocowały one podwyższoną emocjonalnością i nieco słabszą recepcją kartezjańskiego ideału kulturowego zawierającego kanony racjonalnego myślenia. Renesans i dostosowanie archetypów gospodarki folwarcznej do epoki przemysłowej dokonały się wraz z ugruntowaniem się w Polsce gospodarki komunistycznej. Po zmianie ustroju ekonomicznego archetypy zachowań folwarcznych są nadal widoczne. Miejsce polskiej kultury organizacyjnej w Europie jest określane przez przynależność do wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego i katolickiego kręgu kulturowego.

MODELE MOTYWACYJNE

WSTĘP

Przedmiotem dalszych wywodów będzie prezentacja wyników badań nad motywacjami pracowniczymi. Motyw to jedna z najważniejszych kategorii opisujących zachowania ludzi w organizacjach. Uważa się, że każde działanie człowieka ma motyw. Poznanie go jest równoznaczne z możliwością przewidywania ludzkich zachowań. Z punktu widzenia efektywnego zarządzania, wiedza o motywacjach zachowań pracowniczych ma bezwzględnie podstawowe znaczenie, ponieważ daje możliwość takiego oddziaływania na ludzi, aby ich zaangażowanie w dobre wykonanie pracy było możliwie jak największe.

W pierwszej części rozdziału zaprezentuję poglądy na temat pochodzenia motywacji i ich związku z potrzebami, po to, by pokazać konkretną treść dążeń i oczekiwań pracowniczych. Następnie, skrótowo, omówię dotychczasowe badania nad motywacjami. Posłuży to jako podstawa do doboru wskaźników użytych do opisu motywacji wobec pracy w badanej populacji. Omówię też konstrukcje modeli motywacyjnych, służące do zobrazowania różnic w nastawieniu do pracy wśród badanych pracowników.

Ostatnia część rozdziału poświęcona jest analizie związku motywacji z efektywnością gospodarczą. W tym celu wyselekcjonowano osobników o motywacjach sprzyjających osiągnięciom i inicjatywie, a następnie przeanalizowano szanse wykorzystania tych motywacji w środowisku pracy.

POTRZEBY, MOTYWACJE I ICH ZNACZENIE DLA KIEROWANIA LUDŹMI

Nastawienie człowieka do pracy jest równoznaczne z zaistnieniem motywacji – o wysokim lub niskim poziomie. Wysoki poziom jest równoznaczny z nastawieniem pozytywnym, niski zaś z negatywnym. Studia nad motywacjami pracowniczymi służą odpowiedzi na pytanie, co należy zrobić, aby pracownicy chcieli się zaangażować w pracę, co oznacza tu gotowość do dołożenia starań i przejawianie inicjatywy na rzecz jak najlepszego wykonania zadań. Znalezienie odpowiedzi na pytanie o motywację do zaangażowania w pracę jest w zasadzie równoznaczne z uzyskaniem wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach pracowników wobec pracy. Użyteczność tych badań dla zarządzania organizacjami polega na tym, że wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowniczym,

zwiększamy poziom ich zaangażowania w wykonywaną pracę. To z kolei zmniejsza konieczność ścisłego nadzoru i opracowywania drobiazgowych instrukcji oraz procedur, zakres konfliktów, a dzięki temu koszty kierowania.

Termin motywacja bywa najczęściej używany w dwóch znaczeniach. Po pierwsze, **motywacja oznacza powód skłaniający pracownika do zaangażowania się w pracę**. Powody te są zarazem warunkami, które muszą być spełnione, aby pracownicy zaangażowali się w pracę. Drugie rozumienie terminu motyw, wypracowane na gruncie teorii oczekiwań, definiuje go jako stan, który przez danego osobnika jest uważany za korzystny i możliwy do osiągnięcia. W ramach tego opracowania motyw będzie równoważny z oczekiwaniami wobec pracy.

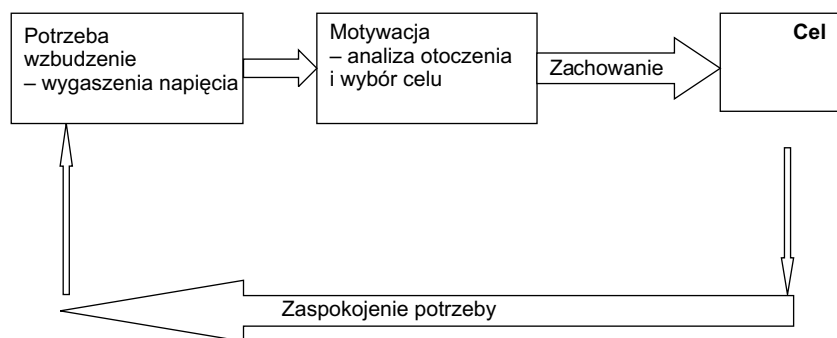
Systematyczne badania nad motywacjami zapoczątkowano na gruncie naukowej organizacji pracy. W efekcie badań wypracowano wizję pracownika nastawionego na zwiększanie zarobków oraz unikanie wysiłku fizycznego, odpowiedzialności i inicjatywy. Później zauważono znaczenie motywów związanych z przynależnością do grup społecznych i dobrymi relacjami ze współpracownikami, a następnie, za sprawą Fredericka Herzberga, zaczęto eksploatować motywacyjne znaczenie twórczej pracy i rozwoju intelektualnego. Mamy tu do czynienia z ewolucją wizji natury ludzkiej (osobowości) od jednostronnego ujęcia, akcentującego fizjologiczny modus pracownika, do ujęć kompleksowych, kładących nacisk na rozwój intelektualny, twórczość, emocjonalną wrażliwość i społeczną przynależność.

Skąd się biorą motywacje i na czym polegają? Motywacje uruchamiają działania ludzkie i wiążą się ze wzbudzeniem energii i ukierunkowaniem wysiłku na cel. W trakcie takiego pobudzenia uwaga osobnika koncentruje się na bodźcach związanych z celem. Reakcje są zorganizowane, ukierunkowane na cel i kontynuowane aż do jego osiągnięcia (Zimbardo 1994, s. 312 i n.; Mietzel 2001, s. 96). W tym przypadku motyw jest tożsamy z terminem siła woli. Każde ludzkie zachowanie nakierowane na osiągnięcie jakiegoś celu jest poprzedzone motywem. Uruchomienie motywacji jest równoznaczne z zaburzeniem równowagi organicznej albo osobowościowej (na podst. Doliński i Łukaszewski 2000, s. 457–477). Skąd się biorą te zaburzenia równowagi i do jakich zachowań skłaniają one ludzi?

Z punktu widzenia przewidywania zachowań ludzkich, pytanie to ma charakter fundamentalny. Potoczne obserwacje ludzkich zachowań pozwalają stwierdzić, że ludzie dążą do różnych celów. Jeżeli tak by było, to praktycznie każdy może zachować się w dowolny sposób i możliwość przewidywania zachowań praktycznie spadałaby do zera. Wiemy, co prawda, że każde działanie celowe (motywowane) jest poprzedzone napięciem, powstaje jednak pytanie, jaka jest natura tych napięć, kiedy powstają i czego dotyczą. Krótko mówiąc, chodzi o odpowiedź na pytanie, co człowiek powinien zrobić, żeby zlikwidować albo zmniejszyć te napięcia i zbliżyć się do stanu równowagi. Z punktu widzenia wyjaśnienia i przewidywania zachowań, chodzi

tu o nazwanie źródeł napięć i ich poklasyfikowanie na kilka grup w taki sposób, aby uzyskać pewność, że źródła wszelkich ludzkich zachowań tworzą w miarę niewielki zestaw uniwersalnych kategorii, z których możemy wyprowadzić większość dających się wyobrazić zachowań ludzkich. I tutaj dochodzimy do potrzeb. Potrzeby są to kategorie wyznaczające zestaw środków niezbędnych do funkcjonowania człowieka. Pojawienie się potrzeby jest równoznaczne z zaistnieniem napięcia wskazującego na brak środków niezbędnych do funkcjonowania danego osobnika. Długotrwały brak tych środków prowadzi do stanu choroby i w dalszej kolejności do destrukcji osobnika.

Potrzeby są zatem kategorią bardziej ogólną od motywacji. Z punktu widzenia wyjaśnienia zachowań oznacza to, że mamy do czynienia z następującym ciągiem przyczynowym. Potrzeba jest równoznaczna z brakiem jakiegoś środka niezbędnego dla funkcjonowania człowieka, pojawia się napięcie równoznaczne z uruchomieniem procesu motywacyjnego. Proces motywacyjny polega na analizie otoczenia i wyborze celu lub celów działania. Następstwem procesu motywacyjnego jest zachowanie człowieka nastawione na realizację wybranego celu, którego osiągnięcie jest równoznaczne z uzyskaniem środków, które zaspokajają daną potrzebę. Obrazuje to poniższy rysunek.



Rysunek 1. Potrzeba, motyw, zachowanie i cel

Skonkretyzujmy ten rysunek. Jakie są desygnaty uwidocznionych na nim kategorii – konkretne potrzeby i środki wymagane dla ich zaspokojenia? Relatywnie najlepszych odpowiedzi na te pytania dostarcza teoria potrzeb skonstruowana przez Masłowa. Abraham Masłow prowadził badania nad ludźmi o wyraźnych symptomach chorobowych. Badania miały na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy stan choroby da się powiązać z brakiem jakichś środków i czy braki te dadzą się poklasyfikować. W efekcie powstała teoria zawierająca pięć grup uniwersalnych potrzeb, których zaspokojenie jest warunkiem unikania choroby i niwelowania napięć. Potrzeby te tworzą hierarchię o następującej zawartości: **potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji**. Późniejsze badania nie zmieniły znacząco wizji potrzeb ludzkich.

CEL BADAŃ I DOBÓR WSKAŹNIKÓW

Celem zaprezentowanych dalej rozważań jest odpowiedź na następujące pytania: 1) w jaki sposób potrzeby oraz inne fundamentalne kategorie opisujące determinanty zachowań ludzkich przekładają się na konkretne oczekiwania wobec pracy?, 2) które z tych oczekiwań są najważniejsze? 3) czy da się pogrupować te oczekiwania w syntetyczne modele motywacyjne?

Przy doborze wskaźników do badań za punkt wyjścia posłużyła teoria Masłowa. Uwzględniono też wnioski z badań Fredericka Herzberga, który wśród potrzeb wyodrębnił czynniki motywacyjne i czynniki higieny. Te ostatnie wiążą się z nadzorem, organizacją pracy, relacjami z kierownictwem, fizycznymi warunkami pracy itp. Poprawa w ich obrębie usuwa niezadowolenie, ale nie powoduje wzrostu zaangażowania w dobre wykonanie pracy. Zaangażowanie w pracę powstaje w efekcie uruchomienia czynników motywacyjnych, takich jak praca intelektualnie inspirująca, uznanie, awans, odpowiedzialność itp. Czynniki motywacyjne korespondują z potrzebami samorealizacji i uznania zawartymi w teorii Masłowa.

Uwzględniono także wyniki badań Davida McClellanda, w myśl których ludzie powodują się trzema rodzajami potrzeb – przynależności, władzy i osiągnięć. Potrzeby, zdaniem tego badacza, są przez ludzi niejednakowo odczuwane. Za najbardziej wartościową spośród nich McClelland uznawał potrzebę osiągnięć. Polega ona na przymusie realizacji celów w sposób bardziej efektywny niż w przeszłości. Potrzeba ta leży u źródeł rozwoju nowoczesnej cywilizacji i jest odczuwana oraz uzewnętrzniana przez jednostki odnoszące sukcesy w dziedzinach przedsiębiorczości, wynalazczości, kreacji kulturowej itp. (McClelland 1961). Potrzeba afiliacji jest rozumiana podobnie jak potrzeby przynależności społecznej w teorii Masłowa, natomiast odczuwanie potrzeby władzy wyraźnie wiąże się ze skutecznym pełnieniem ról kierowniczych.

Nieco inne podejście do analizy motywacji spotykamy u twórcy klasycznych teorii X i Y – McGregora (McGregor 1960). Obie te teorie zawierają założenia co do natury ludzkiej i zalecane sposoby postępowania kierowników. Teoria X opiera się na założeniu, że ludzie są z natury bierni i leniwi, a pracę traktują jako źródło cierpień i podejmują ją w odpowiedzi na przymus ekonomiczny. To uwzględniając, kierownicy powinni precyzyjnie programować zadania, stosować ostry nadzór i kontrolę. Teoria Y zakłada, że praca może być źródłem przyjemności, a nawet szczęścia, ludzie czerpią radość z rozwiązywania problemów zawodowych, są ambitni i skłonni do ponoszenia odpowiedzialności i do współpracy. Kierowanie powinno więc polegać na zmianie stylu organizacji pracy w taki sposób, aby pracownicy wykonywali pracę w warunkach znacznej autonomii i by ich opinie miały wpływ na decyzje podejmowane na wszystkich poziomach organizacji. Późniejsze badania, realizowane w ramach tzw. behawioralnej szkoły w naukach o zarządzaniu, wykazały nieadekwatność teorii X i lepszą przydatność teorii Y do wyjaśnienia zachowań pracowniczych.

Znaczny wkład w zrozumienie motywacji pracowniczych dała teoria I. Stacy Adamsa, zwana także teorią sprawiedliwości. Badacz ten twierdzi, że pozytywne motywacje do pracy zależą od porównania własnych nakładów i nagród z nakładami pracy i nagrodami uzyskiwanymi przez innych pracowników (Adams 1963). Jeżeli efekt tego porównania zbliża się do oczekiwań pracowniczych, to rozdział wynagrodzeń jest oceniany jako sprawiedliwy. Jeżeli tak nie jest, to rozdział wynagrodzeń jest źródłem tworzenia się negatywnych nastawień wobec organizacji i pełni rolę demotywującą. Teorię Adamsa weryfikowali także inni badacze (Goodman i Frieman 1971). Z badań wynika, że zasada nierówności wynagrodzeń stosownie do kwalifikacji, odpowiedzialności czy wysiłku jest akceptowana, ale rozmiar tych nierówności jest często kontestowany. Dość dobrze koresponduje to z wynikami polskich badań nad postawami, z których konsekwentnie wynika, że egalitaryzm jest bardzo silnie wkomponowany w osobowość współczesnych Polaków (Hryniewicz i Jałowicki 1997, s. 63 i n.). Z badań Cichomskiego i Morawskiego wynikają podobne wnioski – potrzeba kładzenia relatywnie dużego nacisku na ograniczenie przez państwo najwyższych dochodów (cyt. za Morawski 2001, s. 303 i n.). Z tego względu operacjonalizację teorii sprawiedliwości oparto na wskaźniku mierzącym stosunek do różnicowania płac.

Warto wspomnieć także o socjologicznej klasyfikacji ludzkich zachowań na motywowane wartościami industrialnymi i postindustrialnymi. Wartości industrialne przypominają potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i społeczne z teorii Masłowa, zaś wartości postindustrialne nawiązują do potrzeb samorealizacji i rozwoju (Inkeles i Smith 1974). Podobne badania nad wartościami samorealizacyjnymi przeprowadzono także w Polsce. Wynika z nich względnie silny związek między treścią roli pracowniczej (autonomia, samostereowność, niezależność, złożoność) a nastawieniem lub brakiem nastawienia na samorealizację (Słomczyński i in. 1996). Oznacza to, że odczuwanie potrzeb samorealizacyjnych jest w znacznym stopniu efektem przystosowania do roli zawodowej i możliwości, jakie ona wyznacza.

W ostatnio wydanych pracach polskich psychologów znajdujemy pewne nowe propozycje w zakresie enumeracji kluczowych motywów postępowania.

Termin motyw jest tu kategorią o dużym poziomie ogólności i ma taką samą moc wyjaśniającą jak potrzeba. Doliński i Łukaszewski zwracają uwagę na konieczność uwzględnienia motywu kontroli, definiowanego jako wpływ na bieg zdarzeń. Ponadto jako ważne przyczyny zachowań wymienia się: dążenie do zdobycia wiedzy o otaczającej człowieka rzeczywistości oraz pragnienie poszukiwania złożoności. Warto zwrócić uwagę na wyróżniony przez cytowanych autorów motyw ciekawości (Doliński i Łukaszewski 2000). Koresponduje on z analizami zawartymi w monumentalnym dziele Davida S. Landesa o przyczynach rozwoju i zacołowania, gdzie silnemu odczuwaniu bezinteresownej ciekawości przypisuje się duże znaczenie w kreowaniu rozwoju gospodarczego i bogactwa (Landes 2000).

W trakcie projektowania narzędzi badawczych uznaliśmy, że każda z omawianych wyżej koncepcji wnosi istotne treści do naszej wiedzy o tym, co skłania ludzi do pracy. Z przeprowadzonego wyżej przeglądu badań wynika, że motywacje do pracy zależą od dwóch grup czynników. Na pierwszą składają się indywidualne dążenia o charakterze: biologicznym, bezpieczeństwa, społecznym i rozwoju. Na drugą – właściwości środowiska pracy ułatwiające lub utrudniające zaspokojenie opisanych wyżej dążeń w postaci cech pracy oraz sposobów zarządzania nią i organizowania jej. Dobór wskaźników uwzględniał obie grupy czynników motywacyjnych. Wskaźnikami były: pewność pracy, organizacja pracy, stosunki z współpracownikami i kierownikami, wynagrodzenia, fizyczne warunki pracy, praca zmienna, zgodna z kwalifikacjami i zainteresowaniami, samodzielna oraz dająca możliwość rozwoju, spokój w pracy, wpływ na decyzje, awans, ponadprzeciętne osiągnięcia i różnicowanie płac.

PODSTAWOWE WYNIKI BADAŃ

Opisane wyżej wskaźniki przekształcono w 18 pytań ankietowych. Każdemu z pytań przyporządkowano czteropunktową skalę, gdzie punkt 4. identyfikował odpowiedź – „zdecydowanie ważne”, 3. – „raczej ważne”, 2. – „raczej nieważne”, punkt 1. – „zdecydowanie nieważne”. Uzyskane wyniki badań zawiera poniższa tabela.

Czy różnice w zakresie oczekiwań pracowniczych są odzwierciedleniem różnic w potrzebach? Raczej nie. Najniższa uzyskana punktacja 2,60 (praca zmienna i niepowtarzalna) oznacza, że badana populacja ocenia ten czynnik, przeciętnie rzecz biorąc, między „ważny” – 3 pkt i „raczej nieważny” – 2 pkt., jednakże ze wskazaniem na jego ważność. Przyjąć należy tezę, że potrzeby są mniej więcej podobne, z tym jednak, że różny jest sposób ich zaspokajania, czasami niektóre są silniej, a niektóre słabiej odczuwane lub też mogą być tłumione z powodu braku widocznych szans na ich realizację. Konkretnie oczekiwania pracownicze są efektem przystosowania odczuwanych potrzeb do realnych możliwości ich zaspokojenia.

Oceniając sumarycznie uzyskane rezultaty, należy stwierdzić, że wśród badanych pracowników dominują potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji (pewność pracy, fizyczne warunki pracy, dobre relacje z kierownikiem i kolegami). Potrzeby samorealizacyjne i osiągnięć mają wyraźnie mniejsze znaczenie.

Identyczne wyniki uzyskaliśmy w badaniach zrealizowanych w 14 przedsiębiorstwach. Wyniki badań stanowią potwierdzenie zasadniczych tez opisujących polską kulturę organizacyjną (zob. rozdział 1). Kolektywizm i zapotrzebowanie na emocjonalne współbrzmienie są o wiele bardziej pożądane niż intelektualizm i indywidualna samorealizacja.

Tabela 1. Oczekiwania wobec pracy (% odpowiedzi „zdecydowanie ważne”, „raczej ważne” i w postaci średniej ważonej; N = 912)

Charakterystyka pracy	Zdecydowanie ważne	Dość ważne	Średnia punktacja na skali; 4 – zdecydowanie ważne, 1 – zdecydowanie nieważne
Pewność pracy – brak zagrożenia zwolnieniem	86,1	11,0	3,82
Dobra organizacja – żeby wszyscy wiedzieli, co i jak mają robić	82,9	15,7	3,81
Dobre stosunki ze współpracownikami	73,3	24,1	3,70
Szacunek u kierowników i współpracowników	62,5	33,4	3,58
Wysokie wynagrodzenie	59,8	37,5	3,56
Dobre fizyczne warunki pracy (BHP)	60,3	34,6	3,54
Możliwość nauczenia się czegoś nowego	53,2	39,2	3,45
Dobre stosunki z kierownikiem	54,5	36,8	3,44
Praca zgodna z zainteresowaniami	49,9	38,8	3,35
Praca zgodna z kwalifikacjami	49,2	38,3	3,35
Praca pozwalająca na samodzielność			3,24
Spokój w pracy – żeby nie trzeba było często zmieniać metod i sposobów pracy i nie być zaskakiwanym nowymi pomysłami	43,4	34,8	3,17
Wpływ na cele i zadania realizowane przez zespół	32,8	51,5	3,15
Możliwość awansu w hierarchii służbowej	31,1	46,2	3,04
Możliwość wyróżnienia się – zrobienia czegoś lepiej niż inni	24,2	39,0	2,80
Małe różnicowanie płac w zakładzie	20,7	39,3	2,70
Praca różnorodna i niepowtarzalna	18,3	33,5	2,60

MODELE MOTYWACYJNE

Model motywacyjny to konstrukt zawierający założenia co do typu osobowości – jaki człowiek jest, co nim powoduje, na czym mu zależy – i wynikające stąd wskazówki, jak postępować, aby skłonić go do pracy. Modele motywacyjne przekładają wyniki badań i założeń teoretycznych na konkretne zalecenia co do sposobu oddziaływania na pracowników. Na przykład założeniu, że człowiek kieruje się potrzebą bezpieczeństwa, odpowiada zalecenie, że należy motywować go za pomocą groźby utraty pracy i dbałości o fizyczne warunki pracy. Treść modeli motywacyjnych odzwierciedla zatem stan badań i aktualne paradygmaty. Ich zawartość zmieniała się stosownie do trendów panujących w szkołach naukowych i kierunków rozwoju badawczego w naukach o zarządzaniu (zob. np. Masłyk 1996).

Na gruncie naukowej organizacji pracy, w efekcie badań F. Taylora, wypracowano model „człowieka racjonalnoekonomicznego”, który kieruje się chęcią wystrzegania się cierpień, praca jest dla niego rodzajem przymusu i interesuje go o tyle, o ile zaspokaja jego potrzeby – bezpieczeństwa i fizjologiczne. Podstawowym czynnikiem motywującym są pieniądze. Model „człowieka społecznego” nawiązuje do wyników badań szkoły *human relations* i kładzie nacisk na zaspokojenie potrzeb uczestniczenia w grupie. W modelu „człowieka samorealizującego się”, wyprowadzonego z badań Herzberga, McClellanda i McGregora, dominują potrzeby samorealizacji, autonomii, rozwoju i osiągnięć.

Odpowiedniość tych modeli jest pochodną adekwatności teorii naukowych, które je zainspirowały. Każda ze szkół naukowych wniosła jakieś niezbywalne elementy współczesnej wiedzy o zarządzaniu, nadal wykorzystywane zarówno w badaniach, jak i zaleceniach praktycznych. Historycznie rzecz ujmując, każdy z kolejnych modeli motywacyjnych wносił nowy fragment wiedzy o determinantach zachowań, tj. potrzebach, dotąd nieobjętych naukową refleksją.

Zobaczmy zatem, czy w badanej populacji można znaleźć analogie do modeli motywacyjnych. Dla celów dalszych analiz przyjmijmy założenie, zgodnie z którym model motywacyjny jest odwzorowaniem pozytywnych oczekiwań pracowników wobec organizacji, cech pracy, zarządzania, środowiska społecznego etc. Poszukiwać będziemy konstruktów uwzględniających prawidłowość, iż pewne czynniki są przez daną grupę osobników wartościowane znacznie wyżej niż inne i tworzą w miarę wyodrębnioną grupę czynników relatywnie silnie pozytywnie skorelowanych. Zakładamy także, że modele motywacyjne cechuje statystycznie istotna moc rozdzielcza. Jej akceptowany poziom uzyskujemy wtedy, gdy zmienne wartościowane wysoko w jednym modelu, w drugim są wartościowane nisko. W celu wykrycia modeli motywacyjnych posłużymy się analizą czynnikową.

Tabela 2. Modele motywacji pracowniczych na podstawie wyników analizy czynnikowej, z rotacją varimax*

Oczekiwanie pracownicze	Afiliacyjno- obronny	Samorealizacyjno- uczestniczący (we władzy)	Osiągnięć	Apatyczno- egalitarny	Proletariacki
Wysokie wynagrodzenie	0,147	0,106	0,251	0,118	0,718
Małe różnicowanie płac w zakładzie	-3,933E-03	-5,852E-02	0,108	0,822	-3,003E-02
Dobre fizyczne warunki pracy (BHP)	0,482	0,283	-9,799E-02	0,261	0,320
Pewność pracy – brak zagrożenia zwolnieniem	0,567	5,993E-02	-5,575E-02	0,208	0,375
Spokój w pracy – żeby nie trzeba było często zmieniać metod i sposobów pracy i nie być zaskakiwanym nowymi pomysłami	0,276	3,264E-02	-4,518E-02	0,600	0,194
Dobra organizacja – żeby wszyscy wiedzieli, co i jak mają robić	0,638	0,306	-5,620E-02	-0,125	0,213
Dobre stosunki ze współpracownikami	0,766	0,144	9,816E-03	6,421E-02	8,237E-02
Dobre stosunki z kierownikiem	0,751	3,182E-02	0,230	0,116	-7,799E-02
Szacunek u kierowników i współpracowników	0,777	3,399E-02	0,234	0,112	-0,118
Praca zmienna i niepowtarzalna	6,651E-02	0,389	0,157	0,399	-0,426
Praca zgodna z zainteresowaniami	6,122E-02	0,729	0,188	2,425E-02	0,119
Praca zgodna z kwalifikacjami	8,695E-02	0,769	2,284E-02	-5,782E-03	0,166
Możliwość nauczenia się czegoś nowego	0,390	0,504	0,265	-0,138	-0,145
Wpływ na cele i zadania realizowane przez zespół	0,264	0,505	0,286	6,227E-02	-0,264
Praca pozwalająca na samodzielność	0,134	0,465	0,515	7,261E-02	-0,177
Możliwość wyróżnienia się – zrobienia czegoś lepiej niż inni	3,068E-02	0,183	0,802	9,642E-02	3,153E-02
Możliwość awansu w hierarchii służbowej	0,107	0,112	0,827	-2,711E-02	0,201

* Rotacja varimax ma na celu takie poklasyfikowanie wyników badań, aby udział wariacji wyjaśnionej był możliwie jak największy.

Tabela 3. Wariancja wyjaśniona i eigenvalue modeli motywacji pracowniczych

Modele oczekiwań pracowniczych	Eigenvalue	% wariancji	Eigenvalue* po rotacji	% wariancji po rotacji
Afiliacyjno- obronny	4,530	26,650	3,081	18,125
Samorealizacyjno- uczestniczący	1,996	11,741	2,261	13,298
Osiągnięć	1,302	7,658	2,004	11,790
Apatyczno- egalitarny	1,139	6,697	1,405	8,266
Proletariacki	1,041	6,123	1,256	7,391

* Im większa od jedności wartość eigenvalue, tym bardziej dany model różni się od innych objętych analizą.

W rezultacie analizy czynnikowej uzyskano pięć czynników, które dalej określane będą mianem modeli motywacyjnych. Statystyczna ewaluacja uzyskanych modeli, na podstawie wartości eigenvalue, skłania do wniosku, że zdecydowanie największą moc rozdzielczą posiada model afiliacyjno-obronny, wiążący zarazem największy procent wariancji. Model samorealizacyjno-uczestniczący jest słabiej wyodrębniony, niemniej jego moc rozdzielcza jest akceptowalna. Jeszcze słabsza, jakkolwiek statystycznie znacząca, jest moc rozdzielcza modelu osiągnięć. Z uwagi na dużą doniosłość społeczną i znaczenie cywilizacyjne tego modelu, można jednak uznać, że spełnia on opisane wyżej wymogi akceptowalnej mocy rozdzielczej.

Reszta modeli jest słabo wyodrębniona, pozostają na granicy istotności statystycznej. Ich niska moc rozdzielcza wynika stąd, że respondenci wybierali właściwe im wskaźniki obok wskaźników innego modelu, głównie afiliacyjno-obronnego. Z analizy końcowej wyników badań wynika, że mamy tu do czynienia z trzema modelami pierwotnymi (afiliacyjno-obronny, samorealizacyjno-uczestniczący i osiągnięć) i dwoma wtórnymi (apatyczno-egalitarny i proletariacki). Pierwotne odwzorowują przeciętne nastawienie wobec pracy w sytuacji normalnej. Wtórne pokazują nastawienie do pracy pracowników, w trakcie pracy poddanych trwałym frustracjom.

Wśród badanych pracowników najbardziej upowszechniony jest **model afiliacyjno-obronny**, zwany tak od dominujących w nim czynników: pewności pracy, dobrej organizacji, dobrych stosunków ze współpracownikami i kierownikami, szacunku, BHP i pewności pracy. W kontekście teorii potrzeb Masłowa, stwierdzić należy, że w tym modelu motywacja związana jest z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa, przynależności i szacunku. Osoby oczekują w pracy ciepłych emocjonalnie relacji koleżeńsko-rodzinych i stabilności. Osiągnięcia indywidualne są cenione nisko i akceptowane tylko pod warunkiem, że nie naruszają nieformalnych hierarchii prestiżu, utartych opinii etc. Z tego względu nie okazuje się otoczeniu, że się robi coś lepiej niż inni. Dopuszczalne osiągnięcia mają charakter doświadczeń wewnętrznych, jak np. możliwość nauczenia się czegoś nowego.

W modelu afiliacyjno-obronnym intelektualna zawartość pracy nie ma dla pracowników żadnego znaczenia. To, czy jest interesująca, czy zgodna z kwalifikacjami, powtarzalna czy rutynowa nie wpływa na poziom zadowolenia z niej. Wyraźnie dominuje wstrzemięźliwość wobec angażowania intelektu w pracy.

Oczekiwania pracownicze w badanej populacji do złudzenia przypominają zachowania pracowników opisywanych przez Eltona Mayo, z uwzględnieniem niektórych wskazówek Taylora (BHP, pewność pracy). Kluczowe znaczenie ma poczucie godności i zapotrzebowanie na szacunek kolegów i kierowników. Idealem są tu dobre stosunki w ramach zintegrowanych grup pracowniczych oraz spolegliwe kierownictwo nastawione na tworzenie w pracy stosunków rodzinnych i przyjacielskich. Domniemywać należy, że dyskusje, innowacje i jakiegokolwiek propozycje zmian – robienia czegoś inaczej niż do tej pory – są odbierane jako odmowa szacunku, naruszenie godności i rozbijanie rodzinnej atmosfery. Nawiązując natomiast do współczesnych badań nad zachowaniami organizacyjnymi (Hofstede 2000), można przyjąć, że mamy tu do czynienia z tzw. kulturą kobiecą i wartościami industrialnymi (Inkeles i Smith 1974). Model afiliacyjno-obronny postaw wobec pracy dotyczy największej liczby badanych i jest najbardziej adekwatny dla wyjaśnienia oczekiwań pracowniczych w całej populacji.

Model afiliacyjno-obronny relatywnie najsilniej odzwierciedla dziedzictwo polskiej kultury organizacyjnej, opisaną w poprzednim rozdziale. Mamy tu emocjonalność, kolektywizm, jak i niskie znaczenie intelektualizmu i indywidualnych osiągnięć. Spore znaczenie w modelu afiliacyjno-obronnym ma czynnik organizacji pracy. Widać, że defekty współdziałania są dość silnie odczuwane. Mimo nadrzędnego znaczenia motywów afiliacyjnych, nie zapomina się o konieczności zrealizowania celów organizacyjnych. Jednak płynny przebieg pracy utrudnia to, że częściej niż rozumu używa się emocji, gdy pojawiają się jakieś przeszkody. Relatywna bierność intelektualna (szerzej na ten temat zob. rozdział 5) powoduje, że pracownicy dość rzadko podejmują próby samodzielnego rozwiązywania problemów i nazbyt często oczekują od kierowników, żeby powiedzieli, „co i jak robić”.

Model samorealizacyjno-uczestniczący uwzględnia potrzeby samorealizacyjne Masłowa, czynniki motywacyjne Herzberga oraz dorobek niektórych przedstawicieli behawioralnej szkoły zarządzania – np. Likerta, McGregora, Blake’a i Mouton. Model ten opisuje ludzi skoncentrowanych na pracy jako takiej, lekceważących władzę, stosunki społeczne i pieniądze. Dominują aspiracje intelektualne i dążenie do rozwoju (praca zgodna z zainteresowaniami i kwalifikacjami, nabycie nowych umiejętności). Uczestniczący aspekt tego modelu polega głównie na zapotrzebowaniu na samodzielną pracę i wpływ na cele zespołu, co wiąże się z demokratycznym stylem kierowania i udziałem w decyzjach (nie z obejmowaniem stanowisk kierowniczych). Oczekiwania pracowników są tu odmienne niż w modelu afiliacyjno-obronnym, co wyraża

bardzo małe znaczenie czynników kreujących rodzinno-koleżeńskie stosunki w miejscu pracy. Tacy pracownicy są niezwykle cenni, ale tylko dla tych organizacji, które mają relatywnie dużo stanowisk związanych z pracą twórczą. Dzięki takim pracownikom można budować przewagę konkurencyjną *via* zasoby ludzkie. Koszty kierowania są tu bardzo małe, ponieważ nie traci się energii na tworzenie „rodzinnej atmosfery”, rozstrzyganie konfliktów, leczenie urażonej godności etc. Zakres kierowania może być bardzo mały, a hierarchia płaska. Pracownicy, którzy przedkładają ambicje intelektualne i aktywny stosunek do organizacji nad rodzinną atmosferę w miejscu pracy są o wiele mniej liczni niż nastawieni afiliacyjno-obronnie.

W modelu osiągnięć liczą się: samodzielna praca, awans w hierarchii i możliwość zrobienia czegoś lepiej niż inni – wyróżnienia się. Wykazuje on pewne analogie z koncepcjami McClellanda i zawiera w sobie motywacje osiągnięć i władzy (oraz motyw przynależności). Zdaniem McClellanda, chęć osiągnięć skłania do innowacji i jej upowszechnienie w społeczeństwie jest jedną z ważniejszych przesłanek rozwoju gospodarczego. Postawy w tym modelu są bardzo rzadkie w polskim społeczeństwie, pociągają za sobą gotowość do wyalienowania z grupy. Motywacje osiągnięć są dwie: awans hierarchiczny i chęć zrobienia czegoś lepiej niż inni. Czasami mogą być one zupełnie niezależne, zachodzą na siebie. Według tego badacza, ludzie o silnej motywacji władzy osiągają sukcesy jako kierownicy. O ile w jego badaniach motywacja władzy była niezależna od motywu osiągnięć, o tyle w naszych wystąpiły one łącznie, co komplikuje trochę zastosowanie ich wyników do diagnozy zachowań pracowniczych. W każdym razie, mamy tu do czynienia z dość niejednorodną grupą ludzi. Szczególnie wartościowe jest połączenie chęci zrobienia czegoś lepiej z gotowością do przeciwstawienia się grupie. Są to motywacje ludzi, którzy rzeczywiście są siłą napędową cywilizacji. Tacy pracownicy są niezwykle cenni dla organizacji, ale tylko dla takich, które nastawione są na restrukturyzację lub innowację i tylko wtedy, gdy właściciele organizacji są silnie zdeterminowani, aby konsekwentnie realizować te kierunki rozwoju. We wszystkich innych przypadkach będą postrzegani jako źródło niepotrzebnych konfliktów.

Pozostałe dwa wtórne modele motywacyjne cechuje bardzo niska moc rozdzielcza i dość ryzykowne byłoby stwierdzenie, że są one dla znaczącej liczby osób alternatywne wobec trzech pozostałych. Osobnicy zaliczeni do innych modeli motywacyjnych w sytuacjach trwale frustracyjnych zmieniają zachowania na „proletariackie” lub apatyczne.

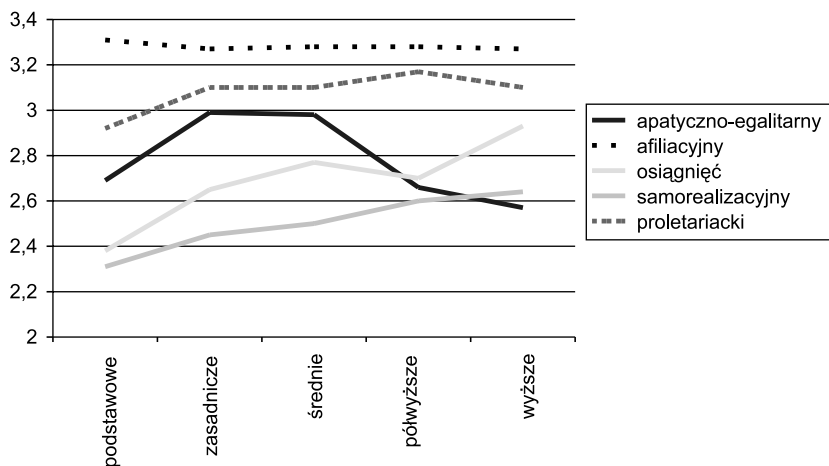
Model apatyczno-egalitarny cechuje bardzo mała moc rozdzielcza i względnie duże upowszechnienie w badanej populacji. Najważniejsze czynniki definiujące to oczekiwanie małego zróżnicowania płac w organizacji oraz spokój w pracy. Charakterystyczne dla tego modelu są: niechęć do rozwoju, obojętność dla wszystkich pozostałych czynników, poza bezpieczeństwem i relacjami z kierownictwem.

Można przypuszczać, że mamy tu do czynienia z próbą przystosowania się do pracy dostarczającej wielu powodów do frustracji. Ponoszone koszty psychiczne są tak duże, że energia psychiczna jest wydatkowana głównie na podtrzymanie integralności psychicznej, co skutkuje wydatną redukcją aspiracji.

Model proletariacki nawiązuje nazwą do mitu „beznadziejnego proletariusza”, skrajnie wyalienowanego ze środowiska pracy i społeczeństwa, nastawionego na unikanie cierpień i pozbawionego aspiracji rozwojowych. Czynniki definiujące ten model oczekiwań to pieniądze i bezpieczeństwo. Uderzająca jest niechęć (ujemne znaki ładunków czynnikowych) do samorealizacji, a nawet afiliacji. Model ten posiada jednakże bardzo małą moc rozdzielczą, co skojarzone ze względnie dużym upowszechnieniem oznacza, że współwystępuje on z innymi modelami w sytuacji znacznego ograniczenia szans na zaspokojenie potrzeb w środowisku pracy.

Przyjrzyjmy się teraz różnicom modeli motywacyjnych w różnych zbiorowościach. Przedtem obliczone zostaną wartości liczbowe dla każdego z modeli. W trakcie analizy głównych składowych uzyskano wagi obrazujące wkład każdej z 18 zmiennych w dany model motywacyjny. Następnie w ramach każdego modelu dodano 18 zmiennych, mnożąc je przez ich wagi czynnikowe. Potem rezultaty podzielono przez 100 i poddano transformacji ($zmienna * 20 + 55$).

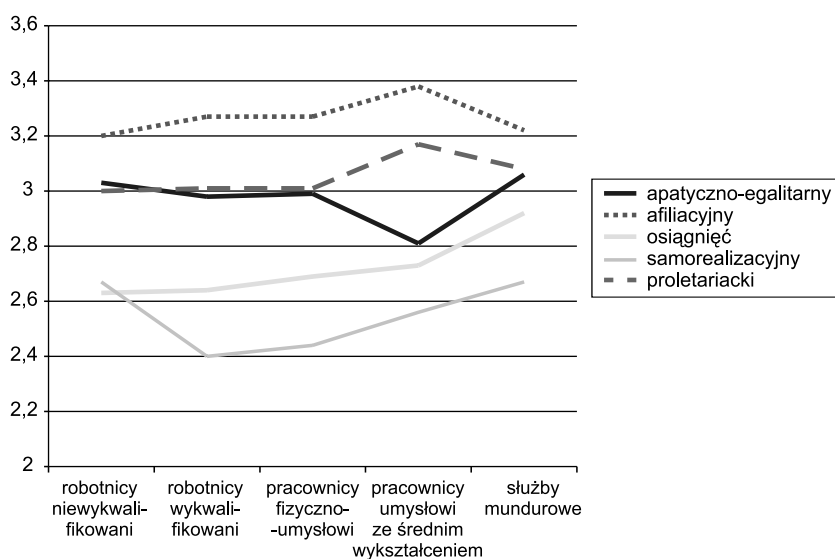
W efekcie przeprowadzonych analiz okazało się, że: własność przedsiębiorstwa, płeć, stanowisko kierownicze nie różnicują znacząco modeli motywacyjnych. Niewielkie różnice stwierdzono natomiast w wypadku wykształcenia i rodzaju pracy.



Rysunek 2. Modele motywacyjne a wykształcenie

Pracownicy z wykształceniem wyższym i półwyższym (licencjat, pomaturalne) mają nieco większe od reszty zapotrzebowanie na samorealizację, udział we władzy i osiągnięcia. W tej grupie najrzadziej występuje apatyczno-egalitarny model motywacyjny. Kolejny wykres obrazuje te prawidłowości. W służbach mundurowych mamy do czynienia z relatywnie dużym zapotrzebowaniem na samorealizację i udział we władzy (co jest zaskakujące, zważywszy, że panuje w nich rozkazodawstwo), a jednocześnie dość częstym modelem apatyczno-egalitarnym, na podobnym poziomie jak wśród robotników. Te rozbieżności oczekiwań powodują trudności z ich zaspokojeniem i na skutek tego niezadowolenie z pracy.

Podkreślmy, że różnice opisane na obu wykresach są bardzo małe. Z punktu widzenia kierowania ludźmi oznacza to, że opisane modele motywacyjne funkcjonują we wszystkich środowiskach pracowniczych. Natomiast poziom ich intensywności zależy od specyfiki danej organizacji, a zwłaszcza od wielkości psychicznych kosztów pracy.



Rysunek 3. Rodzaj pracy a modele motywacyjne

MOTYWACJE A EFEKTYWNOŚĆ GOSPODARCZA

Zastanówmy się teraz, czy wiedza o modelach motywacyjnych, czyli o oczekiwaniach pracowników wobec pracy, może być użyteczna do oceny efektywności gospodarczej. Jak wynika z dotychczasowych analiz, wśród badanych pracowników dominuje model afiliacyjno-unikający. Z drugiej strony, w nawiązaniu do analiz McClellanda, możemy przyjąć, że z punktu widzenia rozwoju i efektywności gospodarczej największe znaczenie ma model osiągnięć. I rzeczywiście, w trakcie analizy korelacyjnej okazało się, że tylko ten model wykazuje relatywnie największy i statystycznie istotny

związek z inicjatywą ($r = 0,144$). Osobnicy zachowujący się zgodnie z tym modelem są optymistycznie nastawieni do innowacji i uważają, że za inicjatywę zostaną wynagrodzeni. Jednakże siła tego związku nie jest zbyt duża. Dzieje się tak dlatego, że sposób współdziałania i bodźce organizacyjne są niedopasowane do ludzi nastawionych na osiągnięcia i kierunek ich oddziaływania jest wyraźnie odmienny od ich oczekiwań. Dlaczego tak się dzieje? Tu, uprzedzając przyszłe rozważania, muszę odwołać się do koncepcji kosztu psychicznego – opisanego w rozdziale drugim. Przyjmijmy, że miernikiem kosztu psychicznego jest subiektywnie dolegliwy stan psychiczny danego osobnika, będący następstwem przekonania o niezaspokojeniu jego potrzeb i oczekiwań w środowisku pracy.

Tabela 4. Modele motywacyjne a wybrane elementy kosztu psychicznego; współczynniki korelacji Pearsona

Modele oczekiwań pracowniczych	Złe stosunki ze współpracownikami	Przedkładanie stosunków towarzyskich nad zadania i formalne wymogi pracy	Niewykorzystanie w pełni moich kwalifikacji i umiejętności
Afiliacyjno-unikający	-0,071	-0,113	-0,033
Osiągnąć	0,146	0,144	0,206

Jak wynika z dotychczasowych analiz, znakomita większość badanych oczekuje w pracy odwzorowania stosunków rodzinnych. Dla zwolenników większościowego modelu motywacyjnego oczekiwania te są spełnione. Znak ujemny i niska wartość stosownego współczynnika (na granicy istotności statystycznej) pokazuje, że stosunki ze współpracownikami nie są składnikiem kosztu psychicznego. Osobom tym przedkładanie relacji towarzyskich nad służbowe nie tylko nie przeszkadza, ale nawet nie rejestrują takiego zjawiska. Problem wykorzystania kwalifikacji jest nieistotny i wyraźnie wtórny wobec rodzinnej solidarności w miejscu pracy.

Osoby nastawione na osiągnięcia są wyraźnie silniej doświadczane przez sposób funkcjonowania organizacji. Nastawienie na osiągnięcia musi iść w parze z bezosobowością, która nie może być spełniona, ponieważ relacje organizacyjne dają pierwszeństwo koleżeńskiej przed obowiązkami. W efekcie, stosunki ze współpracownikami osób nastawionych na efektywność a nie towarzyskość, są wyraźnie złe. Sposób funkcjonowania organizacji wyznacza większościowy model motywacyjny, większość oczekuje rodzinnych relacji w miejscu pracy i one faktycznie takie są. Natomiast osoby nastawione na osiągnięcia i bezosobowość są blokowane lub izolowane i ich kwalifikacje nie mogą być wykorzystane.

Warto zauważyć, że podobne wnioski wynikają ze zrealizowanych niedawno w Stanach Zjednoczonych badań Brooke Harrington, która zbadała ponad 1200 grup wspólnego inwestowania w papiery wartościowe (klubów inwes-

tycyjnych). Okazało się, że większe sukcesy odnosili te zespoły, w których panują relacje służbowe, szacunek wobec odmiennych opinii i różnice zdań. Grupy oparte na przyjaźni, stosunkach towarzyskich i sympatii osiągają gorsze rezultaty (Harrington 2001). Mamy tu do czynienia z podobnymi mechanizmami zarówno Stanach Zjednoczonych, jak w Polsce polegającymi na tym, że atmosfera rodzinności i bliskości emocjonalnej skłania ludzi do jednomyślności i ukrywania różnicy zdań w obawie przed naruszeniem więzi grupowej. Od innych oczekuje się współbrzmienia i aprobaty, a nie współpracy i dyskusji.

Jaki model organizacji wyłania się z tych analiz? Jest to z całą pewnością model dość daleki od modelu idealnego organizacji biurokratycznej Maxa Webera i właściwych jej zasad: celowości, systematyczności, bezosobowości i prymatu celu nad strukturą i sposobem współdziałania. Mamy tu do czynienia z rodzajem syntezy strukturalnej, która jest efektem nałożenia i wzajemnego dopasowania struktury formalnej i nieformalnych relacji między ludźmi. Współdziałanie i koordynacja mają charakter osobisty, dominują bodźce skłaniające do uznania za priorytet dobrych relacji międzyludzkich. Wyniki badań pokazały, że jest to struktura słabo sprzyjająca inicjatywie. Co więcej, potencjalna innowacyjność kierowników i pozostałych pracowników jest ograniczana przez ich nieproporcjonalnie dużą emocjonalną zależność od współpracowników.

Nie oznacza to, że inicjatywa jest tu niemożliwa. Osoby nastawione na osiągnięcia i potencjalnie innowacyjne stanowią co prawda mniejszość, ale dość liczną. Niestety, osoby te są rozproszone wśród większości nastawionej afiliacyjnie i obronnie. To rozproszenie i brak oparcia społecznego dla potencjalnych innowatorów sprawia, że potencjał innowacyjny pracowników jest marnotrawiony.

PODSUMOWANIE

Przedmiotem rozważań była próba opisu modeli motywacyjnych. W tym celu na podstawie teorii potrzeb i motywacji wyselekcjonowano 18 zmiennych opisujących oczekiwania pracownicze wobec środowiska pracy. Wykryto trzy pierwotne modele motywacyjne (afiliacyjno-obronny, samorealizacyjno-uczestniczący, osiągnięć) i dwa wtórne (apatyczno-egalitarny i proletariacki). Najbardziej upowszechniony jest model afiliacyjno-obronny. Wtórne modele motywacyjne kształtują oczekiwania pracownicze w sytuacji wysokiego poziomu frustracji w miejscu pracy.

Środowiskowe różnicowanie modeli motywacyjnych jest relatywnie małe. Wraz z poziomem wykształcenia rośnie znaczenie modeli – osiągnięć i samorealizacyjno-uczestniczącego.

W modelu osiągnięć najsilniej przejawia się inicjatywa pracownicza i innowacyjność. Osób kierujących się tym modelem jest mało i są rozproszone wśród zwolenników modelu afiliacyjnego o charakterze raczej stagnacyjnym.

KOSZT PSYCHICZNY A INICJATYWA I INNOWACYJNOŚĆ

WSTĘP

Przedmiotem dalszych rozważań jest próba wyjaśnienia zachowań organizacyjnych z punktu widzenia gotowości do kreatywnego zaangażowania w wykonywaną pracę. Wyniki badań nad motywacjami sugerują zależność, jeżeli pracownicy dostaną to, czego chcą, to ich chęci do dobrego wykonania pracy wzrosną. Okazuje się jednak, że ta wiedza o motywach nie zawsze pozwala na trafne przewidywanie konkretnych zachowań pracowników. Z badań wynika, że ważne dla pracowników są: dobre wykonanie pracy, praca interesująca, jej jakość, jednak konkretne zachowania pracownicze wyraźnie odbiegają od tych deklaracji. Także w życiu codziennym bardzo często zdarza się, że ludzie są przekonani, że jakieś działanie jest dla nich bardzo korzystne, ale go nie podejmują. Coś powstrzymuje ich od robienia tego, co jest dla nich użyteczne i mieści się w granicach ich kompetencji intelektualnych. Inną słabością badań nad motywacjami pracowniczymi jest to, że nie pozwalają określić poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowniczych, powyżej którego pojawi się zaangażowanie w pracę, a poniżej – niechęć do niej.

Wymogi gospodarki postindustrialnej sprawiają, że organizacje w coraz większym stopniu uzależnione są od innowacyjności i inicjatywy ogółu pracowników, a nie tylko najwyższego kierownictwa. Ich sukces coraz bardziej zależy od tego, czy pracownicy będą skłonni nie tylko wykonywać polecenia, ale przejawiać aktywność intelektualną. Z badań nad motywacjami wynika, że zależy to od tego, czy praca jest twórcza, czy nie. Większość prac, także w zawodach inteligenckich, jest jednak mało twórcza. Czy oznacza to, że od pracowników można oczekiwać tylko bierności i gnuśności? Z drugiej strony, można zaobserwować, że praca twórcza nie zawsze idzie w parze z przejawianiem inicjatywy. Niemożność wyjaśnienia tych rozbieżności stanowi kolejne ograniczenie poznawcze badań nad motywacjami.

By przezwyciężyć te ograniczenia, odwołam się do analizy kosztu psychicznego i odejdę od badania motywacji wobec konkretnych zadań na rzecz kompleksowych studiów nad motywacją roli pracowniczej. Zaprezentuję koncepcję kosztu psychicznego, która następnie zostanie poddana empirycznej weryfikacji. Po wykazaniu, że koszt psychiczny lepiej niż motywacje wyjaśnia przejawianie inicjatywy przez pracowników, omówię osobowości innowacyjne.

W tym celu dokonam psychoanalitycznej interpretacji procesu twórczego. Końcowe fragmenty rozdziału poświęcone będą analizie społecznych i kulturowych czynników decydujących o tym, czy osób nastawionych innowacyjnie wobec pracy jest więcej, czy mniej.

OD BADAŃ NAD MOTYWACJAMI DO BADAŃ KOSZTU PSYCHICZNEGO

Nastawienie człowieka do pracy jest równoznaczne z zaistnieniem motywacji, które mogą przybierać wysoki lub niski poziom. Wysoki poziom jest równoznaczny z nastawieniem pozytywnym, niski zaś z negatywnym. Badanie motywacji pracowniczych służy odpowiedzi na pytanie o to, co należy zrobić, aby pracownicy chcieli się zaangażować w pracę, czyli byli gotowi dołożyć starań i przejawiać inicjatywę na rzecz jak najlepszego wykonania zadań. Odkrycie motywacji zaangażowania w pracę jest w zasadzie równoznaczne z informacją o pragnieniach pracowników, ich potrzebach i oczekiwaniach wobec pracy. Przyjęto, że pozytywne zaangażowanie w wykonanie zadań jest warunkowane zaspokojeniem potrzeb pracowniczych w ramach danej organizacji. Zadowolenie z pracy zdefiniowano jako stan psychiczny powstały w następstwie zaspokojenia w organizacji potrzeb danego pracownika. Zadowolenie zwiększa chęć do pracy i zarazem zmniejsza konieczność ścisłego nadzoru, opracowywania drobiazgowych instrukcji i procedur, zmniejsza opór pracowników, a co za tym idzie – koszty kierowania.

Czy wynika stąd, że zadowolenie i motywacje to dwie strony tego samego medalu? Czy poziom zadowolenia i poziom motywacji pozostają wobec siebie w relacji izomorficznej? Pozytywna odpowiedź na oba te pytania oznacza, że duży poziom zadowolenia z pracy to równie wysoki poziom motywacji.

Jednak od czasu opublikowania wyników badań Fredericka Herzberga, które znacznie zachwiały optymizmem konsultantów i menedżerów, wiadomo, że tak nie jest. Badacz stwierdził, że związek między zaspokojeniem potrzeb a motywacjami jest nader skomplikowany i że są takie potrzeby, których zaspokojenie nie przekłada się na motywację do pracy.

Przedmiotem jego badań przeprowadzonych wśród inżynierów i księgowych był związek zadowolenia z pracy z motywacjami. Okazało się, że niezadowolenie wiązało się z takimi czynnikami, jak: stosunki ze zwierzchnikiem, nadzór techniczny, warunki pracy, stosunki międzyludzkie, płace, polityka i sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz bezpieczeństwo. Zaspokojenie oczekiwań w tym zakresie zmniejsza niezadowolenie, ale nie przekłada się na motywację do pracy. Zadowolenie z pracy i pozytywne motywacje wobec niej zależą od spełnienia oczekiwań w zakresie: osiągnięć, uznania, twórczej pracy, odpowiedzialności i rozwoju (na podst. King 1970). Odnosząc to do kategoryzacji Maslowa, stwierdzić należy, że tylko potrzeby samorealizacji i osiągnięć wiążą się z zadowoleniem i wysokim poziomem motywacji.

Wyniki tych badań były przełomowe dla zrozumienia problemu powstawania motywacji do pracy. Ich użyteczność praktyczna z punktu widzenia kierowania ludźmi i tworzenia zasad polityki motywacyjnej jest wręcz nieoceniona. Jednym z ważniejszych wniosków praktycznych z badań Herzberga jest to, że zwiększanie kosztów płacowych, inwestycje w BHP, doskonalenie organizacji pracy i sposobu kierowania prowadzi co najwyżej do spadku niezadowolenia, czyli że konkretnymi korzyściami z tych posunięć mogą być: zmniejszenie agresywnego nastawienia pracowników, zmniejszenie liczby strajków i sabotaży, fluktuacji, skarg i sporów ze związkami zawodowymi i tolerancyjna bierność ze strony załogi. Konieczność dokonywania nakładów na rzecz likwidacji niezadowolenia jest bezdyskusyjna, zadowolenie i pozytywne motywacje pojawiają się bowiem tylko wtedy, gdy usunięte zostaną przesłanki niezadowolenia. Co więcej, silny związek zadowolenia i motywacji potrzebami z intelektualnej samorealizacji unaocznia silny determinizm technologiczny dla tworzenia się motywacji do pracy. Znaczna część z obecnie dostępnych stanowisk pracy z natury rzeczy jest odintelektualizowana, jak np. praca taśmowa czy niektóre proste prace umysłowe.

Poznawcze i praktyczne konsekwencje opisanych wyżej badań dały asumpt do stwierdzenia, że teoria motywacji znalazła się w kryzysie, nie była bowiem w stanie dać sensownych zaleceń dla polityki motywacyjnej w organizacjach, w których dominowały powtarzalne proste prace. Mimo rozlicznych prób scalania pracy czy rotacji stanowisk, poziom niezadowolenia z pracy był nieodmiennie dość wysoki. Taki stan rzeczy skłaniał do wniosku, że niemożność podniesienia poziomu zadowolenia oznacza niemożność podniesienia poziomu motywacji pracowniczych.

Poszukując dróg wyjścia z tego błędnego koła, rozważano możliwość manipulacji czynnikami motywacyjnymi w celu zmniejszenia demotywacyjnego oddziaływania determinizmu technologicznego.

Istotnym postępowaniem metodologicznym w badaniach nad motywacjami było rozerwanie bezpośredniego związku między zadowoleniem z pracy a motywacjami. I tak np. Edward Lawler i Lyman Porter wykazali nieprawdziwość dotychczasowego przekonania o tym, że zadowolenie prowadzi do lepszego wykonania zadań, ponieważ kierunek zależności jest dokładnie odwrotny – to niezadowolenie z wyniku jest powodem dążenia do jego poprawy, zaś późniejsze, satysfakcjonujące wykonanie zadania jest źródłem zadowolenia i zarazem siłą napędową zaangażowania (Porter i Lawler 1968, s. 15 i n.). Opisuując wyniki badań nad związkiem między satysfakcją z pracy a poziomem wykonania zadań, Donald Schwab i Larry Cummings stwierdzili, że taki łańcuch zależności znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych. Siła związku między aktualną realizacją zadań, zadowoleniem i przyszłymi dokonaniem zależy od wartości nagród i od tego, czy są one uznane za sprawiedliwe, oraz od przystosowania, tzn. dopasowania kwalifikacji pracownika do zadań (Schwab i Cummings 1970). Okazało się także, że późniejsze wysokie doko-

nienia mogą być poprzedzone niezadowoleniem, o ile pracownicy mają wystarczające kwalifikacje i zostaną pouczeni o konieczności wzmożenia wysiłku, oraz że zadowolenie, motywacje i poziom wykonania są powiązane za pośrednictwem kilku innych zmiennych pośredniczących (kwalifikacje, szybka informacja o poziomie wykonania i sprawiedliwe nagrody).

Powyższe wnioski sformułowano na podstawie szczegółowych badań nad konkretnym zadaniem i zadowoleniem z jego wykonania, będącym przesłanką późniejszego zaangażowania w powtórna realizację tego zadania. Polityka motywacyjna powinna zatem polegać na bardzo dokładnym podzieleniu pracy danego pracownika na łatwo dające się zmierzyć zadania, obserwacji ich wykonania i bezpośrednim informowaniu pracownika, czy wykonuje je dobrze, czy źle. Taki sposób postępowania jest jednak możliwy tylko w odniesieniu do prac prostych, dających się dokładnie zdefiniować za pomocą wymiernych norm. Ponadto dyskusyjne jest przyjęcie założenia, że uzyskanie nagrody teraz, jest równoznaczne z silną motywacją później. Jak słusznie stwierdza Ewa Masłyk, „ludzi motywuje do pracy, do wysiłku nie tyle to, co zdobyli, ale to, czego pragną” (Masłyk 1996, s. 98).

W wypadku prac bardziej skomplikowanych, wykonywanych w warunkach znacznej autonomii i wymagających zróżnicowanej wiedzy, niemożliwe jest dokładne zaprogramowanie zadań i kryteriów szybkiej oceny ich realizacji. Doświadczenia związane z wprowadzaniem zarządzania przez cele pokazały, że nawet na stanowiskach robotniczych szybka i trafna ocena poziomu realizacji zadań jest często niemożliwa i wymaga dyskusji podwładnego i przełożonego.

W organizacji bowiem pracownicy doświadczają nie tylko bodźców typu zadanie – nagroda, ale również wielu innych, które być może nawet silniej wpływają na ich stosunek do organizacji i do pełnionej w niej roli. Oznacza to konieczność wyjścia poza analizę relacji zadanie – ocena – nagroda w kierunku poznania oczekiwań pracowniczych wobec organizacji i różnych aspektów jej funkcjonowania. To z kolei skłania do ponownego zwrócenia uwagi na koncepcje potrzeb, w celu wykrycia wszelkich znaczących powodów ludzkich zachowań, z pewnymi jednakże modyfikacjami.

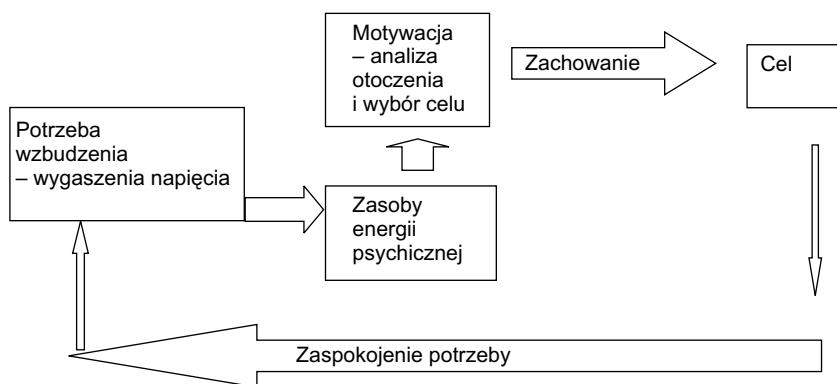
Pomocne okazały się tu dwie teorie – użyteczności i oczekiwań. Teoria użyteczności została wypracowana na gruncie ekonomii dla wyjaśnienia zachowań menedżerskich (zob. np. Furubutn i Pejovich 1972). Z badań nawiązujących do tej teorii wynika, że menedżerowie dążą do realizacji wartości wyraźnie zbieżnych z opisanymi poprzednio teoriami potrzeb. Są to: bezpieczeństwo, władza, prestiż i rozwój (Wiliamson 1963). Maksymalizowanie funkcji użyteczności polega na tym, że menedżerowie przyjmują, że po to, aby zachować zadowalające stosunki z właścicielami, muszą wypracować określony poziom zysku i spełnić ewentualnie pewne inne ich oczekiwania. Po sprostaniu tym wymogom, mogą skupić się na realizacji celów dla siebie najważniejszych, m.in. poprzez odprowadzanie części zasobów organizacyjnych na rzecz realizacji własnych interesów (ibidem). Teoria użyteczności kładzie nacisk na

aktywny stosunek człowieka do jego potrzeb. Jego priorytety związane z tym zależą od dostępnych ewentualności realizacji, możliwa jest również substytucyjność dążeń, np. autonomia zamiast pieniędzy, bezpieczeństwo zamiast władzy itp. Ponadto satysfakcja z pracy niekoniecznie musi być poprzedzona zaspokojeniem wszystkich potrzeb na w miarę wysokim poziomie. Relatywna siła odczuwania potrzeb jest efektem zajmowanej pozycji i przystosowania osobnika do dostępnych możliwości ich zaspokojenia.

Podobne wnioski wynikają z badań inspirowanych teorią oczekiwań, po raz pierwszy sformułowanej przez Vrooma (na podst. Griffin 1996, s. 469 i n.). Teoria ta głosi, że motywacja, czyli gotowość do wykonania zadania, zależy od tego, jakich korzyści osobnik oczekuje w efekcie realizacji zadań i od ich wartości dla niego. Nie chodzi tu rzecz jasna tylko o korzyści finansowe. Ponadto podjęcie wysiłku na rzecz realizacji zadania zależy od oceny realności jego wykonania (oceny własnych umiejętności oraz oceny, w jakim stopniu czynniki zewnętrzne – technologia, inni pracownicy, dostępność narzędzi etc. – sprzyjają, albo przeciwdziałają zrealizowaniu zadania). Istotą tej kalkulacji jest porównanie oczekiwanej nagrody z przewidywanym wysiłkiem własnym.

Prace autorów, którzy dokonali przeglądu badań inspirowanych tą teorią, dowodzą jej przewagi nad ustaleniami Masłowa czy Herzberga. U obu tych autorów pojęcie motywacji ograniczone jest do analizy doznań psychicznych doświadczanych w reakcji na nagrody zaspokajające potrzeby pracownicze. Są to zatem zamknięte systemy wyjaśnień traktujących zachowania pracownicze jako bezrefleksyjne działania typu bodziec – reakcja. Teoria oczekiwań oferuje bardziej adekwatny obraz człowieka jako podmiotu działającego i kalkulującego własne zachowania w organizacyjnym kontekście (Heneman i Schwab 1983). Ponadto teoria oczekiwań dopuszcza pewną substytucyjność potrzeb, uzasadniając tym możliwość manipulowania czynnikami motywacyjnymi. Polega to na tym, że w sytuacji, gdy zaspokojenie jakiejś potrzeby jest bardzo trudne, dany poziom zadowolenia i motywacji można uzyskać, zwiększając wartość czynników zaspokajających inną (lub inne) potrzebę.

Podsumowując, zauważmy, że badania nad motywacjami dają dobry obraz tego, „czego ludzie chcą”. Jakie wnioski wynikają z tej wiedzy dla polityki motywacyjnej? Załóżmy, że polityka ta polega na dostarczeniu pracownikom środków i możliwości zaspokojenia ich potrzeb w zamian za zaangażowanie w pracę. Niestety często się zdarza, iż jakieś nagrody są szczególnie cenne, a jednak pracownicy rezygnują z podejmowania działań na rzecz ich osiągnięcia, mimo posiadania wystarczających kwalifikacji. Osłabia to znacznie prognostyczną i pragmatyczną wartość badań nad motywacjami. Może się zdarzyć, że nakłady poniesione na wypracowanie polityki motywacyjnej nie dadzą oczekiwanych rezultatów, ponieważ pracownicy nie zmobilizują się do podjęcia stosownych działań. Te niedogodności wynikają stąd, że dotychczasowe badania nad motywacjami w zbyt małym stopniu uwzględniają fakt, że atrakcyjność nagrody to za mało dla podjęcia starań dla jej osiągnięcia.



Rysunek 1. Potrzeba, energia psychiczna, motyw i cel

Behawioralnie zorientowane teorie motywacyjne okazują się niewystarczające do wyjaśnienia zachowań ludzi w pracy, dlatego sięgnięto do „psychologii głębi”. Szczególnie użyteczne wydaje się być podejście psychoanalityczne. Zygmunta Freuda zauważył, że każda aktywność człowieka łączy się z wydatkowaniem energii psychicznej (zob. np. Freud 1992) – zarówno intelektualna, jak i behawioralna. Ilość energii psychicznej, która może być wydatkowana w danym czasie, jest wielkością skończoną. Wróćmy teraz do wyjściowego problemu – atrakcyjność nagrody to za mało, aby uruchomić stosowne zachowania. Do tego człowiek musi dysponować wystarczającymi zasobami energii psychicznej i dopiero wtedy będzie w stanie zmobilizować się do podjęcia stosownych działań.

Powyższy rysunek dopełnia zamieszczony w poprzednim rozdziale schemat: potrzeba, motyw, cel. Nowym elementem są zasoby energii psychicznej. Z rysunku wynika, że wybór takiego, a nie innego celu zależy od zasobów energii psychicznej. Inne cele wybrane zostaną wtedy, gdy zasoby tej energii są relatywnie duże, a inne wtedy, gdy są małe. Dalsze rozważania poświęcimy dokładniejszej eksploracji znaczenia energii psychicznej dla zachowań pracowniczych.

KONCEPCJA KOSZTU PSYCHICZNEGO

– ZAŁOŻENIA I DEFINICJE

Postaramy się odpowiedzieć na pytanie – jakie warunki powinny być spełnione, aby pracownicy przejawiali inicjatywę w pracy?

Procesy planowania przyszłych zachowań składają się z dwóch aspektów – intelektualnego i psychicznego. Intelektualny polega na analizie rzeczywistości, poklasyfikowaniu jej za pomocą kategorii logicznych, konstrukcji wariantów postępowania i wyborze jednego z nich lub kilku alternatywnych. Aspekt psychiczny reguluje poziom emocji towarzyszących rozważanym sposobom

postępowania. Chodzi tu zarówno o mobilizację energii psychicznej niezbędnej w procesie intelektualnej analizy, jak też o sukcesywne pobudzanie zachowań w trakcie dochodzenia do realizacji celu. Można przyjąć, że im ważniejsze dla danego osobnika są cele, tym towarzyszy im większy ładunek energii psychicznej. Każde wydatkowanie energii psychicznej łączy się z mniejszym lub większym napięciem, czyli zakłóceniem równowagi psychicznej (emocjonalnej).

Jeżeli na drodze do realizacji celu pojawia się przeszkoda, to mamy do czynienia z frustracją. Należy więc zmobilizować energię psychiczną niezbędną do przezwyciężenia lub obejścia przeszkody albo znalezienia innych sposobów zaspokojenia potrzeb. Oznacza to, że sytuacja frustracyjna wyraźnie potęguje nierównowagę psychiczną, zwiększając napięcie psychiczne, co z kolei prowadzi do powstania lęków i tym podobnych przykrych stanów osobowościowych. Frustracji towarzyszą mechanizmy obronne służące zmniejszeniu lub usunięciu lęków, napięć i przykrych doznań. Są one stosowane podświadomie, ale ich uruchomienie wiąże się dodatkowym wydatkowaniem energii psychicznej.

Frustracja jest więc równoznaczna ze stratami energii psychicznej i zmniejszeniem możliwości jej mobilizacji na inne cele, gdy bowiem działanie celowe napotyka na przeszkodę osobnik traci energię psychiczną zainwestowaną w dotychczasowe działanie oraz dodatkowo wydatkuje energię konieczną dla uruchomienia nowych działań. Przyjrzyjmy się nieco bliżej płynącym stąd konsekwencjom. Nagromadzenie sytuacji frustracyjnych i związane z tym straty energii psychicznej prowadzą do zmniejszenia lub zaniku aktywności jako racjonalnej reakcji na dotychczasowe doświadczenia. Racjonalnej w tym sensie, że dalsze straty energii psychicznej mogą prowadzić do rozpadu osobowości, neurozy itp.

Od strony behawioralnej, oznacza to przystosowanie typu apatycznego i pojawienie się chęci do zaniżenia aspiracji w zakresie zaspokojenia potrzeb. W jaki sposób te prawidłowości pasują do opisu zachowań organizacyjnych? Zgodnie z dotychczasowymi analizami, ilość energii psychicznej, jaka może być wydatkowana przez osobnika, w danym czasie, dla realizacji działań intelektualnych i behawioralnych, jest wielkością skończoną. Wydatkowanie energii psychicznej jest równoznaczne z ponoszeniem kosztów psychicznych. Ogół wydatków energii psychicznej na rzecz podtrzymania procesów życiowych stanowi **całkowity życiowy koszt psychiczny danego osobnika (KC)**. Energia psychiczna może być wydatkowana na aktywność w środowisku pracy – tzn. w ramach organizacji gospodarczej – jak i poza nią, np. w rodzinie, polityce, konsumpcji itp.

Przyjrzyjmy się funkcjonowaniu człowieka w organizacji, tj. w środowisku pracy.

Każde uczestnictwo w organizacji łączy się z wydatkowaniem energii psychicznej. Konieczność wydatkowania określonej ilości energii psychicznej

stanowi **koszt psychiczny uczestnictwa w danej organizacji (KU)**. Im więcej energii wydatkuje osobnik w trakcie organizacyjnego uczestnictwa, tym większe są jego koszty psychiczne. Koszt psychiczny organizacyjnego uczestnictwa składa się z kosztów niezbędnych dla wypełnienia roli organizacyjnej i poniesienia kosztów własnych.

Koszty roli organizacyjnej (KRO) wynikają z konieczności wydatkowania energii psychicznej na analizę i zrozumienie poleceń, przepisów instrukcji, zaplanowanie i przeprowadzenie koniecznych zachowań, przejawianie inicjatywy, obmyślanie nowych metod wykonania zadań itp.

Na **koszty własne (KW*F)** składają się wydatki energii psychicznej, które trzeba ponieść w związku z wszelkimi możliwymi sytuacjami frustracyjnymi w środowisku pracy.

Sytuacje frustracyjne (F) są tu równoważnikiem niezaspokojenia potrzeb i wyprowadzonych z nich oczekiwań pracowniczych. Im wyższy poziom niezaspokojenia potrzeb i oczekiwań, tym większy koszt własny organizacyjnego uczestnictwa. Rozróżnienie psychicznego kosztu roli organizacyjnej i kosztu własnego ma ściśle analityczny i instruktywny charakter. W praktyce bowiem bywa tak, że frustracje przeplatają się z wysiłkiem poświęconym realizowaniu zadań. Rozróżnienie to ma pomocnicze znaczenie w łańcuchu dowodowym, pokazującym, w jaki sposób własny koszt psychiczny wyznacza wielkość energii psychicznej, która może być przeznaczona na przejawianie inicjatywy.

Miernikiem własnego kosztu psychicznego jest subiektywnie dolegliwy stan psychiczny danego osobnika, będący następstwem przekonania o niezaspokojeniu jego potrzeb i oczekiwań w środowisku pracy. Koszty własne i koszty roli organizacyjnej sumują się na całkowite koszty psychiczne uczestnictwa organizacyjnego (KU).

$$KU = KW*F + KRO$$

Załóżmy teraz że KU – całkowity koszt organizacyjnego uczestnictwa = constans. Jeżeli tak, to gdy koszt własny KW*F rośnie, to koszt roli organizacyjnej KRO musi maleć. Z kolei koszt roli organizacyjnej KRO może wzrosnąć tylko wtedy, gdy zmaleje koszt własny KW*F, czyli wtedy, gdy liczba doświadczanych frustracji zmniejszy się. Im mniejszy poziom frustracji i im wyższy poziom zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowniczych, tym wyższy poziom energii psychicznej, która może być przeznaczona na wypełnienie roli pracowniczej.

Jeżeli wzrasta liczba sytuacji frustracyjnych doświadczanych przez danego osobnika, to, żeby nie dopuścić do dezintegracji osobowości, musi on zmniejszyć koszty roli organizacyjnej, czyli zmniejszyć ilość energii psychicznej przeznaczanej na działania związane z wypełnieniem roli.

Na rolę organizacyjną składają się zachowania wymuszone umową o pracę, przepisami i poleceniami kierowniczymi – czyli zachowania formalne – oraz inicjatywa własna zmierzająca do usprawnień innowacji i poprawy jakości.

Niech symbol **KZF** oznacza **koszty zachowań formalnych** – wymuszonych przez przepisy, zaś **KI** – **koszty przejawiania inicjatywy**.

$$\mathbf{KRO} = \mathbf{KZF} + \mathbf{KI}$$

Możemy teraz zapisać kolejne równanie kosztu uczestnictwa organizacyjnego:

$\mathbf{KU} = \mathbf{KW} \cdot \mathbf{F} + \mathbf{KZF} + \mathbf{KI}$, które ilustruje, na co dany pracownik wydatkuje energię psychiczną – reagowanie na frustracje, wywiązanie się z formalnych wymogów roli i inicjatywę. Ponieważ $\mathbf{KU} = \text{constans}$, to w interesie organizacji leży, aby $\mathbf{KI}$ było jak największe, a pozostałe składniki równania jak najmniejsze.

Możemy teraz zapisać równanie kosztu inicjatywy:

$$\mathbf{KI} = \mathbf{KU} - \mathbf{KW} \cdot \mathbf{F} - \mathbf{KZF}$$

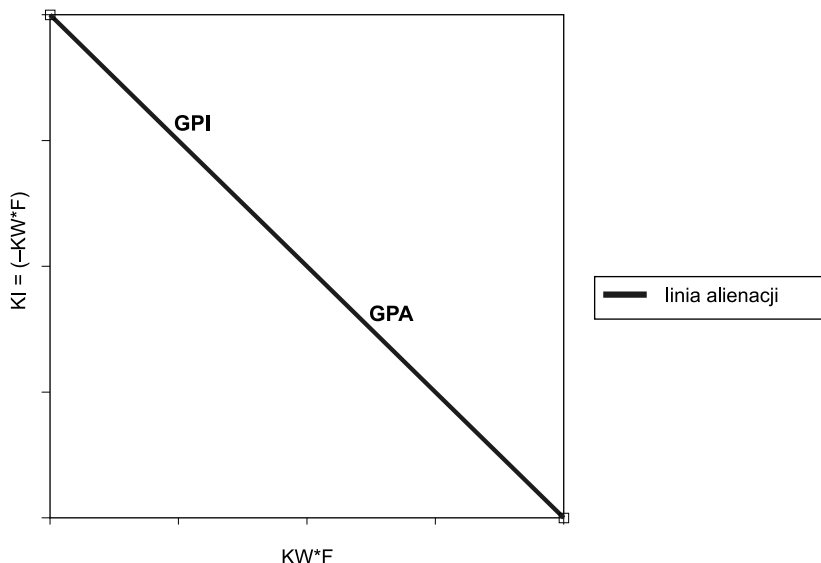
$\mathbf{KZF}$ – ten koszt musi być ponoszony, jeżeli pracownik ma się wywiązać z umowy o pracę i pozostać w organizacji. Jeżeli pracownik chce zachować pracę, to $\mathbf{KZF}$ nie może dowolnie maleć. Rośnie zaś wtedy, gdy wyraźnie wzrośnie liczba zadań, co zdarza się bardzo rzadko, czyli realnie rzecz biorąc $\mathbf{KZF} = \text{constans}$. Gdy pracownik decyduje się na pozostanie w organizacji, to wielkościami zmiennymi są $\mathbf{KW} \cdot \mathbf{F}$ oraz $\mathbf{KI}$.

Ponieważ $\mathbf{KU} = \text{constans}$ i $\mathbf{KZF} = \text{constans}$, to:

$\mathbf{KI} = (-\mathbf{KW} \cdot \mathbf{F})$, co od strony arytmetycznej oznacza, że obie te wielkości są ze sobą powiązane negatywnie. Jeżeli rośnie $\mathbf{KW} \cdot \mathbf{F}$, to $\mathbf{KI}$ musi maleć.

Siła frustracji doświadczanych przez danego pracownika znacząco wpływa na jego koszty psychiczne związane z przejawianiem inicjatywy (racjonalizację, innowacje, nowe pomysły, pogłębiona analiza, staranność, jakość). Im więcej energii psychicznej pochłania frustracja, tym mniej pozostaje jej na innowację. W sytuacji dużego nagromadzenia frustracji koszt własny może tak wzrosnąć, że $\mathbf{KI}$ spadnie do zera. Sytuacja taka oznacza, że pracownik, broniąc się przed dezintegracją psychiczną, będzie musiał ograniczyć swoją aktywność w organizacji tylko do realizacji przepisów, poleceń i instrukcji. Zmniejszenie się kosztu własnego daje oczywiście wzrost $\mathbf{KI}$, ale realnie rzecz ujmując, spadek powinien być dość duży, żeby inicjatywa pracownicza dała jakieś realne efekty.

Z powyższych rozważań wynika, że istnieje taka wielkość $\mathbf{KW} \cdot \mathbf{F}$, powyżej której nadwyżek energii psychicznej w ogóle nie będzie albo będą zbyt małe, aby przełożyć się na znaczącą inicjatywę pracowniczą. W celu określenia tej wielkości, wyznaczony zostanie graniczny punkt alienacji organizacyjnej **GPA**. Punkt ten jest zarazem miarą wyobcowania pracownika z organizacji. Wyobcowanie to polega na tym, że pracownik ponosi tak duże wydatki energii psychicznej, że wystarcza jej tylko do podtrzymania własnej integralności psychicznej i wypełnienia formalnych wymogów roli pracowniczej (jest zajęty tylko sobą). Z wykresu wynika, że wraz ze wzrostem kosztu psychicznego maleje potencjalny koszt inicjatywy, czyli wielkość energii psychicznej, która może być przeznaczona na inicjatywę.



Rysunek 2. Koszt własny, koszt inicjatywy, graniczny punkt alienacji i graniczny punkt inicjatywy

Inicjatywa, innowacyjność i starania o jakość pracy świadczonej przez pracowników pojawiają się dopiero wtedy, gdy $KW*F$ zmniejszy się i pozostanie na niezbyt wysokim poziomie.

Z wykresu wynika, że do zaistnienia gotowości do przejawiania inicjatywy musi być spełniony warunek wstępny w postaci zaspokojenia przez organizację potrzeb pracowniczych. Powstaje jednak pytanie o to, jaki jego poziom wyzwala inicjatywę? Na podstawie wykresu można by wnioskować, że gotowość do przejawiania inicjatywy pojawi się, gdy poziom własnego kosztu psychicznego będzie niższy niż wyznacza to punkt GPA. Pamiętając jednak o wynikach badań Herzberga nad motywacjami, możemy przypuszczać, że usunięcie skrajnej deprivacji wcale nie musi zaowocować wysokim poziomem zaangażowania w pracę.

Możemy zatem przyjąć, że istnieje taki graniczny punkt inicjatywy GPI, którego osiągnięcie jest równoznaczne ze zmniejszeniem kosztu psychicznego i powstaniem zasobów energii psychicznej wystarczającej do przejawiania inicjatywy na poziomie dającym zauważalne korzyści organizacyjne.

Ewentualne zmniejszenie pracowniczych kosztów psychicznych łączy się z ponoszeniem większych kosztów pracy przez pracodawców. Pojawia się zatem pytanie o to, czy czynnikami skłaniającymi do przejawiania inicjatywy mogą być bodźce negatywne, np. zagrożenie bezrobociem. Przyjrzyjmy się bliżej temu problemowi.

Zagrożenie bezrobociem na ogół wiąże się z wykorzystywaniem przez pracodawców monopolu na rynku pracy i z zaniżaniem kosztów pracy przez zmniejszanie poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowniczych. Własne ko-

sztzy psychiczne pracowników wtedy rosną. Zgodnie z wykresem, maleją wówczas koszty inicjatywy (KI), zaś koszty roli KRO dążą do zrównania się z KZF. Jeżeli $KRO = KZF$, oznacza to, że dany pracownik ogranicza wydatki energii psychicznej tylko do czynności wynikających z przestrzegania przepisów lub poleceń kierownictwa. Jeżeli zachowania pracowników są przewidywalne i łatwo je zaprogramować za pomocą przepisów, norm, czy instrukcji, inicjatywa jest niekonieczna i wtedy można dopuścić dość duży poziom kosztu psychicznego pracownika.

We wszystkich innych przypadkach odmowa inicjatywy zmusza kierownictwo do ścisłego nadzoru, drobiazgowej kontroli, opracowywania szczegółowych instrukcji, konieczności samodzielnego rozpoznania alternatyw decyzyjnych, co w oczywisty sposób zwiększa niepewność decyzyjną, ryzyko i koszty zarządzania. Wynika stąd, że zadowolenie z pracy na poziomie GPI jest warunkiem niezbędnym i wstępnym dla zaistnienia motywacji do przejawiania inicjatywy, niezależnie od sytuacji na rynku pracy.

OPERACJONALIZACJA KONSEPCJI KOSZTU PSYCHICZNEGO I WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ

Operacjonalizacja koncepcji kosztu psychicznego nawiązuje do badań nad *distressem*. Badania takie były dość intensywnie prowadzone w latach osiemdziesiątych, także w Polsce (Hryniewicz 1980; Słomczyński i in. 1981). Chodziło w nich o wykrycie psychicznych doznań wynikających z zajmowania różnych pozycji społecznych. Doznania te są zróżnicowane i dadzą się uporządkować na skali przyjemność – cierpienie psychiczne. Skale *distressu* nastawione są na wykrycie napięć, dezorganizacji i demobilizacji psychicznej (Kesler 1982; Schwartz i in. 1973; Wheaton 1980). W polskich badaniach zastosowano skalę mierzącą poziom nerwicowości. Okazało się, że zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych ważnym czynnikiem sprzyjającym zneurotyzowaniu osobowości są cechy pracy (Hryniewicz 1989; Słomczyński i in. 1981). Ostateczne wnioski z tych badań są następujące – zajmowanie określonej pozycji społecznej wpływa na poziom doświadczanego komfortu albo dyskomfortu psychicznego, zaś cechy pracy wiążą się z pozycją społeczną i w ten sposób wpływają na stan psychiczny człowieka. Wskaźnik dyskomfortu psychicznego jest syntetyczną miarą doświadczanych nierówności społecznych, odzwierciedlając powiązania w psychice osobnika doświadczeń życiowych spowodowanych zajmowaniem danej pozycji społecznej. Z opisanych wyżej doświadczeń badawczych należy wnioskować o dużych perspektywach poznawczych i heurystycznych adaptacji skal *distressu* do analizy zachowań organizacyjnych.

Podjmiemy teraz próbę analizy własnych kosztów psychicznych związanych z uczestnictwem organizacyjnym. Własny koszt psychiczny organizacyjnego uczestnictwa tworzy ogół doznań frustracyjnych doświadczanych w danej

organizacji. W dalszej części opracowania będę operował terminem **koszt psychiczny**. Następstwem frustracji są lęki i napięcia. Dobór wskaźników do pomiaru kosztu psychicznego oparto na założeniu, że powinny mieć one związek z podstawowymi potrzebami ludzkimi i zarazem przystawać do konkretnych sytuacji organizacyjnych, które tradycyjnie są uznawane za źródło frustracji pracowniczych. Ostatecznie uznano, że **wskaźnikiem własnego kosztu psychicznego** jest uświadomiona dolegliwość psychiczna spowodowana niezaspokojeniem potrzeb i związanych z nimi oczekiwań pracowniczych. Następnie dobrano 20 twierdzeń opisujących różnego typu potencjalne doznania frustracyjne. Respondentów poprosiliśmy o ocenę, czy i jak często są one powodem napięcia, zdenerwowania albo niepokoju (skala: 5 – „bardzo często”, 4 – „często”, 3 – „rzadko”, 2 – „bardzo rzadko”, 1 – „nie dotyczy”, brak napięć). Rezultaty badań zawiera poniższa tabela.

Pomiar kategorii kosztu psychicznego polega na przyjęciu założenia, że istnieje jeden wspólny wymiar, w skład którego wchodzi względnie silnie wzajemnie skorelowane wskaźniki i że największy wpływ na jego przejawianie się mają te z nich, które są najsilniej skorelowane ze wszystkimi pozostałymi (wiążą największa część wspólnej wariancji). Z tabeli wynika, że poszczególne czynniki tworzące wspólny wymiar są dość dobrze skorelowane, o czym świadczą spore wartości ładunków czynnikowych, nie niższe niż 0,420, oraz dość duża wartość eigenvalue.

Najważniejszą kategorią dla kształtowania się własnego kosztu psychicznego w środowisku pracy jest sposób kierowania. Kluczowe elementy kosztów psychicznych związanych z kierowaniem to: zmienne i sprzeczne oczekiwania w warunkach zbyt ostrego nadzoru w połączeniu z brakiem dokładnych instrukcji i konserwatyzmem.

Jednym z najważniejszych powodów tworzenia się sytuacji frustracyjnych wokół procesów kierowania jest ostry nadzór – typowy dla polskich i czeskich kierowników, wyróżniający ich na tle kierowników w Stanach Zjednoczonych, Francji, Austrii, Niemczech i Szwajcarii, w większym stopniu nastawionych na partycypację pracowniczą (Mączyński 1998). Kierowanie oparte na ostrym nadzorze wymaga dokładnych i przemyślanych instrukcji ze strony przełożonego. Ponieważ są one na ogół słabo przemyślane (zob. tabela 1), to są również zmienne i sprzeczne. Z tabeli wynika, że sprzeczność oczekiwań jest czynnikiem najsilniej determinującym koszty uczestnictwa w polskich organizacjach. Gdyby kierownicy byli mniej autokratyczni, znaczenie tych czynników dla tworzenia kosztu psychicznego byłoby mniejsze.

Drugim co do ważności czynnikiem kreowania kosztu psychicznego jest brak autonomii w pracy (brak wpływu na to, co robię) i zagrożenie poczucia wolności. Są to w głównej mierze konsekwencje nadzoru ostrego dozoru.

Kolejnym jest frustracja w kontekście niemożności samorealizacji w pracy (brak szans rozwoju, niewykorzystanie kwalifikacji). Równie duże znaczenie mają składniki kosztów psychicznych wprowadzone z teorii sprawiedliwości

i egalitaryzmu (zbyt duże rozpiętości płacowe i niedopasowanie wynagrodzeń do wkładu pracy), dalsze to zagrożenie zwolnieniem, fizyczne warunki pracy i stosunki międzyludzkie.

Tabela 1. Koszt psychiczny w środowisku pracy. Analiza głównych składowych – ładunki czynnikowe

Jak często zdarza się, że w pracy doświadczasz Pan napięcia, zdenerwowania bądź niepokoju z następujących powodów:	Ładunki czynnikowe, analiza głównych składowych; eigenvalue = 7,491, % wariancji = 39,4
Zmiennych i sprzecznych oczekiwań ze strony przełożonego	0,769
Braku dokładnych instrukcji ze strony przełożonego	0,742
Zbyt sztywnego przywiązania kierownictwa do tych samych metod i sposobów działania	0,712
Braku wpływu na to, co robisz	0,705
Braku szans rozwoju zawodowego	0,694
Zbyt ostrego nadzoru ze strony przełożonego	0,661
Niewykorzystywania w pełni moich kwalifikacji i umiejętności	0,658
Braku możliwości zmiany zakładu pracy	0,652
Występowania zbyt dużych nierówności w wynagrodzeniach	0,645
Zagrożenia zwolnieniem	0,634
Nieodpowiedniego wynagrodzenia w stosunku do nakładu pracy	0,601
Złych stosunków ze współpracownikami	0,595
Monotonii pracy	0,595
Niebezpiecznych warunków pracy	0,570
Braku finansowych korzyści z wprowadzania przeze mnie innowacji i usprawnień	0,569
Zbytniego przedkładania przez ludzi stosunków towarzyskich nad zadania i formalne wymogi pracy	0,552
Konieczności częstych zmian w sposobach wykonywania pracy	0,549
Zbyt dużego tempa pracy	0,499
Zbyt dużej odpowiedzialności	0,420

Analizując sposoby kierowania, zyskujemy wiedzę o modelu zarządzania generującym wysokie koszty psychiczne. Najważniejsze jego cechy to: intuicjonizm, antyintelektualizm, doraźność i niesystematyczność. Mimo konserwatyzmu i ostrości nadzoru, prowadzi on do tworzenia organizacji spontanicznych, doraźnych, improwizowanych i nieprzewidywalnych. Im mniej intuicjonizmu w zarządzaniu, im większe znaczenie posiada systematyczna analiza, a nie doraźne wrażenia, i im silniejsze dążenie do oparcia procesu zarządzania na w miarę uniwersalnych kategoriach, tym większa przewidywalność, tym mniejsza potrzeba ostrego nadzoru i tym mniejsze psychiczne koszty uczestnictwa w organizacji.

Możemy zatem stwierdzić, że kluczowym czynnikiem tworzenia się kosztu psychicznego jest niski poziom przystosowania kierowników do współdziałania

zbiorowego. Czy jednak wymiana kierowników spowodowałaby napływ ludzi lepiej przystosowanych do współdziałania i w konsekwencji spadek ponoszonych kosztów psychicznych?

Z badań wynika, że przystosowanie do współdziałania zbiorowego wiąże się ze skłonnością do kompromisu, przekonaniem, że współpraca z innymi jest korzystna i odrzuceniem spiskowej interpretacji zjawisk społecznych (Hryniewicz i Jałowiecki 1997). Po poddaniu analizie tych czynników w referowanych tu badaniach, okazało się, że poziom przystosowania kierowników do współdziałania zbiorowego jest nie mniejszy lub nawet nieznacznie większy niż w całej populacji. Wynika stąd, że poziom przeciętnie ponoszonych kosztów psychicznych znacząco by się nie zmienił, gdyby obecnych kierowników zastąpiono innymi.

WERYFIKACJA KONCEPCJI KOSZTU PSYCHICZNEGO

Podstawowym celem wypracowania koncepcji kosztu psychicznego, nawiązującej do badań nad motywacjami i zadowoleniem z pracy, jest wyjaśnienie jego wpływu na gotowość pracownika do przejawiania inicjatywy. Im większy zakres inicjatywy, tym niższe koszty zarządzania i tym większa innowacyjność. Dzięki zrozumieniu udziału kosztu psychicznego w kształtowaniu się zachowań pracowniczych, można ustalić, „ile niezadowolenia trzeba” do powstania apatii w pracy i „ile niezadowolenia trzeba usunąć”, aby pojawiło się zaangażowanie (inicjatywa pracownicza).

Zgodnie z teorią oczekiwań, możemy przyjąć, że pracownik będzie przejawiał inicjatywę wtedy, gdy będzie przewidywał pozytywną reakcję kierownictwa i kolegów na swą aktywność, lub przynajmniej spodziewał się, że nie narazi go ona na negatywne reakcje i kary. Potencjalne relacje kierowników są następujące: mogą go pochwalić i zachęcać do dalszych usprawnień lub wynagrodzić finansowo, mogą także zignorować, a nawet zniechęcać i skłaniać do zaniechania działań. Koledzy zaś mogą innowatora naśladować lub chwalić go albo też okazywać mu obojętność, niezadowolenie, a nawet go unikać. Unikanie oznacza izolację od grupy współpracowników i jest równoznaczne z niemożnością zaspokojenia potrzeb społecznych w środowisku pracy, które dla polskich pracowników są priorytetowe.

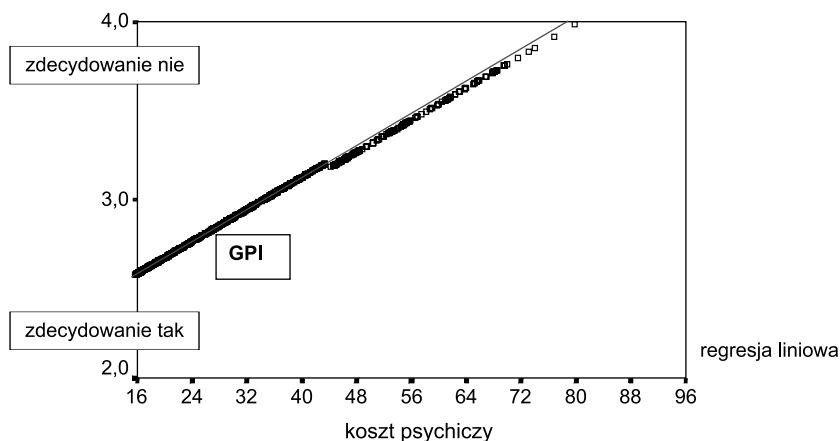
Z zaprezentowanych wcześniej założeń koncepcji kosztu psychicznego wynika, że wysoki poziom własnego kosztu psychicznego prowadzi do zmniejszania gotowości do przejawiania inicjatywy (zob. rysunek 2). Jeżeli tak, to ostateczne znaczenie dla weryfikacji tej koncepcji mają zachowania kierowników – zniechęcanie i wywieranie nacisku na zaniechanie inicjatywy. Trudno sobie bowiem wyobrazić, aby pracownik podjął działanie, na które jego przełożony zareaguje zniechęcająco lub będzie go od niego odwoził. Odpowiedź badanego świadcząca o tym, że takich właśnie zachowań kierowników się spodziewa, świadczy o braku jego gotowości do przejawiania inicjatywy.

Z punktu widzenia koncepcji kosztu psychicznego, oznacza to, że dany pracownik osiągnął lub przekroczył graniczny punkt alienacji (zob. rysunek 1). Czyli, że własny koszt uczestnictwa w organizacji pochłania tak duże zasoby energii psychicznej, że wystarcza mu jej tylko na spełnienie formalnych wymogów roli pracowniczej, a brakuje na przejawianie inicjatywy.

Weryfikacji zostaną poddane następujące tezy: **istnieje negatywny związek między kosztem psychicznym a skłonnością do przejawiania inicjatywy. Duży koszt psychiczny powoduje powstrzymanie się od inicjatywy. Niski koszt psychiczny skutkuje gotowością do przejawiania inicjatywy.**

W celu przeprowadzenia obliczeń weryfikujących te tezy, utworzono zmienną kosztu psychicznego. W efekcie analizy głównych składowych uzyskano wagi mierzące wkład każdej z 20 zmiennych (zob. tabela 1) w wymiar kosztu psychicznego. Zmienne dodano, mnożąc przez ich wagi czynnikowe, a następnie poddano transformacji ($25 * \text{zmienna} + 30$), w celu upodobnienia nowej zmiennej do rozkładu procentowego. W efekcie otrzymano zmienną kosztu psychicznego – w przedziale od 17 do 97 punktów.

Zobaczymy weryfikację koncepcji kosztu psychicznego z punktu widzenia gotowości do przejawiania inicjatywy. Na gruncie dotychczasowych analiz, należy oczekiwać, że spośród opisanych wcześniej możliwych reakcji kierownictwa na inicjatywę pracowniczą rozstrzygające znaczenie ma pochwała albo nawet wynagrodzenie za przejawianie inicjatywy.

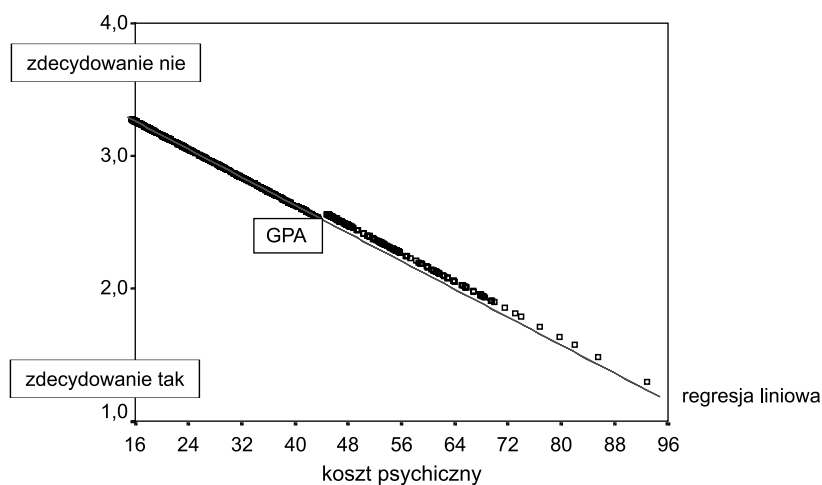


Rysunek 3. Gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą

Naszym wskaźnikiem gotowości do przejawiania inicjatywy będzie akceptacja stwierdzenia – „gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą”. Wyniki badań zawiera wykres liniowej regresji kosztu własnego na stopień akceptacji powyższego twierdzenia.

Im większy jest koszt psychiczny, tym bardziej respondenci są skłonni twierdzić, że kierownicy „raczej nie” i „zdecydowanie nie” wynagrodzą pracownika za innowacje i usprawnienia. Im mniejszy koszt psychiczny, tym bardziej optymistyczne prognozy zachowań kierownictwa i tym większa gotowość do przejawiania inicjatywy.

Kolejny rysunek pokazuje, w jaki sposób koszt psychiczny wiąże się z przekonaniem o negatywnych reakcjach kierowników na inicjatywy pracownicze.



Rysunek 4. Gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień, kierownicy będą go zniechęcać i skłaniać do zaniechania działań

Im większy własny koszt psychiczny, tym silniejsze przekonanie, że na inicjatywę pracowniczą kierownicy zareagują zniechęcaniem i odwożeniem od niej. Korelacyjna siła tego związku, jak na standardy badań społecznych, jest relatywnie duża, $r = -0,421$.

KRYTYCZNA ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Stwierdzenie związku między kosztem psychicznym a postawami pociąga za sobą daleko idące konsekwencje poznawcze. Stan faktyczny, czyli rzeczywiste ustosunkowanie się kierowników do innowatorów, jest mało ważny dla postaw pracowniczych. O wiele ważniejsze są ich przeżycia psychiczne. To, czy kierownik wynagrodził, czy nie, jest faktem empirycznym dającym się opisać za pomocą – „tak” lub „nie”. Konstatacja ta nie wymaga wcześniejszych przewidywań, analiz wielu zdarzeń i wyrobienia na ich podstawie opinii. Z badań wynika, że w kontekście kosztu psychicznego nawet proste i oczywiste zdarzenia, przedmioty (biurka, komputery) czy ludzie (kierownicy, koledzy)

mogą być różnie postrzegane, a z tych samych faktów wyprowadzone odmienne wnioski. Pracujący obok siebie pracownicy, ponoszący różne koszty psychiczne, mogą nawet sprawiać wrażenie pracujących w dwóch różnych organizacjach.

Wnioski te wyraźnie odbiegają od behawioralnie zorientowanych teorii socjologicznych, twierdzących, że postawy są wiernym odzwierciedleniem zjawisk rzeczywistych. Z tego względu warto poddać wyniki badań analizie krytycznej, by wypracować tezy nadające tym wynikom charakter jednoznaczny i niepodważalny.

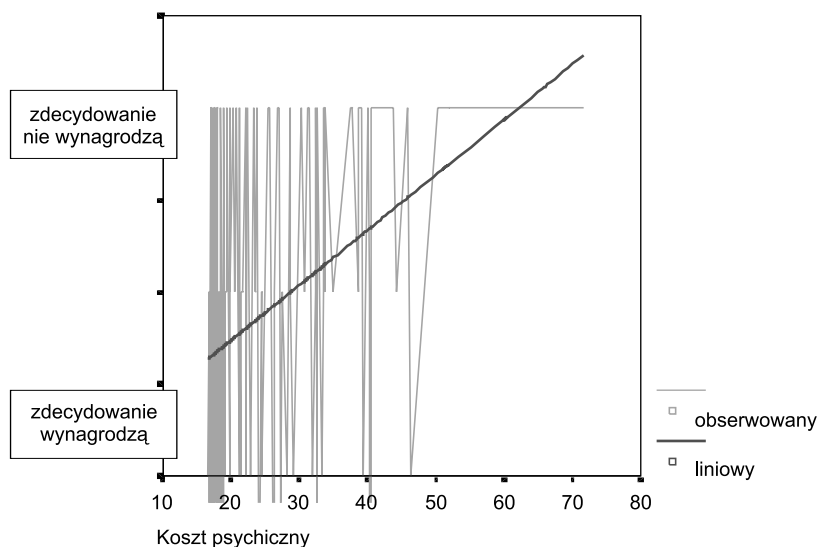
Jakie są argumenty podważające wpływ kosztu psychicznego na postawy pracownicze? Wyniki badań mogą odbijać faktyczny stan rzeczy – jedni pracownicy mieli kierowników wspierających wprowadzenie usprawnień, a inni kierowników mających do innowacji pracowniczych stosunek negatywny. Pracownicy, którzy chcieli coś ulepszyć i spotkali się z negatywną reakcją, mają teraz uzasadnione powody, aby takich reakcji spodziewać się także w przyszłości. I odwrotnie – pracownicy, których kiedyś za to nagrodzono lub pochwalono, mają prawo w przyszłości również oczekiwać nagród za innowacje. W efekcie, odpowiedzi na pytanie o kontakty psychiczne mogą być odbiciem przeszłych doświadczeń pracowników i koszt psychiczny nie ma tu nic do rzeczy. Podobieństwo rozkładu przeszłych doświadczeń pracowników do rozkładu kosztu psychicznego może być najzupełniej przypadkowe. W celu wyjaśnienia opisanych wyżej wątpliwości, dokonamy pogłębionej weryfikacji zależności między kosztem psychicznym a postawami, z użyciem dwóch metod: badania w warunkach eksperymentalnych i w warunkach zakładu pracy.

EKSPERYMENTALNA METODA POGŁĘBIONEJ WERYFIKACJI WYNIKÓW BADAŃ

Opisane wyżej wątpliwości towarzyszyły nam już na etapie konstrukcji kwestionariusza ankiety. Dlatego do pytań wskaźnikowych kosztu psychicznego włączyliśmy pytanie o brak finansowych korzyści z wprowadzania innowacji i usprawnień, by móc utworzyć nową subpopulację osób, które nigdy nie odczuwały negatywnych doznań związanych z brakiem nagród za innowacje i usprawnienia (nie można im przypisać negatywnych doświadczeń w zakresie reakcji kierowników na ich inicjatywy innowacyjne). Osób takich jest 200. Jeżeli w tej grupie da się zauważyć statystycznie istotny związek kosztu psychicznego z przewidywanymi reakcjami kierowników na innowacje, to będzie to wpływ niezależny od wcześniejszych doświadczeń i faktycznych zachowań kierowników w tym zakresie.

Okazało się, że wśród osób, które nigdy nie zostały nagrodzone za inicjatywę, wpływ kosztu psychicznego na prognozę zachowań kierownictwa kształtuje się podobnie, jak w całej populacji. Osoby ponoszące relatywnie duży koszt psychiczny częściej niż inne są skłonne uważać, że kierownicy nie

wynagrodzą ich za inicjatywę¹ ($r=0,320$). Koszt psychiczny jest ważniejszy dla prognozy zachowań kierowniczych niż przeszłe doświadczenia danego osobnika.



Rysunek 5. Regresja kosztu psychicznego na prognozę reakcji kierowników na innowacje, w grupie 200 osób

METODA ZAKŁADOWA WERYFIKACJI WYNIKÓW BADAŃ

Ta metoda weryfikacji polegała na analizie związku między kosztem psychicznym a przewidywanymi przez pracowników reakcjami kierowników oraz kolegów na innowacje w 14 przedsiębiorstwach. Wartość poznawcza tej metody zasadza się na domniemaniu, iż doznania pracowników danego przedsiębiorstwa są mniej więcej takie same. Ocena ta uległa wzmocnieniu, ponieważ w każdej organizacji dobrano tylko po dwa zespoły formalne, czyli osoby stykające się na co dzień z tymi samymi kierownikami. Można uznać, że kierownicy zachowują się wobec wszystkich pracowników podobnie. Dotyczy to także reakcji kierowników na inicjatywę pracowniczą. Jeżeli tak, to opinie pracowników o reakcjach kierowników na ich inicjatywy powinny być mniej więcej takie same. Jeżeli nie są, to znaczy, że nie zachowania kierowników, a zupełnie co innego kształtuje przekonania pracowników o tym, jak kierownicy zareagują na ich inicjatywę. Tym „czymś” jest koszt psychiczny. W celu

¹ A oto inna ilustracja tego stanu rzeczy: w całej próbie ($N = 912$) współczynnik Pearsona między negatywnymi doznaniem z powodu braku nagród za innowacje a przekonaniem, że kierownicy będą zniechęcać pracownika i skłaniać go do zaniechania działań, wynosi 0,212. Jeżeli jednak związek ten poddamy kontroli za pomocą równania regresji, okazuje się, że wpływ braku korzyści z innowacji staje się nieistotny statystycznie (0,032), a wpływ kosztu psychicznego uzyskuje wartość $\beta = 0,445$.

uwiarygodnienia ewentualnych uogólnień wpływu kosztu psychicznego na postawy pracownicze, analizą objęto cztery możliwe rodzaje reakcji kierowniczych. I tak, kierownicy mogą: zignorować, zniechęcać, pochwalić i wynagrodzić za przejawianie inicjatywy. Rezultaty badań zawarte są w Aneksie do tego rozdziału. W każdej z 14 fabryk osoby o różnym poziomie kosztu psychicznego oczekują odmiennych reakcji tych samych kierowników na inicjatywy pracownicze. Im większy koszt psychiczny, tym silniejsze przekonanie pracownika, że jego inicjatywa napotka na przeszkody i tym większe prawdopodobieństwo powstrzymania się od inicjatywy. Spośród 55 rezultatów opisanych w Aneksie tylko jeden jest odmienny od oczekiwań. Oznacza to, że predykcja skłonności do przejawiania inicjatywy na podstawie kosztu psychicznego jest zbliżona do doskonałości.

Tytułem dopełnienia opisu wartości wyjaśniającej kosztu psychicznego, obserwacją objęto także przewidywania pracowników co do reakcji grup nieformalnych na przejawianie inicjatywy. Wskaźnikiem nastawienia grup nieformalnych było pytanie o to, jak zareagują koledzy, gdy pracownik zgłosi propozycje nowych metod i usprawnień pracy. I tak, koledzy mogą go pochwalić lub naśladować. Analiza odpowiedzi na pytania o przewidywane reakcje kolegów na innowacje operuje 28 rezultatami. Tylko siedem z nich nie potwierdza oczekiwań, głównie w organizacjach o najmniejszej liczebności próby. W 21 przypadkach większemu kosztowi psychicznemu towarzyszy większa skłonność do negowania pozytywnych reakcji kolegów na innowację. Predykcję stosunku grup nieformalnych do innowatorów na podstawie kosztu psychicznego należy ocenić jako dobrą.

Wróćmy teraz do założeń badawczych. Jedno z nich odnosiło się do motywu ukrytego i polegało na tym, że osoby o dużym poziomie kosztu psychicznego, niemające wolnych rezerw energii psychicznej, będą podświadomie wyszukiwać argumenty na rzecz oszczędzania energii psychicznej. Reakcje kolegów są ważne, ale definitywną przeszkodą w akceptowaniu wdrażania usprawnień są kierownicy. Oni ostatecznie mówią tak, albo nie. Jest zatem zrozumiałe, że duży koszt psychiczny silniej wiąże się z oczekiwaniami zniechęcających zachowań kierowników niż kolegów.

Aktualny stan psychiczny osobnika jest znacznie ważniejszy dla jego postaw i zachowań niż minione doświadczenia i przyszłe korzyści. Regulatory podświadomości dążą do zachowania integralności psychicznej. Ta zaś jest zagrożona wtedy, gdy człowiek wydatkuje zbyt dużo energii psychicznej. Jeżeli koszt psychiczny i związany z nim wydatek energii psychicznej osiąga relatywnie duże rozmiary, włączają się mechanizmy obronne zapobiegające dalszemu jej wydatkowaniu. W naszym wypadku mamy do czynienia z mechanizmem racjonalizacji w czystej postaci. Osobnicy nie doznali żadnych negatywnych doświadczeń w danej sprawie, ale poniesiony duży koszt psychiczny sprawia, że szukają przeszkód mniej lub bardziej sztucznych, by usprawiedliwić brak aktywności własnej – dodatkowa aktywność wiąże się z większym kosztem

psychicznym. Mechanizm dążenia do zmniejszania ponoszonego kosztu psychicznego jest dość uniwersalny. Działa on poprzez generalizacje i przenoszenie negatywnych i pesymistycznych nastawień z jednej sfery do drugiej. Uczestnictwo organizacyjne ma charakter integralny, nie da się oddzielić jednej dziedziny od drugiej. Przy ponoszonym relatywnie dużym koszcie psychicznym słabnie umiejętność wybiórczego postrzegania, że to jest dobre, a tamto złe. Wszystko staje się złe, niezależnie od obiektywnego stanu rzeczy.

**GRANICZNY PUNKT ALIENACJI
I GRANICZNY PUNKT INICJATYWY**

Spróbujmy teraz wyznaczyć graniczny punkt alienacji (GPA). Jak pamiętamy, powyżej tego punktu ponoszony koszt psychiczny jest na tyle duży, że energii psychicznej wystarcza tylko na wywiązanie się z formalnych wymogów roli pracowniczej.

W celu wyznaczenia granicznego punktu alienacji i określenia jego związku z kosztem psychicznym, wzięto pod uwagę osoby, które odpowiedziały twierdząco („zdecydowanie tak” + „raczej tak”) na pytanie o zniechęcanie i skłanianie do zaniechania inicjatywy przez kierowników. Uznano, że każda odpowiedź twierdząca jest równoznaczna z tendencją do powstrzymania się od inicjatywy.

Przejdźmy teraz do wyznaczenia granicznego punktu inicjatywy. Założono, że wskaźnikiem będzie pytanie o to, czy kierownicy wynagrodzą za inicjatywę. Odpowiedzi pozytywne („tak” + „zdecydowanie tak”) będą świadczyć o tym, że pracownik postrzega wszelkie możliwe okoliczności towarzyszące ewentualnej inicjatywie jako sprzyjające.

Tabela 2a. Obliczanie granicznego punktu alienacji (GPA). Odpowiedzi na pytanie, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy

Będą go zniechęcać i zmuszać do zaniechania	Koszt psychiczny osób udzielających danej odpowiedzi	Liczba osób	Graniczny punkt alienacji GPA = średnia wartość kosztu psychicznego osób udzielających odp. „tak” lub „zdecydowanie tak”	Liczba osób osiągających wartość kosztu psychicznego większą od GPA (44 i więcej)	E/SC
A	B	C	D	E	F
Zdecydowanie tak	46,9	52	43	153	153/210=0,73
Raczej tak	38,8	158			

Tabela 2b. Obliczanie granicznego punktu inicjatywy (GPI). Odpowiedzi na pytanie, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownik wystąpi z projektami nowych metod i usprawnień pracy; N=912

Wynagrodzą go finansowo	Koszt psychiczny osób udzielających danej odpowiedzi	Liczba osób	Graniczny punkt inicjatywy GPI = średnia wartość kosztu psychicznego osób udzielających odp. „tak” lub „zdecydowanie tak”	Liczba osób osiągających wartość kosztu psychicznego mniejszą od GPI (26 i mniej)	E/SC
A	B	C	D	E	F
Zdecydowanie tak	26,8	52	27	291	291/190=1,53
Raczej tak	27,2	138			

Wartość GPA ustalono na poziomie 43 punktów (zob. także rysunek 4). Wartości kosztu psychicznego wyższe od tego punktu (44 i więcej) będą silnie skłaniać pracowników do powstrzymania się od inicjatywy. Wartość GPI wynosi 27 punktów (zob. także rysunek 3). Wartości niższe od tego punktu (26 i mniej) będą silnie skłaniać pracowników do przejawiania inicjatywy.

Jaka jest wartość poznawcza tych obliczeń? Przyjrzyjmy się rezultatom zawartym w kolumnie „F” obu tabel. Liczba osób o punktacji wyższej niż GPA zawiera się (jest mniejsza) w liczbie osób przekonanych, że kierownicy negatywnie zareagują na innowacje. Oznacza to, że jest prawie pewne, iż osoba o koszcie psychicznym wyższym niż GPA będzie oczekiwać negatywnych reakcji kierowników na innowacje. W przypadku GPI jest odwrotnie. Nie wszystkie osoby, których koszt psychiczny jest mniejszy od GPI, będą oczekiwać nagradzających reakcji kierowników na innowacje. Wysoki koszt psychiczny raczej na pewno przełoży się na powstrzymanie się od inicjatywy. Niski koszt psychiczny *per saldo* sprzyja inicjatywie, ale pewna część osób o niskim koszcie psychicznym nie będzie jej przejawiać. Jak widać, potwierdza się potoczna mądrość światopoglądu pesymistycznego. Jeżeli są jakieś szanse, że będzie źle, to na pewno będzie źle. Jeżeli są jakieś szanse na to, że będzie dobrze, to może będzie dobrze, a może nie.

Między GPA i GPI rozciąga się swoista „martwa strefa”. Poniżej GPA gotowość do przejawiania inicjatywy wprawdzie rośnie, ale nie przybiera znaczących rozmiarów tak długo, aż nie osiągnie punktu GPI. Gotowość do jej przejawiania nie jest zatem prostym następstwem likwidacji deprywacji, ale wymaga relatywnie wysokiego poziomu zadowolenia z różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to, że inwestycje mające zmniejszyć koszty psychiczne nie od razu zaowocują zwiększonym zaangażowaniem w pracę.

Czy można zatem sądzić, że radykalne zmniejszenie kosztu psychicznego spowoduje równie radykalny wzrost inicjatywy pracowniczej? Niestety nie

zawsze tak się dzieje, ponieważ „przełożenie” kosztu psychicznego na inicjatywę pracowniczą napotyka na pewne ograniczenia. I tak np., jeżeli praca odgrywa małą rolę w indywidualnym systemie wartości, dodatkowa energia psychiczna nie będzie wykorzystana na rzecz inicjatywy w miejscu pracy, ale np. na podtrzymanie więzi rodzinnej, hobby etc.

RACJONALNOŚĆ I IRRACJONALNOŚĆ POSTAW PRACOWNICZYCH – DWA RODZAJE WIEDZY ZBIOROWEJ

Z dotychczasowych rozważań wynika, że postawy znacznej części badanych w większym stopniu zależą od kosztu psychicznego niż od realnych uwarunkowań. Skłania to do zapytania o racjonalność zachowań pracowniczych. Załóżmy, że istnieją dwa rodzaje racjonalności: logiczna i behawioralna. Logiczna polega na adekwatnym odtwarzaniu prawidłowości i mechanizmów opisujących relacje między zjawiskami, zdarzeniami etc.

Behawioralna oznacza umiejętność wyciągania wniosków z przeszłych doświadczeń. Nazwa „racjonalność behawioralna” nawiązuje do behawioralnej teorii uczenia się.

Każdy pies na widok mięsa reaguje zwiększonym wytwarzaniem śliny. Rosyjski psycholog Pawłow podawał psu mięso i włączał dzwonek. Po pewnym czasie, tylko włączał dzwonek, nie podając mięsa, ale psu nadal ślina ciekła z pyska.

Ten eksperyment legł u podstaw behawioralnej teorii uczenia się. Przeszłe doświadczenia są podstawą do wyciągania wniosków na temat przyszłych stanów rzeczy. Spróbujmy teraz zastosować oba te rodzaje racjonalności do analizy zachowań pracowniczych.

Jak pamiętamy, pracownicy ponoszący wysoki koszt psychiczny, którzy nie doznali zawodu z powodu braku nagród za innowacje, oczekują negatywnych reakcji otoczenia na swe działania. Z punktu widzenia behawioralnej teorii uczenia się, można by oczekiwać, że powinni oni oczekiwać pozytywnej lub co najmniej neutralnej reakcji kierowników. Tak jednak nie jest – pracownicy zachowują się zatem dość irracjonalnie.

Na czym polega **racjonalność logiczna zastosowana do analizy wiedzy zbiorowej**?

Wiedzę zbiorową można rozpoznać poprzez badanie korelacji między postawami członków danej grupy. Jeżeli np. członkowie grupy stwierdzają, że zakład źle funkcjonuje i zarazem, że kierownicy źle pracują, to na poziomie ich wiedzy zbiorowej istnieje związek między stanem zakładu pracy a jakością pracy kierowników. Wiedza zbiorowa adekwatnie odtwarza przesłanki dobrego funkcjonowania organizacji – jest to racjonalność logiczna.

Jeżeli natomiast na pytanie o fabrykę ktoś odpowiada, że jest z nią źle, a na pytanie o kierowników, że dobrze pracują, to argumenty odwołujące

się do takiej zależności będą trudniej przyjmowane albo wręcz odrzucane. Wiedza zbiorowa nie odtwarza banalnych przesłanek dobrego funkcjonowania organizacji – jest to irracjonalność logiczna. Zobaczmy zatem, jak wygląda zjawisko logicznej racjonalności wśród badanych pracowników. Obserwacji poddamy zbiorowości bardzo wyraźnie różniące się poziomem kosztu psychicznego. Wyodrębnimy dwie grupy respondentów. Pierwszą z osób o koszcie psychicznym niższym niż GPI, drugą z osób o koszcie psychicznym większym niż GPA.

Tabela 3. Przewidywane zniechęcające reakcje kierowników na innowacje a ocena zakładu pracy; współczynniki korelacji Pearsona

Jak reagują kierownicy w P. zakładzie pracy, gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy?	Czy uważa P., że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje? Nie + zdecydowanie nie	
	Współczynniki korelacji Pearsona	
	bardzo duży koszt psychiczny – większy od GPA	bardzo mały koszt psychiczny – mniejszy od GPI
Zignorują go	–0,143	nieistotny
Będą go zniechęcać	–0,207	nieistotny

Rezultaty są zaskakujące. Wiedza zbiorowa osób ponoszących bardzo niskie koszty (mniej niż GPI) psychiczne, gdy ma wyjaśnić przyczyny złego funkcjonowania organizacji, cechuje się nieracjonalnością. Wiedza zbiorowa osób ponoszących bardzo wysoki koszt psychiczny (więcej niż GPA) przyczyny złego funkcjonowania organizacji odtwarza racjonalnie.

Tabela 4. Przewidywane zachęcające reakcje kierowników na innowacje a ocena zakładu pracy; współczynniki korelacji Pearsona

Jak reagują kierownicy w P. zakładzie pracy, gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy?	Czy uważa P., że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje? Tak + zdecydowanie tak	
	Współczynniki korelacji Pearsona	
	bardzo duży koszt psychiczny – większy od GPA	bardzo mały koszt psychiczny – mniejszy od GPI
Pochwalą go	nieistotny	0,187
Wynagrodzą finansowo	nieistotny	0,162

W tym wypadku jest odwrotnie. Mały koszt psychiczny idzie w parze z racjonalnością, a bardzo duży z irracjonalnością wiedzy zbiorowej.

Ta sama zbiorowość raz jest racjonalna, a raz nie. Dwie grupy ludzi posługują się takimi samymi zasadami logiki, ale do różnych celów. Różne ukierunkowanie procesu poznawczego prowadzi do tworzenia dwóch rodzajów wiedzy zbiorowej. Pierwszą z nich możemy określić mianem **aktywno-stycznej**. Tworzą ją osoby nastawione na osiągnięcia i zmiany rzeczywistości.

Wysiłek intelektualny koncentruje się wokół wykrywania zależności, mechanizmów i okoliczności sprzyjających osiągnięciu atrakcyjnych celów.

Drugi rodzaj wiedzy zbiorowej tworzą osoby nastawione wybitnie defensywnie. Zawiera on głównie informacje o porażkach, zagrożeniach i różnego typu niebezpieczeństwach oraz nieszczęściach, i może być określony mianem **wiedzy obronnej**. Jeżeli dostrzegane są różne atrakcyjne cele, to wysiłek intelektualny koncentruje się wokół wykrywania zależności, mechanizmów i okoliczności zagrażających ich osiągnięciu. Dominują informacje o porażkach, przeszkodach i niesprzyjających okolicznościach. Próby ustalenia przyczyn sukcesu zastosowanego trybu postępowania, dzięki któremu coś funkcjonuje bardzo dobrze, budzą niewielkie zainteresowanie. Wiedza na temat sukcesów jest słabo uporządkowana – grupa adekwatnie odtwarza przyczyny porażek, a nieadekwatnie przyczyny sukcesu. Istnieje tendencja do traktowania informacji o sukcesach jako dysonansu poznawczego². Wiedza obronna tworzona jest przez osobników nastawionych na unikanie zwiększania kosztu psychicznego. Nawiązując do behawioralnej teorii uczenia się, możemy uznać, że pozytywne doświadczenia są pomniejszane, istnieje wyraźna skłonność do gromadzenia w pamięci niepowodzeń i okoliczności im towarzyszących. Członkowie grupy tworzącej wiedzę obronną nastawieni są na uczenie się unikania porażek. Wiedzę aktywistyczną tworzą grupy pracownicze, w których przeciętny koszt psychiczny jest relatywnie niski. Wiedzę obronną tworzą grupy, w których przeciętny koszt psychiczny jest relatywnie wysoki.

OSOBOWOŚĆ INNOWACYJNA A ENERGIA PSYCHICZNA

Wiemy, że inicjatywa inicjatywie nierówna. Termin ten obejmuje zarówno drobne usprawnienia codzienne, jak i innowacje *sensu stricto*. Załóżmy, że chodzi o innowację równoznaczną z rozwiązaniem jakiegoś problemu. Żeby to osiągnąć, należy umiejętnie operować skomplikowaną wiedzą z różnych dziedzin. Załóżmy także, że chodzi o rozwiązanie odbiegające od dotychczasowej praktyki. Jak się ma do tego zapotrzebowanie na energię psychiczną? Odpowiedzi na to pytanie poszukam w koncepcjach psychoanalitycznych.

Ponieważ nasz innowator szuka nowego rozwiązania, nie może w tym celu sięgnąć po prostu do świadomości. Świadoma wiedza jest posegregowana i powiązana zgodnie z zasadami logiki, którą się kierujemy, i nie daje nam szans na ominięcie istniejących podziałów w taki sposób, aby znaleźć między nimi nowe powiązania. Na poziomie świadomości poruszać się możemy tylko po tych drogach, które już są, które znamy.

Potencjalny innowator musi sięgnąć do własnej nieświadomości, gdzie zlewają się ze sobą przeżycia intelektualne i psychiczne. Najważniejsze jest

² Stan psychiczny polegający na niezgodności informacji uzyskiwanych z zewnątrz z poglądami danego osobnika.

jednak to, że sięgając tylko do nieświadomości, jesteśmy w stanie dotrzeć do bezpośrednich wzajemnych połączeń wszystkich ośrodków mózgu. Są tam takie drogi, które w świadomości nie istnieją. Wartość energetyczna elementów nieświadomości jest relatywnie mała, co pozwala na ich wielostronne porównywanie i dopasowywanie. Niezobowiązująco błądzimy myślą po okruchach wiedzy, odrzucając kolejne połączenia. Kiedy jednak element nieświadomy zostanie mocniej zaakcentowany, staje się rozwiązaniem, pomysłem albo odkryciem. Kiedy nowy pomysł trafia do świadomości, zapotrzebowanie na energię psychiczną gwałtownie wzrasta. Działa ona jak dodatkowe oświetlenie potrzebne do tego, aby dokładnie go obejrzeć, raz jeszcze przeanalizować, wykluczyć możliwość pomyłki (Jung 1993, s. 345 i n.).

Ponieważ ilość energii psychicznej jest skończona, może jej zbraknąć na realizację innych celów życiowych. Zdaniem Junga, istnieje coś takiego, jak popęd twórczy, „mający źródło w nieświadomości (...) kapryśny i samowolny (...) działający już to przez tyrański gwałt, już to z subtelnością, naturze właściwą przebiegłością (...) wciąga on w służbę dzieła nawet kosztem zdrowia i zwykłego ludzkiego szczęścia” (ibidem, s. 388).

Nieświadomość jest źródłem fantazji i odkryć. Sięganie do niej może dać wiele przyjemności i satysfakcji intelektualnej, ale próby wydobywania „nieznane-go” i przeżycia go w sposób świadomy są bardzo kosztowne. Rozwiązanie problemu czy napisanie wiersza daje satysfakcję, podbudowuje *ego*, lechce dumę i daje poczucie mocy. W każdym takim wypadku ubytki energii psychicznej są bardzo duże. Tak jak Bóg kreuje świat, szukając natchnienia w sobie samym, tak niektórzy innowatorzy zawłaszczają sobie status Boga, szukając natchnienia w nieświadomych fragmentach własnej osobowości. Poszukiwanie boskości przez twórczość może doprowadzić do uzależnienia porównywalnego z nałogami – alkoholizmem, hazardem, narkomaństwem. Poszukiwanie poczucia mocy i spełnienia łatwo może stać się niekontrolowanym nałogiem, podobnie jak szukanie nowych wrażeń w narkotykach. W miejsce drobniawczych i wymagających wysiłku intelektualnego obserwacji i analiz rygorystycznie odwołujących się do uzyskanych pomiarów, pojawia się potok świadomości, czy też swoisty „peak experience”, polegający na nieskrępowanej interferencji doznań emocjonalnych i intelektualnych. Nieskrępowany potok świadomości, podniesiony do rangi dominującej metody poznania, daje złudzenie wyzwolenia psychicznego.

Jest to szczególnie groźne, gdy usiłowania twórcze kończą się na progu świadomości, gdy twórcy nie starcza energii psychicznej i woli do konfrontacji odkrycia z kartezyjańskimi konwencjami logicznymi i kulturowo ugruntowanymi sposobami myślenia.

Włoski filozof i historyk europejskiego romantyzmu Benedetto Croce podaje wiele przykładów, w jaki sposób takie poszukiwania prowadziły ich autorów do autodestrukcji i patologicznych zachowań (Croce 1998). Chodzi tu nie tylko o poetów romantycznych przedkładających emocje nad logikę. Ówczesną Europę zapełniali licznie autorzy przeróżnych niezwykłych projek-

tów technicznych, nie wspominając o twórcach dziwacznych wynalazków politycznych.

Innowacyjność czy twórczość zawsze łączą się z kontestacją zastanego stanu rzeczy. Myśl nowa oznacza wyjście poza istniejące konwencje kulturowe czy cywilizacyjne. Kontestacja może być konkretyzowana na dwa sposoby. Pierwszy, realizowany przez ludzi „podnormalnych”, ma charakter patologiczny. Drugi – przez ludzi „nadnormalnych” – prowadzi do powstania oczekiwanych ulepszeń służących ogółowi (na podst. Znaniecki 2001). Każdy innowator „wychodzi poza kulturę”, ale nie dalej niż do własnej nieświadomości. Ważne, by z tej podróży umiał wrócić wraz z powstałym dziełem. Oznacza to, że z nieświadomości trzeba wrócić do świadomości, wspinając się po drabinie logiki formalnej albo za pomocą uniwersalnych norm technicznych czy gramatycznych.

Werbalizacja „odkrycia”, czyli przełożenie go na powszechnie używane konwencje językowe i reguły gramatyczne, pochłania relatywnie najwięcej energii psychicznej. Chodzi o to, by stało się ono zrozumiałe dla otoczenia. W wypadku inżynierii należy przełożyć je na używane normy techniczne, dobrać stosowne półprodukty etc. Może się zdarzyć, że proces twórczy pochłonie tak dużo energii psychicznej, że nie wystarczy jej na konieczną „obróbkę intelektualną”. Wtedy treści wytworu nie całkiem przekraczają próg świadomości i nie są przez nią w pełni skonfrontowane z logiką, gramatyką czy inną konieczną wiedzą. Treść jest mętna (Jung 1993, s. 395 i n.), omija swobodnie logikę i większość znaczeń jest dostępna tylko autorowi. Odnosząc to do sztuki, Jung pisze, że taki jej rodzaj operuje nie symbolami, ale symptomami. Sądzę, że dobrą ilustracją tych różnic mogą być, z jednej strony, wiersze Wisławy Szymborskiej (symbole, logika) i *Dziady* oraz *Wielka Improwizacja* (symptomy, alogiczność) z drugiej. W szczególności sfera polityki jest niepomiarnie zapełniona przez „podświadomych” innowatorów, których projekty, wykazujące luźny związek z logiką i wymogami współczesności, odbijają archetypowe reakcje wyrażone w kategoriach intensywnych przeżyć emocjonalnych.

Poruszanie się po świadomości i po znanych drogach nie wymaga dodatkowego oświecenia, podobnie jak rozwiązywanie znanych problemów nie angażuje głębszego namysłu. W obu wypadkach zużywa się relatywnie mało energii psychicznej. Jednakże wytwory takiej myśli są wtórne i nieoryginalne, co nie oznacza, że niepotrzebne. Na przykład stabilne struktury organizacyjne, przestrzegany rozkład jazdy czy dotrzymywanie umów oszczędzają energię psychiczną, dzięki czemu ludzie mają jej więcej, by dokonywać odkryć w innych sferach, albo są po prostu zdrowsi psychicznie.

Mamy zatem do czynienia z dwoma typami innowatorów i innowacji. Pierwszy to **innowatorzy i twórcy „podświadomi”**. U nich proces powrotu z nieświadomości do świadomości zatrzymał się w „pół drogi”. Dzieło wyszło z nieświadomości, zostało zwerbalizowane, ale niestety nie w pełni. Zawiera co prawda powszechnie używane konwencje językowe czy techniczne, ale są

one bardzo słabo uporządkowane i logicznie niepowiązane. Taki rodzaj twórców wychodzi poza kulturę, ale do niej nie wraca, albo nie w pełni wraca. Nieprzetworzenie dzieła na konwencje racjonalnego myślenia powoduje często jego niedostosowanie i odrzucenie³.

Drugi typ innowatorów to **twórcy**, którzy przebyli całą drogę od nieświadomości do świadomości. Projekt jest poddany dokładnej i wystarczającej obróbce intelektualnej. Jest zarazem dopasowany do kultury, a dodatkowo tworzy na jej gruncie nowe urządzenia albo instytucje przynoszące widomy pożytek mniejszej lub większej zbiorowości. Mamy tu do czynienia z innowatorami *sensu stricto*, którzy nie tylko wychodzą poza kulturę, ale i z sukcesem do niej wracają.

Jak z tego wynika, tylko część innowatorów i ich dzieł zasługuje na swą nazwę. Można by teraz zapytać, czy rozważania te nie odbiegają nazbyt od dość trywialnych problemów innowacji fabrycznych? Tylko pozornie. Innowacje fabryczne wymagają nie mniej energii psychicznej niż wiersze czy obrazy i ich powstaniem rządzą te same prawidłowości.

SPOŁECZNY KONTEKST OSOBOWOŚCI INNOWACYJNEJ

Z dotychczasowych rozważań wynika, że znaczna część innowacyjnych wytworów nie przekracza progu świadomości z powodu braku energii psychicznej ich twórców⁴. Skoro tak, to gdyby twórcy ponosili mniejsze koszty psychiczne w innych dziedzinach życia, więcej energii psychicznej pozostawałoby im na czynienie odkryć. Wtedy ich wytwory znacznie częściej przekraczałyby próg świadomości i wzbogacały kulturę i społeczeństwo.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na wyłonienie się „poważnych” projektów innowacyjnych jest to, czy efekt podróży w nieświadomość zostanie udanie przełożony na język powszechnie rozumianych wzorów kulturowych. Wymaga to, jak pamiętamy, logicznej obróbki zamysłu, wyrażenia go w postaci formuł technicznych albo zdań logicznie uporządkowanych. To, czy tak się stanie, zależy zarówno od uwarunkowań indywidualnych, jak i kulturowych. Weźmy pod uwagę te drugie. Możemy stwierdzić, że różne kultury różnią się nastawieniem intelektualnym.

W jednych kulturach, o **nastawieniu pozytywistycznym**, kładzie się silny nacisk na poprawność logiczną dyskursu publicznego. Cechuje je racjonalność analityczna – ocena słuszności argumentów opiera się na kilku powszechnie znanych zasadach logiki formalnej. Zdanie jest prawdziwe albo fałszywe niezależnie od tego, kto je wypowiada, jakiej dziedziny życia dotyczy i jak

³ Współcześnie podstawowymi kryteriami przetworzenia dzieła są zasady logiki formalnej. W kulturach o innym nastawieniu logicznym dopasowanie do kultury oznacza zupełnie co innego. Np. opisane w dalszej części opracowania kultury paranoidalne akceptują zupełnie inny rodzaj projektów niż np. kultura europejska.

⁴ Przyczyną mogą być także czynniki intelektualne, ale te przypadki pomijam.

bardzo uświęcone kategorie zawiera. Taki stan rzeczy możemy określić mianem kartezyjańskiego ideału kulturowego. W tego typu kulturach projekty mają konkretny charakter, ich cele są dopasowane do ograniczonych zasobów. Preferowane są postawy o dużej zawartości czynnika intelektualnego kosztem emocjonalnego. Takie nastawienie kulturowe sprawia, że „wycieczki w podświadomość” często kończą się udanymi projektami.

Przeciwieństwem opisanego wyżej stanu rzeczy są kultury przyznające priorytet logice substancjalnej. Polega ona na tym, że ocena prawdziwości lub fałszywości przekazu informacyjnego zależy od jego substancji, czyli konkretnej treści i statusu autora. Zdanie jest uznawane za prawdziwe zależnie od tego, jak się ma jego treść do interesów lub nastroju danego osobnika lub grupy. Świetlane cele, wzniosłe idee, szczęście ludu, zaprowadzenie sprawiedliwości czy wyzwolenie są ostatecznymi kryteriami prawdy lub fałszu i wartości przedkładanych projektów. Dominują postawy emocjonalne. Upowszechnienie zasad poprawnego wnioskowania jest bardzo małe. Kultury o takich cechach możemy określić mianem **romantycznych**. Zagłębianie się we własną podświadomość jest wartością samą w sobie i o wiele częściej wieńczzone jest „symptomami” niż udanymi projektami.

Zastanówmy się teraz, co sprawia, że ludzie poświęcają energię psychiczną na indywidualne podróże we własną nieświadomość, szukając tam różnych nowych wytworów mogących mieć zastosowanie w miejscu pracy.

Podjęcie takich poszukiwań jest tym bardziej prawdopodobne, im bardziej indywidualistycznie nastawione jest dane społeczeństwo. Indywidualizm idzie na ogół w parze z tolerancją dla osób wyróżniających się ze społecznego otoczenia, czemu towarzyszy relatywnie większa akceptacja dla nagród promujących innowatorów. Kolektywizm nakazuje energię psychiczną zużywać na rzecz grup społecznych (kultywowanie więzi społecznej), jest egalitarny, i słabo toleruje indywidualne korzyści z innowacji.

W skali masowej, duży koszt psychiczny zmniejsza szanse na masowe pojawienie się poszukiwań twórczych. Są oczywiście wyjątki – np. poezja albo malarstwo w wykonaniu więźniów obozów koncentracyjnych. Zdroworozsądkowy ogląd rzeczywistości podpowiada inny motyw pochodzenia „prawdziwej twórczości” – z cierpienia, niedostatku i braku. Na przykład jedna z najlepszych w literaturze europejskiej artystycznych wizji rewolucji francuskiej została napisana przez Stanisławę Przybyszewską w warunkach skrajnej nędzy. Jednakże w świetle wiedzy o koszcie psychicznym mamy tu do czynienia z sytuacją taką, jak w przytoczonym wcześniej cytacie z Junga. Człowieka ogarnia popęd twórczy, który podporządkowuje go sobie i przytłacza, jak nałóg narkotyczny czy alkoholowy, wysysa z niego energię psychiczną, tak że nie starcza mu jej na inne czynności życiowe. Statystyka jest nieubłagana (zakładając, że kolektywizm i indywidualizm są constans), zawsze w zbiorowości ludzi o lepszych warunkach życiowych będzie więcej twórców niż w tak samo licznej zbiorowości żyjącej w nędzy.

Kolejny problem to wyjątek japoński – społeczeństwo kolektywistyczne i relatywnie wysoki poziom inicjatyw pracowniczych. Jednakże ten kolektywizm ma dość nieformalny charakter. Francis Fukuyama pisze, że na tle innych społeczeństw azjatyckich oraz takich krajów, jak Brazylia, Meksyk, czy nawet Francja, wpływ regulacji prawnych na gospodarkę w Japonii był mniejszy (Fukuyama 1997, s. 67 i n.). Silne związki państwa i przemysłu mają w Japonii charakter dobrowolny.

W klasycznym interwencjonizmie, zdaniem Fukuyamy, relacje są bardziej jednostronne – państwo dominuje. Tam, gdzie związki przemysłu z państwem są dobrowolne, poziom ograniczenia przez mechanizmy biurokratyczne poszukiwań przedsiębiorczych jest relatywnie mniejszy.

I tak np. w 1955 r. z różnych organizacji oddolnych powstało Centrum Produktowności. Przyjęło ono rządowe zalecenia zmierzające do zaniechania redukcji zatrudnienia, omawiania wspólnie z pracownikami problemów poprawy jakości pracy, nabywania przez pracowników produktów własnych firm i zmniejszania importu. Zalecenia te szybko nabrały charakteru ogólnonarodowej akcji (Kaja 1996, s. 28 i n.). Podobny rodzaj trwałej, centralnie wspieranej akcji ma współcześnie ruch na rzecz usprawnień *kaizen*. Uczestniczą w nim prasa, radio i telewizja. Nasuwają się analogie z PRL lat 80., kiedy to w mass mediach sporo miejsca zajmowały aktualnie realizowane kampanie w postaci żniw, atestacji stanowisk itp.

Osobliwością japońską jest współwystępowanie kolektywizmu z większą niż w innych wspomnianych wcześniej krajach liczbą stowarzyszeń dobrowolnych (Fukuyama 1997, s. 178 i n.). Mają one co prawda strukturę pararodzinną, w sensie hierarchicznych relacji władzy, ale ich relatywna masowość świadczy o gotowości do wydatkowania energii psychicznej poza rodziną. W ten sposób następuje przezwyciężenie kolektywistycznej zamkniętości i otwieranie się ludzi na realizację celów zbiorowych – ponadrodzinnych.

Szczególnie widoczne jest to w miejscu pracy, które nabiera cech drugiej rodziny, czasem ważniejszej od pierwszej. Funkcje ojca przejmuje kierownik, pracownicy to dzieci i rodzeństwo. Więzy emocjonalne są równie intensywne, jak w rodzinie. Niechęć do przyznania prymatu firmie nad rodziną jest traktowana jako moralne uchybienie (ibidem, s. 220). W Europie czy Stanach Zjednoczonych kolektywizm jest równoznaczny z familiaryzmem – niechęcią do pozarodzinnej aktywności. Oddzielenie gospodarstwa domowego od pracy było wstępem do powstania pierwocin gospodarki rynkowej w Europie. Potem utrwaliły się relacje rynkowe oparte na indywidualnej przedsiębiorczości i bezosobowych relacjach wewnątrz przedsiębiorstwa.

Na tym tle japoński kolektywizm jest specyficzny, dokonania w zakresie inicjatywy pracowniczej mają charakter grupowy. Ich źródłem są nieformalne grupy, zwane kółkami jakości, o składzie na ogół tożsamym z komórką organizacyjną. W kółkach jakości pracownicy dyskutują nad sposobami usprawnienia pracy (Wasilewski 1997; Szczepańska 1998). Pracownicy traktują się

podobnie, jak członkowie rodziny. Uważają za swój obowiązek wnieść swój wkład w pomyślność organizacji. Prześcigając się w pomysłach, zarazem rywalizują między sobą o względy kierownika-ojca. Filozofia zarządzania polega zaś na stałym nacisku na drobne codzienne usprawnienia pracy na wszystkich stanowiskach – *kaizen*.

Rodzinność stosunków w miejscu pracy czyni przejście z rodziny do pracy „miękkim” i powoduje, że pracownik nie zużywa energii psychicznej na przystosowanie się do środowiska pracy. Oszczędza ją także z powodu braku konfliktu między karierą a rodziną. W Europie czy Stanach Zjednoczonych konflikt ten jest widoczny i polega na walce o czas poświęcany pracy albo rodzinie. Ambitnym jednostkom towarzyszy trwały dylemat – kariera albo rozpad rodziny. W Japonii oszczędzaniu energii psychicznej sprzyja też przewidywalność i stabilność przyszłych losów zawodowych. Awansowanie oparte jest na starszeństwie, rywalizacja indywidualna jest niewielka, zaś płace uwzględniają sytuację rodzinną. Szczególnie dobrze służy oszczędzaniu energii psychicznej stabilność zatrudnienia. Warunki te dotyczą, co prawda, nie więcej niż 40% zatrudnionych, ale są to osoby zatrudnione w największych firmach, kluczowych dla gospodarki. Pracownicy japońscy w dużych firmach ponoszą wyraźnie mniejsze psychiczne koszty pracy na tle europejskich czy amerykańskich. Mają zatem więcej wolnej energii psychicznej, którą mogą przeznaczyć na przejawianie inicjatywy. Możemy zatem stwierdzić, że u źródeł ekspansji inicjatywy pracowniczej w Japonii leżą bardzo niskie koszty psychiczne ponoszone przez pracowników kluczowych firm. Szczególny rodzaj kolektywizmu, polegający na braku rozbieżności między rodziną a pracą, dodatkowo sprzyja lokowaniu wolnej energii psychicznej w sferze pracy.

Czy można w Polsce zaadoptować te doświadczenia – przecież polskie społeczeństwo jest także kolektywistyczne? Niestety nie, polski kolektywizm ma bowiem charakter europejski, cechujący się daleko idącą ewolucją w kierunku indywidualizacji. Organizacja jest czymś wyraźnie odmiennym od rodziny, a więc z nią ma charakter umowy prekaryjnej. Podobnie jak w reszcie Europy, relacje społeczne są efektem ewolucji, polegającej na stopniowym wyzwaniu się z uzależnień rodowych, a potem rodzinnych. Zmiany te doprowadziły do ukształtowania bardziej egalitarnych stosunków rodzinnych i większej autonomii poszczególnych jej członków oraz zmniejszenia się zakresu wzajemnych zobowiązań (konieczność dzielenia się dochodem ograniczona jest na ogół do rodziny nuklearnej).

Jeżeli w innych miejscach tego opracowania pojawiają się wzmianki o zapotrzebowaniu na rodzinne relacje w miejscu pracy, oznacza to tylko tyle, że pracownicy źle tolerują bezosobowość, a nie, że poczuwają się do jakichś szczególnych obowiązków wzajemnych.

Zastanówmy się teraz nad szerszymi uwarunkowaniami twórczości, innowacyjności i inicjatywy pracowniczej w gospodarce rynkowej. Od czego zależy, że zachowań takich będzie więcej albo mniej? Zacznijmy od problemów

ogólnych, abstrahując na razie od wielkości nagród za innowacje. Poziom twórczości i inicjatywy zależy od zasobów energii psychicznej i od jej ukierunkowania na pracę albo na inne cele.

Od czego zależy poziom „wolnej” energii psychicznej, która może być wydatkowana na innowacje? Między innymi od poziomu kulturowego zastosowania do gospodarki rynkowej. Im jest on mniejszy, tym więcej energii psychicznej trzeba wydatkować na opanowanie nowych sposobów postępowania. Kapitalizm upowszechnił się w kulturach protestanckich, mieszczańskich i miejskich. W tych środowiskach był on spontanicznym wytworem i dostosowanie do niego miało charakter naturalny. Wszędzie tam, gdzie kapitalistyczne wzorce były efektem importu kulturowego, ludzie ponosili i nadal ponoszą znaczne psychiczne koszty adaptacji.

Im gorsze warunki życiowe (gdy aspiracje = constans), tym mniej energii psychicznej może być przeznaczone na twórczość i inicjatywę. Od czego zależy jej ukierunkowanie?

Niskie koszty psychiczne nie oznaczają automatycznie wydatkowania energii psychicznej na tworzenie projektów ulepszających materialny poziom życia. Może być ona również przeznaczona na samodoskonalenie w drodze medytacji i samopoznania. Potencjalni innowatorzy mogą prowadzić działalność mistyczną jako guru albo jako uczestnicy kręgu interpretującego świat i boskie zamysły wobec niego. To, czy ludzie będą wybierać pierwszy czy drugi sposób postępowania, zależy od tego, czy kultura jest zorientowana ekstrawertywnie czy introwertywnie. Kultury introwertywne cenią współbrzmienie z przyrodą, harmonię, kontemplację i głębokie przeżycia wewnętrzne – religijne, filozoficzne, magiczne etc. Kultury ekstrawertywne preferują rzeczy, pieniądze i rywalizację. Klasycznym przykładem kultur introwertywnych są społeczności buddyjskie w Indiach, tej drugiej zaś kultura amerykańskiej zbiorowości, określanej mianem WASP⁵, która stworzyła kulturowe podstawy kapitalizmu amerykańskiego.

Inny przykład takiego zróżnicowania kultur obrazuje anegdota, którą usłyszałem w 1992 r. w programie I Polskiego Radia, w audycji na temat zasiedlania Stanów Zjednoczonych w XIX w. Z Hamburga przyplýwali statkami Polacy i Niemcy. Pierwszymi inwestycjami tych pierwszych były kościoły (kultura introwertywna). Ci drudzy zaczynali od warsztatów rzemieślniczych (kultura ekstrawertywna). Po pewnym czasie Polacy pracowali u Niemców i skarżyli się na wyzysk. Ponadto mało zarabiali i z tego powodu mieli bardzo duże trudności z utrzymaniem kościołów. Potem to się zmieniło. Współcześnie, na tle innych grup etnicznych, wkłady bankowe Polaków są relatywnie duże.

Nie każda kultura ekstrawertywna zapewnia jednak silne bodźce innowacyjne, jak również nie wszystkie kultury introwertywne jednakowo silnie przeciwdziałają przejawianiu inicjatywy gospodarczej. Na przykład pierwsze sekty kalwińskie czy purytańskie łączyły głębie przeżyć emocjonalnych z po-

⁵ White, Anglosaxon, Protestant.

szukiwaniem nowych metod osiągania sukcesu gospodarczego. Były to jednak wyjątki. Szczególnym przypadkiem szkodliwych wytworów kultur introwertywnych są, opisane w innej części opracowania, idee paranoidalne. Ich popularność nasila się w okresach kryzysowych albo wtedy, gdy jakaś zbiorowość, mimo silnych pragnień, nie może osiągnąć sukcesu gospodarczego czy politycznego. Powstają wtedy iluzje wszechogarniającego spisku. Myślenie elit intelektualnych skupia się wokół wykrywania kolejnych ogniw takiego sprzyśnięcia, pochłaniając energię psychiczną, przeciwdziałając mobilizacji społecznej i pogłębiając rozdział między kulturą introwertywną a rzeczywistością.

Niezależnie od typu kultury: introwertywnej lub ekstrawertywnej, dla potencjalnej twórczości i innowacyjności niezwykle ważne jest ukierunkowanie wydatkowania energii psychicznej. Wzory jej wydatkowania są aprobowane kulturowo. I tak np. kultura sarmacka zabraniała zajmowania się handlem. Masowość inicjatywy gospodarczej wśród pracodawców i pracowników zależy od miejsca pracy w systemie wartości danej kultury.

„W Arabii Saudyjskiej wysoki poziom życia jest w dużej mierze wynikiem kontroli źródeł naftowych i ciężkiej pracy 6 milionów azjatyckich gospodarbeiterów pogardzanych przez Arabów i traktowanych gorzej niż psy. W Arabii niewolnictwo zlikwidowano w 1962 r. pod naciskiem prezydenta Kennedy'ego, ale mentalność właścicieli niewolników nie zniknęła. Mimo że dynastia królewska stara się o „saudyzację” przedsiębiorstw, Saudyjczycy stanowią tylko 4% zatrudnionych w sektorze prywatnym. Przeciętny saudyjski mężczyzna ma o sobie zbyt wysokie mniemanie, żeby pracować własnymi rękami. Wychowany w domu ze służbą i przyzwyczajony do obsługi, tego samego oczekuje także w pracy. Połowa zatrudnionych w sektorze państwowym przychodzi do pracy spóźniona i wychodzi przed czasem, a 70% znika z pracy co najmniej raz dziennie” (Sorg 2002).

Mamy tu do czynienia z dezawuowaniem pracy przez system wartości, źródłem godności i prestiżu jest ostentacyjna konsumpcja i czas wolny. Jasno widać, że poziom inicjatywy pracowniczej musi tu być niewielki.

Dotychczasowe rozważania doprowadziły nas do wniosku, że wśród wielu różnych kulturowych uwarunkowań twórczości i inicjatywy kolektywizm i indywidualizm mają znaczenie pierwotne. Możemy to zapisać jako równania:

Innowacyjność = (kolektywizm + indywidualizm)*{(orientacja zbiorowa pozytywistyczna+romantyczna)*(społeczności biedne + bogate)*(przystosowanie do gospodarki rynkowej+ nieprzystosowanie)*(ekstrawersja + introwersja)*(nastawienie na pracę+konsumpcję)}

Prawa strona równania ma charakter iloczynu, gdzie znak * jest odpowiednikiem spójnika „i”, a znak + jest odpowiednikiem słowa „lub”. Można wskazać, iż ukształtowane w toku historii gospodarczej pewne połączenia i interakcje między kolektywizmem lub indywidualizmem a pozostałymi składnikami iloczynu są częstsze niż inne. Indywidualizm np. sprzyja dobremu przystosowaniu do gospodarki rynkowej, częstszy jest w kulturach

ekstrawertywnych i częściej współwystępuje z bogactwem. Taka konfiguracja najbardziej sprzyja wygospodarowaniu dużych zasobów energii psychicznej i przeznaczeniu jej na innowacje. Wyjątkiem są niektóre kraje surowcowe o nastawieniu kolektywistycznym, np. wspomniana już Arabia Saudyjska, w której skrajny kolektywizm idzie w parze z bogactwem. Warto zauważyć, że zawarte w równaniu czynniki wzięte z osobna w niewielkim stopniu wyjaśniają różnice w natężeniu procesów innowacyjnych. Ich znaczenie polega na łącznym oddziaływaniu. Wchodzą ze sobą w interakcję i tworzą syndrom przyspieszający albo przeciwdziałający innowacyjności. Relatywnie najbardziej sprzyjające innowacyjności połączenie czynników kulturowych obrazuje iloczyn:

Indywidualizm*pozytywizm*bogactwo*przystosowanie*ekstrawersja*praca

W społeczeństwie o dużej zbieżności z opisanym wyżej ideałem relatywnie duża liczba ludności osiągnie lub przekroczy GPI (por. rysunek 5). Odwrotnie działa silny kolektywizm. Może współwystępować z nastawieniem ekstrawertywnym, ale przeszkadza w przystosowaniu do gospodarki rynkowej i sprzyja biedzie. Skrajnie niesprzyjająca jest konfiguracja:

Kolektywizm*romantyzm*nieprzystosowanie*bieda*introwersja*konsumpcja

W obrazowanej przez nią sytuacji przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez członków danego społeczeństwa będzie ich sytuował poniżej GPA (por. rysunek 5). Usytuowanie różnych zbiorowości w równaniu ma charakter relatywny – zależy od punktu odniesienia. Społeczeństwo polskie na tle krajów UE cechuje kolektywizm, bieda, słabe przystosowanie, introwersja, na tle przeciętnych dla reszty świata indywidualizmu, bogactwa, przystosowania i ekstrawersji.

Przejdźmy teraz do nagród. Zdawać by się mogło, że im większe nagrody za innowacje, tym więcej ludzi będzie się o nie ubiegać i tym wyższy poziom innowacyjności. Nie jest innowacyjnym społeczeństwo, gdzie kilku, czy nawet kilkudziesięciu przedsiębiorców coś wdraża wbrew oporowi pracowników i otoczenia. Przez społeczeństwo innowacyjne rozumiemy wszechogarniające poszukiwanie zmian przez przedsiębiorców i pracowników, niekoniecznie polegające na masowym dążeniu do przełomowych odkryć. Wystarczy, że ogół ludności ze zrozumieniem i otwartością odnosi się do nowych propozycji i poszukuje drobnych usprawnień wokół siebie. Sukcesy w zakresie tych drobnych usprawnień pracy powinny być oczywiście nagradzane. Z drugiej jednak strony, nagrody takie są elementem kosztów organizacyjnych i nie mogą być nazbyt wysokie, ponieważ mogą spowodować wzrost ceny, obniżenie się rentowności etc.

Powstaje więc pytanie, jak wysokie muszą być nagrody, by ukierunkować ludzi na wydatkowanie energii psychicznej w miejscu pracy na działalność

innowacyjną. Zależy to od tego, w jakim miejscu na kontinuum od kolektywizmu do indywidualizmu sytuuje się dane społeczeństwo. Zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, konieczna wysokość nagród powinna być tym większa, im bardziej kolektywistyczne i egalitarne jest dane społeczeństwo. Jest tak dlatego, że normalnym sposobem wydatkowania energii psychicznej jest tu kultywowanie podobieństwa, równości i więzi społecznej. Każde wyjście poza ten wzór zachowania jest przez grupę karane. Dlatego trzeba bardzo wysokich nagród, aby zrównoważyć straty psychiczne, wynikające z karzącej roli społecznego otoczenia. Im bardziej indywidualistyczne jest dane społeczeństwo, tym mniejsza jest konieczna wartość nagród za przejawianie inicjatywy i tym większą rolę odgrywają nagrody o charakterze samorealizacyjnym.

Wtedy, gdy pozostałe czynniki kulturowe zawarte w równaniu również oddziałują niekorzystnie – np. bieda, introwersja i nieprzystosowanie do rynku – wielkość koniecznych nagród jeszcze bardziej wzrasta, muszą one bowiem skłonić do wielkiego wysiłku psychicznego na rzecz przezwyciężenia tych ograniczeń. Dostarczenie tak dużej ilości pieniędzy stosunkowo dużej liczbie pracowników jest ekonomicznie niemożliwe. Wzrost płac nie może przekroczyć wydajności pracy i na ogół wyraża się wielkością kilku procent rocznie.

Jeżeli nawet stanie się tak, że nagrody za innowacyjność będą na tyle duże, aby skłonić ludzi aktywnych zawodowo do ubiegania się o nie, to ich społeczna moc bodźcowa może być i tak bardzo słaba. W efekcie pojawienia się innowacji i nagród wzrosną nierówności społeczne. W społeczeństwie kolektywistycznym spowoduje to silną frustrację, ta z kolei będzie niszczyć energię psychiczną u pozostałych członków społeczeństwa. W efekcie, mimo istniejących możliwości uzyskiwania wysokich nagród, ludzie nie będą mieli wystarczających zasobów energii psychicznej, aby się o nie ubiegać.

CHARAKTERYSTYKA ZWIĄZKU KOSZTU PSYCHICZNEGO Z INICJATYWĄ PRACOWNICZĄ WEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Zastanówmy się teraz nad uniwersalnością niektórych z opisanych wcześniej związków między poziomem stopy życiowej, kosztem psychicznym i inicjatywą pracowniczą.

Z ilościowej analizy związku między kosztem psychicznym a inicjatywą wynikało, że wraz ze zmniejszeniem kosztu psychicznego – po przekroczeniu GPI – poziom inicjatywy powinien rosnąć. Progностyczna wartość tej konstatacji maleje na skutek kilku okoliczności. I tak, koszt psychiczny uczestnictwa organizacyjnego jest elementem całkowitego kosztu życiowego danego osobnika, który ma wartość skończoną. Jeżeli tak, to zmniejszenie kosztu psychicznego organizacyjnego uczestnictwa zwiększa całkowitą energię psychiczną danego osobnika. Czy ta dodatkowa energia zostanie wydatkowana w miejscu pracy na przejawianie inicjatywy? W ostatecznej instancji od decyzji pracownika zależy – czy i „ile dodatkowej energii psychicznej” zechce wydatkować w miejscu pracy.

Fabryka traktorów Ursus zatrudnia 1,5 tys. pracowników, z których „połowa to ludzie zdemoralizowani przez zakład, wymagający opieki o bardzo niskich kwalifikacjach. Obok nich są cwaniacy – niewiele potrafią (...) Przychodzą głównie po to, by podbić kartę. Skupiają się na dorabianiu – jakieś fuchy, własna taksówka albo chałupnicze prace. Niektórzy, zwłaszcza ci młodszy, może i chcą się rozwijać, ale fabryka nie daje im po temu zbyt dużych możliwości. Nawet gdy pojawi się kierownik, który chce wprowadzić nowe metody zarządzania, opór materii ze strony większości jest tak duży, że wszystko zostaje po staremu” (Kalukin 2002).

Przytoczony opis fabryki traktorów ilustruje, jak mało atrakcyjnym forum dla wydatkowania energii psychicznej może być miejsce pracy. Podobne rezultaty przynoszą badania stosunku do pracy w Europie Zachodniej (Rose 1990). Spada tam etos pracy, a rośnie zainteresowanie czasem wolnym i stosunkami towarzyskimi. W tym stanie rzeczy inwestycje w niwelację frustrujących czynników miejsca pracy mają przynieść rezultaty mniejsze od oczekiwanych, ponieważ jakaś część uwolnionej energii psychicznej może zostać „wyprowadzona z miejsca pracy do środowiska poza pracą”. W celu zmniejszenia takiej możliwości, należy zacząć od wprowadzenia systemu nagradzania za inicjatywę, zwłaszcza finansowego. Nagrody – zawsze uznawane za niewystarczające – powinny jednak w pewnej mierze przeciwdziałać „wyprowadzaniu energii psychicznej poza organizację”. Do oczywistych czynników sprawczych należą także zgodność pracy z kwalifikacjami, wpływ na to, co się robi, i to, czy praca jest interesująca. Spełnienie tych wymogów stanowi warunek wstępny ewentualnej inicjatywy, ale jej nie gwarantuje, ponieważ zależy ona od decyzji danego osobnika, a ta z kolei uwarunkowana jest wieloma różnymi czynnikami.

Zobaczmy teraz, jakie są warunki gotowości do wydatkowania energii psychicznej w miejscu pracy.

- Znaczenie etosu pracy dla danego osobnika. Wiąże się to z miejscem pracy w indywidualnej koncepcji sensu życia im wyżej, tym większe szanse na wydatkowanie energii psychicznej w miejscu pracy.
- Wartość nagród z tytułu przejawiania inicjatywy. Mogą być one finansowe, prestiżowe, może to być także własna satysfakcja z rozwiązania problemu. Im większe nastawienie na samorealizację i osiągnięcia, tym więcej potencjalnych innowatorów.
- Orientacja na pracę albo rodzinę. Im więcej czasu i energii psychicznej poświęca się rodzinie, tym mniej pracy i odwrotnie.
- Orientacja na pracę albo czas wolny. Rozróżnienie to jest paralelne do rozróżnienia praca–rodzina, z tym jednak, że w większym stopniu odnosi się do młodszych pracowników. Dylemat polega na wyborze między pracą a życiem towarzyskim i różnego typu hobby.
- Identyfikacja z daną organizacją. Im większa identyfikacja z organizacją, tym większa gotowość do wydatkowania w niej energii psychicznej.
- Nastawienie grup nieformalnych w miejscu pracy. Zdarza się, że grupy nieformalne wywierają presję na zaniechanie inicjatywy, „niewychylanie się”, solidarność skierowaną przeciwko kierownictwu etc.

Czynniki te można próbować kształtować w pożądanym kierunku przez zmiany w sposobie kierowania, systemie bodźców czy strukturach organizacyjnych. Jednak moc sprawcza tych posunięć jest ograniczona, z racji trwałości orientacji osobowościowych. Za pomocą takich, jak wyżej opisane, działań można je modyfikować, ale nie można zupełnie zmieniać. W wielu wypadkach wystarczy to do spowodowania znaczącego wzrostu inicjatywy pracowniczej.

PODSUMOWANIE

Badania motywacji dostarczają adekwatnej wiedzy o tym, do czego ludzie dążą, ale nie są w stanie wyjaśnić, dlaczego często zdarza się, że powstrzymują się od dążenia do nagród, choć uważają je za atrakcyjne. By to wyjaśnić, wypracowano koncepcję kosztu psychicznego. Koncepcję kosztu psychicznego poddano empirycznej weryfikacji, która potwierdziła jej podstawowe założenia, iż poziom zaangażowania w pracę zmienia się stosownie do psychicznych kosztów uczestnictwa w organizacji. W efekcie przeprowadzonych analiz wypracowano dwa twierdzenia: 1) istnieje negatywny związek między kosztem psychicznym a skłonnością do przejawiania inicjatywy; duży koszt psychiczny powoduje powstrzymanie się od inicjatywy; 2) gotowość do przejawiania inicjatywy rośnie wraz ze spadkiem ponoszonych kosztów psychicznych, ale osiąga znaczące rozmiary dopiero po przekroczeniu punktu GPI, czyli wówczas, gdy koszt psychiczny osiągnie relatywnie bardzo niski poziom.

Koszt psychiczny ma fundamentalne znaczenie dla kształtowania postaw pracowniczych i kierowniczych. Zbiorowości, w których przeciętny poziom kosztu psychicznego jest relatywnie duży, będą tworzyć obronną wiedzę zbiorową, a zbiorowości o niskim koszcie psychicznym wiedzę aktywistyczną.

Koszt psychiczny silnie wpływa na postrzeganie różnych aspektów miejsca pracy i wyraźnie lepiej wyjaśnia różnice postaw pracowniczych niż kategorie postmarksistowskie i postmodernistyczne.

Innowacja rozumiana jako indywidualny akt twórczy polega na wychodzeniu „poza kulturę” i sięganiu do własnej nieświadomości w celu znalezienia nowych, nieznanych na gruncie kultury rozwiązań, pomysłów, idei, projektów etc. Efekty tych poszukiwań stają się innowacjami społecznie użytecznymi dopiero wtedy, gdy zostaną „wniesione do kultury”. Żeby tak się stało, muszą być poddane logicznej obróbce i wyrażone w postaci zrozumiałej i dającej się wdrożyć. Obróbka taka wymaga zużytkowania olbrzymiej ilości energii psychicznej. Niestety, dość często się zdarza, że potencjalnemu twórcy brakuje energii psychicznej dla dopełnienia tego aktu, stąd też projekty sprawiają wrażenie symptomów chorobowych.

Społeczne uwarunkowania procesów innowacyjnych mają wpływ na ich względną masowość. Do najważniejszych uwarunkowań należą: poziom stopy życiowej oraz nastawienie kulturowe.

ANEKS

KOSZT PSYCHICZNY A ODPOWIEDZI NA PYTANIA O PRZEWIDYWANY STOSUNEK KOLEGÓW I KIEROWNIKÓW DO INNOWATORÓW W 14 PRZEDSIĘBIORSTWACH

Badania przeprowadzone w 14 przedsiębiorstwach (A–M). W każdym z nich wytypowano po dwa zespoły. Próba badawcza liczyła 440 osób, koszt psychiczny obliczono na podstawie identycznych pytań i według takich samych zasad, jak w próbie 912-osobowej. Z tym jednak, że transformacja miała postać $[(\text{suma wskaźników} \cdot \text{wagi})/20] \cdot 10 + 25$. Przedział wynosi od 1,94 punktów do 123,16 punktów 90% osób osiąga nie więcej niż 68,3 punktów, 95% nie więcej niż 77,8 punktów i 99% nie więcej niż 104,1 punktów.

Odpowiedzi na pytania o **przewidywane zachowanie kolegów**, gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień w pracy, a koszt psychiczny respondentów w 14 zakładach pracy.

Z 28 rezultatów tylko siedem nie potwierdza oczekiwań, silna apercpcja tematyczna stosunku kolegów do potencjalnych innowatorów. Predykcja stosunku grup nieformalnych do innowatorów na podstawie kosztu psychicznego – dobra.

Tabele 5a–5m. Weryfikacja teorii kosztu psychicznego w 14 przedsiębiorstwach

A

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 41
Tak + Zd. Tak	27,8	Tak + Zd. Tak	26,4	
Nie + Zd. Nie	46,5	Nie + Zd. Nie	42,4	

B

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 32
Tak + Zd. Tak	33,9	Tak + Zd. Tak	33,6	
Nie + Zd. Nie	39,1	Nie + Zd. Nie	42,9	

C

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 17
Tak + Zd. Tak	33,8	Tak + Zd. Tak	34,4	
Nie + Zd. Nie	30,8	Nie + Zd. Nie	34,7	

D

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 16
Tak + Zd. Tak	36,1	Tak + Zd. Tak	50,7	
Nie + Zd. Nie	38,0	Nie + Zd. Nie	32,7	

E

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 17
Tak + Zd. Tak	36,5	Tak + Zd. Tak	39,8	
Nie + Zd. Nie	33,6	Nie + Zd. Nie	29,8	

F

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 34
Tak + Zd. Tak	35,0	Tak + Zd. Tak	23,7	
Nie + Zd. Nie	41,9	Nie + Zd. Nie	53,3	

G

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 20
Tak + Zd. Tak	32,9	Tak + Zd. Tak	25,3	
Nie + Zd. Nie	32,0	Nie + Zd. Nie	42,0	

H

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 35
Tak + Zd. Tak	34,4	Tak + Zd. Tak	36,9	
Nie + Zd. Nie	42,3	Nie + Zd. Nie	39,0	

I

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 35
Tak + Zd. Tak	34,4	Tak + Zd. Tak	35,2	
Nie + Zd. Nie	53,0	Nie + Zd. Nie	45,9	

J

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 31
Tak + Zd. Tak	15,8	Tak + Zd. Tak	20,4	
Nie + Zd. Nie	39,1	Nie + Zd. Nie	38,8	

K

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 38
Tak + Zd. Tak	32,5	Tak + Zd. Tak	36,2	
Nie + Zd. Nie	34,1	Nie + Zd. Nie	30,6	

L

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 30
Tak + Zd. Tak	41,1	Tak + Zd. Tak	38,5	
Nie + Zd. Nie	32,4	Nie + Zd. Nie	40,6	

Ł

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 29
Tak + Zd. Tak	49,2	Tak + Zd. Tak	54,1	
Nie + Zd. Nie	50,4	Nie + Zd. Nie	42,7	

M

Pochwalą go	Koszt psychiczny	Będą go naśladować	Koszt psychiczny	N = 34
Tak + Zd. Tak	27,1	Tak + Zd. Tak	25,7	
Nie + Zd. Nie	51,2	Nie + Zd. Nie	47,6	

Poniżej odpowiedzi na pytanie o przewidywane **zachowanie kierowników**, gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień w pracy, na podstawie kosztu psychicznego respondentów w 14 zakładach pracy.

Spośród 55 rezultatów tylko jeden nie potwierdza oczekiwań. Bardzo silna apercpcja zachowań kierowników, siła predykcji spodziewanych zachowań kierowników wobec innowatorów na podstawie kosztu psychicznego zbliżona do doskonałości.

A

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	62,6	Tak+Zd. Tak	n=1 osoba	Tak+Zd. Tak	25,8	Tak+Zd. Tak	16,6
Nie+Zd. Nie	28,7	Nie+Zd. Nie		Nie+Zd. Nie	47,5	Nie+Zd. Nie	34,7

B

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	39,3	Tak+Zd. Tak	46,0	Tak+Zd. Tak	34,4	Tak+Zd. Tak	23,2
Nie+Zd. Nie	34,8	Nie+Zd. Nie	34,5	Nie+Zd. Nie	37,0	Nie+Zd. Nie	38,2

C

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	24,3	Tak+Zd. Tak	33,5	Tak+Zd. Tak	32,8	Tak+Zd. Tak	28,2
Nie+Zd. Nie	34,8	Nie+Zd. Nie	34,7	Nie+Zd. Nie	33,4	Nie+Zd. Nie	36,5

D

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	42,9	Tak+Zd. Tak	42,9	Tak+Zd. Tak	36,1	Tak+Zd. Tak	15,5
Nie+Zd. Nie	37,7	Nie+Zd. Nie	38,4	Nie+Zd. Nie	38,4	Nie+Zd. Nie	41,6

E

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	39,0	Tak+Zd. Tak	46,5	Tak+Zd. Tak	32,8	Tak+Zd. Tak	34,1
Nie+Zd. Nie	35,4	Nie+Zd. Nie	32,8	Nie+Zd. Nie	46,4	Nie+Zd. Nie	36,4

F

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	64,0	Tak+Zd. Tak	54,6	Tak+Zd. Tak	25,7	Tak+Zd. Tak	21,8
Nie+Zd. Nie	25,0	Nie+Zd. Nie	29,9	Nie+Zd. Nie	56,0	Nie+Zd. Nie	41,3

G

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	48,1	Tak+Zd. Tak	45,6	Tak+Zd. Tak	17,6	Tak+Zd. Tak	17,2
Nie+Zd. Nie	30,6	Nie+Zd. Nie	25,3	Nie+Zd. Nie	54,6	Nie+Zd. Nie	35,1

H

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	52,4	Tak+Zd. Tak	65,2	Tak+Zd. Tak	30,2	Tak+Zd. Tak	23,1
Nie+Zd. Nie	32,0	Nie+Zd. Nie	27,6	Nie+Zd. Nie	50,1	Nie+Zd. Nie	41,4

I

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	48,8	Tak+Zd. Tak	51,2	Tak+Zd. Tak	32,0	Tak+Zd. Tak	39,3
Nie+Zd. Nie	34,8	Nie+Zd. Nie	33,2	Nie+Zd. Nie	63,3	Nie+Zd. Nie	43,5

J

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	32,0	Tak+Zd. Tak	18,8	Tak+Zd. Tak	20,3	Tak+Zd. Tak	14,2
Nie+Zd. Nie	20,1	Nie+Zd. Nie	25,7	Nie+Zd. Nie	30,0	Nie+Zd. Nie	27,6

K

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	39,8	Tak+Zd. Tak	45,4	Tak+Zd. Tak	33,6	Tak+Zd. Tak	32,4
Nie+Zd. Nie	32,3	Nie+Zd. Nie	31,9	Nie+Zd. Nie	30,0	Nie+Zd. Nie	34,9

L

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechęcać	Koszt psychiczny	Pochwalą go	Koszt psychiczny	Wynagrodzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	60,1	Tak+Zd. Tak	60,6	Tak+Zd. Tak	40,4	Tak+Zd. Tak	25,5
Nie+Zd. Nie	35,3	Nie+Zd. Nie	36,2	Nie+Zd. Nie	42,3	Nie+Zd. Nie	42,5

Ł

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechę- cać	Koszt psychiczny	Pochwala go	Koszt psychiczny	Wynagro- dzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	48,1	Tak+Zd. Tak	54,1	Tak+Zd. Tak	48,5	Tak+Zd. Tak	49,9
Nie+Zd. Nie	48,1	Nie+Zd. Nie	47,3	Nie+Zd. Nie	50,8	Nie+Zd. Nie	49,3

M

Zignorują go	Koszt psychiczny	Będą go zniechę- cać	Koszt psychiczny	Pochwala go	Koszt psychiczny	Wynagro- dzą finansowo	Koszt psychiczny
Tak+Zd. Tak	45,6	Tak+Zd. Tak	40,6	Tak+Zd. Tak	24,1	Tak+Zd. Tak	22,5
Nie+Zd. Nie	23,2	Nie+Zd. Nie	26,1	Nie+Zd. Nie	44,9	Nie+Zd. Nie	32,8

STYLE KIEROWANIA

WSTĘP

W trakcie dalszych rozważań omówione zostaną wyniki badań nad stylami kierowania – jednymi z najważniejszych czynników określających sposób współdziałania zbiorowego i jego efektywność. Styl kierowania kształtuje motywacje pracownicze, warunki dla doskonalenia i rozwoju pracowników, wpływa na sposób wykorzystania kwalifikacji oraz promuje albo niweczy gotowość do współdziałania zbiorowego i przejawiania inicjatywy.

Zaprezentowane zostaną wyniki badań pokazujące, z jakimi zachowaniami kierowniczymi stykają się nasi respondenci. Statystyczna analiza rezultatów badań posłuży do konstrukcji modeli stylów kierowania odzwierciedlających najbardziej charakterystyczne zachowania kierownicze. Następnie zreferujemy rezultaty badań opisujące związek między stylami kierowania a kosztem psychicznym. W ramach tego fragmentu analiz będzie można prześledzić, jakie zachowania kierownicze sprzyjają, a jakie przeciwdziałają tworzeniu się kosztu psychicznego. Posłuży to do wysunięcia wniosków na temat związku między stylami kierowania a efektywnością współdziałania zbiorowego. Podstawą do takiego wnioskowania będzie opisana w rozdziale 2. prawidłowość – im wyższy koszt psychiczny, tym niższy poziom inicjatywy. Oczekiwać zatem należy, że im bardziej dany styl kierowania podnosi koszt psychiczny, tym bardziej obniża inicjatywę i tym jest mniej efektywny.

Zasygnalizujemy też istnienie ograniczeń powodujących, że styl kierowania generujący niskie koszty psychiczne nie zawsze owocuje wysoką efektywnością pracy. Pomoże to w analizach na temat doboru stylu kierowania zawartych w kolejnym rozdziale.

OPERACJONALIZACJA STYLÓW KIEROWANIA I PODSTAWOWE WYNIKI BADAŃ

Styl kierowania tworzą sposoby werbalnego i niewerbalnego komunikowania się kierownika z pracownikami w trakcie podejmowania decyzji i na etapie ich realizacji. Jest on podstawową cechą określającą sposób pełnienia roli kierowniczej. Pod pojęciem stylu kierowania rozumiemy zbiór intencjonalnych zachowań danego kierownika, mających na celu skłonienie podległego mu zespołu do wykonania zadań.

Poglądy na temat pożądanego sposobu pełnienia ról kierowniczych zmieniły się stosownie do szkół naukowych w ramach teorii zarządzania.

Naukowa organizacja pracy i klasyczna teoria organizacji kładły nacisk na drobiazgowy podział pracy i takąż kontrolę realizacji zadań przyporządkowanych danemu pracownikowi. Behawioryzm i szkoła stosunków międzyludzkich zalecały uwzględnianie potrzeb społecznego uczestnictwa i samorealizacji pracowników. Towarzyszyła temu ewolucja poglądów na skuteczne kierowanie, nakazująca odchodzenie od nacisku na kontrolę i akcentowanie formalnych relacji między kierownikiem a podwładnymi w kierunku tworzenia dobrych relacji społecznych i wciągania przez kierownictwo podwładnych do podejmowania decyzji. Relatywny wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji pracowników zmienił pogląd, że kierownik jest jedynym specjalistą w zespole i że bez dokładnych instrukcji pracownicy nie będą w stanie wykonać stojących przed nimi zadań. Skonstatowano także, że pracownicy są skłonni do przejawiania inicjatywy, co miało kapitalne znaczenie dla koncepcji odejścia od ścisłego nadzoru, zmniejszenia liczby kierowników, a tym samym kosztów kierowania.

Współcześnie na gruncie teorii zarządzania zasobami ludzkimi uważa się, że w wielu wypadkach pracownicy są w zasadzie ekspertami w zakresie zadań składających się na ich rolę zawodową. Efektywne kierowanie pracownikami wysoko wykwalifikowanymi nie wymaga dużego nacisku na koordynację i polega na sprawowaniu „przywództwa ukrytego” (Mintzberg 1998). Wynika to stąd, że każdy ze specjalistów pracuje oddzielnie, zaś kierownik ma za zadanie dbać o to, by efekty tych prac były dobrze scalane w efekt ogólny.

Z drugiej jednak strony, nie wszyscy pracownicy odznaczają się opisanymi wyżej cechami. Świadczy o tym brak gotowości do przejawiania inicjatywy, brak aspiracji do uczestnictwa w decyzjach i niechęć do podnoszenia kwalifikacji.

Styl kierowania może być opisany przez dwie grupy czynników. W pierwszej grupie posłużono się wskaźnikami definicyjnymi, opisującymi sposób podejmowania decyzji – z udziałem lub bez udziału pracowników. W drugiej grupie zastosowano wskaźniki określające codzienne relacje między kierownikiem a podwładnymi pośrednio związane ze sposobem decydowania, np. sposób traktowania, dystans społeczny, zachęcanie, zniechęcanie etc. Rozróżnienie obu grup czynników ma charakter analityczny, w praktyce zarządzania są one bowiem niezwykle silnie powiązane. Wychodząc z tych przesłanek, dobraliśmy 15 wskaźników odnoszących się zarówno do sposobu podejmowania decyzji, jak i do towarzyszących temu zachowań. Każdy ze wskaźników był przez respondentów skalowany na 4-stopniowej skali od 1 – „bardzo często” do 4 – „nigdy”. Rezultaty badań zawiera poniższa tabela.

Z tabeli wynika, że doznania respondentów w zakresie sposobu kierowania ich pracą są dość zróżnicowane. Gradacja wskaźników zawarta w kolumnie 2. sugeruje, że relatywnie największa liczba wskazań pada na wskaźniki identyfikujące silne nastawienie na zadania i strukturę formalną. Kierownicy

eksponują tę część własnej roli zawodowej, która polega na przekazywaniu poleceń wyższych szczebli hierarchii na niższe i dość drobiazgowym do-
glądaniu ich realizacji. Zarazem jednak kierownicy próbują godzić swoje
autorytarne nastawienie z dbałością o samodzielność pracowników i bronić
u władz wyższych szczebli interesu zespołu. Niemniej pracownicy dostrzegają
przesadne akcentowanie pozycji władczej. Nisko oceniane są kwalifikacje
przywódcze kierowników (umiejętność rozładowania napięć), a jeszcze niżej
umiejętności w zakresie inspirowania podwładnych i wykorzystania ich kwa-
lifikacji.

Tabela 1. Opinie respondentów na temat stylu kierowania realizowanego przez ich przełożonych
(%)

Wskaźniki stylów kierowania i związanych z nimi zachowań	Bardzo często	Raczej często	Raczej rzadko	Nigdy
Dbą wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane	27,3	28,3	32,6	11,8
Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli	25,5	35,6	28,2	10,7
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	25,5	31,0	31,0	12,4
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	23,8	23,2	35,0	18,0
Respektuje samodzielność pracowników	22,0	39,3	30,0	8,7
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	21,8	20,0	39,2	19,0
Dbą o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i roli kierownika w zakładzie pracy	20,3	32,3	34,9	12,5
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	19,4	36,6	36,3	7,7
Traktuje wszystkich jednakowo – na podstawie przepisów i regulaminów	19,2	31,8	37,5	11,5
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	17,4	32,9	38,6	11,1
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	14,1	30,1	37,3	18,5
Sklania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	14,0	26,0	43,7	16,4
Sklania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	13,2	22,3	47,2	17,3
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	12,6	23,3	37,6	26,6
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć	9,8	26,8	43,7	19,7

MODELE STYLÓW KIEROWANIA

Przejdźmy teraz do bardziej subtelnych poszukiwań cech specyficznych
sposobu kierowania. Naszym zamiarem jest analiza stylów kierowania doświad-
czanych przez badanych pracowników. Będziemy poszukiwać wyodrębnionych

grup wskaźników relatywnie silnie pozytywnie skorelowanych i wyraźnie odrębnych od innej grupy lub grup wskaźników. Takie grupy wskaźników nazwiemy modelami stylów kierowania. Przyjmujemy, że modele stylów kierowania cechuje statystycznie istotna moc rozdzielcza. Akceptowany poziom mocy rozdzielczej uzyskujemy wtedy, gdy wskaźniki wartościowane wysoko w jednym modelu, w innych modelach są wartościowane nisko. W celu wykrycia modeli stylów kierowania posłużymy się analizą czynnikową.

Tabela 2. Modele stylów kierowania. Analiza czynnikowa z rotacją varimax

Wskaźniki	Style kierowania		
	wodzowski	demokratyczny (zespołowy)	biurokratyczny
Skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	-7,277E-02	0,867	-6,350E-02
Skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	-9,940E-02	0,859	-8,853E-03
Dbą o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy	-0,327	0,675	0,189
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć	-0,353	0,631	0,180
Respektuje samodzielność pracowników	-0,337	0,598	0,120
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	-0,511	0,489	0,253
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	-0,468	0,474	0,328
Traktuje wszystkich jednakowo – na podstawie przepisów i regulaminów	-0,383	0,141	0,622
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	-0,185	0,107	0,469
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	0,383	2,027E-02	0,644
Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli	0,228	-1,493E-04	0,669
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	0,724	-0,155	7,182E-03
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	0,827	-0,199	-1,804E-02
Dbą wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem są one przez pracowników wykonywane	0,689	-0,234	9,294E-02
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	0,752	-0,353	3,176E-02
Eigenvalue po rotacji	3,47	3,44	1,74

W efekcie przeprowadzonych obliczeń, okazało się, że w badanej populacji da się wyróżnić trzy modele sposobu pełnienia roli kierowniczej: wodza demokracji i biurokratycznego koordynatora.

Wskaźnikami definicyjnymi stylów kierowania są:

- **styl demokratyczny** (styl zespołowy, zwany także uczestniczącym) – kierownik skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę,
- **styl wodzowski** (autokratyczny) – kierownik kieruje się wyłącznie własnym uznaniem, wydaje polecenia, co i jak ma być zrobione, ale ich nie uzasadnia,
- **styl biurokratyczny** – kierownik odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.

Jakie jest pochodzenie nazw nadanych poszczególnym stylom kierowania? Zaprezentowane typologie i wskaźniki nawiązują do klasycznej wiedzy na temat stylów kierowania, operującej przeciwstawieniami: orientacja na podwładnych albo orientacja na strukturę (Fleishman i in. 1955), nastawienie na grupę albo nastawienie na zadania, decydowanie dyskrecjonalne albo decydowanie z udziałem zespołu (Tannenbaum i Smith 1958).

Typologie te korespondują z klasyfikacjami opisującymi sposób kierowania w kategoriach autokracji – demokracji. Orientacje strukturalno-zadaniowe polegają na akcentowaniu dystansu między kierownikiem a podwładnymi, dokładnym odgórnym zdefiniowaniu zadań i drobiazgowej kontroli ich wykonania. Podwładni nie są informowani o celach zespołu, natomiast pytania i sugestie z ich strony są raczej źle widziane. Takie zachowania kierownicze są także określane mianem **autokratycznych** albo **autorytarnych**.

Orientacje na podwładnych albo na grupę polegają na przyjęciu założenia, że dobre kierowanie powinno uwzględniać potrzeby podwładnych. Ponadto uznaje się, że kwalifikacje i umiejętności podwładnych powinny być wykorzystane dla dobra organizacji i że inicjatywy pracownicze stanowią bardzo ważne źródło produktywności i elastyczności organizacyjnej. Pracownicy pytani są o opinie albo wręcz uczestniczą w procesie decyzyjnym. Sposób kierowania oparty na takich założeniach określa się mianem **demokratycznego stylu kierowania**.

Duży wkład w wiedzę o stylach kierowania wniosła klasyfikacja Likerta, operująca dwoma poziomami kierowania autokratycznego i dwoma demokratycznego (Likert 1967). Styl autorytarny podzielono na opresyjny i paternalistyczny. Pierwszy z nich polega na całkowitym podporządkowaniu pracownika dyskrecjonalnej władzy kierownika. Drugi na dostrzeganiu pewnych potrzeb pracowniczych, głównie materialnych, i dbałości o nie. Natomiast za zbędne uważa się branie pod uwagę opinii pracowników. Styl demokratyczny posiada dwa poziomy – konsultacyjny i uczestniczący. Konsultacyjny polega na dostrzeganiu konieczności wykorzystania kwalifikacji pracowników. Pracownicy są pytani o zdanie, jak również sami mogą zgłaszać propozycje. Jednakże nie muszą one być uwzględniane – ostateczne decyzje

podejmuje kierownik. Styl uczestniczący, zwany także „prawdziwym” stylem demokratycznym, zakłada, że w danym zespole wszyscy są ekspertami w swojej dziedzinie i decyzje powinny być podejmowane zespołowo.

Uwzględniono także typologie nastawione na syntezę, łączące dbałość o zadania i troskę o podwładnych. Ich przedmiotem jest ustalenie, w jaki sposób kierownicy godzą ze sobą te odmienne tendencje. Wyraźna dominacja orientacji na zadania połączona z brakiem troski o podwładnych cechuje autorytarny styl kierowania. Minimalny nacisk na zadania i brak troski o ludzi oznacza kierowanie zubożone, zwane niekiedy anarchicznym. Silne nastawienie na ludzi i niski poziom nacisku na zadania daje klubowy styl kierowania. Kierowanie zrównoważone jest wtedy, gdy przeciętny poziom troski o ludzi idzie w parze z podobnie intensywnym naciskiem na zadania. Idealem stylu kierowania jest połączenie dużej troski o ludzi z równie silnym naciskiem na zadania, podzielanym przez podwładnych – jest to kierowanie zespołowe (Blake i Mouton 1981).

Polskie typologie operowały na ogół dwoma typami stylów kierowania – np. instruktażowo-zadaniowym (Kieżun 1977) albo wprowadzonym przez Tadeusza Kotarbińskiego rozróżnieniem na kierownictwo spinegliwe i niespinegliwe.

Wprowadzenie terminu wodzowskiego stylu kierowania jako odpowiednika stylu autokratycznego było podyktowane próbą lepszego osadzenia wyników badań w polskiej kulturze organizacyjnej. W amerykańskiej kulturze organizacyjnej, jak wynika z prac cytowanych wcześniej autorów, dominują psychoanalityczne interpretacje genezy autokratycznych stylów kierowania. Autokracja przybiera postać samouwielbienia i neurotycznego zapotrzebowania na osiągnięcie sukcesów, wyróżnianie się *in plus* na podstawie własnych i niekoniecznie podzielanych przez innych, kryteriów. Kierowników takich określa się mianem narcystycznych (Macoby 2000; Penc 1998, s. 47 i n.).

W społeczeństwie polskim dominuje kultura szlachecka (Tazbir 1983; Hryniewicz i Jałowiecki 1997). Podstawową jednostką pracy wspólnej właściwej tej kulturze był folwark. Jak wynika z analiz zawartych w rozdziale 1, wraz z trwaniem kultury szlacheckiej utrwalał się właściwy tej kulturze folwarczny stosunek do pracy. Zachowania zgodne z orientacjami osobowościowymi polegają na mniej lub bardziej dokładnym odtwarzaniu archetypów kultury folwarcznej – z jednej strony, i orientacji towarzysko-rodzinnej – z drugiej. Zachowania folwarczne są widoczne zarówno po stronie pracowników – bierność, wrogość, nieuczciwość – jak i po stronie kierowników – spontaniczna autokracja i barokowy brak powściągliwości.

Polski autokrata cechuje się neurotycznym zapotrzebowaniem na miłość ze strony otoczenia i odtworzeniem w pracy stosunków rodzinnych, z sobą w roli ojca surowego, jedynowładczego, ale kochanego przez podwładnych. Nieumiejętność pogodzenia bezosobowości i emocjonalności powoduje stałe rozchwianie zachowań i neurotyczne wahania nastroju. W efekcie stosunek do

pracowników nie zależy od ich pracy, ale od tego, czy kierownik w danej chwili pracownika lubi, czy też nie. Kliki, które nie muszą się wiązać z grą o zasoby i korzyści, ale są efektem emocjonalnego uzależnienia kierownika od innych ludzi. Zarazem jednak często uczestnicy klik są wymieniani, ponieważ emocjonalna bliskość rodzi partnerstwo, a to zagraża neurotycznej potrzebie wywyższenia się.

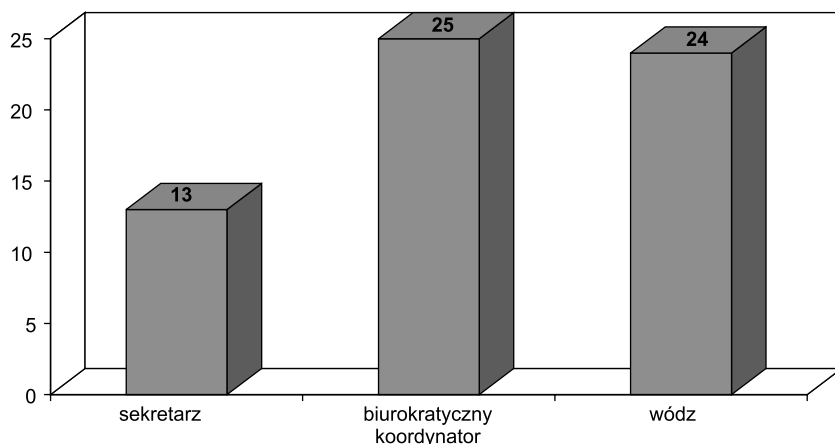
Z tych powodów, przy opisie polskiej kultury organizacyjnej wprowadzono termin **wodza**, odwołujący się do dyskrecjonalności, emocjonalności i małej przewidywalności zachowań kierowniczych. Termin ten jest także dobrze osadzony w polskiej tradycji politycznego organizowania się. Wkładem kultury szlacheckiej we wzory samoorganizacji jest konfederacja. Był to związek przeniknięty więzią emocjonalną i dość krótkotrwały, którego żywotność kończyła się wraz z opadnięciem emocjonalnego uniesienia.

Wodzowski sposób kierowania w skrajnym, neurotycznym wydaniu, obrazuje fragment wywiadu z pracownikiem jednego z urzędów.

Nasz poprzedni szef był bardzo inteligentny, ale nie zrównoważony. Działalność biura, podział pracy, zlecanie zadań, ocena tego, co się zrobiło – zależały wyłącznie od nastroju szefa. To, co dzisiaj było bardzo dobre, jutro mogło być bardzo złe. Ci, którzy wcześniej przyszli do pracy, odbierali telefony z pytaniami od pozostałych pracowników, w jakim nastroju jest szef. Stosunek szefa do pracowników zależał od okazywania mu sympatii i aprobaty. Zachowania neutralne [emocjonalnie – przyp. J.H.] narażały na szykany. A jaką rolę odgrywały przepisy i regulaminy? [pytanie moje – J.H.]. Absolutnie drugorzędą, właściwie w ogóle nie miały znaczenia. Kierownik był z politycznego nadania i był kolegą wyższych kolegów. Jeżeli nawet nie dopuszczał się drastycznych, szkodzących wyższym kolegom czynów, to i tak miał bardzo dużą swobodę działania.

Kolejny sposób pełnienia roli kierowniczej to **demokrata**. Ponieważ wyniki analizy czynnikowej na plan pierwszy wysunęły grupowe podejmowanie decyzji, można by sugerować, że bardziej adekwatne będą określenia typu styl zespołowy albo uczestniczący. Są one jednak niewygodne ze względów stylistycznych, ponieważ nie nadają się do opisu pełnienia roli kierowniczej przez danego kierownika. Takie określenia, jak „uczestnik” albo „zespołowiec”, źle brzmią w języku polskim. W trakcie dalszych rozważań terminy demokratyczny, zespołowy i uczestniczący styl kierowania będą używane zamiennie, natomiast do opisu sposobu kierowania przez pojedynczego kierownika będzie stosowany termin demokrata.

Termin **biurokratyczny koordynator (biurokrata)** nawiązuje do modelu organizacji biurokratycznej Maxa Webera, w którym kluczową rolę w decydowaniu odgrywają: bezosobowość, przepisy i regulaminy.



Rysunek 1. Postrzegane natężenie stylów kierowania (% odpowiedzi „bardzo często”)

Wyniki analizy czynnikowej, a zwłaszcza wartości eigenvalues sugerują, że demokracja i wódz to dwa silnie wykrystalizowane i biegunowo odmienne style kierowania. Styl biurokratyczny tworzy odmienny wymiar. Jest to styl relatywnie słabiej wykrystalizowany, co oznacza, że niektóre jego cechy mogą się niekiedy pojawiać w dwóch pozostałych stylach kierowania.

Jeżeli chodzi o upowszechnienie stylów kierowania (zob. rysunek 1), to styl demokratyczny (zespołowy) jest o wiele słabiej upowszechniony. Tylko około co czwarty–piąty pracownik ma kierownika posługującego się tym stylem.

Styl wodzowski jest definiowany przez dyskrejonalny i osobisty sposób podejmowania decyzji. Towarzyszy mu demonstracyjne i mało uzasadnione podkreślanie własnej władczej pozycji oraz (negatywnie oceniany) brak zrozumienia dla trudności w realizacji zadań przez pracowników. Bardzo wyraźnym korelatem wodzowskiego stylu kierowania jest takie oddziaływanie na pracowników, że czują się oni zniechęceni do poszukiwania lepszych metod i wysuwania własnych pomysłów. Mniej istotne, ale wyraźne cechy tego stylu kierowania wiążą się ze skłonnościami biurokratycznymi, polegającymi na odwoływaniu się do przepisów i terminów.

Przyjrzyjmy się teraz temu, czego wódz nie robi. Wskaźniki, którym towarzyszą znaki ujemne, mówią o tym, że im większe jest natężenie wodzowskiego stylu kierowania, tym większa skłonność do oceny danego wskaźnika jako nigdy się nie zdarzającego. I tak, wodzowski styl kierowania idzie w parze z tworzeniem napięć i nieporozumień wewnątrz zespołu. Mimo wspomnianych wcześniej biurokratycznych skłonności, wódz przejawia silną tendencję do nierespektowania samodzielności pracowników, z czym wiąże się niejednokrotnie ich traktowanie. Z dotychczasowych badań wiemy, że chodzi tu o faworyzowanie, tworzenie klik, intrygowanie etc. Bardzo silnym, negatywnie ocenianym korelatem stylu wodzowskiego jest brak symptomów intencji dbania o interesy

zespołu wobec władz wyższych. Podobny do wodzowskiego sposób kierowania w połączeniu z brakiem zaufania prowadzi do ukształtowania u podwładnych lęku przed szefem i inicjatywą. Jest to, jak piszą francuscy autorzy, najlepszy sposób na trwałe zaniżenie poziomu motywacji (Manzoni i Barsoux 1998).

Wódz nie skłania do wysuwania własnych pomysłów i nie jest twórcą nowych idei. Konkludując, należy stwierdzić, że wódz na plan pierwszy wysuwa bodźce polegające na eksponowaniu własnej woli i dyskrecjonalności, popartej odwołaniem się do przymusu formalnego. Cechą charakterystyczną jest brak bezosobowości i osobisty oraz zróżnicowany stosunek do podwładnych i ich zachowań.

Niekiedy psychoanalitycy na osoby realizujące taki styl kierowania nakładają głębokie osobowościowe interpretacje, pisząc np. o osobowości narcystycznej. Ten typ osobowości cechuje zazwyczaj wyraźna charyzma lub roszczenia do jej posiadania. Brak odporności na krytykę i nieliczenie się z kosztami – nie istnieje tu podział na czas pracy i poza pracą. Takie nastawienie może iść w parze z wizjonerstwem, ale i bufonadą. Rola takich liderów w organizacji jest niejednoznaczna, mogą być oni bowiem właściwymi ludźmi na czas restrukturyzacji, ale mogą też zniszczyć organizację. Dzieje się tak wtedy, gdy charyzmatyczne cechy osobowości ewoluują w kierunku narcyzmu. Narcystyczny przywódca i zarazem porywający wizjoner musi trafić na swój czas – czas gwałtownych przemian. Wtedy, i tylko wtedy, jego cechy osobowości bywają użyteczne (Macoby 2000). Inne wyjaśnienia wodzowskiego stylu kierowania odwołują się do autorytarnych cech osobowości. Autorytaryzm oznacza ambiwalencję psychiczną. Z jednej strony, jest to psychiczne zapotrzebowanie na uległość wobec zewnętrznego autorytetu, od którego oczekuje się wskazówek co do sposobu postępowania. Z drugiej strony, jest to równie silne zapotrzebowanie na agresywną dominację nad ludźmi o niższej pozycji społecznej. W Polsce, niezależnie od osobowościowych przesłanek, wodzowski sposób pełnienia roli kierowniczej wydaje się mieć kulturowe ugruntowanie. Jego źródła tkwią w folwarcznej kulturze organizacyjnej i właściwych jej zachowaniach kierowników oraz pracowników.

Wodzowski styl kierowania tworzy chaotyczne i opresyjne struktury współdziałania, cechuje go brak sprawiedliwości i demotywowanie pracowników.

Odwrotnością wodza jest demokratą. Jego styl kierowania definiuje się przez skłanianie do dyskusji grupowych i gotowość wdrażania rozwiązań przyjętych przez grupę. Z odpowiedzi naszych respondentów wynika, że sposób pełnienia roli demokraty pokrywa się z podręcznikowymi opisami stylu uczestniczącego, zwanego także demokratycznym. Mamy tu bowiem do czynienia z bardzo silnie eksponowanym dążeniem do tego, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy. Jest to bardzo ważne dlatego, że nie sposób sobie wyobrazić dobrego uczestnictwa pracowników w decydowaniu, jeżeli nie mają oni wiedzy o tym, w jaki sposób praca zespołu może być wyprowadzona z celów ogólnych i zarazem do nich dopasowana.

Bardzo silnym wyróżnikiem sposobu pełnienia roli kierowniczej przez demokratę jest nakłanianie pracowników do wysuwania własnych pomysłów. Mamy tu do czynienia z dążeniem do wykorzystania kwalifikacji pracowników dla dobra organizacji. Co więcej, ten styl kierowania zawiera w sobie dość wyraźne elementy organizacji „uczących się”, co wyraża się m.in. w tym, że demokratą jest dla pracowników źródłem nowych idei i można się od niego wiele nauczyć. Respektuje on samodzielność pracowników, co przyczynia się zapewne do tworzenia stabilnych warunków dla pracy poszczególnych pracowników i rozliczania ich z efektów. Mniej eksponowana, ale dość wyraźna w uczestniczącym stylu kierowania jest cecha polegająca na jednakowym traktowaniu wszystkich pracowników. Jest to swoista sprawiedliwość codzienna. Spośród trzech omawianych stylów kierowania demokracie przypisywany jest najwyższy poziom umiejętności rozładowywania napięć i konfliktów powstających w zespole i najwyższy poziom dbałości o interesy zespołu wobec władz wyższych szczebli organizacyjnych. Mimo relatywnie małego eksponowania struktur formalnych, demokratyczny styl kierowania prowadzi do tworzenia stabilnych relacji między ludźmi nastawionymi na rozwój i odznacza się sprawiedliwością codzienną.

Czego demokratą nie robi? W celu odpowiedzi na to pytanie dokonam przeglądu współczynników ze znakami ujemnymi (zob. tabela 2). I tak, demokratą nie podejmuje dyskrecjonalnych decyzji i nie eksponuje swojej pozycji władczej. Ponadto jego zachowanie cechuje dbałość o znalezienie równowagi między zadaniami a wysiłkiem pracowników. Zwraca uwagę na koszty wykonania zadań przez podległych pracowników. Nie ma tu typowego dla wodza zniechęcania do wysuwania własnych pomysłów i poszukiwania nowych metod wykonania pracy.

Styl kierowania biurokratycznego koordynatora definiuje odwoływanie się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli. Silnym wyróżnikiem tego stylu jest eksponowanie terminów i (jak można domniemywać) ich egzekwowanie. Ten styl w relatywnie najwyższym stopniu łączy się z jednakowym traktowaniem pracowników – brak tu zarówno faworytów, jak i ofiar. Można domniemywać, że kierownik-biurokrata wyraźnie respektuje podział pracy i w jego ramach autonomię pracowników. Podobnie jak demokratą, nie ingeruje w działania i respektuje samodzielność. Biurokratycznemu koordynatorowi jest przypisywana duża dbałość o interesy zespołu i gotowość do zabiegania o nie u władz wyższych szczebli, a także umiejętności w zakresie rozładowywania napięć i nieporozumień.

Można odnieść wrażenie, że na tle demokratów, biurokratyczni koordynatorzy kierują pracownikami w sposób dość ambiwalentny. I tak, biurokraci raczej nie skłaniają do dyskusji grupowych i wysuwania własnych pomysłów, ale zarazem nie wykazują gotowości do zniechęcania w poszukiwaniach nowych metod. Biurokratyczni koordynatorzy nie prezentują typowych dla wodzów cech narcystycznych i zazdrości o władzę. Wyraża się to w ich

dbałości o to, aby pracownicy byli poinformowani o celach zespołu i jego roli w organizacji, oraz w braku wyraźnych tendencji do eksponowania własnej pozycji władczej. Niezbyt wyeksponowaną, ale wyraźną cechą biurokratycznych koordynatorów jest to, że bywają oni źródłem nowych idei i pracownicy mogą się od nich czegoś nauczyć.

Biurokratyczny koordynator tworzy stabilne i sformalizowane struktury współdziałania, w dużym stopniu bezosobowe i sprawiedliwe. Struktury te są w głównej mierze nastawione na trwanie, zawierają jednak również pewne elementy prorozwojowe.

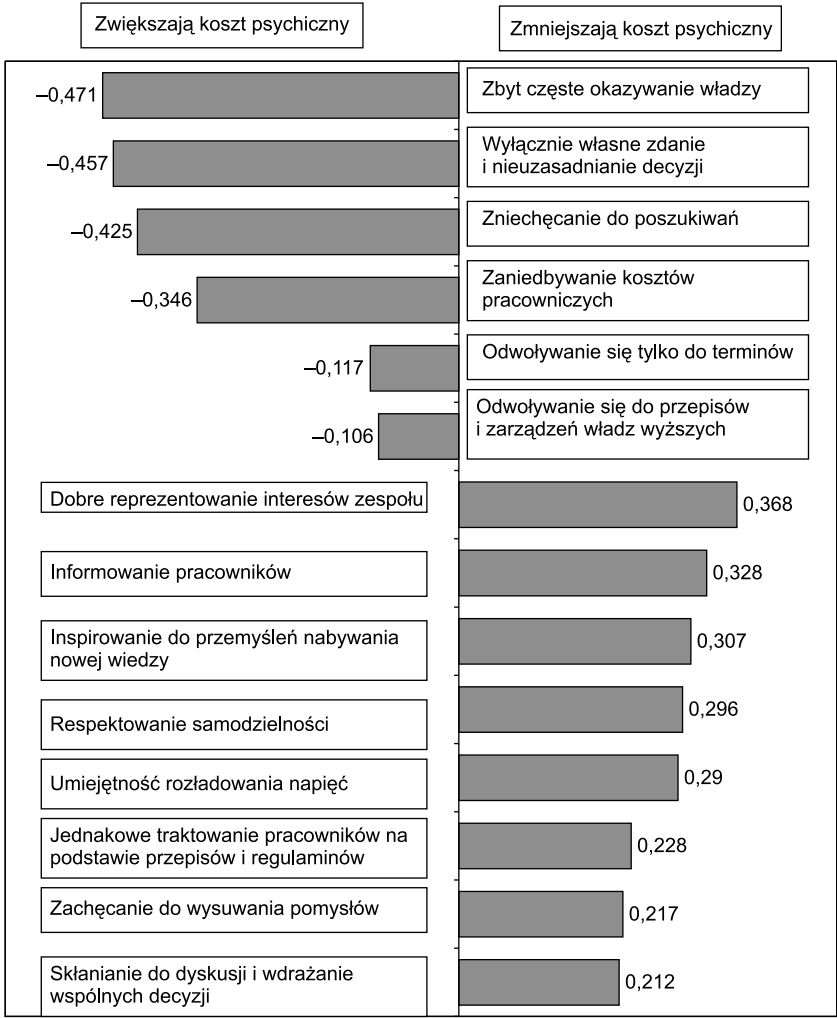
STYLE KIEROWANIA A KOSZT PSYCHICZNY

Kolejny fragment rozważań poświęcony będzie analizie związku między kosztem psychicznym a stylami kierowania. U źródeł dalszych analiz leży założenie, iż styl kierowania ma dużą moc sprawczą dla kształtowania się kosztu psychicznego związanego z uczestnictwem w organizacji. Co więcej, ze wszystkich uwzględnionych w badaniu czynników wpływ stylu kierowania jest relatywnie największy. Zobaczmy zatem, w jaki sposób styl kierowania wiąże się ze stanem psychicznym pracowników.

W górnej, lewej części wykresu (zob. rysunek 2) zawarte są czynniki zwiększające psychiczne koszty organizacyjnego uczestnictwa. Najważniejszym z nich jest zbyt silne eksponowanie własnej pozycji władczej. Kierownicy nie powinni używać argumentów typu „tak trzeba zrobić, bo ja tak zarządziłem”. Dbałość o zmniejszenie kosztu psychicznego pracowników powinna polegać także na rezygnacji z ostentacyjnego demonstrowania zewnętrznych oznak władzy, takich jak wyposażenie gabinetów, przestrzenne odgradzanie się od pracowników i tworzenie dystansu, podkreślanie odrębności roli kierowniczej etc. Na pracownikach zdecydowanie złe wrażenie wywierają o wiele wyższe zarobki bezpośredniego przełożonego, co nie oznacza, że wszyscy oni są zwolennikami równości w tym zakresie. Demonstrowanie nadrzędnej pozycji kierowniczej i związanych z tym beneficjów jest w polskim społeczeństwie szczególnie frustrujące dla otoczenia, z racji kulturowo utrwalonego egalitaryzmu, odnoszącego się do oczekiwania zarówno względnie małych różnic ekonomicznych, jak i prestiżowych oraz roszczeń w zakresie godności, szacunku etc. Szczególnie wyraźnym rysem egalitaryzmu jest niechęć do podlegania władzy osobistej innego człowieka. Taki stosunek do władzy nie stanowi o wyraźnej odrębności polskiego charakteru narodowego, ale jest wytworem europejskiej kultury politycznej.

Z dużym kosztem psychicznym bardzo silnie wiąże się definicyjny wskaźnik stylu kierowania właściwego wodzowi (dyskrejonizm, nieuzasadnianie decyzji). W organizacjach, którym zależy na zmniejszeniu kosztu psychicznego, powinno się dążyć do wyeliminowania powyższego stylu kierowania. Pamiętać jednak należy, że nie zawsze cechy pracowników umożliwiają pełną z niego

rezygnację. Jednakże nawet wtedy, gdy instruowanie i drobiazgowy nadzór są konieczne, organizacje powinny dążyć do eliminowania zachowań dodatkowo frustrujących pracowników, niekoniecznych z punktu widzenia efektywnego nadzoru. Szerzej będzie na ten temat mowa w dalszej części opracowania.



Rysunek 2. Sposób pełnienia roli kierowniczej a koszt psychiczny; współczynniki korelacji Pearsona

Ważnym czynnikiem tworzącym wysoki koszt psychiczny jest zniechęcanie pracowników do wysuwania własnych pomysłów. Można domniemywać, że ten sposób zachowania jest efektem wspomnianych wcześniej narcystycznych i autorytarnych cech osobowości kierowników. Jednakże cechy osobowości

nie wyjaśniają w pełni tego typu zachowań. Równie dobrze może tu chodzić o pozbawione głębszych podtekstów psychicznych poczucie zagrożenia i niechęć do wysiłku związanego z dyskutowaniem nowych idei. Z naszych badań wynika, że niechęć do poważnego traktowania innowacji pracowniczych jest silnie powiązana z przesadnym eksponowaniem pozycji władczej. Oznacza to, że niektórzy kierownicy innowacje pracownicze traktują w kategoriach dążeń do kontestacji i uszczuplenia ich władzy.

Zdarza się, że kierownicy są przekonani, iż pracownicy mają zbyt niskie kwalifikacje do tego, aby coś sensownego zaproponować. Biorąc pod uwagę japońskie doświadczenia w zakresie wdrażania stylu zarządzania (*kaizen*) i związanych z nim kół jakości, przekonania te wydają się być w bardzo wielu przypadkach nieuzasadnione. W celu zmniejszenia kosztu psychicznego, kierownicy powinni być otwarci na propozycje pracownicze i nie demonstrować apriorycznej niechęci pod ich adresem. Nawet wtedy, gdy są one bezsensowne, nie należy wygłaszać takiej o nich opinii i ocenić je bardziej ogólnie.

Ważnym czynnikiem podnoszącym koszt psychiczny jest instrumentalne postrzeganie pracowników i traktowanie ich jako dodatków do maszyn. Kierownicy, którzy nie okazują zainteresowania trudnościami i problemami pracowniczymi związanymi z realizacją zadań, silnie przyczyniają się do wzrostu kosztów psychicznych w organizacji. Najczęściej wiąże się to z dużym dystansem między kierownictwem i podwładnymi oraz przesadnym demonstrowaniem własnej pozycji władczej. Niestosowność takiego postępowania potwierdziły, kilkadziesiąt lat temu, eksperymenty w Hawthorne Works, prowadzone przez Eltona Mayo i współpracowników. Plonem tych badań było m.in. spostrzeżenie, że zainteresowanie się pracą robotnic przez kierownictwo, częste wizyty, wypytywanie o opinie dały w efekcie bardzo duże przyrosty wydajności pracy. Z drugiej strony, nie można zapominać o tym, że jakaś część pracowników każdą zachętę do pracy traktuje jako osobiste zagrożenie (szerzej na ten temat – w następnym rozdziale).

Kolejne dwa czynniki zwiększające koszt psychiczny mają relatywnie słabsze oddziaływanie, niemniej ich wpływ jest wyraźny i statystycznie istotny. Chodzi tu o odwoływanie się tylko do terminów oraz do przepisów oraz zarządzeń. Zachowania te mają mniejszą moc sprawczą dla tworzenia kosztu psychicznego, ponieważ nie zawsze współwystępują z innymi silnymi czynnikami sprawczymi, takimi jak zbytne eksponowanie władzy, dyskrecjonalizm decyzyjny, zniechęcanie etc. Warto też zwrócić uwagę, że akcentowanie przez kierownika zarządzeń zewnętrznych oraz terminów przez niektórych pracowników jest odbierane jako zmuszanie do zbyt dużego wysiłku i brak dbałości o zespół.

W prawej dolnej części wykresu opisane są zachowania kierownicze sprzyjające zmniejszaniu się frustracji pracowniczej i obniżaniu kosztów ich organizacyjnego uczestnictwa. Zobaczmy zatem, jak powinni zachowywać się kierownicy, żeby koszt psychiczny organizacyjnego uczestnictwa był możliwie

jak najmniejszy. Najważniejszym czynnikiem zmniejszającym ten koszt jest dobre reprezentowanie interesów zespołu. Można domniemywać, że pracownicy oczekują od kierownika głównie skutecznego oporu, gdy grozi obciążenie nowymi, dotychczas nierealizowanymi zadaniami, i umiejętności negocjacyjnych w przypadku sporów kompetencyjnych z innymi komórkami organizacyjnymi. Istotne jest przekonanie pracowników, że kierownik dba o ich materialne interesy, tzn. skutecznie negocjuje wielkość funduszu płac i premii dla danej komórki organizacyjnej. Często pracownicy oczekują, żeby kierownik we wszystkich wypadkach, nawet wątpliwych, popierał ich w sporach z władzami nadrzędnymi. Zdarza się niekiedy, że spodziewają się po kierownikach takich zachowań, jakie powinny być realizowane przez związki zawodowe.

Równie ważne dla zmniejszania kosztu psychicznego jest informowanie pracowników o celach przedsiębiorstwa i pokazywanie, w jaki sposób cele zespołu składają się na cele przedsiębiorstwa, dzielenie się z pracownikami informacjami z narad kierowniczych i wiedzą o zamierzeniach ścisłego kierownictwa przedsiębiorstwa. Daje to pracownikom poczucie bezpieczeństwa, kontroli nad otoczeniem i umożliwia planowanie własnego miejsca i zachowań w organizacji.

Kolejnym czynnikiem zmniejszania kosztu psychicznego jest stymulowanie pracowników. Kierownik powinien mieć taką wiedzę i w taki sposób się zachowywać, aby pracownicy uznali, że jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń i można się od niego wiele nauczyć. Wymaga to od kierownika demonstrowania otwartej postawy na pytania i wątpliwości oraz gotowości do partnerskiej dyskusji z pracownikami. Naprzeciw tym oczekiwaniom pracowniczym w niektórych organizacjach wychodzą programy doskonalenia pracowników w trakcie pracy. W ramach gospodarki zasobami ludzkimi, kierownicy wspólnie z działem zasobów ludzkich opracowują plan szkoleń bez odrywania od pracy. Plan taki może obejmować zlecanie pracownikowi nowych czynności i późniejsze ich dyskutowanie z kierownikiem. Dobrą metodą doskonalenia przez uczenie się od kierowników jest zarządzanie przez cele. Żeby zaistniało poczucie uczenia się, ważne jest organizowanie przez kierownika spotkań, na których omawiane mogą być sposoby rozwiązywania problemów w świetle literatury zawodowej albo doświadczeń podobnych komórek organizacyjnych.

Moc sprawczą zmniejszenia kosztu psychicznego ma respektowanie samodzielności pracowników. Łączy się to z zaspokojeniem potrzeb dotyczących autonomii, wolności i władzy – zdefiniowanej jako kontrola otoczenia i okoliczności istotnych dla realizacji własnych oczekiwań. Kierownicy nie powinni interweniować w działania danego pracownika po podjęciu decyzji czy uzgodnieniu, co pracownik ma zrobić. Dość ważne jest respektowanie władczej roli pracownika w odniesieniu do powierzonych mu spraw.

By np. nowy dyrektor, który zapomniał przepustki, na stwierdzenie dozorca, że nie może go wpuścić, nie awanturował się i nie krzyczał, kim jest, ale wrócił po nią do domu.

Spełnienie tego typu oczekiwań wymaga od kierowników dokładnego przemyślenia celów zespołu i podziału pracy z nimi związanych. Kierownicy polegający na intuicji mają z tym spore trudności. Ponieważ ich decyzje są nieprzemyślane, często okazuje się, że trzeba je zmieniać. W ten sposób pracownicy znajdują się w sytuacji zmiennych i sprzecznych oczekiwań, a jak pamiętamy z poprzedniej tabeli, wpływa to bardzo silnie na zwiększanie ich kosztu psychicznego.

Kierownik powinien posiadać umiejętności kataraktyczne – wtedy koszty psychiczne pracowników są znacznie mniejsze. Umiejętność rozładowania napięć i konfliktów powstających w zespole najczęściej potrzebna jest w sytuacjach trudnych, gdy powstaje jakiś błąd. Często zdarza się, że cały zespół poszukuje winnych, spychając wzajemnie na siebie odpowiedzialność. Kierownik powinien zapanować na takim chaosie i dbać o to, aby minimalizować tego typu zachowania. Niedopuszczaniu do powstawania napięć służy m.in. jednakowe traktowanie pracowników, co zmniejsza też koszt psychiczny.

Silnie zwiększają koszt psychiczny wszelkie sytuacje, w których są „faworyci i ofiary”, osoby lepiej i gorzej traktowane. Około połowa naszych respondentów jest przekonana, że ich kierownicy niejednakowo traktują pracowników. Zdarza się to wszędzie tam, gdzie dominuje nepotyzm, prymat powiązań towarzyskich nad efektywnością etc. Szczególnym przypadkiem jest klika – grupa o celach niesprzecznych z prawem, ale nastawiona na maksymalizowanie zasobów i korzyści. W jej skład wchodzi kierownik oraz kilka osób z nim związanych, których zadaniem jest ochranianie władzy kierownika, informowanie o buntach, terroryzowanie reszty zespołu etc. W zamian osoby te są faworyzowane we wszystkich możliwych sytuacjach.

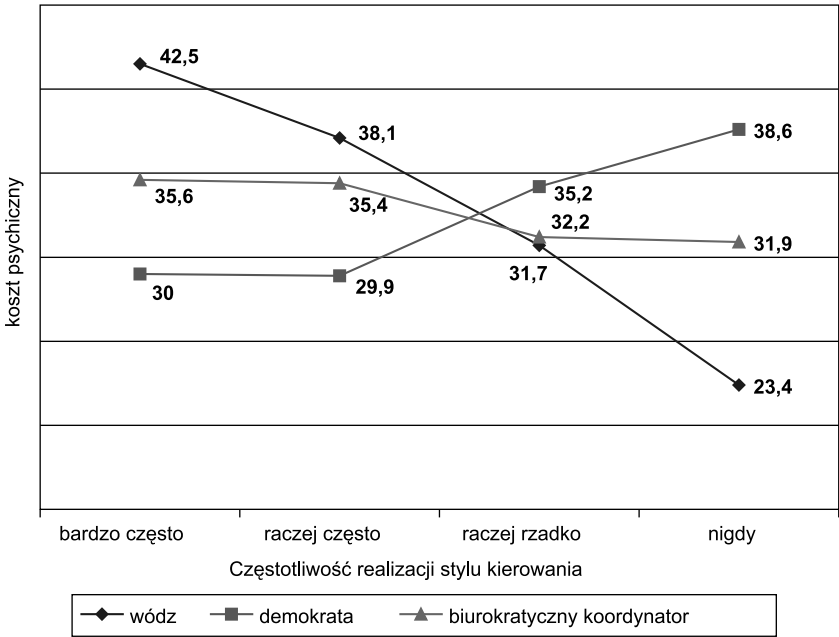
Z drugiej jednak strony, niezależnie od klik i nepotyzmu, w każdym zespole są pracownicy lepsi i gorsi, bardziej i mniej potrzebni. Jeżeli pracownicy lepsi są częściej nagradzani, może to u innych pracowników wywoływać wrażenie niezасłużonego faworyzowania. Wiąże się to ze wspomnianym wcześniej egalitaryzmem polskiego społeczeństwa, którego efektem jest silny nacisk na nieróżnicowanie wynagrodzeń i premii w ramach grup pracowniczych. Polscy pracownicy nie lubią podlegać jakiegokolwiek władzy innego człowieka, stąd też ich koszt psychiczny jest znacznie mniejszy, gdy podlegają bezosobowym przepisom.

Kolejny czynnik zmniejszający koszt psychiczny to zachęcanie pracowników do wysuwania własnych pomysłów. Pewna część pracowników dobrze się czuje, gdy jest nakłaniana do aktywności i inicjatywy. Jednakże stosowne współczynniki nie są tak duże, jak przy opisach innych zachowań. I tak np. o wiele większy wpływ na zmniejszenie kosztu psychicznego wywiera to, że kierownik jest źródłem nowych idei. Natomiast aktywne zachęcanie do intelektualnej aktywności wyraźnie słabiej redukuje koszt psychiczny. Widać stąd, że pracownicy chcą mieć inteligentnych kierowników, ale uczyć się od nich woleliby wtedy, gdy mają na to ochotę i raczej niezobowiązująco. Znaczna

część badanych pracowników lubi być zachęcana do wysuwania własnych pomysłów i wtedy koszt psychiczny ich organizacyjnego uczestnictwa jest o wiele mniejszy.

Koszt psychiczny jest znacznie mniejszy wtedy, gdy kierownik skłania do dyskusji i wdraża wspólne decyzje. Jest to wskaźnik definicyjny sekretarskiego stylu kierowania. Podobnie jak w poprzednim wypadku, stosowny współczynnik jest relatywnie mały, ponieważ taki sposób kierowania łączy się z koniecznością uzewnętrzniania własnych opinii i ich analizą krytyczną w wykonaniu reszty zespołu, osiąganiem kompromisu etc. Znaczna część pracowników z niechęcią odnosi się do tego typu konieczności. Szerzej na ten temat będzie mowa w dalszej części opracowania. Uczestniczący styl kierowania jest w badanej populacji skutecznym narzędziem zmniejszania kosztu psychicznego.

Na zakończenie, przyjrzyjmy się syntetycznej ocenie związku między stylem kierowania a kosztem psychicznym. Stosowne informacje zawiera zamieszczony poniżej wykres. Oś pozioma zawiera opinie respondentów dotyczące tego, jak często ich kierownik zachowuje się w sposób typowy dla danego stylu kierowania (b. często, rzadko etc.). Linie krzywe pokazują średnią wartość kosztu psychicznego związaną z określoną częstością występowania danego stylu kierowania.



Rysunek 3. Style kierowania a koszt psychiczny

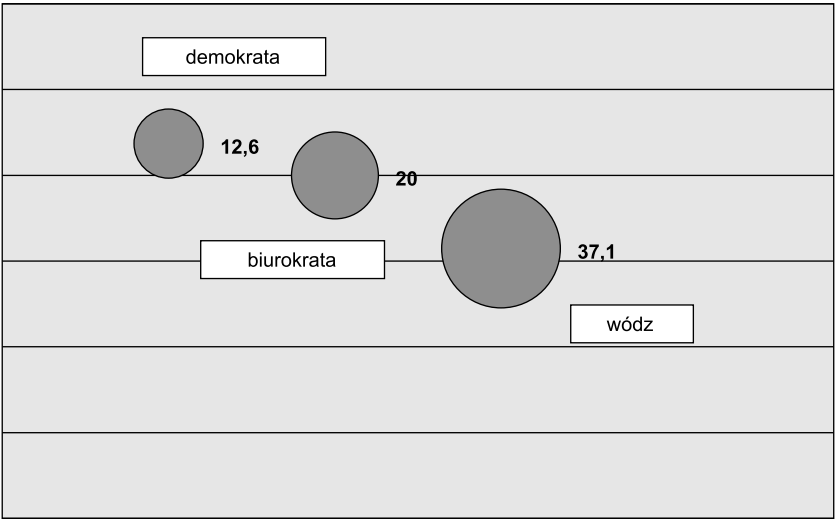
Najwyższemu natężeniu wodzowskiego stylu kierowania towarzyszy relatywnie najwyższy poziom kosztu psychicznego (42,5), który sukcesywnie spada wraz ze spadkiem natężenia tego stylu. Gdy pracownicy w ogóle nie stykają

się z wodzowskim stylem kierowania (odpowiedź „nigdy”), przeciętny poziom kosztu psychicznego wynosi tylko 23,4 pkt.

Z wykresu wynika, że styl kierowania, określony mianem biurokratycznego koordynatora, wykazuje relatywnie mały związek z kształtowaniem się nakładów kosztu psychicznego. Zmiana natężenia tego sposobu kierowania w niewielkim stopniu oddziałuje na kształt krzywej kosztu psychicznego.

Styl kierowania, określony mianem demokratycznego, jest bardzo silnie powiązany z niskim kosztem psychicznym. Niezależnie od tego, czy styl demokratyczny jest realizowany bardziej czy mniej intensywnie, towarzyszy mu niższy od przeciętnego w populacji koszt psychiczny. Brak wskaźników tego sposobu kierowania znacznie podnosi koszt psychiczny. Relatywnie najwyższy poziom kosztu psychicznego współwystępuje z wodzowskim stylem kierowania. Wraz ze zmniejszaniem się natężenia tego stylu kierowania koszt psychiczny wyraźnie spada. Warto zauważyć, że koszt psychiczny w wypadku intensywnego realizowania stylu wodzowskiego określa liczba prawie dwa razy większa niż ta, która identyfikuje poziom kosztu psychicznego wtedy, gdy wodzowski sposób pełnienia roli kierowniczej jest niedostrzegalny.

Kolejny wykres dokumentuje związek stylu kierowania z tworzeniem struktur współdziałania zbiorowego. Użyty wskaźnik mówi o odczuwaniu napięć psychicznych, zdenerwowania i niepokoju z powodu sprzecznych i zmiennych oczekiwań przełożonego. Negatywne doznania psychiczne, wynikające ze sprzecznych oczekiwań kierownika, najrzadziej są udziałem osób kierowanych przez demokratę. Wodzowski styl kierowania trzy razy częściej niż demokratyczny powoduje napięcia psychiczne z tego tytułu.



Rysunek 4. Styl kierowania a niepokoje z powodu sprzecznych oczekiwań kierownika (% odpowiedzi „bardzo często”)

Odwołanie się do w miarę głębokich przeżyć psychicznych doświadczanych w kontaktach z kierownikiem (niepokój, napięcie psychiczne) stwarza przesłanki do uznania, że mamy do czynienia z trwałymi dyspozycjami do zachowań znacznie wykraczających poza relacje przełożony–podwładny. Możemy sądzić, że chodzi tu o „uczenie się strukturalnego uczestnictwa”. Demokratyczny styl kierowania cechuje się stabilnością i przewidywalnością. Tworzy mniej więcej trwałe ramy dla pracy wspólnej i unika chaosu typowego dla działań akcyjnych. Nie oznacza to antyinnovacyjności. Na tle stylu wodzowskiego gotowość do tego typu działań w demokratycznym stylu kierowania jest wielokrotnie większa (zob. rozdział poświęcony gospodarce opartej na wiedzy).

Wodzowski styl kierowania kreuje struktury niestabilne i nieprzewidywalne, o dość dużym poziomie opresyjności. Niestabilność strukturalna może niekiedy prowadzić do tego, że każde nowe działanie wiąże się z tworzeniem nowej struktury, wymaga nowych ustaleń, odmiennej koordynacji i prowadzi do zbędnego wysiłku. Wszyscy są ciągle zmęczeni, ponieważ drobne czynności pochłaniają nieproporcjonalnie dużo wysiłku, a wydajność wspólnej pracy jest bardzo niska. Nic więc dziwnego, że jest on antyinnovacyjny (zob. rozdział 7). Energię psychiczną pochłaniają bez reszty bieżące czynności i nie starcza jej na poszukiwanie nowych idei. Analogie z kulturą zarządzania folwarkiem są tu dobrze widoczne. W takich zespołach możemy oczekiwać zachowań obronnych, wyczekujących i nastawionych na unikanie samodzielnych działań.

Na zakończenie tych uwag zastanówmy się nad logiczną charakterystyką związku między stylem kierowania a kosztem psychicznym. W jakim stopniu styl kierowania może być uznany za przyczynę wzrostu kosztu psychicznego? Z rozdziału poświęconego kosztowi psychicznemu wynika, że ma on zgeneralizowany charakter, tzn. sprzyja przenoszeniu negatywnych ocen z jednej sfery życia na drugą i jest kreatorem apercepcji tematycznej. Ta ostatnia polega na odmiennym ocenianiu rzeczywistości przez ludzi ponoszących duże i małe koszty psychiczne. Można zatem oczekiwać, że ludzie doświadczający dużego kosztu psychicznego w innych sferach organizacji będą wyolbrzymiać negatywne aspekty zachowań kierowniczych. Taka tendencja z całą pewnością istnieje, ale istnieje także odwrotny transfer opinii. Jest mianowicie wysoce prawdopodobne, że negatywne doznania, będące efektem niewłaściwego stylu kierowania, będą owocowały negatywnymi ocenami innych sfer funkcjonowania organizacji.

Względnie wysoki poziom zależności między stylem kierowania a kosztem psychicznym wskazuje na to, że tendencja do negatywnej oceny zachowań kierownictwa jako następstwo ponoszenia dużych kosztów psychicznych w innych sferach organizacji jest wyraźnie słabsza niż wpływ sposobu kierowania na postrzeganie innych sfer funkcjonowania organizacji.

Kolejny problem to interpretacja związku między zachowaniem kierownictwa a kosztem psychicznym pracowników. Koszt psychiczny mogą powo-

dować dwa rodzaje czynników. Pierwszy to niedopasowanie odgórnego stylu kierowania do oczekiwań pracowników, którzy mają kwalifikacje i poziom motywacji wystarczające do wykonania pracy. Drugi czynnik może polegać na tym, że koszt psychiczny jest efektem niedopasowania do wymogów miejsca pracy, np. w zakresie kwalifikacji, woli czy motywacji. Czynnik woli może być opisany m.in. przez nastawienie na spokój w pracy i brak zmian. Pracownicy o takim nastawieniu będą relatywnie bardziej skłonni do tego, aby oceniać polecenia kierownictwa jako mniejszą lub większą szykanę. Jeżeli towarzyszą temu również niskie kwalifikacje, to każde zadanie będzie trudne na tyle, aby uznać, że kierownictwo nie liczy się z kosztami. W efekcie, ponoszony koszt psychiczny będzie nieproporcjonalnie duży, ale w gruncie rzeczy niemożliwy do uniknięcia, o ile praca ma być należycie wykonana.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Wyodrębniono trzy style kierowania: demokratyczny (uczestniczący), biurokratyczny i wodzowski. Wodzowski i demokratyczny stanowią dwa przeciwstawne modele pełnienia roli kierowniczej. Demokratycznemu przypisywane są zachowania pozytywne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Wodzowski jest tego zaprzeczeniem. Natomiast biurokratyczny jest w zasadzie na tle obu tych stylów neutralny. Style kierowania są bardzo ważną przesłanką tworzenia pracowniczego kosztu psychicznego. Im bardziej zachowanie kierownika jest zgodne z modelem stylu demokratycznego, tym mniejszy koszt psychiczny pracowników. Im bardziej kierownik zachowuje się jak wódz, tym większy koszt psychiczny.

Spróbujmy teraz odnieść te uwagi do wyników badań nad kosztem psychicznym (zob. rozdział 2). Wynika z nich, że wraz ze wzrostem kosztu psychicznego spada gotowość do przejawiania inicjatywy. Styl kierowania jest jednym z ważniejszych czynników tworzenia kosztu psychicznego, aczkolwiek nie jedynym. Jeżeli pozostałe czynniki kosztu psychicznego związane z organizacją pracy, współpracownikami czy płacami układają się korzystnie, niedostosowany do oczekiwań pracowników styl kierowania może zniweczyć ich pozytywne oddziaływanie na gotowość do przejawiania inicjatywy i współdziałania zbiorowego. Z badań wynika, że większość pracowników najlepiej „się czuje” w sekretarskim stylu kierowania. Z drugiej jednak strony, wyniki badań pokazały, że czynniki decydujące o efektywności tego stylu kierowania – takie jak zachęcanie do wysuwania własnych pomysłów i dyskusji oraz wspólne wdrażanie podjętych decyzji – są, co prawda, oceniane pozytywnie, ale znacznie słabiej niż czynniki odwołujące się do osobistych korzyści i zainteresowań. Skłania to do postawienia pytań o to, czy demokratyczny styl kierowania będzie zawsze powodował relatywnie wysoki poziom inicjatywy i innowacyjności, czy może jego wpływ na te zjawiska jest ograniczony? Odpowiedzi na to pytanie poświęcony będzie następny rozdział.

SZTYWNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ W DOBORZE STYLU KIEROWANIA

WSTĘP

Z dotychczasowych obserwacji wynika, że zdarzają się sytuacje, w których styl kierowania pozytywnie oceniany przez pracowników nie zawsze skutkuje równie pozytywnymi efektami pragmatycznymi. Pojawia się zatem dość istotne pytanie o dobór stylu kierowania. Chodzi tu o to, aby osiągnąć założone efekty ekonomiczne i zarazem utrzymać koszty psychiczne na możliwie niskim poziomie. W trakcie dalszych analiz podejmę próbę wskazania czynników decydujących o trafności doboru stylu kierowania.

Na wstępie nakreślę ramy, wewnątrz których dokonuje się dobór stylu kierowania. Z jednej strony, są to cechy osobowości przywódcy. W modelowym ujęciu, styl kierowania jest emanacją cech osobowości. Z drugiej strony, wybór stylu kierowania jest podyktowany racjonalną analizą okoliczności i przystosowaniem się do nich w taki sposób, aby osiągnąć założone cele.

Pierwszy sposób prowadzi do zawsze takich samych zachowań kierowniczych, niezależnie od sytuacji, i jego efektywność zależy od tego, czy cechy osobowości przywódcy i pracowników są do siebie dopasowane. O efektywności kierowania decyduje zatem przypadek. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, drugi sposób doboru stylu kierowania gwarantuje większe szanse na zharmonizowanie kosztu psychicznego i założonych celów. Mamy tu do czynienia z elastycznością w doborze stylu kierowania. Natomiast źródłem sukcesu jest trafne odczytanie względnie trwałych orientacji pracowniczych (aspiracji, aktywności intelektualnej etc.). W celu zobrazowania orientacji pracowniczych zaprezentowana zostanie diagnoza pełnienia ról pracowniczych i gotowość do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym.

Dobór stylu kierowania zależy nie tylko od cech podwładnych. Drugim ważnym czynnikiem sukcesu są cechy pracy. Omówieniu tej problematyki poświęcone są końcowe fragmenty opracowania.

DOBÓR STYLU KIEROWANIA JAKO EFEKT CECH OSOBOWOŚCI KIEROWNIKA LUB JEGO UMIEJĘTNOŚCI PRZYSTOSOWANIA SIĘ DO WYMOGÓW ŚRODOWISKA PRACY

Odpowiedź na pytanie, dlaczego przywódcy dobierają sobie taki, a nie inny styl kierowania, od dawna stanowi przedmiot dociekań naukowców,

publicystów i literatów. Historycznie rzecz ujmując, analizy typu przywództwa zainaugurowano na gruncie polityki, a potem wykorzystano je dla potrzeb nauk o zarządzaniu. Poszukiwano m.in. odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedni przywódcy polityczni są demokratyczni, a inni autorytarni i despotyczni. Biografie przywódców politycznych często tłumaczą ich sposób postępowania cechami osobowości. Psychoanalitycznie zorientowani autorzy sięgają do stosowanych metod wychowawczych, doświadczeń dzieciństwa etc. Dyktatorom na ogół przypisywane są traumatyczne doświadczenia wieku dorastania i paranoidalne lub autorytarne cechy osobowości, będące tego następstwem. Przywódcy demokratyczni są charakteryzowani jako ludzie o osobowościach bardziej tolerancyjnych i otwartych – w znaczeniu terminu nadanego mu przez Karla Poppera, tzn. jako gotowość do dyskusji i przyjęcia odmiennych poglądów, elastyczność intelektualna, akceptowanie odmiennych postaw i interesów etc. Interesujące, że biografie przywódców demokratycznych rzadko tłumaczą ich zachowanie doświadczeniami dzieciństwa. Stąd też nie bardzo wiadomo, czy demokratyzm jest efektem mniej traumatycznych doświadczeń życiowych, czy też poziom dzieciennych frustracji był taki sam, jak w przypadku autokratów, a inne okoliczności spowodowały ukształtowanie się osobowości demokratycznej.

Z natury rzeczy o wiele większe zainteresowanie od przywódców demokratycznych budzą dyktatorzy i podobni im przywódcy grupowi oraz cechy osobowości ich zwolenników. Cechy osobowości przywódcy i zwolenników powinny być do siebie dopasowane. I tak np. osobnicy o osobowościach autorytarnych będą skłonni na swego przywódcę wybierać również autokratę. Badacze nawiązujący do psychiatrycznych definicji autorytaryzmu uważają, że jest on symptomem braku zdrowia psychiczno-intelektualnego; inne równoważne autorytaryzmowi zaburzenia, to np. psychopatia, fobie, psychozy, w tym paranoidalna, niepokoję etc. (Langner 1963).

Alternatywne do cech osobowości sposoby wyjaśniania fenomenu politycznego przywództwa odwołują się do jego społecznych uwarunkowań. Noszą one nazwę strukturalnych teorii przywództwa lub teorii sytuacyjnych. Te ostatnie dotyczą adaptacji przywódców do wymogów sytuacji, w jakiej przyszło im działać.

Koncepcje te kładą nacisk na zróżnicowanie interesów i możliwości ich realizacji. Trwale niezaspokojenie potrzeb i interesów rodzi frustrację i poczucie krzywdy. Z czasem może to prowadzić do nabywania postaw agresywnych wobec instytucji społecznych, którym przypisuje się odpowiedzialność za taki stan rzeczy. Agresywność przeplata się z radykalizmem i skłania do poszukiwania podobnie radykalnych ugrupowań i przywódców (Billet i de Witte 1995). W ten sposób pojawiają się przywódcy autorytarni. Z badań wynika, że zwolennicy dużych tradycyjnych partii o demokratycznym przywództwie wykazują wyraźnie mniej agresywny i tolerancyjny stosunek do odmiennych poglądów, zaś problemy polityczne nie przesłaniają im innych spraw życiowych

(na podst. Abrams 1994). Takie środowiska odrzucają autokratów na rzecz demokratów. Z analiz strukturalnych wynika, że przywódcy paranoidalni czy autorytarni mogą długo trwać w stanie latencji na marginesie własnego środowiska, aby wtedy, gdy wzrośnie poziom odczuwanej krzywdy i radykalizmu, wypłynąć na scenę ogólnokrajową na fali społecznego zapotrzebowania.

Z obu powyższych objaśnień genezy sposobu pełnienia ról przywódczych wynikają odmienne wnioski dla interpretacji tych samych zachowań. Gdybyśmy chcieli przedstawić te różnice w bardziej systematycznej postaci, należałoby stwierdzić, że teoria cech osobowości tłumaczy np. postępowanie Hitlera tym, że był on paranoikiem i z tej racji musiał tak, a nie inaczej postępować, a jako przywódca narzucił takie postępowanie innym. Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem polegającym na rozprzestrzenianiu się i przenoszeniu na innych ludzi symptomów patologii psychicznej i intelektualnej. Oczywiście nie dzieje się to na zasadzie kontaktu fizycznego, ale przez przykład, argumentację, atrakcyjność, nagradzanie etc. Teorie strukturalne mówią o tym, że relacje grupa–przywódca cechuje następujący ciąg zdarzeń. Pierwotne są cechy i postawy grupy, do których dopasowują się kandydaci na przywódców. Ten z nich, który najlepiej je odtwarza, uzyskuje najwięcej zwolenników.

Koncepcje strukturalne są bardziej elastyczne poznawczo, ponieważ dopuszczają możliwość wyjaśnienia przemian dyktatora w demokratę i odwrotnie. Dyktatorzy stają się demokratami dlatego, że takie są nastroje grupy lub zmieniają się inne okoliczności. I tak np. generał Wojciech Jaruzelski był dyktatorem, a dopiero potem prezydentem demokratycznym, podobnie Michaił Gorbaczow. Z kolei Charles de Gaulle rozpoczął po dyktatorsku – od zamachu stanu, a skończył jako prezydent-demokrata. Możliwości teorii cech osobowości są dość ograniczone, jeżeli chodzi o wyjaśnienie takich ewolucji akcentujące doświadczenia dzieciństwa. Ponieważ dzieciństwa zmienić się nie da, późniejsze zmiany dyktatorów na demokratów i odwrotnie są niewytłumaczalne. Jest wystarczająco dużo przykładów świadczących o tym, że takie podejście ma bardzo małą moc rozdzielczą, o ile w ogóle ją posiada. Adolf Hitler i Józef Stalin byli niewątpliwie ciężko doświadczeni w dzieciństwie, ale przywódcy demokratyczni, jak np. Willy Brandt czy premier brytyjski John Major, też nie mieli wiele lepiej. Z kolei inni dyktatorzy, jak np. Fidel Castro, żyli sobie dość dobrze, a nawet lepiej niż dobrze, jak np. Kim Dzong Il. Znaczenie eksplanacyjne cech osobowości zyskałoby na wartości, gdyby oderwać je od psychoanalitycznej zawartości, nakazującej szukać objaśnienia „dorosłych” zachowań w nieszczęściach pokoju dzieciennego.

Natomiast niezwykle wartościowa poznawczo wydaje się być „epidemiologiczne” wyjaśnienie szerzenia się chorób i patologii psychiczno-intelektualnych poprzez oddziaływanie przywództwa, a także wymianę informacji, opinii, poglądów, identyfikacje społeczne, atrakcyjność etc. Autokracja jest „zaraźliwa” i przenosi się z przywódców na „zwykłych” ludzi.

Niestety koncepcje kładące nacisk na sytuacyjne determinanty sposobu pełnienia ról przywódczych też nie są w pełni uniwersalne. Są one ograniczone

od strony cech osobowości, gdyż zdolności adaptacyjne osób o różnych orientacjach osobowościowych mogą być dość wąskie. I tak np. osobnicy o relatywnie silnym natężeniu postaw autorytarnych cechują się sztywnością, która powoduje, że będą oni postępować w sposób autorytarny, niezależnie od okoliczności.

Osoby intensywnie autorytarne czy paranoidalne, jeżeli pełnią role przywódcze, na ogół nie są zdolne do stosowania demokratycznych metod kierowania. Natomiast osoby o niskim natężeniu tych cech osobowości są dość plastyczne i mogą być przywódcami demokratycznymi i autorytarnymi w zależności od wymogu chwili. Są, jak widzimy, dwa źródła autokracji. Jedni przywódcy są autokratyczni, bo muszą i inaczej nie mogą, inni są dyktatorscy z własnego wyboru.

Koncepcje wypracowane na gruncie analiz przywództwa politycznego znajdują również zastosowanie w odniesieniu do środowiska pracy, gdzie kultury organizacyjne i właściwe im systemy wartości i wzory zachowań kształtują relacje władzy między ludźmi. I tak, badania R. Saylesa wykazały, że typ przywództwa grupowego w środowisku robotniczym jest funkcją pozycji społecznej danej grupy w systemie społecznym fabryki. Spośród robotników wykonujących proste prace, o niskich, łatwo zastępowalnych kwalifikacjach i małych zarobkach, w sytuacji sporu z kierownictwem, przywódcami zostawali osobnicy demagogiczni, kierujący się w rokowaniach własną opinią i narzucający grupie wynik negocjacji. Robotnicy wysoko kwalifikowani, kontrolujący ważne dla fabryki źródła niepewności¹ i świadomi wagi swojej pozycji, na przywódców wybierali osobników reagujących racjonalnie, których zadaniem było ściśle trzymanie się instrukcji grupowych w trakcie negocjacji z kierownictwem. Przykład ten obrazuje możliwość zastosowania teorii strukturalnych do środowiska pracy i pokazuje, w jaki sposób styl przywództwa wiąże się z zapotrzebowaniem grupy.

W organizacjach gospodarczych role przywódcze są pełnione przez osoby wyselekcjonowane przez mechanizmy formalne, na które ich podwładni nie mają wpływu. Na pierwszy rzut oka, mogłoby to oznaczać, że kierownicy mają pełną swobodę doboru stylu kierowania. Jest to jednak tylko pozornie słuszne, ponieważ istnieje tu bardzo wiele ograniczeń. Między innymi władza i autorytet formalny² nie są kategoriami autotelicznymi. Ich teleologiczny charakter polega na tym, że władza przyporządkowana do danego stanowiska kierowniczego służy efektywnej realizacji celów zbiorowych i wiąże się z odpowiedzialnością za realizowanie określonych zadań przez podległych pracowników.

Z punktu widzenia organizacji i interesów właścicielskich, ważna jest efektywność pracy kierowniczej. Od strony konkretnego kierownika postulat

¹ Źródłem niepewności jest dowolna dziedzina, w której może się wydarzyć błąd, awaria, nieprzewidziany wypadek itp. Kontrola źródła niepewności to posiadanie monopolu na wiedzę o tym, jak należy postąpić, aby błąd wyeliminować.

² Wynikające z przepisów organizacyjnych uprawnienie do podejmowania decyzji wiążących dla danej grupy pracowników.

efektywnej pracy oznacza pogodzenie ze sobą dwóch zjawisk: wydajności pracy zespołu i nakładów własnej energii psychicznej, związanych z realizacją funkcji kierowniczych³. **Efektywność pracy kierowniczej zależy od prawidłowego skonfigurowania triady: cechy pracy – poziom realizacji zadania – pracownicy.** Dotychczasowa wiedza na temat stylu kierowania ogniskowała się wokół wzajemnego dopasowania pracowników i poziomu realizacji zadania. Natomiast znaczenie cech pracy dla stylu kierowania jest raczej słabo rozpoznane.

Zakładając dany poziom realizacji zadania, kierownik musi tak oddziaływać na pracowników, aby wydatkowali oni konieczną ilość energii psychicznej oraz żeby jego nakłady własne nie były zbyt wygórowane. Udana rozwiązanie tego problemu zależy od dopasowania sposobu oddziaływania do cech podwładnych i ich oczekiwań co do sposobu kierowania.

Większość dotychczasowych badań nad stylem kierowania i zaleceń z nich wynikających zrealizowano na gruncie behawioralnej szkoły w naukach o zarządzaniu. Badanie te cechuje spojrzenie na styl kierowania od strony pracownika i traktowanie sposobu kierowania w kategoriach zaspokajania potrzeb pracowniczych. Na gruncie np. koncepcji McGregora, Masłowa czy Herzberga mamy do czynienia z założeniem, że wszyscy ludzie przejawiają zapotrzebowanie na twórczą pracę, inicjatywę i podejmowanie odpowiedzialności. Do kierownictwa należy stworzenie warunków do tego, aby pracownicy mieli wystarczającą autonomię do zrealizowania tych oczekiwań. Warunkiem wstępnym do zaistnienia inicjatywy pracowniczej jest zaspokojenie także innych potrzeb, np. finansowych, dobrej organizacji, słusznej płacy etc. Motywacyjna teoria oczekiwań doprecyzowała te zalecenia, kładąc nacisk na różnorodność aspiracji pracowniczych. Zauważono, że pracownicy kalkulują atrakcyjność nagrody za realizację celu z szansami jego realizacji i potrzebnym wysiłkiem (zob. rozdział na temat modeli motywacyjnych). Wszystkie opisane wyżej koncepcje oferują następujący ciąg zależności – zaspokojenie potrzeb pracowniczych, wysoki poziom motywacji, wysoka wydajność i jakość pracy.

Na tej podstawie wypracowano potwierdzone empirycznie zalecenia wdrażania demokratycznego czy też uczestniczącego stylu kierowania. Towarzyszyła temu argumentacja – im bardziej partycypacyjny (odpowiednik demokratycznego) styl kierowania, tym wyższy poziom zadowolenia, motywacji i inicjatywy. Zmniejszało to koszty kierowania, ponieważ nie trzeba było drobiazgowo kontrolować pracowników i kierowników mogło być mniej. Wdrożenie tych zaleceń dało duże korzyści, zaś ich znaczenie ulega nasileniu wraz z ugruntowywaniem się gospodarki opartej na wiedzy.

Z punktu widzenia kosztu kierowania i efektywności pracy kierowniczej, najważniejsza jest inicjatywa pracownicza. Im jest większa, tym bardziej zmniejszają się potrzeby rozkazodawstwa, nadzoru i kontroli i tym mniejsze

³ Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola.

są koszty własne kierownika. Uzyskuje się wtedy gwarancję, że aktywny stosunek do pracy przełoży się w miarę sprawnie na cel zespołu. W takiej sytuacji optymalnym stylem kierowania będzie styl uczestniczący (demokratyczny). Odstępstwa od demokratycznego stylu kierowania dopuszczano incydentalnie, m.in. w wypadku braku wystarczających kwalifikacji pracowników, zbyt dużej rozbieżności interesów kierownictwa i załogi, szybkości działania i specyficznych kultur organizacyjnych, np. w wojsku – gdzie oczekiwano dokładnego instruktażu, a nie dyskusji.

Nie sposób jednak nie zauważyć, że kierownictwo uczestniczące nie zawsze spełniło pokładane w nim oczekiwania. W latach 80. w Stanach Zjednoczonych i w Polsce w latach 90. wiele przedsiębiorstw stanęło wobec konieczności głębokiej restrukturyzacji. Okazało się, że często największe sukcesy odnosili przywódcy charyzmatyczni, zwani także transgresyjnymi, którzy mieli jasną wizję koniecznych zmian i sposobu ich przeprowadzenia oraz potrafili przekonać lub narzucić ją swoim współpracownikom. Z obserwacji przemian polskich przedsiębiorstw na początku lat 90. wynika, że wzrost możliwości uczestnictwa we władzy organizacyjnej za pośrednictwem samorządu pracowniczego w bardzo małym stopniu, o ile w ogóle, wpłynął na wzrost poziomu motywacji do pracy. Niewiele lepsze rezultaty przyniósł akcjonariat pracowniczy.

Okoliczności te skłaniają do postawienia kilku pytań: dlaczego implementacja demokratycznych technik kierowania raz przynosi oczekiwane rezultaty, a innym razem nie, i dlaczego ludzie różnie reagują na demokratyczny sposób kierowania? Dlaczego uczestniczący styl kierowania raz owocuje inicjatywą pracowniczą, a innym razem nie?

Z teorii potrzeb wynika, że wszyscy ludzie mają takie same potrzeby. Jeżeli tak, to podobny sposób ich zaspokojenia powinien rodzić podobne reakcje. Styl uczestniczący zaspokaja ważne potrzeby pracowników (samo-realizacja, przynależność, udział we władzy, niezależność, kontrola otoczenia). Wdrożenie uczestniczącego stylu kierowania powinno skutkować wysokim poziomem inicjatywy. Tak jednak nie jest. W celu udokumentowania tego stwierdzenia, rozpatrzmy przypadek potrzeby samorealizacji przez twórczą pracę. W myśl teorii Masłowa i Herzberga, zaspokojenie tej potrzeby ma charakter nieskończony i dokonuje się na coraz to wyższym poziomie. Polega to na tym, że rozwiązanie jednego problemu twórczego daje satysfakcję i skłania do sięgania po kolejny, bardziej skomplikowany, i kolejny itd. Dzięki temu, że rozwiązywanie problemów daje satysfakcję, praca taka nabiera teleologicznego charakteru i staje się ważniejsza od np. wynagrodzenia. Tak rzeczywiście bywa w pewnych szczególnych warunkach kulturowych.

Zauważmy, że taki rodzaj osiągania satysfakcji życiowej, a może nawet szczęścia, ma wybitnie indywidualny charakter. Doznania twórcze z natury rzeczy są niepodzielne. Herzberg prowadził swoje badania w środowisku księgowych i inżynierów w Stanach Zjednoczonych, czyli wśród

przedstawicieli tamtejszej klasy średniej. Jest to bodajże najbardziej indywidualistyczna klasa średnia w najbardziej indywidualistycznym społeczeństwie. W społeczeństwach bardziej kolektywistycznych stosunek do szczęśliwości jest nieco odmienny. Co komu po szczęściu, którego nie może dzielić z bliskimi sobie ludźmi, rodziną, przyjaciółmi czy krewnymi? Takie szczęście to nieszczęście, bo odrywa człowieka od grupy bliskich osób. Potrzeba samorealizacji może być zaspokajana nie tylko przez pracę, ale także poprzez kultywowanie więzi rodzinnej czy przyjacielskiej albo budowanie pomyślności wspólnej w inny sposób. W odróżnieniu od samorealizacji *via* praca, działania takie i sukcesy w ich realizacji dają poczucie szczęścia wspólnie przeżywanego. Energia psychiczna jest wtedy wydatkowana głównie na rozwiązywanie problemów bliskich osób, łagodzenie tarć i konfliktów, budowanie harmonii i współbrzmienia. Samorealizacja jest realizowana poza pracą.

Na podstawie teorii Masłowa, McGregora czy Herzberga utarło się przekonanie, że niski poziom zaangażowania w pracę jest następstwem niemożności rozwoju intelektualnego. Rodzi to frustrację, powoduje niechęć i zmniejsza poziom energii psychicznej. Wykonywanie pracy intelektualnie atrakcyjnej skutkuje zadowoleniem, poczuciem samorealizacji i sprzyja zwiększeniu ilości energii psychicznej przeznaczanej na wykonanie pracy. Wśród amerykańskich księgowych jest tak na pewno. Natomiast w społeczeństwach bardziej kolektywistycznych dostarczenie pracy rozwijającej intelektualnie i zmniejszenie kosztu psychicznego wcale nie musi oznaczać, że „wygospodarowana” w ten sposób dodatkowa energia psychiczna zostanie wydatkowana w pracy. Bardziej prawdopodobne jest, że zostanie ona użyta do usprawniania więzi rodzinnej albo towarzyskiej.

Jak widać, mimo takich samych potrzeb, różne są sposoby ich zaspokajania. Czynniki kulturowe sprawiają, że społeczeństwa i środowiska relatywnie bardziej indywidualistyczne lepiej przystają do schematu potrzeby–zaspokojenie–zaangażowanie w pracę. Praca jako miejsce wydatkowania energii psychicznej miała w polskim społeczeństwie i ma nadal niezbyt eksponowaną pozycję, w porównaniu np. z rodziną i dziedzinami życia związanymi z kultywowaniem więzi rodzinnej. Z badań Demoskopu w czerwcu 2002 r. wynika, że sukces życiowy jest w Polsce łączony z udanym życiem rodzinnym – 39%, a z pracą przynoszącą satysfakcję – tylko w 16% wskazań (Ipsos Demoskop 2002).

Wyrazem takich preferencji są np. zachowania, polegające na rezygnacji z sukcesu zawodowego na rzecz kultywowania solidarności rodzinnej. W środowisku chłopskim polega to na rezygnacji z inwestycji na rzecz zakupu dzieciom mieszkań w mieście, w środowisku przedsiębiorców możemy obserwować zmniejszanie czasu pracy na rzecz przedłużania urlopów i weekendów rodzinnych.

Nie tylko indywidualizm i kolektywizm są odpowiedzialne za skłonność do angażowania energii psychicznej w środowisko pracy. Zmiany systemu

wartości w kierunku wzrostu znaczenia wartości postindustrialnych (Inkeles i Smith 1974) w połączeniu ze wzrostem perswazyjnego oddziaływania globalnego sektora informacyjnego sprawiają, że spada popularność środowiska pracy jako miejsca samorealizacji. Wzrasta nacisk na czas wolny i jego indywidualne zagospodarowanie. Ludzie coraz częściej samorealizują się w różnego typu działaniach hobbystycznych. Na zachodzie Europy już w latach 70. i 80. odnotowano dość wyraźny odwrót od protestanckiego etosu pracy na rzecz innych zainteresowań (Rose 1990).

Dwa kulturowe wymiary określają skłonność do wydatkowania energii psychicznej na przejawianie inicjatywy w miejscu pracy. Pierwszy to kolektywizm *versus* indywidualizm, drugi to praca *versus* czas wolny.

Możemy teraz przejść do odpowiedzi na postawione wcześniej pytanie, dlaczego demokratyczny (uczestniczący, zespołowy) styl kierowania nie zawsze daje oczekiwane rezultaty w postaci dużego poziomu inicjatywy pracowniczej? Reakcje na demokratyczny styl kierowania zależą od skonfigurowania wspomnianych wcześniej wymiarów kulturowych w danej populacji. Indywidualizm skojarzony z nastawieniem na pracę daje relatywnie największą skłonność do wydatkowania energii psychicznej w środowisku pracy. Kolektywizm i nastawienie na czas wolny skłaniają do wydatkowania energii psychicznej w „środowisku poza pracą”. W pierwszym wypadku reakcje na demokratyczny styl kierowanie będą korzystne, w drugim niekorzystne.

Tak wyglądają społeczne i kulturowe ramy, w których dzieją się codzienne zachowania organizacyjne kierowników i pracowników. Ich pochodną są omówione dalej bardziej szczegółowe kryteria doboru i skuteczności stylów kierowania.

A jak mają się do tego teorie cech osobowości i teorie sytuacyjne (strukturalne)? Odwołanie się do nich posłuży do oceny elastyczności w zakresie doboru stylu kierowania. W dalszej części rozdziału podjęta zostanie próba pokazania, czy kierownicy elastycznie reagują na cechy podwładnych i cechy pracy, czy też może ich styl kierowania polega na odtwarzaniu własnych cech osobowości.

WARUNKI WSTĘPNE DOBREGO DECYDOWANIA ZBIOROWEGO. ZAŁOŻENIA I DEFINICJE

Opisane dalej wymogi dobrego decydowania odnoszą się do wszelkich sytuacji, w których mamy do czynienia ze zbiorowym uzgadnianiem podejmowanych decyzji w sytuacjach nierutynowych. Chodzi tu w głównej mierze o reagowanie na pojawiające się szanse i nowo powstałe zagrożenia. Zamiarem moim jest znalezienie cech wspólnych wpływających na efektywność procesów decyzyjnych w organizacjach samorządowych, partiach politycznych, przedsiębiorstwach, ruchach społecznych i *ad hoc* powoływanych grupach interesu.

Co to znaczy dobra decyzja? Dobra jest taka decyzja, która jest trafna i która pochłonęła relatywnie najmniejszą ilość energii psychicznej w trakcie

jej przygotowywania. Trafność zaś jest funkcją optymalnie dobranego stylu kierowania, polegającego na znalezieniu najlepszego połączenia między zadaniem i pracownikami. Połączenie takie jest tym lepsze, im silniej styl kierowania jest dopasowany do zadania oraz oczekiwań i cech podwładnych. Koszty psychiczne kierownika i pracowników, przy danym poziomie realizacji zadania, są wtedy najmniejsze. W jednych zespołach optymalny styl kierowania polega na odgórnym przyporządkowaniu zadań i szczegółowej kontroli ich realizacji, w innych wystarcza uzgodnienie, kto ma co robić.

Udane decydowanie zbiorowe zależy od spełnienia dwóch koniecznych warunków. Pierwszy wiąże się ze sposobem pełnienia ról pracowniczych. Warunkiem wstępnym do przejawiania inicjatywy przez pracowników jest elementarna gotowość pracowników do współpracy i dobrowolnego wydawkowania energii psychicznej na realizację zadań wynikających z podziału pracy.

Drugi warunek konieczny odnosi się do spełnienia „technicznych” wymogów współdziałania zbiorowego. Od czego zależy podjęcie dobrej decyzji zespołowej? Przede wszystkim od liczby rozważanych propozycji postępowania i zakresu wiedzy, który został wzięty pod uwagę w trakcie dochodzenia do decyzji. Zwiększenie intelektualnego zaplecza decyzyjnego sprzyja temu, że wśród wielu propozycji pojawi się ta najlepsza. Drugim warunkiem dobrego decydowania są zbiorowe umiejętności przeprowadzenia selekcji przedłożonych propozycji i wyboru najlepszej z nich albo ustanowienia kompromisu. Selekcja pomysłów w celu uzyskania propozycji, mających szanse realizacji w ramach dostępnych zasobów organizacyjnych, jest kluczowym elementem procesu decyzyjnego. Pamiętać należy, że błyskotliwość czy nowatorskość nie są same w sobie gwarantami sukcesu. Sukces gwarantują propozycje zawierające logiczne powiązanie między stanem docelowym a zasobami i kwalifikacjami wykonawców.

Spełnienie tych warunków jest efektem łącznego zaistnienia szczególnych stosunków grupowych oraz umiejętności intelektualnych i cech osobowościowych uczestników działań zbiorowych. Najważniejsze z nich to:

- każdy uczestnik grupy, włączając w to przywódców, ma takie same uprawnienia do przedkładania własnych propozycji co do postępowania wobec pojawiających się szans i zagrożeń,
- między uczestnikami a przywódcami istnieje pewien poziom zaufania niezbędny do tego, aby uczestnicy byli przekonani, że przywódcy w dobrej wierze uczestniczą w zbiorowym podejmowaniu decyzji i że faktycznie realizują działania uznane za najlepsze,
- uczestnicy czują się zobowiązani do przedkładania własnych propozycji i faktycznie to robią,
- uczestnicy posiadają psychiczną zdolność do zawierania kompromisów.

Uwagi te dotyczą wszelkich możliwych zespołów decyzyjnych, od brygady poczynając, poprzez partie, na Radzie Ministrów kończąc.

Zastanówmy się teraz, dlaczego w tak wielu przypadkach decyzje zespołowe są lepsze od indywidualnych. Za takim rozumowaniem przemawia

kilka przesłanek. Stawanie się gospodarki opartej na wiedzy idzie w parze z przekształcaniem się przedsiębiorstw w organizacje „uczące się”. Termin ten oznacza m.in., że organizacja rozwija się dzięki wzrostowi wiedzy i umiejętności pracowniczych na skutek wymiany myśli, idei i poglądów na temat realizacji zadań. Stosownie do tego zmienia się punkt widzenia na organizację pracy. W ramach nowoczesnej gospodarki zasobami ludzkimi dąży się do przekształcania komórek organizacyjnych opartych na indywidualnej odpowiedzialności w zintegrowane zespoły osób wspólnie planujących cele i metody ich osiągania. Korespondują z tym zalecenia technik kierowania nastawionych na poprawę jakości TQM, których głównym zaleceniem jest tworzenie grup nastawionych na wspólne wykrywanie słabych stron i poszukiwanie usprawnień.

Dlaczego zatem tak się dzieje, że często sukcesy w dziele restrukturyzacji odnoszą kierownicy charyzmatyczni, słabo zorientowani na pracę zespołową? Dzieje się tak dlatego, że w większości przypadków są to dość proste działania wymagające jedynie siły woli i bezkompromisowości. Zwolnić, zredukować, podzielić, zmniejszyć – są to najczęściej stosowane działania, na ogół trafne, ale i powszechnie znane i niewymagające szczególnego namysłu, jak wszystkie zresztą działania rewolucyjne. Proste decyzje niewymagające szerokiej wiedzy, nastawione na przewyciężenie sprzecznych interesów, wtedy, gdy próby negocjacji zawodzą, mogą mieć charakter indywidualny.

Inaczej jest w sytuacjach normalnych, gdy na różnych poziomach organizacyjnych podejmowana jest olbrzymia liczba, mniej lub bardziej wyrafinowanych, decyzji długo- i krótkofalowych. Wszędzie tam, gdzie trzeba podejmować skomplikowane decyzje wymagające wiedzy z różnych specjalności, ma zastosowanie oczywista zasada wypracowana na gruncie badań operacyjnych, że im więcej równań rozwiąże się przed podjęciem decyzji, tym większa jej trafność i tym mniejsze ryzyko. Czyli im więcej propozycji, tym lepiej. Na ogół jest tak, że liczba propozycji i precyzja ich obróbki jest większa wtedy, gdy robi to zespół. Ponadto wykorzystanie kwalifikacji pracowników i nakładów poniesionych na ich szkolenie jest w takiej sytuacji zbliżone do optymalnego. Pamiętać jednak należy o naturalnych, technicznych ograniczeniach rozmiarów zespołu. Gdy uczestników jest zbyt dużo, efektywna wymiana myśli jest niemożliwa. Najlepsze rezultaty daje praca w zespołach nie większych niż 10 osób.

Korzyści wynikające z pracy zespołowej i demokratycznego stylu kierowania nie zwalniają z odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu pracownicy są skłonni do współdziałania z kierownictwem i współpracownikami. Z zaprezentowanych wcześniej koncepcji Argyrisa, McGregora, Masłowa i innych wyłania się optymistyczny obraz natury ludzkiej, tzn. pracowników skłonnych do współdziałania i czerpiących z niego zadowolenie. W trakcie dalszych analiz postaram się pokazać, na ile taki opis pracowników jest uzasadniony.

DIAGNOZA PEŁNIENIA RÓL PRACOWNICZYCH

Zamiarem leżącym u źródeł dalszych rozważań jest próba postawienia diagnozy co do okoliczności sprzyjających lub niesprzyjających realizowaniu stylów kierowania opartych na uczestnictwie podwładnych. Podstawą analizy będą opinie respondentów na temat zachowań pracowniczych. Zdaję sobie sprawę, że poleganie na *vox populi* bywa często w takich okolicznościach zawodne. Mimo wszelkich niebezpieczeństw z tym związanych, potraktujemy jednak naszych respondentów jako ekspertów w tej sprawie. Pytamy ich bowiem – jak zachowują się ich koleżanki i koledzy z pracy.

Wolno mieć nadzieję, że wartość tej diagnozy zostanie uwiarygodniona przez zestawienie opinii kierowników i pracowników na temat tak drażliwy dla obu stron. Jeżeli okaże się, że różnice w opiniach obu tych grup będą duże, trzeba będzie zmienić interpretacje wniosków badawczych. Nie będą one wtedy diagnozą, ale pomiarem perspektywicznego myślenia i apercpcji tematycznej⁴ albo siły rozbieżności interesów klasowych etc.

Tabele 1a–1d. Opinie kierowników i niekierowników na temat zachowań pracowniczych związanych z przejawianiem inicjatywy (%)

Tabela 1a

		Pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności			
		zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Czy kieruje pracą innych ludzi?	Tak	29,9	32,0	25,3	12,8
	Nie	26,6	30,8	23,3	19,3
Ogółem		27,9	31,3	24,2	16,6

Tabela 1b

		Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy			
		zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Czy kieruje pracą innych ludzi?	Tak	15,2	39,7	32,4	12,7
	Nie	12,0	33,3	36,3	20,1
Ogółem		13,3	35,0	34,7	17,0

⁴ Skłonność do odmiennego postrzegania tych samych problemów (przez pryzmat własnych interesów grupowych) przez członków dwóch grup zajmujących różne pozycje społeczne.

Tabela 1c

		Pracownicy mają skłonność do wysuwania nierealistycznych żądań			
		zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Czy kieruje pracą innych ludzi?	Tak	10,0	24,2	36,5	29,4
	Nie	10,0	11,8	37,1	41,2
Ogółem		10,0	16,9	36,8	36,3

Tabela 1d

		Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru, pracownicy wykorzystują to dla unikania pracy			
		zdecydowanie się zgadzam	raczej się zgadzam	raczej się nie zgadzam	zdecydowanie się nie zgadzam
Czy kieruje pracą innych ludzi?	Tak	23,1	30,9	27,2	18,8
	Nie	12,8	19,8	28,9	38,5
Ogółem		17,2	24,5	28,2	30,1

Oceny grupy własnej okazały się tematami na tyle gorącymi, że ich percepcja przez obie grupy jest nieco odmienna. Różnice w ocenach zachowań grupy własnej i obcej nie przybierają jednak na tyle dużych rozmiarów, aby można było przekreślić diagnostyczną wartość uzyskanych rezultatów. Tym bardziej że podobieństwa opinii obu grup są większe niż różnice między nimi.

Dla potrzeb dalszej analizy przyjmiemy założenie, że w wypadku pokrywania się ze sobą opinii kierowników i pracowników opinie wspólne będą miały walor diagnostyczny. Rozpocznijmy jednak od różnic. Relatywnie największe rozmiary apercpcja tematyczna osiąga w wypadku pytania projekcyjnego o to, co się stanie, gdy kierownicy zmniejszą siłę nadzoru. Jednakże rozmiary tej apercpcji nie są zbyt duże, ogólna suma odpowiedzi aprobujących pogląd zawarty w tabeli wynosi 33% dla pracowników i 54% dla kierowników, co oznacza, że w około 2/3 przypadków odpowiedzi kierowników i pracowników są ze sobą zgodne. Zauważmy, że nieco ponad połowa badanych kierowników postrzega swoją sytuację jako mniej lub bardziej opresyjną. Opresyjność polega na tym, że znajdują się oni pod presją odpowiedzialności za cel zespołu i presją wynikającą z obawy, że jakiegokolwiek zmniejszenie wysiłku związanego z nadzorem nad pracownikami zaowocuje unikaniem przez tych ostatnich pracy. Z badań wynika, że w większości przypadków takie nastawienie kierownictwa jest uzasadnione.

Oceny dotyczące gotowości pracowników do ponoszenia odpowiedzialności są zgodne w obu grupach. Ponad połowa badanych jest przekonana, że pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności. Przekonanie, że pracownicy mają skłonność do wysuwania nierealistycznych żądań, jest wspólne dla około 1/5 pracowników i kierowników. Z naszego punktu widzenia, najważniejsze jest pytanie o przejawianie inicjatywy. Okazało się, że w ponad 40% przypadków (odpowiedzi: „zdecydowanie” + „raczej się

zgadzam”) zarówno kierownicy, jak i pracownicy są zgodni co do tego, że pracownicy dość niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do przejmowania inicjatywy. Opisana wyżej diagnoza sposobu pełnienia ról pracowniczych nastawiona jest na ocenę – czy i jakim stopniu istnieje potrzeba odgórnego wydawania poleceń oraz ścisłego nadzoru i precyzyjnej kontroli. Rezultaty badań dowodzą, że w jednym na 10 przypadków na pewno i w 1/3 przypadków prawdopodobnie, taki sposób pełnienia ról kierowniczych wydaje się być uzasadniony.

GOTOWOŚĆ UCZESTNICTWA W DECYDOWANIU ZESPOŁOWYM

Z dotychczasowych analiz wynika, że dobre decyzje są funkcją dwóch czynników: sposobu kierowania i cech oraz oczekiwań pracowników. Gdy praca jest skomplikowana, kierownicy nie są w stanie wnikać we wszelkie możliwe sposoby jej wykonania. W takiej sytuacji cechy i skłonności pracowników mają ultimatywne znaczenie dla podejmowania trafnych decyzji. Jest tak dlatego, że to od pracowników zależy, czy:

- zauważą problemy, których rozwiązanie coś ulepsza,
- poddadzą je analizie intelektualnej i będą chcieli je rozwiązać,
- zechcą zwerbalizować wypracowane propozycje i poddać je pod dyskusję.

Uznaliśmy, że to ostatnie sformułowanie jest zarazem najlepszym wskaźnikiem gotowości uczestnictwa w działaniach polegających na dochodzeniu do dobrych decyzji. Sformułowanie to przekształciliśmy w pytanie o preferencje co do sposobu kierowania, mające na celu wykrycie osobistej skłonności do uczestnictwa w decydowaniu zespołowym. Wyniki badań na temat stylu kierowania i kosztu psychicznego pokazały, że kierownicy nastawieni na grupowe uczestnictwo w decyzjach generują relatywnie mniejszy koszt psychiczny u podwładnych. Należało zatem oczekiwać, że pracownicy, w celu zmniejszania kosztu psychicznego, będą woleli kierowników skłaniających do intelektualnego zaangażowania w proces decyzyjny. Ku naszemu zaskoczeniu, okazało się, że dotyczy to mniejszości badanych.

Tabela 2. Gotowość do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym (%)

Wolę takiego kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnych opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie mówi, co należy zrobić	Tak	Nie
	64,7	35,3

Wyraźna większość pracowników objawia niechęć do intelektualnego i behawioralnego zaangażowania w wypracowywanie dobrych decyzji, czyli w pracę zespołową. Jak można to wytłumaczyć? Rysują się tu dwa wyjaśnienia. Pierwsze odwołuje się do czynników sytuacyjnych, drugie do cech pracownika. Rozpatrzmy najpierw te pierwsze. Wśród okoliczności sprzyjających brakowi zaangażowania się w pracę dość często wymienia się styl kierowania. Uważa się, że autokratyczny – tu wodzowski sposób kierowania – powoduje bierność

i apatię pracowników. Styl uczestniczący (sekretarski) uruchamia zaangażowanie i inicjatywę. Na gruncie teorii Argyrisa, McGregora czy Masłowa, można uzasadnić to w taki sposób, że każdy człowiek przejawia intelektualne aspiracje wobec pracy. Dąży także do autonomii i odpowiedzialności. Niewłaściwy sposób kierowania powoduje frustrację i sprawia, że skłonności te nie są ujawniane.

Przyjrzyjmy się nieco bliżej temu stwierdzeniu. Jeżeli jest ono prawdziwe, to należy oczekiwać, że wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wodzowskim stylem kierowania i towarzyszącymi mu zachowaniami, potrzeba uczestnictwa zanika. Demokratyczny (uczestniczący, zespołowy) styl kierowania powinien sprzyjać wyzwalaniu cech przypisywanych pracownikom przez teorię Y (McGregora). Jeżeli tak, to pracownicy kierowani przez kierownika-demokratę powinni preferować kierownika, który sprzyja intelektualnym poszukiwaniom i dzieleniu się ich owocami z innymi ludźmi dla dobra wspólnego.

W trakcie przeglądu rezultatów badań okazało się, że styl kierowania nie wykazuje statystycznie istotnego związku z gotowością do ujawniania własnych opinii na forum zespołu. Godne podkreślenia jest zwłaszcza to, że nie znaleziono statystycznie znaczących dowodów na to, że demokratyczny styl kierowania zwiększa gotowość do aktywności intelektualnej. Nie potwierdziły się więc oczekiwania wynikające z koncepcji McGregora czy Argyrisa, że zastosowanie uczestniczącego stylu kierowania podnosi intelektualne zaangażowanie pracowników. Dowodzi to, że reakcje pracowników na styl kierowania cechują się dużą sztywnością. Są one efektem głębszych i relatywnie silnie utrwalonych orientacji osobowościowych.

Przyjrzyjmy się teraz cechom osobowości. Jedną z ważniejszych są kompetencje poznawcze, mierzone poziomem wykształcenia. W trakcie dalszych analiz porównamy, w jaki sposób styl kierowania i wykształcenie wiążą się z gotowością do ujawniania własnej opinii na forum zespołu.

Tabela 3. Model regresji dla korelatów unikania prezentowania własnych opinii

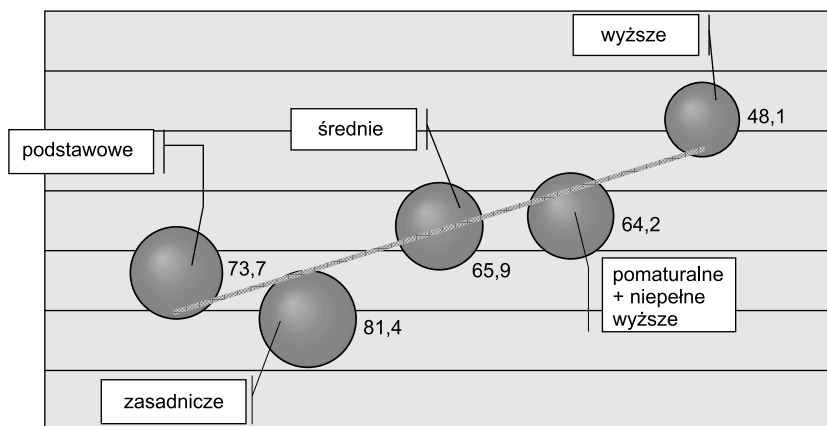
Model	Standaryzowane współczynniki regresji	t	Sig.
	Beta		
Wykształcenie	0,203	4,860	0,000
Kierownik skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	-0,074		
Kierownicy ignorują pomysły pracowników	0,030	0,678	0,498
Zmienna wyjaśniana: wolę kierownika, który nie wymaga ujawniania własnych opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie mówi, co należy zrobić			

Tylko odnośnie do wykształcenia stwierdzamy statystycznie znaczący związek ze skłonnością do przejawiania aktywności intelektualnej. Pozostałe rezultaty badań stanowią kolejne potwierdzenie tezy, że usiłowania kierowników nie mają znaczącego wpływu na aktywność intelektualną pracowników.

Zachowania większości pracowników polegają na dość bezrefleksyjnym odtwarzaniu własnych cech osobowości. Dominuje wyraźna niechęć do racjonalnej analizy oczekiwań kierowniczych i do przystosowania się do nich. Można sądzić, że mamy tu do czynienia ze strategią przetrwania w masie osób o podobnych bezrefleksyjnych sposobach reagowania i „przetrzymaniu” kierownika, który jest tylko jeden. Wszystko to nie oznacza, że wśród respondentów nie ma ludzi aktywnych intelektualnie. Rezultaty badań temu przeczą. Chodzi tylko o to, że ludzie wchodzą do organizacji z ukształtowanymi cechami osobowości i to, co w organizacji się dzieje, dość słabo wpływa na ich modyfikację.

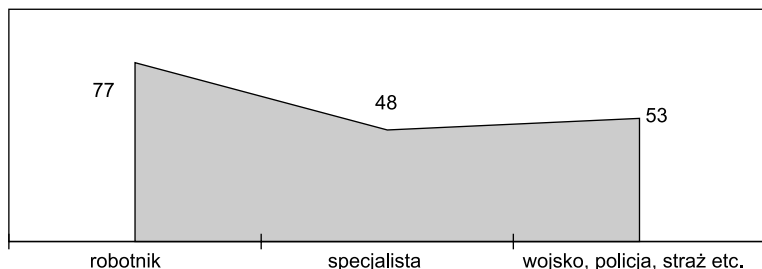
Przyjrzyjmy się teraz bliżej związkowi wykształcenia z aktywnością intelektualną. Jak wynika z załączonego wykresu, rozrzut preferencji w grupach wykształcenia co do dawania pierwszeństwa danemu stylowi kierowania jest dość duży – od 81% do 48%. Jest godne odnotowania, że prawie połowa pracowników z wyższym wykształceniem wyraża niechęć do przedstawiania własnych opinii i ujawnia zapotrzebowanie na kierownika, który nie skłania do wyrażania własnych opinii, ale dokładnie powie, co i jak robić. Bardzo źle to świadczy o polskim systemie kształcenia w szkołach wyższych.

Podobne rezultaty przynoszą obliczenia dotyczące współzależności między grupą zawodową a zapotrzebowaniem na sposób kierowania. W grupach robotniczych niechęć do ujawniania własnych opinii jest najsilniej wyrażana, a wśród specjalistów najslabiej. Ciekawym rezultatem badań jest niechęć do odgórnego stylu kierowania pracowników policji, wojska, straży pożarnej, straży granicznej etc., objawiająca się z mniej więcej taką samą siłą, jak wśród specjalistów⁵.



Rysunek 1. Preferencja sytuacji nieskłaniania przez kierownika do ujawniania własnych opinii a wykształcenie

⁵ Tzn. pracowników z wyższym wykształceniem.



Rysunek 2. Akceptacja tezy, że kierownik nie powinien skłaniać do ujawniania opinii w wybranych grupach (%)

Jest to dość zaskakujące, odwołując się bowiem do teorii sytuacyjnych, można by oczekiwać, że w wojsku czy policji wytwarza się szczególna kultura organizacyjna, wygenerowana przez konieczność podejmowania szybkich decyzji i wydawania precyzyjnych i bezdyskusyjnych poleceń. Szybkość decyzji raczej nie idzie w parze z dyskutowaniem. Okazuje się jednak, że oczekiwania pracowników mundurowych są podobne do rachuby specjalistów. Taki stan rzeczy przypisać należy znacznemu udziałowi osób z wyższym wykształceniem wśród pracowników służb mundurowych. Nie ulega wątpliwości, że organizacje militarne wytwarzają specyficzną kulturę organizacyjną, ale nie jest ona na tyle odmienna i silna, aby przewyciężyć oddziaływanie cech klasowych, zawodowych, osobowościowych czy edukacyjnych. Dla sposobu postrzegania stylów kierowania i przejawiania aktywności intelektualnej ważniejsze jest wykształcenie, niż to, czy ktoś chodzi do pracy w mundurze czy w garniturze.

Po raz kolejny zatem okazuje się, że cechy osobowościowe pracowników silniej niż sytuacja pracy czy typ organizacji wpływają na preferencje w zakresie stylu kierowania. Odnosząc to do wspomnianych wcześniej kultur organizacyjnych, okazało się, że tak odmiennie środowiska pracy, jak specjaliści i wojskowi, w odniesieniu do problemów stylu kierowania, wytwarzają dość podobne wzory zachowań.

Nasuwa się teraz kolejne pytanie o genezę stylu kierowania. W badanej populacji dominuje podejście autokratyczne, typowe dla kierowania grupami intelektualnie biernymi i pozbawionych inicjatywy. Czy jego dobór jest efektem adaptacji kierowników do cech osobowości i oczekiwań podwładnych? Przypuśćmy, że kierownicy są nastawieni na aktywność intelektualną. Gdyby tak było, to ich oczekiwania wobec ich zwierzchników powinny być radykalnie odmiennie od oczekiwań ich podwładnych. Świadczyłoby to na rzecz tezy, że styl kierowania jest „wyuczalny” i kierownicy, jakkolwiek mają inne predylekcje, adaptują się do oczekiwań podwładnych.

Z tabeli wynika, że kierownicy trochę bardziej niż pracownicy odrzucają intelektualną bierność. Różnice nie są jednak na tyle duże, aby uznać, że mamy tu do czynienia z wyraźnie odmiennymi oczekiwaniami. Obie te grupy

funkcjonują w ramach tej samej kultury organizacyjnej. W znakomitej większości wypadków postawy kierowników i pracowników wobec aktywności intelektualnej są podobne.

Tabela 4. Stanowisko kierownicze i wykonawcze a oczekiwanie co do stylu kierowania (%)

		Wolę kierownika, który nie wymaga ujawniania własnych opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie mówi, co należy zrobić	
		Tak	Nie
Czy kieruje pracą innych ludzi?	Tak	57,6	42,4
	Nie	68,9	31,1

Wywiady przeprowadzone z kierownikami przedsiębiorstw i urzędów gminnych nasunęły myśl o istnieniu u pracowników dość trwałego i bardzo słabo podatnego na zmiany nastawienia na bierność i niezmienność. Badacze motywacji (Doliński i Łukaszewski 2000) zwracają uwagę na znaczenie motywu ciekawości i poszukiwania złożoności. Brak oznak istnienia takich aspiracji może oznaczać głęboką skłonność, polegającą na niechęci do jakiegokolwiek aktywności w miejscu pracy. Możemy zatem mówić o względnie trwałej orientacji osobowościowej, polegającej na niechęci do wydatkowania energii psychicznej zarówno w postaci aktywności intelektualnej, jak i ruchowej. Wskaźnikiem tej orientacji osobowościowej będzie nastawienie na spokój w pracy. Można przypuszczać, że ta orientacja osobowościowa jest w dużej mierze odpowiedzialna za negatywny stosunek do aktywności intelektualnej i inne podobne postawy.

Tabela 5. Zapotrzebowanie na spokój w pracy (%)

Spokój w pracy – żeby nie trzeba było często zmieniać metod i sposobów pracy i nie być zaskakiwanym nowymi pomysłami	Stanowiska	Zdecydowanie ważne	Raczej ważne	Raczej nieważne	Zdecydowanie nieważne
	kierownicy	39,5	31,1	21,6	7,8
	niekierownicy	45,4	37,7	14,9	2,0

Spokój w pracy jest wartością pożądaną przez większość badanych („zdecydowanie ważny” + „ważny”), z tym że przez kierowników nieco słabiej. Różnice są minimalne, choć statystycznie istotne.

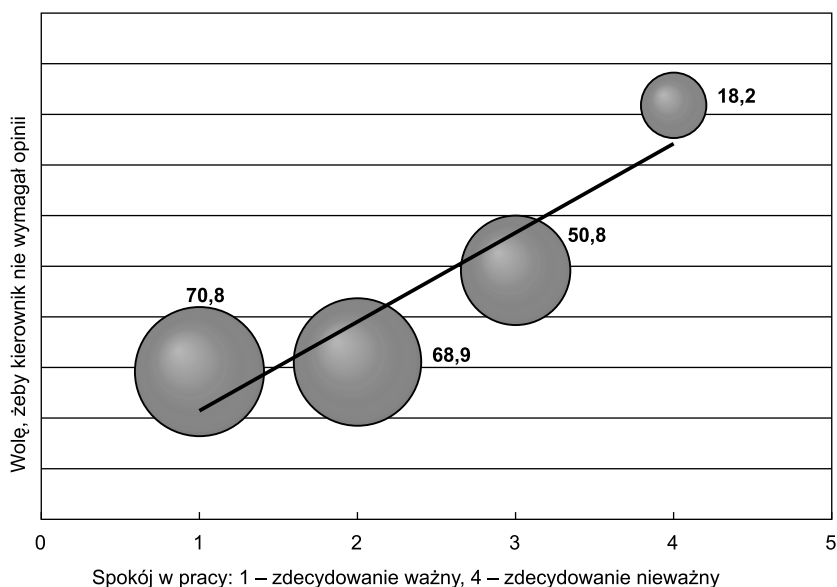
Teraz mała dygresja. Publicyści, a czasem i naukowcy, formułują tezę o negatywnej selekcji na stanowiska kierownicze. Pisze się o niskim poziomie kierowników⁶, co ma być następstwem komunizmu i awansowania „miernych, ale wiernych”. Zgromadzone rezultaty dotyczące aktywności intelektualnej i spokoju w pracy nie potwierdzają jednak tezy o widocznych efektach nega-

⁶ Samokrytycznie muszę przyznać, że też mam w tym swój udział.

tywnej selekcji. Selekcja negatywna byłaby widoczna wtedy, gdyby w grupie kierowników stwierdzono cechy mniej korzystne niż w populacji, z której napływają osobnicy do tej grupy. W naszym wypadku jest odwrotnie – kierownicy mają cechy bardziej korzystne niż populacja niekierowników, czyli potencjalnych następców. Rezultaty badań świadczą zatem o istnieniu bardzo słabej selekcji pozytywnej.

Zobaczmy teraz, w jaki sposób spokój w pracy wiąże się z aktywnością intelektualną. Nastawienie na spokój w pracy wykazuje bardzo silny związek z niechęcią do aktywności intelektualnej, co obrazuje kolejny wykres. Im większe zapotrzebowanie na spokój w pracy, tym silniejsza akceptacja tezy: „wolę kierownika, który nie wymaga ujawniania własnych opinii, a dokładnie mówi, co i jak robić”. I tak np. wśród osób, które uważają, że spokój w pracy jest zdecydowanie nieważny, tylko 18% chciałoby mieć takiego przełożonego, a wśród osób uważających, że spokój w pracy jest bardzo ważny, zapotrzebowanie na taki styl kierowania wzrasta do 70%. Nastawienie na spokój w pracy wiąże się z wykształceniem, ale jest to związek dość słaby. Osoby z wyższym wykształceniem nieco niżej niż reszta populacji cenią spokój i niezmienność. Jest to zaskakujące, ponieważ można by oczekiwać znacznie większych różnic. Nie najlepiej to świadczy o szkolnictwie wyższym.

Zauważalny wpływ na zapotrzebowanie na sposób kierowania wywierają motywacje wobec pracy. Osoby o wysokiej pozycji, na modelu osiągnięć częściej od innych preferują kierownika, który wymaga własnych opinii i przedstawienia ich na forum zespołu.



Rysunek 3. Nastawienie na spokój w pracy i akceptacja tezy: wolę kierownika, który nie wymaga ujawniania opinii (% odpowiedzi „tak”)

Nastawienie na spokój w pracy i niechęć do ujawniania własnych opinii zdają się wskazywać na dużą niechęć do intelektualnej aktywności zarówno kierowników, jak i pracowników. Z drugiej jednak strony, nie sposób nie zauważyć, że uzyskane opinie są nie tylko wyrazem apriorycznej obawy przed nowymi ideami, ale odbijają także normalne i zrozumiałe dążenia do stabilizacji, przewidywalności i planowania własnych zachowań w środowisku pracy. Typowe dla polskiej kultury organizacyjnej silne preferowanie intuicji kosztem intelektu i niechęć do nazbyt męczących spekulacji myślowych sprawiają, że nowe pomysły mogą być powierzchowne i nieprzemyślane. W konfrontacji z rzeczywistością może się okazać, że trzeba je modyfikować, odrzucać, zmieniać etc. Towarzyszą temu konflikty, oskarżenia, usilne poszukiwanie winnych, co z kolei zwiększa psychiczne koszty pracowników, dlatego bronią się oni przed tego typu trudnymi sytuacjami. Preferowanie intuicji kosztem rozumu jest szczególnie niebezpieczne w wypadku kierowników, ponieważ koszty niedopasowania pomysłów do rzeczywistości ponoszą nie tylko oni, ale i pracownicy. Jest to dość częste zjawisko, aż 32% badanych twierdzi bowiem, że odczuwa mniejsze lub większe podenerwowanie i niepokój z powodu sprzecznych i zmiennych oczekiwań ze strony ich przełożonych.

Czy jest to jednak czynnik znaczący dla powstania zapotrzebowania na spokój w pracy? Gdyby sprzeczne żądania kierowników były na tyle męczące, że pracownicy byłiby psychicznie nimi wyeksploatowani, to musiałby istnieć statystycznie istotny związek między sprzecznymi żądaniami a nastawieniem na spokój w pracy. Tak jednak nie jest. Związek taki nie przeszedł zwycięsko próby istotności statystycznej.

Oczekiwanie spokoju w pracy może także być powodowane dużym kosztem psychicznym ponoszonym w trakcie organizacyjnego uczestnictwa. Teza ta potwierdziła się, ale w niezbyt dużym stopniu ($r = 0,112$). Spadek kosztu psychicznego może trochę zmniejszyć nacisk na pożądanie spokoju w pracy, ale go nie wyeliminuje. **Zapotrzebowanie na spokój w pracy jest samoistną kategorią osobowościową i istnieje niezależnie od stylu kierowania, motywowania i innych działań organizacyjnych.** W skrajnej postaci (jak wynika z wywiadów), zapotrzebowanie na spokój w pracy przybiera postać „gnuśności”. Gnuśność jest to taki stan osobowości, który polega na silnym utrwaleniu bezwładu psychicznego, intelektualnego i ruchowego.

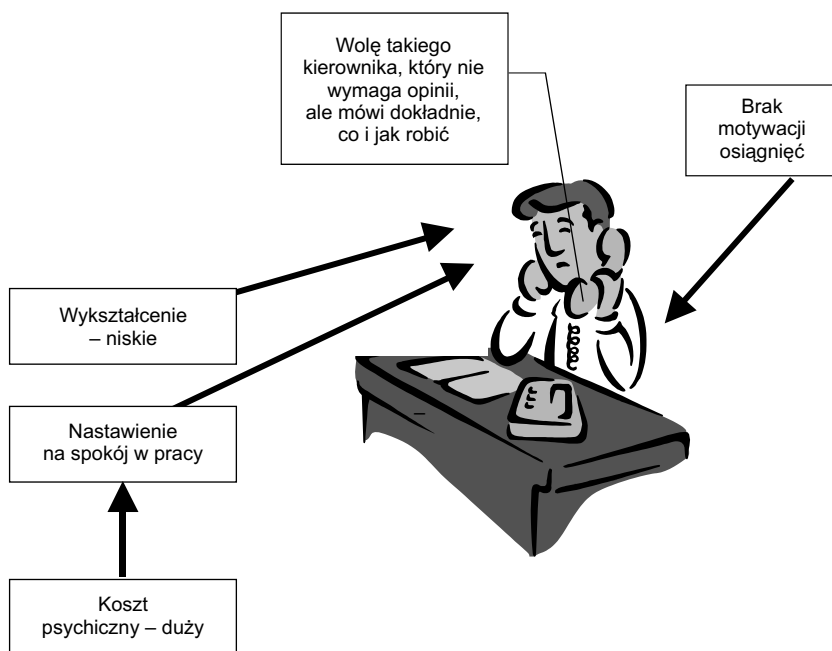
Niechęć do przejawiania inicjatywy i aktywności w miejscu pracy może być także efektem nastawienia grup nieformalnych i nacisku grupy na jednostkę. W latach sześćdziesiątych Kazimierz Doktor opisał zjawisko konformizmu produkcyjnego robotników akordowych w poznańskiej fabryce silników okrętowych. Konformizm produkcyjny polega na normowaniu przez grupy robotnicze własnych zachowań w czasie pracy. Jednym z najważniejszych elementów tego konformizmu jest metanorma, czyli wielkość produkcji, którą dana grupa uznaje za właściwą. Grupy dążą w ten sposób do wyeliminowania rywalizacji wewnętrznej. Osoby, które przekraczają metanormę, są poddawane

rozlicznym sankcjom grupowym, co sprawia, że robotnicy rezygnują z dodatkowego zarobku na rzecz utrzymania dobrych stosunków międzyludzkich w grupie (Doktor 1964).

Konformizm produkcyjny cechuje nie tylko robotników. W środowisku pracowników umysłowych kierowanie uczestniczące poprzez skłanianie podwładnych do przedstawiania własnych pomysłów może być równoznaczne z zaistnieniem konkurencji wewnątrz zespołu. Zmuszałoby to pracowników do zajmowania się problemami zawodowymi również w czasie wolnym od pracy. Zwiększałoby to koszty psychiczne i ograniczało czas wolny. Swobodne zgłaszanie nowych idei łączyłoby się nie tylko z rywalizacją, ale i z trwałym wyróżnianiem się niektórych pracowników w grupie. Na gruncie właściwych polskiej kulturze organizacyjnej tendencji egalitarnych jest to zjawisko trudne do zaakceptowania.

Potwierdzają to m.in. wrywkowe obserwacje studentów studiów zaocznych. Nieliczne osoby, które przejawiają częstą aktywność na zajęciach, podlegają sankcjom negatywnym, w postaci oskarżeń o wywyższanie się, chęć szpanowania, a także o zawyżanie poziomu i szkodenie grupie, ponieważ wykładowca może zawyżyć standardy zaliczeniowe.

Niestety nie jesteśmy w stanie ocenić, w jakim stopniu mamy tu do czynienia z obroną przed chaosem organizacyjnym, a w jakim z antyintelektualizmem i biernością. Konformizm produkcyjny bowiem to nie tylko zaniżanie intensywności pracy, ale także obrona przed wspomnianym wcześniej chaotycznym, wewnętrznie sprzecznym sposobem kierowania.



Rysunek 4. Czynniki wpływające na oczekiwania pracowników wobec sposobu kierowania

W trakcie omawiania wyników badań próbowano skonfrontować teorię cech osobowości z teorią sytuacyjną (strukturalną). Odwołanie się do teorii cech służyło znalezieniu pewnych trwałych czynników osobowościowych, które przesądzają o określonym nastawieniu wobec stylu kierowania.

Przetestowano także czynniki strukturalne, takie jak: wielkość zakładu pracy, własność, sytuacja ekonomiczna itp. Okazało się, że tylko koszt psychiczny, czyli poziom doświadczanych frustracji, zmienia znacząco stosunek do sposobu kierowania. Jest to zrozumiałe, deficyt energii psychicznej nie sprzyja bowiem aktywności intelektualnej.

Gdyby pracownicy ponosili mniejsze koszty psychiczne w środowisku pracy, nastawienie na spokój w pracy byłoby mniejsze. Jednak zależność ta jest słaba i trzeba przyjąć, że nastawienie na spokój w pracy ma względnie autonomiczny charakter. Zmniejszenie kosztu psychicznego może trochę zredukować, ale nie wyeliminuje zupełnie nastawienia na spokój w pracy. Znaczna część pracowników nawet przy zerowym koszcie psychicznym i tak będzie pożądała spokoju i wołała kierownika, który nie wymaga aktywności umysłowej. Oznacza to, że zapotrzebowanie na styl kierowania i reagowanie na metody kierowania znacznie lepiej tłumaczą orientacje osobowościowe pracowników niż czynniki strukturalne. Co oczywiście nie oznacza, że te ostatnie nie mają znaczenia dla analiz zachowań organizacyjnych. Wyniki badań mówią tylko tyle, że dla wyjaśnienia opisanych tu zjawisk są one mniej ważne niż cechy osobowościowe.

DOSTOSOWANIE SPOSOBU KIEROWANIA DO POSTAW PRACOWNIKÓW

Sformułowanie tytułowe może być nieco mylące. Nie chodzi tu bowiem tylko o dopasowanie dwóch grup do siebie – to jest kierowników do pracowników i odwrotnie. W istocie rzeczy, chodzi o zharmonizowanie relacji w triadzie: kierownik–zadanie–pracownik. Zadanie, a raczej konieczność jego realizacji na co najmniej zadowalającym poziomie, jest *constans*. W tej triadzie rola kierownika polega na tym, że powinien on sformułować diagnozę cech pracowników, w celu dobrania sposobów postępowania, mogących doprowadzić do uzyskania założonego efektu.

Dalsze rozważania poświęcone będą omówieniu dwóch sposobów wyjaśniania zachowań kierowniczych. Pierwszy zakłada, że kierownicy zachowują się zgodnie z cechami własnej osobowości. Bez zmiany cech osobowości sposób pełnienia roli kierowniczej nie ulega zmianie. Cytowane wcześniej badania nad autorytaryzmem i narcyzmem potwierdzają ten punkt widzenia. Kierownicy silnie autorytarni czy narcystyczni zawsze zachowują się tak samo. Drugi sposób wyjaśniania zakłada, że kierownicy są plastyczni i racjonalni oraz potrafią zmieniać sposób kierowania stosownie do okoliczności. Pierwszy rodzaj zachowań polega na niezmiennym odtwarzaniu własnej osobowości.

Drugi jest równoznaczny z aktywnością intelektualną, rozwojem i „uczeniem się” nowych zachowań.

Przyjrzyjmy się kilku przykładom ilustrującym, w jaki sposób współgrają ze sobą styl kierowania, cechy pracowników i rodzaj pracy.

Wywiad ze współwłaścicielem fabryki przemysłu żywnościowego – w niedużej wytwórni drobiu produkcję obsługują osoby ze średnim wykształceniem rolniczym. Mają bardzo dużą autonomię i często wymieniają się funkcjami. Właściciel nie ma tu dużej potrzeby nadzoru. Pracownicy często zgłaszają projekty różnych usprawnień.

Z kolei prezes zarządu 150-osobowej fabryki przemysłu metalowego (spółka pracownicza) stwierdził, że „są dość duże różnice w efektywności pracy zespołów. Liberalni kierownicy mają gorsze wyniki – pracowników trzeba dokładnie pilnować. Dobry kierownik to taki, który mobilizuje pracowników, a kiedy trzeba, to pogoni, a nawet postraszy. Z drugiej strony, kierownik powinien umieć słuchać pracowników, a nawet uczyć się od nich”.

Inny właściciel – fabryki przemysłu lekkiego (zatrudnia 250 osób) – uważa, że „najcięższą pracą mają kierownicy nadzorujący pracowników produkcyjnych. Muszą oni umieć współpracować z ludźmi, ale w taki sposób, aby wpoić lub narzucić motywację, postawy, czy nawet sposób myślenia. Nie mają oni jednak pełnego pola manewru w sprawie doboru ludzi, ponieważ każde zwolnienie łączy się z odprawami i zwiększeniem kosztów”.

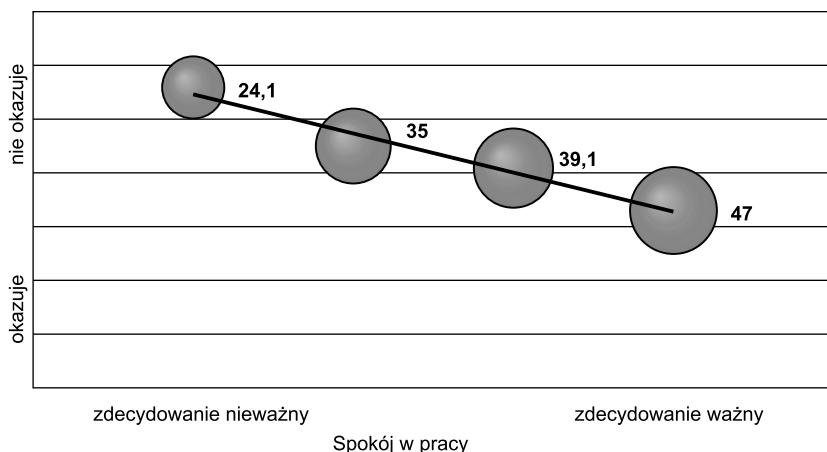
Tylko trzy przykłady, a jak wiele różnic w zakresie osiągania efektywności kierowniczej. Nie ulega jednak wątpliwości, że wspólnym mianownikiem sukcesu jest elastyczność i dostosowanie do sytuacji danego środowiska pracy. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że jedni kierownicy dopasowują się lepiej i wybierają adekwatny styl kierowania, inni gorzej. Zobaczmy teraz, jak wygląda problem przystosowania stylu kierowania do cech środowiska pracy w badanej populacji.

Tabela 6. Dopasowanie oczekiwań pracowniczych i sposobu kierowania (% odpowiedzi „bardzo często” + „często”)

Oczekiwania wobec kierownika		Kierownik skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów (bardzo często + często)
Wolę kierownika, który nie wymaga ujawnienia opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie powie, co należy robić	tak	34,9
Wolę takiego kierownika, który wymaga przygotowania własnej opinii i przedstawienia jej na forum zespołu	tak	45,8

Tam, gdzie pracownicy oczekują, że kierownik nie będzie ich intelektualnie angażował, kierownicy są skłonni się do tego dopasować i relatywnie rzadziej skłaniają ich do wysuwania własnych pomysłów. I odwrotnie, gdy pracownicy preferują intelektualne zaangażowanie, kierownicy są skłonni wychodzić na przeciw tym oczekiwaniom. Różnice są jednak niewielkie. Nad elastycznością dominuje tendencja do sztywności. Większość kierowników realizuje zawsze

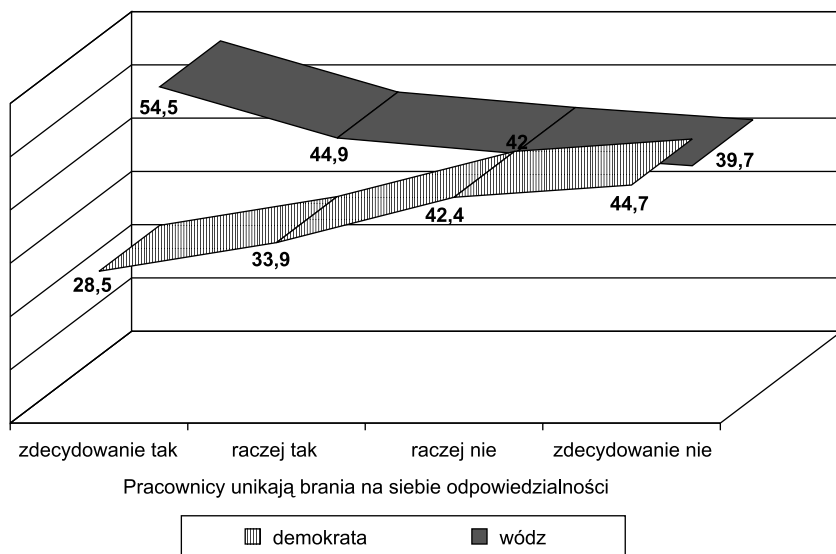
taki sam sposób kierowania, niezależnie od oczekiwań podwładnych. Warto odnotować spore niedostosowanie sposobu kierowania do oczekiwań pracowników intelektualnie aktywnych.



Rysunek 5. Im silniejsze nastawienie na spokój w pracy, tym bardziej pracownik odczuwa, że jego kierownik okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne (% odpowiedzi „często” + „bardzo często”)

Pracownicy, dla których spokój w pracy jest zupełnie nieważny, dwa razy rzadziej niż pracownicy, dla których jest on bardzo ważny, stykają się z kierownikami demonstracyjnie okazującymi swoją władczą pozycję. Pracownicy gnuśni i niechętni zmuszają swoich kierowników do sięgania po typowo autorytarne zachowania. Powstają w ten sposób bardzo duże koszty psychiczne u pracowników. Żeby zrealizować zadania, kierownicy muszą odwoływać się do despotycznej argumentacji i ścisłego nadzoru oraz kontroli. Na skutek wzrostu kosztu psychicznego pracowników, są oni skłonni do bardziej nadwrażliwego odbioru odgórnego stylu stawiania zadań. Koszt psychiczny być może mógłby być mniejszy, gdyby kierownicy byli trochę mniej nerwowi. Niemniej jednak jest on nie do uniknięcia.

Im silniejsza akceptacja tezy, że pracownicy unikają odpowiedzialności, tym częściej respondenci postrzegają swoich kierowników w kategoriach wodzowskich. W tych środowiskach, w których pracownicy unikają odpowiedzialności, kierownicy reagują na to realizowaniem wodzowskiego stylu kierowania. W tych środowiskach, w których pracownicy nie unikają odpowiedzialności, częściej realizowany jest zespołowy styl kierowania. Także i w tym wypadku da się zauważyć, że tam, gdzie można by było zrezygnować z wodzowskiego stylu kierowania, jest on nadal stosowany.



Rysunek 6. Związek między unikaniem odpowiedzialności przez pracowników a częstością występowania stylu wodza i demokraty

Zaprezentowane wyżej wyniki badań skłaniają do wniosku, że dobór stylu kierowania może być traktowany jako reakcja uczenia się przez kierowników sposobów dopasowania metod postępowania do cech podwładnych, ze względu na założony poziom realizacji zadań. Mamy do czynienia z elastycznością w postępowaniu kierowników. Jej liczbowy rozmiar, jakkolwiek statystycznie satysfakcjonujący, nie zmienia faktu, że styl kierowania znacznej części kierowników cechuje się sztywnością.

Dość często ta relatywna sztywność stylu kierowania przejawia się w postaci tendencji do nazbyt częstego i obiektywnie nieuzasadnionego sięgania po wodzowskie metody postępowania (gdy postawy pracowników uzasadniają kierowanie zespołowe). Tendencje autokratyczne na najwyższych poziomach zarządzania mogą być wytworem okresu transformacji i zmian związanych z budową nowego ładu gospodarczego.

Relacje nieformalne i interpersonalne odgrywają znacznie większą rolę w krajach postkomunistycznych niż w uporządkowanym i sformalizowanym świecie większości zachodnich firm (Koźmiński 1998, s. 233).

W rozwijających się firmach prywatnych wymusza to kluczowy udział właściciela odgrywającego wiele ról, rozdzielonych w firmach zachodnich między różne osoby. Prowadzi to do tego, że nawet w najlepszych firmach prywatnych właściciel drobiazgowo nadzoruje i nazbyt często wtrąca się do pracy podwładnych (ibidem, s. 82 i 86). Podobny typ postaw wobec zarządzania zauważyłem w trakcie przeprowadzania wywiadu z jednym z przedsiębiorców, który był zdania, że „wynajęci menedżerowie nie zasługują na duże zaufanie

i lepiej polegać na sobie samym”. Nie są to jednak tendencje uniwersalne. I tak np. badani przez Kwiatkowskiego polscy przedsiębiorcy aktywni intelektualnie budują potencjał społeczny swoich firm, tworząc „uczące się” zespoły współpracowników, od których także sami się uczą, usuwając zarazem barierę między przełożonym a podwładnym (Kwiatkowski 2000, s. 72 i 86).

ELASTYCZNOŚĆ STYLU KIEROWANIA WOBEC CECH PRACY

Zobaczmy teraz, w jaki sposób cechy pracy wiążą się ze stylem kierowania. Cechy pracy oznaczają różne aspekty czynności wykonywanych w ramach danego zawodu lub stanowiska. Narzędziami ich pomiaru są opisy pracy sporządzane dla potrzeb opracowania taryfikatorów płacowych (Jaques 1962; Ratajczak 1977). Cechy pracy takie, jak autonomia, odpowiedzialność czy złożoność służą do wyjaśnienia wpływu środowiska pracy na postawy i orientacje osobowościowe (Słomczyński i Kohn 1988). Odminną grupę analiz tworzą badania nastawione na analizę wpływu technologii na zachowania i strukturę organizacyjną (Woodward 1965) oraz badania związku autonomii pracy oraz wymaganej współpracy z innymi pracownikami z postawami politycznymi (Korpi 1978).

W trakcie dalszych rozważań analizie poddane zostaną związki między zadaniami realizowanymi w trakcie pracy. Zadania mogą być całkowicie niezależne, mieć charakter sekwencyjny, albo zazębiać się i być wzajemnie uzależnione. Sekwencyjna zależność polega na tym, że końcowy produkt pracy grupowej jest sumą wkładów poszczególnych jej członków. Wzajemne uzależnienie zadań polega na tym, że realizacja poszczególnych fragmentów pracy danego pracownika zależy od sposobu realizacji poszczególnych fragmentów pracy przez innego pracownika. Efekt końcowy wymaga stałego dopasowywania prac częściowych, zgodnie z mechanizmem interakcji zwrotnej.

Wtedy, gdy zadania indywidualne i ich rezultaty są bardzo silnie powiązane z celem zespołowym, istnieje wymuszona sytuacyjnie konieczność syntezy, czyli przetworzenia wkładów indywidualnych w cel zbiorowy. Przykładem takich działań może być opracowywanie nierutynowych planów, np. strategicznych, układanie hasła reklamowego, projektowanie badań rynku, opracowywanie przez komisję rady gminy planu przydziału mieszkań komunalnych, opracowywanie programu wyborczego, układanie przez brygadę planu pracy nierutynowej naprawy samochodu, produkcja gniazdowa, sposób powiązania zapasów i produkcji ze zbytem, praca zespołu ds. reengineeringu etc. *Differentia specifica* opisanej tu sytuacji polega na tym, że zadania są mało powtarzalne i raczej nieprzewidywalne, dlatego bardzo słabo poddają się formalizacji. Próby układania przepisów, planów, instrukcji czy regulaminów często prowadzą do przeformalizowania i związanego z tym bałaganu.

W trakcie referowanych badań, dla pomiaru stopnia powiązania zadań użyliśmy kilku wskaźników. W efekcie analizy czynnikowej okazało się, że

dwa spośród nich są wyraźnie lepszymi miernikami od pozostałych. Zamieszczona niżej tabela pokazuje ich rozkład na tle wskaźnika mierzącego stopień niezależności zadań.

Tabela 7. Oceny cech pracy (%)

	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Wykonanie pracy zależy od wyników pracy innych	31,0	25,3	19,7	24,0
Praca wymaga uzgadniania konkretnych czynności	27,1	39,8	20,1	13,0
Praca ma charakter niezależny od innych	22,5	16,9	25,0	35,6

Pierwszy wskaźnik odnosi się w znacznym stopniu do pomiaru sekwencyjnej zależności między zadaniami. Drugi to definicyjny wskaźnik stopnia konieczności syntezy. Okazuje się, że około 1/3 respondentów wykonuje pracę wymagającą najwyższego poziomu syntezy. Około 1/5 wykonuje pracę indywidualną, praca reszty respondentów ma charakter mieszany.

W jaki sposób **konieczność syntezy** wiąże się ze sposobem pełnienia roli kierowniczej? Jak wynika z powyższego opisu, taki rodzaj pracy wymusza niejako pracę zespołową, z właściwym jej zespołowym stylem kierowania. Z drugiej jednak strony, niektóre z opisanych wcześniej cech pracowników nie zawsze skłaniają do takich zachowań kierowniczych. Duża konieczność syntezy w przypadku negatywnego nastawienia, bierności czy gnuśności pracowników wymusza wodzowski sposób postępowania, oparty na drobiazgowych poleceniach i ścisłej kontroli ich wykonania. Okazało się jednak, że związek między koniecznością syntezy a demokratycznym stylem kierowania jest istotny, ale tak niski, że jego społeczna doniosłość⁷ jest mało zadowalająca. Zobaczmy jednak, co się stanie, gdy do analizy włączymy cechy pracowników jako zmienną pośredniczącą.

Tabela 8. Konieczność syntezy, nastawienie na spokój w pracy a styl kierowania realizowany przez zwierzchnika

Najwyższa konieczność syntezy. Praca wymaga uzgadniania – zdecydowanie się zgadzam	Spokój w pracy	Częstotliwość pełnienia roli wodza (% „często” + „bardzo często”)	Częstotliwość pełnienia roli demokraty (% „często” + „bardzo często”)
	zdecydowanie ważny	51,6	34,6
	zdecydowanie nieważny	24,0	75,0

⁷ Przyjąłem arbitralnie, że społeczna doniosłość pomiaru jest zadowalająca wtedy, gdy różnica między wartościami wynosi co najmniej 10 pkt proc.

Okazuje się, że pracownicy pracujący w warunkach najwyższej konieczności syntezy, dla których spokój w pracy jest bardzo ważny, dwukrotnie częściej doświadczają wodzowskich zachowań kierownika niż pracownicy pracujący w tych samych warunkach, dla których spokój w pracy jest bez znaczenia. Demokratycznego stylu kierowania doświadczają dwa razy częściej pracownicy pracujący w warunkach dużej konieczności syntezy, dla których spokój w pracy nie ma znaczenia, niż ci, którzy przywiązują do niego najwyższą wagę. Także i w tym wypadku wyraźnie widać znacznie lepsze dopasowanie do zastanej sytuacji kierowników-demokratów niż wodzów (75% *versus* 51,6%). Wyniki badań wskazują, że elastyczność kierowników w tym przypadku jest dość duża, z tym jednak, że największa jest wśród kierowników-demokratów.

WNIOSKI

W pierwszej części rozdziału zarysowano kontekst badań nad przywództwem na podstawie przykładów wziętych z dociekań politycznych. Podstawowym problemem badawczym była próba odpowiedzi na pytanie, czy dobór stylu kierowania jest efektem racjonalnej analizy i przystosowania do sytuacji, czy raczej brakiem elastyczności.

Uznaliśmy, że najważniejszym elementem doboru stylu kierowania jest jego dopasowanie do zachowań podwładnych. Z poprzedniego rozdziału wynikało, że z punktu widzenia oszczędzania energii psychicznej i sprzyjania inicjatywie pracowniczej najlepszy jest styl demokratyczny. Powstał jednak problem uniwersalności tej tezy. Analizy nasze rozpoczęliśmy od nawiązania do teorii X i Y McGregora, kładąc nacisk na optymistyczną wizję natury ludzkiej zawartej w teorii Y. Okazało się, że jej założenia dotyczące podejmowania odpowiedzialności i inicjatywy oraz aspiracji do przejawiania aktywności intelektualnej i uczestnictwa w decyzjach cechuje niski poziom uniwersalizmu. Zachowania takie przejawia tylko 1/3–1/2 pracowników.

Czy niski poziom gotowości do aktywnego uczestnictwa w decyzjach jest reakcją na autorytarny styl kierowania? Może to się stosować do niewielkiej grupy osób. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki badań nie potwierdzają takiej tezy, ponieważ nie stwierdzono bezpośredniej i statystycznie istotnej zależności między doświadczanym stylem kierowania a gotowością do aktywnego uczestnictwa w decyzjach. Postawy pracowników cechuje duża sztywność. W miejsce racjonalnych i przemyślanych reakcji dostosowawczych do sposobu kierowania mamy do czynienia z silną tendencją do odtwarzania własnych cech osobowości.

Ewentualna zmiana stylu kierowania z wodzowskiego na demokratyczny nie zmieni natychmiast nastawienia do przejawiania aktywności intelektualnej, ale wyraźnie obniży koszty psychiczne i u niektórych pracowników powinna spowodować wzrost innych inicjatyw pracowniczych. W grupach o wyższym poziomie otwartości intelektualnej zmiana taka jest w długofalowej perspek-

tywie możliwa, pod warunkiem systematycznego skłaniania, a nawet zmuszania pracowników do samodzielnych przemyśleń i dzielenia się nimi z zespołem. Taki sposób postępowania w wielu wypadkach będzie koniecznością, ponieważ coraz większego znaczenia nabiera praca zespołowa. Polega ona m.in. na tym, że każdy jest zobowiązany dać mniej lub bardziej twórczy wkład w pracę zespołu i proces decyzyjny. Jest to zwłaszcza ważne na stanowiskach pracy zajmowanych przez specjalistów.

Referowane badania pokazują, że mimo iż demokratyczny styl kierowania łączy się z najmniejszymi kosztami psychicznymi, skutkuje innowacjami i jest przez pracowników najlepiej oceniany, często brakuje warunków umożliwiających jego wdrożenie. Istnieje zatem i nadal będzie istnieć zapotrzebowanie na odgórne style kierowania. Problemem do pilnego rozwiązania jest jednak sposób realizacji takich metod. Z badań wynika, że kierownicy symbolizowani przez wodza nazbyt często nie są w stanie dobrze się przystosować do odgórnego stylu kierowania. Temu stylowi często towarzyszą przesadne demonstrowanie władzy, klientelizm, klikowość czy znajdowanie ofiar. Może to wynikać z niskiego poziom odporności psychicznej, który sprawia, że sytuacje polegające na bierności i braku wyraźnej pilności pracowników są przeżywane jako silne frustracje skutkujące agresją. Inni wodzowie nadużywają władzy z racji opisanych wcześniej narcystycznych cech osobowości (zob. także Penc 1998, s. 47 i n.). Jeszcze innym brakuje umiejętności autokontroli i powściągnięcia własnych emocji w sytuacji posiadania władzy i braku kontroli zewnętrznej nad jej stosowaniem.

Na tym tle kierownicy typu biurokratycznego są wyraźnie lepiej przystosowani do kierowania pracownikami nastawionymi na bierność, spokój i przetrwanie. Nie tylko nie generują zbędnych kosztów psychicznych, ale także tworzą sprzyjające warunki dla aktywności intelektualnej, gdy zostaną objawione.

W trakcie omawiania wyników badań próbowano także skonfrontować teorię cech osobowości z teorią sytuacyjną (strukturalną). Okazało się, że cechy osobowości trochę lepiej niż cechy struktury wyjaśniają zapotrzebowanie pracowników na określony sposób kierowania. Znaczna część pracowników cechuje się gnuśnością i nawet przy zerowym koszcie psychicznym i tak będzie pożądała spokoju i wołała kierownika, który nie wymaga aktywności umysłowej.

Okazało się także, że w organizacjach typu militarne stosunek do problemów kierowania i pracy zespołowej nie różni się od tego, który cechuje wszystkich innych pracowników. Nie ulega wątpliwości, że organizacje te wytwarzają specyficzną kulturę organizacyjną, ale nie jest ona na tyle odmienna i silna, aby przezwyciężyć oddziaływanie cech klasowych, zawodowych czy edukacyjnych. Dla sposobu postrzegania stylów kierowania i przejawiania aktywności intelektualnej ważniejsze jest wykształcenie niż to, czy ktoś chodzi do pracy w mundurze czy w garniturze.

Rezultaty badań świadczą o trwałości dziedzictwa kultury folwarczej i kolektywizmie. Nie oznacza to jednak całkowitej sztywności systemu kierowania i jego niepodatności na zmiany. Istnieje duża grupa pracowników i kierowników o innowacyjnym podejściu do problemów środowiska pracy. Znaczna grupa kierowników potrafi na podstawie racjonalnej analizy sytuacji adekwatnie dobrać styl kierowania do zadań i cech podwładnych. Jest to łatwe wtedy, gdy kierowników i pracowników cechuje podobny poziom racjonalności. Jeżeli wystąpi brak takiej zgodności, to sytuacja się komplikuje, zwłaszcza wtedy, gdy zachowania pracownicze tkwią głęboko w folwarczej kulturze organizacyjnej.

Niechęć do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym wiąże się z relatywnie niższymi kompetencjami poznawczymi. Jednakże związek ten jest niezbyt silny. Wśród osób dobrze wykształconych wiele jest osób biernych intelektualnie. Można przypuszczać, że nie tylko ograniczenia poznawcze, ale także pewne głębsze doznania psychiczne sprawiają, że mimo posiadania wiedzy na dany temat, ludzie powstrzymują się od jej ujawnienia. Problemy te omówimy w kolejnym fragmencie tego opracowania.

METODY KIEROWANIA LUDŹMI A EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW. CZY PODRĘCZNIKOWE ZASADY KIEROWANIA SĄ SKUTECZNE W POLSKICH WARUNKACH?

WSTĘP

Przedmiotem rozważań zawartych w tym rozdziale jest analiza społecznych korelatów efektywności przedsiębiorstw. Dobór korelatów efektywności oparty był na podręcznikowych zaleceniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi (np. podręczniki Stonera czy Griffina). Badania były projektowane z myślą o sprawdzeniu elementarnego modelu efektywności, w myśl którego dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od cech pracowników, nastawienia grup nieformalnych, metod kierowania i dbałości o doskonalenie pracowników.

W pierwszej części rozdziału wykazę, że opisany wyżej model faktycznie wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw. Wychodząc z założenia, że własność prywatna wiąże się silnie z lepszą pozycją rynkową firmy, analizie poddam przedsiębiorstwa prywatne, oczekując, że w lepszych firmach elementy modelu efektywności są realizowane bardziej intensywnie niż w mniej efektywnych firmach państwowych. Niestety okaże się, że jest inaczej i w firmach prywatnych zasady zarządzania są odmienne od oczekiwanych. Oznacza to, że w firmach bardziej efektywnych wysoką produktywność osiąga się metodami odmiennymi od tych, które zalecają podręczniki zarządzania. Czy oznacza to, że realizacja podręcznikowych zaleceń jest zbędna i wystarczy dobre programowanie zadań zleczanych pracownikom i skuteczna ich kontrola, aby firma dobrze prosperowała? Odpowiedzi na to pytanie poświęcona jest dalsza część tego rozdziału.

Na początek komentarz na temat związku między „podręcznikowymi zasadami zarządzania” a sukcesem rynkowym. Powszechne jest przekonanie, że sukces w zarządzaniu osiąga się dzięki innowacyjności i elastyczności, a nie stosowaniu się do wiedzy podręcznikowej. Trafności tej opinii dowodzą wyniki badań nad strategiami polskich przedsiębiorstw, Krzysztofa i Tomasza Oblójów. Wynika z nich, że kierownicy, „działający w sposób niemal podręcznikowy, tworzą firmy, co najwyżej, przeciętne (Oblój, Oblój 2006). Powstaje zatem uzasadnione pytanie, czy w trakcie dalszych analiz rzeczywiście da się wykryć czynniki sprawcze sukcesu, czy tylko warunki konieczne przeciętności? Podręcznikowe zasady zarządzania są różne. Jedne, jak np. odnoszące się do

podziału pracy i tworzenia struktur organizacyjnych, mają kształt gotowych recept, inne mówią o tym, do jakich stanów rzeczy należy dążyć, np. do rozwoju podwładnych i własnego, organizacyjnego uczenia się, elastyczności w kierowaniu itp. Dalej mowa będzie o „podręcznikowych zasadach”, których stosowanie ułatwia twórcze podejście do kierowania.

Zauważyć też trzeba, że stosowanie wiedzy podręcznikowej w tak delikatnej materii jak kierowanie ludźmi nie jest ani łatwe, ani oczywiste. W książce tej dość wyraźnie, jak sądzę, widoczny jest lejtmotyw konfliktu kulturowego. Widzieliśmy, w jaki sposób modus różnych omawianych tu kategorii analitycznych jest efektem syntezy tradycyjnych i nowych wzorów zachowań. Wspomniany wcześniej konflikt kulturowy w materii stosunków międzyludzkich przejawia się w postaci opozycji – intelektualne, przemyślane *versus* spontaniczne, naturalne. W stosunkach międzyludzkich spontaniczne zachowania są raczej pochodną tradycyjnych wzorów niż efektem dokładnego namysłu. Śledzenie tej opozycji w badanych fabrykach wydaje się zajęciem na tyle ciekawym, że nie wymaga dalszych uzasadnień.

Zaprezentowane dalej rozważania opierają się na wynikach badań przeprowadzonych w 14 przedsiębiorstwach (zob. Wprowadzenie).

METODY POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Ocenę efektywności przedsiębiorstw oparto na metodzie reputacyjnej. Najpierw na podstawie rozmów sondażowych w urzędach gminnych i w stowarzyszeniach pracodawców (o ile takowe były w danej gminie) zebrano opinie o przedsiębiorstwach o najlepszej pozycji rynkowej. Następnie przeprowadzono wywiady z członkami zarządu przedsiębiorstw. Dyrektorzy (prezesi) pytani o to, jakie czynniki brali pod uwagę, oceniając kondycję swoich przedsiębiorstw, odwoływali się do kilku okoliczności. Wszyscy badani brali pod uwagę wyniki finansowe firmy oraz wielkość sprzedaży. Ponadto ważnym kryterium oceny był udział i pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku. Jako wskaźnik powodzenia podawano także poszerzenie rynku oraz inwestycje w zakładzie i perspektywy rozwoju. Ponadto wykorzystano odpowiedzi na pytanie o to, „jak prosperuje zakład pracy?”, zadane pracownikom. Okazało się, że opinie uzyskane w urzędach i opinie kierowników oraz dyrektorów (prezesów) są zgodne i, co więcej, pokrywają się z opiniami pracowników. Ostatecznie w celu ułatwienia analiz statystycznych przyjęto, że wskaźnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa będą odpowiedzi pracowników na wspomniane wyżej pytanie.

SPOŁECZNE PRZESŁANKI EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW I ICH WSKAŹNIKI

Analizy nakierowane na wykrycie efektywnych metod kierowania polskimi pracownikami nieuchronnie napotykać na barierę odmienności kultur. Czy można oczekiwać, że rozpoznane na gruncie jednej kultury przesłanki zachowań ludzkich, w drugiej kulturze powodują takie same zachowania? Sytuację komplikuje fakt, że analizy metod kierowania zasobami ludzkimi są uwikłane w niekończącą się dyskusję nad ich uniwersalizmem. Nie chodzi tu o ich ponadkulturowość, ale o zapoczątkowaną przez tzw. sytuacyjne podejście w naukach o zarządzaniu przekonanie o wyjątkowości każdej organizacji, na tyle dużej, że to, co w jednej organizacji przynosi korzyści, w innej może przynieść straty. Uprzedzając przyszłe rozważania, wspomnę o różnicach między fabrykami państwowymi i prywatnymi, mogącymi stanowić argument na rzecz takiej tezy.

Opisane wyżej problemy nie są wyłącznie polską specjalnością. Podobne rezultaty i niejednoznaczne wnioski wynikają z badań realizowanych w innych krajach. I tak np. R.G. Hamlin dokonał wtórnej analizy badań nad stosowaniem metod zarządzania zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii. Potwierdzają one duże podobieństwo stosowanych metod i ich następstw. Wnioski z badań silnie potwierdzają przekonanie o istnieniu uniwersalnego modelu zarządzania i przywództwa (Hamlin 2005). Z naszego punktu widzenia, wyniki badań są argumentem na rzecz konieczności przewyciężania dziedzictwa kultury folwarcznej w zarządzaniu i ujednolicania metod zarządzania zasobami ludzkimi w przekroju firm prywatnych i państwowych oraz różnych grup pracowniczych.

Jednak inni autorzy sugerują odmienny sposób postępowania. Z ich analiz wynika, że w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi kluczowe znaczenie ma czynnik sytuacyjny. Fabryki stosują różne metody kierowania ludźmi w konfiguracjach uznanych za najlepiej dopasowane do ich sytuacji. Podobnie zróżnicowane są metody kierowania różnymi grupami pracowniczymi. Zdaniem cytowanych autorów, przekonanie o istnieniu uniwersalnych najlepszych metod jest nieuzasadnione (Gonzalez, Tacorante 2004). Cytowani autorzy nie pisali co prawda o politycznych aspektach metod kierowania ludźmi. Niemniej uzyskane przez nich wyniki badań są zgodne z wynikami badań w polskich fabrykach.

Ta zgodność nie skłania jednak do przyjęcia tezy o nieistnieniu uniwersalnych zasad sprawnego kierowania ludźmi. Tym bardziej że inni autorzy poszukujący związku między kierowaniem ludźmi a efektywnością firm uznają, że poszukiwanie uniwersalnych zasad ma duże znaczenie poznawcze i praktyczne. I tak np. Harry Barton i Rick Delbridge badali rekrutację personelu, system nagradzania, szkolenia i rozwój pracowników w 18 fabrykach części samochodowych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Wysoki poziom

produktywności był następstwem stosowania wypracowanych strategii nakierowanych na rozwój i lepsze spożytkowanie kapitału ludzkiego. Badania pokazały, że da się wyłonić „najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi” trwale powiązane z produktywnością. Istnienie uniwersalnych zasad dobrego kierowania autorzy wiążą z modelem organizacji „uczących się” (Barton i Delbridge 2004) (szerzej na temat organizacji „uczącej się” piszę w dalszej części opracowania). Model organizacji „uczącej się” jest ściśle zdefiniowany. Jego wdrażanie polega na odwoływaniu się do jego definicji w przekonaniu, że zawiera ona przepisy na osiągnięcie wyższej produktywności. Tym samym wszyscy wdrażający model organizacji „uczącej się”, odwołują się do uniwersalnych zasad produktywnego kierowania ludźmi.

Wyciągając końcowe wnioski z tego skrótego przeglądu badań, stwierdzić należy, że jednak więcej argumentów przemawia na rzecz tezy o istnieniu uniwersalnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Nie oznacza to, rzecz jasna, że każda metoda kierowania stosowana w najlepszej firmie zasługuje na miano uniwersalnej. Uniwersalizm jest pochodną definicji powszechnie stosowanych modeli zarządzania (np. organizacje „uczące się”, zarządzanie kapitałem intelektualnym) albo efektem długotrwałej skuteczności potwierdzonej wynikami badań. We wszystkich innych przypadkach jest on raczej problemem do rozwiązania niż pewnikiem. Uniwersalizmowi metod kierowania można nadawać ponadkulturowe znaczenie w tym większym stopniu, im bardziej podobne są (rozpatrywane w jego kontekście) kręgi kulturowe (np. kultury narodowe). W dalszej części tego rozdziału dokonam analizy poziomu odrębności polskiej kultury organizacyjnej. Obecnie przyjmijmy, że uniwersalizm zaprezentowanych dalej przesłanek efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw jest wystarczająco uzasadniony.

Przyjrzyjmy się zatem, w jaki sposób cechy pracowników i metody kierowania wiążą się z efektywnością przedsiębiorstw. Przesłanką dobrego lub złego funkcjonowania firm są cechy pracowników. Mogą oni np. zachowywać się zgodnie z teorią X albo Y McGregora. W pierwszym przypadku unikają odpowiedzialności, są leniwi, pozbawieni nadzoru „głupieją” lub są nierealistycznie roszczeniowi. W drugim są nastawieni na szukanie zadowolenia w dobrym wykonaniu pracy, są samodzielni, przejawiają inicjatywę i są odpowiedzialni. Wskaźnikami cech pracowników będą odpowiedzi na pytania o gotowość do ponoszenia odpowiedzialności, przejawiania inicjatywy i potrzeby nadzoru.

Postawy pracowników przekładają się na nastawienie grup nieformalnych. Stają się one wzorami zachowań grupowych, które zdominowują zachowania pracowników, ponieważ konieczność zachowania zgodnego z wzorami grupowymi jest odczuwana jako przymus. Utrwalone wzory grupowe sprawiają, że zachowania są niezwykle trudno podatne na zmiany. Funkcjonowanie grup nieformalnych poznajemy, obserwując, do jakich zachowań skłaniany są poszczególni pracownicy przez kolegów i koleżanki z zespołu, działu, sekcji itp. Wskaźnikami nastawienia grup nieformalnych będą odpowiedzi respondentów na pytania o to, jak zachowują się koledzy, gdy pracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy.

Przesłanek efektywności pracy można także doszukiwać się w potrzebach i motywacjach pracowniczych. Można przyjąć, że efektywnej pracy sprzyja nastawienie pracowników na osiągnięcia (np. zrobić coś lepiej niż inni) i na samorealizację poprzez pracę. Wskaźnikami potrzeb i motywacji pracowniczych będą odpowiedzi na pytania o to, co jest dla respondentów ważne w pracy. Nawiązując do teorii Masłowa – potrzeby samorealizacyjne w miarę zaspokajania ulegają zróżnicowaniu i rozwojowi – będziemy oczekiwać, że w lepszych przedsiębiorstwach są one nie tylko lepiej zaspokojone, ale także poziom aspiracji jest wyższy poziom niż w firmach gorzej funkcjonujących.

Jeden z najważniejszych pewników na temat kierowania głosi, że kierownicy powinni umieć łączyć dbałość o cele z dopasowaniem metod kierowania do cech pracowników i nastawienia grup nieformalnych – powinni być elastyczni. Ważne jest też wykorzystanie wiedzy pracowników. Powinni mieć oni wpływ na decyzje, a kierownicy winni wspierać innowatorów. Co oznacza, że demokratyczny (uczestniczący) styl kierowania jest lepszy od stylu autokratycznego (zob. rozdział 4), ponieważ sprzyja większemu zaangażowaniu podwładnych w pracę. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym efektywności przedsiębiorstw jest zachęcający stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych. Wskaźnikami będą odpowiedzi na pytania o to, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownicy występują z projektami nowych metod i usprawnień pracy.

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi polega m.in. na stałym podnoszeniu ich wartości poprzez doskonalenie umiejętności pracowników. Wskaźnikami mierzącymi efektywność zarządzania zasobami ludzkimi będą odpowiedzi na pytania o to, czy w firmie istnieje nacisk na szkolenia, podnoszenie kwalifikacji i dostarczanie pracownikom wiedzy o oczekiwaniach klientów.

Jak wynika z rozdziału 3, ważnym korelatem efektywności jest koszt psychiczny. Im niższy jest poziom kosztu psychicznego ponoszony przez pracowników danej organizacji, tym większa jest ich skłonność do przejawiania inicjatywy i innowacyjności. Miernikiem kosztu psychicznego jest subiektywnie dolegliwy stan psychiczny danego osobnika, będący następstwem przekonania o niezaspokojeniu jego potrzeb i oczekiwań w środowisku pracy (zob. rozdział 3).

19 zmiennych, identycznych, jak opisane w rozdziale 3, poddano analizie głównych składowych, w celu uzyskania wag obrazujących wkład każdej z nich w nową zmienną kosztu psychicznego. Zmienne dodano, każdą z nich mnożąc przez jej wagę. Następnie, w celu doprowadzenia rozkładu zmiennej do rozmiarów skali procentowej, uzyskane wyniki podzielono przez 20. Nową zmienną poddano transformacji o postaci: $\text{zmienna} * 10 + 25$. Uzyskano zmienną kosztu psychicznego, której 95% wartości zawiera się w przedziale od 4,9 do 77,8 punktów. Wartość średnia = 34,5, mediana = 30,3.

Pod uwagę bierzemy także własność przedsiębiorstw. Zgodnie z dotychczasowym stanem wiedzy, przedsiębiorstwa prywatne powinny lepiej funkcjonować od publicznych. Zobaczymy, na ile sąd ten jest adekwatny.

Warto zauważyć, że samo odnotowanie, że jakieś zasady zarządzania są stosowane w przedsiębiorstwach, nie oznacza, że mają one uniwersalny charakter. Może bowiem być tak, że ich stosowanie przez polskich kierowników jest wyrazem snobistycznego naśladownictwa i przynosi więcej szkody niż pożytku. Żeby potwierdzić możliwość zastosowania zasad zarządzania, należy wykazać, że ich wprowadzenie przynosi realne korzyści. Stanie się tak wtedy, gdy okaże się, że podręcznikowe zasady zarządzania funkcjonują w najbardziej efektywnych przedsiębiorstwach i komórkach organizacyjnych.

PODSTAWOWE WYNIKI BADAŃ – POTWIERDZENIE ZWIĄZKU MIĘDZY PODRĘCZNIKOWYMI ZASADAMI KIEROWANIA LUDŹMI A EFEKTYWNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Zobaczmy teraz, jak wygląda związek między efektywnością przedsiębiorstwa a cechami pracowników i nastawieniem grup nieformalnych. W celu uzyskania stosownych informacji w ankiecie zamieszczono twierdzenia opisujące zachowania pracowników. Do każdego z twierdzeń przyporządkowano czterostopniową skalę; 1 „zdecydowanie tak”, 2 „raczej tak”, 3 „raczej nie”, 4 „zdecydowanie nie”.

Im lepsze oceny przedsiębiorstw, tym mniej dostrzegane są w nich negatywne nastawienia grup nieformalnych. W przedsiębiorstwach dobrze prosperujących relatywnie rzadziej zdarza się, że pracownicy unikają odpowiedzialności. W przedsiębiorstwach o lepszej pozycji rynkowej pracownicy przejawiają większą inicjatywę i nie wymagają ciągłego nadzoru – („sami się pilnują”). Podobnie jest ze stosunkiem do innowacji. W przedsiębiorstwach lepiej funkcjonujących zachowań niechętnych wobec potencjalnych innowatorów jest wyraźnie mniej niż w przedsiębiorstwach gorzej ocenianych. Możemy więc stwierdzić, że cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych mają istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Sposób kierowania przedsiębiorstwem znacząco wiąże się z jego efektywnością. Kierownicy firm lepiej prosperujących częściej przejawiają wspierający stosunek do innowatorów i bardziej niż kierownicy słabszych firm dbają o dostęp pracowników do informacji o celach zakładów. Ponadto są oni uznawani za lepiej dbających o podwładnych niż kierownicy słabszych firm. Warto zauważyć, że kierownicy przedsiębiorstw lepiej prosperujących unikają eksponowania swojej pozycji władczej, natomiast kierownicy w słabszych firmach zachowują się tak, jakby chcieli zniechęcić pracowników do aktywności intelektualnej i inicjatywy.

Im lepsza firma, tym jednocześnie lepsze w niej warunki sprzyjające rozwojowi zasobów ludzkich. Co ciekawe, efektywność rynkowa przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z tym, czy kierownicy informują pracowników o oczekiwaniach klientów.

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a cechami pracowników; N = 440

Cechy pracowników	Czy uważa Pan/i, że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje? (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności	-0,153
Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy	-0,190
Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru, pracownicy wykorzystują to do unikania pracy	-0,232

Tabela 1a. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a nastawieniem grup nieformalnych wobec racjonalizatorów i innowatorów

Nastawienie grup nieformalnych wobec innowatorów	Czy uważa Pan/i, że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje? (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Gdy współpracownik w P. zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy nie wykażą zainteresowania jego pomysłem	-0,105
Gdy współpracownik w P. zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą go unikać	-0,123

Tabela 2. Stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa; współczynniki korelacji Pearsona; N = 440

Zmienne opisujące zachowania kierowników ¹	Czy uważa Pan/i, że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje?
Gdy pracownik wystąpi z projektami usprawnień, kierownicy go pochwalą	0,106
Zwierzchnik dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy	0,133
Kierownik jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	0,167
Kierownik okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	-0,138
Kierownik zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	-0,103

¹ Wszystkie opisujące kierowników zmienne są skalowane od 1 („zdecydowanie tak”) do 4 („zdecydowanie nie”).

Tabela 3. Stosowanie w przedsiębiorstwie zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi a ocena jego funkcjonowania; współczynniki korelacji Pearsona; N = 440

	Czy uważa Pan/i, że zakład pracy, w którym jest P. zatrudniony, dobrze prosperuje?
Zakład pracy informuje o szkoleniach	0,190
Zakład pracy ułatwia nabywanie nowych umiejętności	0,115
Zakład pracy organizuje szkolenia	0,101
Kierownicy zachęcają do podnoszenia kwalifikacji	0,106
Kierownicy wymagają podnoszenia kwalifikacji	0,137
Kierownicy postępują tak, że można się czegoś od nich nauczyć	0,140
Kierownicy Informują o oczekiwaniach klientów	0,270

Zanalizujemy teraz związek kosztu psychicznego z efektywnością przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych analiz wynika, że im lepiej funkcjonuje dana firma, tym mniejszy przeciętny koszt psychiczny ponoszą jej pracownicy (współczynnik Pearsona = 0,231).

Dotychczasowe analizy potwierdziły podręcznikowe oczekiwania dotyczące przesłanek efektywności przedsiębiorstw. Lepiej funkcjonują te z nich, w których innowatorzy są nagradzani, dba się o doskonalenie pracowników, wykazują oni chęć współpracy, korzystnie kształtują się ich cechy i nastawienie grup nieformalnych jest raczej pozytywne. Wprowadzimy teraz do analizy czynnik własności przedsiębiorstw, a niespodziewanie pojawiają się paradoksy.

ZNACZENIE STOSUNKÓW WŁASNOŚCI – ZAPRZECZENIE ZWIĄZKU MIĘDZY PODRĘCZNIKOWYMI ZASADAMI KIEROWANIA LUDŹMI A EFEKTYWNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Gdy do równania regresji pozycji rynkowej przedsiębiorstw na społeczne przesłanki efektywności dodamy własność przedsiębiorstw, względne znaczenie społecznych przesłanek efektywności spada. Zmienna efektywności firm – % wariancji wyjaśnionej przez społeczne przesłanki efektywności = 11,6%. Zmienna efektywności firm – % wariancji wyjaśnionej przez własność = 17,5%. Oprócz własności najsilniejszy bezpośredni związek z efektywnością firm wykazują trzy czynniki – dwa związane z kierowaniem zasobami ludzkimi (czy kierownicy wymagają od pracowników podnoszenia kwalifikacji i czy informują ich o oczekiwaniach klientów), trzeci z cechami pracowników (przy mniejszej sile nadzoru unikają pracy). Okazało się jednak, że te trzy czynniki tłumaczą tylko 11,6% wyjaśnionej wariancji, a własność 17,5%. Widać wyraźnie, że własność o wiele silniej wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw niż wszystkie społeczne przesłanki efektywności łącznie. Firmy prywatne są bardziej produktywne od publicznych, a przekształcenie firmy publicznej w pry-

watną podnosi jej produktywność, niezależnie od przeprowadzenia lub nie jednoczesnej zmiany metod zarządzania ludźmi.

Jeżeli firmy prywatne są najlepsze – a powyżej wykazano, że im lepsza pozycja rynkowa firmy, w tym większym stopniu są w niej stosowane pod ręcznikowe zasady zarządzania zasobami ludzkimi – to zasady te powinny być stosowane w nich jeszcze bardziej intensywnie.

Tabela 4. Nacisk na doskonalenie pracowników a własność przedsiębiorstwa (% odpowiedzi „tak”); N = 440

	Czy zakład pracy?		Czy kierownicy?	
	Ułatwia nabywanie nowych umiejętności	Organizuje szkolenia	Zachęcają do podnoszenia kwalifikacji	Wymagają podnoszenia kwalifikacji
Firmy prywatne	35,1	37,0	33,0	39,4
Firmy publiczne	50,8	59,7	45,9	50,7

Z tabeli nr 4 wynika diametralnie odmienny stan rzeczy. W porównaniu z przedsiębiorstwami publicznymi prywatne znacznie słabiej ułatwiają nabywanie nowych umiejętności i kładą mniejszy nacisk na szkolenia. Co więcej, kierownicy firm prywatnych rzadziej niż publicznych wymagają i zachęcają do podnoszenia kwalifikacji. Trzeba zatem stwierdzić ze zdziwieniem, że przedsiębiorstwa prywatne słabiej niż państwowe przygotowują polską gospodarkę do wymogów gospodarki opartej na wiedzy.

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób kształtują się cechy pracowników i jak wygląda sposób kierowania ludźmi w przedsiębiorstwach o obu formach własności. Na podstawie wcześniejszych analiz oczekivalibyśmy, że im lepsza firma, tym wyższy poziom uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji – czyli w firmach prywatnych najsilniejszy.

Tabela 5. Cechy pracowników i sposób kierowania a własność przedsiębiorstwa (% odpowiedzi „tak”); N = 440

Własność firmy	Gdy współpracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą	Czy ma P. poczucie uczestnictwa w decyzjach dotyczących zespołu, w którym P. pracuje?	Czy ma P. poczucie, że pańska wiedza jest wykorzystana w decyzjach dotyczących zespołu?	Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru, pracownicy wykorzystują to do unikania pracy lub wysuwania nierealistycznych żądań	Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy
Prywatne	18,8	60,6	66,0	27,7	33,3
Państwowe	26,8	77,8	77,0	38,7	46,5

Okazuje się, że jest odwrotnie. Firmy prywatne są mniej skłonne od państwowych wynagradzać pracowników za inicjatywy usprawniające pracę. Co więcej, wiedza pracowników jest w nich uznawana za nieznaczącą i w procesie decyzyjnym opinie pracownicze raczej nie są brane pod uwagę. Klasyczne teorie motywacji mówią o tym, że zaangażowanie w pracę pojawia się dopiero po zaspokojeniu intelektualnych aspiracji z nią związanych. Wyraźnie widać, że w firmach prywatnych tak nie jest – kolejny paradoks.

Pracownicy firm prywatnych raczej nie unikają brania na siebie odpowiedzialności oraz są relatywnie mniej skłonni do unikania pracy w sytuacji braku ścisłego nadzoru – czyli są wyraźnie bardziej zaangażowani w pracę niż pracownicy firm państwowych.

Dlaczego więc mimo niedogodności zaangażowanie w pracę jest w firmach prywatnych większe? Czy pracownika jest tu łatwiej zwolnić i strach przed bezrobociem wymusza zaangażowanie? Raczej nie – pracownicy firm prywatnych nie obawiają się tak bardzo utraty pracy jak pracownicy firm państwowych (bardzo silna obawa utraty pracy: firmy prywatne – 19%, państwowe – 32%).

Kolejny paradoks wiąże się z rozkładem kosztu psychicznego. Jak pamiętamy, firmy prywatne nie spełniają oczekiwań pracowniczych w zakresie samorealizacji i uczestnictwa w decyzjach. Jednak przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników firm prywatnych jest mniejszy (30,1 pkt) niż w firmach państwowych (38,3). (Współczynnik korelacji Persony między państwową własnością a firmą kosztem psychicznym = 0,153)

Czy oznacza to, że klasyczne teorie motywacyjne i koncepcja kosztu psychicznego nie nadają się do wyjaśnienia zachowań pracowników badanych przedsiębiorstw? Czy może jest jakieś inne wyjaśnienie tych paradoksów, uwzględniające teorie motywacyjne w wyjaśnianiu zachowań pracowniczych? W celu odpowiedzi na te pytania przyjrzyjmy się poniższej tabeli, zawierającej wskaźniki oczekiwań pracowniczych wyprowadzone ze współczesnych teorii potrzeb i teorii motywacyjnych (Mietzel 2001; Zimbardo 1994; McGregor 1960).

Tabela 6. Potrzeby pracownicze – oczekiwania wobec pracy a własność przedsiębiorstwa (% odpowiedzi „zdecydowanie ważne”); N = 440

Własność firmy	W jakim stopniu wymienione czynniki są dla P. ważne w pracy?							
	dobre stosunki z kierownictwem	praca zgodna z zainteresowaniami	praca zgodna z kwalifikacjami	samo-dzielność w pracy	możliwość zrobienia czegoś lepiej niż inni	możliwość awansu	to, że można się czegoś nauczyć	wpływ na cele i zadania zespołu
Prywatne	61,4	37,7	33,3	31,5	23,6	26,1	52,3	29,9
Państwowe	73,4	55,6	52,9	50,7	32,0	38,0	64,3	46,3

Jak widać, potrzeby pracownicze wymienione w tabeli są silniej odczuwane przez pracowników przedsiębiorstw państwowych niż prywatnych. W jaki sposób powyższe rezultaty tłumaczą opisane wyżej paradoksy? Zapewne w firmach prywatnych mamy do czynienia z deprecjacją aspiracji w zakresie zaspokojenia potrzeb pracowniczych, głównie potrzeb samorealizacji, rozwoju i osiągnięć oraz do pewnego stopnia afiliacyjnych (dobre stosunki z kierownictwem). Niezaspokojenie słabiej odczuwanych potrzeb skutkuje relatywnie niskim poziomem frustracji i dlatego w firmach prywatnych ponoszony przez pracowników koszt psychiczny jest mniejszy niż w firmach państwowych. Dzięki temu relatywnie więcej energii psychicznej mogą oni przeznaczyć na zaangażowanie w pracę. W ostatecznym efekcie – niższy poziom oczekiwań pracowników firm prywatnych sprawia, że potrzebują mniej gratyfikacji do osiągnięcia pozytywnego nastawienia wobec pracy.

Jak widać, uzyskane wnioski odbiegają od oczekiwanych. Spróbujmy je krótko podsumować. Na poziomie całej próby (siedem firm prywatnych i siedem publicznych) podręcznikowe zasady kierowania i motywowania pozytywnie wiążą się z efektywnością przedsiębiorstw. Jednocześnie okazało się, że w bardziej efektywnych firmach prywatnych metody kierowania i motywowania są odwrotne od zalecanych. Pracowników firm państwowych cechuje relatywnie wysoki poziom oczekiwań w zakresie zaspokojenia potrzeb pracowniczych. W grupie przedsiębiorstw prywatnych większy poziom efektywności idzie w parze z ogólnym stylem kierowania, naciskiem na zadania i dyscyplinę formalną oraz politykę motywacyjną eksponującą potrzeby niższego rzędu, (finansowe i pewności zatrudnienia). Zarazem poziom zaangażowania w pracę pracowników firm prywatnych jest wyższy niż firm publicznych.

Czy oznacza to, że realizacja podręcznikowych zaleceń jest zbędna i wystarczy dobre programowanie zadań zleczanych pracownikom i skuteczna ich kontrola, aby firma dobrze prosperowała? Odpowiemy na to pytanie w dalszej części tego rozdziału.

UNIWERSALNE METODY ZARZĄDZANIA CZY KULTUROWA SPECYFIKA?

W naukach o zarządzaniu często podnoszony jest argument, że zalecenia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi wypracowano głównie na gruncie kultury organizacyjnej Stanów Zjednoczonych i nie muszą one mieć zastosowania w innych kulturach. Być może wypracowane w ramach kultury protestanckich purytanów zalecenia w sprawie postępowania z ludźmi nie przystają do polsko-katolickich uwarunkowań kulturowych. Wiele uwag co do zasadności przenoszenia metod zarządzania między różnymi kulturami znajdujemy m.in. w podręczniku S.P. Robbinsa (Robbins 1998).

Jak wynika z rozdziału pierwszego, nie tylko religijne korelaty kulturowe określają polską specyfikę. Należy też dodać dziedzictwo wschodnioeuropejskie. Od XVI w. w krajach położonych na wschód od Łaby zaistniała szansa zwiększenia dochodu dzięki eksportowi zboża. Stało się to silnym bodźcem

skłaniającym do ugruntowania się gospodarki folwarcznej, podczas gdy na zachód od Łaby stopniowo tworzył się kapitalizm. Mieszkańcy Zachodniej Europy uczyli się gospodarczego współdziałania zbiorowego w przedsiębiorstwach kapitalistycznych. Natomiast Polacy pierwsze doświadczenia w tym zakresie zdobywali w folwarkach. Współcześnie w Europie Wschodniej i w Polsce tendencje neofolwarczne nadal są żywe. Autokratyzm ludzi władzy, bierność rządzonych i bariera między tymi grupami podtrzymywana przez obie strony, to najważniejsze cechy wschodnioeuropejskiego dziedzictwa. Kolejne to kolektywizm, roszczeniowość, unikanie inicjatywy i niechęć do współdziałania ponadrodzinnego. Katolicko-wschodnioeuropejska specyfika kulturowa może być silnym argumentem na rzecz nieprzystawalności podręcznikowych zasad kierowania ludźmi do polskich warunków.

W tym historycznym kontekście powiemy, że zasady te nie są stosowane, ponieważ neofolwarcznie nastawieni pracownicy są bierni czy wręcz gnuśni i żeby zmotywować ich do pracy kierownicy kierują nimi tak, jak ekonomowie na folwarku. Zobaczmy, czy tak jest rzeczywiście. Neofolwarczny styl kierowania możemy przypisać 17–18% kierowników². Jest widoczny, ale nie dominujący. Przyjrzyjmy się teraz zachowaniom pracowników. Typowym przejawem postawy neofolwarcznej jest unikanie inicjatywy. Na pytanie o to, jak reagują pracownicy, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy – 9,6% respondentów odpowiedziało, że zdecydowanie niechętnie, a 30,1%, że raczej niechętnie. Kulturę folwarczną cechował silny konflikt klasowy, w połączeniu z silną solidarnością pracowniczą skierowaną przeciwko władzy. Współczesnym odpowiednikiem takich zachowań może być zbiorowa niechęć do pracowników występujących z projektami usprawnień i ulepszeń. Zobaczmy, co się stanie, gdy ktoś wystąpi z takimi projektami. Zdaniem 18% respondentów, koledzy będą mu mówić, że źle robi, z kolei 12% osób twierdzi, że innowator będzie społecznie izolowany (koledzy będą go unikać). Także i w tym przypadku neofolwarczność jest dość wyraźna, ale nie dominująca. Z uniwersalnej tezy wyjściowej mówiącej o tym, że podręcznikowe zasady zarządzania nie przystają do polskich kierowników i pracowników, bo są oni nastawieni folwarcznie, robi się zdanie sprawozdawcze mówiące, że takich pracowników i kierowników jest nie więcej niż około 20%. Można by zatem uznać, że postawy neofolwarczne są „wąskim gardłem” efektywności i że ich przewzięcie drogą odgórnego rygoryzmu jest kluczowe dla osiągania sukcesu rynkowego. Firmy prywatne są najlepsze dlatego, że tak właśnie się w nich postępuje. Tyle że neofolwarczność dotyczy około 1/5 pracowników i kierowników, natomiast zasięg odgórnego stylu kierowania jest o wiele większy.

² Wskaźnikiem była akceptacja twierdzenia, że kierownik bardzo często kieruje się własnym uznaniem – wydaje polecenia (co i jak ma być zrobione), ale ich nie uzasadnia. 17% kierowników bardzo często okazuje swą władczą pozycję częściej niż to jest konieczne, natomiast 7% bardzo często, a 23% często zniechęca pracowników do poszukiwania lepszych metod wykonania pracy i wysuwania własnych pomysłów.

Można by teraz zapytać, dlaczego nie przyjąć odmiennej interpretacji, iż zasady zarządzania są uniwersalne, a problem polega na tym, że polscy kierownicy nie umieją ich stosować. Wymowę tej tezy osłabia fakt, że zasady podręcznikowe nie są stosowane akurat w firmach lepszych, z których wszystkie okazały się prywatne. Są one częściej stosowane w firmach państwowych, które są mniej efektywne. Czyli raczej nie chcą niż nie potrafią.

Otwiera to drogę innemu wnioskowaniu. Przyjmijmy, że wybitnym czynnikiem sprawczym jest tu własność. Firmy prywatne są, co prawda, lepiej zorganizowane, ale ponad miarę dąży się w nich do zwiększania zysku kosztem pracowników (np. oszczędza się na szkoleniach, obniża koszty zmniejszając płace itp.) oraz odsuwa się pracowników od uczestnictwa w decyzjach, żeby zminimalizować ich opór przeciwko takim praktykom. Krótko mówiąc, własność prywatna wprowadza alienację i *ipso facto* wyklucza uczestniczące metody kierowania. Zobaczymy, czy tak jest rzeczywiście. W tym celu analizie poddamy tylko firmy prywatne – znacznie różniące się poziomem efektywności. Brak związku między efektywnością firmy a metodami kierowania i skłonnością do szkolenia pracowników będzie oznaczał potwierdzenie tezy o alienującej roli własności prywatnej.

Tabela 7. Szkolenia i metody kierowania a efektywność w siedmiu firmach prywatnych; współczynniki korelacji Pearsona; N = 228

	Zakład pracy dobrze prosperuje
Zakład informuje o szkoleniach	0,244
Zakład organizuje szkolenia	0,264
Zakład ułatwia nabywanie nowych umiejętności	0,217
Kierownicy informują o oczekiwaniach klientów	0,308
Kierownik dba o poinformowanie o celach zespołu i ich związku z celami firmy	0,157
Mam poczucie uczestnictwa w decyzjach dotyczących zespołu	0,204
Kierownik zniechęca do wysuwania własnych pomysłów	-0,210
Kierownik akcentuje władczą pozycję częściej niż to konieczne	-0,202

Znaki ujemne w dwóch ostatnich wierszach oznaczają, że im lepiej firma prosperuje, tym więcej zaprzeczeń, że kierownicy zniechęcają do wysuwania pomysłów i że przesadnie akcentują własną pozycję. Im wyższy poziom efektywności firmy prywatnej, tym bardziej widoczna dbałość o szkolenia i uczestniczący styl kierowania i tym mniej autokratycznych metod kierowania. Teza o alienującym wpływie własności prywatnej nie jest uniwersalna. Nieprawdą jest, że własność prywatna eliminuje podręcznikowe zasady kierowania dotyczące szkoleń i uczestnictwa w decyzjach. Są takie firmy prywatne, w których większą efektywność uzyskuje się dzięki ich zastosowaniu. Zarazem falsyfikuje to tezę o odmienności kulturowej. W badanych firmach mamy do czynienia z taką kulturą organizacyjną, w której zalecenia dotyczące udziału w decyzjach znajdują zastosowanie.

STYL KIEROWANIA A EFEKTYWNOŚĆ

Zagadkowo rysuje się związek stylu kierowania z produktywnością. Żeby uniknąć niejasności, do analizy weźmiemy cztery najlepsze przedsiębiorstwa, wszystkie prywatne. Następnie sprawdzimy, jak są w nich kierowane lepiej i gorzej funkcjonujące komórki organizacyjne. Jeżeli się okaże, że kierownicy najlepszych wydziałów relatywnie częściej sięgają do demokratycznych technik kierowania, będzie to znaczyło, że demokratyzacja stylu kierowania może prowadzić do doskonałości w kierowaniu ludźmi i osiąganiu celów zespołu, także w firmach prywatnych.

Tabela 8. Zachowania kierowników wydziałów najlepszych i słabszych w czterech najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach; N = 132

Zachowania kierownicze w czterech najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach	Wydział najlepszy – % odpowiedzi bardzo często	Wydział słabszy – % odpowiedzi bardzo często
Sklania do dyskusji i wdraża rozwiązanie przyjęte przez grupę	20,4	6,6
Sklania do wysuwania własnych pomysłów	13,2	4,8
Dbą o poinformowanie pracowników	27,8	18,8
Dbą o realizację zadań, nie patrząc, jakim kosztem są realizowane	34,0	23,1
Jest źródłem nowych idei, można się od niego wiele nauczyć	24,5	9,4
Umie rozładować napięcia	36,5	17,5
Okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne	18,5	8,2

Okazuje się, że najlepsze wydziały w najlepszych firmach są zarządzane relatywnie bardziej demokratycznie niż wydziały słabsze. Z tym jednak, że pracownicy lepszych wydziałów częściej skarżą się na przesadne demonstrowanie władzy. Firmy prywatne różnią się między sobą metodami kierowania ludźmi i różnice te są powiązane z ich efektywnością. W ten sposób zweryfikowaliśmy negatywnie tezę, że w firmach prywatnych nie wykorzystuje się aspiracji partycypacyjnych, ponieważ sprzyja to zminimalizowaniu oporu przeciwko zwiększaniu zysku kosztem pracowników. Jeżeli nawet takie praktyki są obecne, nie dotyczą one firm najbardziej efektywnych.

Czym różnią się kierownicy najlepszych wydziałów od innych? Przede wszystkim tym, że kładą nacisk na zadania. Rola kierownika polega tu na inicjowaniu dyskusji i motywowaniu pracowników do dawania własnego wkładu w rozwiązywanie problem oraz dbałość o to, aby pracownicy mieli

wystarczającą ilość informacji o celach zespołu i ich związku z celami organizacji. Rezultaty badań są podobne do klasycznych zaleceń autorów amerykańskich przedstawionych w postaci tzw. siatki stylów kierowania. Najlepsi kierownicy godzą troskę o produkcję z troską o ludzi, w postaci tzw. zarządzania zespołowego (zob. np. Blake i Mouton 1981). Widać stąd, że zalecenia podręczników zagranicznych dotyczące stylu kierowania przystają do polskiej praktyki i kultury organizacyjnej.

ELASTYCZNOŚĆ KIEROWNIKÓW W DOBORZE METOD KIEROWANIA LUDŹMI

Jak elastyczni kierownicy dopasowują metody kierowania do cech podwładnych? Jeżeli podwładnych cechuje niechęć do podejmowania odpowiedzialności oraz do przejawiania inicjatywy, a także nastawienie grup koleżeńskich do innowatorów negatywne, wtedy skuteczniejsze będzie kierowanie odgórne, nakazowe, autokratyczne. Jeżeli pracownicy są odpowiedzialni, „inicjatywni” i skłonni do naśladowania innowatorów, bardziej odpowiedni będzie uczestniczący styl kierowania (zwany także demokratycznym). Diagnoza tak zdefiniowanej elastyczności kierowników związana jest z niebezpieczeństwem wnioskowania na podstawie artefaktu naukowego. Dlaczego? Dlatego, że na gruncie nauk o zarządzaniu utrwalona jest teza o silnym wpływie stylu kierowania na sprzyjające produktywności postawy pracownicze. Na przykład demokratyczny styl kierowania wyzwala inicjatywę i innowacyjność a autokratyczny je niszczy. Jeżeli tak, to znajdując korelację między stosowaniem stylu demokratycznego a inicjatywą podwładnych, wcale nie diagnozujemy elastyczności kierowniczej, ale potwierdzamy tezę o pozytywnym wpływie stylu demokratycznego na zaangażowanie w pracę. Badanie elastyczności kierowniczej ma sens tylko wtedy, gdy teza o wpływie stylu kierowania na postawy straci swój uniwersalny charakter, a stanie się tak wtedy, gdy uda się empirycznie potwierdzić, że postawy pracownicze nie są automatyczną reakcją na styl kierowania, ale są względnie trwałymi orientacjami osobowościowymi niezależnymi od stylu kierowania.

W tym celu respondentom zadaliśmy pytanie, jakiego kierownika wolą: takiego, który nie wymaga ujawniania własnych opinii, ale dokładnie mówi, co i jak robić (52% odpowiedzi „tak”), czy takiego, który wymaga przygotowania własnej opinii (48% „tak”). Biorąc pod uwagę opisaną wcześniej tezę, powstaje zasadne pytanie o to, czy odpowiedzi te nie są następstwem doświadczanego stylu kierowania.

W celu sprawdzenia tej wątpliwości, wzięto pod uwagę odpowiedzi respondentów na temat zachowania ich kierowników. Wskaźnikami zachowań autokratycznych były: przesadne okazywanie władzy, zniechęcanie do wysuwania własnych pomysłów i decydowanie wyłącznie na podstawie własnego uznania – kierownik wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia (3 wskaźniki). Wskaźnikami demokratycznego (uczestniczącego) stylu kierowania były:

inicjowanie dyskusji zespołowych i wdrażanie podjętych w ten sposób ustaleń, skłanianie do wysuwania własnych pomysłów, dbałość o poinformowanie pracowników o celach zespołu i ich związku z celami przedsiębiorstwa (3 wskaźniki). Gdyby teza o postawach pracowniczych jako następstwie stylu kierowania była uniwersalna, to pracownicy kierowani demokratycznie powinni mieć większe zapotrzebowanie na kierownika wymagającego własnej opinii. Z kolei doświadczanie stylu autokratycznego powinno sprzyjać zapotrzebowaniu na kierownika, który dokładnie mówi, co i jak robić. Okazało się jednak, że z sześciu wskaźników tylko jeden okazał się statystycznie istotny (r Pearsona = 0,113 między zmienną „kierownik decyduje na podstawie własnego uznania a zmienną „wolę kierownika, który mówi, co i jak robić”).

Tabela 9. Cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych a zachowania kierownicze w firmach prywatnych, w rozbiciu na wydziały lepiej i gorzej funkcjonujące; współczynniki korelacji Pearsona; wydziały lepsze N = 112, wydziały słabsze N = 116

Pracownicy i grupy nieformalne	Wydziały	Zachowania kierowników			
		skłania do dyskusji i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	skłania do wysuwania własnych pomysłów	wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne
Pracownicy unikają odpowiedzialności	lepszy	nieistotny	nieistotny	0,342	0,227
	słabszy	nieistotny	nieistotny	nieistotny	nieistotny
Koledzy będą starali się naśladować pracownika występującego z propozycjami usprawnień	lepszy	0,395	0,372	-0,262	-0,219
	słabszy	nieistotny	0,242	nieistotny	nieistotny
Koledzy będą unikać pracownika występującego z propozycjami usprawnień	lepszy	nieistotny	nieistotny	0,207	0,234
	słabszy	nieistotny	-0,208	nieistotny	nieistotny

Jak z tego wynika, w większości przypadków doświadczanie określonego stylu kierowania nie ma wpływu na zapotrzebowanie na odgórny albo uczestniczący styl kierowania. Teza, iż postawy pracownicze są bez reszty następstwem stylu kierowania, nie jest uniwersalna. Co oczywiście nie oznacza, że wpływ taki nie występuje, lecz że jest on słaby i być może działa w perspektywie długofalowej. Reakcje pracowników na metody kierowania są efektem względnie trwałych orientacji osobowościowych. Oznacza to, że pytanie o dopasowanie stylu kierowania do cech pracowników jest pytaniem sensownym o dużej doniosłości poznawczej i pragmatycznej. Zobaczmy zatem, jak wygląda problem elastyczności kierowników w firmach prywatnych.

Im częściej zachowania pracownicze nakierowane są na unikanie odpowiedzialności i wskazują na negatywny stosunek do innowatorów, tym częściej realizowane są autokratyczne metody kierowania. Z kolei pozytywny stosunek do innowatorów i nieunikanie odpowiedzialności skutkuje demokratycznym stylem kierowania. Dla doboru stylu kierowania ważniejsze jest nastawienie grup (mierzą je zmienne mówiące o nastawieniu kolegów) niż cechy jednostek. Współczynniki korelacji w lepszych wydziałach przybierają *per saldo* większe wartości niż w wydziałach słabszych (z jednym wyjątkiem). Oznacza to, że w lepszych wydziałach związek między cechami pracowników i nastawieniem grup nieformalnych a stylem kierowania jest silniejszy niż w wydziałach słabszych. Kierownicy wydziałów lepszych są lepiej dopasowani do cech pracowników, co oznacza, że są bardziej elastyczni w doborze metod kierowania niż kierownicy wydziałów słabszych. Podręcznikowy postulat elastyczności kierowniczej sprzyja produktywności i znajduje zastosowanie w badanych firmach prywatnych. Także i w tym wypadku własność prywatna nie eliminuje podręcznikowej zasady kierowania dotyczącej elastyczności kierowniczej. W badanych firmach mamy do czynienia z taką kulturą organizacyjną, w której zalecenia elastyczności kierowniczej są realizowane i prowadzą do doskonałości.

MOTYWACJE PRACOWNICZE I POTRZEBY SAMOREALIZACYJNE W KOMÓRKACH ORGANIZACYJNYCH MNIEJ I BARDZIEJ EFEKTYWNYCH

Jak pamiętamy, w firmach prywatnych, traktowanych całościowo, odnotowaliśmy zaniżenie poziomu potrzeb samorealizacyjnych i partycypacyjnych. Głębszy wgląd w rezultaty badań skłania jednak do zniuansowania tej tezy. W firmach prywatnych możemy jednak – przy pewnym wysiłku – znaleźć rezultaty potwierdzające istnienie pozytywnego związku między natężeniem motywacji samorealizacyjnych a efektywnością pracy zespołu.

Tabela 10. Oczekiwania pracowników wobec pracy, w przekroju wydziałów najlepszych i słabszych w czterech najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach (% odpowiedzi „zdecydowanie ważne”); N = 132

Oczekiwania pracownicze	Wydział najlepszy – zdecydowanie tak	Wydział słabszy – zdecydowanie tak
Praca zgodna z kwalifikacjami	39,7	24,6
Wpływ na cele zespołu	43,1	24,5

Pracownicy lepszych wydziałów silniej odczuwają potrzeby samorealizacyjne niż pracownicy wydziałów słabszych. Także i w tym wypadku okazało się, że podręcznikowe zasady zarządzania znajdują zastosowanie w najlepiej funkcjonujących strukturach pracy zbiorowej.

Podręcznikowe zasady zarządzania znajdują zastosowanie w kulturze organizacyjnej polskich firm prywatnych, neofolwarczość jest widoczna, ale nie dominująca, zaś hipoteza o alienującym wpływie własności prywatnej nie może być całkowicie odrzucona. Oto najważniejsze wnioski z omówionych badań. Czytelnikowi może jednak nasunąć się pytanie, dlaczego aż tak głęboko trzeba było ich szukać? Po co potrzebne były skomplikowane procedury klasyfikacyjne najlepszych firm i wydziałów? Pytania te są całkowicie uzasadnione. Te głębokie poszukiwania wynikały z tego, że podręcznikowe zasady mają zastosowanie w polskiej kulturze organizacyjnej, ale zbyt rzadko są stosowane. Znaczna część najlepszych firm prywatnych stosuje odgórny styl kierowania i nie wykorzystuje kwalifikacji podwładnych. Częściowo jest to uzasadnione koniecznością przezwyciężenia kultury neofolwarczej. W tych przypadkach odgórny styl kierowania oparty na instrukcjach, ale bez folwarczno-wodzowskich ekscesów, jest uzasadniony. W pozostałych mamy do czynienia z marnowaniem kwalifikacji i umiejętności, spowodowanym niedopasowaniem stylu kierowania do cech pracowników. Niedopasowanie to bywa frustrujące. I tak, pracownicy, którzy wolą, żeby kierownik skłaniał do przedkładania własnych pomysłów, w 37% doświadczają kierowania opartego na oznajmianiu poleceń bez ich uzasadnienia. Z kolei pracownicy preferujący kierownika niewymagającego od pracowników własnych opinii, w 52% przypadków mają do czynienia z kierownikiem skłaniającym do wysuwania własnych pomysłów.

Skupiliśmy się na przedsiębiorstwach prywatnych, ponieważ są bardziej efektywne, ale przedsiębiorstw państwowych jest na tyle dużo, że warto im poświęcić trochę uwagi. W trakcie analiz okazało się, że w przedsiębiorstwach publicznych podręcznikowe zasady kierowania są częściej stosowane niż w przedsiębiorstwach prywatnych. Ponieważ zakłady prywatne są mniej efektywne niż państwowe, to można odnieść wrażenie, że częstsze sięganie do podręcznikowych metod kierowania jest wyrazem słabości ich kierowników, niechęci do poszukiwań i do wysiłku związanego z „pogonieniem pracowników”. Zdanie to byłoby prawdziwe, gdyby nie współczynniki statystyczne (zaprezentowane w pierwszej części rozdziału) pokazujące, że im lepiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, tym częściej stosuje się w nim nowoczesne metody kierowania. Związek ten był znacznie silniejszy w przedsiębiorstwach państwowych niż w prywatnych³.

Po usunięciu tych wątpliwości, nie sposób nie wspomnieć o kierunku wykrytych zależności. Czy rzeczywiście jest tak, że wdrożenie nowoczesnych zasad kierowania warunkuje (poprzedza) efektywność? Czy przypadkiem nie jest tak, że kierownicy najlepszych przedsiębiorstw sięgają do nich, żeby

³ Najpierw w próbie 14 przedsiębiorstw wykryliśmy związek między podręcznikowymi zasadami kierowania a efektywnością. Potem, gdy z próby wyeliminowaliśmy siedem przedsiębiorstw państwowych, związek ten się załamał. Wniosek: w grupie przedsiębiorstw usuniętych z próby badany związek jest silniejszy niż w grupie pozostałych przedsiębiorstw.

odwdzięczyć się pracownikom za ich dobrą pracę? Takie pytanie jest zasadne i dość dobrze ugruntowane w wiedzy na temat elastyczności kierowniczej i jej związku z produktywnością. Nie można zaprzeczyć, że stosowanie uczestniczącego stylu kierowania musi być poprzedzone oznakami aktywności intelektualnej u kierowanych. Podobnie jest z relacją między stylem kierowania a nastawieniem jednostek i grup nieformalnych. Nastawienie to nie może być wrogie. Nasuwa się pytanie, czy kierownicy nie powinni zajmować bardziej aktywnej postawy i drogą wdrażania uczestniczących metod kierowania starać się zmienić negatywne nastawienie pracowników. Z badań wynika, że możliwości manewru są ograniczone, ponieważ skłonności jednostek i grup społecznych są względnie trwałe. Uprzedzając przyszłe rozważania, powiem, że jest to szczególnie trudne, gdy koszt psychiczny ponoszony przez pracowników jest duży. W świetle tych okoliczności powiemy, że pytanie o to, czy nowoczesne metody kierowania są przyczyną zwiększenia motywacji czy nagrodą, jest pytaniem nietrafnym. Jeżeli będą stosowane wobec pracowników o cechach sprzyjających, będą zarówno przyczyną, jak i nagrodą za dobrą pracę. We wszystkich innych przypadkach nie będą przyczyną i mogą stać się niechcianą nagrodą.

W polskiej gospodarce nakładają się na siebie dwa rodzaje transformacji przedsiębiorstw. Pierwszy, ekstensywny, nastawiony na uruchomienie rezerw prostych przez przekształcenie własnościowe. Prywatyzacja sprzyja uporządkowaniu struktur organizacyjnych, racjonalizacji kosztów i finansów. Drugi polega na w miarę szybkim uruchomieniu czynników produktywności tkwiących w zasobach ludzkich, najważniejsze cele to tworzenie firm innowacyjnych przez wykorzystanie kwalifikacji i inicjatywy pracowniczej. Jak wynika z zaprezentowanych badań, nie wszystkie firmy prywatne przekroczyły próg drugiego etapu.

Powstaje zatem pytanie o poznawczą wartość zaprezentowanych tu analiz liczbowych. Służyły one pogłębieniu poszukiwań odpowiedzi na pytanie o użyteczność podręcznikowych zasad zarządzania ludźmi w badanych firmach prywatnych. Poszukiwania te zakończyły się pomyślnie. Stwierdzić jednak należy, że wyniki badań mają raczej wartość perswazyjną niż diagnostyczną. Tę ostatnią miałyby wtedy, gdyby wśród badanych można było pokazać, że im lepsza firma, tym częściej kompleksowo stosuje nowoczesne metody kierowania. Tak jednak nie było. Okazało się, że dopiero najlepsi z najlepszych (najlepsze wydziały w najlepszych firmach) w miarę kompleksowo stosują podręcznikowe zasady kierowania. Perswazyjna wartość wyników badań polega na dostarczeniu wiedzy, że najlepsi kierownicy w najlepszych firmach stosują nowoczesne zasady zarządzania ludźmi i aby dołączyć do najlepszych, też tak trzeba postępować.

Prześledziliśmy zasygnalizowany we wstępie do tego rozdziału problem konfliktu między tym, co spontaniczne, i tym, co intelektualne. Zaobserwowaliśmy, że stosowanie wiedzy naukowej *per saldo* prowadzi do sukcesu,

jednak nie pełnego. Widzieliśmy, że kierownicy rzadziej stosujący wiedzę naukową też skutecznie oddziałują na ludzi. Punkt dla spontaniczności. Dylemat intelektualizm – spontaniczność jest jednym z modusów konfliktu kulturowego – tradycjonalizm *versus* nowoczesna kultura rynkowa. Jeżeli tak, to można argumentować, że nie ma powodu do importu obcych metod kierowania, ponieważ na gruncie polskiej kultury organizacyjnej da się wypracować własne, też skuteczne. Stwierdziliśmy jednak, że u najlepszych kierowników intelektualizm dominuje nad spontanicznością. Czyli intelektualizm jest lepszy niż spontaniczność, a import obcych metod kierowania jest pożyteczny. Skoro jednak głęboko musieliśmy sięgać po argumenty na rzecz tej tezy, może to oznaczać, że korelacja między opozycją intelektualizm – spontaniczność i opozycją kultura tradycyjna – rynkowa nie jest zbyt duża. Trwanie przy tradycji też może być dziełem głębokiego namysłu opartego na poprawnie stosowanych regułach logicznych. Jeżeli tradycjonalizm jest intelektualny i tym samym mniej spontaniczny, to w takim samym stopniu mniej intelektualna a bardziej spontaniczna może być nowoczesność. Przeciwnicy importu kulturowego mogą argumentować, że to właśnie przenoszenie do Polski obcych metod kierowania jest aktem spontanicznego i bezrefleksyjnego naśladownictwa. I rzeczywiście można znaleźć przykłady zachowań skopiowanych niepotrzebnie.

Wykazaliśmy jednak, że kierownicy stosujący wiedzę obcą są zarazem relatywnie bardziej elastyczni, czyli w ich działaniu jest więcej intelektualizmu niż u tych, którzy tego nie robią. Co nowego wnosi ta konstatacja do sporu o racjonalność importu kulturowego? Badania pokazały, że w kulturze organizacyjnej badanej grupy intelektualizm jest dość słabo reprezentowany. Jak to się przekłada na postawy i zachowania? Postawa składa się z trzech aspektów: poznawczego, emocjonalnego i motywacyjnego. Ten ostatni oznacza skłonność do zachowań zgodnych z postawami. Aspekt poznawczy to rozpoznanie obiektu postawy, racjonalna analiza jego sposobu bycia w związku z otoczeniem i interesami osobnika posiadającego daną postawę. Niski udział intelektualizmu w kulturze oznacza, że udział aspektu poznawczego w postawach jest raczej niski i dominuje emocjonalne podejście do rzeczywistości – mało refleksyjne. Na tym tle, kierownicy o relatywnie większej zawartości czynnika poznawczego w postawach stanowią dość nieliczną grupę. Dlatego równie trudno jest zauważalna elastyczność kierownicza i jej pozytywne następstwa. Wnioskując o problemie intelektualizmu i spontaniczności, powiemy, że: przenoszenie do polskiej praktyki metod kierowania opisanych tu jest działaniem, w którym jest więcej intelektualizmu niż spontaniczności. Taki import kulturowy jest racjonalny i prowadzi do sukcesu.

Czy to jedyna droga do powodzenia? Widzieliśmy przecież, że kierownicy mniej intelektualnie nastawieni też odnoszą sukcesy, chociaż mniejsze. Przewaga czynnika emocjonalnego nad poznawczym w kulturze organizacyjnej dotyczy nie tylko kierowników, ale także ich podwładnych. Tak jak niektórzy kierownicy źle się czują w sytuacji „zimnej analizy”, tak i ich podwładni

odbierają takie sytuacje jako frustrujące. Znaczna ich część lepiej reaguje na emocjonalne argumenty i ma zapotrzebowanie na charyzmatycznego kierownika, któremu się podporządkowuje na podstawie mniej lub bardziej demagogicznych argumentów.

Zwykle przy tego typu konstatacjach twierdzi się, że taki sposób współdziałania jest skuteczny tylko na krótką metę. Jednak w świetle zaprezentowanych wyżej tez ważniejsze jest inne pytanie – czy na gruncie emocjonalnie zorientowanej kultury organizacyjnej odmienne metody kierowania są możliwe w skali masowej? Odpowiedź na nie wykracza poza rezultaty badań i dlatego pozostawimy je bez odpowiedzi. Można jedynie powiedzieć, że należy dążyć do upowszechniania racjonalnych metod kierowania.

PODSUMOWANIE

Przedmiotem badań były korelaty efektywności przedsiębiorstw. Wstępne rezultaty badań sugerowały, że demokratyczny styl kierowania, wdrażanie nowoczesnych zasad zarządzania kapitałem ludzkim i pozytywny stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych współwystępują z relatywnie lepszym funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Okazało się także, że najsilniejszym korelatem efektywności jest prywatna własność firmy. Po głębszym przyjrzeniu się różnicom między firmami prywatnymi i publicznymi, okazało się, że firmy prywatne wyraźnie różnią się od firm państwowych, ale treść tych różnic jest odmienna od oczekiwań. W firmach prywatnych częściej spotykamy wodzowski styl kierowania, mniej wagi przykładają do rozwoju intelektualnego pracowników, mniej dbała o wspieranie inicjatyw pracowniczych. W firmach prywatnych mamy także do czynienia z relatywnie słabszym zaspokojeniem potrzeb pracowniczych w zakresie samorealizacji i osiągnięć. Mimo tego zaangażowanie w pracę pracowników firm prywatnych jest większe niż pracowników firm państwowych, a także, mniejszy jest w nich koszt psychiczny. U źródeł takiego stanu rzeczy leży relatywne zaniżenie poziomu aspiracji do zaspokojenia potrzeb pracowników przedsiębiorstw prywatnych.

Okazało się, że firmy prywatne są bardziej efektywne, ale metody kierowania są w nich odmiennie od oczekiwanych. Skłoniło to do namysłu nad tym, czy podręcznikowe zalecenia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi znajdują zastosowanie w badanych firmach prywatnych. W podtekście pytanie to kryło inne, bardziej doniosłe o to, czy do doskonałości prowadzi taka sama czy odmienna droga jak w innych krajach Europy.

Okazało się, że zasady zarządzania znajdują w Polsce zastosowanie, ale są rzadko stosowane. Dopiero po głębszych poszukiwaniach wykazano, że kierownicy najlepszych wydziałów w najlepszych firmach są relatywnie bardziej skłonni do kompleksowego stosowania zalecanych przez podręczniki metod kierowania ludźmi. Do doskonałości prowadzi taka sama droga jak gdzie indziej, tylko trzeba po niej stąpać bardziej zdecydowanie.

Wskazano również na konieczność przekroczenia przez polskie firmy progu drugiego etapu transformacji, polegającego na szukaniu produktywności w lepszym wykorzystaniu kwalifikacji i inicjatywy pracowników.

Wyniki badań potwierdzające wartość podręcznikowych zasad kierowania nie opisują co prawda tendencji większościowych, ale mają znaczną wartość perswazyjną. Wykazują, że najlepsi z najlepszych stosują kompleksowo nowoczesne zasady zarządzania ludźmi i że warto ich naśladować. Wnioski z badań niosą także ostrzeżenie, że zaniechanie tej drogi grozi kłopotami, z bankructwem włącznie.

**DLACZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRYWATNE I PUBLICZNE
STOSUJĄ RÓŻNE METODY KIEROWANIA?
DWIE PERSPEKTYWY ANALITYCZNE:
KONFLIKTOWA I FUNKCJONALNA**

WSTĘP

Zaprezentowane dalej rozważania poświęcone są osadzeniu wyników badań fabrycznych w szerszej perspektywie analitycznej. Będziemy obserwować, jak ludzie zorganizowani w przedsiębiorstwa realizują wspólnie cele zbiorowe. Badaniu poddamy jeden z ważniejszych aspektów tej działalności, tj. metody kierowania.

Zgodnie ze specyfiką nauk społecznych, na działalność taką można spojrzeć z dwóch odmiennych perspektyw. Badania metod kierowania ludźmi możemy ukierunkować na pokazanie, w jaki sposób służą one różnym społecznie pożądanym celom. Możemy także poszukiwać odpowiedzi na pytanie, jakie koszty społeczne, napięcia i konflikty temu towarzyszą. Inspiracji do poszukiwań pierwszego typu dostarczyły funkcjonalne teorie¹ społeczne. Skupiają się one m.in. na pokazaniu, w jaki sposób wzory kulturowe i systemy wartości sprzyjają albo nie osiąganiu społecznie wartościowych celów zbiorowych, w jaki sposób zbudować system społeczny, aby jego elementy przyczyniały się do realizacji celu, jak integrować ludzi wokół wspólnych celów itp. Teorie funkcjonalne nastawione są na wykrycie, od czego zależy niezakłócone dążenie do realizacji celów zbiorowych. Fundamentalnym pojęciem jest tu przystosowanie. W naszym przypadku będzie to przystosowanie pracowników do wymogów procesu pracy i kierowników do umiejętnego doboru metod kierowania.

Poszukiwania drugiego typu określimy mianem podejścia konfliktowego. Teorie konfliktu nastawione są na wykrycie sprzeczności interesów ludzi realizujących wspólne cele zbiorowe, ale różniących się zakresem wpływu na ustalanie tych celów. Typowe dla tego podejścia kategorie analityczne to: nierówność władzy prowadząca do rozbieżnych interesów między kierownikami i wykonawcami oraz alienacja pracy, mogąca przybierać charakter klasowy, gdy widoczne jest dążenie kierowników do zdominowania

¹ Pomijam tu spór toczony na łamach literatury przedmiotu o to, czy funkcjonalizm to teoria czy opis. Z powodów stylistycznych, bardziej użyteczny wydaje się termin teoria.

podwładnych, polegające np. na intensywnym stosowaniu odgórnych (autokratycznych) metod kierowania. Metody kierowania mogą być stosowane nie tyle z myślą o realizacji celu wspólnego, co w celu zdominowania grupy kierowanej i ułatwienia realizacji interesów grupy własnej.

Wyjaśniane będą różnice metod kierowania, mogące być konsekwencją dążeń do przewyciężenia folwarcznej kultury organizacyjnej i zwiększenia efektywności pracy lub następstwem rozbieżności interesów podwładnych i kierowników i dążenia tych ostatnich do zdominowania podwładnych.

DWIE PERSPEKTYWY ANALITYCZNE

Zamierzam rozważyć, co wnoszą wyniki badań zrealizowanych w przedsiębiorstwach do zrozumienia społecznych następstw przemian gospodarki państwowej w gospodarkę rynkową. Społeczny sens tych przemian może być rozpatrywany w dwóch perspektywach analitycznych: konfliktowej i funkcjonalnej. Następnie spróbuję ocenić, która z tych dwóch koncepcji lepiej przystaje do rezultatów badań.

Chciałbym zastrzec, że nie zamyślam rekonstruować szkół naukowych w ramach obu tych nurtów badawczych, a raczej podjąć analizę operującą syntezą myślenia naukowego i potocznego o rzeczywistości społecznej, w szczególności o zarządzaniu przedsiębiorstwami. Nie ulega wątpliwości, że takie problemy, jak prywatyzacja, efektywność przedsiębiorstw, sposób traktowania pracowników, zaspokojenie oczekiwań pracowniczych, są nie tylko przedmiotem badań naukowych, ale także skupiają uwagę zarówno opinii publicznej, jak i poszczególnych pracowników. Odwołanie się do teorii naukowych służy tu w głównej mierze do uporządkowania obserwacji, rozgraniczenia argumentów oraz klarowności wniosków.

Konfliktowa perspektywa analityczna nawiązuje do krytycznego nurtu nauk społecznych inspirowanego w głównej mierze teorią konfliktu, ale także personalistyczną krytyką społecznych następstw gospodarki rynkowej. Teorie konfliktu poszukują sensu dziejów w obserwacji zmieniających się form nierówności społecznych i dążeń do dominacji jednych grup nad innymi. Często zwolennicy tego nurtu badawczego porównują rezultaty badań do przyjętego *implicite* lub *explicite* normatywnego punktu odniesienia. Zawiera on zarys ideału etycznego (jak ludzie powinni odnosić się do siebie) albo wyszczególnienie dobrych i złych stron życia społecznego, np. zniewolenie, dominacja, wyzysk, duże nierówności, opresyjność są złe, a wolność, szacunek wzajemny, wpływ na sprawowanie władzy są dobre. Z tej perspektywy odgórny sposób kierowania postrzegany jako następstwo rozbieżności interesów i dystansu klasowego między pracownikami a dysponentami przedsiębiorstw. Stosowanie autokratycznych metod kierowania ułatwia tłumienie różnego typu rewindykacji pracowniczych. Brak wpływu na czynności realizowane w trakcie pracy prowadzi do alienacji pracowników, która może przybierać wymiar klasowy.

Konfliktowa perspektywa badawcza skłania do poszukiwania wyjaśnienia wyników badań w stosunkach władzy (stosunkach politycznych) w przedsiębiorstwie i alienacji pracy oraz alienacji klasowej.

Druga perspektywa analityczna ma charakter funkcjonalny. Punktem odniesienia jest dobro grupy albo organizacji, które osiąga się wraz z realizacją społecznie doniosłych celów zbiorowych. Przykładem takich celów mogą być: rozwój gospodarczy, przystosowanie do gospodarki globalnej, wydajność pracy, efektywność przedsiębiorstwa itp. Członkowie grupy, komórki organizacyjne czy poszczególni pracownicy mają przyporządkowane trwale zestawy czynności, które są ich wkładem w realizację celu grupy czy organizacji. Czynności trwale świadczone na rzecz realizacji celu zbiorowego są funkcjami jednostek w grupie i pracowników w organizacji. Wychodząc z funkcjonalnej perspektywy analitycznej, interpretację wyników badań podporządkujemy odpowiedzi na pytanie, jak należy kierować pracownikami, aby organizacja efektywnie funkcjonowała?

Dotychczasowe operacje statystyczne (zob. rozdział poprzedni) wykazały, że przedsiębiorstwa prywatne lepiej funkcjonują, ale realizowany w nich sposób zarządzania zasobami ludzkimi różni się z zaleceniami podręcznikowymi. Analogie z tayloryzmem wyrażają się w nieuwzględnianiu aspiracji pracowniczych w zakresie potrzeb samorealizacyjnych i uczestnictwa w decydowaniu. Na gruncie podejścia funkcjonalnego można wysunąć tezę, że kultura organizacyjna polskich pracowników sprawia, że są oni słabo przystosowani do wymogów nowoczesnej gospodarki i z tego względu odgórny, oparty na szczegółowych poleceniach styl kierowania powinien dawać lepsze rezultaty. Funkcjonalny nurt badawczy sprowadza się zatem do analizy kulturowych uwarunkowań zachowań pracowniczych.

W efekcie zaprezentowanych w tym rozdziale analiz powinniśmy otrzymać odpowiedź na pytanie: co lepiej wyjaśnia metody kierowania ludźmi w badanych przedsiębiorstwach – niedostatki kultury organizacyjnej wśród pracowników czy dążenie do dominacji ze strony kierowników i alienacja klasowa?

POLITYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ – ALIENACJA

Do najważniejszych rodzajów alienacji należą: alienacja polityczna i ekonomiczna. Alienacja (wyobcowanie) jest następstwem ułomności w funkcjonowaniu instytucji gospodarczych i politycznych. Oznacza, że instytucje te jawią się ludziom jako źródła przymusu, o celach sprzecznych z oczekiwaniami społecznymi, nierealizujące ważnych interesów zbiorowych. Alienacja polityczna to rozbieżność celów instytucji politycznych i interesów ludzi, którym te instytucje mają służyć. Alienacja ekonomiczna będzie rozpatrywana jako alienacja pracy i zachodzi wtedy, gdy pracownicy są pozbawieni wpływu na proces pracy.

Uważa się, że najważniejszym źródłem alienacji ekonomicznej jest własność prywatna. Jednym z pierwszych krytyków własności prywatnej był J.J. Rousseau, który obarczył ją winą za wszelkie możliwe przejawy zniewolenia i patologii społecznych (właściciel dzięki posiadanym zasobom może sobie podporządkować ludzi, którzy ich nie posiadają, a którym są one niezbędne do życia). Współcześnie koncepcje alienacji służą do krytycznej analizy gospodarki rynkowej. Krytykę społecznych defektów towarzyszących gospodarce rynkowej znajdujemy na gruncie katolickiej myśli społecznej. Biskup Piotr Jarecki, objaśniając pojęcie alienacji, wymienia dwa jej rodzaje. Pierwszy dotyczy procesu produkcji, drugi konsumpcji. Z naszego punktu widzenia, ważniejsza jest alienacja człowieka w procesie produkcji. Ma ona miejsce wtedy, gdy człowiek traktowany jest na równi z innymi czynnikami procesu produkcji, np. jak tryb w maszynie. Alienację można przezwyciężyć przez uczestnictwo pracowników w zarządzaniu i uczestnictwo w zyskach (Jarecki 1994).

Z odmiennych pozycji filozoficznych wychodzi koncepcja alienacji Marksa i jego kontynuatorów. Jej istotą jest to, że człowiek w pracy jest odgórnie zaprogramowany i nie należy do siebie, lecz do kogoś innego. Praca nie zaspokaja potrzeb duchowych człowieka, ale rujnuje go i człowiek czuje się sobą dopiero poza nią (Marks 1844). Podstawową przyczyną alienacji jest podział uczestników procesu pracy na dwie klasy społeczne: właścicieli środków produkcji i wykonawców ich poleceń. Klasa właścicieli dąży do obniżenia kosztów pracy i uzyskania gwarancji, że zachowania pracowników są zgodne z wymogami zwiększania zysku. W tym celu dzieli się proces pracy na elementarne i powtarzalne czynności. Służy to też zmniejszeniu kontroli pracowników nad procesem pracy, którą mogliby wykorzystać jako atut w przetargach płacowych. M. Crozier opisał, w jaki sposób robotnicy, którzy posiadli unikatowe umiejętności usuwania awarii maszyn, zyskali dzięki temu silne atuty w przetargach z kierownictwem fabryki (Crozier 1967). Usiłowania nastawione na fragmentację procesu pracy na początku XX w. uzyskały naukowe podstawy w postaci „Naukowej Organizacji Pracy”, zwanej także taylorizmem, zaś ich efektem były fabryki oparte na pracy taśmowej. Współcześnie doświadczenia te są przenoszone do sektora usług, a rolę światowego lidera w ich wdrażaniu odgrywa firma gastronomiczna Mc Donald's (Ritzer 1999). Oczywiście fragmentacja pracy nie jest wyłącznie efektem dążeń do zdominowania pracowników przez klasę właścicieli przedsiębiorstw. Jest niezaprzeczalne, że podział pracy i jego standaryzacja służy zwiększaniu wydajności i przynosi korzyści konsumentom dzięki relatywnemu tanieniu dóbr i usług. Dobrą ilustracją opisywanych zjawisk jest przeciwstawienie pracy rzemieślniczej – fabrycznej. Praca rzemieślnicza – brak alienacji – producent planuje i realizuje wszystkie czynności związane z wytworzeniem produktu, sprzedaje go i samodzielnie dzieli zysk na konsumpcję własną i inwestycje. Praca fabryczna – alienacja – pracownik wykonuje jedną z wielu czynności odgórnie

zaprogramowanych, nie ma wpływu na sprzedaż i podział zysku. Powstaje pytanie, dlaczego są fabryki, skoro ludziom jest w nich gorzej? Dlatego, że produkt rzemieślniczy jest relatywnie droższy a fabryczny o wiele tańszy.

Alienacja jest następstwem drobiazgowej specjalizacji oraz zmniejszenia wpływu pracowników na przebieg procesu pracy. Brak możliwości zaspokojenia aspiracji intelektualnych sprawia, że istota ludzka zostaje zredukowana do potrzeb fizjologicznych, które ogniskują całą jej aktywność. Jak widać, odmienne punkty wyjścia marksizmu i społecznej nauki Kościoła prowadzą do bardzo podobnych wniosków.

Badania alienacji pracy przeżywały rozkwit w latach pięćdziesiątych – siedemdziesiątych XX w.

Zarysowały się w nich dwa nurty badawcze, celnie opisane przez J. Hochfelda w artykule „Dwa modele humanizacji pracy” (Hochfeld 1974). Humanizacja pracy to dociekania intelektualne oraz praktyczne działania mające przezwyciężyć alienację. Pierwszy model humanizacji nastawiony jest na wyrwanie pracowników „z pęt totalnej alienacji”. Polega na zlikwidowaniu podziału klasowego na właścicieli środków produkcji i ludzi pozbawionych własności, czyli likwidacji prywatnej własności fabryk. Drugi to drobne, ale systematyczne posunięcia zmniejszające dolegliwość alienacji: np. scalanie pracy, praca zespołowa, rotacja stanowisk, zmiana stylu kierowania na demokratyczny, zakładowe świadczenia socjalne (stołówki, wczasy, służba zdrowia, kluby sportowe) itp. Oczekuje się, że działania te nie tylko przeciwdziałają alienacji, ale skutkują też zwiększeniem poziomu motywacji do pracy (zaangażowaniem w pracę).

Współcześnie alienacja pracy jest dość rzadko obiektem badań. Dominują zainteresowania zgodne z drugim modelem humanizacji pracy, skonstruowanym przez Hochfelda. W centrum analiz znajduje się problem zaangażowania w pracę. Rzadko zdarzają się studia nastawione na syntetyczną ocenę alienacji i jej przejawów. Na przykład R. Hodson badał związek między uczestniczącym stylem kierowania i alienacją. Odnotował, że w niektórych dziedzinach produkcji drobiazgowy podział pracy jest barierą wzrostu wydajności pracy i konieczne jest odwołanie się do kwalifikacji pracowników. Powoduje to zapotrzebowanie na demokratyczny styl kierowania i relatywny wzrost wolności pracowników w procesie pracy. Niestety nie prowadzi to do takiej wolności wytwórcy jak miało to miejsce w produkcji rzemieślniczej (Hodson 1996).

Alienacja to brak kontroli i wpływu na to, co i jak się robi. Punktem wyjścia dla analiz alienacji pracy jest etyczny ideał osoby ludzkiej albo – jak u Marksa – gatunkowej istoty człowieka. W obu przypadkach ideał etyczny ma charakter otwarty, co oznacza, że zawiera zarys warunków i wartości, których spełnienie jest równoznaczne z brakiem alienacji – czyli wolnością zachowań człowieka. Wolność jest potrzebna do tego, żeby pracownik mógł się wyrazić jako osoba ludzka (albo istota gatunkowa). Ogólność sformułowań pozostawia sporą dowolność badaczom w doborze pól obserwacji, na których

można wykryć alienację. W praktyce, analizy alienacji skupiają się na wykryciu, że jakiś stan nie sprzyja wolności lub realizacji interesów, aspiracji, wartości, albo uniemożliwia realizację tego wszystkiego łącznie.

Alienację można także zdefiniować przez odwołanie się do metod jej pomiaru, operując pojęciem poziomu alienacji, czyli różnicy między ideałem etycznym a realnymi warunkami pracy. Różnica jest tym większa, im bardziej warunki instytucjonalne ograniczają wolność wyboru i im częściej ludzie doświadczają przymusu w kontaktach z innymi ludźmi albo instytucjami. Im bardziej zachowania ludzi są efektem zewnętrznego przymusu, tym wyższy jest poziom alienacji.

Zakładając, że głównym celem zarządzania organizacjami jest ich efektywność, powinniśmy na problem alienacji spojrzeć w nieco innym świetle. Warto zaznaczyć, że wniosek ten łatwo poddać krytyce podważającej filozoficzne założenia, na jakich jest on oparty. Wyraźnie widać, że *implicite* zakłada się tu istnienie jednego bezwzględnie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa – efektywności ekonomicznej. Wcześniej, w latach siedemdziesiątych XX w. powszechnie sądzono, że organizacje gospodarcze powinny służyć realizacji zamysłów państwa. W gospodarce komunistycznej dotyczyło to wszystkich przedsiębiorstw, w gospodarkach państw Europy Zachodniej znacznej ich części. Także obecnie nowe ruchy społeczne dążą do zmiany zasad alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa. Powinny one relatywnie zmniejszyć inwestycje we wzrost a uwolnione w ten sposób zasoby przeznaczyć na społecznie wartościowe cele (np. ochrona środowiska, świadczenia na rzecz lokalnych społeczności, dbanie o miejsca pracy itp). Podobnie encykliki papieskie wzywają do zrównoważenia celów produkcyjnych i społecznych w działalności przedsiębiorstw. Postulaty te bazują na uzasadnionej argumentacji – sposób korzystania z wolności gospodarczej przez jednych ludzi nie powinien prowadzić do ograniczania wolności innych, a tym bardziej do uszczuplania zasobów wspólnie użytkowanych. Towarzyszy temu coraz częściej pytanie o psychologiczne granice wzrostu. Zauważono bowiem, że obfitość towarów o podobnym przeznaczeniu zmusza do skomplikowanych analiz ich walorów, jak też braków. Ponieważ konsument nie dysponuje wiedzą specjalistyczną, podejmuje decyzje w warunkach dużej niepewności, zagraża to więc jego poczuciu bezpieczeństwa i rodzi frustrację.

Obecnie na gruncie nauk o gospodarce dominuje pogląd o priorytetowym znaczeniu celów ekonomicznych w działalności przedsiębiorstw, argumentuje się, że *per saldo* lepiej jest dla człowieka, gdy ma wybór, mimo że trudny, niż gdy go nie ma. Natomiast ewentualne frustracje coraz lepiej można leczyć farmakologicznie. Ponadto wielu ludzi na świecie z racji biedy wyboru takiego nie ma. Podobnie bezsporne jest to, że równie wielu marzy o tym, żeby wyrwać się z przymusu biedy i móc osobiście doświadczyć trudności wyboru na obfitym rynku. Trzeba zatem o nich także pamiętać i w tym celu przedsiębiorstwa powinny dążyć do większej wydajności pracy, obniżki kosztów krańcowych i obniżania cen.

Alienacja pracy i frustracje z nią związane są kosztami ponoszonymi przez społeczeństwo. Natomiast obfitość dóbr i usług jest niewątpliwie społeczną korzyścią. Jak dotychczas, powszechne pożądanie coraz to nowych rzeczy produkowanych przez przedsiębiorstwa jest silniejsze niż niechęć do uczestnictwa w alienacji pracy. Obfita konsumpcja jest wartością dominującą.

Niemniej odmienna argumentacja nie może być odrzucona. Dzisiaj jest ona słabiej dopasowana do zachowań masowych, ale nie wiadomo, czy tak będzie jutro. Być może kiedyś dolegliwość alienacji będzie silniejsza niż zadowolenie z obfitej konsumpcji. Kończąc tę dyskusję, powiemy, że nie może być uznane za uniwersalne twierdzenie o priorytecie celów społecznych nad ekonomicznymi, ale twierdzenie odwrotne też nie ma walorów uniwersalnych.

Trzeba zauważyć, że alienacja może być analizowana nie tylko na gruncie socjologii czy filozofii krytycznej. Interesujące są analizy zjawiska alienacji opisujące wzajemne wyobcowanie ludzi i instytucji jako efekt ułomności nie tylko instytucji, ale także tzw. zwykłych ludzi. Na przykład José Ortega y Gasset w błyskotliwej analizie zachowań masowych wykazał, że w społeczeństwach współczesnych niechęć do instytucji demokratycznych czy rynkowych może też wynikać z moralnych i intelektualnych ograniczeń względnie dużych zbiorowości. Jego zdaniem, w efekcie upowszechnienia się ideałów liberalnych u znakomitej większości ludzi wykształciła się specyficzna postawa, wynikająca z przekonania, że XX-wieczne osiągnięcia cywilizacyjne są czymś równie naturalnym, jak przyroda, zaś eskalacja żądań uczestnictwa w ich owocach nie jest poparta zrozumieniem, że musi się to łączyć z pewnym wysiłkiem. W sferze politycznej zaobserwować można tendencję do zaniegowania demokratycznych procedur, na rzecz natychmiastowej akcji nastawionej na realizację własnych interesów. Towarzyszy temu niechęć do uzgadniania i dyskusji. Łączą się one bowiem z koniecznością respektowania pewnych intelektualnych reguł, a nie są do tego zdolni ludzie, którzy nie kierują się ideą, a tylko pragnieniami wyrażonymi w sloganach. Oczywiście zatem staje się niechęć do instytucji rynkowych, które opierają się na zasadach dokładnie przeciwnych do opisanych wyżej tendencji osobowościowych (na podst. Ortega y Gasset 1997, s. 72 i n.). Podobne zjawiska zarejestrowano w trakcie omawiania wyników badań nad stylami kierowania (zob. rozdział 5). Ponad połowa badanych woli, żeby kierownik nie wymagał od nich opinii, ale dokładnie powiedział, co i jak robić. Jak widać, sporo ludzi woli być trybikiem w maszynie niż „autonomiczną osobą”.

Z przeprowadzonych wcześniej rozważań wynikało, że alienacja jest równoznaczna z brakiem szczęścia, czyli, w języku socjologii, sprzyja frustracji i brakowi zadowolenia. Jednak przytoczony wyżej opis dokonań Ortegi y Gasset i rezultaty opisywanych tu badań pokazują, że nie jest to takie oczywiste. Brak wolności nie zawsze skutkuje brakiem szczęścia. Nie odrzucimy jednak alienacji tylko z tego powodu, że jej uniwersalność nie jest w pełni udowodniona.

Relacja między wolnością, szczęściem czy zadowoleniem z pracy nie zawsze przebiega zgodnie z oczekiwaniami wyprowadzonymi z teorii, co nie oznacza, że nie istnieje. Relację tę można wykryć dopiero, gdy punkt ciężkości analiz przeniesiemy z ideału etycznego na doznania i przeżycia ludzi. Nie odrzucając ideału etycznego, uczynimy zeń punkt odniesienia, ku któremu będziemy spoglądać, gdy potencjał intelektualny zawarty w liczbowych rezultatach badań ulegnie naturalnemu wyczerpaniu.

Alienacja może być efektem nieprzystosowania człowieka do efektywnego funkcjonowania w instytucjach i organizacjach gospodarczych, nie w wyniku defektów w ich funkcjonowaniu, ale odmienności między logiką efektywności a cechami osobowości uczestników organizacji. Mając na względzie prymat efektywności gospodarczej, stwierdzimy, że jakieś zjawiska alienacyjne są czasami uzasadnione koniecznością wdrożenia bardziej efektywnych metod gospodarowania. Jednym ze źródeł alienacji może być hierarchia organizacyjna, nieuchronnie związana z nierównością władzy i wpływem na decyzje w organizacjach gospodarczych. Można oczywiście przyjąć odmienną optykę i argumentować, że praca ma służyć przede wszystkim potwierdzeniu osoby ludzkiej. Wtedy żaden rodzaj alienacji nie ma uzasadnienia.

W trakcie dalszych analiz posłużę się pojęciem alienacji subiektywnej. Subiektywnej dlatego, że odwołanie się do odczuć, postaw czy poglądów lepiej poddaje się socjologicznemu pomiarowi niż alienacja w „sensie obiektywnym”, którą zdefiniowaliśmy jako różnicę między ideałem etycznym a realnymi warunkami pracy. Pod pojęciem alienacji rozumiem wszelkie te zjawiska, które wiążą się z poczuciem uprzedmiotowienia człowieka w procesie pracy. Wskaźnikami uprzedmiotowienia są: poczucie niewykorzystania potencjału intelektualnego oraz świadomość braku wpływu na własną pracę. Ideał etyczny, będący punktem odniesienia dla tej definicji, przyjmuje za pewnik dobro wykorzystania talentu własnego i kontroli nad własnym życiem. Mierniki alienacji mają stwierdzić, czy i w jakim stopniu pracownicy odczuwają braki w tym zakresie.

Tabela 1. Wskaźniki alienacji pracy a własność przedsiębiorstwa (% odpowiedzi „nie” + „zdecydowanie nie”)

Przedsiębiorstwa	Czy ma P. poczucie uczestnictwa w decyzjach dotyczących zespołu, w którym P. pracuje? (zdec. nie + nie)	Czy ma P. poczucie, że pańska wiedza jest wykorzystana w decyzjach dotyczących zespołu? (zdec. nie + nie)
Prywatne	66,4	65,4
Państwowe	33,6	34,6

Na tle pracowników firm publicznych pracownicy firm prywatnych mają wyraźnie mniejsze poczucie uczestnictwa w decyzjach i mniejsze przekonanie, że ich wiedza jest wykorzystana w procesie pracy. Subiektywna alienacja pracy jest w fabrykach prywatnych wyraźnie większa niż w państwowych.

Krytyka sektora prywatnego w kategoriach alienacji pracy znajduje potwierdzenie empiryczne, ale jednocześnie własność jest czynnikiem najsilniej wyjaśniającym efektywność – firmy prywatne co prawda alienują ludzi, ale są najlepsze. Łatwo wykazać, że zmiana firm prywatnych na państwowe zmniejszyłaby alienację, ale pogorszyłaby ich efektywność.

KLASOWE ASPEKTY ALIENACJI

W PRZEDSIĘBIORSTWACH PAŃSTWOWYCH I PRYWATNYCH

Jednym z elementów teorii alienacji jest jej wymiar klasowy. Czym on jest? Jak pamiętamy, o poziomie alienacji świadczy to, jak często zachowania ludzi wynikają z przymusu zewnętrznego. Jak to się ma do klas społecznych? Klasy społeczne to w miarę liczne grupy, pomiędzy którymi istnieją relacje dominacji–podległości, z jednoczesną nierównością dostępu do dóbr społecznie pożądaných. Wskaźnikiem zróżnicowania społecznego o charakterze klasowym jest władza ekonomiczna. Wyznacza ona relacje dominacji – podległości o dużej doniosłości społecznej, bo rozciągające się na sfery życia poza pracą. Jednym z ważniejszych wskaźników władzy ekonomicznej jest kierowanie pracą innych ludzi.

Przyjmijmy teraz – dla uproszczenia – założenie, że system społeczny organizacji gospodarczych da się wyczerpująco podzielić na dwie klasy społeczne: kierowników i wykonawców. Po czym poznamy, że ten podział tworzy klasy społeczne? Klasy społeczne możemy analizować ze względu na układ stosunków społecznych między nimi, czyli przebieg codziennych kontaktów służbowych między ich przedstawicielami. Dystans społeczny, wskaźnik relacji międzyklasowych, przejawia się m.in. w odmiennym traktowaniu członków klasy własnej i obcej. Im bardziej różni się nastawienie do członków własnej klasy od nastawienia do członków innej klasy społecznej, tym dystans społeczny między tymi klasami jest większy. Jak to się ma do alienacji klasowej? Alienacja klasowa istnieje wtedy, gdy jakieś zachowania członków klasy A powodują doznania alienacyjne członków klasy B i zarazem członkowie klasy A unikają takich zachowań w odniesieniu do członków własnej klasy społecznej. Definicję tę zastosujemy wyłącznie do analizy porównawczej stosunków między kierownikami i wykonawcami w przedsiębiorstwach prywatnych i państwowych.

Członkowie klasy kierującej są relatywnie mniej uprzedmiotowieni niż wykonawcy. Praca jest, co prawda, królestwem konieczności, ale pracy kierowników towarzyszy mniej ograniczeń w zakresie autonomii i wolności. Im rzadziej wobec danej grupy są stosowane elementy demokratycznego stylu kierowania i im częściej podlega ona ogólnym decyzjom, tym bardziej uprzedmiotowieni i wyalienowani są jej członkowie.

Ponieważ liczba kierowników w próbie przedsiębiorstw wynosiła jedynie 96 osób, bardziej wiarygodne będzie udokumentowanie badanego zjawiska na

większej liczbie osób. W tym celu sięgniemy do wyników badań uzyskanych na podstawie ankiety szkolnej. Z próby 912 osób aktywnych zawodowo wybrano osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach (pominięto administrację, służby mundurowe, rolnictwo itp.). Wyselekcjonowana próba liczyła 718 osób, w tym 359 osób kierujących pracą innych ludzi.

Tabela 2. Opinie kierowników i podwładnych na temat metod kierowania bezpośredniego zwierzchnika w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych (% odpowiedzi „często” + „bardzo często”; N = 718)

	Zachowania zwierzchnika realizowane często + bardzo często (%)		
	skłania do wysuwania własnych pomysłów	skłania do dyskusji i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	kieruje się wyłącznie własnym uznaniem
Opinie kierowników na temat metod kierowania ich przełożonych. Firmy prywatne	42,7	41,3	38,5
Opinie szeregowych pracowników na temat metod kierowania ich przełożonych. Firmy prywatne	30,4	30,7	50,9
Opinie kierowników na temat metod kierowania ich przełożonych. Firmy państwowe	44,8	38,8	47,6
Opinie szeregowych pracowników na temat metod kierowania ich przełożonych. Firmy państwowe	43,5	35,0	45,1

W przedsiębiorstwach państwowych różnice między opiniami kierowników i niekierowników są nieistotne statystycznie. W przedsiębiorstwach państwowych mamy do czynienia z ujednoliconymi metodami kierowania – kierownikami i szeregowymi pracownikami rządzi się w taki sam sposób. W przedsiębiorstwach prywatnych jest odwrotnie – inaczej kieruje się kierownikami, inaczej pozostałymi pracownikami, więc w badaniu opinie kierowników i szeregowych pracowników różnią się od siebie. Ostatnia kolumna tabeli pokazuje, że w firmach prywatnych nieco rzadziej kieruje się kierownikami w sposób autokratyczny niż ma to miejsce w firmach państwowych.

Wyniki badań w próbie przedsiębiorstw są jeszcze bardziej dobitne. I tak np. w grupie kierowników firm prywatnych 77,2% osób twierdzi, że kierownik skłania do wysuwania własnych pomysłów, podczas gdy wśród ich podwładnych opinia ta ma tylko 46% zwolenników. Kierowanie odgórne oparte na

własnym uznaniu jest doświadczane przez 31,4 kierowników i 50,9 szeregowych pracowników.

W firmach państwowych poziom ograniczenia autonomii i wolności różnych grup pracowniczych jest podobny. W prywatnych kierownicy kierują innymi kierownikami w sposób demokratyczny, zaś wobec szeregowych pracowników częściej stosowany jest styl autokratyczny. Kierowanie kierownikami jest w przedsiębiorstwach prywatnych mniej autokratyczne niż w przedsiębiorstwach państwowych. W firmach prywatnych kierownicy mają więcej autonomii niż ich odpowiednicy w firmach publicznych, a szeregowi pracownicy mniej autonomii niż pracownicy firm publicznych. Zjawiska te są dokumentowane rezultatami uzyskanymi w dwóch różnych próbach badawczych, co skłania do wniosku, że są one względnie trwałe i uniwersalne. System społeczny przedsiębiorstw państwowych jest bardziej egalitarny niż prywatnych.

Rezultaty badań dowodzą, że w przedsiębiorstwach prywatnych zauważalna jest alienacja o charakterze klasowym. Występują tu podziały na grupy planującą i kierującą oraz wykonawczą. Pracownicy wykonawczy i niepełniący funkcji kierowniczych są traktowani relatywnie bardziej przedmiotowo. Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa państwowe są wolne od alienacji. Jednak jej poziom jest w przedsiębiorstwach państwowych nieco mniejszy i nie tak wyraźnie klasowy.

Spójrzmy teraz na opisywane zjawiska z perspektywy relacji klasowych, z właściwym jej arsenalem metafor dotyczących podobieństwa interesów członków klasy, konfliktowych kontaktów z członkami innych klas, solidarności skierowanej przeciwko innym klasom itp. Odwołajmy się teraz do koncepcji „pola” Pierre’a Bourdieu (Bourdieu, Wacquant 2001) i jego teorii klas. Pole to względnie autonomiczna dziedzina życia o specyficznych praktykach i właściwym sobie układzie stosunków między uczestnikami. Jest areną walki o możliwe do osiągnięcia korzyści. Pula korzyści jest ograniczona, zatem grupy dominujące uzyskują ich więcej. Korzyści te są zarazem kapitałem do wykorzystania w grze o korzyści na innym polu. Przykłady pól to: gospodarka, oświata, religia, sztuka itp. Więcej korzyści osiąga grupa solidarna, zachowująca się podobnie wobec innych grup, niż niesolidarna. Odnosząc to do naszych badań, widzimy, że przedsiębiorstwa prywatne są swoistym polem, na którym grupa kierująca uzyskała wyraźną dominację nad grupą wykonawców.

Dominacja jest korelatem szerokiego spektrum zjawisk społecznych, ekonomicznych i symbolicznych. Dominacja społeczna polega na wartościowaniu cech i wytworów grupy zdominowanej jako niższych, gorszych, mniej ważnych itp. Jej przejawy to: dystans społeczny, wymaganie demonstracyjnej podległości, okazywanie wyższości, odmowa dyskusji itp. Dominacja ekonomiczna polega na wykorzystaniu władzy w celu zaniżania puli zasobów organizacyjnych, z których korzystają podwładni. W skrajnej postaci przyjmuje postać

wyzysku, czyli pozbawienia podwładnych należnych im uprawnień – np. do urlopu, ośmiogodzinnej pracy, terminowej wypłaty itp. Dominacja symboliczna polega na narzuceniu grupie zdominowanej własnego obrazu świata społecznego, w którym cechy i wytwory grupy zdominowanej są uznawane za mniej wartościowe.

W naszych badaniach zarejestrowaliśmy dominację w sferze społecznej, polegającą na odmiennych metodach komunikowania się kierowników i podwładnych w trakcie realizacji zadań fabrycznych. Kierownicy w grupie własnej – partnerska dyskusja, wobec grupy zdominowanej – odgórne rozkazodawstwo. „Demokracja dla nas, dyktatura dla nich”, przy czym dzieje się to w o wiele bardziej produktywnych firmach prywatnych. W przedsiębiorstwach państwowych, gdzie stosunki między grupą kierującą a resztą pracowników są bardziej egalitarne, produktywność jest mniejsza.

KULTURA JAKO ŹRÓDŁO ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Zaprezentowane dalej rozważania nawiązują do opisu polskiej kultury organizacyjnej zawartego w rozdziale 1. Spróbujmy krótko skomentować ich znaczenie dla opisywanych tu zjawisk. Miejsce Polski na mapie kultur europejskich określa przynależność do katolickiego kręgu kulturowego i wschodnioeuropejskiego systemu gospodarowania. Współcześnie mamy do czynienia z przenikaniem się w polskiej kulturze organizacyjnej archetypów zachowań folwarcznych i wzorów zachowań właściwych dla kultury rynkowej. Realizowanie wzorów typowych dla nowoczesnej gospodarki rynkowej nie ma w polskim społeczeństwie spontanicznego charakteru. Wzory te są czymś odmiennym od utrwalonego rdzenia kulturowego – muszą być wyuczone, a ich stosowanie poprzedzone aktem refleksji. Często taki akt intelektualny poprzedza analiza krytyczna własnego dziedzictwa kulturowego i zachowań współrodaków pielęgnujących tożsamość kulturową i narodową. W tym tkwi trudność przystosowania się takich krajów, jak Polska, do wyzwań gospodarek globalnej i opartej na wiedzy.

Mieszkańcy krajów „przodujących w dziele globalizacji” są w znacznie lepszej sytuacji. Globalizacja opiera się na wzorach kulturowych wytworzonych w tych krajach. Dla ludzi ukształtowanych w tych kulturach dostosowanie się do globalizacji czy gospodarki opartej na wiedzy ma charakter kontynuacji dotychczasowego dziedzictwa kulturowego. Dostosowanie takie ma więc charakter bardziej spontaniczny, nie wymaga pogłębionej analizy otoczenia. Łączy się z relatywnie mniejszą ilością energii psychicznej, wydatkowaną w warunkach większego komfortu psychicznego. Natomiast w krajach importujących nowe wzory kulturowe zużywa się relatywnie więcej energii psychicznej na ich przyswojenie. W efekcie nie starcza jej na wypracowanie innowacji i własnych istotnych propozycji rozwojowych. Z tego względu podział na kraje

przodujące gospodarczo i importujące wzory kultury organizacyjnej jest w miarę trwałe.

Tabela 3. Cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych a metody kierowania; współczynniki korelacji Pearsona

Zachowania kierownicze	Cechy pracowników		Grupy nieformalne, nastawienie kolegów do pracowników występujących z projektami nowych metod i usprawnień pracy				Mam poczucie, że moja wiedza jest wykorzystana
	unikają odpowiedzialności	niechęć do inicjatyw	będą starali się go naśladować	nie wykażą zrozumienia, przyjmą to obojętnie	będą dawali do zrozumienia, że źle robi	będą go unikać	
Skłania do dyskusji i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	Nieistotny	–	0,277	–0,159	–137	–0,123	0,193
Skłania do wysuwania własnych pomysłów	–	–	0,278	–0,178	–	–0,229	0,127
Dbą o poinformowanie pracowników	–	–	0,279	–0,164	–0,132	–0,192	–
Respektuje samodzielność i swobodę działania pracowników	–	–	0,126	–0,176	–0,101	–0,281	0,281
Okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne	0,160	0,161	–	0,180	0,115	–0,207	–0,236
Kieruje się wyłącznie własnym uznaniem	0,209	0,128	–0,157	0,231	0,200	–0,218	–0,107

Spróbujmy teraz wiedzę o polskiej kulturze organizacyjnej zastosować do wyjaśnienia fenomenu badanych przez nas przedsiębiorstw prywatnych. Kategorie kultury organizacyjnej wprowadziliśmy po to, żeby pokazać alternatywne wobec teorii alienacji możliwości wyjaśnienia sposobu kierowania przedsiębiorstwami prywatnymi. Nieprzystosowanie pracowników do gospodarki rynkowej, w myśl tej koncepcji, polega na tym, że zachowują się oni tak jakby odtwarzali archetypy „parobka i dziewczki służebnej” (bierność, brak aktywności intelektualnej i mylenie marzeń z rzeczywistością). Wynika stąd, że tam, gdzie pracownicy są relatywnie słabiej przystosowani do gospodarki rynkowej, skuteczniejsze są ścisły nadzór i odgórne polecenia. Jednym z ważniejszych kryteriów przystosowania kierowników do gospodarki rynkowej jest elastyczność w doborze stylu kierowania. Zależy ona od dobrego dopasowania stylu

do cech pracowników i od nastawienia grup nieformalnych wobec pracy. Podstawą dalszych analiz będą opinie respondentów na temat zachowań pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach². Zamieszczona wyżej tabela zawiera obliczenia dla całej próby, tzn. pracowników i kierowników łącznie.

Im bardziej pracownicy unikają odpowiedzialności i inicjatywy, bym bardziej intensywnie jest realizowany odgórny, w tym także wodzowski sposób kierowania (okazuje władczą pozycję częściej niż to konieczne). Ostatnia kolumna tabeli pokazuje, że kierowanie odgórne nie sprzyja wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej pracowników posiadanej przez pracowników i zwiększa alienację pracy.

Zauważmy, że nastawienie grup nieformalnych znacznie silniej niż cechy pracowników wpływa na dobór stylu kierowania. Pracownicy są, jacy są, ale dopiero, gdy kolektywnie okazują negatywne nastawienie wobec przełożonych, potrzeba odgórnych metod kierowania staje się znacznie silniejsza. Indywidualna chęć współpracy nie wystarczy dla osiągnięcia sukcesu przez zespołowe metody kierowania, o ile nie jest poparta pozytywnym nastawieniem grup nieformalnych. Dla wyjaśnienia tej prawidłowości, odwołam się do zjawiska emergencji, polegającego m.in. na tym, że zachowanie grupy jest nieredukowalne do zachowań osób wchodzących w jej skład. Innymi słowy, jednostka o danych postawach, działająca samotnie, może się zachowywać zupełnie odmienne niż wtedy, gdy działa w grupie. I tak np. zdarza się, że osoby nastawione przychylnie wobec kierowników w grupie wytwarzają odmienne stymulacje skłaniające do solidarnego przeciwstawiania się poleceniom kierownictwa. Demokratyczny styl kierowania wymaga zaangażowanej współpracy zbiorowej. Rezultaty badań dowodzą, że badanych kierowników cechuje elastyczność w doborze stylu kierowania. Odnotujemy zatem, że im bardziej widoczne są pozostałości folwarcznego stosunku do pracy, tym silniej zwierzchnicy sięgają do odgórnych, wodzowskich metod kierowania. Gdy cechy pracowników są bardziej sprzyjające współdziałaniu, a zwłaszcza wtedy, gdy nastawienie grup nieformalnych do inicjatywy i innowacji jest pozytywne, wybierane są demokratyczne metody kierowania. Podsumowując uzyskane rezultaty, powiemy, że metody kierowania są odpowiedzią na kulturę organizacyjną środowisk pracowniczych.

PODSUMOWANIE

Omówiliśmy funkcjonalne i konfliktowe podejście do analizy metod kierowania. Podejście funkcjonalne skupiało się na odpowiedzi na pytanie, jakich metod kierowania należy użyć, aby osiągnąć cele organizacyjne. W ra-

² W celu uwiarygodnienia diagnozy przeprowadzono analizę odpowiedzi kierowników i pracowników na pytania o zachowania pracownicze. Odpowiedzi były podobne, co jest argumentem na rzecz zbieżności opinii respondentów ze stanem faktycznym.

mach podejścia konfliktowego szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, czy metody kierowania są następstwem czynników politycznych, tj. alienacji i różnic klasowych.

Dobór metod kierowania w badanych przedsiębiorstwach jest podyktowany zarówno czynnikami pragmatycznymi, jak i politycznymi. Czynniki pragmatyczne to konieczność realizacji celów oraz przezwyciężenia niesprzyjających wzorów kulturowych i związanych z nimi zachowań pracowniczych. Czynniki polityczne to przede wszystkim alienacja klasowa, czyli używanie przez kierowników odgórnych metod kierowania do podporządkowania sobie klasy wykonawców. Która grupa czynników ma większe znaczenie, dowiemy się w następnym rozdziale.

ALIENACJA, KULTURA I STOSUNKI KLASOWE W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

WSTĘP

Analizy zawarte w poprzednim rozdziale doprowadziły do konkluzji, że zróżnicowanie metod kierowania może wynikać zarówno z powodów pragmatycznych, jak i dążeń klasowych. W konsekwencji pojawiło się pytanie o to, co działa silniej, która z tych interpretacji obejmuje większą liczbę przypadków? W tym rozdziale spróbuję na to odpowiedzieć. Najpierw rozpatrzmy zagadnienie alienacji pracy, a następnie jej korelacje z własnością firmy i czynnikami pragmatycznymi. Nasze wnioski będą podstawą do postawienia kilku nowych problemów o zasięgu znacznie szerszym od kontekstu pracy w fabryce. Kwestie te, zasygnalizowane w dwóch poprzednich rozdziałach, nie doczekały się takiego rozwiązania, na jakie zasługują. Rezultaty badań dowodzą, że w firmach prywatnych poziom alienacji klasowej jest większy niż w przedsiębiorstwach państwowych. Wraz z ekspansją firm prywatnych oczekiwać należy upowszechnienia w społeczeństwie właściwych im stosunków klasowych oraz alienacji. Wiemy skądinąd, że alienacja to coś złego, ale wiemy także, że firmy prywatne są bardziej efektywne i że nie całe zło alienacji wynika z odgórnego przymusu. Są takie zjawiska, które zasługują na miano alienujących i są następstwem świadomych wyborów życiowych. Podobne niejednoznaczności towarzyszą stosunkom klasowym. Klasy społeczne biorą się niewątpliwie z dominacji, powstaje jednak pytanie, czy wykryty poziom dominacji w całości przypisać należy usiłowaniom klasy dominującej, czy może są takie zjawiska klasowe, które są niezależne od jej usiłowań. W celu rzucenie światła na tę problematykę, sięgnę do socjologii wiedzy i zarysuję kilka możliwych przesłanek dominacji symbolicznej.

ALIENACJA I KULTURA ORGANIZACYJNA A DOBÓR METOD KIEROWANIA

Dalsze rozważania poświęcone będą próbie odpowiedzi na pytanie, które podejście lepiej wyjaśnia zróżnicowanie metod kierowania – kulturowe czy polityczne? Pytanie to przełożymy na bardziej szczegółowe pytania wskaźnikowe:

Czy kierownicy firm prywatnych używają władzy autokratycznej do zwiększenia dominacji klasowej nad wykonawcami i w ten sposób zwiększenia alienacji?

Czy może kierownicy używają autokratycznego stylu kierowania, by drogą odgórnych poleceń narzucić pracownikom bardziej produktywne metody postępowania?

Jest prawdopodobne zarówno, że istnieje kierownik używający władzy wyłącznie dla zdominowania podwładnych, jak i taki, któremu władza służy jedynie dla osiągnięcia większej wydajności. Pomiędzy lokują się wszyscy pozostali, używający władzy na rzecz realizacji obu tych celów w różnych proporcjach. Spróbujmy teraz zastanowić się nad tymi proporcjami.

W tym celu porównam skuteczność badawczą podejść kulturowego i politycznego (alienacyjnego i klasowego). Na rzecz lepszej efektywności podejścia politycznego przemawia to, że w przedsiębiorstwach prywatnych alienacja jest zdecydowanie większa niż w publicznych. Może być jednak tak, że własność firmy nie ma znaczenia, dlatego iż większa efektywność pracy w warunkach kulturowo niesprzyjających musi być wymuszona odgórnymi nakazami i ścisłą kontrolą ich wykonania. Prowadzi to nas do przypuszczenia, że firmy prywatne są bardziej efektywne, ponieważ są autorytarnie zarządzane. A zatem alienacja jest większa nie dlatego, że dana firma jest prywatna, ale dlatego, że jest lepsza. Na gruncie podejścia politycznego, sformułujemy konkurencyjną tezę – że autokratyzm jest większy nie dlatego, że cechy pracownicze i grupy nieformalne mają negatywne nastawienie, ale dlatego, że dana firma jest prywatna.

W celu sprawdzenia tych prawidłowości, skonstruowano równania regresji, w których zmiennymi wyjaśnianymi były kolejno: uczestnictwo w decyzjach oraz wykorzystanie wiedzy w procesie pracy. Zmiennymi wyjaśniającymi były: cechy pracowników, nastawienie grup nieformalnych oraz własność firmy.

Tabela 1. Wskaźniki alienacji a własność, cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych

Wskaźniki alienacji	Zmienne wyjaśniające	% wyjaśnionej wariancji $R^2 \times 100\%$
Poczucie uczestnictwa w decyzjach	Prywatna własność firmy	3,3
	Własność+ cechy pracowników + nastawienie grup nieformalnych	9,7
Poczucie, że wiedza jest wykorzystana w podejmowaniu decyzji	Prywatna własność firmy	2,1
	Własność+ cechy pracowników + nastawienie grup nieformalnych	8,2

W przypadku poczucia uczestnictwa w decyzjach własność „wyjaśnia” 3,3% wariancji zmiennej wyjaśnianej. Gdy dodamy do własności cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych, wariancja „wyjaśniona” wzrasta niemal do 10%. Cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych o wiele lepiej niż własność „wyjaśniają” poczucie uczestnictwa w decyzjach. Podobnie rzecz się ma z poczuciem wykorzystania wiedzy. Poziom alienacji pracowników jest w firmach prywatnych większy niż w państwowych. Jednak wyrażenie większe znaczenie dla wystąpienia alienacji lub dla jej braku mają cechy

pracowników i nastawienie grup nieformalnych. Pierwszoplanowym czynnikiem alienacji jest konieczność przezwyciężenia przez kierownictwo nie-sprzyjających elementów kultury organizacyjnej (negatywnego nastawienia pracowników i grup nieformalnych). Alienacja jest pochodną relatywnie większej elastyczności kierowników firm prywatnych w doborze metod kierowania. W procesie wyjaśniania alienacji własność nie może być jednak pominięta. Jej wpływ jest mniejszy, ale statystycznie istotny.

Wysunięte wcześniej przypuszczenie, że „alienacja jest większa nie dlatego, że dana firma jest prywatna, ale dlatego, że jest lepsza”, ma lepsze potwierdzenie statystyczne niż sąd konkurencyjny – większa alienacja, bo firma prywatna. Możemy stwierdzić, że obrazuje większościową tendencję. W firmach prywatnych odgórna władza służy częściej kierownikom do zwiększenia wydajności niż do zdominowania podwładnych.

Dla dopełnienia obrazu musimy dopuścić możliwość, że folwarczność dotyka także kierowników. Są takie przypadki, że odgórny styl kierowania nie wynika ani z pragnienia dominacji, ani z dążenia do efektywności, ale z cech osobowości stanowiących odtworzenie archetypu ekonoma. Nie jest to jednak tendencja większościowa – wcześniej mogliśmy się przekonać o elastyczności postaw badanych kierowników.

Jak widać, doskonałości produkcyjnej nie da się oddzielić od alienacji. Produktywność w tym przypadku osiąga się drogą odgórnego narzucania i programowania zachowań proefektywnościowych. Wśród bezmiaru alienacji pracowników **istnieje „pula alienacji”, będąca wyłącznie następstwem konieczności realizacji celów organizacyjnych.** Z omawianych tu dwóch ujęć lepiej wyjaśnia różnicowanie metod kierowania ujęcie kulturowe.

ALIENACJA – EMPIRYCZNE PRZESŁANKI I TEORETYCZNE NIEKONSEKWENCJE

Spróbujmy teraz porównać firmy prywatne i państwowe, by wyprowadzić kilka wniosków na temat produktywności, alienacji i klas społecznych. Uzyskane rezultaty badań upoważniają do utworzenia następującego równania. Po jednej stronie firmy państwowe plus mniejsza produktywność, plus mniejsza alienacja. Po drugiej – firmy prywatne plus większa produktywność, plus większa alienacja. Kierownicy obu rodzajów firm działają w tej samej polskiej kulturze organizacyjnej, czyli *ceteris paribus* takie same decyzje pociągają takie same następstwa w zachowaniach podwładnych. Równanie pokazuje, że jeśli po stronie firm państwowych chcielibyśmy podnieść produktywność, to musiałaby wzrosnąć też alienacja. W firmach publicznych i prywatnych w takim samym stopniu trzeba przezwyciężać pozostałości kultury folwarcznej, poprzez odgórne instrukcje i egzekwowanie ich wykonania. Wśród badanych firm są takie firmy państwowe, w których kierownicy raczej tego nie robią. Kierownicy tych firm wybierają mniej pracochłonny i bardziej towarzyski sposób kierowania i stąd pochodzą mniejsza alienacja i produktywność.

Czytelnikowi tych uwag może nasunąć się zastrzeżenie natury metodologicznej, dotyczące niejasności w definiowaniu relacji między alienacją a cechami pracowników. Stwierdziliśmy, że alienacja to niezgodność tego, co powinno być zgodne, i zmuszanie do tego, co niechciane. Stwierdziliśmy też, że alienacja jest wynikiem separowania pracowników od procesu decyzyjnego. Powstaje problem, co zrobić z pracownikami, którzy nie chcą ujawniać własnych opinii i wolą być kierowani.

(W próbie przedsiębiorstw osób takich jest 52%, wśród pracowników z wyższym wykształceniem – 27%). W ich przypadku kierownik włączający pracowników do decydowania zachowuje się niezgodnie z oczekiwaniami, przeciwstawia się i zmusza do zachowań niechcianych. Używa władzy przeciwko pracownikowi, powoduje alienację. Z drugiej strony, alienacja ma miejsce także wtedy, gdy pracownicy są odseparowani od procesu decyzyjnego. Jak na tych przykładach widać – pracownik może się czuć wyobcowany i wtedy, gdy kierownik skłania go do uczestnictwa w decyzjach, jak i wtedy, gdy tego nie robi.

W niektórych sytuacjach obserwacja zachowań prowadzi do wniosku, że alienacja jest pojęciem wewnętrznie sprzecznym. Zanim jednak wyrazimy zdziwienie, że nikt do tej pory tego nie zauważył, musimy wziąć pod uwagę, że immanentnym składnikiem definicji alienacji jest opisany wcześniej ideał etyczny wiążący to pojęcie z istotą gatunkową człowieka i twórczą osobą ludzką. Klasyczne rozumienie alienacji polega na szukaniu zgodności lub niezgodności zachowań z ideałem etycznym zawierającym definicję tego, co dla ludzi jest dobre (dobra jest twórcza praca). Problem pojawia się wtedy, gdy ludzie wolą pracę odtwórczą.

Konstrukcja wspomnianego ideału etycznego opiera się na dość szczególnych założeniach. Przywołać tu można socjologizm starożytny Arystotelesa – społeczne uwarunkowania ludzkich zachowań odwołują się do metafory *tabula rasa*. Później metaforę tę znajdujemy w pracach Locke’a, natomiast metody jej praktycznego zastosowania w *Emilu* J.J. Rousseau. Człowiek w momencie urodzenia jest niezapisaną tablicą. Na niej „społeczeństwo pisze” to, co dla danego człowieka przeznaczyło. Jednym ludziom społeczeństwo daje więcej tego, co dobre, innym tego, co złe. Zachowanie człowieka jest pochodną tych zapisów. Jeżeli spotyka go więcej dobrego, to i on się dobrze zachowuje, jeżeli spotyka go więcej złego, zachowuje się źle. To, jaki człowiek jest, nie zależy od niego, ale od społeczeństwa. Niezależnie od tego, co sądzimy na temat tego wniosku, zaakceptujmy go dla celów analitycznych. Podobny sposób rozumowania spotykamy u klasyka badań nad alienacją – Karola Marksa – z tym jednak, że on przyczynę takiego a nie innego ukształtowania skłonności ludzkich upatruje w warunkach ekonomicznych. Kluczowym czynnikiem alienującym jest zarówno u Marksa, jak i u Rousseau własność prywatna. Spróbujmy teraz poddać analizie teorię alienacji, posługując się właściwymi jej założeniami i definicjami.

Trwałe opresyjne warunki społeczne kształtują człowieka w taki sposób, że jego aktywność ogranicza się do zaspokojenia potrzeb biologicznych. Powiemy o nim, że ma fałszywą świadomość. Osobnik taki nieprawidłowo postrzega świat i dąży nie do tego, co jest dla niego rzeczywiście dobre. Sformułowania te, przyznać trzeba, przyniosły wiele zła w Europie Wschodniej, i nie tylko. Były one totalitarnym argumentem uzasadniającym konieczność odgórnego nakazania ludziom, żeby uznali jakiś stan rzeczy za dobry¹, mimo że wszystkie zmysły mówiły im, że jest on zły. Jak widać, wyjaśnianie zjawisk przez odwołanie się do teorii zbudowanych wokół normatywnych modeli jest zawodne, co więcej – może mieć tautologiczny charakter.

I tak np. uznajemy, że stan rzeczy X jest dobry dla ludzi, ale Jan twierdzi, że nie dla niego, zatem Jan ma fałszywą świadomość. Jeżeli tak, to każdy, kto twierdzi, że X nie równa się dobro, ma fałszywą świadomość, a zatem, zdanie $X = \text{dobro}$ jest zawsze prawdziwe niezależnie od tego, co ludzie na ten temat sądzą.

Zważmy jednak, że bardzo mało jest w historii myśli społecznej i religijnej przykładów doktryn, które by były wolne od tautologii i nie były nadużywane do czynienia zła. Dlatego nie powinniśmy odrzucać także koncepcji „świadomości fałszywej”. Tym bardziej że znajduje ona potwierdzenie empiryczne w naszych badaniach. Jakże? Jak pamiętamy z rozdziału 2, koncepcja potrzeb Masłowa powstała w efekcie obserwacji ludzi chorych organicznie i duchowo. Badacz stwierdził, że przyczyną chorób jest niedobór zasobów materialnych, przeżyć intelektualnych i afiliacyjnych. Gdyby nie było niedoborów, nie byłoby choroby. Likwidacja tych niedoborów jest obiektywnie dobra, a ich istnienie jest obiektywnie złe. W trakcie omawiania rezultatów badań stwierdziliśmy, że pracownicy przedsiębiorstw prywatnych słabiej odczuwają potrzeby samo-realizacyjne niż pracownicy firm państwowych. Na skutek bowiem warunków społecznych pracownicy firm prywatnych zaniżyli aspiracje intelektualne. Na tle pracowników firm państwowych ich zachowanie bardziej odbiega od ideału etycznego osoby ludzkiej, zaś stan ich świadomości można uznać za relatywnie bardziej fałszywy. Jak widać, zachowania na pozór sprzeczne z teorią alienacji wcale takie nie są. Z tym jednak, że alienacja nie jest tu stwierdzona empirycznie, ale wyprowadzona dedukcyjnie.

Fałszywa świadomość nie jest pojęciem pustym, ponieważ jest następstwem złych warunków, w jakich przebiega rozwój ontogenetyczny znacznej części ludzi (życie danego osobnika od momentu urodzenia). Gdyby nie było złych warunków życiowych, nie byłoby fałszywej świadomości. W tym miejscu, uważny czytelnik mógłby zauważyć, że twierdzenie to jest niezgodne z wnioskami zawartymi w rozdziale o stylach kierowania. Wykazano tam, że są tacy pracownicy (i jest ich niemało), którzy mają demokratycznych kierowników, a mimo to wołają niewymagających uczestnictwa w decyzjach. Warunki społecz-

¹ Pojęcie dobra było konsekwencją uznanych założeń filozoficznych.

ne są dobre, a mimo to pojawia się fałszywa świadomość. Można powiedzieć, że skazy na osobowości są tu efektem jakichś wcześniejszych doświadczeń, polegających na uczestnictwie w „złym społeczeństwie”. Skoro tak, to gdy zaoferujemy takim ludziom warunki niealienujące, będą się czuli zagubieni i sfrustrowani. Możemy jednak odwołać się do teorii socjalizacji i stwierdzić, że po pewnym czasie ludzie nabędą postaw i motywacji właściwych dla „sytuacji dobrej” i pozbędą się fałszywej świadomości. Jak długo to może trwać? Jak długo może czekać kierownik stosujący uczestniczący styl kierowania wobec pracowników biernych intelektualnie? Jeżeli pracownicy kilkadziesiąt lat socjalizowali się w „złym społeczeństwie”, to ilu lat „dobrej pracy” potrzeba, aby to przezwyciężyć? A przecież w pracy rezultaty są konieczne natychmiast.

Jak widać, może się zdarzyć, że poprawne logicznie wnioskowanie na kategoriach ogólnych jest dość zawodne, gdy próbujemy z niego wyprowadzić zalecenia praktyczne. Dobra filozofia nie zawsze prowadzi do dobrej praktyki.

Długotrwałe doświadczanie przez ludzi bodźców ograniczających osobę ludzką do organizmu biologicznego wymaga skomplikowanej terapii, która zniweluje złe doświadczenia i skieruje człowieka na drogę mądrości. Jednak nie ma gwarancji, że nawet po terapeutycznym przezwyciężeniu złych doświadczeń aktywność intelektualna będzie realizowana w miejscu pracy. Nie u wszystkich ludzi praca ogniskuje najważniejsze ambicje życiowe. Na przykład z badań Friedmanna nad pracownikami taśmowymi wynika, że niektóre kobiety były zadowolone z pracy taśmowej dlatego, że wykonując bezmyślne, powtarzalne ruchy rękami, mogły jednocześnie myśleć nad problemami rodzinnymi (Friedmann 1967). Uwagi te znacznie komplikują nasze rozważania o naturze alienacji pracy, skoro widzimy, że nawet gdyby rozwój ontogenetyczny przebiegał w „dobrym społeczeństwie”, aspiracje do współdecydowania mogłyby się nie pojawić. Mimo zaistnienia „dobrego społeczeństwa” też istniałyby alienacja oraz fałszywa świadomość.

Komplikuje to nasze analizy. Poprzednio na drodze logicznego wnioskowania doszliśmy do wniosku, że alienacja jest pojęciem uniwersalnym i że fałszywa świadomość ma swoje empiryczne odpowiedniki. Jednak, gdy tezy te opatrzyliśmy wynikami badań, okazało się, że poprawność logiczna na poziomie kategorii ogólnych to za mało, by na poziomie empirycznym otrzymać zdania niesprzeczne i prawdziwe. Stało się tak dlatego, że nazbyt pochwytliwie uznaliśmy, że kategorie ogólne odnoszą się do wszystkich ludzi w takim samym stopniu i w tym samym czasie. Na przykład kategoria fałszywej świadomości ma swoje empiryczne odpowiedniki, ale nie jesteśmy w stanie stwierdzić, czy usunięcie jej przyczyn rzeczywiście zaowocuje „świadomością prawdziwą” w miejscu pracy. U niektórych ludzi świadomość prawdziwa może się uzewnętrzniać tylko w środowisku poza pracą.

Wróćmy teraz do poznawczej zawartości przeprowadzonych tu analiz. Okazuje się, że trwanie przy założeniu, że społeczeństwo jest wyłączną

przyczyną zachowań jednostkowych, jest zawodne. Lepiej do rezultatów badań dopasowane jest stwierdzenie, że ludzkie zachowania są efektem indywidualnych decyzji. Czy to oznacza, że społeczeństwo nie kształtuje ludzi? Oczywiście kształtuje. Oba opisane tu twierdzenia są konwencjami statystycznie uzasadnionymi nie dość precyzyjnie. Mogą służyć odpowiedzi na pytanie, ile zachowań danego osobnika jest pochodną własnego wyboru, a ile wpływu społecznego. Lub na pytanie, ilu ludzi kieruje się własnym wyborem, a ilu tylko odtwarza to, co im wpojono w trakcie socjalizacji.

Przyjęcie konwencji o aktywnej roli jednostki i oparcie na niej badań nad alienacją prowadzi do uzyskania lepszej wiedzy o obserwowanych zachowaniach ludzi. Lepszej w takim znaczeniu, że to, co widzimy, możemy objaśnić za pomocą zdań nietautologicznych i kategorii niesprzecznych.

Alienacja pracy istnieje tam, gdzie znacząca część pracowników deklaruje brak wpływu na to, co się z nimi w pracy dzieje. Jest wbudowana w struktury organizacyjne, a jej „wielkość” jest zmienna. Może być wywołana niedopasowaniem kulturowym. Tam, gdzie są niesprzyjające uwarunkowania kulturowe i gdzie dąży się do ich przewyciężenia (np. kultury folwarcznej) – jest większa. Jej poziom zależy od zachowań pracowników – mniejszy tam, gdzie są oni bardziej aktywni intelektualnie i większy tam, gdzie tacy nie są. Rezultaty badań potwierdzają niedeterministyczne i aktywistyczne poglądy filozoficzne. Pokazują, że tak – wydawałoby się – silnie zdeterminowane organizacyjnie zjawisko, jak alienacja pracy, zależy także od zachowań ludzi poddanych alienacji.

ALIENACJA, KLASY SPOŁECZNE I SYMBOLICZNA DOMINACJA

Zwykle w socjologii o klasach mówimy wtedy, gdy jedna grupa ma władzę nad inną i ogranicza jej wolność w dążeniu do pozyskania dóbr społecznie pożądaných. Z poprzedniego rozdziału wiemy, że klasy wiążą się z dominacją ekonomiczną, społeczną i symboliczną. Związek alienacji ze stosunkami klasowymi polega na tym, że im większa alienacja, tym większa dominacja klasy kierującej nad klasą wykonawców. Można by odnieść wrażenie, że dominacja klasowa jest efektem swoistej zмовы albo co najmniej solidarności klasy kierowniczej w realizacji strategii nakierowanej na zdominowanie klasy podporządkowanej. Tak może być, ale nie zawsze tak jest. Z referowanych tu badań wynika, że stosunki klasowe w przedsiębiorstwach tworzą się w następstwie codziennych praktyk organizacyjnych i mają „naturalny charakter”. Nadbudowują się one nad oczywistą nierównością umiejętności i kwalifikacji. Podział na tych, którzy wiedzą, co i jak zrobić, i na tych, którym trzeba to powiedzieć, jest oczywistym źródłem nierówności statusu. Równie oczywiste jest, że towarzyszy temu nierówność udziału we władzy organizacyjnej – trudno, by miał ją ktoś, kto nie wie lub wie mniej o tym, co i jak robić. Może się też zdarzyć, że w trakcie komunikowania odgórnych instrukcji wykonawcy

potrzebują dalszych wyjaśnień spraw uznanych przez autorów instrukcji za oczywiste. Kierownicy nabierają wówczas przekonania o niższości wykonawców, ponieważ brakuje im przymiotów umysłu, które oni posiadają. Pomińmy teraz adekwatność tych przekonań, przyjmując, że zdarzają się takie sytuacje, w których nie ulega ona kwestii. W każdym razie, dystans społeczny pogłębia się i przesycą wszelkie kontakty między członkami obu klas.

Spróbujmy teraz skonfrontować te stwierdzenia z wynikami badań. Nieco więcej niż połowa pracowników oczekuje ogólnych instrukcji od kierowników. Kierownicy w firmach prywatnych są bardziej elastyczni niż w państwowych, lepiej dopasowują się do tych oczekiwań, w efekcie wytwarza się relatywnie większa nierówność statusu i większy dystans społeczny. Założmy teraz, że pracowników intelektualnie biernych jest mniej, np. 27%². Przy danej elastyczności kierowniczej, zmaleje wtedy liczba osób ogólnie kierowanych i wzrośnie liczba osób kierowanych demokratycznie. Tym samym zmaleje nierówność statusu i zmniejszy się dystans społeczny między członkami klasy kierowniczej i wykonawczej. Naturalną kolejną rzeczą relacje klasowe staną się mniej opresyjne. Jak widać, stosunki klasowe kształtują nie tylko usiłowania klasy dominującej, ale także zachowania i cechy przedstawicieli klasy wykonawców.

Niejasności towarzyszą interpretacji pojęcia „dominacji symbolicznej”. Można by odnieść wrażenie, że dominacja symboliczna jest wtedy, gdy jedna z klas narzuca drugiej nieprawdziwy obraz świata. Czyli działania klasy A powodują, że klasa B ma fałszywą świadomość. Zdanie to posiada swoje odpowiedniki na gruncie wielu poglądów naukowych i ideologii. I tak np. teologowie mówią o cywilizacji śmierci, która narzuca fałszywy obraz tego, co dobre albo złe. W efekcie ludzie mają fałszywą świadomość dobra i zła. Postmoderniści z kolei twierdzą, że nierówności władzy są źródłem fałszowania wiedzy. Odpowiedzialni za to są ludzie mający władzę i finansowani przez nich ludzie nauki. Tworzą oni i upowszechniają (np. ucząc młodzież) tylko taką wiedzę, która uzasadnia i podtrzymuje przywileje naukowców i ich mocodawców. Jest to wiedza utrzymująca i utrwalająca dotychczasowe stosunki władzy. Wiedza dostarczana ludziom nieposiadającym władzy jest fałszywa i nie zdają sobie oni sprawy ani z tego, że należy świat zmienić, ani z tego, jak to zrobić.

Te naukowo uzyskane stwierdzenia znajdziemy także wśród zdroworozsądkowych przekonań o archetypowym charakterze. Archetypowa świadomość ludowa od dawna operuje motywem wiedzy ukradzonej przez moźnych i schowanej przed ludem. W bajkach różnych narodów na czarodziejskiej górze ukryty jest rebus, po rozwiązaniu którego świat staje się lepszy. Czasami uczynienie dobra poprzedza odnalezienie trzech zaklęć, albo odszukanie wrózek znających odpowiedzi na trzy pytania etc. W trakcie badań terenowych zauważyłem w klasach ludowych podobne poglądy o istnieniu wiedzy ukrytej.

² Jest to udział osób biernych intelektualnie w grupie pracowników z wyższym wykształceniem.

Niektórzy ludzie wierzą w istnienie takich przepisów prawa, których znajomość umożliwia pozalogiczne kojarzenie argumentów w celu uzyskania tego, co na gruncie znanych przepisów jest nie do uzyskania. O przepisach tych wiedzą prawnicy i niektórzy inteligenci, ale ukrywają tę wiedzę przed ludźmi.

Ograniczanie dostępu do informacji przez władzę występuje z różną intensywnością. I tak np. w Chinach ukrywano informacje o klęskach przyrodniczych, ponieważ uważano je za oznakę odwrócenia się niebios od monarchy. W Europie instytucje cenzury kościelnej i potem komunistycznej tak selekcjonowały informacje, by na gruncie wiedzy w ten sposób wytworzonej w umysłach ludzi niemożliwe było skonstruowanie idei kontestujących istniejący stan rzeczy. We współczesnych przedsiębiorstwach dość powszechne są dążenia do separowania pracowników od wiadomości o różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Niezależnie od tego, jaki był przedmiot badań – archetypy, dociekania naukowe czy praktyka społeczna – na każdym z tych pól badawczych wykryliśmy uniwersalną prawidłowość – władza manipuluje wiedzą (zwłaszcza ekonomiczną i polityczną), a brak kontestacji istniejącego porządku społecznego jest efektem skuteczności tych usiłowań. Porządek społeczny trwa dlatego, że ludziom wpojono wiedzę fałszywą.

Chciałbym teraz zwrócić uwagę na daleko idącą zbieżność archetypów, wiedzy ludowej i postmodernistycznej wiedzy naukowej. Pesymista mógłby powiedzieć, że pogląd mówiący o wyższości nauki nad wiedzą potoczną jest nieprawdziwy. Są to dwa rodzaje wiedzy o tej samej treści i równej wartości. Z drugiej strony, twórca koncepcji archetypów Jung twierdził, że ich wpływ na zachowania ludzi maleje wraz z upowszechnieniem się oświaty i wiedzy naukowej (Jung 1997). Co jednak począć, gdy archetyp, pokrywa się z wiedzą naukową? Możliwa jest następująca trajektoria: najpierw wiedza naukowa wyodrębnia się z magii i stopniowo oddala się od archetypu potem robi zwrot w kierunku powrotnym i za sprawą postmodernizmu znowu pokrywa się z archetypem.

Przyjmując optymistyczny punkt widzenia, że rozwój wiedzy nie jest pojęciem pustym, pozostaje nam jedynie przyjąć, że rozwój nauki ma charakter kołowy, a nie linearny. Taka interpretacja poznania ludzkiego została wypracowana na gruncie azjatyckich systemów filozoficznych, np. konfucjanizmu czy buddyzmu zen. Jeżeli tak, to zbieżność twierdzenia naukowego z archetypem nie może oznaczać nic innego, jak tylko taki rozwój nauki, który pokonał wszelkie możliwe zafałszowania, dotarł do źródeł wiedzy i osiągnął pełne poznanie. Zarazem jest to kres poznania, przynajmniej w zakresie wiedzy o dominacji symbolicznej. Opisałem tu pewien sposób wnioskowania o zjawiskach społecznych, który, choć logicznie poprawny, prowadzi do bałamutnych konkluzji. Takie jest stwierdzenie o końcu poznania, jak też przekonanie, że archetyp jest tyle samo wart, co wiedza naukowa. Gdyby tak było, to np. do tego, żeby móc przewidzieć dalsze losy naszego miejsca pracy, lepszym

narzędziem byłyby sny czy lokalne bajki³ ludowe niż modele ekonometryczne. Na zakończenie tych uwag dodam, że jak dotąd, europejska filozofia społeczna oparta jest na kartezjańskim paradygmacie, na gruncie którego linearny charakter wiedzy naukowej jest oczywisty.

Opisane wyżej przykłady są tak dobrane, aby zilustrować rozpowszechniony sposób analizy dominacji symbolicznej, prowadzony na podstawie wieloznacznych kategorii (świadomość fałszywa) i nastawiony na usilne wykrycie związku między wyjaśnianym zjawiskiem a jakimiś interesami grupowymi.

Oczywiście taki sposób postępowanie nie jest błędny *a priori* i może mieć duże walory heurystyczne, ale tylko wtedy, gdy nie będzie uchodził za uniwersalny.

Jak widać, problem dominacji symbolicznej nie jest ani prosty, ani jednoznaczny. W obiegu publicznym znajduje się niezliczona ilość idei i koncepcji naukowych, z których tylko niektórym można zarzucić manipulatorski charakter. Nawet w naukach społecznych istnieją takie prawa, które są niepodważalne ze względu na ich silny związek z empirią. Twierdzenie: konkurencja sprawia, że producenci bardziej starają się dostosować do potrzeb konsumentów, jest dość dobrym przykładem uniwersalnej prawidłowości, którą trudno zmanipulować czy wypaczyć. Można oczekiwać, że wszelkie mniej ogólne twierdzenia poprawnie wyprowadzone z powyższego prawa ogólnego też będą raczej wiarygodne. Jak to się ma do przemocy symbolicznej i klas społecznych?

W celu odpowiedzi na to pytanie, przyjrzyjmy się dziejom państw dobrobytu. Wraz z ich tworzeniem się rynek pracy poddawano rozlicznym regulacjom. Ich treść była następstwem interesów grup aktualnie kontrolujących władzę ustawodawczą. Na zachodzie Europy duże znaczenie polityczne uzyskały partie robotnicze. W interesie swojego elektoratu uchwały korzystne dla pracobiorców przepisy prawa pracy. Strategie realizowane przez partie i stowarzyszenia pracobiorców były na tyle skuteczne, że np. w Wielkiej Brytanii w latach 60. i na początku 70. płace robotnicze rosły szybciej niż zarobki menedżerskie (Parkin 1979, s. 45–75). W walce klasowej prowadził proletariatus. Widać wyraźnie, że trwanie państwa dobrobytu leżało w interesie klasy robotniczej i części klasy średniej. W latach 70. i 80. nastąpiła deindustrializacja, zmniejszenie się rozmiarów klasy robotniczej i wzrost znaczenia ideologii przedsiębiorczości. Towarzyszyła temu zmiana nastawienia elit politycznych – ku rynkowi i restrukturyzacji. W efekcie zmiany ideologicznej prymat polityczny uzyskały interesy dysponentów środków produkcji, czyli menedżerów. Prymat polityczny wyrażał się m.in. w dojściu do władzy grup interesu i partii realizujących projekty korzystne dla menedżerów. Prymat interesów menedżerskich znajduje odzwierciedlenie finansowe. I tak np. w 1980 r. roczne wynagrodzenie amerykańskiego menedżera (członka zarządu) równało się 42 przeciętnym rocznym płacom robotniczym, w 1990 – 85,

³ Są to dziedziny, w których archetypy są najbardziej widoczne.

a w 2000 r. jeden menedżer zarabiał tyle, ilu 531 robotników (Crystal 2002). Destrukcja państwa dobrobytu leży w interesie menedżerów wyższego szczebla.

Czy zmiana nastawienia publiczności, która w wolnych wyborach udzieliła poparcia elitom popierającym programy promenedżerskie, jest efektem machinacji, polegających na wytworzeniu i upowszechnieniu wiedzy fałszywej?⁴ Zważmy, że *welfare state* – interwencjonizm państwowy – doprowadził gospodarkę do stanu stagflacji – rosła inflacja, ale nie rosło zatrudnienie i wydajność pracy. Po częściowym ograniczeniu *welfare state* i sprywatyzowaniu przedsiębiorstw państwowych wydajność pracy zaczęła rosnąć, a gospodarki wyszły ze stagflacji.

Zatem teza, iż w celu naprawy stanu gospodarki należy zmniejszyć rozmiary państwa dobrobytu, okazała się prawdziwa. Jak widać, istnieje taka wiedza naukowa, która adekwatnie odzwierciedla procesy społeczne i dostarcza racjonalnej wiedzy co do sposobów postępowania w danych warunkach. Powstają w ten sposób stany rzeczy zgodne z interesami jednych grup i niezgodne z interesami innych. Są takie metody postępowania i projekty społeczne, które są produktem wiedzy prawdziwej (racjonalnej) – zarazem zgodne lub niezgodne z różnymi interesami grupowymi. Rozbieżność danego projektu czy idei naukowej z interesem pewnej klasy społecznej wcale nie oznacza, że jest on oparty na wiedzy fałszywej. Jeżeli jakaś klasa społeczna zajmuje niską pozycję w systemie nierówności, ale nie kontestuje porządku społecznego, nie musi to oznaczać, że klasa ta ma fałszywą świadomość i dała sobie narzucić fałszywy obraz świata. Może być tak, że na gruncie istniejącej wiedzy racjonalnej nie da się sformułować projektów zmian wyraźnie dla niej korzystnych.

W obiegu publicznym ścierają się ze sobą argumenty na rzecz różnych rozwiązań. Zgodnie ze specyfiką postrzegania perspektywicznego ludzie są skłonni do silniejszej aprobaty poglądów zgodnych z ich interesami i odrzucania niezgodnych. Nie znaczy to jednak, że poznanie ludzkie jest całkowicie nielogiczne. Logika argumentacji też ma znaczenie, dla jednych ludzi większe, dla innych mniejsze. Może się zdarzyć, że ludzie akceptują jakąś ideę czy pogląd sprzeczny z ich interesami na podstawie siły logicznych argumentów stojących za tym poglądem. Jak widać, dominacja symboliczna nie zawsze opiera się na manipulacji czy narzuceniu siłą, równie często może bazować na logicznej argumentacji. Niektóre grupy społeczne otrzymują pozycję dominującą w darze od historii. Można jednak zapytać, czy te podarki nie są nazbyt szczodre, zwłaszcza że na ogół są czynione kosztem innych grup? Tak może być, i często tak jest. Klasy czy grupy społeczne płynące na fali dziejów korzystają z tego, że argumenty za zatrzymaniem tej fali są nierac-

⁴ Oczywiście nie obyło się bez demagogii. I tak np. Margaret Thatcher w trakcie swej pierwszej kampanii wyborczej apelowała do kobiet, żeby te powstrzymywały mężów od strajków, a przed inflacją broniły się zakupem większych lodówek umożliwiających robienie dużych zapasów. Jednak demagogia nie zawsze jest równoznaczna z tworzeniem wiedzy fałszywej.

jonalne. Argumenty na rzecz kontroli czy zmniejszenia beneficjów są reinterpretowane i przedstawiane publiczności jako próby powstrzymania biegu dziejów. Weźmy globalizację. Prawa ekonomii głoszą, że międzynarodowy podział pracy podnosi wydajność pracy i przysparza korzyści konsumentom. W taki sam sposób działa zmniejszanie międzynarodowych barier handlowych. I rzeczywiście, przenoszenie produkcji do krajów o niższych kosztach produkcji skutkuje wyraźną obniżką cen na rynku odzieżowym czy obuwniczym. Konsumenti zyskują, ale, jak wynika z przytoczonych wcześniej danych, zarobki menedżerów wzrosły ponaddziesięciokrotnie. Czy tyle samo na tych zmianach zyskali konsumenci? Raczej nie.

Globalizacji towarzyszy likwidowanie komórek organizacyjnych czy wręcz pionów funkcjonalnych w firmach globalnych. Czynności dotychczas realizowane w firmie, w ramach tzw. outsourcingu, zlecane są innym firmom. Operacje te zmniejszają koszty tych firm. Ale nie tylko. Ich „odchudzone” zarządy mają mniej pionów funkcjonalnych do nadzorowania, co oznacza, że decyzje wymagają mniej zróżnicowanej wiedzy z różnych dziedzin, także mniej skomplikowanych analiz i wysiłku intelektualnego. „Odchudzona firma” to mniejsza odpowiedzialność i koszt psychiczny kierowania nią. Powstaje zatem uzasadnione pytanie – co więcej waży w decyzjach menedżerskich – troska o wydajność pracy czy o własny komfort psychiczny?

Tytułem przykładu – współwłaścicielka (drugim współwłaścicielem jest mąż) firmy produkującej materiały reklamowe powiedziała mi, że ona i mąż nie zamierzają zwiększać zatrudnienia, mimo że wzrosłaby też rentowność firmy. Nie mają bowiem dużej rodziny i kogo z krewnych mogli, tego już zatrudnili. Obcych ludzi nie zatrudnią, ponieważ trzeba ich bardziej nadzorować. Ewentualny dochód uzyskany dzięki wzrostowi zatrudnienia nie równoważy „zszarżowanych” nerwów. Jak widać, misja i strategia firmy są podporządkowane komfortowi psychicznemu właścicieli. Czy przykład ten obrazuje także nastawienie do celów zarządzania menedżerów firm globalnych?

Oczywiście można argumentować, że wschodnioeuropejski menedżer lokalny i menedżer globalny to dwie różne jakości. Jeszcze kilka lat temu pogląd taki był dość powszechnie używany, gdy objaśniano machinacje księgowe we Wschodniej Europie lokalną specyfiką. Przypadek Enronu i podobnych mu firm globalnych pokazał, że skłonność do poszukiwania łatwiejszej drogi do bogactwa jest dość podobna. Zbliżone powinny też być inne motywacje. Jeżeli tak, to sposób zarządzania opowiedziany przez moją rozmówczynię powinien również być nieobcy menedżerom firm globalnych. Z tym jednak, że pamiętając o różnicach kulturowych, powiemy, że opisane metody zarządzania występują w Europie Wschodniej o wiele częściej.

Przykłady te pokazują, że zachowania kadry menedżerskiej odbiegają od oczekiwań wyprowadzonych z ekonomii czy nauk o zarządzaniu. Pierwszoplanowym celem powinna być rentowność firm, a tak nie jest. Mimo to na gruncie nauk społecznych nie pojawiają się postulaty zastąpienia dotychczasowych właścicieli przez np. państwo, które inaczej ustali cele przedsiębiorstw. Czy brak takich postulatów wynika z wiedzy fałszywej? Oczywiście,

nie. Na gruncie istniejącej wiedzy naukowej, własność prywatna i tak jest bardziej efektywna nawet wtedy, gdy priorytetem jest komfort psychiczny właściciela. Oczywiście to stan obecny. Niewykluczone, że na gruncie przyszłej wiedzy naukowej wyciągnięte zostaną inne wnioski i historia upomni się o zwrot zbyt hojnych podarków, danych menedżerom w latach 80. i 90.

Przeprowadzone analizy pokazują, że dominacja symboliczna to szerokie spektrum zjawisk. Wykazaliśmy, że manipulacja, oszustwo czy wymuszenie to tylko niektóre, ale nie jedyne metody osiągania dominacji symbolicznej. Może być ona także efektem racjonalnej argumentacji. Gdybyśmy chcieli poddać analizie konkretne przejawy stosunków klasowych, natrafimy na isticie gordyjski węzeł przesłanek racjonalnych, manipulacji i oszustw. Proporcje wzajemne tych czynników zależą od konkretnej sytuacji i kultury organizacyjnej. Inaczej proporcje te wyglądają w firmie globalnej, inaczej w polskiej fabryce średnich rozmiarów, a jeszcze inaczej w opisaney wyżej małej wytwórni materiałów reklamowych.

Wróćmy teraz do badanych przedsiębiorstw. Jednym z bardziej oczywistych czynników tworzenia relacji klasowych jest nierówność władzy formalnej (ekonomicznej). Kolejne wyznaczniki relacji klasowych to nierówność w zakresie posiadania wiedzy organizacyjnie użytecznej oraz aktywność lub bierność intelektualna. Kształt stosunków klasowych zależy także od realizowanych strategii grupowych, np. nastawienia nieformalnych grup pracowniczych czy mniej lub bardziej rygorystycznie realizowanego przez kierowników dążenia do zmniejszania udziału płac w kosztach. Odnotujemy także wpływ czynników kulturowych. Tam, gdzie kierownicy są relatywnie „bardziej folwarczni”, stosunki klasowe z punktu widzenia klasy wykonawców będą bardziej opresyjne.

Czynniki te wpływają na to, w jaki sposób w danej organizacji, branży czy gospodarce przejawia się triada dominacji klasowej (społecznej, ekonomicznej, symbolicznej). Wykryto także, że alienacja to nie tylko zachowania klasy dominującej, ale także pracowników. Gdyby byli bardziej inicjatywni, alienacja byłaby mniejsza. Jak widać, pracownicy mają pewien wpływ na rozmiary alienacji (oczywiście rola kierowników jest tu znacznie większa). Trzeba zatem powtórzyć wniosek wysunięty w podsumowaniu poprzedniego fragmentu tych analiz, że rezultaty badań dostarczają poparcia niedeterministycznym i aktywistycznym poglądom filozoficznym.

Uwagi powyższe dotyczyły uwarunkowań zachowań pracowników. A co z kierownikami? W jaki sposób ich zachowania można objaśnić wzorami kulturowymi? Czy wodzowski styl kierowania jest tylko reakcją na zachowania pracownicze? Czy może jego stosowanie także wiąże się z odtwarzaniem przez kierowników archetypów kulturowych? Nie możemy tego wykluczyć.

Uzyskane rezultaty badań sugerują, że w firmach prywatnych często korzystnym cechem pracowniczym i pozytywnemu nastawieniu grup nieformalnych towarzyszą wodzowskie metody kierowania. Prawdopodobnie dlatego, że w grę

wchodzi tu kulturowe nieprzystosowanie kierowników do gospodarki rynkowej. Tak jak niektórym pracownikom przypisaliśmy skłonność do odtwarzania archetypów typowych dla gospodarki folwarcznej – parobka i dziewczki służebnej – tak i kierownikom, zwłaszcza wyższego szczebla, możemy zasadnie przypisać nieuzasadnione odtwarzanie archetypu właściciela folwarku lub ekonoma. Brak instytucji ograniczających władzę kierowników (np. związków zawodowych) sprawia, że część z nich bez miary sięga do folwarcznych metod kierowania (w badanych przedsiębiorstwach prywatnych było 15,5% związkowców, w państwowych zaś 42,9%). Jeżeli kierownicy odtwarzają archetyp folwarczy, to *ceteris paribus* poziom alienacji pracowników jest większy.

METODY KIEROWANIA W ŚWIECIE UWARUNKOWAŃ GLOBALNYCH

Z przeprowadzonych analiz wynika, że różnorodność metod kierowania współwystępuje ze zróżnicowaniem cech pracowników i nastawienia grup nieformalnych. Z poprzedniego rozdziału wiemy, że im lepiej funkcjonuje dana firma albo wydział, tym silniejszy jest związek między stylem kierowania a cechami pracowników i postawami grup nieformalnych. Jednym z ważniejszych czynników sprawczych sukcesu firmy jest elastyczność metod kierowania jej kierowników.

W kontekście tych faktów, wykryte zróżnicowanie stylu kierowania można traktować jako jedną z metod przystosowania przedsiębiorstw do nowoczesnej gospodarki rynkowej. Mamy tu grupę kierującą, która rozpoznaje tendencje zewnętrzne, analizuje je i wnioski z analiz uwzględnia przy podejmowaniu decyzji o celach firmy i metodach ich realizacji. Ponieważ wzory kulturowe i postawy pracowników niezbyt przystają do nowoczesnej gospodarki rynkowej, konieczne zachowania pracownicze muszą być przez kierowników zaprogramowane, przekazane do realizacji i kontrolowane. Rezultaty badań w pełni potwierdziły zasadność tych tez. Podejście kulturowe do analizy procesów kierowania okazało się w pełni uzasadnione.

Z drugiej strony, potwierdziło się też podejście polityczne. Odnotowaliśmy, że metody kierowania różnią się w zależności od tego, do jakiej grupy są adresowane. Mogłoby się wydawać, że jest to jeszcze jeden przejaw pragmatycznej elastyczności kierowników, tym bardziej że wewnątrzorganizacyjne zróżnicowanie zasad zarządzania zasobami ludzkimi wykryto nie tylko w Polsce. I tak np. Gonzalez i Tacorante sprawdzali, czy da się wykryć optymalny zestaw zasad zarządzania zasobami ludzkimi. W rezultacie badań empirycznych, okazało się, że znaczna liczba firm różnicuje metody zarządzania zasobami ludzkimi, w zależności od grupy zawodowej (Gonzalez, Tacorante 2004). W naszych badaniach to zróżnicowanie metod kierowania przybiera jednak nie pragmatyczną, ale polityczną postać. Brak ograniczeń władzy kierowników sprawia, że niektórzy z nich traktują stanowisko kierownicze jako przywilej

władzy nieograniczonej i odtwarzają archetyp kierownika folwarku. W firmach prywatnych odżywiają różnice klasowe. Dokumentuje je tendencja do przyjaznego traktowania przez kierowników członków klasy własnej – kierowniczej – i dystans wobec przedstawicieli klasy podporządkowanej.

Jak widać, zróżnicowanie metod kierowania może wynikać zarówno z powodów pragmatycznych, jak i dążeń klasowych. Jeżeli tak, to pojawia się pytanie, która z tych interpretacji obejmuje większą liczbę przypadków? Pytanie takie jest dyktowane nie tylko zwykłą bezinteresowną ciekawością, ale ma także walory heurystyczne. Odpowiedź poznamy w następnym rozdziale.

Spróbujmy teraz zastanowić się nad uogólnieniem wyników badań nad zróżnicowaniem metod kierowania w przedsiębiorstwach. Nie ulega wątpliwości, że sposób zarządzania polskimi przedsiębiorstwami jest efektem procesów krajowych, jak i towarzyszących globalizacji. Jakie tezy ogólne stąd wynikają? Poniżej naszkicuję kilka możliwości interpretacyjnych. Pochodzą z odmiennych koncepcji teoretycznych, ale każda z nich znajduje potwierdzenie w przytoczonych wcześniej wynikach badań.

1. Wykryta tendencja większościowa stosunkowo najlepiej obrazowana jest przez metaforę „wydłużonej drogi do Ziemi Obiecanej”. W myśl tej metafory, Mojżesz długo bardzo długo prowadził zbiegłych niewolników żydowskich do Ziemi Obiecanej, aby wymarły pokolenia pamiętające stare wzory zachowań i przyzwyczajone do niewolniczego życia. Istniała uzasadniona obawa, że w nowej ojczyźnie odtworzono by to, co było najgorsze w starym miejscu pobytu. Zgodnie z tą metaforą, przejście od komunizmu do kapitalizmu w Polsce jest tym trudniejsze, że w komunizmie nastąpiła rewitalizacja przeżytków feudalnych. Większość pracowników i kierowników jest nieprzystosowana do gospodarki rynkowej. Lepiej zaadaptowani kierownicy skoncentrowani są w przedsiębiorstwach prywatnych – zdecydowanie lepiej funkcjonujących od firm państwowych i akcjonariatu pracowniczego. Kierownicy przedsiębiorstw prywatnych muszą dopasować swoje firmy do nowych instytucji rynkowych, gospodarki opartej na wiedzy i gospodarki globalnej. Jako lepiej przystosowani od reszty pracowników wybierają strategie postępowania polegającą na dokładnym programowaniu i kontrolowaniu zachowań wykonawców tak, aby mieć pewność, że osobnicy nieprzystosowani do nowych reguł gospodarczych nie zepchną firmy w chaos i bankructwo.

2. Zwycięstwo kapitalizmu w Polsce zaowocowało pojawieniem się nowej klasy kapitalistycznej, która realizuje właściwe sobie dążenie do kontroli nad większością pracowników, by zmniejszyć ich presję na płace, a w konsekwencji na koszty, co prowadziłoby do zmniejszenia zysku. Kontrola ta jest realizowana przez odseparowanie możliwie dużej liczby pracowników od działań planistycznych i procesów decyzyjnych oraz konsekwentne zawężanie ich autonomii w procesie pracy. Konieczne dla obsługi procesu pracy jest delegowanie władzy stosunkowo nielicznej grupie kierowników, którym tworzy się bardziej komfortowe warunki pracy, aby łączyć ich interesy z interesami nowo powstającej klasy kapitalistycznej.

3. Zwycięstwu kapitalizmu w walce klasowej na świecie i w Polsce towarzyszyła zmiana jego oblicza społecznego. Tradycyjni kapitaliści, skupiający w swym ręku uprawnienia własnościowe do przedsiębiorstw, odeszli wraz z epoką przemysłową. Nowa twarz kapitalizmu jest ukryta za zasłoną, spoza której wyłaniają się zarysy postaci anonimowych decydentów. Współczesny kapitalizm jest ukoronowaniem drogi do władzy klasy, która do literatury naukowej wprowadził Veblen (1971), a James Burnham (1958) obwieścił początek jej panowania w pracy pod znamienitym tytułem *Rewolucja menedżerów*. Klasę tę tworzą specjaliści i kierownicy wyższego szczebla, biorący udział w planowaniu kluczowych obszarów działalności organizacyjnej i nadzorujący ich wdrażanie. Ciężar gatunkowy nowej klasy – nazywanej klasą menedżerską, technostrukturą czy globalnym kapitalistą – przeemieścił się z tradycyjnego przemysłu do instytucji finansowych, sektora informacyjnego, administracji, przemysłów wysokiej technologii itp. Nazwy nadane nowej klasie podkreślają jej anonimowy, by nie rzec amorficzny, charakter. Jej władza ma formę zbiorową. Każdy jej członek wzięty z osobna nie ma władzy w sensie tradycyjnych uprawnień własnościowych do konkretnej rzeczy. Władza zbiorowa tej klasy płynie z podejmowania znaczących, ale cząstkowych decyzji, popartych podobną wizją otoczenia, zbliżonymi interesami i koniecznością adaptacji do tych samych anonimowych sił rynkowych – na rynkach narodowych i globalnym.

W Polsce klasa ta jest *in statu nascendi*, niemniej jej dominacja jest widoczna. Sposób zarządzania realizowany przez jej członków jest odzwierciedleniem tworzącej się więzi i solidarności klasowej, nakazującej traktować członków własnej klasy z większą atencją niż członków klas i grup obcych. Stosunki z klasą wykonawców podporządkowane są utrwaleniu własnej dominacji klasowej – stąd autokratyczne i rygorystyczne nastawienie.

4. Nowo rodzącemu się kapitalizmowi towarzyszy znaczny chaos w zakresie regulacji formalnych i wzorów zachowań. Niepewność skłania do uciekania się do tradycyjnych form reakcji i archetypów. Tak jak niektórym pracownikom przypisaliśmy skłonność do odtwarzania archetypów parobka i dziewczki służebnej, tak i kierownikom, zwłaszcza wyższego szczebla, możemy przypisać odtwarzanie archetypu właściciela folwarku. Brak instytucji ograniczających władzę kierowników (np. związków zawodowych) i niekorzystne dla pracowników cechy rynku pracy (duży poziom bezrobocia) sprawiają, że część kierowników bez zahamowań sięga do folwarcznych metod rządzenia. Znaczący wkład w rosnącą alienację ma nieuzasadnione okazywanie władzy – typowo folwarczny sposób wspierania merytorycznych decyzji. Niektórzy kierownicy traktują władzę jako przywilej ekspozycji bez umiaru własnych emocji. Czynią to z właściwą kulturze folwarczej barokową przesadą.

5. Wraz z globalizacją zmieniają się relacje władzy gospodarczej. Rynki narodowe stają się wtórne wobec światowego. Dominująca pozycja na rynku narodowym może być zarazem silnie podporządkowana na rynku światowym.

Stopniowo wykształciły się nowe globalne centra dyspozycyjne, obsługiwane przez międzynarodową technostrukturę czy globalnego kapitalistę. Udział Polski w tych strukturach nie jest nieznaczący. Z tego względu klasa kierująca polską gospodarką jest w znacznym stopniu podporządkowana grupom międzynarodowej ogólnoświatowej technostruktury, co zmniejsza własny zakres autonomii i rodzi niepewność odnośnie do decyzji, na które nie ma się wpływu. Z tego względu polscy kierownicy dążą do rygorystycznego nadzoru nad pracownikami, by zagwarantować szybkie przeorientowanie pracy na wypadek zmiany dyspozycji płynących z centrów gospodarki globalnej. Taki stan rzeczy zwiększa alienację pracowników podlegających nie tylko krajowej klasie kierowniczej, lecz także za jej pośrednictwem międzynarodowemu globalnemu kapitałowi.

Chciałbym podkreślić, że każda z pięciu zarysowanych wyżej interpretacji ma swoje uzasadnienie w zebranych materiale empirycznym. Mianem większościowej (najlepiej dopasowanej do uzyskanych wyników obliczeń) określiłem pierwszą z nich, ale nie oznacza to, że jest ona najbardziej uniwersalna, albo najbardziej znacząca w sensie przyczynowo-skutkowym. Warto zauważyć, że wybór metody przesądza o wypracowanych wnioskach. Niektóre tezy z zakresu socjologii krytycznej, np. te o centrach dyspozycyjnych gospodarki globalnej, z natury rzeczy nie poddają się rygorystycznym regułom zbierania danych i ich obróbki liczbowej. Inna optyka badawcza mogłaby spowodować, że w miejsce interpretacji „większościowej” pojawiłaby się jakaś inna, niekoniecznie odwołująca się do doświadczenia, ale posiadająca lepsze osadzenie w teorii nauk społecznych.

PODSUMOWANIE

W pierwszej części rozdziału podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, które z podejść – kulturowe czy alienacyjne – lepiej wyjaśnia zróżnicowanie metod kierowania w badanych przedsiębiorstwach. Okazało się, że lepiej dopasowane do wyników badań jest podejście kulturowe. Alienacja jest następstwem konieczności przewyciężenia niesprzyjających postaw pracowniczych i negatywnego nastawienia grup nieformalnych. Pełne wyjaśnienie zjawiska alienacji nie może jednak pominąć związku alienacji z własnością prywatną. Są takie firmy (jest ich mniej), w których poziom alienacji jest wyższy – ponieważ są prywatne. Stwierdzić należy, podsumowując – że zarówno zwolennicy teorii alienacji, jak i zwolennicy teorii kulturowej znajdą w rezultatach podań argumenty na rzecz preferowanego podejścia.

Omówiono także metodologiczne aspekty badań alienacji i stosunków klasowych. Wykazano, że stan stosunków klasowych w danym przedsiębiorstwie jest efektem codziennych praktyk, w których dążenia do dominacji klasowej mieszają się z pragmatycznymi wymogami procesu pracy i postawami pracowniczymi. Kształt stosunków klasowych jest w pewnym stopniu następ-

stwem postaw pracowniczych. Rezultaty badań dostarczają silnego poparcia niedeterministycznym i aktywistycznym poglądom filozoficznym. Omówiono także zjawisko dominacji symbolicznej, pokazując jego logiczne i pozallogiczne przesłanki, a także zarysowano pięć tez na temat przewidywanych związków między tendencjami globalnymi a stosunkami władzy w polskich przedsiębiorstwach.

PRZESZKODY OSOBOWOŚCIOWE WE WSPÓŁDZIAŁANIU I DECYDOWANIU ZBIOROWYM

WSTĘP

Z analiz przeprowadzonych w poprzednich rozdziałach wynika, że skłonności do współdziałania zbiorowego i aktywności intelektualnej nie da się wyjaśnić wyłącznie przez odwołanie się do sposobu kierowania i związanych z nim zjawisk wewnątrzorganizacyjnych. Okazało się, że są takie osoby, które inaczej niż inni ludzie reagują na demokratyczny styl kierowania. Mimo sprzyjających warunków organizacyjnych, nie przejawiają one aktywności intelektualnej i trwają w bierności albo gnuśności. W celu lepszego poznania tego fenomenu, sensowne wydaje się sięgnięcie do pozaorganizacyjnych czynników determinujących ludzkie zachowania. Z tego względu rozdział ten poświęcony jest analizie osobowościowych uwarunkowań aktywności intelektualnej i skłonności do współdziałania zbiorowego.

Początkowe fragmenty rozdziału będą zawierały opis idealnego modelu dobrego decydowania zbiorowego. Następnie omówione zostaną psychologiczne przeszkody powodujące pogorszenie jakości uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym. Będzie to podstawa do próby poszukiwania relatywnie bardziej syntetycznych cech osobowości, leżących u źródeł patologii poznawczych i psychicznych utrudniających współdziałanie. Omówione zostaną paranoidalne i autorytarne orientacje osobowościowe, leżące u źródeł nowej kategorii analitycznej, tj. nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego.

Kolejny fragment rozdziału poświęcony będzie operacjonalizacji nieprzystosowania i opisowi tego zjawiska w badanej populacji. Omówiony zostanie związek nieprzystosowania z biernością intelektualną, powstrzymaniem się od inicjatywy i zapotrzebowaniem na odgórny styl kierowania. Informacje te posłużą do systematycznej oceny siły wpływu czynników tkwiących w organizacji i poza nią na nieprzystosowanie do współdziałania.

Końcowe fragmenty rozdziału poświęcone są opisowi sposobów kształtowania własnej osobowości pod kątem intelektualnego i psychicznego przystosowania do współdziałania zbiorowego.

WARUNKI WSTĘPNE DOBREGO DECYDOWANIA

Opisane dalej wymogi dobrego decydowania odnoszą się do wszelkich sytuacji, w których mamy do czynienia ze zbiorowym uzgadnianiem pode-

jmowanych decyzji, w sytuacjach nierutynowych. Chodzi tu w głównej mierze o reagowanie na nieeksploatowane dotychczas szanse i nowo powstałe zagrożenia. Zamiarem moim jest znalezienie cech wspólnych wpływających na efektywność procesów decyzyjnych w organizacjach samorządowych, partiach politycznych, przedsiębiorstwach, ruchach społecznych i powoływanych *ad hoc* grupach interesu.

OGRANICZENIA POZNAWCZE

Zasadniczą przeszkodą w podjęciu dobrej decyzji jest to, że propozycje co do możliwych sposobów postępowania nie pojawiają się, mimo że ich sformułowanie mieści się w zakresie możliwości intelektualnych członków zespołu decyzyjnego. Na podstawie badań Maslowa, Herzberga, a zwłaszcza McGregora, utarło się przekonanie, że kluczowym oczekiwaniem wobec pracy jest zapotrzebowanie na zaspokojenie potrzeb intelektualnej samorealizacji poprzez twórczą pracę, dającą możliwość poznania nowych dziedzin wiedzy, nabycia nowych kwalifikacji etc. Jest to zarazem prawda i nieprawda. Np. z badań nad absolwentami wyższych uczelni wynika, że większość z nich jest skrajnie niezadowolona z powodu niemożności uzyskania pracy zgodnej z kwalifikacjami. Głębsza analiza tego typu wykazała, że każda potencjalna praca absolwenta zakresem choć trochę odbiegająca od dość wąskiego, z natury rzeczy, tematu pracy magisterskiej jest odbierana jako krzywda lub co najmniej dolegliwość. Oznacza to, że zaspokojenie potrzeby samorealizacji jest równoznaczne z oczekiwaniem stałego doskonalenia dość wąskiego wycinka wiedzy zdobytej w trakcie samodzielnego pisania pracy dyplomowej. Wyjaśnienie tego fenomenu jest możliwe przez odwołanie się do zasad racjonalności leżących u źródeł naszej cywilizacji. Jedna z nich mówi, że każde działanie powinno być poprzedzone kalkulacją, „jak osiągnąć dany efekt”, żeby zużyć jak najmniej energii psychicznej. Natomiast reagowanie na szanse albo zagrożenia z reguły łączy się z koniecznością nabycia nowej wiedzy lub wyjścia poza dotychczasowe sposoby postępowania, co zawsze oznacza mniejszy lub większy wysiłek psychiczny.

Konkludując, należy stwierdzić, że niezależnie od zastosowanych technik zarządzania i stylów kierowania, przedłożonych propozycji zawsze będzie mniej niż można by oczekiwać w związku z liczebnością członków zespołu. Przesądza o tym zasada racjonalności zachowań ludzkich.

CZY TYLKO OGRANICZENIA POZNAWCZE

WPLYWAJĄ NA POGORSZENIE JAKOŚCI PROCESÓW DECYZYJNYCH?

Oczywiście nie tylko. Wydaje się nawet, że o wiele większe znaczenie destrukcyjne mają cechy osobowościowe. Jedną z ważnych cech osobowości, z punktu widzenia grupowego uczestnictwa, jest samoocena. Ludzie cechujący

się niską samooceną bardziej dotkliwie przeżywają uwagi krytyczne pod adresem swych propozycji, traktując je jako zagrożenie poczucia własnej wartości, godności etc. Wiąże się z tym relatywnie większa rola emocji w kształtowaniu swego stosunku do rzeczywistości, przy jednoczesnej wyższości emocji nad kalkulacją.

Psychologowie twierdzą, że ludzie o niskiej samoocenie są silnie predysponowani do unikania ekspozowania własnej osoby wobec innych członków zespołu. Wynika to z psychologicznego mechanizmu unikania wszelkich sytuacji niosących przykre doznania psychiczne. Ludzie, u których takie nastawienie jest zaawansowane, będą skłonni do powstrzymywania się od przedkładania własnych propozycji, nawet wtedy, gdy dokładnie je przemyśleli.

CZY NISKA SAMOOCENA

WYNIKA TYLKO ZE ŚWIADOMOŚCI BRAKÓW WŁASNEJ WIEDZY?

Niestety nie tylko. Unikanie ekspozowania własnej osoby wynika z obowiązujących wzorów kulturowych, a te z kolei pochodzą z silnej rodzińnocentriczności i egalitaryzmu polskiego społeczeństwa.

Rodzińnocentriczność i silna identyfikacja z rodziną prowadzą do swoistej mikrogrupowej atomizacji społecznej, polegającej na wyobcowaniu się poszczególnych rodzin i braku więzi łączących mikrogrupy z szerszymi grupami, np. społecznościami lokalnymi, stowarzyszeniami, partiami etc. Ludzie oczekują, iż w innych grupach społecznych doświadczą będą takich samych bliskich emocjonalnych relacji, jak w rodzinie, co dotyczy także środowiska pracy i współdziałania politycznego.

Towarzyszy temu niska odporność na odmienne poglądy i interesy oraz nieumiejętność zbiorowego dyskusowania nad rozbieżnymi celami. W polskim społeczeństwie zasadniczym spoiwem łączącym grupy jest egalitaryzm konsumpcyjny, etyczny i intelektualny. Niski poziom indywidualizmu sprawia, że bezosobowość i wyższość celu nad osobistą lojalnością jest niezrozumiała i traktowana jako zagrożenie integralności psychicznej. W takim środowisku nowe propozycje nierozzerwalnie łączą się z ryzykiem uznania ich za czynniki rozbijające więź grupową, zaś ich eksponent za człowieka zagrażającego integralności psychicznej pozostałych członków grupy.

W efekcie, w strukturach gospodarczych i politycznych pojawia się stały **błąd, polegający na niemożności wykształcenia na tyle bezosobowych relacji społecznych, aby cel albo umowa czy efektywność stały się ważniejsze od osobistej lojalności i konformizmu grupowego.**

W zasadzie nie wiadomo, w jakim stopniu na ułomne uczestnictwo w działalności zbiorowej wpływają opisane wyżej procesy socjalizacji społecznej, a w jakim cechy osobowościowe. Najprawdopodobniej mamy tu do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym i wzajemnym wzmacnianiem się tych procesów. Jest to kolejny czynnik ograniczający liczbę propozycji przedkładanych w procesach zespołowego współdziałania i decydowania.

CO POWODUJE, ŻE SPOŚRÓD TYCH PROPOZYCJI, KTÓRE ZOSTAŁY PRZEDŁOŻONE, TAK TRUDNO WYSELEKCJONOWAĆ NAJLEPSZĄ?

Najczęściej dzieje się tak dlatego, że dokonanie takiego wyboru wymaga uprzedniej oceny przedłożonych propozycji, czyli przedyskutowania ich w duchu analizy krytycznej. Jest to niezwykle trudne do przeprowadzenia z powodu większej lub mniejszej odporności na dysonans poznawczy. Dysonans poznawczy jest stanem psychicznym, który powstaje wtedy, gdy osobnik uzyskuje informacje niezgodne z jego dotychczasowymi poglądami, postawami czy stanem wiedzy. Na szczęście, jego negatywne oddziaływanie ma charakter relatywny i wiąże się z różnicami w odporności na rozbieżność własnych przekonań z przekonaniem otoczenia. Niski poziom odporności na dysonans poznawczy powoduje, że doświadczanie opisanych wyżej odmienności powoduje frustrację – stan psychiczny, polegający na odczuwaniu przykrych napięć psychicznych albo lęków. Przykrości te rodzą naturalną tendencję do unikania sytuacji frustracyjnych – w tym przypadku uchylenie się od dyskusji nad własnymi i cudzymi propozycjami decyzyjnymi. Już samo uczestnictwo w zespołowej dyskusji jest dla takich osób źródłem cierpień, nawet wtedy, gdy ich wytwory nie są poddane ocenie i nikt ich nie zmusza do wyrażania własnego zdania. Przymus takiego uczestnictwa obniża zadowolenie z uczestnictwa w zespole i sprzyja nabywaniu repulsywnych nastawień wobec kierownictwa i innych członków zespołu.

Odrotnie działa wysoki poziom odporności na dysonans poznawczy, który sprzyja ustanowieniu innowacyjnego środowiska decyzyjnego. Od czego zależy odporność na dysonans poznawczy? Od samooceny – im jest wyższa, tym tolerancja dla dysonansu poznawczego jest większa – a także od udziału w postawach danego osobnika czynników emocjonalnych. Im niższa samoocena, tym większa zawartość emocji w postawach i w ogóle w projektowaniu wszelkich działań.

CZY MOŻNA WYELIMINOWAĆ EMOCJE Z PROCESÓW DECYZYJNYCH W ZESPOŁACH PRACOWNICZYCH?

Niestety nie można. Wszelkie działania ludzkie poprzedzone są zaistnieniem postaw, czyli dyspozycji skłaniających do określonego zachowania wobec danego obiektu w danej sytuacji. Każda postawa posiada m.in. aspekt poznawczy (intelektualny), ale także emocjonalny i motywacyjny. Aspekt intelektualny postawy predysponuje do intelektualnej analizy sytuacji i wypracowania koniecznych działań. Emocjonalny decyduje o sile dążeń i o intensywności ich przeżywania.

Źródłem emocji jest system psychiczny, który cechuje labilność i bardzo niska odporność na naruszanie równowagi. Jej naruszenie ma miejsce wtedy,

gdy zostają zakwestionowane postawy, przekonania albo dotychczas posiadana wiedza – silnie podbudowane emocjonalną otoczką. Poznawcze impulsy tworzące postawy pochodzą z systemu intelektualnego. Ten z kolei cechuje się elastycznością i neutralnością emocjonalną. U różnych ludzi odmienne są proporcje zawartości czynnika intelektualnego i emocjonalnego w postawach. Im jest ich mniej, tym większa odporność na dysonans poznawczy i tym większa gotowość do znajdowania przyjemności w dyskutowaniu o przedłożonych propozycjach decyzyjnych.

Z przytoczonej wyżej definicji postaw wynika, że nie da się całkowicie wyeliminować emocji z postaw i tym samym z procesów decyzyjnych. Zmniejszeniu zawartości emocjonalnych składników postaw sprzyja wykształcenie i relatywnie wyższa samoocena.

JAKIE SĄ PRZESZKODY

NA DRODZE DO USTANAWIANIA KOMPROMISÓW DECYZYJNYCH?

Z psychologicznego punktu widzenia, kompromis jest prawdopodobnie najtrudniejszą z metod decydowania. W skład zespołów pracowniczych na ogół wchodzi ludzie o mniej więcej zbliżonym poziomie kwalifikacji, co sprawia, że każda z przedłożonych propozycji zawiera coś sensownego i komplementarnego wobec pozostałych. W takiej sytuacji wybór jednej z nich i odrzucenie pozostałych znacznie pogarsza jakość decydowania.

Trudności kompromisowych ustaleń biorą się stąd, że wymagają one aktywnego intelektualnie stosunku do własnych i cudzych propozycji. Co gorsza, kompromis wymaga nie tylko intelektualnej uczciwości w ocenie własnych propozycji, ale także ich krytycznej analizy i dobrowolnej rezygnacji z jakiegoś ich fragmentu. Oczywiście jest, że niska odporność na dysonans poznawczy i duża emocjonalność w zasadzie uniemożliwiają udział w kompromisowych rozstrzygnięciach. Im większa liczba osób o takich cechach w zespole, tym gorsza jakość pracy. Największe szkody przynosi to wspólnemu trudowi wtedy, gdy niska odporność na dysonans poznawczy cechuje przywódców.

W JAKI SPOSÓB SYTUACJA ZAGROŻENIA

POGARSZA JAKOŚĆ PROCESÓW DECYZYJNYCH?

Presja psychiczna wynikająca z poczucia zagrożenia wzmacnia brak odporności na dysonans poznawczy i nieuchronnie sprawia, że u większości uczestników przybiera on postać dojrzałej frustracji z właściwymi jej objawami i następstwami.

Zjawiskiem towarzyszącym frustracji jest agresja. Może być skierowana na innych członków zespołu albo na własną osobę. W pierwszym przypadku objawia się w emocjonalnych złośliwościach, awanturnictwie i wrogim nastawieniu wobec innych osób, objawianym z okazji przedłożenia propozycji

dowolnej treści. W drugim prowadzi do neurozy, samooskarżeń i obniżenia samooceny albo bardziej dyskomfortowego jej przeżywania. Zjawiska te często są wzmacniane mechanizmem projekcji, polegającej na przypisywaniu innym ludziom negatywnych nastawień, podejrzeniu innych o wrogie knowania etc. To wszystko razem prowadzi do zaniku koniecznego poziomu zaufania i do destrukcji współpracy w zespole.

Niezależnie od tego efektem frustracji są także bardziej bezpośrednie przeszkody trafnego reagowania. Jedną z nich jest fiksacja – uporczywe powtarzanie stale tych samych zachowań, które już wcześniej okazały się nieskuteczne. Z badań T.M. Newcombe’a wynika, że skłonność do fiksacji cechuje w głównej mierze osoby o niskiej samoocenie.

Kolejnym intelektualnie destrukcyjnym następstwem frustracji jest regresja, polegająca na cofnięciu się, w sytuacji trudnej, do wcześniej poznanych metod postępowania, które są, na ogół, zupełnie nieadekwatne w sytuacji obecnej.

Zagrożenia dla jakości procesów decyzyjnych w sytuacji frustracyjnej polegają na dwóch współwystępujących zjawiskach. Pierwszy to brak zaufania i zaniku współpracy zespołowej. Drugi to obniżenie sprawności intelektualnej, indywidualnej i zbiorowej.

CZY DA SIĘ WYSELEKCYJNOWAĆ CECHY OSOBOWOŚCI, BĘDĄCE SYNTEZĄ OPISANYCH WCZEŚNIEJ PRZESZKÓD, SZCZEGÓLNIE TRWALE PRZECIWDZIAŁAJĄCE EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁOWEJ?

W celu odpowiedzi na to pytanie należy wskazać na takie cechy osobowości, które wyraźnie wiążą się z opisanymi wcześniej przeszkodami dobrego uczestnictwa we współdziałaniu zbiorowym, którymi są:

- niska odporność na dysonans poznawczy,
- relatywnie duży udział emocji w postawach,
- skłonność do usztywniania postaw,
- zaniżona samoocena własnych możliwości,
- agresywność,
- niezdolność do kompromisu.

Powyższe skłonności są wzmacniane autorytarnymi i paranooidalnymi tendencjami osobowościowymi. W trakcie dalszych rozważań postaram się wykazać, że im wyższe natężenie autorytaryzmu i paranoidalności, tym większe natężenie postaw przeciwdziałających dobremu uczestnictwu we współdziałaniu zbiorowym. Amerykańscy badacze decydowania grupowego sygnalizują, że da się wyraźnie wydzielić dwa rodzaje uczestnictwa. Pierwszy polega na otwartości i poszukiwaniu możliwie wielu alternatywnych rozwiązań, drugi na słabszym lub silniejszym nastawieniu na obronę własnego sposobu rozwiązania problemu (Garvin i Roberto 2001). W trakcie dalszych rozważań pokażę, w jaki sposób autorytaryzm i paranoidalność powstrzymują przed ujawnieniem

własnych preferencji, w wypadku zaś ich ujawnienia skłaniają do fiksacyjnego¹ przywiązania do nich.

AUTORYTARYZM

W celu poznania osobowościowych uwarunkowań uczestnictwa we współdziałaniu zbiorowym, podejmę próbę osadzenia ich w teoretycznym kontekście badań nad stosunkiem ludzi do władzy. W tym celu odwołam się do badań nad autorytaryzmem.

Klasyki badań nad autorytaryzmem koncentrowali się na wyjaśnieniu popularności idei antydemokratycznych i faszystowskich. Badania miały interdyscyplinarny, psychologiczno-polityczny charakter. Podstawowe zagadnienie badawcze można sprowadzić do pytania: czy da się wykryć typ osobowości źle przystosowany do demokracji i zarazem sprzyjający zaistnieniu instytucji politycznych nastawionych na odgórną, opartą na posłuszeństwie, koordynację współdziałania zbiorowego.

U źródeł badań leżało założenie, że postawy danego osobnika są funkcją jego struktury psychicznej. W odniesieniu do wyjaśnienia zachowań wobec instytucji politycznych oznacza to, że ukształtowany w toku socjalizacji typ osobowości „stwarza zapotrzebowanie” na określony rodzaj postaw wobec tych instytucji. Dla ilustracji tego sformułowania, odwołam się do badań postaw zrealizowanych na przełomie lat 20. i 30. w środowisku robotników niemieckich. Pokazało ono, że postawy robotników były lewicowe i mniej więcej przystające do ideologii głoszonych przez partie robotnicze, tj. socjaldemokratyczną i komunistyczną. Z przeprowadzonych pogłębionych wywiadów wynikało, że wśród robotników dominują orientacje osobowościowe sprzyjające przyjmowana radykalno-prawicowych idei politycznych (cyt. za Mucha 1986). W latach 30. okazało się, że radykalno-prawicowa propaganda NSDAP znajdowała coraz większą popularność w środowisku robotniczym. Dokonujące się z dnia na dzień konwersje od socjalizmu do nazizmu były tam bardzo częste. W efekcie, za sprawą demokratycznych wyborów nastąpiła zmiana systemu politycznego. W powołanych instytucjach politycznych koordynacja współdziałania zbiorowego polegała na realizowaniu odgórnych decyzji dominującego przywództwa. Demokratyczną samoorganizację i rywalizację polityczną zastąpiono w nich posłuszeństwem.

Próbie wyjaśnienia zapotrzebowania społecznego na taką zmianę podjął m.in. Erich Fromm, w postaci psychoanalitycznej interpretacji instytucjonalnej historii Niemiec. Instytucje faszystowskie cechował konserwaryzm, skupienie pełni władzy na szczytach hierarchii zarządzania i nacisk na posłuszeństwo kosztem perswazji. Uczestnictwo w takich instytucjach sprzyjało nabywaniu autorytarnych cech osobowości. Zasadniczym rysem osobowości

¹ W psychoanalizie oznacza to niezdolność do zmiany postępowania.

autorytarnej, traktowanym często jako jej wcielenie, jest sadomasochizm. Sadyzm to nastawienie wobec słabszych agresywne i połączone z chęcią niszczenia, masochizm zaś polega na psychicznej potrzebie utożsamienia się i uległości wobec osób i grup obdarzonych mocą społeczną i władzą. Sadomasochistyczne tendencje osobowościowe są efektem rygorystycznego wychowania opartego na zakazach i karach i późniejszego zagubienia się jednostki w świecie zmiennych norm zachowań, upadających autorytetów, braku jednoznacznych ocen i sprzecznych oczekiwań. U źródeł charakteru sadomasochistycznego leży zawsze niepokój i lęk.

Permanentny kryzys gospodarczy nękający Republikę Weimarską, a zwłaszcza inflacja i bezrobocie oraz wzrost społecznych nierówności spowodowały, że ludzie masowo tracili poczucie bezpieczeństwa. Chaos gospodarczy sprawiał, że nie można było przewidywać i sensownie planować własnych działań. Poczucie zagrożenia stawało się coraz bardziej dojmujące. Wolność wyboru stała się obciążeniem i źródłem nieustannych lęków.

W tej sytuacji u dużej liczby osób zaczęły się pogłębiać symptomy sadomasochistyczne. Masochizm sprzyjał zapotrzebowaniu na **autorytet**, który mógłby zdjąć z człowieka ciężar odpowiedzialności za własne losy i powiedział co, jak i kiedy robić. W efekcie, zrezygnowano z wolności w zamian za spokój ducha i poczucie bezpieczeństwa. Zrezygnowano z wolności, ale zyskano komfort psychiczny. Jednakże w myśl podstawowych założeń psychoanalizy dążenie do wolności jest immanentne każdemu człowiekowi i rezygnacja z wolności jest źródłem niezwykle silnej frustracji. Frustracja ta jest źródłem agresji i innych niszczycielskich popędów. Nie mogą one być skierowane przeciwko autorytetowi, ponieważ byłoby to równoznaczne z jego zakwestionowaniem i utratą punktu oparcia, a ponadto mogłoby to zostać srogo ukarane (na podst. Fromm 1997). Pokłady autorytarnej agresji znajdują ujście i rozładowanie w sadyzmie skierowanym przeciwko osobom i grupom, które są zarazem obce i słabsze. Obcość ta może polegać na przynależności do innej grupy, odmiennym wyglądzie albo odmiennych poglądach. Siła przejawiania się sadyzmu jest odwrotnością siły masochistycznej podległości. I tak np. dokonany przez Gogola opis urzędników carskich pokazuje, w jaki sposób urzędnik płaszczący się przed swoim zwierzchnikiem znęca się nad swoimi podwładnymi. Podobnie tłumy wielbiące wodza III Rzeszy z ochotą przeistaczały się w uczestników pogromów Żydów, a później innych „podludzi”.

CZYM RÓŻNI SIĘ AUTORYTARNY STOSUNEK DO WŁADZY OD RACJONALNEGO PODPORZĄDKOWANIA?

Racjonalny stosunek do władzy ma bardziej bezosobowy charakter. Jest to raczej podporządkowanie normie prawnej czy poleceniu dającemu się racjonalnie zinterpretować. Racjonalny stosunek do osób sprawujących władzę

polega na gotowości realizacji poleceń na zasadzie podziału pracy, wiedzy albo wcześniej zawartej umowy. Nie ma on raczej charakteru podlegania konkretnej osobie o określonych cechach osobowości. Osobnik autorytarny poszukuje charyzmy, natomiast osobnik nieautorytarny oczekuje raczej uzasadnienia formalnego albo argumentacji wskazującej na sensowność danego działania. Sadomasochistyczne tendencje osobowościowe sprawiają, że podporządkowanie się władzy ma charakter oczywistego i bezrefleksyjnego odruchu. ***Differentia specifica* osobowości autorytarnej jest silny emocjonalny związek z autorytetem i niechęć do logicznej analizy jego poleceń, fiksacyjny² stosunek do uznawanych wzorów zachowań, relatywnie duży udział czynnika emocjonalnego w postawach i niska odporność na dysonans poznawczy.**

Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Theodora Adorna i współpracowników miały również psychoanalityczne nastawienie, z tym że bardziej indywidualne. Na podstawie analizy mniej lub bardziej frustrujących doświadczeń dzieciństwa pokazano, w jaki sposób kobiety z klasy średniej nabywały nastawień ksenofobicznych, agresywnego rygoryzmu moralnego, wrogości i destrukcyjnych nastawień wobec grup i jednostek uznanych za słabsze. Towarzyszył temu kult siły i skłonność do utożsamiania się i podporządkowania osobom lub grupom obdarzonym mocą społeczną (na podst. Frenkel-Brunswick i in. 1962).

W trakcie badań empirycznych wykryto silny związek między autorytaryzmem a ksenofobią. Agresywna wrogość wobec innych grup etnicznych wynikała z przekonania, że są one nastawione na szkodenie grupie własnej (Adorno i in. 1962). Własna trudna sytuacja życiowa była zatem tłumaczona przynależnością do grupy, będącej obiektem skutecznych wrogich działań innych grup.

Późniejsze badania pokazały, że skale mierzące poziom autorytaryzmu okazały się szczególnie wartościowe dla wyjaśnienia nabywania postaw radykalnych. I tak np. wykryto związek między autorytaryzmem a gotowością do popierania zachowawczych, radykalnych i konserwatywnych ugrupowań politycznych (Rubinstein 1995). Warto zauważyć, że jakkolwiek termin autorytaryzm jest kojarzony z agresywnie pravicową ideologią, nie ulega wątpliwości, że jego desygnaty mają wymiar bardziej uniwersalny i nadają się do wyjaśnienia podatności na inne ideologie agresywne i totalitarne, jak np. komunizm. Nie ulega wątpliwości, że istnieje głębokie podobieństwo struktury psychicznej „wierzących” zwolenników nazizmu i komunizmu.

W miarę rozwoju badań nad autorytaryzmem, zaczęto stopniowo odchodzić od jego psychoanalitycznej interpretacji doszukującej się jego źródeł w toku socjalizacji. Okazało się, że autorytarne postawy mogą być efektem przystosowania do życia w warunkach braku możliwości wyboru, np. biedy, nieposiadania kwalifikacji i wykonywania pracy w warunkach ostrego nadzoru.

² Fiksacja oznacza usztywnienie zachowań i psychiczną niezdolność do ich modyfikacji.

Z badań nad robotnikami angielskimi wynika, że okoliczności te sprzyjają nabywaniu postaw autorytarnych i że autorytaryzm jest silnie związany z podatnością na spiski, podejrzliwością i patologiczną nieufnością, połączoną z dogmatycznym myśleniem (Prandy 1979), co odpowiada paranoicznemu zapotrzebowaniu na przyczynowe wyjaśnianie skomplikowanych zjawisk politycznych przez odniesienie ich do jednej prostej przyczyny.

Wyniki badań nad autorytaryzmem dowodzą, że na podstawie zastosowanych narzędzi badawczych udało się wyselekcjonować osobników trwale nieprzystosowanych do uczestnictwa w instytucjach, w których sposób współpracy jest efektem uzgodnień i dyskusji, a nie odgórnych poleceń. Niezależnie od psychoanalitycznych uwarunkowań autorytaryzmu, posiada on wyraźne korelaty poznawcze. Można domniemywać, że maleje on wraz ze wzrostem kompetencji poznawczych. Z polskich badań nad nim wynika, że maleje on wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia i w środowisku robotniczym jest wyraźnie większy niż w inteligenckim (Koralewicz-Zębik 1985; Słomczyński i Kohn 1988).

W przeszłości i współcześnie uważa się, że upowszechnienie w jakiejś zbiorowości postaw autorytarnych przeszkadza w racjonalnym oglądzie otoczenia i stawianiu pragmatycznych celów (Langner 1963). Autorytarne cechy osobowości są silną przeszkodą we współdziałaniu zbiorowym, ponieważ brak wyraźnie wyodrębnionego i dominującego przywództwa powoduje poczucie zagubienia i lęku. Próby wdrażania zasad współdziałania w decyzjach na zasadach partnerskich kończą się na ogół chaosem i wzajemną wrogością. W sytuacji silnie wykształconych symptomów autorytarnych zdecydowane i dominujące przywództwo jest jedynym sposobem zapewnienia współpracy i koordynacji współdziałania zbiorowego.

Destrukcyjny wpływ postaw autorytarnych na uczestnictwo we współdziałaniu zbiorowym polega na tym, że osobnicy autorytarni bardzo źle się czują wobec równości statusów. Czują się zagubieni i instynktownie dążą do ustalenia relacji nadrzędności – podrzędności. Mogą podjąć próbę zdominowania grupy przez narzucenie własnego poglądu. Częstszą reakcją jest podświadome szukanie poparcia przez przyłączanie się do zdania większości. W zbiorowościach autorytarnych panuje silne oczekiwanie na charyzmatycznego przywódcę o wszechogarniającej wiedzy. Ponieważ o takich jest trudno, istnieje ciągły kryzys przywództwa i częste podziały frakcyjne, polegające na grupowaniu się wokół nowych pretendentów do przywództwa.

Niski poziom odporności na dysonans poznawczy sprawia, że próby dyskusji zgłoszonych propozycji są traktowane jako atak na osobę i prowadzą do emocjonalnych reakcji agresji albo wycofania się ze współpracy. Nieprzystosowanie do pracy zespołowej sprawia, że ważne pomysły nie są zgłaszane publicznie, ale w trakcie indywidualnych kontaktów z kierownictwem. W efekcie tworzy się atmosfera klikowości i intryg, wyolbrzymiana przez właściwe autorytaryzmowi emocjonalność i podejrzliwość.

PARANOIDALNE CECHY OSOBOWOŚCI

Badania nad autorytaryzmem i jego korelatami doprowadziły do wykrycia związku tego zjawiska z symptomami chorobowymi właściwymi niektórym psychiatrycznym jednostkom chorobowym. Cytowane wcześniej badania Prandy'ego skłaniają do poszukiwania podobieństwa między autorytaryzmem i paranoją. Jednocześnie na gruncie psychologii społecznej utrwaliło się przekonanie, że typy osobowości można powiązać z kategoriami analitycznymi psychiatrii klinicznej. Opiera się ono na medycznej prawidłowości – każdy człowiek nosi w sobie zarodki choroby, która w sprzyjających warunkach atakuje organizm na tyle skutecznie, aby można było mówić o „stanie choroby”. Dotyczy to zarówno chorób metabolicznych, jak i psychicznych.

Zaprezentowane dalej analizy opierają się na założeniu, że każdy osobnik jest nosicielem symptomów różnego typu chorób psychicznych. U niektórych pod wpływem trudnych okoliczności życiowych rozwijają się one w kliniczną postać choroby, natomiast u większości osobników symptomy te znajdują się w stadium latencji. Od czasu do czasu dają o sobie znać w postaci łagodnej i nieprowadzącej do rozpadu systemu psychicznego, tj. nie towarzyszą im bardzo intensywne dolegliwości emocjonalne.

Prawidłowości te były podstawą do konstrukcji kwestionariuszy osobowościowych, mierzących w postawach danego osobnika obecność symptomów różnych chorób psychicznych (zob. np. Sanocki 1984), w celu zdefiniowania typów osobowości przez ich odniesienie do dokładnie opisanych w psychiatrii jednostek chorobowych. Implementacja na grunt psychologii społecznej i socjologii stosownych narzędzi badawczych nie miała raczej na celu diagnozowania skłonności do zachorowania, ale korzyści poznawcze i heurystyczne, wynikające z osadzenia badań w dobrze ugruntowanej i w miarę sprawdzonej teorii psychiatrycznej, obejmującej diagnozę i terapię. Warto zauważyć, że badania nad autorytaryzmem nie posiadają tak dobrego zaplecza teoretycznego.

W świetle obecnej wiedzy psychologicznej prawdopodobnie największą przeszkodą w kreowaniu współpracy zbiorowej są specyficzne defekty intelektualno-emocjonalne, które określić można mianem skłonności paranoidalnych. Nie chodzi tu, rzecz jasna, o kliniczną jednostkę chorobową, ale o jej mniej dolegliwe symptomy kształtujące stosunek do innych ludzi. Kliniczną postać paranoi wyselekcjonowano dopiero w 1893 r. Dokonał tego francuski psychiatra Valentin Magnan, który zdefiniował ją w kategoriach kruchej osobowości, przesadnie wyczulonej na gesty i słowa innych ludzi. Prowadzi to do intensywnie przeżywanej podejrzliwości wobec otoczenia o wrogie zamiary (Akhtar 1990, s. 6).

Dość szybko zauważono analogię między kliniczną postacią paranoi a zachowaniami przywódców politycznych – od starożytności do czasów współczesnych. Podjęto także studia nad związkiem między paranoją, stanowieniem aktów prawnych i religią. Studia te miały *stricte* psychiatryczny charakter

i skupiały się na analizie choroby w klinicznej postaci jako jednej z odmian ludzkiej psychopatologii. Drugi nurt badawczy polega na wykorzystaniu wiedzy o paranoidalnych symptomach chorobowych do masowych badań socjologicznych. Już w latach 60. podjęto studia nad agresywnymi zachowaniami poprzedzonymi wyolbrzymionym poczuciem zagrożenia ze strony innych. Agresywne i destrukcyjne zachowania są w tym wypadku następstwem *quasi* paranoicznych przekonań, że gesty albo słowa innych ludzi są oznaką ich wrogich zamiarów i za nimi następują wrogie zachowania (Kovar 1966). Socjologiczne analizy nakierowane na diagnozę zbiorowych skłonności paranoidalnych zwracają uwagę na dynamiczny charakter tych symptomów. Są one fragmentem uniwersalnych sposobów przystosowania się do różnego typu niepewności, mogących dotyczyć własnych zdolności, akceptacji społecznej, pozycji i szacunku społecznego (Salzman 1971). Im większy poziom niepewności, tym większe prawdopodobieństwo reakcji paranoidalnych.

Jak widzimy, istnieje wyraźne podobieństwo przesłanek autorytaryzmu i paranoidalnych cech osobowości. Na gruncie omawianego nurtu badawczego dopuszcza się analizę zachowań ogółu ludności z punktu widzenia natężenia skłonności paranoidalnych. Symptomy te mogą mieć charakter indywidualny i grupowy. W pierwszym przypadku, dany osobnik sądzi, że wrogie knowania są skierowane tylko przeciwko niemu. Drugi polega na przekonaniu, że obiektem wrogich knowań jest grupa, do której osobnik należy. W większości przypadków mamy do czynienia z nałożeniem się na siebie indywidualnego i grupowego poczucia zagrożenia. Wykryto zarazem, że skłonności paranoidalne są wyraźnie historycznie i środowiskowo zróżnicowane. Wynika to z sytuacyjnych różnic, w jakich znajdują się różne grupy i społeczności, i postrzeganych przez nie zagrożeń. Trwałe grupowe praktyki w zakresie reagowania na sytuacje trudne mogą prowadzić do powstania grupowych kultur paranoicznych (Robbins i Post 1999), w ramach których symptomy mogą być elementem socjalizacji, podobnie jak inne wzory kulturowe. Przyjrzyjmy się fragmentowi reportażu opisującego postawy i zachowania jednego z plemion afrykańskich. W myśl przyjętych tu definicji, wyczerpują one znamiona paranoidalności. Nie są to jednak zachowania związane z głębokimi cierpieniami psychicznymi wymagającymi leczenia. Są to standardowe zachowania mieszczące się w granicach normy kulturowej.

„Tacy ludzie jak Amba i ich pobratymcy głęboko wierzą, że światem rządzą siły nadnaturalne. Są to siły konkretne, duchy, które mają imiona, czary, które można określić. To one nadają bieg i sens zdarzeniom, rozstrzygają o naszym losie, decydują o wszystkim. Dlatego w tym, co się dzieje, nic nie jest przypadkowe, przypadek po prostu nie istnieje. Weźmy taki przykład. Sebuya jedzie samochodem, ma wypadek i ginie. Dlaczego właśnie Sebuya miał wypadek? Przecież tego dnia na całym świecie jechały miliony samochodów, które bezpiecznie dotarły do celu, a akurat Sebuya miał wypadek i zginął. Biali ludzie będą szukać różnych przyczyn. Na przykład – że zepsuły mu się hamulce. Ale takie myślenie do niczego nie prowadzi, nic nie objaśnia. Bo dlaczego właśnie

Sebui zepsuły się hamulce? Przecież tego samego dnia na całym świecie jechały miliony samochodów, które miały dobre hamulce, a właśnie Sebuya – złe. Dlaczego? Biali ludzie, których myślenie jest przecież szczytem naiwności, powiedzą, że Sebui zepsuły się hamulce, bo zawczasu nie pomyślał, aby je sprawdzić i naprawić. Ale dlaczego właśnie Sebuya miał pomyśleć? Przecież tego samego dnia, miliony itd., itd. (...).

Nie wiemy natomiast, kto był tym sprawcą, i to właśnie musimy teraz ustalić. Najogólniej – zrobił to czarownik. Czarownik to zły człowiek, zawsze działający w złej intencji. Istnieją dwa rodzaje czarowników (ale język polski tego nie rozróżnia). Pierwszy jest groźniejszy, bo to diabeł w ludzkiej skórze. Anglicy nazywają go – *witch*. *Witch* to groźna postać. Ani wygląd, ani zachowanie nie zdradzają jego szatańskiej natury. Nie nosi specjalnych strojów ani nie ma czarnoksięskich instrumentów. Nie warzy mikstur, nie przygotowuje trucizn, nie wpada w trans i nie czyni zaklęć. Ten rodzaj czarownika działa siłą mocy psychicznej, z którą się rodzi. Jest ona cechą jego osobowości. To, że czyni złe i przynosi nieszczęścia, nie wynika z jego upodobań. Nie sprawia mu to przyjemności. On po prostu taki jest. Jeżeli jesteśmy blisko – wystarczy, że spojrzysz. Czasem ktoś na nas patrzy uważnie, przenikliwie i długo. Może to być czarownik, który właśnie rzuca na nas czary. Ale to, że będziemy daleko, wcale nie stanowi dla niego przeszkody. Może on rzucać czary z wielkiej odległości, choćby na drugi koniec Afryki albo nawet dalej. (...) Żeby skazać nas na chorobę czy zesłać na nas inne nieszczęście lub zadać nam śmierć, *witch* nie potrzebuje żadnych środków pomocniczych. Wystarczy, że skieruje w naszą stronę swoją piekielną, niszczycielską wolę zranienia i unicestwienia. Wnet choroba powali nas z nóg, a i rychło nastąpi śmierć. (...) Ten czarownik, *ex definitione*, musi żyć i działać wśród innych, w innej wiosce, w innym klanie czy plemieniu. Nasza współczesna podejrzliwość i niechęć do Innego, do Obcego, bierze się jeszcze z owego lęku naszych plemiennych prapraprzodków, którzy widzieli w Drugim, w Obcoplemieniu, nosicieli zła, źródło nieszczęścia. Przecież ból, pożar, zaraza czy susza i głód nie brały się same z siebie. Ktoś musiał je przynosić, zadawać, rozpleniać. Ale kto? Nie moi, nie najbliżsi, nie nasi – bo ci są dobrzy: życie jest możliwe tylko wśród ludzi dobrych, a przecież – żyję. Winowajcami są więc Inni, Obcy. Dlatego szukając zemsty za nasze krzywdy i porażki, wchodzimy z nimi w zatargi, popadamy w konflikty, prowadzimy wojny. Słowem, jeżeli spotkało nas nieszczęście, jego źródło nie jest w nas, jest gdzie indziej, na zewnątrz, poza mną i moją społecznością, daleko, w Innych. (...) Ale w przeciwieństwie do powszechnego przekonania, że czarownicy żyją wśród innych, że działają na zewnątrz, z daleka, Amba utrzymują, że czarownicy są wśród nich, w ich rodzinach, w ich wioskach, że tworzą integralną część plemienia. To przekonanie sprawia, że społeczność Amba rozpada się, bo przeżera je nienawiść, niszczy wzajemna podejrzliwość, unicestwia wspólny lęk: brat boi się brata, syn – ojca, matka – własnych dzieci, jako że wszyscy mogą być czarownikami. (...) Amba, którzy stanowią jednolite, zwarte plemię, żyją w małych wioskach rozrzuconych w rzadko zalesionym buszu i choć przyjęli, że czarownicy stanowią integralną część ich społeczności, często posadzają sąsiednią wioskę swoich pobratymców, że czarownik, który zesłał nieszczęście, żyje w utajeniu właśnie tam. Wtedy takiej wiosce, którą podejrzewają o zło, wypowiadają wojnę. Napadnięta wioska broni się, a z czasem przystąpi do wojny odwetowej, wówczas, w odpowiedzi, zagrożeni itd., itd. W rezultacie Amba toczą nieustanne wojny między sobą, które osłabiają ich do reszty i czynią bezbronnymi wobec zewnętrznych, obcoplemiennych agresorów.

Są jednak tak zajęci sobą, że nie potrafią dostrzec tego zagrożenia. Sparaliżowani widmem wroga wewnętrznego, niepowstrzymanie staczają się w przepaść.

Mimo dzielącej ich podejrzliwości i wrogości przynębiające fatum, które nad nimi zaciążyło, łączy też ich we wspólnotę, sprawia, że potrafią być solidarni. Jeżeli na przykład przekonam się, że żyjący w mojej wiosce utajony czarownik nie daje mi żyć, wówczas przeniosę się do innej wioski i choćby moja wieś była z nią w stanie wojny, będę gościnnie przyjęty. Bo też czarownik może człowieka naprawdę zadreczyć. Ot, chociażby na ścieżkach, po których chodzimy, zacznie rozkładać kamyki, listki, piórka, patyczki, zdechłe muchy, włosy małpy lub skórki mango. Wystarczy, abyśmy na jedną z tych rzeczy weszli – zaraz rozchorujemy się i umrzemy. A przecież na każdej ścieżce mogą leżeć podobne drobiazgi. Więc praktycznie nie można się ruszyć? Tak, nie można. Człowiek boi się nawet wyjść z lepianki, bo od razu na progu może leżeć kawałek kory baobabu albo zatruty kolec akacjowca” (Kapuściński 1998).

Oskarżenia o szkodzenie mogą mieć rozlicznych adresatów. I tak np. dla amerykańskiego protestanckiego fundamentalisty źródłem zagrożenia mogą być knowania katolików, a zwłaszcza papieża (jego ogólnowsiatowe wpływy) (Robbins i Post 1999). Z kolei ludność katolicka autorstwa spisków doszukuje się wśród osób wyznania mojżeszowego. Współcześnie niektórzy Amerykanie są przekonani, że rząd Stanów Zjednoczonych kontaktuje się z kosmitami i spiskuje z nimi w tajemnicy przed społeczeństwem.

Szczególnym przypadkiem paranoi jest jej odmiana schizofreniczna. Przybiera ona postać głębokich zaburzeń i nie jest źródłem inspiracji dla masowych badań postaw paranoidalnych. Diagnostyczne badania oddzielają obie te przypadłości. Uważa się, że paranoiczne skłonności najlepiej definiuje klasyczna triada: podejrzliwość, poczucie bycia prześladowanym i mania wielkości (Akhtar 1990).

Masowe badania sondażowe skłonności paranoidalnych opierały się na zaadaptowanych skalach mierzących kliniczne objawy paranoi. Z badań zrealizowanych w Stanach Zjednoczonych i Meksyku wynika, że trwałe poczucie alienacji, krzywdy, wrogości i manipulacji nieuchronnie prowadzi do patologii psychicznej, polegającej na nabywaniu paranoidalnych postaw wobec rzeczywistości społecznej (Mirowsky i Ross 1983). Nie chodzi tu o kliniczne objawy choroby, ale o szczególny typ postaw (np. opresyjno-spiskowych). Najczęściej przejawia się to w konstruowaniu wyjaśnień rzeczywistości w kategoriach spisku małej grupy osób nastawionej na szkodzenie.

Badania nad paranoicznym nastawieniem do otoczenia dobrze korespondują z badaniami nad autorytaryzmem. Podobnie jak paranoja, także silny autorytaryzm był uważany przez psychiatrów za objaw choroby (Langner 1963). W obu przypadkach próby wdrażania zasad współdziałania na zasadach partnerskich kończą się na ogół chaosem i wzajemną wrogością. W sytuacji silnie wykształconych symptomów autorytarnych czy paranoidalnych silne i dominujące przywództwo jest jedynym sposobem zapewnienia współpracy i koordynacji współdziałania zbiorowego.

Od strony filozoficznej, badania autorytaryzmu i paranoidalności korespondują z analizami społeczeństwa otwartego Karla Poppera. Osobowość

autorytarna i paranoiczna to osobowości zamknięte. W wersji skrajnej cechuje je dogmatyzm, fiksacja i lęk – ujawniający się w sytuacjach decyzyjnych wymagających szerszej wiedzy niż ta, która wynika z codziennych doświadczeń życiowych, takich np. jak doświadczenie ciepła–zimna, różnicowanie: drogo–tanio, dużo–mało, słońce–deszcz etc.

Atrakcyjność paranoidalnych konstruktów wyjaśniających wynika z ich pozornej głębi intelektualnej. Proste wyjaśnienia skomplikowanych zjawisk odwołujące się do jednej przyczyny, swobodnie łączące ze sobą różnorodne związki między osobami czy instytucjami, wskazujące na tajne ustalenia i porozumienia, nieuchronnie prowadzą do wykrycia uczestników wrogiego sprzysiężenia. Sposób wnioskowania jest tu dość podobny do logiki wypracowanej przez klasyków powieści kryminalnych, w których nie ma miejsca na przypadek i wszystko jest sprawdzalne, zaś czytelnik może prześledzić krok po kroku, jak Sherlock Holmes czy Hercule Poirot odsłaniają kolejne nitki interesów i motywów, na końcu których tkwi daremnie się maskujący winowajca. Powstają w ten sposób systemy wyjaśniające, cechujące się całkowitą spójnością, w których wszystkie zjawiska i działania znajdują w końcu jednoprzyczynowe wyjaśnienie. Daje to osobnikom poczucie nieograniczonej wiedzy, której osiągnięcie rzadko jest udziałem zwolenników logiki formalnej. Niewyrobionym umysłom osób, które postrzegają własne życie jako trudne, może imponować łatwość, z jaką paranoicy prześlizgują się nad skomplikowanymi powiązaniem między zjawiskami, nad brakami sprawdzalnej wiedzy o powiązaniach działań i ich skutków i precyzyjnie przypisują zamiary osobom lub grupom, co nieuchronnie prowadzi do konkluzji o istnieniu jednej wyraźnej przyczyny zdarzeń w postaci ukrytego spisku, sprzysiężenia czy wrogiego planu.

Tytułem ilustracji przyjrzyjmy się dwóm przykładom.

Ilustracja 1. Ilu jest Żydów w Polsce? Zapytał jeden ze specjalistów od wykrywania knowań żydowskich.

Kilka tysięcy – pada odpowiedź.

Żle, wielokrotnie więcej – koryguje specjalista. Tak może odpowiadać tylko głupek.

A skąd bierze się ta głupota? Bierze się ona stąd, że Żydzi opanowali polski system oświatowy i narzucili mu cel polegający na takim urobieniu umysłów, aby Polak nie mógł odróżnić Żyda od nie-Żyda.

Drugi przykład odnosi się do argumentacji zmierzającej do wyjaśnienia przyczyn Wiosny Ludów w 1989 r., przez specjalistę w zakresie nauk społecznych.

„Nie sposób pominąć zasług polskiego papieża, który, sam będąc ofiarą spisku KGB [zamach Ali Agcy], konsekwentnie działał na rzecz wyzwolenia Europy i Polski od komunizmu i wszechwładzy KGB”. W innej chwili ten sam autor stwierdza, że „przemiany 1989 były bez reszty wyreżyserowane przez KGB”. Na stwierdzenie, że w takim razie papież musiał współdziałać z KGB, pada argument o ślepotie politycznej.

Osobników paranoicznych cechują szczególne patologie poznawcze (Akhtar 1990). Najważniejszym niewątpliwie ograniczeniem intelektualnym osobników, u których ta orientacja osobowościowa występuje względnie wyraźnie, jest dogmatyzm poznawczy. Polega on na niemożności zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk i procesów politycznych czy gospodarczych. Mamy tu do czynienia z przymusem poszukiwania „jednej przyczyny wszystkiego”. Paranoidalna orientacja osobowościowa wiąże się z intensywnym poczuciem zagrożenia ze strony innych ludzi lub instytucji, i co gorsza towarzyszy jej ponadprzeciętna intensywność emocjonalnego przeżywania własnych postaw, poglądów czy decyzji. Poczucie zagrożenia i zapotrzebowanie na „jedyną przyczynę wszechrzeczy” jest podstawą do doszukiwania się u innych ludzi spisków i podobnych złowrogich knoń skierowanych przeciwko ich osobie. Podwyższona emocjonalność sprawia, że logiczna analiza rzeczywistości i intencji czy sugestii zostaje zastąpiona myśleniem skojarzeniowym. Myślenie takie polega na konstruowaniu schematów tłumaczących rzeczywistość ponad sprawdzalnymi empirycznie kategoriami, na podstawie podobieństwa nazw ocenianych zjawisk, przez skojarzenie analizowanych zjawisk z osobami, które się negatywnie ocenia, lub z własnymi negatywnymi przeżyciami.

Ponieważ schematy te są bardzo słabo podbudowane logicznie, ich konstrukcji może towarzyszyć zdumiewająca pomysłowość w sposobie kojarzenia zjawisk i zaskakujące konkluzje bardzo słabo logicznie powiązane z przesłankami. Gdzie takie postawy są najbardziej widoczne? Szczególnie atrakcyjne dla osobników paranoidalnych są objaśnienia zjawisk politycznych – dość wyraźnie kulturowo zdeterminowane. Mogą to być czary, spiskowanie z kosmitami albo spiski żydowskie czy masońskie.

Wiąże się z tym kolejny defekt paranoidalnych konstruktów, polegający na nierealistycznej i zawyżonej ocenie mocy sprawczej uczestników wrogiego sprzysiężenia. Nie ma w nich miejsca na odnotowanie „oporu materii”. Umysł paranoiczny nie jest w stanie zrozumieć, że nawet knowanie na skalę gminy czy wydziału fabrycznego wymaga dużego natężenia sił, środków i długofalowego współdziałania wielu osób. I nawet po spełnieniu tych warunków ostateczny rezultat na ogół odbiega od zaplanowanego. W konstruktach paranoicznych wróg jest obdarzony taką mocą, że sam fakt zaistnienia zamiaru jest równoznaczny z jego dokładną realizacją.

Jednym z ważniejszych problemów poznawczych związanych z omawianymi tu badaniami paranoidalności i autorytaryzmu jest pytanie o genezę symptomów. Radykalnie psychoanalityczna orientacja skłania do przyjęcia wniosku, że są one nabyte w trakcie socjalizacji, zwłaszcza wczesnej, i są bardzo trwałe. Z kolei strukturalno-behawioralny punkt widzenia skłania do przyjęcia tezy, że uzewnętrznienie symptomów paranoidalnych i autorytarnych jest efektem sytuacji, w jakiej znajduje się jednostka lub grupa. Im bardziej traumatyczna sytuacja, tym większe prawdopodobieństwo ich zaistnienia. W sytuacjach nietraumatycznych symptomy autorytarne czy paranoidalne mogą

nie wystąpić. Z drugiej jednak strony, interpretacja psychoanalityczna skłaniałaby do wniosku, że „traumatyczność” jest subiektywna i jej odczuwanie jest funkcją wcześniejszych przeżyć psychicznych. Możemy zatem przyjąć, że wcześniejsze doświadczenia życiowe sprzyjają podatności na postawy paranoidalne. Drugą przesłanką paranoidalności może być szczególnie rodzaj kultury grupowej. Zaprezentowany wcześniej fragment reportażu Ryszarda Kapuścińskiego ilustrował paranoidalną kulturę jednego z plemion afrykańskich. Wyrażone piętno paranoidalności nosiły kultury polityczne nazizmu i komunizmu. Przykładem subkultur środowiska pracy o cechach paranoicznych mogą być subkultury grup erratycznych i apatycznych grup roboczych. Grupy te wykonują proste prace, zaś ich status fabryczny jest relatywnie najniższy. Cechuje je nieprzewidywalność, agresywność i zapotrzebowanie na silne demagogiczne i autorytarne przywództwo. W Polsce możemy obserwować amoralność subkultur paranoicznych. I tak np. niektórzy wyborcy partii „Samoobrona” są przekonani, że ich trudności życiowe są powodowane przez złodziejstwo polityków i urzędników. Nie przeszkadza im to jednak głosować na osoby, wobec których toczą się postępowania sądowe o złodziejstwo. Amoralność nie ma tu charakteru wyrozumowanej kontestacji norm etycznych i próby wprowadzenia innych norm, ale wynika z chorobliwej nieufności wobec wszystkiego, co pochodzi spoza grupy, z którą osoby paranoiczne się identyfikują.

Kolejną przesłanką powstawania postaw paranoidalnych są czynniki kognitywne. Wynika z niej, że symptomy paranoidalne (i autorytarne) mogą być wyuczone. Dzieje się tak wtedy, gdy jednostka nie styka się z innymi niż paranoidalne wzorcami aktywności intelektualnej, albo wtedy, gdy osoby głoszące poglądy paranoidalne są dla jednostki atrakcyjne z jakichś powodów. Atrakcyjny może być także sam przekaz paranoidalny oferujący jedno proste przyczynowe wyjaśnienie.

Paranoiczność może być także efektem przystosowania do życia w tych zbiorowościach, w których jest dość niski poziom etyki, umowy i terminy nie są przestrzegane, zaś chaos i nieprzewidywalność zachowań sprawiają wrażenie powszechnego zagrożenia dla realizacji planów i celów indywidualnych.

Wśród przesłanek tworzenia się osobowości paranoidalnych niebagatelną rolę odgrywa „zaraźliwość” symptomów paranoi. Są one „wyuczalne”, dlatego mogą się rozprzestrzeniać, podobnie jak inne epidemie, z tym jednak, że nie przez kontakt fizyczny, ale intelektualny i wymianę informacji. Jest wysoce prawdopodobne, że działa tu podobny mechanizm, jak w przypadku wpływu oglądania scen agresji w TV na późniejsze popełnianie przestępstw.

„Zespół naukowców pod kierunkiem Jeffreya Johnsona z Instytutu Psychiatrycznego Stanu Nowy Jork oraz Uniwersytetu Columbia badał 707 rodzin wylosowanych w mieście i na przedmieściach Nowego Jorku. Rodziny zaczęto obserwować w roku 1975, kiedy późniejsi **badani** byli jeszcze małymi dziećmi. Sytuację rodzinną oceniano w kolejnych ankietach, aby w latach 1991–1993 rejestrować częstość oglądania **telewizji** przez nastoletnich uczestników **badania**.

I wreszcie w roku 2000, kiedy uczestnicy mieli już ponad 20 lat, zbadano ich rejestry policyjne i skłonność do agresywnego zachowania (...) demoralizujący wpływ **telewizji** widoczny jest we wszystkich środowiskach (...) **telewizja** działa jak bomba z opóźnionym zapłonem (...) u 14-latka częstsze oglądanie **telewizji** powoduje istotny wzrost prawdopodobieństwa wejścia w konflikt z prawem w wieku lat 20. Wzrost jest istotny statystycznie – wśród 14-latków oglądających do jednej godziny **telewizji** dziennie 6% będzie uczestniczyć w aktach przemocy w dorosłości. Ale wśród 14-latków oglądających **telewizję** od godziny do trzech dziennie jest to już 22,5%, zaś wśród oglądających ponad trzy godziny – prawie 30%” (cyt. za Orlński 2002) [wyróżnienia – J.H.].

Podobny wpływ wywiera kontakt z paranoidalnymi (i autorytarnymi) przekazami informacyjnymi. I tak np. w Polsce telewizyjna propaganda komunistyczna po 1968 r. i na początku stanu wojennego lansowała obraz ogólnego zagrożenia władztwa partii i bytu narodowego. Przekazy te niszczyły zdrowie umysłowe zwolenników komunizmu, ale także infekowały obojętnych i przeciwników. Infekcja nie polegała na przekonaniu do komunizmu, ale na implementacji w osobowość zasad logiki paranoidalnej, która mogła służyć antykomunistycznej ideologii i być nakierowana na analizę wszechmocy komunistycznej policji politycznej. Współcześnie obrazkowe przekazy paranoidalne są produkowane dla rozrywki i przyciągnięcia widzów na globalnym rynku, podobnie jak filmy ze scenami agresji. Za przykład niech posłużą filmy o spiskowaniu z kosmitami albo opisujące konspiracje wewnątrz innej konspiracji, jak np. w serialu *Archiwum X*. Szczególnie niebezpieczne są te z nich, które nasączone są dużą dawką agresji i nienawiści. Inne kanały rozpowszechniania przekazów paranoidalnych to przekazy pisane i radiowe oraz codzienne politykowanie (spotkania towarzyskie). Są one być może mniej groźne, ale podobnie jak przekazy obrazkowe oswiają z paranoją i uczą, że taki sposób interpretacji świata jest uprawniony i sensowny.

Możliwość rozprzestrzeniania się symptomów paranoidalnych poprzez wytwory kultury masowej sprawia, że alienują się one od ich psychicznego podłoża i stają się bytami samoistnymi. Dość często zdarza się, że symptomy paranoidalne możemy obserwować u osób o „normalnej” i nieuszkodzonej strukturze psychicznej. Jest to paranoidalność konwencjonalna, której nie towarzyszą silne negatywne emocje.

Jest prawie pewne, a co najmniej bardzo prawdopodobne, że większość osób intensywnie przeżywających potrzebę wykrywania paranoicznych kno-wań, również i w środowisku pracy przejawia podobne tendencje psychiczne i intelektualne, co prowadzi do unikania współpracy albo do jej sabotowania. Towarzyszy temu zwykle dezorganizacja przepływu informacji, ze względu na podwyższoną drażliwość tego typu osób. W celu dobrej komunikacji z osobami dotkniętymi opisywaną tu przypadłością, najlepiej jest nie wychodzić poza kilkanaście neutralnych słów, niebudzących negatywnych skojarzeń. W sferze intelektualnej defekty te prowadzą do usilnego poszukiwania „jednej przyczyny” i nieuchronnie blokują poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań.

JAKIE WNIOSKI WYNIKAJĄ Z BADAŃ NAD AUTORYTARYZMEM
I OSOBOWOŚCIĄ PARANOIDALNĄ
DLA ZROZUMIENIA UCZESTNICTWA W DZIAŁALNOŚCI ZBIOROWEJ?

Oba nurty badawcze zachodzą częściowo na siebie. Wspólny obszar teoretyczny i metodologiczny służy wyjaśnieniu uczestnictwa we współdziałaniu zbiorowym, wykryciu orientacji osobowościowych zaburzających uczestnictwo w nim. Orientacja osobowościowa jest to względnie ustrukturuwany zespół postaw, obrazujący gotowość do podobnego ustosunkowania się do możliwie wielu obiektów pozostających ze sobą w pewnej relacji. Postawy te tworzą wyobrażenia definiujące stosunek jednostki do rzeczywistości społecznej. Orientacje osobowościowe mogą być traktowane jako synonim terminu „cechy osobowości” (Siek 1982, s. 27). I tak np. autorytaryzm odnosi się do ustosunkowania się wobec różnych zjawisk związanych ze sprawowaniem władzy.

Odnosząc to do opisanego wcześniej obszaru badawczego – badań nad paranoją i autorytaryzmem – przyjmujemy, że jest on równoznaczny z nową kategorią analityczną – badania **nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego**. Możemy przyjąć, że opisane wcześniej czynniki przeciwdziałające dobremu uczestnictwu w decydowaniu, takie jak emocjonalność, zamkniętość intelektualna, niska odporność na dysonans poznawczy, agresywność, skłonność do fiksacji, są na tyle silnymi korelatami nieprzystosowania, że mogą być uznane za jego składniki. Jaki jest na to dowód?

Z opisu autorytaryzmu i paranoidalności wynika, że emocjonalność, fiksacja, agresywność, wygodnictwo umysłowe i nietolerancja na dysonans poznawczy są składnikami obu tych cech osobowości. Jeżeli tworzymy nową kategorię zawierającą elementy wspólne dla autorytaryzmu i paranoidalności, tym samym musi ona być korelatem tych samych czynników, które tworzą te dwie cechy osobowości. Z tym jednak, że poza polem obserwacji pozostaje siła związków między nieprzystosowaniem a dysonansem, fiksacją etc. Od strony diagnostycznej, oznacza to, że pomiar nieprzystosowania będzie podstawą do oczekiwania wystąpienia nietolerancji, fiksacji, agresywności etc. Im wyższy poziom nieprzystosowania, tym większe szanse wystąpienia takich postaw, ale ich prawdopodobieństwo jest nieznane. Wiemy, że one występują, ale nie wiemy, które z nich w konkretnym przypadku. Podobny typ wnioskowania znajdujemy w teorii kwantów. Zajmuje się ona m.in. rozpadem dużej liczby atomów pierwiastków radioaktywnych. Dostarcza ona w miarę pewnych prognoz rozpadu, np. 100 tys. atomów, ale nie jest w stanie określić, kiedy rozpadnie się dany konkretny atom (Wehler 1998, s. 61).

NIEPRZYSTOSOWANIE DO WSPÓŁDZIAŁANIA ZBIOROWEGO W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Pierwsze badania nad przystosowaniem do współdziałania zbiorowego przeprowadziliśmy wspólnie z Bohdanem Jałowieckim w 1966 r. Były one poświęcone m.in. opisowi uczestnictwa klasy średniej w organizacjach politycznych i społecznych. Badaniami objęto osoby aktywne zawodowo, o wykształceniu co najmniej średnim, w trzech miastach, po 300 osób w każdym – w Ciechanowie, Lesznie i Gdańsku.

W kwestionariuszu badawczym umieszczono kilkanaście wskaźników nawiązujących do najczęściej stosowanych skal pomiaru autorytaryzmu i paranoidalności. Po przeprowadzeniu stosownych obliczeń, okazało się, że **nieprzystosowanie do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym najlepiej definiują: niechęć do kompromisu, przekonanie, że udział ludzi w rządzeniu nie jest konieczny i wiara w spiskowanie innych narodów przeciwko Polakom.** Nieprzystosowanie do instytucji demokratycznych wiąże się z irracjonalizmem poznawczym i magicznym myśleniem (przedkładaniem astrologii, horoskopów nad naukę). Dość ważnym korelatem nieprzystosowania okazał się brak zaufania do innych ludzi, niechęć do angażowania się w działalność zbiorową i niski poziom umiejętności wykreowania własnych pozytywnych oczekiwań wobec otoczenia (osobnicy nieprzystosowani są niezadowoleni, ale nie wiedzą, czego chcą). Wśród badanych udział osób o najwyższym poziomie nieprzystosowania wyniósł od 21% do 33%. Wywiad pogłębiony z tego typu osobami ujawnia postawy i zachowania intelektualne, po których można rozpoznać osobników słabo przystosowanych do współdziałania zbiorowego (Hryniewicz i Jałowiecki 1997): 1) rozbudowane konstrukty intelektualne nastawione na wykrycie złowrogich i skoordynowanych działań Żydów w Banku Światowym, instytucjach międzynarodowych, rynku finansowym i mediach, nakierowanych na szkodzenie Polakom, 2) przekonanie o zмовach i mactwach polityków, a także wszystkich innych ludzi nienależących do grupy własnej, a zwłaszcza kierowników, 3) metodologię tworzenia tych konstruktów opartą na związkach skojarzeniowych, a nie na implikacjach logicznych, 4) bardzo niską odporność na dysonans poznawczy, 5) intelektualną niemożność zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk politycznych i gospodarczych, 6) ponadprzeciętną intensywność emocjonalnego przeżywania własnych postaw.

Po opublikowaniu wyników tych badań w *Przeglądzie Organizacji* spotkałem się z wątpliwościami i zarzutami o publicystycznym, a nie naukowym charakterze związku między przekonaniem o spiskach żydowskich a paranoją. Postaram się zatem bardziej precyzyjnie wyjaśnić, o co chodzi. Czy każdy antysemita jest paranoikiem? Oczywiście nie. Natomiast z przyczyn historycznych i kulturowych polscy paranoicy skupiają swoją uwagę na złowrogiej roli Żydów. Choć nie tylko. Zauważyłem również paranoidalne skupienie uwagi

na knowaniach kleru. Poglądy te są jednak mniejszościowe i nietypowe dla polskiej odmiany paranoi politycznej. Jaka jest różnica między krytyką Żydów a paranoją? Ta pierwsza operuje argumentami sprawdzalnymi, np. dotyczącymi traktowania Arabów przez Żydów, albo innych analiz krytycznych. Po czym poznajemy różnice między zwykłym antysemityzmem a paranoicnością? Po tym, że paranoicności towarzyszy wysoki poziom emocjonalnego zaangażowania, alogiczność i przekonanie, że za większością niepowodzeń albo zdarzeń odbiegających od oczekiwań kryją się tajne działania żydowskie. Zdarzyło mi się np. słyszeć od osób silnie katolicko zaangażowanych, że brak sprzeciwu polskiego episkopatu wobec przystąpienia do UE jest skutkiem opanowania najwyższych władz kościelnych przez agentów żydowskich.

Dlaczego warto obserwować takie zachowania i co z tych obserwacji wynika? Warto się im przyglądać, ponieważ mają one wartość diagnostyczną i prognostyczną. Wynika to stąd, że jeżeli dana osoba ma psychiczne zapotrzebowanie na wykrywanie spisków żydowskich podbudowane silnymi emocjami, to jest prawie pewne, że wcześniej czy później podobnych knowań będzie się doszukiwać we własnym otoczeniu, także w pracy, szkole, sąsiedztwie etc. Z tego powodu osoby takie są niezdolne do długofalowego współdziałania zbiorowego.

Z cytowanych badań wynika, że przystosowanie do uczestnictwa w procesach współdziałania zbiorowego jest najlepiej wyjaśniane przez: odrzucenie wiary w spiski, gotowość do kompromisu i autoteliczną wartość udziału ludzi we władzy. Towarzyszy temu relatywnie wyższy poziom zaufania do innych ludzi i do przywódców politycznych, racjonalnego myślenia, umiejętności określenia własnych pozytywnych preferencji (ludzie ci wiedzą, czego chcą), skłonności do współdziałania z innymi ludźmi i zdolności zawierania kompromisów. Przy zastosowaniu analogicznego jak poprzednio kryterium, liczba osobników wyraźnie przystosowanych do współdziałania zbiorowego wynosiła wśród klasy średniej od 20% do 25% (ibidem).

W ramach referowanych tu badań zrealizowanych w 13 miastach, postanowiono sprawdzić zakres uniwersalności wskaźnika nieprzystosowania do działalności zbiorowej, wyprowadzonego z badań nad autorytaryzmem i paranoją. Wiedza o autorytaryzmie i postawach paranoidalnych znajduje klasyczne zastosowanie w analizowaniu zachowań politycznych, np. stosunku do władzy, sposobu głosowania, radykalizmu, wiary, że polityką rządzą potężni spiskowcy etc. Autorytaryzm i paranoicność są względnie trwałymi cechami osobowości. Jeżeli tak, to wyprowadzony z nich miernik nieprzystosowania do działalności zbiorowej również mierzy względnie trwałą orientację osobowościową. Konstrukcję miernika nieprzystosowania współdziałania zbiorowego oparto na cytowanych wyżej doświadczeniach uzyskanych w trakcie badań nad klasą średnią (ibidem). W trakcie analizy korelacyjnej różnych konfiguracji wskaźników, użytych w badaniach w 13 miastach, okazało się, że relatywnie najlepszymi miernikami nieprzystosowania jest akceptacja dwóch twierdzeń, zawartych w poniższej tabeli.

Tabela 1. Nieprzystosowanie i stopień akceptacji jego wskaźników (%)

Twierdzenia	Stopień akceptacji			
	trafne	częściowo trafne	częściowo nietrafne	całkiem nietrafne
Jest bardzo prawdopodobne, że niekorzystne dla Polski zjawiska są efektem manipulacji obcych narodowo grup w kraju i za granicą	31,9	31,5	16,1	20,6
Kompromis z inaczej myślącym przeciwnikiem jest niebezpieczny, ponieważ prowadzi zwykle do zdrady własnych przekonań	12,8	36,2	26,2	24,8

Pierwsze z twierdzeń ma wyraźnie paranoidalną proveniencję, drugie wykazuje pokrewieństwo z autorytarnym brakiem elastyczności. Odpowiedzi na te pytania dodano do siebie i uzyskano ośmiopunktową skalę nieprzystosowania do działalności zbiorowej. Item skali o wartości 2 odpowiada najwyższemu poziomowi nieprzystosowania, item o wartości 8 jest równoznaczny z całkowitym brakiem symptomów nieprzystosowania.

Z przyjętej definicji orientacji osobowościowej wynika, że jest ona czymś ogólniejszym niż postawa i mierzy skłonność do określonych zachowań wobec podobnych obiektów. Rozszerzmy teraz to rozumowanie i zapytajmy, czy omawiana orientacja osobowościowa jest na tyle trwała, że prowadzi do podobnych zachowań w różnych sytuacjach. Oderwiemy się teraz od problemów „wielkiej polityki” i spróbujemy zastosować miernik nieprzystosowania do wyjaśnienia bardziej konkretnych, codziennych zachowań.

Z zaprezentowanego wcześniej przeglądu badań nad autorytaryzmem i paranoidalnością wynikało, że obie te orientacje osobowościowe stoją w wyraźnej sprzeczności z logiką funkcjonowania instytucji demokratycznych. Zbyt duże natężenie tych postaw powoduje patologię albo zanik demokracji. Powstaje jednak pytanie, czy dotyczy to spektakularnych wydarzeń ogólnopaństwowych, czy może jest widoczne także w zachowaniach ludzi załatwiających swoje lokalne sprawy w ramach codziennej krzątaniny. Demokracja lokalna opiera się na tym, że sprawy ponadindywidualne są realizowane poprzez samoorganizację. Oczekiwać należy, że wysoki poziom nieprzystosowania będzie przeciwdziałał uczestnictwu w inicjatywach zbiorowych.

Kolejny problem, który zamierzamy podjąć, to postawy wobec różnych elementów środowiska pracy.

Przenosząc wiedzę o postawach autorytarnych i paranoidalnych do wyjaśnienia zachowań codziennych, odwołujemy się do praw generalizacji psychologicznej. Zgodnie z nimi, jeżeli ktoś uważa np., że polityką rządzą spiski, to będzie skłonny podobnie nieufnie i repulsyjnie reagować na inicjatywy sąsiadów, a w pracy będzie okazywał brak zaufania wobec kierownictwa, niechęć do systematycznego wysiłku intelektualnego etc.

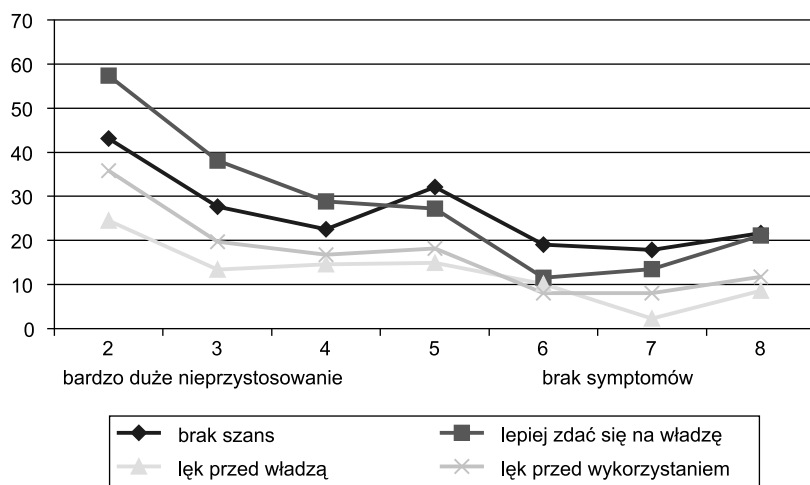
Przyjrzyjmy się zatem postawom wobec samoorganizowania się ludzi. Punktem wyjścia będą odpowiedzi na pytanie o to, co zniechęca ludzi do

udziału w różnego typu inicjatywach. Pod uwagę weźmiemy odpowiedzi wskazujące na relatywnie najwyższy udział emocji w postawach typu – zdecydowanie, bardzo silnie etc. Czyniąc tak, mamy nadzieję na lepszą predykcję zachowań. Można bowiem oczekiwać, że jeżeli ktoś postrzega przeszkody w samoorganizowaniu jako np. zdecydowanie ważne, to nie będzie się włączał w inicjatywy lokalne. Stosowne wyniki badań zawiera zamieszczony niżej wykres. Opisuje on związek między poziomem nieprzystosowania a przekonaniem o zdecydowanej ważności czterech przeszkód w samoorganizowaniu się i uczestnictwie w inicjatywach (najwyższy poziom 4-punktowej skali, gdzie 1 – „zdecydowanie ważne”, 4 – „zdecydowanie nieważne”).

Przeszkody to:

- obawa, że taka działalność będzie źle widziana przez władze lub przez otoczenie, strach przed „wychyleniem się”,
- obawa, że na takiej współpracy można tylko stracić, zostać wykorzystanym,
- przekonanie, że i tak nic się nie da zrobić,
- przekonanie, że aktywność, samoorganizacja ludzi nie jest konieczna, jeżeli krajem, miastem czy zakładem rządzą ludzie znający się na rzeczy.

Zamieszczony niżej wykres zawiera poziom relatywnie najsilniejszej akceptacji powyższych twierdzeń, w zależności od punktacji na skali nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego.



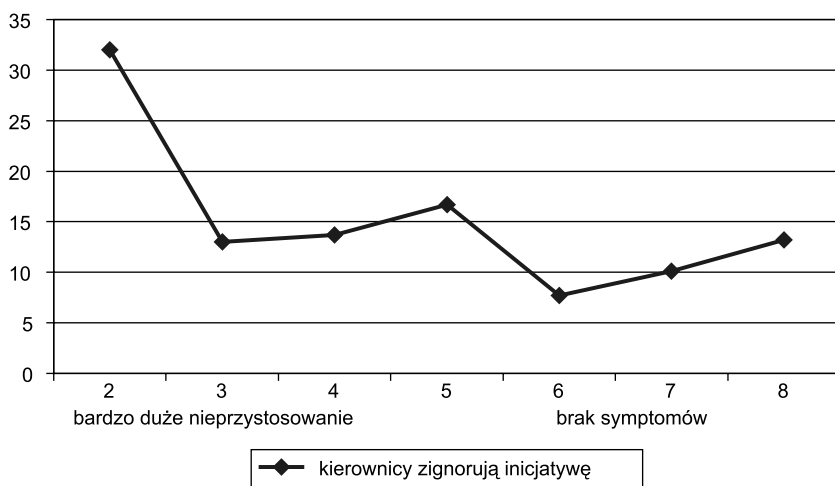
Rysunek 1. Nieprzystosowanie a postrzeganie przeszkód przeciwdziałających samoorganizacji (%)

Z wykresu wynika, że zastosowana skala bardzo dobrze wyjaśnia percepcję przeszkód. Wynika to z jej dużej mocy rozdzielczej, w dwóch przypadkach bowiem osoby skrajnie nieprzystosowanie (item 2) trzy razy częściej uważają, że dany stan rzeczy jest przeszkodą niż osoby o braku symptomów nieprzystosowania (item 8), w pozostałych przypadkach jest to dwukrotnie więcej.

Ważnym czynnikiem przeciwdziałającym samoorganizowaniu się jest postrzeganie relacji władzy. Osoby nieprzystosowane są skłonne uznawać, że jeżeli rządzą ludzie kompetentni, to samoorganizacja jest zbędna. Mogłoby się wydawać, że chodzi tu o niechęć do dodatkowego wysiłku – lenistwo społeczne. Byłoby tak, gdyby nie to, że zapotrzebowaniu na onnipotentną władzę towarzyszy percepcja innej przeszkody – przekonanie, że silną barierą dla samoorganizowania jest obawa przed narażeniem się władzy. Mamy tu do czynienia z pewnym podobieństwem do opisanego wcześniej sadomasochistycznego stosunku do władzy – z jednej strony zapotrzebowanie na jej onnipotencję, z drugiej strach.

Kolejnym czynnikiem towarzyszącym nieprzystosowaniu jest pesymizm, niewiara w powodzenie inicjatyw. Najważniejszą niewątpliwie barierą samoorganizacji jest nieufność i przekonanie, że inni czyhają na to, aby człowieka wykorzystać. Pogląd taki podziela trzy razy więcej osób skrajnie nieprzystosowanych, w porównaniu z osobami niewykazującymi oznak nieprzystosowania. Mamy tu do czynienia z wyraźnym refleksem syndromu paranoidalnego. Wyniki badań pokazują, w jaki sposób przekłada się on na postawy codzienne i szkodzi demokracji lokalnej.

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób nieprzystosowanie wiąże się z postawami wobec różnych elementów środowiska pracy. Zaprezentowane dalej analizy będą miały na celu pokazanie, w jaki sposób paranoiczno-autorytarne korelaty nieprzystosowania, takie jak: brak zaufania, strach przed ludźmi, lęk przed odmiennymi poglądami, męczliwość intelektualna (niechęć do wysiłku intelektualnego), pesymizm i defensywne nastawienie znajdują swoje odbicie w zastosowanej skali nieprzystosowania i w jaki sposób skala ta wyjaśnia niektóre postawy wobec pracy.



Rysunek 2. Nieprzystosowanie a pesymizm dotyczący reakcji kierownictwa na inicjatywę pracownika (%)

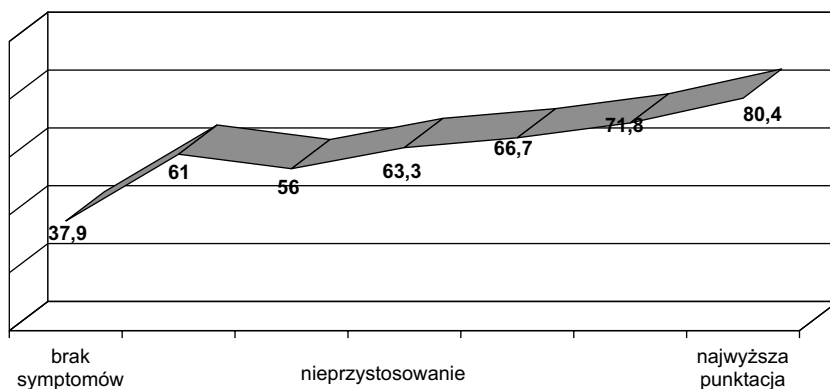
Okazało się, że nieprzystosowanie dobrze wyjaśnia niechęć do przejawiania inicjatywy czy innowacji w trakcie pełnienia roli zawodowej. Lęk, pesymizm i prostracja właściwe osobnikom nieprzystosowanym sprawiają, że są oni o wiele bardziej skłonni do oceny środowiska pracy jako niesprzyjającego przejawianiu inicjatywy usprawnienia czegoś, zrobienia lepiej etc. Dokumentuje to kolejny wykres, zawierający przewidywania respondentów, jak zachowają się ich kierownicy, gdy pracownik wystąpi z projektem nowych metod i usprawnień pracy, oraz ich rozkład na skali przystosowania. Podobnie jak w przypadku analiz samoorganizowania, także i tym razem weźmiemy pod uwagę najsilniejszy poziom akceptacji twierdzeń opisujących zachowania kierowników – odpowiedź „zdecydowanie tak” wyjęta z czteropunktowej skali.

Okazuje się, że pracownicy skrajnie nieprzystosowani 2,5 razy częściej niż pracownicy całkowicie pozbawieni symptomów nieprzystosowania, są skłonni uważać, że kierownicy zignorują potencjalnych innowatorów.

Kolejny problem o dość fundamentalnym znaczeniu to styl kierowania. Czy osobnicy przystosowani i nieprzystosowani do działalności zbiorowej różnią się preferencjami w tym zakresie? Wskaźnikiem pomiaru tych preferencji było twierdzenie:

wolę kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnej opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie mówi, co należy zrobić, tak = 63%, nie = 37%

Zapotrzebowanie na styl kierowania osób przystosowanych–nieprzystosowanych do współdziałania zbiorowego zawiera poniższy wykres.



Rysunek 3. Nieprzystosowanie a zapotrzebowanie na kierownika, który nie wymaga opinii, ale mówi, co i jak należy zrobić

Im większy poziom nieprzystosowania, tym większe zapotrzebowanie na odgórny styl kierowania i dokładne instrukcje, co i jak ma być zrobione. Można uznać za wysoce prawdopodobne, że stosunek do sposobu kierowania niesie ze sobą szersze nastawienia, za pomocą których można objaśnić wiele różnych zachowań organizacyjnych.

Potwierdziło się wysunięte wcześniej spostrzeżenie badaczy autorytaryzmu i paranoidalności na temat korelacji, że duże natężenie tych postaw koreluje z wodzowskim typem przywództwa. Z wykresu wynika, że znaczna część kierowników nie może liczyć na współpracę i intelektualne zaangażowanie w zespole. Po to, żeby skutecznie kierować, kierownicy muszą się przystosować do oczekiwań i zachowań podwładnych i przyjąć, że są oni nieskłonni do samodzielnego myślenia. Oznacza to odgórny, rozkazodawczy i ściśle nadzorczy sposób kierowania.

Prawidłowość ta jest tym silniejsza, im większy jest udział w organizacji pracowników o niskim poziomie przystosowania do współdziałania zbiorowego. Jaki jest dowód na prawomocność tych tendencji? Można by bowiem, wzorem cytowanych wcześniej autorów, wysunąć tezę, że to kierownicy kształtują psychiczny i intelektualny klimat środowiska pracy, a pracownicy się do niego adaptują. W takiej sytuacji trzeba by było uznać, że zapotrzebowanie na dokładne instrukcje ze strony kierownika i niechęć do ujawniania własnych opinii są efektem doświadczeń pracowników, którymi do tej pory kierowano w sposób autokratyczny. Twierdzenie to byłoby prawdziwe wtedy, gdyby istniała pozytywna korelacja między stylem kierowania przełożonego danego pracownika a jego zapotrzebowaniem na instruktażowy sposób kierowania. Style kierowania opisano w innym rozdziale i po przeprowadzeniu stosownych obliczeń okazało się, że związek taki nie istnieje. Co oznacza, że zapotrzebowanie na instrukcje jest wytworem osobowościowym, niezależnym od tego, kto i jak kieruje danym pracownikiem. Ponadto statystycznie istotne zależności skłaniają do uznania, że autokratyczny styl kierowania polskich kierowników jest w znacznej części efektem ich dostosowania do oczekiwań pracowniczych. Okoliczności te sprawiają, że znaczenie nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego dla efektywności organizacyjnej znacznie wykracza poza proste, opisane wyżej zależności. Najważniejszą zmienną pośredniczącą jest tu styl kierowania. Z innych fragmentów opracowania wynika, że autokratyczny sposób kierowania zawyża koszt psychiczny, przeciwdziała inicjatywom pracowniczym i wpływa na kształt modelu motywacji pracowniczych. Nieprzystosowanie do współdziałania zbiorowego pracowników i kierowników wpływa na styl kierowania, kształtuje zarazem poziom efektywności funkcjonowania danej organizacji.

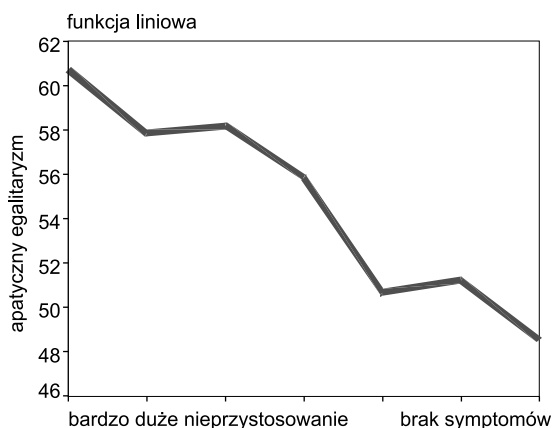
Z wykresu wynika wyraźne skokowe zmniejszenie zapotrzebowania na instrukcje kierownicze wśród osób pozbawionych symptomów nieprzystosowania. Można domniemywać, że jest to grupa pracowników, która jest predysponowana do tego, żeby wprowadzić polskie organizacje do gospodarki opartej na wiedzy. Wymaga intelektualnego zaangażowania, współpracy zespołowej opartej na wzajemnej stymulacji i odporności na dysonans poznawczy. Polityka personalna powinna być nastawiona na wykrywanie i promowanie tego typu osobników.

Z nieprzystosowaniem do współdziałania zbiorowego wiążą się także niekorzystne tendencje w zakresie motywacji do pracy. Analiza korelacyjna

zależności między przystosowaniem a modelami motywacyjnymi tylko w jednym wypadku dała wynik pozytywny. Okazało się mianowicie, że osoby nieprzystosowane do współdziałania są skłonne do zachowań zgodnych z apatyczno-egalitarnym modelem motywacyjnym.

Zobaczmy teraz, w jaki sposób nieprzystosowanie wiąże się z oczekiwaniami wobec pracy.

Im wyższy poziom nieprzystosowania, tym większe prawdopodobieństwo zachowań zgodnych z apatyczno-egalitarnym modelem motywacyjnym. Motywacje apatyczno-egalitarne koncentrują się wokół bardzo silnego zapotrzebowania na spokój w pracy i na małe zróżnicowanie płac w miejscu pracy. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że nałożenie się na siebie nieprzystosowania i apatycznego egalitaryzmu tworzy bardzo niekorzystny konglomerat cech pracowniczych. W takim wypadku zawodne są wszelkie znane metody polityki motywacyjnej nakierowanej na wyzwolenie inicjatywy. Pracownicy tacy z powodu różnic płacowych postrzeganych jako krzywdzące lub niesprawiedliwe są na ogół sfrustrowani i agresywni.



Rysunek 4. Nieprzystosowanie a apatyczno-egalitarny model motywacyjny

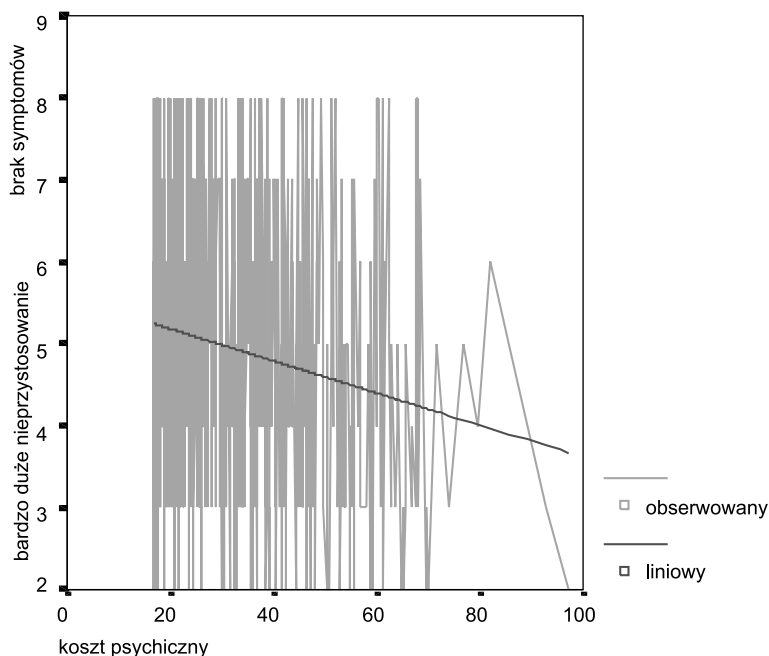
Można oczekiwać, że gdy nieprzystosowaniu towarzyszy duży koszt psychiczny, to nastawienie apatyczno-egalitarne przechodzi w gnuśność – stan osobowości przejawiający się głębokim bezwładem intelektualnym i ruchowym. Mówiąc językiem potocznym, osobnik gnuśny ani nie myśli, ani się nie rusza.

WEWNĄTRZ- I ZEWNĄTRZORGANIZACYJNE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE POZIOM NIEPRZYSTOSOWANIA DO WSPÓŁDZIAŁANIA ZBIOROWEGO

Teoretyczne zaplecze badań nad nieprzystosowaniem do działalności zbiorowej tkwi głęboko w teorii psychoanalitycznej. Nie ma niestety możliwości dalszego sondowania tej problematyki za pomocą zastosowanych narzędzi

badawczych. Niemniej pozostaniemy jeszcze przy niej, zdając sobie sprawę, że pozostajemy na powierzchni o wiele głębszych zjawisk.

Jak pamiętamy z teoretycznych analiz, nieprzystosowanie do współdziałania jest w znacznym stopniu konsekwencją rozlicznych frustracji i deprivacji oraz przekonania, że najbliższa przyszłość będzie taka sama, czyli zła. Frustracja, jak wiemy, objawia się napięciami psychicznymi, lękiem etc. Jeżeli tak, to jest to taka sama kategoria analityczna, jak ta wcześniej opisana jako koszt psychiczny. Zobaczmy zatem, w jaki sposób koszt psychiczny wiąże się z poziomem nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego. Stosowne informacje zawiera poniższy wykres.



Rysunek 5. Regresja nieprzystosowania na koszt psychiczny

Regresja nieprzystosowania na koszt psychiczny dowodzi istnienia niezbyt silnego, niemniej dość wyraźnego związku między tymi zmiennymi ($\beta = -159$). Im większy koszt psychiczny ponoszony w miejscu pracy, tym większy poziom nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego. I odwrotnie – wraz ze zmniejszaniem się kosztu psychicznego rośnie szansa na brak symptomów nieprzystosowania.

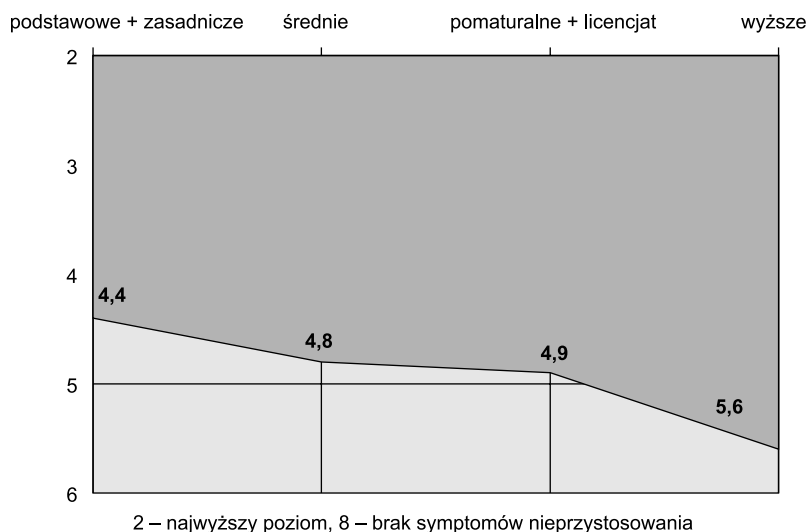
Zarazem jednak relatywnie małe nachylenie linii regresji świadczy o tym, że koszt psychiczny ponoszony w miejscu pracy nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego, będącego orientacją osobowościową „wnoszoną do organizacji”. Nieprzystosowanie

jest syntezą długotrwałych przeżyć emocjonalnych i intelektualnych, znacznie ważniejszych dla kształtowania osobowości niż doświadczenia związane z pełnieniem roli zawodowej. Na czym zatem polega znaczenie psychicznego kosztu pracy dla nieprzystosowania do współdziałania?

Polega ono na tym, że relatywnie wysoki koszt psychiczny ponoszony w miejscu pracy prowadzi do wzmocnienia symptomów nieprzystosowania. Ulegają one nasileniu i owocują intelektualną patologią i destrukcyjnymi zachowaniami emocjonalnymi. I odwrotnie – jeżeli osobnicy względnie nieprzystosowani ponoszą niskie koszty psychiczne, to symptomy nieprzystosowania mogą mieć charakter utajony i nie będą wywierały destrukcyjnego wpływu na współdziałanie zbiorowe.

Potwierdza to wcześniejsze założenia, że nieprzystosowanie jest zmniejszeniem wszelkich możliwych doświadczeń frustracyjnych wynikających z uczestnictwa w relacjach społecznych w pracy i poza nią. Wyjaśnienie nieprzystosowania byłoby lepsze, gdybyśmy dysponowali miernikiem kosztu psychicznego ponoszonego we wszystkich okolicznościach życiowych, nie tylko w pracy, ale i poza nią. Przekracza to jednak możliwości tych badań.

Kolejnym czynnikiem wyraźnie powiązanim z nieprzystosowaniem do współdziałania jest wykształcenie. Pokazuje to zamieszczony niżej wykres.



Rysunek 6. Wykształcenie a nieprzystosowanie do współdziałania

Z wykresu wynika, że poziom nieprzystosowania maleje wraz ze wzrostem wykształcenia. Z wykształceniem wyższym wiąże się przyspieszony, skokowy spadek poziomu nieprzystosowania. Jest to zgodne z rezultatami cytowanych wcześniej badań dotyczących paranoidalności i autorytaryzmu. Niemniej jednak warto zauważyć, że wyższe wykształcenie nie chroni całkowicie przed nieprzystosowaniem do współdziałania.

Związek wykształcenia z brakiem symptomów nieprzystosowania skłania do wniosku, że w grę wchodzi tu nie tylko wykształcenie, ale również znacznie szersza kategoria kapitału kulturowego. Wszystkie działania budujące kapitał kulturowy służą zarazem zmniejszaniu nieprzystosowania do współdziałania. Czytelnictwo, kontakt z tzw. kulturą wysoką, zainteresowanie poważną publicystyką³, a także udział w różnego typu szkoleniach ekonomicznych w miejscu pracy zmniejszają intensywność symptomów nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego.

Na poziom nieprzystosowania do współdziałania wpływają także wcześniejsze doświadczenia z zakresie współpracy zbiorowej. Uczestnicząc w różnego typu formalnych i nieformalnych formach współdziałania, ludzie uczą się, że inni nie zawsze są wrogo nastawieni i też kierują się chęcią zrobienia czegoś dobrego. W trakcie takich interakcji okazuje się, że innym też można zaufać, że jeżeli coś się nie udaje, to z powodu własnych błędów, a nie manipulacji ciemnych sił, i że kompromis nie jest niczym złym, a wręcz przeciwnie – dobrze służy sukcesowi wspólnemu. Wszystkie te okoliczności są domeną instytucji demokratycznych i przebiegu stosunków politycznych. Oznacza to, że uczestnictwo w instytucjach demokracji lokalnej (partie, stowarzyszenia, kluby) zmniejsza poziom nieprzystosowania i w ten sposób oddziałuje na cechy siły roboczej, która przenosi kompetencje nabyte w instytucjach demokratycznych do środowiska pracy.

Poprzednio była mowa o dalekosiężnym wpływie nieprzystosowania na efektywność organizacyjną, dokonującą się *via* styl kierowania. Zobaczmy teraz, czy postawy kierowników i pracowników są do siebie podobne pod tym względem. Jeżeli chodzi o najwyższy poziom nieprzystosowania (dolne dwie pozycje skali 8-stopniowej), to brak jest znaczących różnic między kierownikami i pozostałymi pracownikami. Natomiast wśród osób wykazujących najniższy poziom symptomów nieprzystosowania (dwie górne pozycje na 8-punktowej skali) spotykamy 15,5% pracowników i 28,9% kierowników. Co oznacza, że ci ostatni są relatywnie trochę lepiej przystosowani do współdziałania, różnica jest jednak niezbyt duża. Podobnie zjawiska te kształtują się w strukturach politycznych. Z badań, które prowadziliśmy wspólnie z B. Jałowieckim, wynika, że nieprzystosowanie do współdziałania wśród elit regionalnych i lokalnych jest nieco mniejsze niż wśród ogółu ludności ze średnim i wyższym wykształceniem (Hryniewicz i Jałowiecki 1997, s. 87).

Spróbujmy teraz zastanowić się, co – organizacja czy społeczeństwo – jest pierwotne, a co wtórne w tworzeniu nieprzystosowania. Nie ulega wątpliwości, że człowiek, stając się pracownikiem, wnosi do organizacji orientacje osobowościowe, wśród których są także tendencje autorytarne i paranoidalne, będące najważniejszymi źródłami nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego. Tendencje te są wytworem procesów uczestnictwa w rodzinie, szkole i grupach

³ W Polsce są to periodyki *Forum*, *Polityka* i sobotnie wydanie *Gazety Wyborczej*.

koleżeńskich oraz reakcji na zjawiska polityczne i gospodarcze. Niepewność gospodarcza i chaos polityczny sprzyjają nabywaniu postaw autorytarnych i paranoidalnych, podobnie jak uczestnictwo w grupach kultywujących poczucie krzywdy czy wrogości wobec innych grup. W podobnym kierunku oddziałuje socjalizacja w autorytarnie nastawionych rodzinach i szkołach, które są z pozoru autorytarne, a w rzeczywistości nie panują nad uczniami.

Pracownik wnosi do organizacji także właściwe sobie cechy intelektualne, tzn. bierność albo aktywność. Cechy te nabywane są w systemie oświatowym, a zwłaszcza w procesie zdobywania wyższego wykształcenia. Obserwacje polskiego systemu kształcenia na poziomie wyższym nie dają niestety podstaw do optymizmu, ale też nie dowodzą tezy, że wraz ze wzrostem liczby absolwentów maleje liczba osób intelektualnie aktywnych. Bardziej adekwatne wydaje się być twierdzenie, że liczba osób intelektualnie aktywnych rośnie o wiele wolniej niż liczba absolwentów. Na uczelniach prywatnych i państwowych widać wyraźne dopasowywanie się pracowników do oczekiwań studentów, wśród których większość spodziewa się, że ćwiczenia i seminaria są przedłużeniem wykładu. Od nauczyciela oczekuje się, żeby powiedział, o co chodzi w sposób nadający się do zanotowania – oczywiście krótkiego. Zmuszanie studentów do czytania czegoś i aktywności intelektualnej na zajęciach jest traktowane jako szykanowanie i może skutkować skargami do władz wydziału. Idealem procesu dydaktycznego jest taki stan rzeczy, że do zdania egzaminu wystarczy pamięciowe opanowanie notatek z wykładu i nic ponadto. Upowszechnienia się takich zachowań dowodzi fakt, że wzrost liczby studentów nie idzie w parze z większym uczestnictwem w bibliotekach i czytelnich uczelniach. Dopasowanie pracowników do tych oczekiwań jest tym silniejsze, im więcej jest w programie zajęć fakultatywnych i im większą wagę przykładają się do oceny wykładowców za dydaktykę, dokonywanych przez studentów.

Opisane wyżej tendencje osobowościowe i intelektualne pokazują, w jaki sposób społeczeństwo kształtuje funkcjonowanie organizacji. Z punktu widzenia organizacji, orientacje osobowościowe i cechy intelektualne są dane i organizacje mogą próbować selekcjonować pracowników. Diagnozy takie są jednak dość skomplikowane i na ogół organizacje przystosowują się do cech pracowniczych.

Z kolei sytuacja wewnątrz danej organizacji może sprzyjać wzmocnieniu symptomów nieprzystosowania lub przeciwnie – sprzyjać zachowaniom nastawionym na intelektualną aktywność. Uzyskane rezultaty dowodzą, że miejsce pracy wywiera duży wpływ na społeczeństwo. Dzieje się tak dlatego, że sytuacja jednostki w środowisku pracy nie tylko określa jej pozycję społeczną, poziom konsumpcji i szanse życiowe, ale także wydatnie wpływa na jej stan psychiczny. W myśl teorii kosztu psychicznego, relatywnie duży koszt psychiczny ponoszony w środowisku pracy zwiększa całkowity koszt życiowy i zarazem pogarsza komfort psychiczny danego osobnika. W ten sposób organizacje gospodarcze wywierają znaczący wpływ na stosunki polityczne,

a zwłaszcza na stan instytucji demokratycznych. Dzieje się tak dzięki następującemu ciągowi zależności: duży koszt psychiczny w miejscu pracy – nieprzystosowanie do współdziałania – destrukcja demokracji lokalnej – destrukcja państwa demokratycznego.

Analiza wzajemnych zależności między organizacjami, społeczeństwem i nieprzystosowaniem do współdziałania skłania do ostatecznej konkluzji, że wpływ społeczeństwa na organizacje gospodarcze jest silniejszy niż wpływ organizacji na społeczeństwo. Co oznacza, że wpływ otoczenia organizacji na nieprzystosowanie do współdziałania w organizacjach gospodarczych jest większy niż wpływ organizacji na nieprzystosowanie do współdziałania w strukturach politycznych i jakichkolwiek innych.

W JAKI SPOSÓB MOŻNA PRZECIWDZIAŁAĆ LUB ZMNIEJSZYĆ NIEPRZYSTOSOWANIE I ZWIĘKSZYĆ ORAZ UTRWALIĆ WYSOKI POZIOM PRZYSTOSOWANIA DO ZBIOROWEGO DECYDOWANIA?

Znaczna część podatności na opisane tu symptomy jest efektem określonych zaszłości kulturowych polskiego społeczeństwa, takich jak trwałość archetypów folwarcznych, niski poziom przystosowania do gospodarki rynkowej, słabe upowszechnienie kartezjańskiego ideału kulturowego, a także metody percepcji i argumentacji właściwe romantyzmowi oraz kolektywizm uosabiany przez familiocentryzm. Z tym ostatnim wiąże się oczekiwanie w pracy i polityce takich samych bliskich emocjonalnie stosunków, jak w rodzinie, oraz zgodności postaw oraz poglądów. Ponieważ jest to niemożliwe, praca i polityka są dla dużej liczby osób trwałym źródłem frustracji, tym większej, im większe jest zróżnicowanie postaw w grupach politycznych i pracowniczych. Frustracja ta przyczynia się do unikania uczestnictwa w aktywności zbiorowej poza pracą, a w pracy sprzyja bierności i obniża potencjał rozwojowy zespołów pracowniczych.

Jakkolwiek okoliczności te są w znacznej mierze kulturowo uwarunkowane, nie oznacza to, że nie warto podjąć namysłu nad tym, od czego zależy sposób uczestnictwa w zespole, sprzyjający dobremu decydowaniu, i w jaki sposób można doskonalić umiejętności w tym zakresie. Celowi temu służy doskonalenie osobowości i kompetencji intelektualnych.

DOSKONALENIE OSOBOWOŚCI

1. Przede wszystkim należy nauczyć się kontrolować własne emocje, a zwłaszcza ich uzewnętrznianie, np. metodami stłumienia albo wypierania. Przyznać trzeba, że zalecenie takie na gruncie niektórych dziedzin psychologii zostałoby potraktowane jako tłumienie naturalnej spontaniczności i jako takie z gruntu szkodliwe. Niestety trzeba wybrać – albo luz i spontaniczność, ale i bieda, albo autoprzymus i dobrobyt. Prawdę powiedziawszy, obie te możliwości *in extremum* prowadzą do neuroz, z tym jednak, że pierwszej z nich

towarzyszy powszechna bieda i brak możliwości dobrej terapii, zaś drugiej towarzyszy „jako taki” dobrobyt i większe możliwości leczenia duszy.

2. Umiejętność oddzielenia emocji od problemu jest dość ważną umiejętnością, niestety deficytową. Opanowanie tej umiejętności jest efektem doskonalenia kontroli własnych emocji. Należy sobie przyswoić i stosować zasadę, że krytyka zaprezentowanego problemu, albo niezgoda na proponowane cele postępowania nie oznacza ataku na osobę. I odwrotnie, krytykując czyjąś propozycję, nie należy wspominać o cechach osobistych, wyglądzie, płci, wieku, sposobie myślenia itp. Odbieranie krytyki jako zagrożenia osobistego z reguły prowadzi do nieracjonalnych reakcji. Pozytywna samoocena ułatwia bezosobowe traktowanie krytyki i sprzyja racjonalnym reakcjom.

3. Samoocena (nie należy jej mylić z asertywnością, dość modnym ostatnio terminem, ale niemającym tu żadnego zastosowania) oznacza poziom zaufania do własnych możliwości w danej dziedzinie. Trzeba się niestety uczyć i doskonalić własne umiejętności intelektualne przez umiejętny dobór literatury i czasopism. Nie należy dopuścić do generalizacji negatywnych ocen, np. własnej urody, na inne sfery własnego życia, np. zawodowego, politycznego etc.

4. Ważną determinantą współpracy jest zaufanie. Należy przyjąć do wiadomości, że inni ludzie, zgłaszający odmienne opinie, nie kierują się chęcią szkodenia i że można z nimi współpracować, nawet wtedy, gdy nie są z nami spokrewnieni.

5. Dobra współpraca w zespole wymaga pewnego konformizmu, mającego dwa modusy. Jeden wynika z obawy przez odrzuceniem, drugi z przekonania, że cel indywidualny jest zgodny z interesem grupy. Należy przyswoić sobie drugi sposób myślenia o własnym uczestnictwie grupowym. Pierwszy jest szkodliwy, ponieważ eliminuje oryginalność, innowacyjność i twórczość grupową.

6. Produkty firm konsultingowych oferujących kursy doskonalenia osobowości możemy podzielić na dwa rodzaje. Pierwszy nastawiony na dowartościowanie osoby i drugi nastawiony na przystosowanie jednostki do zbiorowości. Z doświadczeń amerykańskich wynika, że pierwszy rodzaj terapii może prowadzić do tworzenia artefaktów – pacjenci nabierają przekonania o doznaniu w dzieciństwie krzywd, których faktycznie nie doznali. Drugi rodzaj terapii z punktu widzenia doskonalenia współpracy jest wyraźnie lepszy. Bardzo dobre rezultaty mogą dać szkolenia z zakresu negocjacji, zwłaszcza jeżeli nastawione są na oddzielenie emocji od diskutowanych problemów i nauczanie logicznego myślenia.

DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI POZNAWCZYCH

1. Należy zaakceptować smutną prawdę, że zjawiska polityczne i gospodarcze są efektem wielkiej liczby współzależnych przyczyn i ich całkowite rozpoznanie jest w zasadzie niemożliwe. Z tego samego powodu niemożliwe

jest zawiązanie globalnego, skutecznego spisku przez kogokolwiek przez Żydów, kosmitów, jezuitów, kler, KGB etc.

2. Należy pamiętać, że nieumiejętność zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk politycznych i gospodarczych jest jednym z ważniejszych wskaźników skłonności paranoidalnych. Postawy zachowania czy poglądy mają tendencję do podświadomego upowszechniania się, podobnie jak np. moda. Większość defektów psychicznych i intelektualnych ma właściwości zbliżone do wirusów. Upowszechniają się na podobieństwo epidemii. Przykładem mogą być średniowieczne pochody biczowników albo upowszechnienie się idei autorytarnych w Niemczech czy bolszewickich w Rosji. Co gorsza, defekty takie mogą się upowszechniać przez ich podświadome, a nawet niechciane przyjmowanie. Ma to miejsce wtedy, gdy stykamy się z atrakcyjnym treściowo przekazem albo osobą. Nawet kontrolując recepcję chorobliwych idei, podświadomie możemy nabyć towarzyszącą im agresywność albo irracjonalizm, na skutek ich korelacji z innymi neutralnymi sygnałami emitowanymi przez dotkniętych nimi osobników. Studiowanie patologii umysłowych jest niebezpieczne i wymaga znacznego przygotowania psychologicznego.

3. Przyszłość może być naukowo przewidywana, ale z powodu niemożności rozpoznania wszystkich przyczyn przewidywanie takie jest obarczone dużą niepewnością. Z tego względu unikać należy pism i innych przekazów zawierających horoskopy i inne wytwory załężnionej myśli. Jest dość prawdopodobne, że czasopisma takie również poprzez inne neutralne materiały emitują bodźce nerwicujące i sprzyjające patologii intelektualnej (przez ich skorelowanie z innymi neutralnymi sygnałami, zob. wyżej).

4. Częstą przyczyną destrukcji współpracy zespołowej jest próba wykrycia prawdziwych motywacji. Na przykład – Ty myślisz, że... Takie postępowanie jest błędne metodologicznie. Nawet psychiatra w trakcie wielogodzinnych seansów z jednym pacjentem nie zawsze jest w stanie tego dokonać. Nigdy nie będziemy w stanie sprawdzić, co kto myśli w danej chwili, i dla problemu nie ma to żadnego znaczenia. Skupić się należy na argumentach albo na zachowaniach, ponieważ tylko takie kategorie można poddać racjonalnej analizie.

5. Istnieją dwa sposoby analizy przekazów informacyjnych – skojarzeniowy i logiczny. Pierwszy polega na analizowaniu słów ze względu na ich podobieństwo dźwiękowe albo na ich związek z przeszłymi doświadczeniami jednostki, które były dla niej znaczące i na ogół dolegliwe. Taki sposób analizy prowadzi do emocjonalnego i negatywnego reagowania na dźwięk danego słowa. Drugi polega na analizie relacji między wszystkimi słowami, wykryciu, co mówią o rzeczywistości, i ocenie, czy jest to prawdziwe, czy fałszywe. Skłonności do asocjacyjnego myślenia można pozbyć się drogą kontroli własnych emocji albo w trakcie terapii lub szkoleń.

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY I ORGANIZACJE „UCZĄCE SIĘ”

WSTĘP

Przedmiotem dalszych rozważań jest próba diagnozy dostosowania miejsc pracy respondentów do gospodarki opartej na wiedzy. Rozdział otwiera krótka charakterystyka najważniejszych cech gospodarki opartej na wiedzy. Następnie omówione zostaną relacje między gospodarką opartą na wiedzy a globalizacją.

Dopasowanie miejsc pracy do gospodarki opartej na wiedzy polega na wdrożeniu różnych usprawnień, powodujących, że dana organizacja nabiera cech organizacji „uczącej się”. **Termin organizacja „ucząca się” może być rozumiany jako idealny model funkcjonowania organizacji. Model ten opisuje stan rzeczy polegający na tym, że ogół pracowników bierze udział w wytwarzaniu nowej wiedzy dla konkretnych zastosowań w codziennej praktyce organizacyjnej.** W celu zobrazowania tej problematyki, omówione zostaną warunki uznania danej organizacji za „uczącą się”.

W dalszej kolejności zostaną przybliżone dwa fundamentalne składniki pojęcia organizacji „uczącej się”, tj. jakość i praca zespołowa. Końcowe fragmenty opracowania zawierają dobór wskaźników oraz charakterystykę miejsc pracy respondentów jako organizacji „uczących się”.

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY I ORGANIZACJE „UCZĄCE SIĘ”

Termin gospodarka oparta na wiedzy (w skrócie GOW) odzwierciedla istnienie nowych faktów ekonomicznych polegających na coraz większym znaczeniu innowacji dla funkcjonowania przedsiębiorstw i coraz większym udziale organizacji gospodarczych w tworzeniu nauki. Podjęte w latach 90. analizy relacji między nauką a gospodarką, zwłaszcza te prowadzone na podstawie postmodernistycznej metodologii, rzucają nowe światło na ich wzajemne relacje.

Modernistyczny sposób badania roli nauki w społeczeństwie polega m.in. na stosowaniu analiz systemowych, strukturalnych i im podobnych do analizy wzajemnego wpływu nauki i innych dziedzin życia społecznego. Metodologia taka stanowi naukowe uzasadnienie tworzenia struktur regulacyjnych nastawionych na ogólnokrajowe sterowanie nauką i gospodarką przez ustalanie celów badawczych, wdrożeniowych etc.

Metodologia postmodernistyczna kwestionuje możliwość rozpoznania praw ogólnych i sensowność wypracowywania i wdrażania ogólnokrajowych projektów naukowych, politycznych czy gospodarczych. Towarzyszy temu przekonanie, że istniejące struktury koordynowanych w skali państwa działań zbiorowych są nieefektywne ekonomicznie i psychologicznie alienujące. Analiza procesów zarządzania sprawami państwowymi, dokonywana z perspektywy „kapitalizmu zdeorganizowanego”, skłania do wniosku, że relacje władzy i współdziałania w państwie rozregulowują się, zaś koordynacja polityczna i administracyjna ulegają rozmyciu. Stwarza to daleko idące perturbacje z zakresie kierowania nauką i tworzenia wiedzy niezbędnej dla rozwoju gospodarczego.

Cele dla nauki są ustalane przez polityczne instytucje naukowe, np. w Polsce Komitet Badań Naukowych. Jednakże poczynając od lat osiemdziesiątych, myśl polityczna wykazuje wyraźne oznaki zużycia i bardzo słabo spełnia funkcje zaplecza dla polityki naukowej. Nauka z kolei jest podzielona na odrębne dziedziny i nie jest w stanie sprostać potrzebom gospodarki, które nie polegają już na zapotrzebowaniu na projekty nowych produktów, lecz na konieczności wzmocnienia technologii (kompleksowej, wielodyscyplinarnej wiedzy o wszelkich, także organizacyjnych aspektach tworzenia produktu). W miejsce tradycyjnej polityki naukowo-technicznej pojawia się zapotrzebowanie na nową politykę innowacyjną, „opartą na szerszym rozumieniu procesu innowacji oraz istotnej roli wiedzy i instytucji zaangażowanych w proces jej tworzenia” (Gibbons 1995, s. 89). Kluczowym elementem tej nowej polityki są nie instytucje, ale ludzie, ich umiejętności i zdolność do współdziałania. Zdaniem Gibbonsa, można wyróżnić dwa modele organizacji nauki, zwane przez niego trybami. Pierwszy z nich, tryb tradycyjny, opiera się na podziale na oddzielne dyscypliny naukowe funkcjonujące w obrębie uniwersytetów i ośrodków badawczych. Tryb drugi, obecnie powstający, polega na: 1) tworzeniu wiedzy w kontekście konkretnego zastosowania – do tej pory produkcja bazowała na wiedzy już istniejącej – teraz tworzy nową, 2) transdyscyplinarności, 3) niejednorodności i różnorodności form organizacyjnych, 4) zwiększonej odpowiedzialności przed społeczeństwem, 5) rozszerzonym systemie kontroli jakości (ibidem). Spośród cech trybu drugiego najważniejsza jest transdyscyplinarność. Wiąże się ona z tworzeniem wiedzy w organizacjach gospodarczych. Taki sposób tworzenia wiedzy polega na współdziałaniu specjalistów różnych dziedzin pracujących w zespołach powołanych w celu rozwiązania konkretnego problemu praktycznego. Wypracowane rozwiązania nie bazują na już istniejącej wiedzy, ale tworzą nową, nie mieszczą się w ramach tradycyjnego podziału dyscyplin naukowych. Powstająca wiedza jest przekazywana uczestnikom procesu produkcyjnego w trakcie jego trwania. Sukces przedsięwzięcia przestaje zależeć tylko od wielkości zaangażowanego kapitału, ale w coraz większym stopniu od tego, czy uda się wytworzyć nową wiedzę. Zmiany te są tak daleko idące, że postuluje się konieczność ufundowania

„nowej teorii rozwoju gospodarczego uznającej wiedzę za najważniejszy endogeniczny czynnik produkcji” (Kukliński 2001b, s. 15).

Co oznacza wytwarzanie nowej wiedzy w trakcie produkcji dóbr i usług i czym różni się od tradycyjnej wytwórczości? Tradycyjna działalność produkcyjna również stosuje wiedzę. Polega to jednak na łączeniu już znanych i dokładnie zdefiniowanych kategorii. Przykładem są katalogi inżynierskie zawierające opisy produkowanych podzespołów, części czy modułów. Problem stworzenia nowego wyrobu polega na obmyśleniu nowej kombinacji już istniejących części. Tworzenie nowej wiedzy jest odmiennym procesem, jakkolwiek nie musi oznaczać wykrywania nowych praw czy teorii. Tworzenie nowej wiedzy może polegać na wypracowywaniu nowych sposobów postępowania poprzez zakwestionowanie dotychczasowych sposobów składania kawałków produktu w całość. Stefan Kwiatkowski stwierdza, że działalność taka oparta jest na stałym uczeniu się w trakcie ciągłego eksperymentowania (Kwiatkowski 2000, s. 72). Można też uznać, że tworzenie nowej wiedzy manifestuje się w innowacjach. Natomiast istotą procesu innowacji jest „zderzenie między wiedzą teoretyczną lub skodyfikowaną oraz wiedzą niewyraźną lub praktyczną” (Galar 2001, s. 146).

Po czym zatem można poznać, że ktoś tworzy nową wiedzę? Na wiele sposobów, ale najłatwiej po tym, że sięga do książek zawierających teoretyczne analizy i stara się je dostosować do własnej działalności. Twórca nowej wiedzy konfrontuje wnioski z własnych dociekań z teoriami naukowymi, po to, by stworzyć własne uogólnienia. Stosuje je do wyjaśnienia związków między różnymi aspektami codziennej, zawodowej działalności. Kolejny etap to ocena trafności nowych uogólnień własnych – najlepszym sprawdzianem ich trafności jest to, czy nadają się do przewidywania przyszłych stanów rzeczy. Jeżeli sprawdzian trafności daje pozytywny wynik, to nowe uogólnienia są konfrontowane i wkomponowywane we wcześniej uzyskaną wiedzę z innych, podobnych dziedzin.

W ten sposób powstaje nowa wiedza teoretyczna. Następnie ogładowi poddawane są dotychczasowe sposoby postępowania i porównuje się je z nowo uzyskaną wiedzą teoretyczną, po to, żeby zmienić je gruntownie, zmodyfikować albo pozostawić bez zmian.

Gospodarka oparta na wiedzy modyfikuje kształt powiązań nauki i gospodarki. Dotychczasowe dualne relacje nauka – przemysł otrzymały nowego uczestnika, czyli przedsiębiorstwa innowacyjne. Typowym przykładem są okołouniwersyteckie „zagłębia firm” tworzonych przez naukowców. W Polsce nie ma, jak dotychczas, tak intensywnej wymiany nauka – gospodarka, niemniej podobne przedsiębiorstwa też powstają. Procesy te Kwiatkowski określił mianem przedsiębiorczości intelektualnej (Kwiatkowski 2000). Mamy tu do czynienia z nowym rodzajem przedsiębiorstwa. Nie jest to tradycyjna firma, ale nie jest to też instytucja naukowa, mimo że wytwarza wiedzę. Od instytucji naukowej przedsiębiorstwo intelektualne różni to, że nowa wiedza służy

wytworzeniu produktu lub usługi. Instytucja naukowa również produkuje ekspertyzy, ale *differentia specifica* polega na tym, że prowadzi badania podstawowe. Nowy rodzaj przedsiębiorstw intelektualnych przyczynia się do zmniejszenia dystansu między praktyką a nauką. Wyrazem tego dystansu były i nadal są spory operujące argumentami niedopasowania rozwiązań naukowych do realiów praktycznych i niechęci naukowców technicznych do podejmowania współpracy z gospodarką, z powodu małych szans samorealizacji i własnego rozwoju naukowego. Z drugiej strony, nie można wykluczyć, że przedsiębiorstwa intelektualne są pionierskimi inicjatywami wskazującymi przyszłe tendencje rozwojowe wszystkich form pracy zorganizowanej. Zdają się to potwierdzać prognozy formułowane w latach osiemdziesiątych, kiedy termin GOW był jeszcze nieznany. Pisał o tym wspomniany dalej Peter Drucker. Natomiast w Wielkiej Brytanii Mark Rose postulował, aby brytyjscy menedżerowie pogłębiali swoje umiejętności w zakresie „naukowego industrializmu” (Rose 1990). Może się także okazać, że przedsiębiorstwa „okołouczelniarne” staną się trwałą formą organizacyjną, niezależną od tradycyjnych firm adaptujących się do gospodarki opartej na wiedzy.

Gospodarka oparta na wiedzy wykazuje pewne cechy wspólne z globalizacją. W obu wypadkach podstawą rozwoju są technologie informacyjne i telekomunikacyjne. Warto także zwrócić uwagę na pewne odmienności obu tych zjawisk. Globalizacja jest w znacznym stopniu zjawiskiem wywołanym przez decyzje polityczne i regulacje instytucji międzynarodowych. Decyzje polityczne mają swoje zaplecze intelektualne w ogólnościowych instytucjach Forum Davos, G-7, Bank Światowy etc.

Ostatnio coraz większą rolę odgrywa światowy ruch kontestujący sposób przebiegu procesów globalizacyjnych. Można sądzić, że jego decyzyjna moc sprawcza będzie rosła.

Regulacje międzynarodowe to głównie domena działalności WTO. Przyłączenie do tej organizacji jest równoznaczne z ograniczeniem protekcjonizmu handlowego (ceł, opłat granicznych, wspieranie konkurencji etc.). Konwencje WTO miały fundamentalne znaczenie dla zapoczątkowania globalizacji i nadal je mają dla jej utrwalenia. Ponieważ globalizacja opiera się na umowach międzynarodowych, ma ona potencjalnie prekaryjny charakter. Umowy można złamać, z WTO wystąpić, granice zamknąć, a internet poddać politycznej kontroli, jak np. w Chinach. Taki obrót polityki światowej jest wyobrażalny, co nie oznacza, że musi nastąpić. Warto zauważyć, że przed pierwszą wojną światową zakres globalizacji był niewiele mniejszy niż obecnie, z tym jednak, że nie towarzyszyły mu technologie telekomunikacyjne. Kres tej XIX-wiecznej globalizacji położyły perturbacje polityczne. Podobnie może być z obecną falą globalizacji – choć nie musi.

Logika modusu globalizacji i GOW sprawia, że są to zjawiska konfliktowe w niektórych ich elementach. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga stałego podnoszenia poziomu intelektualnego, a jej synonimem jest „społeczeństwo

uczące się”. Natomiast produkty bardzo ważnego elementu gospodarki globalnej – firm inforozrywkowych – w coraz większym stopniu pozbywają się wszelkich śladów intelektualnej inspiracji. Gdy np. w 2001 r. łączył się polski oddział TV Canal+ z polskim oddziałem amerykańskiej Wizji, z oferty programowej znikły najambitniejsze programy Discovery Civilisation i Discovery Sky Trek. Nie może być inaczej, ponieważ programy inforozrywkowe muszą trafić do widza globalnego ponad różnicami kulturowymi i wykształcenia.

Gospodarka oparta na wiedzy jest spontanicznym wytworem: konkurencji, pogoni za innowacjami i dążenia do doskonałości w zarządzaniu. GOW jest immanentnie związana z gospodarką rynkową i stanowi jej logiczne zwieńczenie, co oczywiście nie oznacza, że jest to jej ostatnie stadium. Gospodarka oparta na wiedzy nie jest bynajmniej jakimś nowym systemem gospodarowania, odmiennym od rynkowego. Jest to taka sama gospodarka rynkowa, jak ta, którą znamy, z właściwymi jej korzyściami, ale i defektami, takimi jak przeinwestowanie i cykl koniunkturalny (Woroniecki 2001). Spektakularnym przykładem gospodarki opartej na wiedzy są firmy intertowe, zaliczane do „nowej ekonomii”. Ich szybki wzrost i niemniej szybki upadek można było zaobserwować w Stanach Zjednoczonych na przełomie wieków.

Przemiany związane ze stawaniem się gospodarki opartej na wiedzy mają przełomowy charakter, który bywa porównywany co do znaczenia z rewolucją przemysłową. Uważa się, że odkrycie znaczenia wiedzy dla gospodarki przypisać należy Peterowi Druckerowi. Jednakże znacznie wcześniej samotnik z Królewca – Immanuel Kant – znalazł związek między wzrostem wiedzy a rozwojem społeczeństwa. Stwierdził on, że społeczeństwo ludzi wolnych rozwija się dzięki doskonaleniu umysłu, a doskonalenie umysłu odbywa się dzięki analizie krytycznej, czyli dzięki dyskusji.

Wspomniany Drucker uważa, że obecnie jesteśmy świadkami transformacji polegającej na tworzeniu się społeczeństwa pokapitalistycznego. Bazą rozwoju społeczeństwa kapitalistycznego był kapitał i umiejętne jego inwestowanie. Obecnie na plan pierwszy wysuwa się wiedza, która nie likwiduje znaczenia kapitału, ale to ona staje się zasobem pierwszoplanowym (Drucker 1999). **Problemy związane z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy mogą być analizowane na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to obserwacja i analiza sektorów gospodarki** (branż, przemysłów), które w całości dadzą się zakwalifikować jako elementy gospodarki opartej na wiedzy. Niekiedy branże te określa się mianem wiedzochłonnych. **Dруга płaszczyzna analizy GOW to diagnozowanie zarządzania organizacjami i formułowanie zaleceń, w jaki sposób powinny się one przystosowywać do wymogów gospodarki opartej na wiedzy.** Druga z tych płaszczyzn będzie przedmiotem kolejnego fragmentu rozważań, na razie przyjrzymy się pierwszej z nich.

W krajach OECD przemysły oparte na wiedzy, np. sprzęt elektroniczny, przetwarzanie danych, wyroby farmaceutyczne, rozwijały się w latach dziewięćdziesiątych o wiele szybciej niż wynosił wzrost PKB w tych krajach

(Kotyński 2001, s. 37). Przemysły te ogrywają relatywnie największą rolę w tych samych krajach, w których procesy globalizacyjne są najbardziej zaawansowane.

Na czym polega ewolucja od gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na wiedzy? Ewolucji tej towarzyszą następujące zmiany:

- wzrost nakładów na B+R (np. w Stanach Zjednoczonych 2,2% PKB, a w Szwecji 4% PKB) oraz edukację,
- wzrost poziomu wykształcenia, upowszechnienie wykształcenia średniego i ekspansja wyższego, np. w Stanach Zjednoczonych ponad 20% ludności posiada wyższe wykształcenie,
- ekspansja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych,
- rozwój internetu i handlu elektronicznego (na podst. ibidem, s. 38).

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY A ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

W klasycznych zakładach przemysłowych wzrost wydajności pracy odbywał się dzięki odgórnie wdrażanym innowacjom, zaś pracownicy niebędący kierownikami byli traktowani jako czynnik oporu, których należy przekonać albo zmusić do akceptacji i przystosowania się do zmian. Było to uzasadnione relatywnie dużym dystansem w zakresie kwalifikacji i wykształcenia między pracownikami wykonawczymi i specjalistami oraz kierownictwem. Dystans ten praktycznie uniemożliwiał równoprawne współdziałanie w procesie decyzyjnym wykonawców i kierowników. Taylorowskie zasady kierowania – wymyśl, zaplanuj, przydziel pracę i dokładnie kontroluj – były uzasadnione wyraźną nierównością wiedzy i kwalifikacji.

Wraz z regresem industrializmu mamy do czynienia z kurczeniem się liczby stanowisk robotniczych i obszaru pracy typowo fabrycznej. Sloganowo można powiedzieć, że fabryki są zastępowane przez biura. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją takiego samego poziomu wykształcenia kierowników i wykonawców. Spada zapotrzebowanie na menedżerów, którzy wymyślają innowacje, przekładają je na rozkazy i następnie kontrolują ich realizację. Wzrasta rola przywódców grupowych, którzy potrafią zagospodarować i wykorzystać na rzecz organizacji kwalifikacje uczestników kierowanego zespołu. Aktywnego i kreatywnego uczestnictwa wymaga się także od pracowników. Odnotować jednak należy, że opisane wyżej tendencje nie są jak dotąd wszechogarniające. Sektor usług, zwłaszcza usług osobistych, podlega odwrotnym tendencjom. Sprowadzanie pracy do prostych powtarzalnych czynności święci tam, jak na razie, pełny triumf (Ritzer 1999).

Gospodarka oparta na wiedzy jest uosabiana przez organizację „uczącą się”. Jest to organizacja dowolnego sektora i branży, która umożliwia i ułatwia naukę wszystkim pracownikom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje (na podst. Pedler i Aspinwall 1999).

Na czym polega innowacyjność organizacji „uczących się” w stosunku do tradycyjnych? Najważniejszymi różnicami są: rozszerzenie pojęcia **użytecznej wiedzy organizacyjnej** oraz lepsze jej wykorzystanie poprzez dostosowanie do tego struktur i praktyki organizacyjnej. Rozszerzenie wiedzy organizacyjnie użytecznej odbywa się na trzy sposoby. Są to: rozszerzanie uczestnictwa pracowników w decyzjach, wciąganie do procesu decyzyjnego interesariuszy – zwłaszcza klientów – i sięganie do pokładów wiedzy niepisanej. **Wiedzę organizacyjnie użyteczną tworzą wszelkie zasoby informacyjne, które są wykorzystywane w procesach decyzyjnych.** Podobnie jak proces decyzyjny, tak i wiedza organizacyjna może być scentralizowana lub zdecentralizowana, skupiona na najwyższych poziomach organizacji albo rozproszona. Za czasów Fayola czy Taylora panował pogląd o skupieniu wiedzy użytecznej na najwyższych poziomach zarządzania organizacją. Posiadał on swoje uzasadnienie w tym, że tradycyjne organizacje przemysłowe zatrudniały dużą liczbę przyuczonych robotników taśmowych, kilkudziesięciu techników i kilka osób z wyższym wykształceniem. Olbrzymi dystans wykształcenia sprawiał, że robotnicy i specjaliści to były dwa różne światy. W tego typu fabrykach pogląd, że wiedza posiadana przez robotników nie ma istotnego znaczenia dla firmy, dawał się łatwo obronić.

Od czasu opublikowania wyników badań zapoczątkowanych przez behawiorystów, pogląd ten zaczął ulegać pewnym zmianom. Zwłaszcza badania Michela Croziera nad źródłami niepewności organizacyjnej pokazały, że niektóre grupy robotnicze mają możliwość wpływania na losy organizacji poprzez dyskrecjonalne decyzje o sposobie użytkowania własnej wiedzy. Okazało się, że użyteczna wiedza organizacyjna jest rozproszona i znajduje się również na najniższych poziomach wykonawczych. Stopniowo pogląd ten zaczął się upowszechniać i stało się jasne, że im bardziej zbliżony jest poziom wykształcenia członków organizacji, tym większe rozproszenie wiedzy organizacyjnie użytecznej. Biura projektowe, urzędy, szkoły, instytuty, redakcje – są to przykłady organizacji o największym rozproszeniu wiedzy organizacyjnej. Nosicielami wiedzy użytecznej są tam wszyscy merytoryczni pracownicy w mniej więcej podobnym stopniu. Podejmowanie dobrych decyzji jest funkcją wiedzy, którą się uwzględnia w trakcie ich przygotowywania. Z rozproszenia wiedzy użytecznej wynika, że do procesów decyzyjnych należy wciągać wszystkich pracowników. Im lepiej i głębiej dana organizacja wdroży uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, tym lepiej wykorzysta posiadane przez nich zasoby wiedzy.

Drugi sposób rozszerzenia wiedzy organizacyjnie użytecznej to włączanie interesariuszy, a zwłaszcza klientów, do procesów decyzyjnych. Klienci dostarczają wiedzy użytecznej *via* reklamacje, udział w projektowaniu wyrobów, uczestnictwo w badaniach satysfakcji i oczekiwań wobec produktu czy usługi. Nie chodzi tu o tradycyjne badania marketingowe, ale dość wyrafinowane badania nad korelacją między różnymi cechami produktu i zadowoleniem

klienta (szerzej na ten temat napisano w rozdziale poświęconym jakości). I tak np. z analiz N. Dixon wynika, że organizacja „ucząca się” wykorzystuje procesy indywidualnego i zespołowego uczenia się do uelastyczniania organizacji w taki sposób, aby zwiększać satysfakcję klientów i interesariuszy (na podst. Dixon 1999).

Przejdźmy teraz do rozszerzenia pojęcia wiedzy organizacyjnie użytecznej o wiedzę niepiisaną. **Wiedzę możemy podzielić na dwa rodzaje: formalną i cichą** (Nonaka i Takeuchi 2000). Wiedza cicha jest tworzona na ogół przez jednostki drogą syntezy własnych przemyśleń, przeczytanej literatury, wysłuchanych wykładów, dyskusji zawodowych i własnych doświadczeń. Wiedza cicha ma charakter mieszany logiczny i intuicyjny, zarazem jej korzenie mogą tkwić w podświadomości. Jest to wiedza niepisana, którą każdy człowiek posiada i stosuje codziennie na własny użytek. Wiedza formalna (zwana także kodowaną) jest to wiedza zapisana i dająca się odtworzyć w postaci lektury, wykładu etc. Funkcjonuje ona w postaci podręczników, instrukcji, regulaminów, patentów, wniosków racjonalizatorskich, planów, wykresów struktury organizacyjnej etc.

W organizacjach tradycyjnych, hołdujących doktrynie wiedzy skupionej, uważa się, że wiedza użyteczna ogranicza się do wiedzy formalnej. Podstawą decydowania są instrukcje, regulaminy i plany opracowane na najwyższych poziomach hierarchicznych. Decydowanie ma charakter indywidualnych aktów woli poszczególnych kierowników. Kontakty poziome, a zwłaszcza dyskusje nawet między kierownikami, są traktowane jako zbędny element burzący podział pracy. Udział podwładnych w decyzjach traktuje się jako niepotrzebny lub szkodliwy.

Zmiany filozofii władzy i poglądów na temat dobrego decydowania, a zwłaszcza wykrzycie, że nosicielem wiedzy użytecznej jest każdy członek organizacji, spowodowały spadek znaczenia wiedzy formalnej. W procesach decyzyjnych zaczęto odchodzić od odgórnie opracowanych dokumentów. Decyzje coraz częściej opiera się na wiedzy szerszej niż kierownicza i takiej, która nie zawsze da się zapisać. Jest to wiedza, która się tworzy w zespołach dyskusyjnych w postaci sugestii, ripost, odpowiedzi, kontynuacji wątków etc. Tak tworzona wiedza wzbogaca zespół i zarazem prowadzi do rozwoju jego uczestników.

Znaczenie wiedzy w organizacji jest znacznie szersze niż funkcja zarządzania. Można oczywiście wydzielić dział w przedsiębiorstwie i stosownie go nazwać, np. Departament Zarządzania Wiedzą, ale pamiętać trzeba, że chodzi tu o coś więcej niż bazy danych, zakupy internetowe czy komputerowe księgowanie albo sterowanie zapasami. Zarządzanie wiedzą przenika wszystkie funkcje i wszystkie zachowania organizacyjne, prowadząc do nowego spojrzenia na źródła produktywności. Tworzy nowe zdecentralizowane struktury współdziałania, będące efektem nowego spojrzenia na to, jak wykorzystać kwalifikacje pracowników dla realizacji celów organizacji.

Podobny punkt widzenia znajdujemy w innych publikacjach (Lichtarski 1999), gdzie mówi się o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Inni autorzy

uważają, że zarządzanie wiedzą jest elementem szerszej kategorii zarządzania postindustrialnego (Sadler 1997).

Przyjęcie poglądu, iż wiedza organizacyjnie użyteczna jest rozproszona po różnych poziomach i stanowiskach organizacyjnych, skutkuje stylem kierowania polegającym na dbałości o rozszerzanie wiedzy pracowników i tworzeniu zespołów, w których każdy uczestniczy w procesie przygotowania i podejmowania decyzji. Wdrożenie zasad zarządzania wiedzą prowadzi do powstania organizacji „uczących się”. Mogą one istnieć zarówno w gałęziach wiedzochłonnych, jak i tradycyjnych. Zastosowanie technologii informatycznych nie gwarantuje automatycznego zaistnienia organizacji „uczącej się” i odwrotnie – ich brak nie wyklucza tego, że organizacja „uczy się”. Organizacja „ucząca się” powstaje wtedy, gdy nastąpi szczególne połączenie aktywności intelektualnej pracowników i kierowników ze szczególnym stanem współdziałania zbiorowego w organizacji. W organizacji „uczącej się” pracowników i kierowników cechuje aktywność intelektualna nastawiona na krytyczną analizę dotychczasowych działań. Struktury współdziałania sprzyjają wspólnej analizie krytycznej, a jej uczestnicy przejawiają inicjatywę na rzecz wdrażania efektów wspólnych ustaleń.

Spośród ogółu organizacji, „uczącymi się” są te, które najpełniej przystosowały się do gospodarki opartej na wiedzy i stosownie do jej wymogów zmieniły metody zarządzania i struktury organizacyjne. Z analiz przeprowadzonych w rozdziałach 3 i 4 wynika, że powstanie organizacji uczących się jest tym łatwiejsze, im mniejszy jest przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników i im bardziej upowszechniony jest demokratyczny styl kierowania. Najważniejsze działania przystosowawcze to: tworzenie warunków dla pracy zespołowej i współdziałania zbiorowego, szkolenia i doskonalenie kwalifikacji oraz polityka jakości skoncentrowana na zdobywaniu i pogłębianiu wiedzy o oczekiwaniach klientów.

PRZESŁANKI EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ I ROZPOZNAWANIE OCZEKIWAŃ KLIENTÓW

Od wielu lat polska gospodarka, a zwłaszcza jej sektory eksportujące, zmagają się z problemem jakości. Nie jest to tylko polska specyfika. W gospodarce światowej trwa nieustanny wyścig o poprawę jakości, który w wielu krajach stał się wyzwaniem ogólnonarodowym.

Nawet w gospodarce amerykańskiej, której walory są powszechnie znane, problem jakości w latach siedemdziesiątych uznany został za kluczowy dla gospodarki narodowej. Wyrazem znaczenia jakości dla gospodarki może być fakt, że w jej promocję zaangażował się rząd amerykański, na ogół bardzo niechętny do interweniowania w to, co się dzieje w przedsiębiorstwach. Zaangażowanie rządu Stanów Zjednoczonych w promocję jakości zmateriałizowało się w postaci ustanowienia Narodowej Nagrody Jakości im. Malcolma Baldrige’a (Rust i in. 1994).

W Polsce usiłowania innowacji projakościowych sprowadzają się na ogół do wdrażania norm ISO. Znacznie rzadziej są realizowane programy, mające na celu trwałą projakościową orientację pracowników, np. TQM (kompleksowe kierowanie jakością).

W ostatnich latach wiele firm, w tym także amerykańskich, poświęciło znaczny wysiłek na wdrożenie różnego typu programów poprawy jakości. Okazało się jednak, że wydatki na te programy nie przyniosły oczekiwanego wzrostu zysków. W wielu firmach amerykańskich zastosowanie odpowiednich programów i faktyczna poprawa jakości produktów nie przyniosła wzrostu sprzedaży (Oliver 1996; Rust i Oliver 1994). W efekcie, z uwagi na koszty włożone we wdrożenia działań projakościowych, rentowność uległa zmniejszeniu. Co gorsza, można było zaobserwować, że wiele firm, które swoje cele strategiczne utożsamiały z jakością, zostało wyeliminowanych z rynku (Rust i in. 1994). Dało to asumpt do przypuszczeń, że nie istnieje finansowo uchwyt-ny związek między jakością a rentownością ani w krótko-, ani w długofalowej perspektywie. Zaczęto spekulować, że nie jakość, ale cena i bliżej niesprecyzowane psychologiczne preferencje decydują o zakupach i rentowności firm.

Po głębszych studiach nad jakością i rentownością okazało się, że finansowe niepowodzenia programów poprawy jakości brały się z błędów w ich wdrażaniu. Podstawowym błędem popełnianym przez firmy jest brak głębszego namysłu nad efektami wdrażanego programu jakości i brak rozpoznania, jakie jest względne znaczenie wszystkich jego elementów dla realizacji celów firmy. Oznacza to, że firmy w trakcie wdrażania programu nie mają jasności, które z jego elementów powinny doprowadzić do oczekiwanych rezultatów w postaci wpływów ze sprzedaży.

Firmom potrzebna jest przede wszystkim ocena, które z wielu możliwych działań na rzecz poprawy jakości najsilniej, a które relatywnie słabiej prowadzą do zwiększenia przychodów. Analizy takie na ogół obejmują skojarzenie kosztów zmiany z oczekiwaniami klientów. Połączenie między zyskiem a programami poprawy jakości może być ustalone dzięki dobrze zaprogramowanym badaniom nad oczekiwaniami klientów wobec cech produktu lub usługi oraz analizie ich satysfakcji ze spełnienia tych oczekiwań. W efekcie takich badań kierownictwo firmy uzyskuje informacje, za jakie produkty albo usługi klienci chcą płacić, a jakie cechy są dla nich mniej istotne. W ostatecznym rozrachunku przychody firmy zależą od tego, czy uda się trafnie przewidzieć oczekiwania klientów i czy uda się je zaspokoić lepiej niż robi to konkurencja.

PRZYKŁADY BADAŃ NAD JAKOŚCIĄ

W 1994 r., w Stanach Zjednoczonych, pod egidą Narodowego Centrum Badania Jakości Uniwersytetu w Michigan rozpoczęto szeroko zakrojone badania nad tendencjami zmian w zakresie satysfakcji klientów – konsumentów dóbr i usług przeznaczonych do sprzedaży gospodarstwom

domowym. W pierwszej fazie badań wyselekcjonowano 200 firm z 33 branż o największym udziale w rynku oraz agencji rządowych, które sprzedawały dobra usługi na terenie całego kraju. Następnie przeprowadzono 50 tys. rozmów telefonicznych, by wyselekcjonować osoby, które posiadają lub zakupiły produkty albo usługi wybranych firm. W efekcie do badań zakwalifikowano 16 tys. osób, które co trzy miesiące oceniały jakość usług świadczonych przez takie m.in. firmy, jak: poczty, telekomunikacja, szpitale, restauracje, banki, domy towarowe. W efekcie badań wypracowano Wskaźnik Satysfakcji Amerykańskich Klientów, będący skalą od 0 do 100 (Fornell 1994).

Okazało się że wskaźnik ten wykazuje tendencję malejącą proporcjonalnie do spadku zatrudnienia w obserwowanych firmach. Tę współzmienną niektórzy badacze tłumaczą tym, że restrukturyzujące się firmy amerykańskie są skłonne w pierwszym rzędzie zwalniać pracowników z działów zajmujących się obsługą klienta i serwisem posprzedażowym, co nieuchronnie prowadzi do spadku stopnia jakości obsługi i obniżenia satysfakcji klientów (na podst. *Fortune* 1997, *USA Today* 1997).

Badania nad satysfakcją klientów nie ograniczają się do pomiaru postaw konsumentów. Mają one również duże znaczenie dla oceny satysfakcji z kooperacji między firmami. Przykładem tego typu badań może być diagnoza zadowolenia klientów stalowni, zrealizowana w 1996 r. w Stanach Zjednoczonych. W badaniach zastosowano skale rangowe dla oceny: jakości, usług towarzyszących, ceny i ogólnej satysfakcji. Na uwagę zasługuje fakt, że jednym z ważniejszych fragmentów diagnozy było porównanie wyników uzyskanych przez dostawców krajowych i zagranicznych.

Badania sondażowe uzupełniono wywiadami z kierownictwem przedsiębiorstw, w celu sprawdzenia, które z ocenianych czynników najsilniej wiążą się z ogólną satysfakcją klientów. Okazało się, że nie można wyselekcjonować jednego czynnika, przesądzającego o tym, że dany dostawca jest lepszy od innego. Preferencje są zróżnicowane i decyduje cały pakiet czynników, na szczycie którego różni klienci sygnalizują różne oczekiwania (Jacobson 1997).

Badania satysfakcji klientów są często uzupełniane analizą satysfakcji pracowników. Badania takie powinny poprzedzać konstruowanie techniczno-ekonomicznych założeń programów poprawy jakości. Wyniki badań nad postawami pracowniczymi powinny być wykorzystane w trakcie programowania działań wdrożeniowych w zakresie Total Quality Management czy Organization Development.

Kompleksowe sterowanie jakością (TQM) oznacza sposób zarządzania organizacją, polegający na powiązaniu i dopasowaniu do siebie potrzeb klienta, celów przedsiębiorstwa i zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach pracy (na podst. *Bank* 1996).

Z uwag tych wynika dość jednoznacznie, że warunkiem **sprawnego zarządzania jakością jest dokładne rozpoznanie oczekiwań klientów indywi-**

dualnych i instytucjonalnych wobec dóbr i usług produkowanych w danym przedsiębiorstwie. Dotychczas realizowane programy zarządzania jakością okazywały się skuteczne tylko wtedy, gdy w wysiłku na rzecz poprawy jakości uczestniczyły świadomie całe załogi. Świadomie – tzn. ze świadomością znaczenia, jakie posiada praca każdego pracownika dla ostatecznych walorów jakościowych produktu. I tak np. wspomniane wyżej TQM zawiera zalecenia, aby każdy pracownik robotnik, inżynier czy księgowy znał oczekiwania klientów i umiał je przełożyć na swoje codzienne zachowania robocze. Konieczność posiadania pełnej informacji o oczekiwaniach wobec produktu i uczestnictwo wszystkich pracowników w jego doskonaleniu odgrywa bardzo ważną rolę w japońskiej filozofii doskonalenia pracy – *kaizen*. *Kaizen* jest to stały nacisk na codzienny namysł nad tym, jak usprawnić pracę i cechy produktu. Kluczową rolę w *kaizen* odgrywają kółka jakości i związany z nimi petycyjny sposób podejmowania decyzji. Ten ostatni prowadzi do tego, że nawet zespół robotników może doprowadzić do zmiany angażującej całe przedsiębiorstwo. Bierze się to stąd, że każdy zespół ma prawo do wypracowania projektu zmian, który następnie przechodzi w górę hierarchii, aż dotrze do kierownika, który jest władny zdecydować o podjęciu stosownych działań. Zanim jednak petycja dotrze na to stanowisko, każdy z kierowników niższych szczebli musi dołączyć do niej swoją pisemną opinię o sensowności proponowanej zmiany. Zapobiega to pochopnemu, płynącemu z wygodnictwa odrzucaniu proponowanych innowacji (Wasilewski 1997; Szczepańska 1998; Solarz 1984).

Badania oczekiwań klientów spełnią swoją rolę dopiero wtedy, gdy wiedza o tych oczekiwaniach trafi do każdego pracownika. Bez spełnienia tego warunku, czyli wtedy, gdy raporty z badań nie przekraczają progu biur dyrektorów i kierowników działów technicznych, wydatki na badania klientów zostaną zaprzepaszczone.

Kierowanie jakością zakłada ciągle doskonalenie pracowników i bardzo silny nacisk na ich uczestnictwo w różnego typu szkoleniach, kursach oraz planowe doskonalenie na stanowisku pracy. Towarzyszy temu zmiana spojrzenia na zarządzanie sprawami pracowniczymi i motywowanie. Obecnie jest to realizowane w ramach gospodarki zasobami ludzkimi (dawniej polityka personalna). Kładzie ona nacisk na tworzenie zespołów, co ma na celu wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowników na rzecz realizacji celów organizacyjnych, w tym także doskonalenia jakości (Chabiera i in. 2000; Armstrong 1998; Katzenbach i Smith 2001). Funkcjonowanie tak zdefiniowanych zespołów jest zgodne z tym, co w tej pracy określa się mianem demokratycznego stylu kierowania i towarzyszących mu zachowań kierowniczych.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że najlepszymi wskaźnikami doskonalenia organizacji do działalności pro jakościowej i do gospodarki opartej na wiedzy jest informowanie pracowników o wymaganiach i oczekiwaniach klientów oraz doskonalenie i szkolenie pracowników.

PRACA ZESPOŁOWA

Zalecenia dotyczące wdrażania pracy zespołowej pojawiły się wraz z nowym nurtem badawczym, tj. „gospodarką zasobami ludzkimi”, który zastąpił tradycyjną „politykę personalną”. Nie oznacza to, że korzyści pracy zespołowej zostały dopiero teraz odkryte. Były znane wcześniej, ale obecnie nastąpiło nagromadzenie różnego typu pozytywnych doświadczeń z nimi związanych. Już w latach 60. stwierdzono, że zarządzanie wielkimi firmami ma charakter kolektywny i polega na interakcjach menedżerów zajmujących kluczowe stanowiska kierownicze (Larner 1966). Zjawiska te uległy później rozszerzeniu i utrwaleniu (Wright i in. 1982). Zapotrzebowanie na zróżnicowaną i specjalistyczną wiedzę pojawiło się najpierw na najwyższych poziomach zarządzania, gdzie konieczność zatrudniania specjalistów – menedżerów doprowadziła do oddzielenia własności od zarządzania. Drugim etapem tego procesu jest kolektywizacja zarządzania. Jest to stan rzeczy polegający na tym, że zasadnicze decyzje zapadają w mniej więcej trwałej grupie kluczowych menedżerów posiadających konieczne informacje, kontrolujących kluczowe dziedziny procesu realizacji decyzji. I tak np. K. Galbraith określa taką grupę mianem technostruktury, pojawiają się też inne terminy, jak np. kolektywny właściciel czy globalny kapitalista.

Jednocześnie na przeciwnym krańcu hierarchii organizacyjnej zaczęto eksperymentować z samokierującymi się zespołami robotniczymi. Działania te były podejmowane w fabrykach o pracy taśmowej (np. Philips w Holandii czy Volvo w Szwecji). Podstawowym celem tych działań było przeciwdziałanie destrukcyjnemu wpływowi pracy taśmowej na osobowość i poprawa jakości wyrobów. Z kolei towarzyszące dyskusji nad stylami kierowania eksperymenty nad grupowym i indywidualnym podejmowaniem decyzji wykazały, że grupy potrzebują więcej czasu niż jednostka na podjęcie decyzji, ale za to 3/4 grup ma lepsze wyniki, średnio o 30% (Webber 1990, s. 206 i n.). Grupy są szczególnie efektywne wtedy, gdy problem jest złożony i wymaga wieloaspektowej analizy. Do tych doświadczeń dodać należy powoływane od dość dawna w organizacjach zespoły do spraw koordynacji współpracy między różnymi komórkami organizacyjnymi.

Praca zespołowa to nie to samo, co zwykła praca grupowa. Od zespołu należy odróżnić inną formę współpracy kolektywnej, jaką jest grupa robocza. Współpraca w niej polega na spotkaniach i dzieleniu się informacjami, ale wynik jest sumą indywidualnych wkładów pracy. Z doświadczeń amerykańskich wynika, że zespoły najlepiej sprawdzają się one tam, gdzie zadania są złożone i zarazem współzależne (Griffin 1996, s. 542).

Przydatność zespołów ma związek z cechami pracy oznaczającymi tu sposób powiązania między zadaniami realizowanymi przez pracowników. Zadania mogą być całkowicie niezależne, mogą mieć charakter sumujący, sekwencyjny, albo mogą się zazębiać i być wzajemnie uzależnione. Sekwencyjna zależność polega na czasowej współzależności, czynność druga nie może

być podjęta zanim nie zostanie zakończona czynność pierwsza. Sumowanie wkładów ma charakter bardziej dowolny chronologicznie. Wzajemne uzależnienie zadań polega na tym, że realizacja poszczególnych fragmentów pracy danego pracownika zależy od sposobu realizacji poszczególnych elementów pracy innego pracownika. Efekt końcowy wymaga stałego dopasowywania prac cząstkowych, zgodnie z mechanizmem interakcji zwrotnej. Taki rodzaj pracy różni się od innych tym, że **wymaga syntezy wkładów indywidualnych**.

Zespoły powołuje się, żeby lepiej wykorzystać kwalifikacje pracowników, podnieść poziom zaangażowania w pracę, zrealizować jednorazowo jakieś przedsięwzięcie, albo w celu lepszej koordynacji pracy. Zespół „generuje dodatni efekt synergii dzięki koordynacji prac jego członków”. Efekt pracy zespołu jest większy niż suma wkładów indywidualnych (Robbins 1998, s. 194). Sformułowanie to może być traktowane jako definicja zespołu, a także jako postulat i zarazem uzasadnienie celowości wprowadzania pracy zespołowej. Wspomniany efekt synergiczny ma tym większe szanse na zaistnienie, w im większym stopniu produkt końcowy wymaga syntezy wkładów indywidualnych.

Praca zespołowa to przedkładanie propozycji, ich wspólna analiza krytyczna, wypracowanie sposobów postępowania i ich realizacja.

Praca zespołowa może przybierać różne formy. Historycznie ujmując, jedną z jej pierwszych form były i nadal są japońskie koła jakości, zwane poza Japonią zespołami problemowymi. Są to względnie trwałe grupy pracowników i kierowników niższych szczebli (8–10 osób), spotykające się w celu omawiania problemów jakości i jej poprawy. Zespoły takie nie mają jednak uprawnień do wdrażania koniecznych zmian.

Zespoły mogą być powoływane na rzecz realizacji określonego zadania czy projektu i po jego sfinalizowaniu kończą wspólną pracę. Przykładem mogą być zespoły ds. reengineeringu lub inne o mniejszym zakresie zadań, nastawione na zaprojektowanie istotnych zmian organizacyjnych. Zespoły takie najczęściej funkcjonują „poza formalną strukturą”. Ich członkowie wykonują swoją codzienną pracę i dodatkowo spotykają się celu realizacji zamierzonego celu. Ten rodzaj zespołów osiąga najlepsze wyniki, a czasami nawet są one wyższe od oczekiwanych (Katzenbach i Smith 2001, s. 75 i n.). Powstają one w odpowiedzi na szczególne wyzwanie, jakie pojawia się przed organizacją – na ogół wyzwanie o znaczeniu przełomowym. Zespoły osiągające najlepsze wyniki cechują się szczególnym klimatem psychicznym. Grupują one ochotników odznaczających się dużym zaangażowaniem i gotowością do świadczenia pomocy innym członkom zespołu. Cele są porywające i wszyscy przywiązują największą wagę do celu ogólnego. W tego typu zespołach przywiązuje się dużą wagę do nabywania nowych umiejętności komplementarnych do wiodącego nurtu pracy zespołowej, np. inżynierowie projektujący usprawnienie systemu operacji sięgają do literatury na temat marketingu. Podział ról jest płynny, podobnie jak rola lidera. Różni członkowie zespołu pełnią tę rolę w zależności od rozwiązywanego problemu.

Ich wysiłkom towarzyszy atmosfera dobrej zabawy (ibidem, s. 89 i n.). Nie oznacza to jednak, że praca zespołowa jest tylko spontanicznym działaniem ludycznym. By była owocna, muszą być spełnione następujące warunki: koncentracja na wynikach, a nie relacjach międzyludzkich, dyscyplina, terminowość, poczuwanie się do dania własnego wkładu i wspólna odpowiedzialność (ibidem, s. 69 i n.). Opisane wyżej zespoły cechuje dość spektakularny charakter – powstają w efekcie zaistnienia wyzwań kluczowych dla przyszłości organizacji, pracują w nich specjaliści i kierownicy wyższych szczebli, co stanowi drobny ułamek pracowników całej organizacji.

Powstał więc problem rozszerzenia korzyści wynikających z pracy zespołowej poprzez objęcie nią większej liczby pracowników. Celem było wciągnięcie pracowników do podejmowania decyzji, zaangażowanie w pracę i doskonalenie jej jakości. Po to właśnie zaczęto tworzyć **samokierujące się zespoły robocze**, zwane także **autonomicznymi** (Armstrong 1998, s. 148). Dotyczą one w głównej mierze stanowisk wykonawczych (robotnicy, sprzedawcy itp.), liczą 10–15 osób i przejmują zakres odpowiedzialności swoich kierowników. Znaczenie stanowisk dozoru maleje albo ulegają one likwidacji.

W jednym z zakładów General Electric, „produkującym lokomotywy elektryczne istnieje około stu zespołów. Podejmują one większość decyzji w tych zakładach. Ustalają plan prac konserwacyjno-remontowych, programują pracę, decydują o zakupach wyposażenia (...)”. W innej firmie zespoły „programują pracę, przeprowadzają rotacje zadań, ustalają plany produkcji, ustalają skale płac powiązane z kwalifikacjami, zwalniają z pracy pracowników i przyjmują nowych” (Robbins 1998, s. 197). Wdrożenie opisanych wyżej zespołów na ogół łączy się z dość daleko idącą decentralizacją i zmniejszeniem liczby stanowisk kierowniczych. Jest to dodatkowa korzyść, ponieważ maleją koszty kierowania.

Efekty wprowadzenia pracy zespołowej są bardzo zachęcające. Firma Grand Ice Cream w Fort Wayne przypisuje wdrożeniu pracy zespołowej zasługę w obniżeniu kosztów o 39% i wzroście wydajności pracy o 57%. Z kolei, w jednej z firm brytyjskich, w efekcie wprowadzenia pracy zespołowej, cykl produkcji zredukowano z 10 dni do 2,1 dnia (Armstrong 1998, s. 152). Udana praca zespołowa ma miejsce wtedy, gdy członkowie zespołu posiadają trzy rodzaje umiejętności: techniczne (zawodowe), analityczne niezbędne do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (analiza wariantów, ocena, przewidywanie itp.) oraz interpersonalne. Kwalifikacje te muszą pozostawać we wzajemnej równowadze, nadmiar jednych kosztem innych prowadzi do perturbacji i obniżenia efektywności. W początkowej fazie pracy zespołu umiejętności te mogą być kształtowane poprzez szkolenia (Robbins 1998, s. 201 i 205). Przywództwo w zespole samokierującym ma na ogół charakter płynny. Jego członkowie powinni uzgodnić, kto za co odpowiada. Przywództwo jest konsekwencją poziomego podziału pracy. Zespół godzi się na respektowanie i podleganie decyzjom osób, które sam delegował do rozpoznania danego problemu. Przywództwo może się także rodzić spontanicznie, kiedy ktoś

zainteresowany danym problemem samorzutnie podejmuje inicjatywę na rzecz jego rozwiązania.

W Polsce podobny sposób organizowania się ludzi spotykamy w polityce lokalnej. Partie polityczne i podobne im stowarzyszenia, jakkolwiek posiadają formalne przywództwo, to w trakcie różnych akcji przywództwo w danej sprawie przejmują ludzie samorzutnie podejmujący inicjatywę na rzecz jej realizacji.

Obok pozytywnych doświadczeń zdarzają się także niepowodzenia we wdrażaniu pracy zespołowej. W jednym z zakładów po zmniejszeniu zatrudnienia pracownicy zbuntowali się przeciwko samokierującym zespołom, ponieważ „nie chcieli pomagać własnemu katowi”. Poziom zadowolenia z pracy w zespołach samokierujących jest na ogół wyższy, ale wskaźniki absencji i fluktuacji bywają wyższe niż wśród pracowników pracujących w tradycyjnych strukturach (ibidem, s. 198). Uważa się, że zespoły nie są panaceum na każdą sytuację.

Jak widać, nie każde środowisko pracy jest podatne na tak ambitnie zarysowany projekt pracy zespołowej. Stąd też można wysunąć mniej spektakularny projekt wprowadzenia pracy zespołowej na bazie komórek organizacyjnych (Armstrong 1998, s. 149 i n.). Można to robić na dwa sposoby. Pierwszy polega na zmianie struktury organizacyjnej. W tym celu zmienia się podział pracy, grupując czynności (etapy produkcji), tworząc nowe zamknięte fragmenty systemu operacji obsługiwane przez niezbyt dużą liczbę pracowników. Powołuje się nowe komórki organizacyjne i odpowiedzialność za nie powierza się zespołom.

Drugi sposób polega na wdrożeniu pracy zespołowej w już istniejących komórkach organizacyjnych. W tym wypadku może to polegać na zmianie stylu kierowania na zespołowy, gdzie kierownik pełni rolę osoby odpowiedzialnej za wdrożenie rozwiązania przyjętego przez grupę i reprezentuje ją na zewnątrz (zob. rozdział na temat stylów kierowania).

Jak z tego wynika, jest wiele wariantów pracy zespołowej. Zespoły różnią się trwałością, usytuowaniem strukturalnym, cechami pracy oraz sposobem kierowania. Zespoły nietrwałe są powoływane na rzecz realizacji określonego zadania. Zespoły trwałe mogą być tożsame z obsadą personalną danej komórki organizacyjnej, jak również mogą skupiać osoby z wielu komórek organizacyjnych. Sposób pełnienia roli kierowniczej opisuje kontinuum – od braku formalnego kierownika i wiodącej roli nieformalnych liderów zadaniowych do formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego.

Im większa potrzeba syntezy wkładów indywidualnych, tym większa celowość ewentualnego wprowadzenia pracy zespołowej. Czy oznacza to, że bardzo niska konieczność syntezy lub jej brak oznacza rezygnację z dążenia do lepszego wykorzystania kwalifikacji pracowników? Oczywiście nie. W tym wypadku można stosować rozliczne metody pracy parazespołowej, polegające na skłanianiu do wymiany informacji, zebrzań polegających na dyskusowaniu

terminów etc. Chodzi o to, aby pracownicy mieli możliwość kontaktowania się i dyskusowania bezpośrednio ze sobą, a nie tylko za pośrednictwem kierownika. Więcej na ten temat będzie powiedziane przy okazji omawiania optymalnego dopasowania stylu kierowania do cech pracy i przystosowania pracowników do współdziałania zbiorowego (zob. następny rozdział).

Pamiętać należy, że udane wprowadzenie pracy zespołowej zależy od psychicznego przystosowania pracowników do współdziałania. Im większe nastawienie na spokój w pracy i niechęć do aktywności intelektualnej, tym mniejsze szanse na udaną pracę zespołową. Nie sprzyjają jej także relatywnie wysokie koszty psychiczne ponoszone przez pracowników danej organizacji.

WSKAŹNIKI I DEFINICJE OPERACYJNE ORGANIZACJI „UCZĄCYCH SIĘ”

Termin organizacja „ucząca się” ma charakter relatywny. Nie można bowiem wskazać takiego stanu rzeczy, który stanowiłby wyraźną granicę definitywnie oddzielającą organizacje „uczące się” od reszty organizacji. Lepsze możliwości opisu zjawiska organizacji „uczących się” daje kontinuum obrazujące mniejsze lub większe nasycenie danej organizacji zjawiskami organizacyjnego „uczenia się”. Po czym poznajemy organizację „uczącą się”? W polskich badaniach tej problematyki użyto m.in. takich wskaźników, jak: liczba innowacji, waga przykładana przez przedsiębiorców do różnych źródeł wiedzy, zdolności językowe menedżerów i czytanie zagranicznej literatury, kursy szkoleniowe, kontakty z instytucjami wiedzy (instytuty badawcze, uczelnie etc.) (Herbst 2000, s. 109).

Na użytek naszych badań przyjęliśmy, że interesować nas będzie, czy respondenci nasi stykają się w swoim miejscu pracy z działaniami, które można uznać za typowe dla organizacji „uczących się”. W tym celu utworzyliśmy kategorię analityczną organizacji „uczącej się”. Jest ona złożona ze zmiennych mierzących opinie pracowników o tym, czy dane działanie jest realizowane i jaka jest jego intensywność.

Obserwacją objęliśmy trzy sfery funkcjonowania organizacji – gospodarkę zasobami ludzkimi, zachowania kierownicze i nastawienie grup nieformalnych. Uznaliśmy, że te kategorie są najważniejsze dla wdrażania organizacji „uczących się”. **Na organizację „uczącą się” składają się takie działania, jak: szkolenia, uczenie się w trakcie pracy, zdobywanie wiedzy o oczekiwaniach klientów i jej upowszechnianie, wspieranie innowacji i innowatorów oraz zaufanie między pracownikami i kierownikami jako imperatyw kategoryczny współpracy zespołowej.**

Wskaźnikami identyfikującymi organizację „uczącą się” były:

Sfera gospodarki zasobami ludzkimi

- czy zakład pracy ułatwia zdobywania nowych umiejętności (finansowanie kursów, szkoleń, urlopy)?
- czy zakład pracy informuje o szkoleniach i kursach?

- czy zakład pracy organizuje szkolenia?

Zachowania kierownicze

- czy kierownicy zachęcają do podejmowania szkoleń i podnoszenia kwalifikacji?
- czy kierownicy wymagają od pracowników podnoszenia kwalifikacji i uczestnictwa w szkoleniach kursach etc.?
- czy kierownicy postępują tak, że pracownik może się czegoś od nich nauczyć,
- czy kierownicy informują pracowników o oczekiwaniach klientów, petentów, usługobiorców, kontrahentów, w celu poprawy świadczonych usług lub produkowanych wyrobów?
- gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy pochwalą go i będą zachęcać do dalszych usprawnień,
- gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy wynagrodzą go finansowo.

Grupy nieformalne

- gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy pochwalą go,
- gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą starali się go naśladować,
- zdecydowanie lub raczej nie zgadzam się z poglądem, że wobec kierowników nie można być szczerym, ponieważ szczerłość tę mogą wykorzystać przeciwko pracownikom.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że oceny organizacji są poddane prawu apercpcji tematycznej – niektóre problemy są odmiennie postrzegane. Najczęściej wiąże się to z ponoszonym kosztem psychicznym i z pozycją organizacyjną – szeregowi pracownicy są skłonni do ocen bardziej negatywnych, a najwyżsi kierownicy do pozytywnych. Postanowiliśmy sprawdzić, czy apercpcji tematycznej podlegają opinie na temat przystosowania miejsc pracy do gospodarki opartej na wiedzy. W tym celu w zamieszczonych dalej tabelach pogrupowaliśmy opinie kierowników wyższych szczebli¹ i skonfrontowaliśmy je z opiniami pozostałych respondentów. Uzyskaliśmy w ten sposób relatywnie bardziej wiarygodny obraz przystosowania miejsc do gospodarki opartej na wiedzy.

MIEJSCA PRACY RESPONDENTÓW JAKO ORGANIZACJE „UCZĄCE SIĘ”

Na początek przyjrzyjmy się sferze gospodarki zasobami ludzkimi. Z tabeli 1 wynika, że istnieje zauważalna tendencja do apercpcji tematycznej w postrzeganiu różnych elementów gospodarki zasobami ludzkimi, różnice są większe niż 10%. Mimo tych różnic istnieje dość duża zgodność opinii. Ponad połowa pracowników i kierowników mniej lub bardziej pozytywnie ocenia działalność zakładów pracy w zakresie szkoleń.

¹ Tzn. takich, których podwładni mają własnych podwładnych.

Tabela 1. Opinie pracowników i kierowników wyższych szczebli na temat szkoleń (%)

Czy Pana(i) zakład pracy informuje swoich pracowników o szkoleniach i kursach	Tak – wystarczająco	Tak – częściowo	Nie – raczej niewystarczająco	Nie – zupełnie niewystarczająco	Ogółem
Kierownicy wyższych szczebli?	57,2	21,1	12,4	9,3	100,0
Pozostali pracownicy	48,8	24,0	16,0	11,2	100,0
Czy Pana(i) zakład pracy ułatwia nabywanie nowych umiejętności?	Tak – wystarczająco	Tak – częściowo	Nie – raczej niewystarczająco	Nie – zupełnie niewystarczająco	Ogółem
Kierownicy wyższych szczebli	35,9	29,2	18,2	16,7	100,0
Pozostali pracownicy	24,8	28,1	25,7	21,4	100,0
Czy Pana(i) zakład pracy organizuje szkolenia dla swoich pracowników?	Tak – wystarczająco	Tak – częściowo	Nie – raczej niewystarczająco	Nie – zupełnie niewystarczająco	Ogółem
Kierownicy wyższych szczebli	44,3	26,0	16,7	13,0	100,0
Pozostali pracownicy	28,8	30,2	21,7	19,3	100,0

Opinie większości respondentów na temat zachowań kierowniczych skłaniają do wniosku, że większość kierowników zachowuje się zgodnie z wymogami organizacji „uczącej się” – z jednym wyjątkiem – nowe metody pracy i racjonalizacje są rzadko wynagradzane finansowo. Poparcie ze strony kierownictwa dla organizacji „uczącej się” jest zatem niepełne i raczej werbalne niż realne.

Zobaczmy teraz, jak wygląda dostosowanie polskich przedsiębiorstw do gospodarki opartej na wiedzy na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. W tym celu odwołam się do badań Mikołaja Herbsta, który zebrał informacje o organizacjach „uczących się” w Polsce, Rumunii, Słowenii, Estonii, Macedonii i na Węgrzech. Okazało się, że polskie przedsiębiorstwa w najmniejszym stopniu odpowiadają wzorowi przedsiębiorstwa „uczącego się”. Niewykluczone, że polscy menedżerowie są słabiej zdeterminowani w dostosowaniu swoich firm do gospodarki opartej na wiedzy, ponieważ relatywnie dużą wagę przykładają do „dobrych układów i powiązań”. Układy

Tabela 2. Częstość zachowań kierowniczych typowych dla organizacji „uczących się” w opiniach kierowników i pozostałych pracowników (% odpowiedzi „tak – wystarczająco” + „tak – częściowo”)

Czy kierownicy w Pana zakładzie pracy?	Kierownicy wyższych szczebli	Pozostali pracownicy
Zachęcają do podejmowania szkoleń i podnoszenia kwalifikacji	61,6	49,6
Wymagają od pracowników podnoszenia swoich kwalifikacji	57,8	53,0
Postępują tak, że pracownik może się czegoś od nich nauczyć	65,8	54,0
Informują pracowników o oczekiwaniach klientów	76,5	69,0
Gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, pochwalą go i będą zachęcać do dalszych usprawnień	74,6	61,3
Gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, wynagrodzą go finansowo	39,2	28,8

mogą być traktowane jako pewniejszy czynnik sukcesu niż długotrwałe, wymagające dużego wysiłku starania na rzecz przestawienia firmy na nowy sposób działania. Relatywnie lepiej, na tle innych krajów (2. i 3. miejsce), wygląda wykształcenie kadry kierowniczej, intensywność szkoleń i badania nad technologią i wzornictwem produktu (Herbst 2000, s. 109–117). Szczególnym przypadkiem organizacji „uczących się” są tzw. firmy intelektualne. Ich geneza i funkcjonowanie jest paralelne do powstawania podobnych firm w krajach przodujących w rozwoju gospodarczym. Z badań S. Kwiatkowskiego wynika, że są one zakładane przez naukowców, na bazie najnowszej wiedzy technologicznej, i są zarządzane metodami właściwymi dla organizacji „uczących się”. Niestety jest ich bardzo mało – szacunkowo około 1% (Kwiatkowski 2000).

Tabela 3. Nastawienie grup nieformalnych wobec wybranych elementów organizacji „uczących się” (% odpowiedzi „zdecydowanie tak” + „raczej tak”)

	Kierownicy wyższych szczebli	Pozostali pracownicy
Gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy pochwalą go	73,2	74,1
Gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą starali się go naśladować	65,1	63,9
Nie wykażą zainteresowania, przyjmą to obojętnie	26,0	29,3
Będą mu dawali do zrozumienia, że źle robi	15,9	15,9
Zdecydowanie lub raczej nie zgadzam się z poglądem, że wobec kierowników nie można być szczerym, ponieważ tę szczerość mogą wykorzystać przeciwko pracownikom	44,8	35,6

Nastawienie grup nieformalnych wobec potencjalnych innowatorów można ocenić jako zachęcające. Z drugiej jednak strony, wyraźnie manifestowane są postawy wrogie. Zdziwiająco zgodne wypowiedzi kierowników i pracowników sugerują gotowość do szykanowania potencjalnych innowatorów.

Ostatni wiersz tabeli mierzy poziom zaufania do kierownictwa. Tylko 44,8% kierowników wyższych szczebli i 35,6% reszty pracowników odrzuca pogląd, że kierownicy nie zasługują na zaufanie. Zdaniem większości pracowników i kierowników wyższych szczebli, zaufanie wobec kierownictwa skutkuje negatywnymi konsekwencjami. Stawia to pod bardzo dużym znakiem zapytania możliwość wprowadzenia pracy zespołowej. Rezultaty badań wskazują na istnienie dużego dystansu między kierownictwem i podwładnymi, nasyconego wzajemnymi obawami i wrogością. Może on skutkować dwiema tendencjami. Pierwsza to atomizacja załóg nacechowana powszechnym brakiem zaufania do kierowników i kolegów. Druga polega na przewzięciu atomizacji przez grupy nieformalne, które kultywują więź grupową skierowaną przeciwko kierownictwu. Dają one pracownikom możliwość zaspokojenia potrzeb afiliacyjnych, akcentując spreczne interesy i konieczność obronnej solidarności. Skutkuje to konfrontacyjnym nastawieniem związków zawodowych. Podobnego nastawienia oczekiwać można ze strony kierowników wobec pracowników.

PODSUMOWANIE

Diferentia specifica gospodarki opartej na wiedzy to przede wszystkim nowe technologie informacyjne i zmiana relacji między instytucjami naukowymi i organizacjami gospodarczymi. W coraz większym stopniu nowa wiedza teoretyczna jest wytwarzana w przedsiębiorstwach. Na poziomie przedsiębiorstw gospodarka oparta na wiedzy jest uosabiana przez organizacje „uczące się”. Organizacja „ucząca się” jest idealnym modelem funkcjonowania organizacji. Ogół jej pracowników bierze udział w wytwarzaniu nowej wiedzy dla konkretnych zastosowań w codziennej praktyce organizacyjnej. Ideałem jest wykorzystanie dotychczasowych kwalifikacji pracowniczych i rozwijanie nowych. Wszystko to służy innowacyjności i elastyczności w dopasowaniu się do oczekiwań klientów.

Podstawą wdrażania zmian, mających na celu wdrożenie modelu organizacji „uczącej się”, jest zmiana filozofii zarządzania. Należy odejść od przekonania, że wiedza organizacyjnie użyteczna jest skumulowana na najwyższych poziomach zarządzania. Należy przyjąć założenie, że każdy z pracowników jest wystarczająco kompetentny do tego, aby wiedzieć, na czym polega związek jego pracy z celami komórki organizacyjnej i całej organizacji i co należy zrobić, aby usprawnić pracę zbiorową.

Najważniejszą cechą organizacji „uczących się” jest zdolność zbiorowego wytwarzania wiedzy w celu zapewnienia elastycznych reakcji na zmieniające

się oczekiwania klientów. Najważniejsze działania zmierzające do tworzenia organizacji „uczących się” to: promowanie pracy zespołowej, badania oczekiwań klientów i uwzględnianie ich wyników w programach poprawy jakości oraz intensywna polityka szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników.

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I NIESPRZYJAJĄCE ADAPTACJI DO GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY. OPTYMALNY DOBÓR STYLU KIEROWANIA

WSTĘP

Nie ulega wątpliwości, że polskie organizacje gospodarcze stoją obecnie u progu kolejnej restrukturyzacji. Dotychczasowe przemiany miały na celu ich dostosowanie do wymogów gospodarki rynkowej i polegały na tworzeniu lub wzmacnianiu instytucji rynkowych (prywatyzacja, zmiany struktury organizacyjnej, racjonalizacja zatrudnienia itp.). Obecnie trzeba przejść do drugiego etapu, w celu przystosowania środowisk pracy do gospodarki opartej na wiedzy (wdrożenie technologii informatycznych i zmiana zarządzania zasobami ludzkimi), co powinno służyć lepszemu wykorzystaniu kwalifikacji i wiedzy, a w ostatecznym efekcie generowaniu inicjatyw pracowniczych nakierowanych na czynienie różnego typu ulepszeń i innowacji.

Czy istnieje podatny grunt dla tych zmian? Na podstawie wyników badań zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach, można przyjąć, że recepcja zmian zależy od stanu kultury organizacyjnej i kosztu psychicznego. Im więcej wątków folwarcznych w kulturze organizacyjnej, tym mniej korzystny punkt wyjścia do przystosowania do gospodarki opartej na wiedzy i im większy koszt psychiczny ponoszony przez pracowników, tym większy opór przeciwko zmianom. Najważniejsze elementy kultury organizacyjnej to styl kierowania i cechy osobowości pracowników. W trakcie dalszych analiz postaram się wykazać związek kosztu psychicznego oraz stylu kierowania i cech pracowników z wdrażaniem do gospodarki organizacji „uczących się”.

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ I STYLU KIEROWANIA

Dotychczasowe analizy pokazały, że w polskich organizacjach mamy do czynienia z współwystępowaniem i ścieraniem się zachowań typowych dla folwarcznej kultury organizacyjnej z typowymi dla gospodarki rynkowej. Było to szczególnie widoczne w trakcie analizy stylów kierowania. U podstaw dalszych rozważań leży założenie, iż adaptacja do gospodarki opartej na wiedzy jest równoznaczna z działaniami zmierzającymi do tworzenia organizacji „uczących się” – idealnego modelu funkcjonowania organizacji. Ogół pracow-

ników bierze udział w wytwarzaniu nowej wiedzy dla konkretnych zastosowań w codziennej praktyce organizacyjnej. Idealem jest wykorzystanie dotychczasowych kwalifikacji pracowniczych i rozwijanie nowych, w służbie innowacyjności i elastyczności w dopasowaniu się do oczekiwań klientów. Podkreślić trzeba, że zarysowano tu stan idealny, który niekoniecznie musi znajdować odzwierciedlenie w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, ale do którego należy dążyć.

Tabela 1. Podsumowanie rezultatów badań z punktu diagnozy kultury organizacyjnej. Czynniki kulturowe sprzyjające i niesprzyjające przystosowaniu do gospodarki opartej na wiedzy

Wartości i wzory zachowań	Sprzyjają recepcji gospodarki opartej na wiedzy	Przeciwdziałają recepcji gospodarki opartej na wiedzy (wzory i wartości kultury folwarcznej)
	Indywidualizm etyczny	Familiarny kolektywizm
	Aktywność intelektualna	Gnuśność
	Racjonalność analityczna	Logika substancjalna
	Bezosobowość	Personalizm i barokowy romantyzm
Koszt psychiczny	Niski	Wysoki

Najlepsze warunki dla wdrożenia gospodarki opartej na wiedzy spotykamy w tych organizacjach, w których relatywnie niski koszt psychiczny współwystępuje z wartościami i wzorami zachowań typowymi dla gospodarki rynkowej. Najważniejsze są: indywidualizm etyczny, bezosobowe traktowanie problemów, aktywność intelektualna, inicjatywa i analityczny racjonalizm¹, które sprzyjają przystosowaniu do gospodarki opartej na wiedzy. Sposób funkcjonowania organizacji przejawia się poprzez dominujący w niej styl kierowania. Styl demokratyczny sprzyja, a wodzowski przeszkadza wdrażaniu gospodarki opartej na wiedzy. Spostrzeżenia te można zweryfikować, odwołując się do rezultatów badań zaprezentowanych w rozdziale o metodach kierowania. Okazuje się, że organizacje najlepiej funkcjonujące częściej od innych stosują różne metody szkolenia pracowników i przykładają większą wagę do zainteresowania pracowników jakością. Okazało się także, że w organizacjach, które są bliżej ideału organizacji „uczących się”, częściej stosowany jest demokratyczny styl kierowania współwystępujący z różnymi elementami organizacji „uczących się”, podczas gdy styl wodzowski przeciwdziała ich pojawieniu się.

ZNACZENIE KOSZTU PSYCHICZNEGO

Między elementami organizacji „uczących się” a stylami kierowania istnieją silne związki, można by więc uznać, że zmiana stylu kierowania powinna być

¹ Kategorie te zostały zdefiniowane w rozdziale 1.

istotnym czynnikiem sprawczym wdrażania kluczowych elementów organizacji „uczących się”. Z drugiej jednak strony, jak pamiętamy z poprzednich rozdziałów, reakcje pracowników na styl kierowania są zróżnicowane i zależą nie tylko od kontaktów z kierownikiem, ale od całokształtu doświadczeń organizacyjnych znacznie wykraczających poza styl kierowania. Załóżmy, że kategorią syntetyzującą ogół tych doświadczeń jest koszt psychiczny. Zobaczmy, w jaki sposób modyfikuje on związek między stylem kierowania a tworzeniem warunków sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się.

Tabela 2. Parametry równania regresji standaryzowanej. **Zmienna wyjaśniana: wobec kierowników nie można być szczerym, ponieważ tę szczerą mogą wykorzystać przeciwko pracownikom** (skala 1–4), zmienne wyjaśniające: koszt psychiczny i style kierowania

R = 0,428	Standaryzowane współczynniki regresji	Istotność
Koszt psychiczny	–0,186	0,000
Demokrata	–0,137	0,001
Biurokrata	–0,007	0,846
Wódz	0,232	0,000

Zgodnie z oczekiwaniem, wodzowski styl kierowania relatywnie najsilniej sprzyja brakowi zaufania między kierownictwem a podwładnymi, styl demokratyczny poprawia poziom zaufania, zaś wpływ stylu biurokratycznego jest nieistotny statystycznie. Na tym tle silnie zarysował się „czysty”² wpływ kosztu psychicznego. Jego znaczenie jest nawet nieco większe od wpływu demokratycznego stylu kierowania. Oznacza to, że styl demokratyczny nie wystarczy do zaistnienia zaufania między podwładnymi a kierownictwem – żeby tak się stało, koszt psychiczny musi pozostawać na relatywnie niskim poziomie.

Tabela 3. Parametry równania regresji standaryzowanej. **Zmienna wyjaśniana: gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy będą go zniechęcać i skłaniać do zaniechania działań** (skala 1–4), zmienne wyjaśniające: koszt psychiczny i style kierowania

R = 0,516	Standaryzowane współczynniki regresji	Istotność
Koszt psychiczny	–0,278	0,000
Demokrata	0,208	0,000
Biurokrata	–0,041	0,257
Wódz	0,225	0,000

² Termin ten oznacza, że wpływ pozostałych zmiennych (styl kierowania) jest kontrolowany. Jest to odpowiedź na pytanie, jaki fragment odchylenia standardowego zmiennej zaufania do kierowników da się przypisać kosztowi psychicznemu, przy założeniu, że pośredni wpływ stylu kierowania na koszt psychiczny i na zaufanie jest wykluczony.

Kolejna tabela zawiera parametry równania regresji, wyjaśniającego oczekiwania pracowników dotyczące silnie negatywnych reakcji kierowników na inicjatywy pracownicze. Wodzowski styl kierowania sprzyja oczekiwaniu negatywnych reakcji, demokratyczny – pozytywnych, a wpływ stylu biurokratycznego jest statystycznie nieistotny. „Czysty” wpływ kosztu psychicznego jest tu nawet większy niż poszczególnych stylów kierowania. Relatywnie wysoki koszt psychiczny owocuje oczekiwaniem, że kierownicy będą zniechęcać do inicjatywy, i opinii tej nie zmieni nawet styl demokratyczny. Relatywnie niski koszt psychiczny będzie skłaniał do oczekiwania pozytywnej reakcji kierowników i opinii tej nie zmieni nawet styl wodzowski.

Kolejna tabela zawiera informacje o oczekiwanym nastawieniu grup nieformalnych wobec innowacji. Na podstawie dotychczasowych rezultatów badań nad stylem kierowania, można by oczekiwać, że styl demokratyczny tworzy sprzyjający klimat do kształtowania się pozytywnych postaw grup koleżeńskich wobec potencjalnych innowatorów. Okazuje się, że na tle kosztu psychicznego wpływ stylów kierowania jest nieistotny statystycznie. Jedynym czynnikiem wyjaśniającym stosunek kolegów do potencjalnego innowatora jest koszt psychiczny. Gdy koszt psychiczny jest relatywnie wysoki, styl demokratyczny nie pomaga, a styl wodzowski nie przeszkadza w tworzeniu sprzyjającej atmosfery dla usprawnień pracy. Jest to ważna konstatacja dla oceny kultury organizacyjnej i wpływu sposobu kierowania na postawy i wzory zachowań grup pracowniczych. Jeżeli psychiczny koszt pracy ponoszony przez pracowników jest relatywnie duży, kierownictwo nie ma znaczącego wpływu na dynamikę i nastawienie grup nieformalnych, niezależnie od tego, czy będzie postępować w sposób autokratyczny, demokratyczny czy jakkolwiek inny.

Tabela 4. Parametry równania regresji standaryzowanej. **Zmienna wyjaśniana: gdy pracownik występuje z projektami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą dawać mu do zrozumienia, że źle robi** (skala 1–4), zmienne wyjaśniające: koszt psychiczny i style kierowania

R=0,311	Standaryzowane współczynniki regresji	Istotność
Koszt psychiczny	–0,286	0,000
Demokrata	0,041	0,350
Biurokrata	0,070	0,083
Wódz	0,034	0,482

Jak pamiętamy, relatywnie wysoki koszt psychiczny prowadzi do deficytu energii psychicznej. Skłania to pracowników do zbiorowych reakcji obronnych. Służy temu konformizm produkcyjny, solidarne przeciwdziałanie narzucaniu wydatkowaniu dodatkowej energii psychicznej. Grupy nieformalne dążą do eliminacji rywalizacji wewnętrznej, w tym celu przeciwdziałając indywidualnym inicjatywom. W organizacjach, w których koszty psychiczne są relatywnie wysokie, rywalizacja taka prowadziłaby nieuchronnie do dalszej neurotyzacji pracowników. Reakjom obronnym sprzyja ponadto dominujący w badanej

populacji afiliacyjno-obronny model motywacyjny. Jak pamiętamy z rozdziału o motywacjach, dla większości pracowników najważniejsze w pracy są dobre relacje towarzyskie i pewność pracy. Takie nastawienie prowadzi do dbałości o solidarność grupową i zwiększa skłonność do podlegania konformizmowi produkcyjnemu.

Nacisk grupy na jednostki, w celu regulacji zachowań produkcyjnych, można także interpretować jako dążenie do realizacji interesów grupowych, w efekcie różnic w zakresie wpływu na władzę i uzyskiwanych korzyści między właścicielami i ich reprezentantami z jednej, a pozostałymi pracownikami z drugiej strony. Jest to interpretacja niewątpliwie trafna, jednak o niezbyt uniwersalnym charakterze. Nie pokazuje bowiem, od czego zależy, że w jednym przypadku nacisk na solidarność i wrogość wzajemną są większe, a w innym mniejsze. Na tym tle interpretacja *via* koszt psychiczny jest bardziej przydatna, ponieważ uwzględnia korelację między kosztem psychicznym a konformizmem produkcyjnym nastawionym na unikanie inicjatywy. Wraz ze wzrostem kosztu psychicznego konformizm się nasila, wraz ze spadkiem maleje.

W miejscach pracy respondentów mamy do czynienia z dwoma oddzielnymi układami. Pierwszy to formalne normy i sposób zarządzania, drugi to grupy nieformalne z właściwym im nastawieniem wobec jednostek i organizacji. Rozbieżności między nimi są tym silniejsze, im większe są koszty psychiczne ponoszone przez pracowników w danej organizacji.

DOSKONALENIE ŚRODOWISK PRACY

NAKIEROWANE NA ICH DOSTOSOWANIE DO GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA

Zmiany w funkcjonowaniu organizacji można dokonywać przez odwołanie się do dwóch rodzajów inspiracji. Nawiązując do Leibensteina, możemy powiedzieć, że chodzi tu o racjonalność alokacyjną i racjonalność typu X. Racjonalność alokacyjna oparta jest na zmianie – kierunków inwestowania, form własności, regulacji prawnych, fuzjach, outsourcingu itp. Racjonalność typu X kładzie nacisk na czynniki wewnątrz organizacji, takie jak sposób kierowania, motywacje, postawy, kwalifikacje itp.

Oprócz racjonalności typu X, źródłem inspiracji będą koncepcje składające się na OD (doskonalenie organizacji). Najważniejsze elementy tego podejścia kładą nacisk na: lepsze indywidualne uczestnictwo, poprawę współdziałania między grupami i styl kierowania (zob. np. Wendell, Bell jr. 1984). Od strony metodologicznej, jest to równoznaczne z próbą kompleksowego wyjaśnienia przesłanek przejawiania inicjatywy i dobrego uczestnictwa w zespołach opartych na współdziałaniu zbiorowym.

Ewentualne zmniejszenie kosztu psychicznego nie musi dać natychmiastowych efektów w postaci wzrostu inicjatywy, ponieważ zależy to od sposobu oddziaływania postaw pracowniczych i nastawienia grup nieformalnych wobec

organizacji. Jeżeli dotychczasowy stan rzeczy uznawany jest za skrajnie krzywdzący, zmniejszenie kosztu psychicznego może zaowocować inicjatywami grupowymi w celu wywalczenia korzyści jako zadośćuczynienia za dotychczasowe krzywdy. Działania na rzecz zmniejszenia kosztu psychicznego dadzą spodziewane efekty dopiero wtedy, gdy osiągnie on na tyle niski poziom, że przekroczy graniczny punkt inicjatywy (zob. rozdział 3). Z dotychczasowych analiz wynika, że silnym czynnikiem kształtowania kosztu psychicznego jest styl kierowania. Oznacza to, że wysiłki nakierowane na spadek kosztu psychicznego muszą być poparte zmianą stylu kierowania. Jeżeli tak się nie stanie, tam, gdzie wodzowski styl kierowania jest ugruntowany, może się zdarzyć, że mimo dużych wysiłków na rzecz zmniejszenia kosztu psychicznego, spadek kosztu psychicznego będzie bardzo mały i nie przekroczy granicznego punktu inicjatywy.

Jak wynika z tych uwag, koszt psychiczny działa na zasoby ludzkie organizacji podobnie jak koszt finansowy na jej pozycję rynkową. Są organizacje, w których koszt psychiczny jest niski, np. poniżej granicznego punktu inicjatywy (zob. rozdział 3). Istnieją w nich sprzyjające warunki do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich. W organizacjach, w których koszt psychiczny jest wysoki, np. powyżej granicznego punktu alienacji, sytuacja jest odwrotna. Zmiany i inwestycje nakierowane na spadek kosztu psychicznego uwalniają energię psychiczną, ale zostaje ona wykorzystana na samoorganizowanie się na rzecz rewindykacji. Działania naprawcze przynoszą rezultaty odwrotne od oczekiwanych i owocują strajkami, rebeliami, oporem, skargami zbiorowymi etc. Tak jak bankrutują przedsiębiorstwa tworzące zbyt wysokie koszty finansowe, tak i firmy o zbyt dużym koszcie psychicznym są niezdolne do dalszego funkcjonowania w tym samym składzie personalnym. Negatywne nastawienie grup nieformalnych i zachowania oraz postawy kierowników tworzą tam isticie gordyjski węzeł pretensji, krzywdy, wrogości, zagrożenia, biernego oporu, gnuśności i zawiedzionych oczekiwań. Wiedza zbiorowa uczestników organizacji przybiera obronne nastawienie. Sygnały z otoczenia traktowane są jako zagrożenie, dyskusje grupowe obracają się wokół przewidywania możliwych nieszczęść, a propozycje reform traktowane są jako manipulacja i odrzucane. Rozwiązanie tego węzła jest na tyle kosztochłonne, że bardziej opłaca się wymiana pracowników i kierowników. Tylko wtedy, gdy koszt psychiczny nie przybiera ekstremalnych rozmiarów, doskonalenie organizacji drogą reform wewnętrznych przyniesie pozytywne rezultaty.

Zmiana stylu kierowania ma duże potencjalne możliwości sprawcze. Wynika to stąd, że styl kierowania wiąże się z inicjatywami pracowniczymi, wykorzystaniem kwalifikacji i uczeniem wzajemnym w miejscu pracy. Z drugiej strony zmiana stylu kierowania na demokratyczny napotyka na bariery cech osobowości pracowników – unikania odpowiedzialności, nacisku na spokój w pracy, gnuśności, braku zaufania do kierownictwa i niskiego poziomu psychicznego przystosowania do współdziałania zbiorowego. Tam,

gdzie bariery te występują w relatywnie dużym natężeniu, zmiana stylu kierowania na demokratyczny nie spowoduje oczekiwanych rezultatów w zakresie wzrostu inicjatyw pracowniczych. Szybka i głęboka zmiana może zaowocować chaosem.

Sytuacja wyjściowa dla ewentualnych zmian jest trudna. Zmiana stylu kierowania może napotkać na barierę negatywnych postaw i wtedy wzrost inicjatywy nie wystąpi. To samo stanie się, gdy przy negatywnych postawach zmniejszy się koszt psychiczny. Zmiana postaw bez zmiany kosztu psychicznego i stylu kierowania jest też w zasadzie niemożliwa. Doskonalenie organizacji musi być kompleksowe – potrzebne jest jednocześnie oddziaływanie na rzecz zmiany stylu kierowania, jak i zmiany kosztu psychicznego.

KOSZT PSYCHICZNY, MOTYWACJE I INICJATYWA PRACOWNICZA

Analiza zachowań związanych z kosztem psychicznym i przejawianiem inicjatywy nasuwa pytanie o modele motywacyjne, czyli o oczekiwania wobec pracy. Analiza korelacyjna pokazała, że modele proletariacki i apatyczno-egalitarny związane były z niechęcią do przejawiania inicjatywy, zaś model osiągnięć wiązał się z optymistycznym postrzeganiem warunków dla jej przejawiania. Jest to zrozumiałe, ponieważ model osiągnięć odnosi się do osób, które deklarują, że chcą zrobić coś lepiej, wyróżnić się. Osoby takie są bardziej od innych skłonne do przejawiania inicjatywy. I rzeczywiście współczynnik korelacji Pearsona między modelem osiągnięć a przekonaniem, że kierownicy wynagrodzą inicjatywę jest niewielki, ale istotny statystycznie, i wynosi 0,143. Kiedy jednak związek ten poddamy kontroli za pomocą kosztu psychicznego, rezultaty okażą się niezwykle interesujące.

Tabela 5. Analiza regresji. **Zmienna wyjaśniana: kierownicy wynagrodzą finansowo za innowacje**, zmienne wyjaśniające: motywacyjny model osiągnięć i koszt psychiczny

R = 0,429	Standaryzowane współczynniki regresji	Istotność
Koszt psychiczny	-0,407	0,000
Model osiągnięć	0,222	0,000

Im wyższy koszt psychiczny, tym silniejsze przekonanie, że kierownicy nie wynagrodzą za inicjatywę. Im wyższa punktacja na modelu osiągnięć, tym silniejsze przekonanie odwrotne. Rezultaty zawarte w tabeli mają następującą wartość poznawczą. Jeżeli koszt psychiczny jest podobny, to osoby nastawione na osiągnięcia silniej od wszystkich innych są przekonane, że inicjatywa zostanie nagrodzona. Wzrost kosztu psychicznego zawsze będzie powodował spadek gotowości do przejawiania inicjatywy, ale w populacji osób zachowujących się zgodnie z modelem osiągnięć spadek ten będzie relatywnie najmniejszy.

Tylko w przypadku silnych motywacji osiągnąć mamy do czynienia z samoisną gotowością do przejawiania inicjatywy. Jednak z analiz zawartych w rozdziale 2 (na temat modeli motywacyjnych) wynika, że osób nastawionych na osiągnięcia jest niewiele i – co więcej – motywacje te nawet u nich są dość nieostre. Nie można liczyć na to, że poprawny dobór kadr zapewni organizacjom pracowników motywowanych na osiągnięcia, ponieważ osób takich jest zbyt mało. Dlatego w odniesieniu do znakomitej większości pracowników ma zastosowanie teza, że poziom inicjatywy wzrośnie, pod warunkiem spadku kosztu psychicznego.

KOSZT PSYCHICZNY I STYL KIEROWANIA

Przyjrzyjmy się teraz, jaki jest kierunek oddziaływania najważniejszych kategorii sprawczych w celu doskonalenia organizacji i jakie są powiązania wewnątrz nich. Rozpocznijmy od kosztu psychicznego. Stosownie do wcześniejszych uwag, musimy zauważyć, że jego geneza ma charakter ambiwalentny. Dla pewnej części pracowników źródłem kosztu psychicznego może być brak umiejętności lub woli aktywnego uczestnictwa w organizacji albo oba te czynniki łącznie. Niektórzy pracownicy swoje aspiracje lokują poza pracą i ewentualne zmniejszenie psychicznego kosztu pracy nie wpłynie znacząco na ich poziom zaangażowania w pracę. W środowiskach takich należy spodziewać się wyolbrzymionego poczucia krzywdy – a w następstwie tego – gdy koszt psychiczny będzie mały, wyzwolona energia psychiczna zaowocuje podjęciem działań rewindykacyjnych. W innych przypadkach reakcje powinny być bardziej korzystne. Najbardziej korzystnych można oczekiwać w grupie ludzi nastawionych na osiągnięcia.

Na czym należy się skupić w dążeniu do zmniejszenia kosztu psychicznego pracowników? Oczywiście na przeciwdziałaniu jego najważniejszym przesłankom (zob. rozdział 3). Do najważniejszych należały metody kierowania, a w szczególności nieelastyczność kierowników w ich doborze. Warto zauważyć, że problematyka bodźców finansowych, jakkolwiek uznana za bardzo ważną, w gradacji czynników sprawczych kosztu psychicznego uplasowała się za metodami kierowania.

Niemniej jednak należy doprowadzić do większego dopasowania wynagrodzenia do wkładu pracy. Można to uzyskać m.in. na podstawie kompleksowego – dla całej organizacji – wartościowania pracy, z udziałem reprezentantów załogi ze wszystkich działów. Mogą nimi być działacze związkowi.

Kolejne czynniki wiążą się ze sposobem kierowania i samorealizacją zawodową. Najważniejszym postulatem jest reforma systemu kierowania w kierunku radykalnego zmniejszenia sprzecznych decyzji i oczekiwań kierowników wobec pracowników. Istotne jest też stworzenie warunków dla samorealizacji i rozwoju zawodowego, co powinno się dokonać wraz ze zmianami stylu kierowania. Warto zauważyć, że znaczna część pracowników ponosiłaby niższy

koszt psychiczny, gdyby wyeliminowano przedkładanie stosunków towarzyskich nad zadania i formalne wymogi pracy. Jest to jednak bardzo trudne, bo źródła tego stanu rzeczy tkwią głęboko w polskiej kulturze organizacyjnej.

Czego można się spodziewać w efekcie zmniejszenia kosztu psychicznego? Najważniejsze bezpośrednie korzyści dotyczą motywacji i nastawienia grup nieformalnych – zwiększenia motywacji do osiągnięć i w rezultacie zintensyfikowania inicjatyw proinnowacyjnych. Zmniejszenie negatywnego nastawienia grup nieformalnych w efekcie zmniejszenia kosztu psychicznego powinno skutkować większym zaufaniem do kierownictwa, zmniejszeniem solidarności nastawionej na unikanie pracy i odpowiedzialności, a to z kolei zaowocuje lepszym klimatem dla wprowadzenia stylów kierowania opartych na uczestnictwie i inicjatywie.

Zmniejszenie kosztu psychicznego redukuje też nieco poziom psychicznego nieprzystosowania do współdziałania i pośrednio wpływa na stan współdziałania zbiorowego i kształtuje sprzyjający klimat dla pracy zespołowej.

Z przeprowadzonych dotychczas analiz wynika, że doskonaleniu organizacji najlepiej służy demokratyczny styl kierowania. Jest on dostosowany do efektywnego prowadzenia pracy zespołowej. W świetle porównań międzynarodowych, z których wynika, że polscy kierownicy są nazbyt autorytarni w stosunku do kierowników w innych krajach, zmiana stylu kierowania na styl relatywnie bardziej zespołowy jest potrzebna (zob. np. Mączyński 1998). Zmiana stylu kierowania powinna wpłynąć na zmniejszenie kosztu psychicznego, a to z kolei spowoduje dalsze korzystne zmiany towarzyszące spadkowi kosztu psychicznego. Jak jednak pamiętamy, możliwość wprowadzenia zespołowego stylu kierowania zależy od trwałych nastawień pracowniczych, takich jak: unikanie odpowiedzialności i wysiłku, zapotrzebowanie na instrukcje i zapotrzebowanie na spokój w pracy oraz orientacja osobowościowa psychicznego nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego. Znaczenie tych czynników jest wzmacniane nastawieniem grup nieformalnych. Czynniki te cechują się znaczną autonomią i nie da się całkowicie ich wyeliminować poprzez manipulowanie kosztem psychicznym i wykształceniem.

Jak pamiętamy, w sytuacji, gdy przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników jest duży, np. powyżej granicznego punktu alienacji, działania naprawcze przynoszą efekty odwrotne do oczekiwanych. Uzyskanie pozytywnych efektów wymaga wiele czasu i wysiłku – często jest to nieopłacalne. Załóżmy, że przedłożone symulacje odnoszą się do tych organizacji, w których psychiczny koszt pracy nie przybiera tak dużych rozmiarów.

Istnieją więc dwie możliwe sytuacje wyjściowe. Pierwsza niech polega na tym, że przeciętny psychiczny koszt pracy jest duży. Druga dotyczy organizacji o małych kosztach psychicznych.

CECHY UCZESTNIKÓW ORGANIZACJI JAKO BARIERA WE WDRAŻANIU DEMOKRATYCZNEGO STYLU KIEROWANIA

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, pozytywny wpływ demokratycznego stylu kierowania na zachowania pracownicze zależy od tego, czy cechy osobowe pracowników mu sprzyjają. Granice doskonalenia współdziałania zbiorowego leżą blisko i są zarazem trwałe. Tak jest nie tylko w Polsce, o czym przekonują przykłady krajów, w których rozliczne programy doskonalenia organizacji, miejsc pracy, pracowników i stylu kierowania są od dawna realizowane. I tak np.

„we francuskich fabrykach samochodów notuje się coraz więcej przypadków agresji wandalizmu i kradzieży”(…) zeszłego lata jedna z firm musiała zwolnić 90 ze 110 ludzi (...) grali w karty przy taśmie i palili haszysz. Sterroryzowali wszystkich brygadzystów (...) zakład ogarnęła anarchia. Firma musiała ściągnąć pracowników z innych oddziałów, aby wywiązać się z zamówień” (Avril 2002).

Odnosząc te uwagi do naszych rozważań, należy stwierdzić, że w grupie osób nieprzystosowanych do współdziałania zbiorowego, zmiana stylu kierowania na uczestniczący raczej spowoduje chaos niż zaowocuje harmonijną współpracą. Stąd wniosek, że doskonalenie organizacji powinno polegać nie tyle na „obowiązkowej” zmianie stylu kierowania na zespołowy, ale na lepszym dopasowaniu stylu kierowania do specyfiki danego środowiska pracy.

DOSTOSOWANIE STYLU KIEROWANIA DO CECH ZADANIA I PRZYSTOSOWANIE UCZESTNIKÓW ORGANIZACJI DO WSPÓŁDZIAŁANIA ZBIOROWEGO

Efektywne przywództwo polega na: osiągnięciu celów decyzyjnych, wykorzystaniu potencjału intelektualnego grupy i minimalizacji kosztów psychicznych działalności zespołowej. Dla celów dalszych analiz przyjmujemy, że psychiczne nieprzystosowanie do współdziałania i oczekiwanie na instrukcje tworzą jedną wspólną kategorię nieprzystosowania do decydowania zbiorowego. Prawidłowy dobór stylu przywództwa zależy od dostosowania do siebie dwóch kategorii, tj. cech zadania i poziomu przystosowania uczestników do decydowania zbiorowego. Cechy zadania są określane przez większą lub mniejszą konieczność syntezy wkładów indywidualnych (pomysłów, poglądów, preferencji, interesów itp.) w trakcie decydowania o założonych celach.

Zgodnie z tymi założeniami, wyróżnione zostaną cztery rodzaje ról przywódczych: wodza, demokraty, integratora i biurokratycznego koordynatora. Rola przywódcza – integratora – nie wystąpiła w trakcie omawiania wyników badań ankietowych. Jej wprowadzenie jest efektem wywiadów przeprowadzonych w ośmiu miastach z burmistrzami i kierownikami wydziałów urzędów miejskich, reprezentujących ten sposób kierowania, typowy dla urzędów administracji publicznej. W trakcie analizy rezultatów badań ankietowych okazało się, że w małym stopniu, ale występuje także w innych organizacjach.

Rozpatrzmy zatem możliwości dopasowania typu przywództwa do cech zadań i poziomu przystosowania pracowników do współdziałania zbiorowego. Udańe dostosowanie tych kategorii poprawi efektywność kierowania zespołami i zaowocuje optymalnym połączeniem poziomu realizacji celów zespołowych z wykorzystaniem kwalifikacji pracowniczych, przy możliwie najniższym koszcie psychicznym.

NA CZYM POLEGAJĄ DUŻA I MAŁA POTRZEBA SYNTETYZOWANIA WKŁADÓW INDYWIDUALNYCH?

Wtedy, gdy zadania indywidualne i ich rezultaty są silnie powiązane z celem zespołowym, istnieje **wymuszona sytuacyjnie potrzeba syntezy**, czyli stworzenia wkładów albo preferencji indywidualnych w cel zbiorowy. Może, ale nie musi, towarzyszyć temu sekwencyjna zależność między realizowanymi zadaniami. Przykładem takich działań jest opracowywanie nierutynowych planów, np. strategicznych, układanie hasła reklamowego, projektowanie badań rynku, opracowywanie przez komisję rady gminy planu przydziału mieszkań komunalnych, opracowywanie programu wyborczego, układanie przez brygadę planu pracy nierutynowej naprawy samochodu, produkcja gniazdowa, sposób powiązania zapasów i produkcji ze zbytem, praca zespołu ds. *reengineeringu* itp. *Differentia specifica* opisanej tu sytuacji polega na tym, że zadania nie są stale ponawiane, a raczej nieprzewidywalne, dlatego słabo poddają się formalizacji. Próby układania przepisów, planów, instrukcji czy regulaminów często prowadzą do przeformalizowania i związanego z tym bałaganu.

Odmienne oczekiwania wobec przywództwa stwarza sytuacja niskiego poziomu współzależności między zadaniami a preferencjami uczestników zbiorowego współdziałania. Efekty działalności i preferencje poszczególnych jego uczestników w zasadzie nie są ze sobą bezpośrednio związane i wzajemnie na siebie nie wpływają. Przykładem może być praca nauczyciela języka polskiego i matematyki, geodety i radcy prawnego w urzędzie miejskim czy biologa i biochemika w laboratorium zakładowym, kierowników komisji rady miejskiej, ekspertów ministerialnych itp. Zadania przywódcze w tego typu zespołach sprowadzają się do uzgadniania współdziałania autonomicznych specjalistów co do czasu i problemu do rozwiązania. Sposób jego rozwiązania w zasadzie nie podlega merytorycznemu nadzorowi ze strony przywódcy. Pełnienie roli przywódczej może polegać na wskazywaniu problemów i określaniu ich względnej ważności.

Z charakteru zadań wynika, że ich współzależność w ramach zespołu ma na ogół sekwencyjny charakter (np. dopasowanie terminów), co sprawia, że możliwe staje się sformalizowanie współdziałania, kryteriów dla wyboru priorytetów itp. Można tu także ustalić i skodyfikować ogólne zasady działania poszczególnych specjalistów. Mogą to być wytyczne polityki albo kryteria wynikające z planów długofalowych (np. komisja rady miejskiej przydziela

mieszkania komunalne osobom ubogim, ale niebędącym „marginesem społecznym”, działalność urzędu gminy koncentruje się wokół restrukturyzacji proturystycznej), a także zasady kultury organizacyjnej (np. w przetargach faworyzujemy inwestorów z terenu naszej gminy, stawiamy na młodzież, w nauce kierujemy się wartościami demokratycznymi, dzięki stosowaniu zasady sprawiedliwości jednakowo traktujemy petentów znajdujących się w podobnej sytuacji itd.).

Czynnikiem integrującym wkład członków zespołu w ogólny efekt organizacyjny nie są tu bezpośrednie interwencje kierownicze, ale zasady organizacyjne o charakterze ogólnych formuł formalnych lub nieformalnych albo terminy.

DOBÓR STYLU PRZYWÓDZTWA

W SYTUACJI NISKIEGO POZIOMU PRZYSTOSOWANIA

I DUŻEJ POTRZEBY SYNTEZY WKŁADÓW INDYWIDUALNYCH

Niski poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego idzie w parze z niskim poziomem umiejętności wypracowania własnych pozytywnych preferencji. Oczekiwać można dużej niechęci pracowników do przedkładania własnych przemyślanych propozycji. Można przyjąć, że w takiej sytuacji od przywódcy oczekuje się przygotowania gotowych propozycji postępowania i ewentualnej ich obrony w dyskusji z resztą grupy. Jest wysoce prawdopodobne, że im niższy poziom przystosowania, tym większe prawdopodobieństwo początkowego oporu grupy i brak pozytywnych propozycji. Z tego względu pozycja przywódcza powinna być silnie wyeksponowana i obejmować szeroki zakres procesu decyzyjnego. Duża konieczność syntezy zwykle idzie w parze ze zmiennością zadań, co powoduje, że nie można opracować reguł formalnych (instrukcji, przepisów) nadających się do rozwiązywania wielu stojących przed zespołem zadań. Z tego względu przywódca nie może odwołać się do bezosobowych przepisów i musi opierać się albo na przymusie albo na swej sile perswazji.

Powyżej opisana interakcja poziomu przystosowania i cech sytuacyjnych stwarza zapotrzebowanie na przywództwo typu wodzowskiego. Warunkiem *sine qua non* udanego pełnienia tej roli przywódczej jest **pozbycie się folwarcznych naleciałości** towarzyszących większości kierowników realizujących ten styl kierowania. Nie chodzi tu jednak o proste odtwarzanie autokratycznego stylu kierowania, w znaczeniu opisanym przez np. Likerta czy Blake'a i Mouton. Nieprzystosowanie i rodzaj zadań stwarzają tu konieczność zastosowania odgórnego stylu kierowania, ale najbliższy ideału byłby opisany przez S. Kwiatkowskiego **styl instruktażowy** (Kieżun, Kwiatkowski i in. 1977). Styl ten wcale nie musi budzić aż tak bardzo repulsywnych uczuć wśród pracowników i tak bardzo negatywnych zachowań jak styl wodzowsko-folwarczy.

Pełnienie roli kierownika-instruktora może się opierać na dwóch czynnikach – przymusie i uznaniu przez resztę grupy, że przywódca posiada wyższe

kwalifikacje, albo szczególne cechy osobowości (charyzmę). W niektórych przypadkach może oddziaływać za pomocą demagogii. W zespołach politycznych i niektórych zawodowych pełnienie roli wodza ułatwia także powiązanie osobiste przywódcy z władzami wyższych poziomów zarządzania. Trzecim warunkiem, być może najważniejszym, udanego odgórnego kierowania jest jego bezosobowy charakter. Kierownicy tacy muszą się wyzbyć narcystycznych skłonności i nie dawać pretekstów do zarzucania im negatywnych zachowań opisanych w rozdziale na temat stylów kierowania (np. okazywanie władczej pozycji, zniechęcanie, faworyzowanie itp.).

I tak np. Fryderyk II – twórca potęgi Prus – był monarchą wyjątkowo konsekwentnie i efektywnie zarządzającym państwem. Władca ów preferował autokratyczny styl kierowania. Jego rządy miały charakter osobisty i nieskrępowany żadnymi formalnymi ograniczeniami. Jednakże był on autokratą konsekwentnie bezosobowym i niezależnym. W otoczeniu Fryderyka nie było typowych dla innych dworów klik i koterii. Nie było też zmiennych predylekcji króla dla tej czy innej kliki. Obowiązywała zasada równego dystansu (na podst. Salmonowicz 1985, s.132–140). Dzięki temu polityka królewska była konsekwentna i wolna od fluktuacji powstających na skutek wpływu na króla kolejnych koterii, co było typowe dla innej Prusaczki sprawującej rolę cara Rosji, tj. Katarzyny II, czy królów francuskich. Przykład Fryderyka pokazuje, że autokratyczny styl zarządzania jest efektywny tylko wtedy, gdy jest doskonale bezosobowy.

Konsekwentne przestrzeganie bezosobowości jest trudne, tym bardziej że kierownicy tacy raczej nie mogą liczyć na obiektywną ocenę ze strony nieprzystosowanych pracowników, z powodu właściwego tym ostatnim niskiego poziomu psychicznego przystosowania i relatywnie dużego kosztu psychicznego sprzyjających wyolbrzymionym negatywnym ocenom sposobu kierowania nimi.

Z dotychczasowych badań nad przywództwem wynika, że kierowanie autorytarne jest adekwatne m.in. wtedy, gdy kwalifikacje podwładnych są niskie albo gdy trzeba podjąć szybką decyzję, natomiast z naszych analiz, że podobny styl kierowania, zwany tu instruktążowym, jest w niektórych sytuacjach odpowiedzią na oczekiwania zespołów pracowniczych czy grup politycznych i może być kojarzony z zadowoleniem, podobnie jak kierowanie uczestniczące (demokratyczne) w odmiennych środowiskach.

Instruktażowy styl kierowania relatywnie najlepiej określają następujące słowa kluczowe: oznajmia, nakazuje, decyduje, przydziela zadania, sprawdza, nadzoruje.

DOBÓR STYLU PRZYWÓDZTWA W SYTUACJI WYSOKIEGO POZIOMU PRZYSTOSOWANIA I DUŻEJ POTRZEBY SYNTEZY WKŁADÓW INDYWIDUALNYCH

Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego wymaga radykalnie odmiennego sposobu pełnienia roli przywódczej. W tym przypadku mamy do czynienia z zapotrzebowaniem na rolę demokraty, tj. przywódcy dyskretnego, którego rola sprowadza się raczej do administrowania przedsięwzięciem zbiorowym (uzgodnienie terminów, zewnętrzna reprezentacja, ewentualnie przygotowanie informacji decyzyjnych). Interwencja takiego przywódcy w działalność grupową powinna polegać na organizowaniu intelektualnego współdziałania i motywowaniu do aktywnego w nim uczestnictwa (np. kierowanie dyskusją, zachęcanie do wyrażania opinii, podsumowywanie uzgodnionych stanowisk, ewentualna synteza i sformułowanie projektu decyzji). Najważniejszą umiejętnością wymaganą od przywódcy-demokraty jest doprowadzenie do podjęcia decyzji grupowej, najczęściej drogą kompromisu obejmującego większość członków grupy, a najlepiej ogół. Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego sprawia, że brak jednomyslności nie jest czynnikiem rozbijającym wolę współpracy zespołowej. Wyrażne określenie momentów zbieżnych i rozbieżnych preferencji, z jednoczesnym uznaniem racjonalności odmiennych argumentów za nimi stojących, jest czynnikiem wystarczającym dla uznania, że proces decyzyjny był prawidłowo i sprawiedliwie przeprowadzony.

DOBÓR STYLU PRZYWÓDZTWA W SYTUACJI NISKIEGO POZIOMU PRZYSTOSOWANIA I MAŁEJ POTRZEBY SYNTEZY WKŁADÓW INDYWIDUALNYCH

Niski poziom przystosowania uczestników do współpracy zespołowej nie ma tak destrukcyjnego wpływu na wynik zespołowy jak wtedy, gdy istnieje potrzeba syntezy i kompromisu w zakresie preferencji uczestników procesu decyzyjnego. Niemniej jednak także i w tym przypadku uzgodnień nie da się uniknąć. W takiej sytuacji pozycja przywódcy będzie musiała być relatywnie słabiej wyeksponowana niż w przypadku przywództwa „wodzowskiego”. Co więcej, z racji opisanych wcześniej cech osobowościowych, jednym z zadań przywódcy może się stać „wymuszanie inicjatywy”, np. w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa albo kampanii wyborczej. Błędem byłoby jednak, gdyby przywódca przyjął wodzowski sposób koordynowania. Musiałoby to nieuchronnie prowadzić do interwencji w tok pracy autonomicznych specjalistów – sugerowania rozwiązań czy doboru metod albo narzucania sposobów rozumowania albo konkretnych decyzji. Ponieważ możliwość ogarnięcia detali pracy innych specjalistów jest niemożliwa, przywódca taki naraża się na zarzuty niekompetencji i traci autorytet, który

w środowisku osób nisko przystosowanych ma duże znaczenie dla pełnienia roli przywódczej. Efektem takiego postępowania przywódcy jest pogłębienie negatywnych symptomów psychicznych i wzrost poczucia niepewności w trakcie realizacji zadań indywidualnych. W efekcie, mamy do czynienia najpierw z chaosem, niepewnością i unikaniem jakichkolwiek niejednoznacznych działań, a następnie z „delegowaniem zadań w górę”. Prowadzi to nieuchronnie do nieuzasadnionego względami merytorycznymi absorbowania przywództwa, natomiast konieczność przetwarzania wszystkich problemów przez przywódcę wydłuża czas decyzji i zmniejsza wydajność pracy. W przedsiębiorstwach oznacza to, że wysoko opłacane kwalifikacje specjalistów nie są wykorzystane, zaś do wykonawstwa można by zatrudnić ludzi o niższych kwalifikacjach.

Jak w takich warunkach można efektywnie kierować osobami o niskim poziomie przystosowania do zespołowego decydowania? Czynnikiem sprzyjającym jest to, że cechy pracy nie wymuszają konieczności wytworzenia się trwałego współdziałania grupowego między zatrudnionymi specjalistami.

Niski poziom przystosowania łączy się z brakiem zaufania do innych ludzi i stałym poczuciem zagrożenia. Z tego względu kierowanie poprzez informowanie o celach i planach strategicznych nie wytworzy motywacji do racjonalnej analizy ról własnych, a raczej spotęguje poczucie lęku i niechęci wobec dodatkowego wysiłku intelektualnego. Efektywny sposób pełnienia roli przywódczej powinien tu polegać na unikaniu sytuacji zmuszających do dyskusji grupowych. Rola przywódcy może polegać na nawiązaniu oddzielnych indywidualnych relacji kierownik–specjalista i ewentualnym odgórnym scaleniu wyników. W tym wypadku przywódca pośredniczy w kontaktach między członkami zespołu i zastępuje grupowe współdziałanie własnym pośrednictwem.

Niski poziom syntezy wkładów zwykle jest związany z sekwencyjną zależnością między zadaniami, która sprawia, że łatwo jest opisać te zależności w postaci np. formalnych reguł obejmujących terminy częściowe, końcowe oraz zaprogramować dla poszczególnych uczestników współdziałania zespołu standardy postępowania.

Efektywność tego typu przywództwa wiąże się z kreowaniem i eksponowaniem zasad ogólnych formalnych i nieformalnych oraz wytycznych polityki, preliminarzy, strategii itp. Przepisy i im podobne reguły nieformalne służą tu za narzędzie koordynowania wkładów indywidualnych w efekcie końcowym. Odwołanie się do przepisów i ustaleń podjętych na wyższych poziomach jest narzędziem służącym do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, zaakceptowania konieczności dania własnego wkładu i zmniejszenia niebezpieczeństwa destrukcji współdziałania. Opisane relacje między zadaniami i celem zespołowym oraz niski poziom przystosowania do grupowego współdziałania sprawiają, że **optymalnym sposobem zachowania przywódcy będzie rola biurokratycznego koordynatora.**

Zespoły takie mogą dość dobrze funkcjonować w sytuacjach „normalnych”, rutynowych, osiągając wyniki pracy dobre, a nawet bardzo dobre. Na ogół są jednak mało elastyczne, błędy trudno wykryć i zlikwidować. W sytuacjach wymagających głębokich zmian istnieje konieczność ich odgórnego wprowadzania, z silnie wyeksponowaną rolą „agenta zmiany”.

DOBÓR STYLU PRZYWÓDZTWA W SYTUACJI WYSOKIEGO POZIOMU PRZYSTOSOWANIA I MAŁEJ POTRZEBY SYNTETY WSKŁADÓW INDYWIDUALNYCH

W środowisku o względnie wysokim poziomie przystosowania do zbiorowego współdziałania istnieje zapotrzebowanie na **przywództwo integrujące**. Powinno być ono nastawione na informowanie, dyskutowanie i tworzenie zespołowego współdziałania, które w tym przypadku jest instrumentem doskonalenia zarówno specjalistów, jak i przywódcy. W codziennych działaniach specjaliści są autonomiczni, zaś do przywódcy należeć powinno inicjowanie celów i kierunków współpracy, sugerowanie szans i zagrożeń. Mamy do czynienia z potencjalnie najbardziej twórczymi i innowacyjnymi zespołami decyzyjnymi. W przypadku konieczności głębokich zmian, zespół taki łatwo przekształcić w grupę umiejętnie syntetyzującą indywidualne preferencje i projekty i dość łatwo osiągającą kompromis. Wobec konieczności długotrwałych dyskusji i szukania kompromisów, przywództwo integrujące może się wówczas przekształcać w przywództwo typu demokratycznego.

Należy pamiętać, że przywództwo integrujące nie powinno ingerować w szczegóły i metody pracy uczestników zespołu, a jeśli tak się dzieje, to w uzasadnionych przypadkach o charakterze incydentalnym. W przeciwnym przypadku motywacje do przejawiania inicjatywy będą się zmniejszać i pojawi się tendencja do „delegowania zadań w górę”.

SYNTETYCZNA OCENA ZWIĄZKU MIĘDZY CECHAMI ZADAŃ, PRZYSTOSOWANIEM I STYLEM KIEROWANIA

Zaprezentowana niżej tabela zawiera podsumowanie dotychczasowych analiz i pokazuje, w jaki sposób wymogi procesu decyzyjnego skojarzone z poziomem przystosowania do zbiorowego decydowania wpływają na dobór stylu przywództwa i jego efektywność. W tabeli wyróżniono cztery style kierowania: wodzowski, biurokratycznego koordynatora, integracyjny i demokratyczny. Zaznaczyć należy, że mają one charakter modelowy i w rzeczywistości istnieje olbrzymia liczba ich form pośrednich, których adekwatne zastosowanie zaowocuje optymalnym poziomem efektywności zespołowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że opisany tu sposób dopasowania typu przywództwa do cech osobowości podwładnych wyraźnie zmniejsza koszty psychiczne działalności zespołowej, zwiększa zadowolenie z uczestnictwa i optymalizuje poziom motywacji.

Tabela 6. Wpływ wymogów procesu decyzyjnego i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego na optymalny dobór stylu pełnienia ról kierowniczych

Cechy realizowanych zadań		Poziom przystosowania	
Konieczność syntezy wyników indywidualnych Styl kierowania		niski	wysoki
	mała potrzeba syntezy	biurokratyczny koordynator	integrator
	duża potrzeba syntezy	instruktor	demokrata

Zaprezentowane wcześniej analizy dają także asumpt do określenia typu struktur organizacyjnych najlepiej współbrzmiających z wyróżnionymi tu typami przywództwa. I tak, przywództwo typu wodzowskiego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ przepisy i regulaminy krępują przywódcę i nie może on wystarczająco elastycznie reagować na oczekiwania zespołu. Z tej racji przywództwo to najlepiej sprawdza się w niektórych grupach politycznych. Przywódca określony mianem biurokratycznego koordynatora dość dobrze dopasowany jest do sformalizowanych i bezosobowych struktur. Ten typ przywództwa najlepiej pasuje do wymogów kierowania osobami o relatywnie niskim poziomie przystosowania. Z tego względu gospodarka zasobami ludzkimi powinna polegać na przesuwaniu osób nieprzystosowanych do zadań autonomicznych, koordynowanych za pomocą hierarchii i przepisów. W przypadku przywództwa integrującego, poziom formalizacji ma mniejsze znaczenie, ale nie powinien być zbyt duży. Przywództwo typu demokratycznego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ realizowane zadania mają heurystyczny charakter, z natury rzeczy nieprzewidywalny i niepowtarzalny.

Nie można jednak oczekiwać, że dzięki umiejętnemu doborowi stylu przywództwa grupy słabo przystosowane do współdziałania zbiorowego zaczną osiągać znaczące sukcesy organizacyjne, nigdy nie będą ani twórcze, ani innowacyjne. Umiejętny dobór stylu kierowania oznacza, że z zespołów takich wydobędzie się po prostu to, na co je stać i nic więcej.

Na zakończenie warto odnotować szczególny typ przywództwa spotykany dość często w organizacjach pozarządowych *id est* społecznych (kulturalnych, politycznych, sportowych, turystycznych itp.). Jest to przywództwo połączone z wykonawstwem podstawowych zadań podtrzymujących organizację i jej cele. Taki typ roli przywódczej określimy mianem **omnibusa**. W jego przypadku poziom przystosowania i sposób powiązania zadań jest bez znaczenia. Członkostwo ma tu charakter sprawozdawczo-argumentacyjny i jest elementem perswazji i przetargów przywódcy z władzami – „jak dużo ludzi można uszczęśliwić, załatwiając nasze postulaty”. Taki typ roli przywódczej jest dość trudny, dlatego że oprócz funkcji organizacyjno-księgowych należy także dużo czasu poświęcić na motywowanie pozostałych członków do podtrzymania organizacyjnej przynależności.

PODSUMOWANIE

Organizacje, w których widoczne są różne elementy organizacji „uczących się”, są oceniane jako wyraźnie lepiej prosperujące, a wdrożenie organizacji „uczących się” daje wyraźne korzyści gospodarcze. Demokratyczny styl kierowania i niski koszt psychiczny sprzyjają przekształcaniu się miejsc pracy właśnie w takie organizacje.

Doskonalenie środowisk pracy nakierowane na ich dostosowanie do gospodarki opartej na wiedzy polega na reformowaniu stylu kierowania i zmniejszaniu kosztu psychicznego w celu wywołania pożądanych zachowań uczestników organizacji.

Motywacje osiągnąć wiążą się z inicjatywą pracowniczą i nie zanikają równie szybko jak szybko rośnie koszt psychiczny. Jednak pracowników nastawionych na osiągnięcia jest bardzo mało i w odniesieniu do ich większości wzrost inicjatywy jest możliwy tylko wtedy, gdy koszt psychiczny osiągnie relatywnie niski poziom. Gdy przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników organizacji jest duży (powyżej granicznego punktu alienacji), intelektualne i psychiczne zasoby są na tyle „zużyte”, że reformy przynosić będą efekty odwrotne do oczekiwanych. Na pozytywne efekty trzeba czekać bardzo długo i często jest to nieopłacalne.

Zmiana stylu kierowania powinna wpłynąć na zmniejszenie kosztu psychicznego, a to z kolei spowoduje dalsze korzystne zmiany w postaci wzrostu liczby osób nastawionych na osiągnięcia i inicjatywę, a także liczby pracowników dobrze przystosowanych do współdziałania zbiorowego. Reakcje pracowników na zmiany stylu kierowania są zróżnicowane. W odniesieniu do większości są zgodne z oczekiwaniami, gdy jednocześnie maleje koszt psychiczny. Gdy zmiany stylu kierowania są realizowane w środowisku osób o niskim poziomie przystosowania do współdziałania zbiorowego, ich efektem, zamiast harmonijnego współdziałania, jest chaos.

Reforma stylu kierowania musi brać pod uwagę dwa ograniczenia – w zasadzie „niezmienne” – tj. poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego i cechy zadania.

Niski poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego i duża potrzeba syntezy wkładów indywidualnych stwarzają zapotrzebowanie na kierownika-instruktora. W sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i dużej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych potrzebne jest kierowanie typu demokratycznego. W sytuacji niskiego poziomu przystosowania i małej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych optymalny będzie styl biurokratyczny. Z kolei w sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i małej potrzeby syntezy wkładów indywidualnych najlepsze rezultaty przyniesie integracyjny styl kierowania.

LITERATURA

- Abrams D. (1994). „Political distinctiveness: An identity optimising approach”. *European Journal of Social Psychology*, 24(3).
- Adams J.S. (1963). „Towards an understanding of inequity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, listopad.
- Akhtar S. (1990). „Paranoid personality disorder”. *American Journal of Psychotherapy*, 46(1).
- Armstrong M. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie* (przekł. M. Loska), wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ash T.G. (1989). *Niemieckość NRD* (przekł. A. Szafranek). Londyn: Aneks.
- Avril P. (2002). „Przestępczość w fabrykach”. *Le Figaro* z 20 marca, cyt. za *Forum* z 8–14 kwietnia.
- Bachmann K. (2006). „Walka z wiatrakami historii”. *Gazeta Wyborcza* z 13 czerwca.
- Barber B. (1997). *Dżihad kontra McŚwiat* (przekł. H. Jankowska). Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza SA.
- Bartkowska-Nowak D. (2001). „Czy urzędy samorządowe potrzebują procedur kadrowych?”. *Samorząd Terytorialny*, nr 7–8.
- Barton H., Delbridge R. (2004). „HRM in support of the learning factory: Evidence from the US and UK automotive components industries”. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), marzec.
- Beck U. (2000). „The cosmopolitan perspective: Sociology of the second age of modernity”. *British Journal of Sociology*, 51(1).
- Beck U. (2002). *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności* (przekł. S. Cieślak). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Benedict R. (1966). *Wzory kultury* (przekł. J. Prokopiuk). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Białoński M. (2002). „Pracować, płacić, milczeć”. *Gazeta Wyborcza* z 7 grudnia.
- Bielawski J. (2001). „Globalization and governance in the world economy”, w: H. Bunz, A. Kukliński (red.), *Globalization. Experience and prospects*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Rewasz”.
- Billet J., de Witte H. (1995). „Attitudinal disposition to vote for a new extreme right wing party”. *European Journal of Political Sciences*, 27(2).
- Bishop M., Thompson D. (1995). „Privatisation, international organization and efficiency”, w: M. Bishop, J. Kay, C. Mayer (red.), *Privatization and economic performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Blake R.R., Mouton J.S. (1981). *The versatile manager: A grid profile*. Dow Jones-Irvin: Homewood III.
- Błasiak W., Szczepański M.S., Wódcz J. (1990). *Szczyrk – miasto w sytuacji inwazji turystycznej. (Socjologiczne studium układu lokalnego)*. Katowice: Śląski Instytut Naukowy.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bloom H., Calori R., de Woot Ph. (1996). *Zarządzanie europejskie* (przekł. M. Jarosiński). Warszawa: POLTEXT.

- Bourdieu P., Wacquant Loic J.D. (2001). *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej* (przekł. A. Sawisz). Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Braudel F. (1999). *Historia i trwanie* (przekł. B. Geremek), wyd. 2. Warszawa: SW Czytelnik.
- Broom L., Cusing R.G. (1977). „A modest test of an immodest theory: The functional theory of stratification”. *American Sociological Review*, 42(1).
- Bujak F. (1976). „Z dziejów społecznych i gospodarczych Polski”, w: H. Madurowicz-Urbańska (red.), *Wybór pism*, t. 2. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Burnham J. (1958). *Rewolucja menedżerów* (przekł. J. Horzelski). Paryż: Instytut Literacki.
- Bystroń J.S. (1936). *Kultura ludowa*. Warszawa: Nasza Księgarnia.
- Chabiera J., Doroszewicz S., Zbierchowska A. (2000). *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo CIM.
- Chancellor E. (2002). „Limuzynie odpadły koła”. *Guardian* z 27 czerwca, cyt. za *Forum* z 22–28 lipca.
- Choińska-Mika J. (2001). „Korzenie polskiej samorządności. Wybrane zagadnienia”. *Samorząd Terytorialny*, 7–8.
- Cichomski B., Morawski P. (1996a). *Polskie Generalne Sondaże Społeczne 1992–1995* [plik komputerowy]. Warszawa: Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski.
- Cichomski B., Morawski P. (1996b). *Polskie Generalne Sondaże Społeczne 1992–1995* [książka kodów]. Warszawa: Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski.
- Cieśliski M. (1999). „Alianse strategiczne w przemyśle komputerowym”. *Przegląd Organizacji*, 5.
- Croce B. (1998). *Historia Europy w XIX wieku* (przekł. J. Ugniewska). Warszawa: SW Czytelnik.
- Crystal G. (1991). *In search of excess: The overcompensation of American executives*. New York: Norton & Company.
- Crystal G. (2002). „Liczy się tylko suma na koncie”. Wywiad z Graefem Crystalem przeprowadzony przez P. Boulet-Gercourt. *Le Nouvel Observateur* z 27 czerwca, cyt. za *Forum* z 22–28 lipca.
- Dembiński P.H. (2001). „Globalizacja – wyzwanie i szansa”, w: J. Klich (red.), *Globalizacja*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Dettmer M., Fleischhauer J., Jung A., Reierman Ch. (2002). „Zajadła chciwość grubych ryb”. *Der Spiegel* z 18 lipca, cyt. za *Forum* 22–28 lipca.
- Dixon N. (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*, wyd. 2. Aldershot, Brookfield: Gower Publishing Ltd.
- Doktór K. (1964). *Przedsiębiorstwo przemysłowe*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Doliński D., Łukaszewski W. (2000). „Typy motywacji”, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Domańska E. (1986). *Kapitalizm menedżerski*, wyd. 2. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drewniak R. (2001). „Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw”. *Przegląd Organizacji*, 7–8.

- Dror Y. (2001). „The autonomy of states in a epoch of globalization”, w: H. Bunz, A. Kukliński (red.), *Globalization. Experience and prospects*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Rewasz”.
- Drucker P.F. (1997). „The global economy and the nation-state”. *Foreign Affairs*, 76(5).
- Drucker P.F. (1999). *Spółeczeństwo pokapitalistyczne* (przekł. G. Kranas). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim E. (1981). *Le suicide: étude de sociologie*. Paris: PUF.
- Dziemianowicz W. (1997). *Kapitał zagraniczny a rozwój lokalny w Polsce*. Warszawa: wyd. M. Swianiewicz.
- Dziemianowicz W. (2001). „Globalizacja a regionalizacja”, w: J. Klich (red.), *Globalizacja*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ehrlich S. (1988). „Pluralizm – paradygmat nauk społecznych”. *Studia Socjologiczne*, 4.
- Elias N. (1980). *Przemiany obyczajów w cywilizacji Zachodu* (przekł. T. Zabłudowski). Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Etzioni A.E. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power involvement and their correlates*. New York: Free Press.
- Fleishman A.A., Harris E.F., Burt H.E. (1955). *Leadership and supervision in industry, bureau of business research*. Columbus: Ohio State University.
- Fornell C. (1994). „American customer satisfaction index”. *The Total Quality Review*, listopad–grudzień.
- Fortune* (1997), nr 3.
- Frenkel-Brunswick E., Lewinson D., Sanford R.N. (1962). „Osobowość antydemokratyczna”, w: A. Malewski, *Zagadnienia psychologii społecznej: wybór z literatury amerykańskiej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Freud Z. (1992). *Kultura jako źródło cierpień* (przekł. J. Prokopiuk). Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Fromm E. (1997). *Ucieczka od wolności* (przekł. O. i A. Ziemilscy). Warszawa: SW Czytelnik.
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* (przekł. A. i L. Śliwa). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Furubutn E.G., Pejovich S. (1972). „Property rights and economic theory”. *Journal of Economic Literature*, grudzień.
- Galar R. (2001). „Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe”, w: A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Garvin A.G., Roberto M.A. (2001). „What you don’t know about making decisions?”. *Harvard Business Review*, wrzesień.
- Geremek B., Piesowicz K. (1968). *Ludzie, towary, pieniądze*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Gibbons M. (1995). „Nowe imperatywy polityki naukowej w Europie Środkowej i Wschodniej”, w: A. Kukliński A. (red.), *Nauka – Technologia – Gospodarka. Wzajemne powiązania i globalne tendencje rozwoju*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Giddens A. (2001). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności* (przekł. A. Szulżycka). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Gierowski J.A. (1987). *Historia Polski 1505–1764*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Gonzalez S.M., Tacorante D.V. (204). „A new approach to the best practices debate: Are best practices applied to all employees in the same way?”. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), luty.
- Goodman P.S., Frieman A. (1971). „An examination of Adam’s theory of inequity”. *Administrative Science Quarterly*, wrzesień.
- Gorzela G. (1989). *Geography of the Polish crisis: Theoretical conclusions in problems of local development in Poland*. Warsaw: Institute of Space Economy, University of Warsaw.
- Gorzela G. (1995). *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*. Warszawa: EUROREG.
- Gostomski A. (1951). *Gospodarstwo*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Greeley A. (1989). „Protestant and catholic: Is the analogical imagination extinct?”. *American Sociological Review*, 54(4).
- Griffin R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami* (przekł. M. Rusiński). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grinberg D. (1981). „Voluntary Association w amerykańskiej myśli socjologicznej”. *Studia Socjologiczne*, 4.
- Hamlin R.G. (2005). „Towards universalistic models of managerial leader effectiveness: A comparative study of recent British and American derived models of leadership”. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), marzec.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A. (1998). *Siedem kultur kapitalizmu* (przekł. D. Gostyńska). Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Harrington B. (2001). „Organizational performance and corporate social capital”. *Research in the Sociology of Organizations*, maj.
- Hasse R., Leiulfsrud H. (2002). „From desorganized capitalism to transnational fine tuning”. *British Journal of Sociology*, 53(1).
- Heneman III H.G., Schwab D. (1983). „Przegląd badań nad przewidywaniami teorii oczekiwania dotyczącymi poziomu wykonania zadań”, w: W.E. Scott jr, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji* (przekł. B. Czarniawska i in.). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Herbst M. (2000). „Przedsiębiorstwa uczące się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej”. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(2).
- Hodson R., Kaufman R.L. (1982). „Economic dualism: A critical review”. *American Sociological Review*, 47(6).
- Hofstede G. (2000). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu* (przekł. M. Durska). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hryniewicz J. (1988). „Teoria mobilizacji społecznej i jej zastosowanie do analizy działań zbiorowych w społecznościach lokalnych”. *Studia Socjologiczne*, 3.
- Hryniewicz J. (1989). „Pozycje społeczne i nierówności w społecznościach lokalnych”. *Studia Socjologiczne*, 2(113).
- Hryniewicz J. (1990). „Pułtusk jako społeczność lokalna. Charakterystyka społeczno-ekonomiczna”, w: B. Jałowiecki (red.), *Region, miasto, osiedle. Studia z gospodarki przestrzennej*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hryniewicz J. (1992). *Klasa średnia i klasa robotnicza w strukturze społecznej wielkiego miasta*. Warszawa: Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, Prace Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych.

- Hryniewicz J. (1994). „Opracowanie nt. zachowań właścicieli przedsiębiorstw w pracy zbiorowej”, w: B. Jałowiecki, G. Gorzelak (red.), *Strategie rozwoju regionalnego województwa wrocławskiego*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hryniewicz J. (2001). „Prusy jako pośrednik w imporcie zachodnich wzorów zachowań gospodarczych i politycznych do Polski”. *Przegląd Zachodni*, 4(301).
- Hryniewicz J., Jałowiecki B. (1997). *System polityczny a rozwój gospodarczy*. Warszawa: Wydawnictwo M. Swianiewicz – EUROREG.
- Hryniewicz J., Kisilowska H. (1988). „Funkcje motywacyjne samorządu pracowniczego”. *Studia Nauk Politycznych*, 2.
- Hryniewicz J., Marciniak S., Piwko E. (1986). *Długofalowe cele przedsiębiorstwa i warunki ich realizacji*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Huntington S. (1997). *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego* (przekł. H. Jankowska). Warszawa: MUZA SA.
- Hunzikier C. (2002). „Nie ma sprawy panie Krzysztofie”. *Neue Zürcher Zeitung* z 15 listopada, cyt. za *Forum* z 8 grudnia.
- Husserl E. (1967). *Idee czystej fenomenologii i fenomenologicznej filozofii* (przekł. D. Gierulanka). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Inglot S. (1951) „Wstęp”, w: A. Gostomski, *Gospodarstwo*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Inkeles A., Smith D. (1974). „Becoming modern: Individual change in six developing countries”. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ipsos Demoskop (2002). Cyt. za K. Lubelska, „Sukces, czyli co?”, *Polityka*, 27.
- Jacobi J. (1996). *Psychologia C.G. Junga: wprowadzenie do całości dzieła* (przekł. St. Łypacewicz). Warszawa: Ewa Korczewska L.C.
- Jacobson J.E. (1997). *Customer satisfaction. What makes customers unhappy, steel customer satisfaction report*. Rochester. N.Y.: Jacobson & Associates.
- Jałowiecki B. (1989). *Rozwój lokalny*. Warszawa: Instytut Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Warszawskiego.
- Jałowiecki B. (2000). *Spółeczna przestrzeń metropolii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jałowiecki B., Szczepański M.S. (2006). *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, seria Wykłady z Socjologii, t. 4. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jaques E. (1962). *Measurement of responsibility: A study of work, payment, and individual capacity*. London: Free Press.
- Jedlicki J. (2002). *Jakiej cywilizacji Polacy potrzebują. Studia z dziejów idei i wyobrażeń XIX wieku*, wyd. 2. Warszawa: Wydawnictwo CiS.
- Jung C.G. (1993). *Archetypy i symbole. Pisma wybrane* (przekł. J. Prokopiuk). Warszawa: SW Czytelnik.
- Jung C.G. (1997). *Psychologia przeniesienia* (przekł. R. Reszke). Warszawa: Wydawnictwo WROTA.
- Kaja J. (1996). *Eseje o japońskiej ekonomii i gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.
- Kalleberg A., Wallace M., Althausen R. (1981). „Economic segmentation, worker power and income inequality”. *American Journal of Sociology*, 87.
- Kalukin R. (2002). „Zimne piece, ciepłe piwo”. *Gazeta Wyborcza* z 1–2 czerwca.
- Kamiński A. (1984). *Monopol i konkurencja*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Kamler M. (1976). *Folwark szlachecki w Wielkopolsce w latach 1580–1655*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kapuściński R. (1998). „Heban”. *Gazeta Wyborcza* z 13 czerwca.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001). *Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji* (przekł. I. Sochacka). Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Kaufman A., Wood C., Theyel G. (2000). „Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology”. *Strategic Management Journal*, 6.
- Kesler R.C. (1982). „A disaggregation of the relationship between socioeconomic status and psychological distress”. *American Sociological Review*, 6.
- Kieżun W., Kwiatkowski S. i in. (1977). *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, wyd. 2. Warszawa: Książka i Wiedza.
- King N. (1970). „A clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction”. *Psychological Bulletin*, 74.
- Kizwalter T. (1999). *O nowoczesności narodu: przypadek polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.
- Kłoczowski J. (1998). *Młodsza Europa*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Kłoskowska A. (1983). *Socjologia kultury*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kłoskowska A. (1996). *Kultury narodowe u korzeni*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolarska-Bobińska L. (1984). *Centralizacja i decentralizacja. Decyzje, władza, mity*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Konrad G., Szelenyi I. (1979). *The intellectuals on the road to class power*. New York–London: Harcourt Brace Jovanovich.
- Koralewicz J., Wnuk-Lipiński E. (1987). „Wizje społeczeństwa, zróżnicowań i nierówności w świadomości zbiorowej”. *Studia Socjologiczne*, 2.
- Koralewicz J., Wnuk-Lipiński E. (1987). „Życie rodzinne, towarzyskie i publiczne. Wartości i deprywacje”, w: E. Wnuk-Lipiński (red.), *Nierówności i upośledzenia w świadomości społecznej*. Raport z badań. Warszawa: IFiS PAN.
- Koralewicz-Zębik J. (1985). „Autorytaryzm, lęk i konformizm”. *Przegląd Socjologiczny*, 35.
- Korpi W. (1980). *The working class in welfare capitalism*. London–Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Kostera M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostrowicki J., Landau Z., Tomaszewski J. (1984). *Historia gospodarcza Polski XIX i XX wieku*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kotyński J. (2001). „Europejska przestrzeń gospodarcza oparta na wiedzy – od Lizbony do Warszawy”, w: A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Kovar L. (1966). „A reconsideration of paranoia”. *Psychiatry*, 29.
- Koźmiński A.K. (1998). *Odrabianie zaległości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kukliński A. (2001a). „Strategic triangle R&D: Innovation, economic growth”, w: H. Bunz, A. Kukliński (red.), *Globalization. Experience and prospects*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Rewasz”.
- Kukliński A. (2001b). „Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku”, w: A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Kwiatkowski S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Landes D.S. (2000). *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci a drudzy tak ubodzy* (przekł. H. Jankowska). Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza SA.
- Lane Ch. (2000). „Globalization and the German model of capitalism”. *British Journal of Sociology*, 51(2).
- Langner T.S. (1963). „Stress and strain”, w: *Life stress and mental health*. New York: T.S. Langner, S.T. Michael.
- Lerner R.J. (1966). „Ownership and control in 2000 largest nonfinancial corporations 1929 and 1963”. *American Economic Review*, wrzesień.
- Lash U. (1987). *The End of Organized Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Le Goff J. (1994). *Kultura średniowiecznej Europy* (przekł. H. Szumańska-Groszowa). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen, Dom Księgarsko-Wydawniczy KLON.
- Leigh D.E. (1979). *An analysis of the determinants of occupational upgrading*. London: Academic Press.
- Lewandowski E. (1995). *Charakter narodowy Polaków i innych*. Londyn, Warszawa: Aneks, Polityka.
- Lichtarski J. (red.) (1999). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Likert R. (1967). *The human organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Lincoln J.R., Gerlach M.L., Ahmadjian C.L. (1996). „Keiretsu networks and corporate performance”. *American Sociological Review*, 61, luty.
- Łukasiewicz J. (1977). „Drogi rozwoju rolnictwa”, w: S. Kieniewicz (red.), *Polska XIX w. Państwo, społeczeństwo, kultura*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Luttwak E. (2000). *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Maalouf A. (1994). *Samarkanda* (przekł. A. i K. Choińscy). Warszawa: Wydawnictwo Mizar Sp. z o.o.
- Macoby M. (2000). „Narcissistic leaders”. *Harvard Business Review*, styczeń-luty.
- Mączak A. (1973). „Rozwój folwarku pańszczyźnianego”, w: B. Zientara, A. Mączak, I. Ihnatowicz, Z. Landau, *Dzieje gospodarcze Polski do roku 1939*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Mączyński J. (1998). *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Mączyński J. (2003). „Rozmowa z prof. dr. hab. Jerzym Mączyńskim o sposobie sprawowania funkcji przywódczych w różnych krajach, rozmowę przeprowadziła A. Borowiec”. *Gazeta – Praca* dodatek do *Gazety Wyborczej* z 24 marca.

- Manzoni J.-F., Barsoux J.-L. (1998). „The set-up-to-fail syndrome”. *Harvard Business Review*, marzec–kwiecień.
- Marcus G., Fisher M. (1986). *Anthropology as Cultural Critique*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marody M. (1987). „Antynomie zbiorowej podświadomości”. *Studia Socjologiczne*, 2.
- Martin H.-P., Schuman H. (1999). *Pułapka globalizacji: atak na demokrację i dobrobyt* (przekł. M. Zybur). Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Masłyk E. (1996). *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu im. Marii Curie-Skłodowskiej.
- McClelland D.C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand, Princeton.
- McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- Mietzel G. (2001). *Wprowadzenie do psychologii: podstawowe zagadnienia* (przekł. E. Pankiewicz). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mintzberg H. (1998). „Covert leadership: Notes on managing professionals”. *Harvard Business Review*, listopad–grudzień.
- Mirowski J., Ross C.E. (1983). „Paranoia and the structure of powerlessness”. *American Sociological Review*, 48(2).
- Mokrzycki E. (1980). *Filozofia nauki a socjologia. Od doktryny metodologicznej do praktyki badawczej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mole J. (2000). *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach* (przekł. M. i T. Ronikier). Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Molik W. (1999). „Procesy asymilacyjne i akulturacyjne”, w: W. Molik, R. Traba (red.), *Procesy akulturacji i asymilacji na pograniczu polsko-niemieckim w XIX i XX w.* Poznań: Instytut Historii UAM.
- Morawski W. (1998). *Zmiana instytucjonalna: społeczeństwo, gospodarka, polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski W. (2001). *Socjologia ekonomiczna: problemy, teoria, empiria*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mucha J. (1986). *Socjologia jako krytyka społeczna; orientacja radykalna i krytyczna we współczesnej socjologii zachodniej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Newcombe T.M. (1962). „Kształtowanie się postaw jako funkcja grup odniesienia”, w: A. Malewski (red.), *Zagadnienia psychologii społecznej: wybór z literatury amerykańskiej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne* (przekł. E. Nalewajko). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Novak M. (1985). *Przebudzenie etnicznej Ameryki* (przekł. H. Pawlikowska). Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Nowak S. (1979). „System wartości społeczeństwa polskiego”. *Studia Socjologiczne*, 4.
- Nowak S. (1988). „Społeczeństwo polskie drugiej połowy lat osiemdziesiątych”. *Studia Socjologiczne*, 1.

- Nowakowski J. (1969). „Wpływ przemysłu na miasto”, w: J. Szczepański (red.), *Przemysł i społeczeństwo w Polsce Ludowej*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Oblój K., Oblój T. (2006). „Optymizm, proaktywność i rutyna – dominująca logika skutecznych strategii”. *Przegląd Organizacji*, 5.
- Oliver R.L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Irwin: McGraw-Hill.
- Orliński W. (2002). „Przemoc w TV, przemoc w życiu”. *Gazeta Wyborcza* z 29 marca.
- Ortega y Gasset J. (1997). *Bunt mas* (przekł. P. Niklewicz). Warszawa: Wydawnictwo Literackie MUZA SA.
- Ossowska M. (1985). *Moralność mieszczańska*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Parkin F. (1977). „Strategies of social in class formation”, w: F. Parkin (red.), *The social analysis of class structure*. New York: Routledge.
- Parkin F. (1979). *Marxism and class theory: A bourgeois critique*. New York: Taylor & Francis Books.
- Parsons T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Pedler M., Aspinwall K. (1999). *Przedsiębiorstwo uczące się* (przekł. G. Waluga). Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Penc J. (1998). *Zarządzanie w praktyce: menedżerskie myślenie i działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne.
- Pickering W.S.F., Walford G. (red.) (2000). *Durkheim Suicide: A century of research and debate*. London: Routledge.
- Pickering W.S.F. (red.) (1975). *Durkheim on Religion. A Selection of Readings with Bibliographies*. AAR Texts and Translations 6. London: Routledge & Kegan Paul.
- Poleszczuk J. (1991). „Praca w systemie gospodarki planowej”, w: M. Marody (red.), *Co nam zostało z tych lat. Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej*. Londyn: Aneks.
- Porter L.W., Lawler E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin: Homewood, Ill.
- Prandy K. (1976). „Alienation and interests in the analysis of social cognition”. *The British Journal of Sociology*, 30(4).
- Prokopiuk J. (1993). „Wstęp: C.G. Jung, czyli gnoza XX wieku”, w: C.G. Jung, *Archetypy i symbole. Pisma wybrane* (przekł. i wybór J. Prokopiuk). Warszawa: SW Czytelnik.
- Ratajczak Z. (1977). *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Ritzer G. (1999). *Mcdonaldyzacja społeczeństwa* (przekł. S. Magala), wyd. 2. Warszawa: Wydawnictwo Literackie MUZA SA.
- Robbins R.S., Post J.M. (1999). *Paranoja polityczna. Psychopatologia nienawiści* (przekł. H. Jankowska). Warszawa: Książka i Wiedza.
- Robbins S. (1998). *Zachowania w organizacji* (przekł. E. Ehrlich). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rose M. (1990). „The meaning of hard work”, w: A. Graham, A. Seldon (red.), *Government and economies in the postwar world. Economic policies and comparative performance 1945–85*. London, New York: Routledge.

- Rosnowski S. (2002). „Orwell u bram”. *Polityka*, 19.
- Rubinstein G. (1995). „Authoritarianism in Israel society”. *Journal of Social Psychology*, 135(2).
- Runciman S. (1987). *Dzieje wypraw krzyżowych* (przekł. J. Schwakopf). Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Runciman W.G. (1966). *Relative deprivation and social justice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rust R., Oliver R.L. (1994). *Service quality. New directions in theory and practice*. Chicago: Sage Publishing.
- Rust R., Zahoric A.J., Kenningham T.L. (1994). *Return on quality*. Chicago: Probus Publisher.
- Rutkowski J. (1986). *Wieś europejska późnego feudalizmu XVI–XVIII w.* Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Sadler Ph. (1997). *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym* (przekł. M. Bernacki). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Salmonowicz S. (1985). *Fryderyk II*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Salzman L. (1971). „Book review: *The Paranoid* by D.W. Swanson, P.J. Bonhert and J.A. Smith”. *Psychiatry*, 34, listopad.
- Samsonowicz H. (1999). *Północ – Południe*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Schein E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwab D.P., Cummings L.L. (1970). „Employee performance and satisfaction with job roles. A review and interpretation of theory”. *Industrial Relations*, 9(4).
- Schwartz C., Myers K., Astrachan M. (1973). „Comparing three measures of mental status: A note of the validity of estimates of psychological disorder in the community”. *Journal of Health and Social Behaviour*, 14(3).
- Shutz A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern University Press.
- Shutz A. (1979). „Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania” (przekł. D. Lachowska). *Studia Filozoficzne*, 6.
- Siedlecka E. (2002). „Lex Janik”. *Gazeta Wyborcza* z 5 sierpnia.
- Siek S. (1982). *Osobowość: struktura, rozwój, wybrane metody badania*. Warszawa: Akademia Teologii Katolickiej.
- Siemieńska R. (1969). *Nowe życie w nowym mieście*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Słomczyński K.M., Janicka K., Mach B.W., Zaborowski W. (1996). *Struktura społeczna a osobowość. Psychologiczne funkcjonowanie jednostki w warunkach zmiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Słomczyński K.M., Kohn M.L. (1988). *Sytuacja pracy i jej psychologiczne konsekwencje*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Słomczyński K.M., Miller J., Kohn M.L. (1981). „Stratification work and values. A Polish United States comparison”. *American Sociological Review*, 64.
- Smith M.P. (1992). „Postmodernism, urban ethnography and new social space of ethnic identity”. *Theory and Society*, 21.

- Sobczak J. (1988). Referat wygłoszony na seminarium w Instytucie Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Warszawskiego.
- Solarz W. (1984). *Narodowe style zarządzania. Mity czy fakty*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Sorensen A., Kalleberg A. (1981). „An outline of a theory of the matching of persons to jobs”, w: I.E. Berg (red.), *Sociological perspectives on labor markets*. New York: Academic Pr.
- Sorg E. (2002). „Tron na piasku”. *Die Weltwoche* z 8 czerwca, cyt. za *Forum*, 24–30 czerwca.
- Sowa K. (1988). *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeczeń*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stanisz J. (1984). *Prawa własności w socjalizmie i ich ekonomiczne, społeczne i polityczne implikacje*. Raport na seminarium Polskiego Towarzystwa Socjologicznego.
- Stanisz J. (1989). *Ontologia socjalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo In Plus.
- Starosta P. (2001). „Społeczne skutki globalizacji”, w: J. Klich (red.), *Globalizacja*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Stawiarska (2001). „Wieszcz rewolucji, Miłosz sam”. *Gazeta Wyborcza* z 29–30 grudnia.
- Stoner A.F., Wankel Ch. (1994). *Kierowanie* (przekł. A. Ehrlich). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szachindzian A. (2002). „Urodzeni terroryści”. *Forum* z 15–21 lipca.
- Szacki J. (1994). *Liberalizm po komunizmie*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. S. Batorego.
- Szczepańska K. (1998). *Kompleksowe zarządzanie jakością*. Warszawa: Wydawnictwo Alfa-wero.
- Szczepański M.S. (1990). *Teorie zmian społecznych*, wyd. 2. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Szczepański M.S. (1992). *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*. Katowice: Andrzej Matczewski Publisher – Wydawnictwo Naukowe.
- Szmatka J. (1988). „Źródła i konsekwencje napięć w małych grupach”. *Studia Socjologiczne*, 3.
- Sztompka P. (1989). „Pojęcie struktury społecznej: próba uogólnienia”. *Studia Socjologiczne*, 3.
- Tannenbaum R., Smith W.H. (1958). „How to choose a leadership pattern”. *Harvard Business Review*, marzec-kwiecień.
- Tarkowska E. (1985). „Zróżnicowanie stylów życia w Polsce – pokolenie i płeć”. *Kultura i Społeczeństwo*, 2.
- Tarkowska E. (1988). „Mała grupa w nieprzyjnym środowisku”. *Studia Socjologiczne*, 4.
- Tazbir J. (1983). *Kultura szlachecka w Polsce*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe.
- Tazbir J. (1997). *Polska na zakrętach dziejów*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Tazbir J. (2001). „Fora ze dwora”. *Polityka*, 51.

- Thompson G.F. (2001). „Governing globalization”, w: H. Bunz, A. Kukliński (red.), *Globalization. Experience and prospects*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Rewasz”.
- Thurrow L.C. (1999). *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra* (przekł. L. Czyżewski). Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Tracy D. (1982). *Analogical imagination*. New York: Crossroad.
- USA Today (1997) z 22 czerwca.
- Veblen T. (1971). *Teoria klasy próżniaczaj* (przekł. J.K. Zagórcy). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Wagner P. (1992). „Liberty and discipline: Making sens of postmodernity or once again, toward a sociohistorical understanding”. *Theory and Society*, 21.
- Warner W.L., Lunt P.S. (1941). *The social life of a modern community*. New Haven: Yale University Press.
- Wasilewski J. (1986). „Społeczeństwo polskie, społeczeństwo chłopskie”. *Studia Socjologiczne*, 3.
- Wasilewski L. (1997). *Kaizen – tajemnica sukcesu Japonii*. Warszawa: Zetom.
- Webber R.A. (1990). *Zasady zarządzania organizacjami* (przekł. A. Ehrlich). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Weber M. (1958). *Protestant ethic: The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner.
- Weber M. (1984a). „Asceza i duch kapitalizmu”, w: M. Weber, *Szkice z socjologii religii* (przekł. J. Prokopiuk, H. Wandowski); wstęp, przypisy i red. nauk. S. Kozyr-Kowalski. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Weber M. (1984b). „Drogi zbawienia i ich wpływ na sposób życia”, w: M. Weber, *Szkice z socjologii religii* (przekł. J. Prokopiuk, H. Wandowski); wstęp, przypisy i red. nauk. S. Kozyr-Kowalski. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Weber M. (1984c). „Osobliwości kultury zachodniej”, w: M. Weber, *Szkice z socjologii religii* (przekł. J. Prokopiuk, H. Wandowski); wstęp, przypisy i red. nauk. S. Kozyr-Kowalski. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Wehler J. (1998). *Zarys racjonalnego obrazu świata* (przekł. M. Poręba). Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Wendell L.F., Bell C.H. jr (1984). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*, wyd. 3. New York: Englewood Cliffs.
- Wheaton B. (1980). „The sociogenesis of psychological disorder: Reexamining the casual issues with longitudunal datas”. *American Sociological Review*, 3.
- Williamson E.O. (1963). „Managerial discretion and business behaviour”. *American Economic Review*, grudzień.
- Wnuk-Lipiński E. (b.d.). „Struktura i świadomość społeczna”. Maszynopis powielony z archiwum Polskiego Towarzystwa Socjologicznego.
- Woodward J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Woroniecki J. „Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość. Doktryna, praktyka, optyka OECD”, w: A. Kukliński, *Gospodarka oparta na władzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Wright E.O., Costello C., Hachen D., Sprague J. (1982). „The American class structure”. *American Sociological Rewiew*, 47, grudzień.

- Yip G. (1996). *Strategia globalna: światowa przewaga konkurencyjna* (przekł. K. Bolesta-Kukulka). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zimbardo P.G., Rauch F.R. (1994). *Psychologia i życie* (przekł. J. Radzicki). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ziółkowski M. (1988). „Dyskusja nad raportem S. Nowaka”. *Studia Socjologiczne*, 1.
- Znanecki F. (1971). *Nauki o kulturze: narodziny i rozwój* (przekł. J. Szacki). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Znanecki F. (2001). *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, wyd. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zorska A. (2000). *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

INDEKS NAZWISK

- A**brams D. – 126
Adams J.S. – 52, 283
Adorno T. – 216
Ahmadjian C.L. – 289
Akhtar S. – 218, 221, 223, 283
Althausen R. – 287
Arams D. – 283
Argyris C. – 133, 137
Armstrong M. – 253, 256, 257, 283
Ash T.G. – 283
Aspinwall K. – 247, 291
Astrachan M. – 292
Avril P. – 283
- B**achmann K. – 44, 283
Barber B. – 283
Barsoux J.-L. – 113, 290
Bartkowska-Nowak D. – 44, 283
Barton H. – 155, 156
Beck U. – 283
Bell C.H. – 268, 294
Benedict R. – 18, 283
Białoński M. – 39, 283
Bielawski J. – 283
Billet J. – 125, 283
Bishop M. – 283
Blake R.R. – 110, 167, 275, 283
Blau P.M. – 283
Bloom H. – 40, 41, 283
Błasiak W. – 283
Bourdieu P. – 185, 284
Brandt W. – 126
Braudel F. – 284
Broom L. – 284
Bujak F. – 284
Bunz H. – 283, 284
Burnham J. – 205, 284
Burt H.E. – 285
Bystroń J.S. – 33, 34, 42, 284
- C**alori R. – 40, 41, 283
Castro F. – 126
Chabiera J. – 253, 284
Chancellor E. – 284
Choińska-Mika J. – 284
Cichomski B. – 52, 284
Cieśliski M. – 284
Costello C. – 294
Croce B. – 88, 284
Crozier M. – 178, 248
Crystal G. – 200, 284
Cummings L.L. – 66, 292
Cusing R.G. – 284
- D**elbridge R. – 155, 156
Dembiński P.H. – 284
Dettmer M. – 284
Dixon N. – 249, 284
Doktor K. – 142, 143, 284
Doliński D. – 49, 52, 140, 284
Domańska E. – 284
Doroszewicz S. – 284
Drewniak R. – 284
Dror Y. – 285
Drucker P.F. – 245, 246, 285
Durkheim E. – 21, 285
Dziemianowicz W. – 285
- E**hrlich S. – 285
Elias N. – 36, 285
Etzioni A.E. – 285
- F**ayol H. – 248
Fisher M. – 290
Fleischhauer J. – 284
Fleishman A.A. – 109, 285
Fornell C. – 252, 285
Frenkel-Brunswick E. – 216, 285
Freud Z. – 69, 285
Friedmann G. – 195

- Frieman A. – 52, 286
 Fromm E. – 33, 214, 215, 285
 Fukuyama F. – 23, 92, 285
 Furubutn E.G. – 67, 285
- G**alar R. – 244, 285
 Galbraith K. – 254
 Garvin A.G. – 213, 285
 Geremek B. – 285
 Gaulle Ch. de – 126
 Gerlach M.L. – 289
 Gibbons M. – 285
 Giddens A. – 285
 Gierowski J.A. – 286
 Gonzalez S.M. – 155, 203, 286
 Goodman P.S. – 52, 286
 Gorbaczow M. – 126
 Gorzelak G. – 286
 Gostomski A. – 286
 Greeley A. – 286
 Griffin R.W. – 68, 153, 254, 286
 Grinberg D. – 286
- H**achen D. – 294
 Hamlin R.G. – 155, 286
 Hampden-Turner C. – 41, 44, 286
 Harrington B. – 62, 63, 286
 Harris E.F. – 285
 Hasse R. – 286
 Heneman III H.G. – 68, 286
 Herbst M. – 258, 260, 261, 286
 Herzberg F. – 49, 51, 55, 58, 65, 66, 68, 128-130, 209
 Hitler A. – 126
 Hochfeld J. – 179
 Hodson R. – 179, 286
 Hofstede G. – 18, 40, 58, 286
 Hryniewicz J. – 23, 43, 52, 74, 77, 110, 227, 237, 286, 287
 Huntington S. – 43, 287
 Hunzikier C. – 287
 Husserl E. – 287
- I**nglot S. – 31, 287
 Inkeles A. – 52, 58, 131, 287
- J**acobi J. – 21, 287
 Jacobson J.E. – 287
 Jałowiecki B. – 22, 52, 77, 110, 227, 237, 286, 287
 Janicka K. – 292
 Jaques E. – 148, 287
 Jarecki P. – 178
 Jaruzelski W. – 126
 Jasienica P. – 32
 Jedlicki J. – 46, 287
 Johnson J. – 224
 Jung A. – 284
 Jung C.G. – 20, 21, 38, 88, 198, 287
- K**aja J. – 92, 287
 Kalleberg A. – 287, 293
 Kalukin R. – 98, 287
 Kamiński A. – 287
 Kamler M. – 288
 Kapuściński R. – 221, 224, 288
 Kartezjusz – 24, 26
 Katzenbach J.R. – 253, 255, 288
 Kaufman A. – 288
 Kaufman R.L. – 286
 Kay J. – 283
 Kenningham T.L. – 292
 Kesler R.C. – 74, 288
 Kieżun W. – 110, 275, 288
 King N. – 65, 288
 Kisilowska H. – 287
 Kizwalter T. – 46, 288
 Kłoczowski J. – 31, 42, 288
 Kłoskowska A. – 18, 23, 288
 Kohn M.L. – 148, 217, 292
 Kolarska-Bobińska L. – 288
 Konrad G. – 43, 288
 Koralewicz-Zębik J. – 217, 288
 Korpi W. – 148, 288
 Kostera M. – 21, 288
 Kostrowicki J. – 32, 288
 Kotarbiński T. – 110
 Kotyński J. – 247, 288
 Kovar L. – 219, 288
 Koźmiński A.K. – 147, 288
 Kukliński A. – 244, 283-285, 289, 294

- Kwiatkowski S. – 148, 244, 261, 275, 288, 289
- L**andau Z. – 288
- Landes D.S. – 52, 289
- Lane Ch. – 289
- Langner T.S. – 125, 217, 221, 289
- Larner R.J. – 254, 289
- Lash U. – 289
- Lawler E.E. – 66, 291
- Le Goff J. – 36, 37, 289
- Leigh D.E. – 289
- Leiulfstrud H. – 286
- Lewandowski E. – 34, 289
- Lewinson D. – 285
- Lichtarski J. – 249, 289
- Likert R. – 33, 58, 109, 275, 289
- Lincoln J.R. – 289
- Lunt P.S. – 294
- Luttwak E. – 289
- Ł**ukasiewicz J. – 289
- Łukaszewski W. – 49, 52, 140, 284
- M**aalouf A. – 289
- Mach B.W. – 292
- Macoby M. – 110, 113, 289
- Madurowicz-Urbańska H. – 284
- Magnan V. – 218
- Major J. – 126
- Malewski A. – 285
- Manzoni J.-F. – 113, 290
- Marciniak S. – 287
- Marcus G. – 290
- Marks K. – 178, 193
- Marody M. – 290
- Martin H.-P. – 290
- Masaryk T. – 43
- Maslow A. – 50–53, 65, 68, 128, 130, 133, 137, 157, 194, 209
- Masłyk E. – 55, 67, 290
- Mayer C. – 283
- Mayo E. – 58, 117
- Mączak A. – 289
- Maczyński J. – 75, 272, 289
- McClelland D.C. – 51, 55, 59, 61, 290
- McGregor D. – 51, 55, 58, 128, 130, 133, 137, 150, 156, 162, 209, 290
- McIver C.A. – 18
- Mietzel G. – 49, 162, 290
- Miller J. – 292
- Mintzberg H. – 106, 290
- Mirowsky J. – 221, 290
- Mokrzycki E. – 290
- Mole J. – 41, 43, 290
- Molik W. – 290
- Morawski P. – 284
- Morawski W. – 35, 52, 290
- Mouton J.S. – 58, 110, 167, 275, 283
- Mucha J. – 214, 290
- Myers K. – 292
- N**ewcombe T.M. – 213, 290
- Nonaka I. – 249, 290
- Novak M. – 290
- Nowak S. – 290
- Nowakowski J. – 36, 291
- O**blój K. – 153, 291
- Oblój T. – 153, 291
- Oliver R.L. – 251, 291, 292
- Orliński W. – 225, 291
- Ortega y Gasset J. – 181
- Ossowska M. – 291
- P**arkin F. – 199, 291
- Parsons T. – 18, 291
- Pawłow I. – 85
- Pedler M. – 247, 291
- Pejovich S. – 67, 285
- Penc J. – 110, 151, 291
- Pickering W.S.F. – 291
- Piesowicz K. – 285
- Piwko E. – 287
- Poleszczuk J. – 37, 291
- Popper K. – 221
- Porter L.W. – 66, 291
- Post J.M. – 219, 221, 291
- Prandy K. – 217, 218, 291
- Prokopiuk J. – 21, 291

- R**atajczak Z. – 148, 291
 Reierman Ch. – 284
 Reymont W. – 35
 Ritzer G. – 178, 247
 Robbins R.S. – 291
 Robbins S. – 163, 219, 221, 255, 256, 291
 Roberto M.A. – 213, 285
 Rose M. – 98, 131, 245, 291
 Rosnowski S. – 292
 Ross C.E. – 221, 290
 Rousseau J.J. – 178, 193
 Rubinstein G. – 216, 292
 Runciman S. – 292
 Runciman W.G. – 292
 Rust R. – 250, 251, 292
 Rutkowski J. – 33, 292

Sadler Ph. – 250, 292
 Salmonowicz S. – 292
 Salzman L. – 219, 292
 Samsonowicz H. – 40, 292
 Sanford R.N. – 285
 Sanocki N. – 218
 Sayles R. – 127
 Schein E.H. – 292
 Schuman H. – 290
 Schwab D.P. – 66, 286, 292
 Schwartz C. – 74, 292
 Shutz A. – 292
 Siedlecka E. – 39, 292
 Siek S. – 226, 292
 Siemieńska R. – 37, 292
 Słomczyński K.M. – 52, 74, 148, 217, 292
 Smith D.K. – 287, 288
 Smith M.P. – 292
 Smith W.H. – 52, 58, 109, 131, 253, 255, 293
 Sobczak J. – 293
 Solarz W. – 253, 293
 Sorensen A. – 293
 Sorg E. – 95, 293
 Sowa K. – 293
 Sprague J. – 294
 Stalin J. – 126

 Staniszkis J. – 293
 Starosta P. – 293
 Stawiarska – 293
 Stoner A.F. – 39, 153, 293
 Szachindżanian A. – 293
 Szacki J. – 293
 Szczepańska K. – 22, 92, 253, 293
 Szczepański M.S. – 283, 287, 293
 Szelenyi I. – 43, 288
 Sztatka J. – 293
 Sztompka P. – 293

Tacorante D.V. – 155, 203, 286
 Takeuchi H. – 249, 290
 Tannenbaum R. – 109, 293
 Tarkowska E. – 293
 Tazbir J. – 32, 34, 110, 293
 Theyel G. – 288
 Thompson D. – 283
 Thompson G.F. – 294
 Thurow L.C. – 294
 Tomaszewski J. – 288
 Traba R. – 290
 Tracy D. – 294
 Trompenaars A. – 41, 44, 286

Veblen T. – 205, 294
 Vroom V.H. – 68

Wacquant L.J.D. – 185, 284
 Wagner P. – 294
 Walford G. – 291
 Wallace M. – 287
 Wankel Ch. – 293
 Warner W.L. – 39, 294
 Wasilewski J. – 92, 294, 295
 Wasilewski L. – 294
 Webber R.A. – 254, 294
 Weber M. – 63, 111, 294
 Wehler J. – 26, 226, 294
 Wendell L.F. – 268, 294
 Wheaton B. – 74, 294
 Williamson E.O. – 67, 294
 Witte H. de – 125, 283
 Wnuk-Lipiński E. – 288, 294

Wood C. – 288
Woodward J. – 148
Woot Ph. de – 283
Woroniecki J. – 246, 294
Wódz J. – 283
Wright E.O. – 254, 294

Yip G. – 295

Zaborowski W. – 292
Zahoric A.J. – 292
Zbierzchowska A. – 284
Zimbardo Ph. – 49, 162
Znaniecki F. – 18, 89