Monika Kostera

Postmodernizm w zarządzaniu

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 1996

Projekt okładki
Dariusz Litwiniec

Redaktor
Krystyna Łubczyk

Redaktor techniczny
Elżbieta Opończewska

Korekta
Małgorzata Koleńska

Biblioteka Narodowa
Warszawa
30001004943892

II 1.825.635

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
Warszawa 1996

Tytuł dotowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej

ISBN 83-208-1017-5

1996 ep 34141

Spis treści

Przedmowa 9
Wstęp 11
Wprowadzenie 19
Gospodarka postkomunistyczna 20
Gospodarka postkapitalistyczna 22

1

O organizowaniu i kulturze

1.1. **Badania organizacji po nowożytności** 32
Paradygmaty i metafory w naukach społecznych . . . 32
Interpretatywne badania organizacji 41
Czy warto rozstawać się z mitem funkcjonalizmu? . . . 52

1.2. **Kultura i organizacja** 60
Geneza perspektywy badawczej 60
Organizacja a kultura. Próby uporządkowania wielości 62
Czym jest kultura organizacyjna? 73
Symbolizm organizacyjny — w poszukiwaniu znaczenia 77

2

Przedsiębiorstwo w komunistycznym kontekście organizowania

2.1. Zrozumieć organizacje 84
Organizacje 84
Kontekst organizowania — czy organizacje mają otoczenie 88
Z żywymi naprzód iść? 91

2.2. Archetypy kontekstu organizowania 93
Racjonalność polityczna i ekonomiczna 93
Świat podzielony 94
Organizacje — podstawowy tryb legitymizacji 101

2.3. Archetyp kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa państwowego 106
Wpływ Centrum na tożsamość przedsiębiorstwa ... 109
Dwie kultury w jednej 111
Gra, w której nie ma wygranych 116

3

Role społeczne kierownika w komunizmie

3.1. Granice roli społecznej 124
Organizacja jak teatr 124
Wymiary roli społecznej kierownika 127

3.2. Wymiar oczekiwań 128
W poszukiwaniu scenariuszy: kilka uwag o metodzie 128
Znaczenia scenariuszy 145

3.3. Wymiar profesjonalny 149
Profesja a rola profesjonalna 149
Co robi kierownik? 151
Standardy profesjonalne 151

3.4. Wymiar instytucjonalny 154

3.5. Czy dawne role zawierają potencjał dla zmiany? 155

4
Po komunizmie: organizacje i ich menedżerowie

4.1. **Zmiana kontekstu** 160
Czy zmiana jest możliwa? 160
Co się zmienia w polskim kontekście organizowania? 164

4.2. **Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa postkomunistycznego** 166
Nierówne szanse 166
Między „starym" i „nowym" 168
Zeitgeist i Przedsiębiorstwo 171

4.3. **Role społeczne menedżera — nowe typy** 173
Wymiar oczekiwań społecznych: atrakcyjność roli .. 173
Wymiar profesjonalny 178
Kontekst instytucjonalny a rola społeczna menedżera 184
Bogactwo ról i interpretacji 192

4.4. **Ciągłość i zmiana** 196

5
Transfer tożsamości

5.1. **Tożsamość organizacji** 204

5.2. **Transfer tożsamości — krytyczna analiza kultury** ... 208
Kto jest bohaterem nowej opowieści o zarządzaniu? . 209
Nowe szaty menedżera 219
Transfer tożsamości — skąd dokąd? 223
Menedżerowie odpowiadają 233

5.3. **Organizacje a potrzeba sensu** 242
Dusza nowożytności 242
Transfer tożsamości jako krucjata 245

6
Uniwersum archetypów po 1989 roku

Co grają w nowym teatrze? 252

Kto lubi zmianę? 257
Konsekwencje ewolucji archetypów dla zarządzania 261
Połączenie świata 262
Przedsiębiorstwo i kreatywność 264
Bibliografia 269

Przedmowa

Nurt postmodernistyczny w teorii organizacji i zarządzania zapoczątkował w 1986 r. G. Morgan książką *Images of Organization*. Od tamtej pory pojawiło się wiele znaczących publikacji, m.in. prace L. Smircich, B. Czarniawskiej-Joerges, J. Hassarda, D. Pyma, B. Sieversa, Z. Baumana. Książka M. Kostery jest pierwszą w Polsce publikacją utrzymaną w konwencji postmodernistycznej.

Zasadniczym przedmiotem zainteresowań postmodernistów jest interpretacja przez uczestników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoje role organizacyjne, oraz wynikające z niej wartościowania, emocje i postawy. Mają one zasadnicze znaczenie dla zachowań organizacji oraz dla potencjału społecznego organizacji. Takie spojrzenie na społeczną stronę organizacji jest u nas niemal zupełnie nieznane i nie praktykowane.

W oczach wielu krytyków prace tego nurtu koncentrują się wyłącznie na „miękkich" stronach organizacji, odznaczają się zbytnim subiektywizmem, niekiedy radykalnym antypraktycyzmem (sprzeciwem przeciw czysto instrumentalnemu traktowaniu ludzi, grup i kultur), zbytnią ornamentyką i zawiłością stylu. Dlatego postmodernizm spotyka się niekiedy z niezrozumieniem, a nawet emocjonalnym sprzeciwem.

Zwolennicy tego kierunku uważają natomiast, że postmodernizm w naukach społecznych jawi się jako jedyna odpowiedź na

ponowoczesny świat, w którym nie ma już jasno wytyczonych dróg do wyraźnie określonych celów, oczywistych zasad i wielkich monolitycznych struktur, w których każdy może i powinien znaleźć sobie miejsce.

Ponowoczesny świat organizacji jest chaotyczny, zmienny, podzielony na fragmenty o zamazanych i ciągle pulsujących granicach. Taki świat budzi niepokój menedżerów skazanych na globalną konkurencję, rozgrywaną między amorficznymi strukturami zmiennych i trudno czytelnych siatek powiązań, sojuszy, koalicji.

Są dwie możliwe reakcje na ten chaos: fundamentalizm i konstruktywizm.

Zygmunt Bauman, jeden z czołowych przedstawicieli światowego postmodernizmu, tak charakteryzuje fundamentalizm: „Ponieważ życie ponowoczesne jest bardzo chybotliwe, bardzo bez fundamentów, wytwarza się zapotrzebowanie na formuły, na pewności, a przede wszystkim na uproszczenia". Wyrazem tak rozumianego fundamentalizmu w naukach zarządzania jest nieustanne poszukiwanie magicznych formuł sukcesu i lansowanie takich chwytliwych haseł, jak: „continuous improvement", „reengineering", „benchmarking", czy „best practices". Podejście to, redukujące niepewność przez radykalne uproszczenie rzeczywistości, jest coraz powszechniej akceptowane w naszej nauce, praktyce i w kształceniu menedżerów.

Konstruktywizm to zgoła odmienna propozycja. Można ją sprowadzić do postulatu komplikowania świata przez tworzenie z elementów rzeczywistości własnych konstrukcji, umożliwiających na pewien czas zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i poruszania się w niej. Znajduje to wyraz w coraz to nowych metaforycznych opisach świata organizacji — organizacja jako teatr, organizacja jako gra, jako kultura itd.

Sprawą otwartą pozostaje, czy możliwe jest pogodzenie lub, idąc dalej, synteza podejścia fundamentalistycznego i konstruktywistycznego. Monika Kostera w swojej książce proponuje podejście konstruktywistyczne, pokazując, w jaki sposób polscy menedżerowie budują własny obraz świata w miejsce tego, który się rozpadł po roku 1989.

Andrzej K. Koźmiński

Wstęp

Mówi się niekiedy, że we współczesnych naukach społecznych wyróżnić można dwie równoległe tradycje: anglosasko-japońską i galijsko-teutońską (por. Simon i Davies, 1994). Pierwsza, którą dalej będę nazywać anglosaską, skłania się ku operowaniu wielkościami kwantyfikowalnymi. Druga, która bywa określana także jako kontynentalna europejska, skłania się ku opisom jakościowym, koncentracji na tym, co złożone i kontekstualne. Takie geograficzne wyodrębnienie orientacji w nauce jest zawsze umowne, zwłaszcza w obecnej dobie globalizacji świata i zanikania granic dla przepływu informacji. Ponadto, kryterium geograficzne nie jest decydujące w rozwoju nauki, w tym teorii organizacji. Obszary geograficzne symbolizują tu pewne stereotypy kulturowe i w tym sensie wyróżnienie ich jest trafne i inspirujące do refleksji.

Anglosaska orientacja w nauce, m.in. w teorii organizacji, jest ukierunkowana praktycznie, a nawet, powiedziałabym, użytkowo, a przy tym oparta jest przede wszystkim na danych ilościowych. O organizacjach myśli się zatem głównie w kategoriach zarządzania nimi, kontrolowania ich w celu osiągnięcia większej efektywności działania. Te badania naukowe są interesujące, które wskażą nowy sposób skutecznego manipulowania wewnątrzorganizacyjnymi zmiennymi lub dostosowania ich do inwariantów otoczenia. W pewnym sensie anglosaska teoria organizacji przypomina me-

dycynę. Jej misją jest poszukiwanie konkretnych — uznanych za cenne, pożyteczne i wartościowe — rozwiązań zidentyfikowanych wcześniej praktycznych problemów („terapia" i „zapobieganie").

Kontynentalna europejska teoria organizacji jest w znacznie większym stopniu zorientowana na poznawanie. Badania naukowe organizacji mają wzbogacić naszą wiedzę i służyć większemu zrozumieniu i doświadczaniu świata. Nie muszą przy tym wzbogacać nas w sensie czysto materialnym. Efektywność jest takim samym obiektem badań, jak inne zjawiska organizacyjne i nie ma bardziej uprzywilejowanego statusu niż np. niepewność, motywacja, porządek. W kontynentalnej europejskiej tradycji teoria organizacji przypomina bardziej socjologię czy filozofię niż medycynę. Owszem, może być przydatna praktycznie, ale wówczas, gdy nabyta wiedza stanie się bodźcem do działania. Jest to jednak kwestia decyzji, a nie immanentna cecha badań naukowych z tej dziedziny.

Obie tradycje mają swoje szkoły, uniwersytety, instytuty badawcze, pisma i konferencje. Reprezentujący je badacze żyją dosłownie w różnych światach i mogą nawet o sobie nic nie wiedzieć. W publikacjach pojawiają się zupełnie inne kluczowe referencje, inny jest używany język (choć z powodzeniem może to być w obu przypadkach angielski). Przynależność do którejkolwiek z nich wymaga innego rodzaju erudycji, odmiennych zainteresowań, przekonań, postaw i oczekiwań. Trudno jest „przestawić się" w jakimś momencie z jednego sposobu myślenia na drugi, co więcej, trudno jest zapewne w ogóle interesować się dorobkiem drugiej tradycji. Co za tym idzie, integracja obu tradycji nie jest możliwa, ale zbliżenie między nimi wydaje się w pełni realne. Jest ono kwestią stosunkowo niedalekiej przyszłości. Tradycja kontynentalna europejska i tradycja anglosaska przybliżyć się mogą do siebie na gruncie pragmatyzmu, kierunku obecnie bardzo cenionego w filozofii, także w filozofii nauki. Oprócz tolerancji i wzajemnego uznania będzie to prawdopodobnie oznaczało uzgodnienie pozycji nauki o organizacji wobec praktyki organizowania, nie jako nauki ściśle „praktycznej" (inżynieryjnej), ale też i nie całkiem teoretycznej.

W Polsce większą popularnością zdaje się obecnie cieszyć tradycja anglosaska. Rynek wydawniczy i programy kształcenia w tej dziedzinie opierają się w przeważającej mierze na założeniach, które tu przedstawiłam jako typowe dla orientacji anglosaskiej. Przyczyny tego stanu rzeczy są złożone i nie pora je tu wyliczać. Dość powiedzieć, że najnowsze kierunki tradycji, którą nazwałam tu kontynentalną, rzadko są w Polsce reprezentowane, co więcej, wydaje się, że często nie są czytelnikom znane.

Niniejsza książka jest bliższa orientacji europejskiej niż anglosaskiej. Z przyczyn, o których była mowa, może być trudno czytelnikowi przyzwyczajonemu do retoryki tradycji anglosaskiej bez oporów spojrzeć na świat organizacji w zupełnie nowy sposób. Wiąże się z tym przecież użycie innego języka, innej formy i innego rozłożenia akcentów. Dlatego niezbędne staje się pewne wewnętrzne otwarcie i gotowość uczestnictwa w innego rodzaju dyskursie. Przedmiotem rozważań będzie polska transformacja systemowa w latach 1989–1994, a konkretnie — kultura organizowania przejawiająca się przede wszystkim w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw oraz role społeczne kierownika/menedżera.

Kultura w znaczeniu antropologicznym jest rozumiana jako czasowo i geograficznie ograniczona forma życia społecznego, a więc jako znaczeniowa czasoprzestrzeń społeczna. Kultura organizacji jest procesem charakterystycznym dla ograniczonej czasoprzestrzeni — danej organizacji lub pola organizacyjnego (czyli przestrzeni, w której odbywają się działania organizacyjne, tak jak są postrzegane przez ich aktorów). Przedmiotem refleksji będą tu nie tyle konkretne kultury, co pewna bardziej ogólna tendencja kulturowa, zakorzeniona w szerszym kontekście (współczesne społeczeństwo polskie). Role społeczne widziane będą w podobny sposób, tj. jako kulturowy proces porządkujący funkcjonowanie aktorów, w tym przypadku menedżerów, w swoim polu organizacyjnym. W centrum uwagi będą raczej kontekstualne, ogólne tendencje niż pojedyncze przypadki. Będzie to zatem *studium archetypów kulturowych*. Bardziej rozwinięte definicje oraz ich ramy teoretyczne zostaną naszkicowane w dalszej części książki. Obecnie chcę jedynie zwrócić uwagę na obszar zainteresowań.

Ujęcie symbolistyczne, oparte na innym niż konwencjonalny paradygmacie (szerzej o paradygmatach piszę w rozdziale pierwszym), wiąże się z innym podejściem do metodologii badań. Badacz nie troszczy się o reprezentatywność statystyczną i nie dąży do uogólnień tego rodzaju. Jego celem jest uzyskanie *reprezentatywności merytorycznej*. Patrząc na rzeczywistość z punktu widzenia ujęcia symbolistycznego, badacz widzi inny wymiar obiektów badawczych, które interesują go przede wszystkim dlatego, że są unikalne, niepowtarzalne. W pewnym sensie wszystkie organizacje, wszyscy ludzie są unikalni i jest to kategoria niestopniowalna, tj. nie ma sensu utrzymywanie, że np. dany dyrektor jest „bardziej unikalny" niż inny. Im bardziej patrzymy na świat od wewnątrz, tym bardziej nabiera on takich właściwości; tylko obserwowany z zewnątrz traci je do pewnego stopnia.

Zdaniem badaczy symbolistów, obserwacje z zewnątrz są jednak w dużej mierze nieistotne dla przedmiotu badań (a więc dla zainteresowanych), a poza tym prawdopodobnie niemożliwe (nikt nie jest w stanie stanąć „na zewnątrz" swojej kultury i świata, w którym żyje). Przedmioty badań reprezentują zatem swoją kulturę w sensie merytorycznym, gdyż są jej nieodłączną częścią. Badacz będzie zatem zastanawiać się nad tym, jaki aspekt kultury reprezentuje dany obiekt badawczy, a nie — czy w ogóle reprezentuje kulturę, czy też nie. Nie można budować na tym materiale uogólnień statystycznych, lecz nie jest to jedyny rodzaj uogólnień, które występują we współczesnych naukach społecznych. Niestatystyczne uogólnienia, zwane niekiedy hermeneutycznymi, służą głębszemu zrozumieniu zjawisk, które możliwe jest właśnie dzięki temu, co skłania do refleksji.

Główną intencją niniejszej pracy jest ukazanie procesu konstrukcji założeń kulturowych dotyczących organizowania w dobie intensywnych przemian makrospołecznych. Moją tezą jest, iż źródła tej konstrukcji, dalekie od dowolności, są w znaczącym stopniu historyczne — aktorzy czerpią z doświadczeń, które zdobyli w przeszłości — oraz w jakiejś mierze im współczesne, tj. propozycje czy inspiracja pochodzić mogą z innych części świata, gdzie występują one współcześnie. A zatem pragnę wpro-

wadzić pojęcie *uniwersum archetypów*, analogicznie do pojęć uniwersum symbolicznego (Berger i Luckmann, 1966/1983), pola organizacyjnego (DiMaggio i Powell, 1983) i czasoprzestrzeni organizacyjnej (Czarniawska i Joerges, 1994).

Uniwersum archetypów jest uwarunkowanym historycznie (czas) i geograficznie (przestrzeń) zbiorem elementów czy też ciągów elementów możliwych do wykorzystania przy konstrukcji aktualnej rzeczywistości organizacyjnej. Są to zatem potencjalne pola organizacyjne, z których jedne materializują się, a inne nie. Pole archetypów istnieje zawsze, ale staje się widoczne w dobie bardzo intensywnych zmian. W pozostałych okresach rozwoju społeczeństw jest ono latentne, czyli niewidoczne. Aktualna baza tworzenia nowych rozwiązań jest więc bardzo szeroka, ale i ograniczona. Teraźniejszość staje się zrozumiała, a nawet oczywista w kontekście przeszłości. Przyszłość jest niemożliwa do jednoznacznego przewidzenia i określenia, poza tym, co zawiera w sobie teraźniejszość na poziomie aktualnego uniwersum archetypów.

Celem moich rozważań jest przede wszystkim zrozumienie teraźniejszości oraz poszukiwanie różnych archetypicznych elementów kreujących i hamujących zmianę. Zdolność do zmiany jest bowiem jedną z właściwości kultury, bynajmniej nie oczywistą. By została ujawniona, musi współgrać szereg uwarunkowań kontekstualnych. Nie wystarczy sama administracyjna deklaracja, że podjęte zostaną zmiany — deklaracja taka może co najwyżej wyznaczać możliwą przestrzeń swobody działania, która dopiero w praktyce zostanie zapełniona (lub nie) przez aktorów.

Symboliści odrzucają metodologię zakładającą udowadnianie tez, szczególnie przez czystą dedukcję. Wątek ten podejmuję szerzej w rozdziale pierwszym. Obecnie zasygnalizuję jedynie, że w badaniach symbolistycznych celem jest budowa modeli i/lub typologii ułatwiających zrozumienie złożonych zjawisk (społecznych). Tradycja anglosaska postępowanie takie określa mianem ilustracji tezy. Symboliści mówią zaś o interpretacji. I ja też pozostanę przy tej terminologii. Układ pracy podporządkowany będzie zatem zasadom interpretacji — możliwie szerokie naświe-

tlenie problematyki, a następnie sformułowanie wniosków dających nowe spojrzenie na obiekt badań.

Zdaniem Silvermana (1993/1994), nauki społeczne powinny spełniać trzy funkcje praktyczne: (1) uczestniczyć w społecznej debacie na temat ważnych i aktualnych problemów społecznych, (2) oferować aktorom (ludziom) więcej możliwości dokonywania samodzielnych wyborów, (3) przedstawiać praktykom nowe perspektywy. Moim zamierzeniem jako autorki jest spełnienie wszystkich powyższych celów. Po pierwsze, temat książki jest ważny społecznie: konstrukcja ról społecznych menedżera i kultury organizowania w dobie transformacji, który to temat przedstawiam od nowej, mam nadzieję, strony. Po drugie, kładąc nacisk na wymiar społecznego tworzenia tychże ról i kultury, mogę pomóc w uświadomieniu aktorom zakresu swobody ich działania (a także jej granic). Po trzecie, nawet jeśli przyjęta perspektywa badawcza jest niefunkcjonalistyczna, gdyż odrzuca formułowanie „recept" i zaleceń (zwłaszcza prostych), to posiada walory praktyczne. Takim silnym walorem jest nawiązanie partnerskiego dialogu między nauką i praktyką i oferowanie tej ostatniej nowych punktów widzenia, nowych pomysłów (m.in. przez pokazywanie zjawisk w nowym świetle).

We *Wprowadzeniu* ukazuję tło rozważań, którym książka jest poświęcona, a więc globalne tendencje gospodarcze we współczesnym świecie. Z jednej strony, są to intensywne przemiany systemowe w byłym bloku wschodnim, z drugiej natomiast ewolucja w krajach świata zachodniego, która doprowadziła do tego, że również i one stanęły u progu nowej epoki.

Pierwszy rozdział poświęcony jest głównie rozważaniom teoretycznym. Jako że książka należy do niekonwencjonalnej tradycji badawczej, takie rozważania są niezbędne nie tylko do zrozumienia wywodu, ale także do usytuowania danego ujęcia w szerszym kontekście paradygmatów i szkół badawczych. Omawiam także pojęcie kultury, jej różne ujęcia i definicje.

W rozdziale drugim przedstawiony jest sposób widzenia organizacji, jej kontekstu oraz podejścia do historii, na których to

przesłankach oparte są dalsze rozważania. Następnie przechodzę do prezentacji zakorzenionych w najnowszej historii archetypów przedsiębiorstwa: szerokiego kontekstu organizowania oraz kultury organizowania.

W rozdziale trzecim kontynuuję wątek historyczny. Poszukuję w nim archetypów społecznej roli kierownika w trzech wymiarach: oczekiwań, własnej konstrukcji i instytucjonalnym, a więc takich, jakie dominowały w Polsce do 1989 r. Podejmuję także rozważania nad tym, czy byłe role same w sobie zawierają potencjał dla zmian społecznych i organizacyjnych. Na ile generują, a na ile hamują twórczość, tak potrzebną w dobie transformacji systemowej?

W rozdziale czwartym przechodzę do współczesnego kontekstu, nie pomijając aktualnych tendencji w konstrukcji ról i kultur organizowania. Przedstawiam nowe kultury organizacji i nowe role menedżera we wszystkich wcześniej wyróżnionych wymiarach. Na ile są one jednak nowe, a na ile zawierają w sobie elementy dawnych konstrukcji?

Rozdział piąty jest kontynuacją rozważań z poprzedniego rozdziału. Jeśli nowe tendencje w konstrukcji archetypów oparte są częściowo na starych, sprzed 1989 r., to skąd biorą się elementy nowe? Te ostatnie są zresztą szczególnie widoczne, gdyż stanowią zewnętrzną fasadę organizacji i menedżerów, bardzo ważną w systemie rynkowym. W rozdziale prezentuję pojęcie tożsamości organizacyjnej oraz jej transferu. Następnie przedstawiam wyniki analizy prasy pod kątem transferu tożsamości oraz relacjonuję sposób odbioru wizerunków prasowych przekazywanych przez polskich praktyków.

Rozdział szósty jest próbą podsumowania refleksji zawartych w książce. Poświęcony jest przede wszystkim charakterystyce polskiego uniwersum archetypów po 1989 r. Na ile jest ono nowe? Czym jest uwarunkowane? Gdzie kryje się potencjał dla twórczych zmian? Motywem przewodnim rozważań są znaczenia organizowania, a w szczególności prowadzenia przedsiębiorstwa w Polsce, w końcu lat 90.

Podziękowania

Składam podziękowania wydawcom, którzy wyrazili zgodę na wykorzystanie w niniejszej książce tekstów opublikowanych wcześniej w ich czasopismach, a mianowicie:

„Przeglądowi Organizacji" za wykorzystanie artykułów: *Po komunizmie i kapitalizmie* (1993, nr 8), *Ponad blokami: Organizacja i otoczenie* (1994, nr 2) mojego współautorstwa, *Wiedza po modernizmie* (1994, nr 6).

„Organization Studies", pismu wydawanemu przez Walter De Gruyter (Berlin), za zezwolenie na wykorzystanie materiałów do napisania artykułów: *Differing managerial responses to change* (1995, nr 16/3) oraz *The 'divided self's of Polish state owned enterprises: Culture and environment*, autorstwa mojego i M. Wichy (1996, nr 17/1).

„Journal of Organizational Behavior", pismu wydawanemu przez John Wiley & Sons, za ponowne wykorzystanie materiałów do napisania artykułu *Staging the new romantic hero in the old cynical theatre: On managers, roles and change in Poland*, mojego współautorstwa.

„Scandinavian Journal of Management", pismu wydawanemu przez Elsevier Science (Pergamon Press), za zezwolenie na ponowne wykorzystanie materiałów do napisania artykułu *The symbolism of the communist manager roles: A review of scenarios*, mojego współautorstwa (1995, nr 11/2).

Wprowadzenie

Wyobraźnia ekonomiczna jest [...] czymś więcej niż potoczną wiedzą ekonomiczną ukształtowaną ze skrawków akademickiej ekonomii docierającej do ludzi różnymi kanałami oraz komunikatów i komentarzy ekonomicznych w środkach masowego przekazu. Decydujące znaczenie dla kształtowania tego fragmentu świadomości społecznej mają bezpośrednie obserwacje oraz doświadczenia jednostek i zespołów ludzkich, elementy moralności, religii, postaw politycznych i codziennych ludzkich emocji: gniewu, nadziei, goryczy, zniechęcenia i strachu [...]. Wyobraźnia ekonomiczna dostarcza ludziom kategorii pozwalających zrozumieć oraz interpretować spostrzegane i osobiście odczuwane przez nich zjawiska gospodarcze.

Andrzej K. Koźmiński

W latach 70. i 80. Alvin Toffler (1973; 1980), John Naisbitt (1982/1984) i inni obiecywali nam nowy, fascynujący świat przyszłości, nie będący prostą kontynuacją dotychczasowych trendów. *Raporty Rzymskie* uświadomiły nam niemożność takiej kontynuacji, nie ukazały jednak realnej alternatywy. Nasza nowoczesna epoka (*modernity*) zaczęła tracić tempo w swym bezrefleksyjnym rozwoju i marzeniach o postępie, który miał przynieść rozwiązania wszystkich problemów. Coraz częściej okazywało się, że rozwiązania były w istocie zbiorem nowych problemów, a nasza wiara w racjonalność i celowość nie jest w gruncie rzeczy niczym innym jak tylko wiarą. Epoka zaczęła tracić swą naiwność (por. Eco, 1980/1988).

Lata 90. to już schyłek epoki, która zastanawia się nad samą sobą. Z punktu widzenia gospodarki możemy dziś zaobserwować wiele ważnych zmian i trendów. Zastanawiając się nad tym, jakie będzie przedsiębiorstwo przyszłości, trzeba zdać sobie sprawę z tego, jak bardzo już świat się zmienił, wyprzedzając często nasze systemy edukacji.

Gospodarka postkomunistyczna

System komunistyczny upadł w sposób kategoryczny i dla większości z nas zauważalny. Możemy nawet wyznaczyć datę jego upadku, a przynajmniej tak nam się często wydaje (np. 4 czerwca 1989 r.). Kiedy jednak się nad tym zastanowić, rozkład systemu postępował już od dość dawna i choć trudno było przewidzieć, kiedy nastąpi jego koniec, to *post factum* łatwo dostrzec

objawy tego upadku (np. Bolesta-Kukułka, 1992; Connor i Płoszajski, 1992; Karpiński, 1992). Tak czy inaczej, od przeszło trzech lat kraje byłego bloku wschodniego reformują swoje gospodarki, z mniejszym lub większym powodzeniem oddalając się od systemu centralnego planowania. Generalnie, zaobserwować można następujące fundamentalne trendy, składające się na ów proces „ucieczki od socjalizmu", używając określenia Connora i Płoszajskiego (1992):

- *Koniec monopolu partii (komunistycznej)* w sferze polityki, ekonomii, prawodawstwa itd., czyli koniec systemu komunistycznego (por. Koźmiński, 1992a); budowanie fundamentalnych instytucji i mechanizmów demokratycznych. Dla przedsiębiorstwa oznacza to uwolnienie spod bezpośredniej kontroli politycznej.
- *Zmiana roli przedsiębiorstwa i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych.* W epoce gospodarki centralnie sterowanej przedsiębiorstwo było „trybem w machinie", elementem większej (scentralizowanej) całości, czyli gospodarki narodowej. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa samodzielność i myślenie nie były w zasadzie ani pożądane, ani dozwolone. Rola przedsiębiorstwa „socjalistycznego" sprowadzona została do „zakładu" wielkiej wspólnej organizacji — gospodarki, a rola kierownika polegać miała na realizacji planu zgodnie z wytycznymi Centrum[1]. Obecnie kraje postkomunistyczne redefiniują rolę przedsiębiorstw, deklarując i prawnie ustanawiając ich samodzielność oraz odpowiedzialność za własne „losy" (przetrwanie bądź upadek). Zmienia się także struktura własności w gospodarce. Przedsiębiorstwa państwowe są prywatyzowane, powstają nowe przedsiębiorstwa prywatne. Udział sektora prywatnego w zatrudnieniu i wytwarzaniu dochodu narodowego stale rośnie.
- *Redefinicja efektywności w skali globalnej i na poziomie przedsiębiorstw.* Ten trend wiąże się ściśle z poprzednim. Globalna efektywność gospodarki nie jest już mierzona przez odwoływanie się do centralnie narzucanych planów. Wskaźnikiem efektywności gospodarki staje się faktyczna wielkość i dynamika dochodu narodowego. Przedsiębiorstwa przestały być także rozliczane z realizacji planu. Mówi się o zysku jako głównej kategorii efektywności zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa.

• *Tworzenie podstawowych mechanizmów rynkowych.* Samodzielne przedsiębiorstwa zyskują możliwość działania na rynku, czyli muszą „same na siebie zapracować". W warunkach konkurencji oznacza to, że ostatecznym „sędzią" efektywności przedsiębiorstwa jest rynek i konsument, mogący wybierać między produktami różnych firm. Ta firma wygrywa, która zaoferuje klientom taki produkt, jakiego oni sobie życzą, po takiej cenie, jaką uznają za godziwą.

W krajach postkomunistycznych tworzyć się też zaczyna rynek pracy, co oznacza, że przedsiębiorstwa mogą swobodniej dysponować swoimi pracownikami (ograniczeniem jest tu niewątpliwie niezwykle mała mobilność siły roboczej w krajach postkomunistycznych, związana m.in. z trudnościami mieszkaniowymi). W krajach tych rośnie bezrobocie — społeczeństwa nie są już chronione konstytucyjnie przed negatywną stroną wolnego rynku pracy.

• *Stopniowe otwieranie gospodarki.* Gospodarki krajów postkomunistycznych otwierają się stopniowo na wymianę ze światem. Uwalnia się kursy krajowych walut (w stosunku do dolara), znosi bariery dla handlu i dostosowuje regulacje prawne do standardów światowych.

Gospodarka postkapitalistyczna

Jeśli przyjrzymy się dokładnie krajom wysoko uprzemysłowionym, to spostrzeżemy, że w niewielkim stopniu przypominają one te kraje, które sto lat temu określano jako „kapitalistyczne"[2]. Różnice między stanem obecnym, kierunkami, w jakich rozwój zmierza, a punktem wyjścia, czyli klasycznym kapitalizmem, stają się teraz szczególnie wyraźne. Koźmiński (1982) już wówczas wskazywał na daleko idące i poważne zmiany systemowe zachodzące w nowoczesnej gospodarce. Zapytywał: *Czy prawa ekonomii są zablokowane?* Pytanie to stawiał zarówno pod adresem bloku zachodniego, jak i wschodniego. Istotnie, system komunistyczny upadł, a kapitalizm przeobraża się w system, który określam tu

mianem „postkapitalistycznego". Oto niektóre z głównych trendów charakteryzujących ten proces zmian.

• *Zmiana struktury własności.* We wczesnym kapitalizmie własność była w dużym stopniu, ściśle rzecz biorąc, prywatna. Od takiej struktury własności świat wysoko uprzemysłowiony odszedł już dość daleko. Większość własności znajduje się w mniej lub bardziej anonimowych „rękach" wielkich, instytucjonalnych inwestorów. Jest to wprawdzie nadal własność prywatna (choć nie tylko, inwestorem bywa także państwo, władze lokalne i regionalne, organizacje nie zorientowane na zysk itd.), lecz bardziej rozdrobniona i anonimowa. Nie istnieją już tak bezpośrednie, jak niegdyś, powiązania między własnością i zarządzaniem — menedżer nie jest już dosłownie *executive*, czyli wykonawcą woli właściciela, gdyż nastąpiło oddzielenie własności od kontroli (por. Chandler, 1977).

• *Zmiana społecznej odpowiedzialności korporacji.* Przedsiębiorstwo kapitalistyczne było odpowiedzialne wyłącznie przed swoim właścicielem. Odpowiedzialność ta sprowadzała się do odpowiedzialności finansowej — przedsiębiorstwo miało przynosić zysk temu, kto zainwestował weń swój kapitał. Obecnie przedsiębiorstwa zachodnie odpowiadają faktycznie przed wieloma grupami tzw. *stakeholders* (w wolnym tłumaczeniu: oddziaływaczy), czyli środowisk z różnych powodów zainteresowanych działalnością organizacji zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz samego przedsiębiorstwa[3]. Są to takie grupy, jak: pracownicy, zarząd (niekoniecznie dotąd uważany za grupę mającą prawo do generowania własnych celów — o ile nie był tożsamy z właścicielami)[4], związki zawodowe i związki pracodawców, władze lokalne, regionalne i państwowe, grupy nacisku i interesu (np. ruch ekologiczny), organizacje obrony praw człowieka itd. Coraz więcej mówi się o konieczności aktywnego wychodzenia naprzeciw potrzebom różnych grup oddziaływaczy. Tak więc grzechem staje się już nie tylko działanie na szkodę danej grupy, ale także zaniechanie działania[5]. Przedsiębiorstwa rozliczają się przed swoimi oddziaływaczami, sporządzając różnego rodzaju raporty społeczne i etyczne (na podobnie rygorystycznych zasadach jak w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej).

Przedsiębiorstwo coraz częściej bywa postrzegane jako podmiot (nie jako narzędzie do generacji zysku i dywidendy), którego nadrzędnym celem jest przetrwanie. Nadal w niektórych krajach obowiązuje model przedsiębiorstwa (zwany anglosaskim; SWM, *Stockholder Wealth Maximization*), które przede wszystkim ma osiągać zysk i wypłacać dywidendy. Coraz częściej jednak zaczyna się stawiać długookresowe (perspektywiczne) dobro przedsiębiorstwa przed bezpośrednimi korzyściami akcjonariuszy. Menedżer staje się strażnikiem interesu przedsiębiorstwa (CWM, *Corporate Wealth Maximization*).

• *Konieczność redefinicji zysku jako głównej miary efektywności.* Mówi się coraz więcej o konieczności redefinicji klasycznie pojętego zysku, który nie jest już najbardziej wiarygodnym miernikiem powodzenia nowoczesnego przedsiębiorstwa (Brooks, 1990). Nie oznacza to, że zysk przestaje się liczyć. Efektywność przedsiębiorstwa zaczęła jednak obejmować szereg pozycji zarówno po stronie kosztów (szeroko rozumianych), jak i korzyści nie mieszczących się w kategorii zysku finansowego. Te pozycje (takie jak marka, koszty społeczne, wizerunek etyczny, potrzeba społeczna istnienia przedsiębiorstwa itd.) stają się na tyle ważne dla klientów, inwestorów i zarządu, a niekiedy także dla przetrwania firmy, że trwa dyskusja nad tym, w jaki sposób uwzględniać je i wiarygodnie ewidencjonować.

• *Rosnący udział usług w wytwarzaniu dochodu narodowego,* spadek udziału przemysłu. Rozwinięte gospodarki przechodzą do następnego etapu rozwoju gospodarczego, następującego po fazie industrializacji. Studiując strukturę dochodu narodowego krajów rozwiniętych, zaobserwować możemy malejący udział przemysłu w jego wytwarzaniu, rosnącą zaś rolę usług. Szczególnie ważna staje się informacja — działalność związana z szeroko rozumianym przetwarzaniem i wykorzystywaniem informacji (por. np. Naisbitt, 1982/1984; Bolesta-Kukułka, 1991).

• *Zmiana roli państwa.* Ze „stróża nocnego", który miał „stać z boku" i obserwować spontaniczną i w pełni swobodną grę samodzielnych podmiotów na rynku, państwo w krajach zachodnich zaczyna odgrywać rolę bardziej aktywną i strategiczną. Wizje

„niewidzialnej ręki" wolnego rynku powracały w wielu krajach, m.in. najbardziej chyba spektakularnie za czasów administracji Ronalda Reagana w USA. W krajach postkapitalistycznych nie obserwuje się powrotu do bezpośredniego, intensywnego interwencjonizmu państwa, ale rozwój interwencjonizmu selektywnego i celowego (por. Levinson, 1992).

• *Globalizacja.* Świat współczesnego biznesu rzeczywiście zmienia się w globalną wioskę, jak przewidywał Toffler (1980). Przedsiębiorstwa stają się organizacjami globalnymi, tj. obejmują swym zasięgiem cały świat, a ich pozycja rynkowa w każdym z krajów uzależniona jest od pozycji, jaką mają w innych krajach.

Globalizacja biznesu oznacza m.in. ujednolicenie i koordynację strategiczną działalności przedsiębiorstw na rynkach krajowych (lokalnych) i orientację na rynek globalny (całego świata), zawiązywanie porozumień strategicznych między przedsiębiorstwami globalnymi dla wspólnej konkurencji w określonym obszarze, standaryzację przepisów, procedur, a nawet wykształcenia na skalę światową (co wiąże się z globalizacją rynku pracy), unifikację reguł gry w krajach rozwiniętych (np. przepisy podatkowe, celne, standardy jakości). Zawiązywane są porozumienia między krajami, rozwijają się ponadnarodowe struktury, takie jak połączona Ameryka Północna czy kraje EWG, które dążą do ścisłego zjednoczenia, mniej lub bardziej ochoczo (Koźmiński, 1987).

Oba systemy zmieniały się w trakcie swego istnienia. System komunistyczny ewoluował od gospodarki wojennej (w ZSRR poprzedziły tę fazę jeszcze dwie inne: leninowskiej rewolucji i NEP-u) do zliberalizowanego i „flirtującego" z wolnym rynkiem systemu lat 90. System kapitalistyczny konsekwentnie ewoluował do momentu, w którym „zmienił się nie do poznania". Oba postsystemy łączy teraz wspólna płaszczyzna (utożsamiana często, szczególnie w krajach postkomunistycznych, *per se* z kapitalizmem): gospodarka rynkowa i demokracja parlamentarna. Należy zdać sobie sprawę z tego, że są to w dużej mierze etykiety, którym my sami nadajemy sens. Polifonia i różnorodność, charakteryzujące systemy bardziej demokratyczne — w odróżnieniu od

totalitarnej monofonii — rzeczywiście umożliwiają nam większe uczestnictwo (aktywne) we współtworzeniu sensów i znaczeń.

Dychotomiczny świat, którego uczą stare podręczniki, już nie istnieje[6]. Nowy porządek, wyłaniający się powoli i jeszcze nieostro, też będzie miał swoje podziały i stereotypy, ale już nowe. Prawdopodobnie kryteria tych przyszłych podziałów będą zupełnie inne niż dotychczas, a zatem zmieni się ogólny układ odniesienia w świecie organizacji. Tego dawnego świata brakuje nam bardziej niż, być może, przypuszczamy, kultura bowiem zmienia się powoli. Nadal żyjemy w swoich dawnych systemach, postrzegamy problemy w ich ramach i są one dla nas głównym układem odniesienia.

Jednak zarówno wzorce pozytywne, jak i negatywne dychotomicznego świata nie oddają już dobrze zmienionej rzeczywistości. Wzorce negatywne, z których, być może, słabo zdawaliśmy sobie sprawę, były kulturowo bardzo istotne. Niejednokrotnie były samoistnym motorem do działania, motywacją samą w sobie i uzasadnieniem działań, racją, z którą należało się liczyć. Nawet jeśli menedżerowie „starej epoki" nie opierali swojego postępowania bezpośrednio na tych negatywnych schematach, to przecież tkwiły one głęboko w ich świadomości (czy podświadomości?) i stanowiły układ odniesienia. Dotyczy to zarówno postkomunistów, jak i postkapitalistów. „Być innym niż tamci" mogło w obu systemach oznaczać atrakcyjny wizerunek własny. Dyrektorzy państwowych przedsiębiorstw mogli widzieć siebie jako „dostojników państwowych" innych niż „zachodni geszefciarze i wyzyskiwacze". Menedżerowie amerykańscy czy zachodnioeuropejscy mogli stawiać sobie za negatywny wzór komunistycznych biurokratów i oportunistów[7]. Wzorce te mają także inny skutek kulturowy — społeczeństwa postkomunistyczne, dążąc do zmiany systemu, często posługują się stereotypami nabytymi w minionej epoce, stawiając sobie cele i konstruując ideały na wzór i podobieństwo kapitalizmu rodem z propagandy komunistycznej. Stajemy się tym, czym „nam się wydaje, że oni są" (Rohatyn, cytowany przez Czarniawską-Joerges, 1993), a polscy menedżerowie zapatrzeni są w wyidealizowany (i pewnie nieaktualny) obraz „amerykańskości" (Czarniawska-Joerges, 1993, s. 14).

Jednocześnie, jak powiedziałam wcześniej, kultura zmienia się wolno. Możemy nadal metaforycznie mówić o dominacji kultury władzy w Polsce (sądzę, że nie będzie nadinterpretacją z mojej strony, gdy dodam — oraz w innych krajach dawnego bloku komunistycznego), jak trafnie charakteryzuje tę sytuację Bolesta-Kukułka (1992, s. 188):

> Podstawową cechą kultury władzy jest to, że ludzie sami siebie widzą jako uzależnionych od sił wobec nich zewnętrznych. Siły te postrzegają jako wszechmocne w sensie anielskim czy szatańskim albo w jednym i w drugim. Do nich zwracają się w obliczu zagrożeń, jednocześnie obciążając je winą za swoje nieszczęścia. Do nich kierują swoje nadzieje i prośby o szczęśliwy los. Siły te różnie identyfikują i personalizują.

Ten typ kultury sprzyja rozrostowi biurokracji, zakładanej omnipotencji administracji i ludzi ją reprezentujących. Mogą powstawać nowe instytucje, mogą być im przyznawane nowe etykiety i formułowane nowe hasła, jednak mechanizmy społeczne powielane są zgodnie z tymi podstawowymi założeniami. Tymczasem społeczeństwa wysoko rozwinięte przechodzą, jak pisze Bolesta-Kukułka, od kultury zasobów do kultury zespołów. *Kultura zasobów*, kultura klasycznego kapitalizmu, opiera się na kalkulacji i indywidualizmie. *Homo oeconomicus* dba o własną korzyść, a administracja państwowa troszczy się o sfery wymagające współdziałania, czyli takie, które pozostają poza zakresem tych jednostkowych korzyści. *Kultura zespołów* opiera się na wspólnym działaniu dla rozwiązania coraz bardziej złożonych problemów codziennej rzeczywistości (organizacyjnej). Jest kulturą społeczeństwa postindustrialnego, które bardziej niż poprzednie koncentruje się wokół wytwarzania innowacji i innowacyjności, kluczowych dla dalszego rozwoju społeczeństwa (Kwiatkowski, 1990).

★

Książka jest próbą refleksji nad znaczeniami kulturowymi, które są trwalsze niż etykiety i zewnętrzne oznaki przemian systemowych. Refleksja taka wydaje się bardzo potrzebna, w szczególno-

ści, że zaczynamy już dostrzegać własne i zewnętrzne ograniczenia i nie wierzymy już tak mocno, jak w 1989 r., we wszechmoc sprawiedliwych przeobrażeń, które same z siebie dokonają się i przeprowadzą nas bezpiecznie przez „Morze Czerwone". Nie jest oczywiste, dokąd zmierzamy ani skąd czerpiemy nasze etykiety i metafory. Nie ma jedynie słusznych i prawomocnych odpowiedzi ani rozwiązań problemów, które obserwujemy w teraźniejszości i które mają swoje źródło w przeszłości. Intencjonalny wymiar rekonstrukcji społecznej też nie jest prosty — wcale nie jest powiedziane, że ludzie *pragną* zmienić swój świat, i nie oznacza to bynajmniej, że są nieracjonalni. Przeciwnie, działają w obronie swych interesów i do tych interesów głosiciele zmiany powinni jakoś się ustosunkować (por. np. Płoszajski, 1990a).

Uświadomienie sobie tych okoliczności to pierwszy krok na drodze do bardziej twórczego podejścia do życia, także do praktyki. Jednak w tej książce nie będzie recept dla praktyków[8]. Nie będzie ich, gdyż uważam, że jako badacze nie powinniśmy pouczać ich o tym, co sami potrafią lepiej. Naszym zadaniem jest raczej kwestionować, zastanawiać się i proponować nowe sposoby patrzenia na otaczającą nas rzeczywistość. Dlatego nie roszczę sobie pretensji do sugerowania konkretnych działań. Nie będę jednak ukrywać, że moim pragnieniem jest doprowadzenie do szerokiej dyskusji z udziałem zarówno teoretyków, jak i praktyków.

PRZYPISY

[1] W praktyce część dyrektorów przedsiębiorstw komunistycznych tworzyła nieformalne strategie, polegające na dążeniu do minimalizacji wskaźników planistycznych dla ich przedsiębiorstw; por. np. Wawrzyniak (1985).

[2] Mit „kapitalizmu" przetrwał kulturowo szczególnie chyba silnie w krajach postkomunistycznych, Czarniawska-Joerges (1993a, s. 14).

[3] Choć są i inne opinie dotyczące problematyki odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, np. Friedman (1963); Friedman i Friedman (1980). Argumentacja tego rodzaju jest jednak, moim zdaniem, raczej postulatywna w świetle rzeczywistych trendów rozwoju (odpowiedzialność społeczna w praktyce zarządzania północnoamerykańskiego i zachodnioeuropejskiego), por. Becker i Fritzsche (1987); Underwood (1989).

[4] Ponadto zaczyna mówić się o menedżerach jak o grupie *pracowniczej*, tj. także pracobiorcach, por. Sievers (1994).

[5] Por. politykę *Affirmative Action* w zatrudnieniu w USA i Kanadzie.

[6] Świat „dwóch zwalczających się obozów" był bardzo egocentryczny: zajmował się głównie sobą, z rzadka jedynie uwzględniając istnienie innych rzeczywistości, np. Trzeciego Świata.

[7] Takie negatywne wzorce istnieją zresztą do tej pory; są artykułowane przez menedżerów zarówno „zachodnich", jak i „wschodnich" (np. zachodnioniemiecki dyrektor głoszący, że „ci ze Wschodu" są leniwi i nie nadają się do pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie).

[8] Co więcej, wiara w „jeden najlepszy sposób" reformowania gospodarek krajów byłego bloku wschodniego może przynieść więcej szkód niż korzyści (por. Koźmiński, 1992c).

1

O organizowaniu i kulturze

Ekonomia to nauka impresjonistyczna

Aleksy Wakar

1.1
Badania organizacji po nowożytności

Paradygmaty i metafory w naukach społecznych

Paradygmaty. W klasycznym już dziś dziele o paradygmatach Burrel i Morgan (1979) wyróżniają cztery główne paradygmaty w naukach społecznych. Pojęcie paradygmatu w odniesieniu do nauk społecznych zyskało popularność głównie dzięki Kuhnowi (1964/1970), który zastanawiał się nad istotą zmian w nauce. Dla Kuhna paradygmaty są ogólnymi sposobami widzenia świata, dyktującymi, jaki rodzaj pracy naukowej powinien być podejmowany i jakie wyniki są akceptowalne w danej epoce i danym miejscu[1]. W każdej epoce występują paradygmaty podziemne, będące w opozycji, oraz dominujące. Te ostatnie wyznaczają granice normalnej nauki, która jednak nie potrafi uporać się z całą złożonością rzeczywistości. Co pewien czas pojawiają się takie problemy, których rozwiązanie jest niemożliwe w ramach dominującego paradygmatu. Jeśli naukowcy mimo wszystko pragną problem rozwiązać, to stary paradygmat musi ustąpić miejsca nowemu. Gdy ten uznany zostanie za dominujący, znów będzie podstawą normalnej nauki i cykl powtórzy się. Jak pisze Amsterdamski (1985, s. 492) w posłowiu do polskiego wydania *Dwóch biegunów* Kuhna:

> dzięki (...) istnieniu [paradygmatu] dokonuje się kumulacja wiedzy, postęp. To paradygmat i oparta na jego uznaniu „normalna" działalność badawcza, której większość uczonych poświęca niemal cały swój czas i talent, wyznaczać ma tradycję badań, sposób rozwiązywania problemów, kryteria oceny wyników... Zmiany paradygmatów, tak jak zmiany pojęciowej czy językowej artykulacji świata, powodują nowe widzenia całego pola badań, jego restrukturalizację, reinterpretację uznanych dotąd faktów, które stają się czymś innym niż były.

Struktura rewolucji naukowych Kuhna zyskała światowy rozgłos i stała się inspiracją wielu dyskusji. Dzięki książce uświadomiliśmy sobie znaczenie kulturowego kontekstu nauki — paradygmat definiowany jest podobnie jak kultura, oraz ukazane są nieciągłości w rozwoju nauki. W naukach społecznych problematykę tę podjęli Burrell i Morgan. Autorzy twierdzą, że badania i prace w obrębie nauk społecznych w ogóle, a w teorii organizacji w szczególności, mogą być sklasyfikowane w kategoriach czterech głównych paradygmatów, w zależności od fundamentalnych przekonań co do natury nauki (wymiar obiektywność—subiektywność) i natury społeczeństwa (wymiar regulacja—radykalna zmiana). Te cztery podstawowe paradygmaty — funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny humanistyczny i radykalny strukturalistyczny — grupują różne szkoły i kierunki badawcze, które podzielają wspólne założenia ontologiczne, epistemologiczne, a także preferencje.

Tabela 1
Główne paradygmaty w naukach społecznych, w zależności od orientacji społecznej i założeń co do roli nauki

Orientacja społeczna regulacja	radykalna zmiana	**Założenia dotyczące nauki**
FUNKCJONALIZM	RADYKALNY STRUKTURALIZM	obiektywność
PARADYGMAT INTERPRETATYWNY	RADYKALNY HUMANIZM	subiektywność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Burrell i Morgan (1979).

Paradygmat funkcjonalistyczny oparty jest na założeniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt konkretny i realny. Funkcjonaliści rozpatrują zjawiska społeczne przez pryzmat ich konsekwencji dla funkcjonowania innych obszarów aktywności społecznej, instytucji lub społeczeństwa jako całości. Motywy działań są niekiedy ukryte, lecz w efekcie dotyczą „fundamental-

nych" konsekwencji ogólnospołecznych. Zjawiska społeczne mogą też być traktowane jako samoregulacja makrosystemów, a zatem przyczyniająca się do równowagi społecznej. Nauka powinna, zgodnie z tym paradygmatem, dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania (zdaniem funkcjonalistów jest to możliwe). Badacz zachowuje dystans w stosunku do badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody.

Paradygmat interpretatywny oparty jest na założeniu o niestabilności (nie istnieje trwale) i względności (nie jest absolutna) rzeczywistości społecznej. Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, nie istnieje w sposób obiektywny, lecz jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym. Innymi słowy, świat życia społecznego nie istnieje „na zewnątrz" naszego umysłu, czekając, by jego prawa zostały odkryte, ale cały czas tworzony jest przez nas samych, a więc i przez badaczy. Uczestnicy tego świata widzą go jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie, jak został stworzony (interpretacja). Nauka jest zatem zbiorem gier językowych, opartych na pojęciach i regułach, które są skonstruowane przez używających język (poprzez język nadajemy światu sens i interpretujemy go).

Paradygmat radykalnego humanizmu, podobnie jak paradygmat interpretatywny, oparty jest na przekonaniu, że społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Odmiennie jednak widzi rolę nauki. Rzeczywistość społeczna jest tworzona społecznie, ale dzieje się to kosztem ludzi, którzy wzrastają „uwięzieni" w nierealnym, acz uznawanym za konieczny, świecie. Dlatego badacz, zdaniem radykalnych humanistów, powinien dążyć do demaskowania fałszywych pułapek zbiorowej świadomości, do których tworzenia przyczyniają się sami „uwięzieni". Gdy funkcjonalista dopatruje się pierwiastków ładu i pożyteczności w zjawiskach społecznych, radykalny humanista upatruje w nich sposobów dominacji ideologicznej, indoktrynacji jednostek.

Paradygmat radykalnego strukturalizmu, podobnie jak funkcjonalizm, zakłada istnienie konkretnej (materialnej) rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Jednakże, podobnie jak

radykalny humanizm, oparty jest na założeniu, że rola nauki polega na walce ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo. Badacz opisuje obiektywnie istniejące mechanizmy, np. w jaki sposób grupy posiadające władzę dążą do jej utrzymania i podporządkowują sobie grupy słabsze. Dąży do poznania Prawdy, rzeczywistości ukrytej pośród przypadkowych odchyleń (struktury społeczne). Poszukuje także sposobów uwolnienia się spod dominacji grup uprzywilejowanych, sposobów możliwych w ramach istniejących mechanizmów społecznych i historycznych. Jeśli zatem paradygmat radykalnego humanizmu opiera się na przekonaniu, że więzimy samych siebie w iluzorycznych pułapkach naszej świadomości, to paradygmat radykalnego strukturalizmu zakłada, że więzienie jest realne i poszukuje realnych sposobów wydostania się z niego.

Badania naukowe, zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym, powinny prowadzić do konkluzji typu: implikacje dla praktyki i implikacje dla przyszłych badań. Badacz powinien zaproponować kierunki rozwiązań, zasugerować obszary przydatności swoich spostrzeżeń. Podobnie radykalny strukturalista bada rzeczywistość społeczną po to, by wykryć obiektywne mechanizmy i ujawnić je, a następnie zaproponować sposoby ich pokonania przez dyskryminowane grupy społeczne, np. jak dokonać rewolucji proletariackiej. Natomiast dwa pozostałe nieobiektywistyczne paradygmaty nie narzucają badaczowi tego obowiązku. Radykalni humaniści demaskują, a czytelnik, zainspirowany tym sposobem widzenia świata, może zmienić swoje postępowanie. Interpretatywista tłumaczy zjawiska społeczne, ale niczego nie sugeruje czytelnikowi, co najwyżej skłania go do myślenia. A zatem zmianę osiąga się przez renegocjacje ładu społecznego i na próżno poszukiwać jej w mechanizmach czy strukturach. To ludzie ją tworzą w trakcie swojego działania i tylko przez swoje działania.

Paradygmaty, jak twierdzą autorzy, są niemożliwe do połączenia (*incommesurable*). To oznacza, że przyjęcie lub nieprzyjęcie któregoś z nich nie jest kwestią arbitralnego wyboru, lecz ma związek ze światopoglądem badaczy, ich preferencjami, zaintere-

sowaniami, nawet z temperamentem. Mimo to współpraca między badaczami reprezentującymi różne paradygmaty nie jest niemożliwa. Morgan (1984) skłania się ku poglądowi, że różnorodność *współistniejących* paradygmatów stwarza potencjalne szanse dla rozwoju nauk społecznych, w tym także dla teorii organizacji. Zdaniem Morgana, istnieją szanse wykorzystania synergii i różnorodności dzięki jednoczesności paradygmatów. Aby to było praktycznie możliwe, należy najpierw przełamać ograniczenia instytucjonalne. Pierwszym krokiem jest doprowadzenie do osiągnięcia tolerancji i komunikacji między przedstawicielami paradygmatów, uświadomienia znaczenia badań prowadzonych w ramach poszczególnych paradygmatów.

Do szczególnie ważnych osiągnięć funkcjonalizmu Morgan (tamże) zalicza: • stworzenie i rozwinięcie języka dla zarządzania i kontrolowania organizacji • dostarczenie praktykom „lustra", w którym mogą zobaczyć i ocenić samych siebie (np. ogólne zasady zarządzania) • dostarczenie pomysłów i zasad, jak rozwiązywać praktyczne problemy i pogłębiać zdolność organizacji do adaptacji i w ten sposób utrzymać jej ciągłość • generowanie wiedzy uogólniającej, która może być widziana jako istotna i wiarygodna (poszukiwanie prawidłowości i relacji) • dążenie do eliminacji niepewności w świecie organizacji.

Paradygmat interpretatywny natomiast doprowadził do: • uświadomienia, że pewność i dążenie do niej są tworami społecznymi • uświadomienia, że rzeczywistość organizacyjna jest bardzo często jedynie mozaiką współistniejących rzeczywistości • uwrażliwienia uczestników organizacji na kulturowe znaczenie organizacji (organizacja jest kulturą) • ukazania, w jaki sposób działania w organizacji są tworzeniem rzeczywistości: organizacji i jej otoczenia • przedstawienia otoczenia organizacji jako tworu skonstruowanego przez organizację.

Paradygmat radykalnego humanizmu położył, zdaniem Morgana, następujące zasługi: • ukazał pułapki, wobec których pojedynczy ludzie, starając się rozwiązywać problemy życia codziennego, często czują się bezsilni • zwrócił uwagę na relacje władzy leżące u podstaw tworzenia rzeczywistości społecznej • położył

akcent na etyczny wymiar działań • pomógł docenić rolę nieświadomych znaczeń organizacji • otwarcie popierał ideologie, które stawiają człowieka na pierwszym miejscu.

O paradygmacie radykalnego strukturalizmu Morgan pisze, że bywa często źle rozumiany, głównie dlatego, że wiąże się na ogół z teorią marksistowską, a ta bywa postrzegana jako wysoce normatywna. Teoria marksistowska jednak oferuje precyzyjne ramy metodologiczne dla analizy społeczeństwa, a wyniki takiej analizy mogą być oceniane zupełnie niezależnie od światopoglądu. Zdaniem Morgana, paradygmat ten przyczynił się do: • podkreślenia znaczenia zmiany podjętej przez zainteresowanych aktorów (czym jest zmiana, jakie działania do niej prowadzą) • zwrócenia uwagi na podstawowe mechanizmy charakterystyczne dla organizacji i ich działanie, które mogą tłumaczyć funkcjonowanie struktury jako całości • unaocznienia roli, jaką odgrywają organizacje w danej formacji społecznej • podjęcia problematyki konfliktów • wypracowania koncepcji organizacji jako formy praktyki mającej na celu samoprzekształcenie i kolektywne działanie (rozwój potencjału dla samoorganizacji).

Morgan konkluduje, że różne paradygmaty przyczyniają się do lepszego zrozumienia przez nas organizacji, a także dzięki efektowi synergetycznemu umożliwiają prawdziwie skuteczne podejście do zmiany. Oprócz uświadomienia sobie złożoności i niejednoznaczności zjawiska organizacji, a co za tym idzie, uszanowania dorobku opartego na odmiennym niż własny paradygmacie, badacze powinni dążyć do przełamywania barier tworzonych przez katedry, instytuty, pisma naukowe i własne wyobrażenie kariery naukowej.

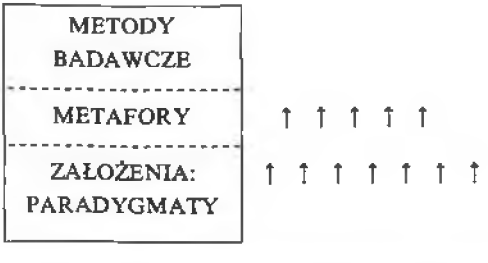
Metafory. Morgan (1983/1987) traktuje badania naukowe jako rodzaj zaangażowania w świat (*engagement*), odrzucając popularny pogląd, że są one pochodną metodologii. Morgan proponuje osadzenie metodologii w szerszym kontekście paradygmatu. Pewne metody pasują do różnych podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości i sposobów jej opisu. Zatem u podstaw procesu badawczego leżą założenia ontologiczne oraz założenia dotyczące natury ludzkiej, czyli paradygmaty. Te założenia „zapewniają

podstawy procesu badawczego, ukierunkowując badacza tak, by widział i interpretował świat raczej z jednej perspektywy niż z innych" (tamże, s. 21). Pochodną paradygmatu jest pozycja epistemologiczna przyjęta przez badacza, a więc preferowane metafory.

> Wizerunki zjawiska społecznego, zazwyczaj wyrażone w postaci preferowanej metafory, dostarczają sposobów strukturyzacji dociekań naukowych, ukierunkowując uwagę w szczególny sposób. Wizerunek sprzyja pewnej pozycji epistemologicznej, sugerując, że pewne rodzaje mądrości, rozumienia i tłumaczenia mogą być bardziej odpowiednie niż inne (jw.).

Ostatnim ogniwem procesu jest wybór adekwatnej metodologii (technologii rozwiązywania zagadek, w jakie obfituje rzeczywistość), który uzależniony jest od dwóch poprzednich ogniw. Wyobrażenie badaczy o badanym zjawisku nakierowuje ich na poszukiwanie metod, które przyczyniłyby się do lepszego jego naświetlenia w *takim duchu, w jakim im się wydaje, że ono jest*. Jak pisze Morgan, metody są narzędziami umożliwiającymi wypełnienie luki między wyobrażeniem badaczy na temat zjawiska a nim samym. Metodologie wiążą badacza z badaną sytuacją w kategoriach zasad, procedur operacjonalizujących założenia przyjęte wcześniej. A zatem w myśl powiedzenia: „Jest tak, jak się Państwu zdaje", badacze zawsze działają na bazie swoich założeń (nawet jeśli

Tabela 2
Proces badawczy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Morgan (1987).

twierdzą, że takowych nie mają)[2], a argumenty i wnioski są zakorzenione w tychże założeniach. Tym bardziej, powiada Morgan, powinniśmy dyskutować o założeniach (tab. 2).

Intencją Morgana jest umożliwienie wykorzystania efektu synergii między rozmaitością podejść. Jest to bardzo ważny cel, jednak przede wszystkim chciałabym zwrócić uwagę na sprawy etyki naukowej. W świecie wielości istotne jest zadeklarowanie własnego stanowiska. Niekiedy jest to konieczny warunek zrozumienia i uczciwej dyskusji nad wynikami.

Metafora, czyli przenośnia, jest figurą stylistyczną, w której jakiś wyraz otrzymuje inne znaczenie; mówi o jednej rzeczy, tak jakby była inną. Za pomocą metafor ludzie oswajają świat, wyrażają rzeczy, które inaczej byłyby niemożliwe lub trudne do wyrażenia i zmieniają świat — nazywają rzeczy inaczej, co pozwala na nowo na nie spojrzeć.

O metaforach w teorii organizacji Morgan[3] pisze w swojej znanej książce *Images of Organization* (1986, s. 12):

> Podstawową przesłanką, na której bazuje ta książka, jest to, iż nasze teorie i wyjaśnienia życia organizacyjnego oparte są na metaforach, które ukierunkowują postrzeganie i rozumienie organizacji w sposób wyrazisty, chociaż cząstkowy... Użycie metafory implikuje *sposób myślenia* i *sposób widzenia*, który przenika nasze ogólne rozumienie świata.

Używanie metafor jest nieuniknione, „wiele spośród przyjętych przez nas wyobrażeń o organizacjach jako oczywiste jest metaforycznych, nawet jeśli nie traktujemy ich jako takich" (tamże, s. 13). Organizacje, jak wszelkie zjawiska trudne do jednoznacznego zdefiniowania, przyjmowane są przez nas zawsze za pośrednictwem metafor. Umożliwiają nam one zrozumienie jednego wycinka rzeczywistości w kategoriach innego fragmentu. Z jednej strony, możliwe jest dzięki temu zrozumienie skomplikowanych zjawisk społecznych, ale z drugiej — bezrefleksyjne (automatyczne) stosowanie metafor powoduje, iż naszej percepcji umyka bogactwo zjawiska, które opisujemy za ich pomocą. Metafora otwiera nasze oczy na pewne aspekty zjawiska, a jednocześnie

zamyka na inne. Nie należy zapominać o tym, że organizacje są wieloma rzeczami naraz, a jednym z podstawowych problemów warsztatu badaczy organizacji jest nienadążanie naszego myślenia za złożonością i subtelnością zjawisk, które badamy, ostrzega Morgan. Na przykład wiele nieporozumień wynika z bezrefleksyjnego stosowania metafory organizacja—organizm, sugerującej naturalne, niespołeczne pochodzenie organizacji i ich autoteliczny tryb funkcjonowania. Niektórzy badacze, ale nie tylko oni, zdają się zapominać, że mają do czynienia z przenośnią i przypisują organizacjom cechy pozytywistycznie zdefiniowanych organizmów biologicznych, wraz z przynależnym tej retoryce determinizmem. Znane mi są też przypadki dowodzenia twierdzeń w taki sposób, że ponieważ każdy złożony organizm jest wyposażony w sterujący nim mózg, to każda organizacja przez analogię musi mieć swój ośrodek kierowniczy. Tymczasem zjawisko przywództwa jest o wiele bardziej złożone i wymyka się takim prostym analogiom; istnieją wszak organizacje bez przywódców (o meandrach przywództwa i organizacjach bez przywództwa pisze bardzo ciekawie J.C. Ry Nielsen, 1988).

W innym miejscu Morgan odpiera atak Pindera i Bourgeois (1982), którzy wyrażają dość rozpowszechnione wśród funkcjonalistów przekonanie, że metafory zakłamują obraz badanej rzeczywistości, a zatem korzystanie z nich może być szkodliwe. Autorzy traktują metafory jak figury stylistyczne o walorach literackich i nawołują do używania dosłownego języka w naukach o organizacji. Organizacje powinny być porównywane między sobą, przy wykorzystaniu analitycznej taksonomii, nie zaś do zjawisk z innych nauk. Morgan (1983), odpowiadając na ten zarzut, wskazuje na nieporozumienie związane z pojęciem „metafora". Nie chodzi tu bowiem o figurę stylistyczną, lecz o podstawową strukturalną formę ludzkiej percepcji. Ludzie za pomocą metafor doświadczają świata, angażują się weń i rozumieją go. Nie możemy metafory uniknąć, lecz czasem zapominamy o jej metaforycznej naturze i traktujemy ją dosłownie. Wtedy właśnie traci ona najwięcej ze swych walorów poznawczych. Morgan podkreśla, że metafory nie służą jedynie retoryce i są nieuniknione. Natomiast

według McCloskeya (1985) ekonomia jest retoryczna, tak jak wiedza ludzka w ogólności. Ekonomia jest retoryczna także wówczas, gdy przemawia za pomocą liczb i imituje naukę ścisłą — logika formalna może być widziana jako dział retoryki, a nie jej przeciwieństwo. Pozbawiona samorefleksji modernistyczna ekonomia jest jałowa. Nie retoryczny charakter, ale nieświadomość tego charakteru, jest, zdaniem McCloskeya, słabością nauki.

Tabela 3
Metafory szczególnie charakterystyczne dla poszczególnych paradygmatów

Organizacja-Organizm Organizacja-Maszyna Organizacja-Struktura dyssypatywna		Organizacja-System polityczny	
Organizacja- -Mózg	FUNKCJO- NALIZM	RADYKALNY STRUKTURA- LIZM	Organizacja- -Narzędzie władzy
Organizacja- -Teatr Organizacja- -Kultura	PARADYGMAT INTERPRE- TATYWNY	RADYKALNY HUMANIZM	Organizacja- -Więzienie psychiczne Organizacja- -Narzędzie władzy
Organizacja-Świątynia Organizacja-Tekst		Organizacja-Tekst Organizacja-Świątynia	

Źródło: Opracowanie na podstawie Czarniawska-Joerges i Kostera (1994/1995).

Interpretatywne badania organizacji

Jaki jest świat?

Pora zatem na krótką refleksję nad moim sposobem widzenia rzeczywistości i preferowanym sposobem jej opisu, czyli na autorefleksję. Jak wynika z tego, co napisałam wcześniej, takie deklaracje są niezbędne, jeśli pragniemy być uczciwi jako badacze i autorzy tekstów. Pragnę wszak opisać fragment rzeczywistości.

Powinnam zacząć mój opis przede wszystkim od wyjaśnienia, czym dla mnie jest rzeczywistość.

Identyfikuję się z interpretatywnym paradygmatem w naukach społecznych, uważając, że rzeczywistość jest skonstruowana społecznie (Berger i Luckmann, 1966/1983). Innymi słowy, istnieje, być może, rzeczywistość zewnętrzna, obiektywna, lecz nie mamy możliwości jej doświadczania, co najwyżej osiągamy poziom poznania intersubiektywnego[4]. Możemy wierzyć w istnienie konkretnej rzeczywistości, lecz jest to jedynie kwestia wiary, gdyż przekonania tego nie da się potwierdzić. Berger i Luckmann definiują rzeczywistość jako „własność takich zjawisk, którym przyznajemy istnienie niezależnie od naszej woli (nie możemy pozbyć się ich na życzenie)" (tamże, s. 23). Podobnie jak Rorty, jestem przekonana, że na zewnątrz istnieje świat niezależny od mojego umysłu (nie jest to zatem idealistyczny punkt widzenia), lecz nie wierzę w istnienie prawdy na zewnątrz, gdyż ta jest właściwością jedynie ludzkich wypowiedzi (Rorty, 1989).

Wiedza nie jest zatem „pewnością, że dane zjawiska są rzeczywiste oraz że posiadają określone cechy" (tamże, s. 23). Wiedza ma charakter lingwistyczny i jest negocjowana społecznie (Czarniawska-Joerges, 1992b). Poznajemy świat i wymieniamy nasze przekonania między sobą, dochodząc w ten sposób do intersubiektywności. Nasza wiedza jest zatem ostatecznie zawarta w języku i jest nieuchronnie od języka zależna (Rorty, 1989; Czarniawska-Joerges, 1992b). Nauka może być widziana jako konwersacja (Rorty, 1980/1994; McCloskey, 1985)[5], a teorie jako narzędzia tej konwersacji, upraszczające ją przez „narzucanie spójności i stabilności na negocjowane interpretacje" (Czarniawska-Joerges, 1992b, s. 5).

Czarniawska-Joerges proponuje podział teorii organizacji na dwie kategorie: teorie kontekstu i teorie zjawiska. Teoria kontekstu jest koncepcją społeczeństwa, nie zaś zestawem testowalnych propozycji. Teoria zjawiska w badaniach interpretatywnych obejmuje raczej idiograficzny opis zjawisk społecznych niż formułowanie praw nomotetycznych. Żadne zjawisko nie powtarza się dwukrotnie w identyczny sposób, bo czas, osoba obserwująca i przestrzeń zmieniają się. Weryfikacja czy falsyfikacja twierdzeń nie

jest możliwa ani też pożądana. Teoria zjawiska może jednak być w praktyce poddana uogólniającej interpretacji. Badacz korzysta z teorii, odnosząc ją do innego zjawiska, porównuje i wyjaśnia[6].

Kierunek przyjmujący taki punkt widzenia w naukach społecznych (i w teorii organizacji) zwany jest *konstruktywizmem społecznym*. Ideę konstruktywizmu bardzo trafnie oddał Kleppest[7], mówiąc, że nasz świat nie ma żadnego sensu, to my musimy nadać mu sens. Świat jest konstruowany i dekonstruowany społecznie przez używanie symboli, za pomocą których ludzie tworzą sens i znaczenia (Berger i Luckmann, 1966/1983). Etykiety, które przydajemy zjawiskom, same w sobie nie istnieją i nic nie znaczą. Konstruktywiści/symboliści interesują się zatem szczególnie *procesami*, sposobem, w jaki ludzie tworzą i nadają sens swoim działaniom. Bardziej niż rezultat interesuje ich proces (rezultat jest jedynie ogniwem procesu), a fakty społeczne nie istnieją, przybierają jedynie formę artefaktów, uprawomocnianych przez zbiór symboli. „Czym byłoby przedsiębiorstwo, gdyby nagle wszyscy ludzie zdecydowali się nie przyjść do pracy?" — zastanawia się Czarniawska-Joerges (1992c) i odpowiada — „starym budynkiem fabrycznym". Straciłoby wówczas swoje znaczenie jako przedsiębiorstwo, przestałoby być organizacją.

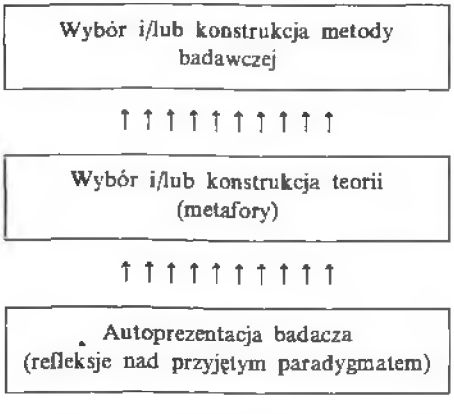
„Być organizacją" oznacza zatem raczej „dziać się organizacją", czyli ma sens tylko w kontekście tego, co robią ludzie[8]. Podobnie, znajomy historyk opowiadał mi, jak wiele radości dostarcza archeologom interpretacja starożytnych znalezisk. Naukowcy, nie mogąc znaleźć innego wytłumaczenia przeznaczenia danego przedmiotu, często w przypływie ostatecznej desperacji klasyfikują go jako naczynie rytualne lub posążek kultowy. Po wielu latach odnajduje się starożytny tekst, z którego wynika, że rzekome naczynie rytualne było elementem wyposażenia łazienki. Zatem nawet przedmioty nie „mówią same za siebie".

Jak opisać świat organizacji? Epistemologia i metoda

Świat w ujęciu konstruktywistów można opisać idiograficznie. Jak pisze Czarniawska-Joerges (1992b), pierwszym krokiem w stu-

diach interpretatywnych[9] powinno być zawsze wyartykułowanie filozoficznego i moralnego wyboru światopoglądu. W dalszej kolejności następuje wybór i/lub konstrukcja teorii, które są odpowiednie dla badanego zjawiska. Ostatni etap związany jest z metodologią i polega na wyborze i/lub konstrukcji odpowiedniej metody, zgodnej z podstawowymi założeniami i adekwatnej dla teorii, która ma być skonstruowana (tab. 4). Język opisu jest ważny, możemy świadomie zdecydować się na wybór słów lub liczb, które też są rodzajem języka. Interpretatywista zwraca uwagę na to, że liczby, podobnie jak przedmioty, nie mówią „same za siebie", trzeba im nadać znaczenia za pomocą słów. Jest to więc język, ale ułomny, wymagający wsparcia języka potocznego, a nie język lepszy, bo nie stwarzający nieporozumień. W związku z tym podział na badania ilościowe i jakościowe staje się całkowicie nieistotny. Praca badacza jest pracą tłumacza — obserwuje/uczestniczy w rzeczywistości, która go interesuje i interpretuje ją jak tekst należący do innych tekstów, materialny ślad konwersacji, która miała miejsce[10].

Tabela 4
Główne etapy procesu badawczego w badaniach interpretatywnych



Źródło: Opracowanie na podstawie Czarniawska-Joerges (1992b).

Organizacje, twory społeczne, bada się tłumacząc je, znajdując i objaśniając sposoby, w jaki są tworzone (Czarniawska-Joerges, 1992d). Pomocą w osiągnięciu tego celu jest antropologiczne nastawienie badacza (Czarniawska-Joerges, 1992c), szczególna gotowość umysłu i serca. Z jednej strony, oznacza to otwartość na nowe rzeczywistości i znaczenia, a z drugiej — ciągłą potrzebę problematyzowania, odmowy przyjmowania czegokolwiek za pewnik, rzecz oczywistą i znajomą. Badaczowi potrzebna jest zatem ciekawość poznawcza, owa zdolność do zadziwienia się światem; nawet jeśli jest to świat codzienny, badacz nastawiony antropologicznie będzie patrzył na niego jak na coś ciekawego, będącego intelektualnym wyzwaniem, podobnie jak dziecko, które nieustannie zadaje dorosłym irytujące ich często pytanie: dlaczego? Tak właśnie sens antropologii widzą Latour i Woolgar (1979/1986, s. 29), pisząc o:

> wadze ujmowania w nawias [*bracketing*] poczucia, że obiekt naszych badań jest znajomy. Uważamy za pouczające, by postrzegać jako obce właśnie te aspekty badanego zjawiska, które przyjmowaliśmy jako oczywiste.

Przykładem takich antropologicznych badań organizacji mogą być dwie bardzo interesujące pozycje: *Engineering culture* (*Kultura inżynierska/inżynieria kulturowa*) Gideona Kundy (1992) oraz *Fast food, fast talk* (*Szybki posiłek, szybka mowa*) Robin Leidner (1993). Autorzy opisują życie codzienne znanych organizacji, w których spędzili dużo czasu prowadząc pełne badania antropologiczne. Pisząc o codzienności, autorzy czynią to w sposób niezwykle interesujący. Czytelnik *Fast food...*, ma wrażenie, iż uczestniczy w wyprawie do świata McDonalda i Combined Insurance w celu lepszego zrozumienia sensu funkcjonowania tych organizacji. Podobnie lektura *Engineering culture* pozwala poczuć się jeśli nie wirtualnym uczestnikiem, to czynnym obserwatorem firmy występującej pod kryptonimem Tech. Autor żywo i dokładnie opisuje codzienność pracy w firmie i wciąga czytelnika w rozważania na temat sensu pracy, a nawet życia w tego typu kulturze organizacyjnej.

Jak wynika z powyższego wywodu, konstruktywiści nie wierzą w *episteme* w nauce, opierając się na tak pogardzanej przez pozytywistów *doxa*[11]. Zamiast o epistemologii, powinniśmy mówić o doksologii, co byłoby przejawem większej pokory naukowców nie będących przecież demiurgami, istniejącymi poza światem społecznym, ani też nie mających właściwości doświadczania czegoś, co wykracza poza możliwości ludzkiego poznania[12].

Interpretatywne badania organizacji przyjmują najczęściej metodologiczną postać studium przypadku (*case study*), studium wycinkowego, czyli „widoku z okna" (*window study*) (Czarniawska-Joerges, 1992b) lub też krytycznej analizy kulturowej (Denzin, 1992). We wszystkich trzech przypadkach akcent kładziony jest raczej na procesy niż na struktury (proces tworzenia jest bardziej interesujący dla badacza niż rezultaty procesu, które po prostu są nieodłączną jego częścią). Podejście jest pragmatyczne — formalne reguły nie są przestrzegane w sposób kategoryczny. Ścisłe przestrzeganie reguł postępowania utrudnia proces badawczy, bo za cenę bezpieczeństwa psychologicznego („postępuję właściwie, bo trzymam się reguł") poświęca się cel badań. Cel jest zatem stawiany na pierwszym miejscu. Badacze chcąc uzyskać wiedzę istotną i interesującą, będą dążyć do tego, by odzwierciedlić dynamikę, tworzenie się znaczeń. Badania będą zatem raczej diachroniczne, niezależnie od tego, czy przyjmą postać studium przypadku, studium wycinkowego czy też krytycznej analizy kulturowej. *Studium przypadku* jest, według Czarniawskiej-Joerges, (1992b, s. 8):

> badaniem rozwoju danego zjawiska. Proces bądź ognisko jest wybrane przez badacza, rama czasowa wykracza poza decyzję (choć oczywiście badanie może być ukończone zanim przypadek dobiegnie do końca; jednakże z wyraźną świadomością, że przypadek nadal trwa).

Czarniawska-Joerges wyróżnia dwa rodzaje studiów przypadku: retrospektywny (badanie historyczne, skoncentrowane na przeszłości) i prospektywne (badanie aktualnych zdarzeń i ich rozwoju). Studium retrospektywne nie polega na poszukiwaniu praw-

dy o przeszłości, bada się przeszłość z punktu widzenia teraźniejszości, a więc dokonuje się reinterpretacji. W tym sensie studium retrospektywne jest również zakotwiczone w teraźniejszości, podobnie jak prospektywne w przeszłości (konstrukcja znaczeń jest zawsze historyczna, gdyż opiera się na tym, co było). Różnica polega na tym, ze studium retrospektywne koncentruje się na konstrukcji minionych zdarzeń, podczas gdy studium prospektywne dotyczy bieżących procesów. Przykłady prospektywnego studium przypadku zawierają wspomniane już prace Kundy (1992) i Leidner (1993). Interesującym restrospektywnym (i zarazem fikcyjnym) studium organizacji jest fragment książki *Pachnidło* Patricka Süskinda (1985/1990) poświęcony opisowi pracy w osiemnastowiecznym warsztacie perfumiarskim Giuseppe Baldiniego. Opis fikcyjnej firmy został oparty na badaniach historycznych autora i dlatego sposób jej funkcjonowania wydaje się prawdopodobny. Ale, choć realistyczny i autentyczny, jest jednak tylko reintepretacją tego, co minęło, z punktu widzenia czasu, który upłynął.

Studium wycinkowe polega na otwarciu przez badacza arbitralnego „okna" i opisie tego, co można przez nie zobaczyć.

> Są to procesy negocjowane przez aktorów — co jest centralne, ważne, nowe, co jest rutyną itp. Studium wycinkowe może przeobrazić się w studium przypadku (kiedy badacz decyduje się na opuszczenie okna i podążenie za biegiem wydarzeń) lub w serię mini-studiów przypadku (Czarniawska-Joerges, 1992b, s. 9).

Przykładem studium wycinkowego może być książka *Kto tu wpuścił dziennikarzy* (1981). Autorzy-reporterzy „otworzyli okno" w szczególnie ciekawym momencie najnowszej historii Polski (gdański sierpień 1980 roku). Przeprowadzili rozmowy z dziennikarzami, będącymi świadkami tamtych zdarzeń (w sumie 41 rozmów), niemal równocześnie z samymi wydarzeniami (od września 1980 do maja 1981 r.). Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, reprezentowały różne postawy i opcje polityczne, często inaczej interpretowały wydarzenia i miały różne wspomnienia.

W książce, która nie jest pracą naukową, widać wyraźnie charakterystyczne cechy studium wycinkowego: wyrywkowość, równoległość, możliwość kontynuacji studium w postaci jednego lub więcej studiów przypadku.

Badania interpretatywne organizacji mogą być zarówno badaniami terenowymi (tak jest zazwyczaj), jak i badaniami literatury. W obu przypadkach badacz traktuje zebrane informacje jako tekst (pierwotny i wtórny) będący śladem aktualnej lub przeszłej konwersacji. Jego zadaniem jest dokonanie interpretacji tekstu, zrozumienie i zintegrowanie doświadczeń w sposób całościowy (holistyczny).

> Praktycy i doradcy (konsultanci) zajmują się pisaniem tekstów i tworzeniem dzieł. Rolą badacza jest interpretacja tych tekstów (choć to wymaga stworzenia jeszcze jednego tekstu). Oni tworzą światy; my sprawdzamy ich konstrukcję (choć to wymaga konstrukcji jeszcze jednego świata) (Czarniawska-Joerges, jw., s. 13).

Krytyczna analiza kulturowa obejmuje zazwyczaj badania środków masowego przekazu (teksty wtórne), a więc audycji telewizyjnych lub radiowych, filmów, prasy itd. Nakierowana jest przede wszystkim na badanie tych elementów kultury, które są nieświadome, nieintencjonalne, podejmuje problematykę

> jak historia, którą tworzą ludzie i którą przeżywają spontanicznie, jest zdeterminowana przez struktury znaczeń, których sami nie wybrali dla siebie (Denzin, 1992, s. 74).

Analiza kulturowa, związana przede wszystkim z interakcjonizmem kulturowym, opiera się na założeniu, że w nowożytnym świecie środki masowego przekazu odgrywają szczególną rolę w tworzeniu i interpretowaniu znaczeń. Zmieniły one relację człowieka z rzeczywistością, którą autorytatywnie reprezentują. Opowieść środków masowego przekazu jest obecnie jednym z bardzo ważnych ogniw procesu konstrukcji kultury, a także od-

twarzania oficjalnej ideologii. Badacz analizuje teksty pisane, np. artykuły prasowe i wirtualne, np. seriale telewizyjne, i interpretuje je z punktu widzenia znaczeń w nich zawartych, znaczeń, które bywają ukryte w tym sensie, że tekst „robi" raczej niż „mówi" pewne rzeczy z czytelnikiem.

> Odczyt tekstualny próbuje ukazać, jak poszczególne teksty tworzą swoje specyficzne wizerunki podmiotów i ich doświadczeń. Te odczyty próbują poddać analizie strategie snucia opowieści—pisania, które strukturalizują sposób traktowania tekstu i autora w tekście, jego/jej obecności i doświadczeń życiowych, rzeczywistości i jej odzwierciedlenia, podmiotu i intencjonalności. Są to *explicite* krytyczne odczyty... (tamże, s. 82).

Badacz podejmujący się krytycznej analizy kultury może też oprócz badania tekstów studiować sposób odbioru tychże tekstów przez czytelników. Na ogół jest to badanie tzw. momentów epifanicznych, tj. szczególnie ważnych, przełomowych chwil w życiu, gdy dana osoba kierowała się odebranym z mediów przekazem. Badacz może być też zainteresowany „zbieraniem reakcji" na teksty, tj. analizą sposobu, w jaki czytelnicy je odbierają. Przede wszystkim badacza interesuje poziom odbioru — czy czytelnicy odczytują tekst dosłownie, naiwnie, czy też są, używając terminologii Umberto Eco, czytelnikami semiotycznymi, samodzielnie interpretującymi teksty na poziomie strategii przekazywania znaczeń/ideologii.

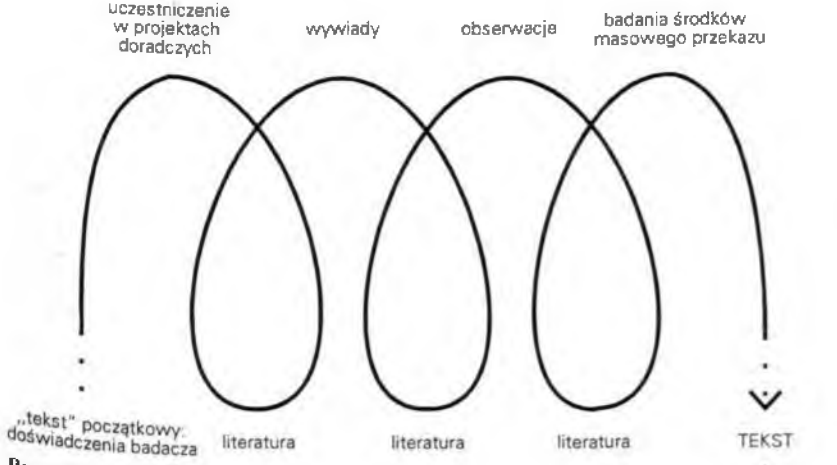
Przykładem krytycznej analizy kulturowej jest studium *Television culture* Johna Fiske'a (1987), poświęcone znaczeniom przekazu telewizyjnego we współczesnym społeczeństwie amerykańskim. Badacz poddaje wnikliwej analizie poszczególne programy i cykle, zastanawia się nad tym, jak intencjonalnie mają być odbierane, tj. interpretowane przez widza, co faktycznie dają widzowi i jak przyczyniają się do konstrukcji codziennej rzeczywistości. Autor zastanawia się, kto jest autorem telewizyjnych tekstów i jakie konsekwencje kulturowe mają ich stereotypowe interpretacje.

Ogólne uwagi o metodzie

Niniejsza praca jest studium interpretatywnym (diachronicznym), zbiorem studiów przypadku i studiów wycinkowych, a także wykorzystującym krytyczną analizę kulturową. Studia przypadku są zarówno retrospektywne, jak i prospektywne. Przedmiotem badań są (rozdziały drugi i trzeci) typowe polskie przedsiębiorstwo i role społeczne polskiego kierownika z epoki komunizmu. W rozdziałach czwartym i piątym przechodzę do badania aktualnych procesów konstrukcji rzeczywistości — przedsiębiorstwa i roli kierownika/menedżera. Badania retrospektywne podjęte zostały w celu lepszego zrozumienia aktualnych procesów tworzenia rzeczywistości.

Praca jest zatem oparta na pewnej odmianie badań indukcyjnych, jednak nie są to klasyczne badania tego typu[13]. Dane, które zbierałam (zgadzam się z Laingiem, który proponuje raczej nazywać je „schwytanymi"), pochodzą z różnego rodzaju tekstów: napisanych przez innych autorów, badaczy i fachowców, oraz tekstów—rozmów, które sama przeprowadzałam i tekstów—sytuacji, które obserwowałam i w których uczestniczyłam. Wszystkie te teksty zbierałam i interpretowałam nie jednocześnie, lecz cyklicznie, porównując je między sobą.

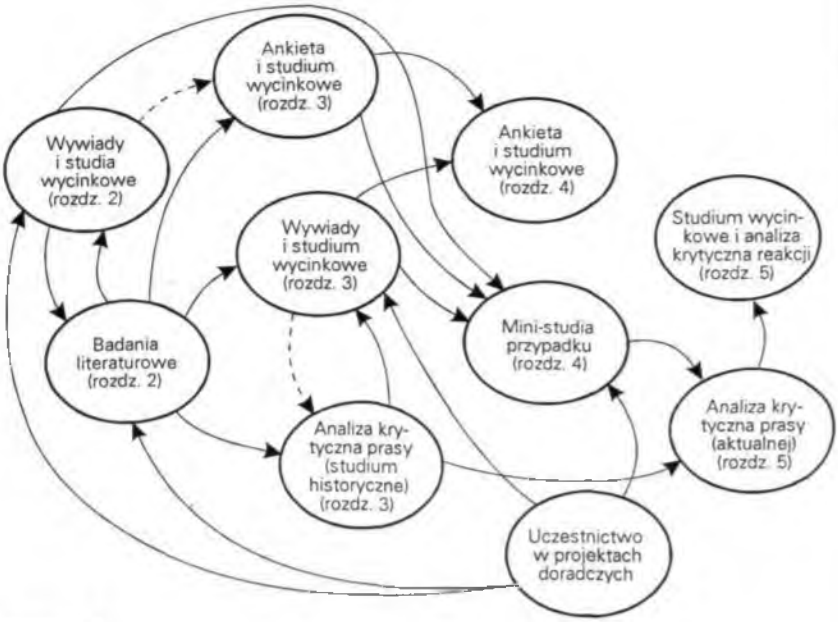
Jeśli można mówić o kolejności dodawania kolejnych typów tekstów, to jednymi z pierwszych były moje doświadczenia jako doradcy organizacyjnego, uczestniczącego w wielu długotrwałych projektach restrukturyzacyjnych (najkrótszy trwał dwa miesiące, najdłuższy — około roku intensywnych kontaktów z przedsiębiorstwem). Następnie badałam teksty innych autorów, potem przeprowadziłam wywiady i inne badania wycinkowe (np. obserwacja). Przeprowadziłam krytyczną analizę kulturową tekstów historycznych (prasa z różnych okresów komunizmu) i aktualnych (prasa współczesna). Cały czas zastanawiałam się nad znaczeniem tego, czego się dowiedziałam, ciągle starałam się sprawdzać, czy moja wizja rzeczywistości jest już satysfakcjonująca z punktu widzenia badacza poszukującego zrozumienia. Jeśli tak — zrozumienie stawało się pełniejsze. Jeśli nie — rozpoczynałam cały



Rysunek 1
Proces badawczy jako cykl interpretacji

cykl badania tekstów od nowa, aż osiągnęłam satysfakcjonujący mnie z tego punktu widzenia rezultat[14]. Na rys. 1 przedstawiłam swój proces badawczy[15].

Praca jest przede wszystkim próbą syntezy, całościowego zrozumienia aktualnego kontekstu organizowania i możliwości, które zawiera w sobie teraźniejszość. Nie będzie tu jednak mowy o przewidywanej przyszłości, gdyż jako konstruktywista nie wierzę w projektowanie relacji przyczynowo-skutkowych, ponieważ takie relacje są sposobem wprowadzania sensu i porządku do zdarzeń, które zachodzą lub zajdą. Snucie tego typu przemyśleń uważam za spekulacje, które im bardziej są naukowo podbudowane, tym rzadziej się sprawdzają. Tylko intuicyjne, wieszcze przepowiednie, publikowane w formie literatury pięknej lub publicystyki, niekiedy się sprawdzają. I to głównie dlatego, że autor był stosunkowo słabo zsocjalizowany — autor-wieszcz wyprzedzał swoją epokę, czyli miał inne doświadczenia i inne im przydawał znaczenia niż większość jego współczesnych. Jeśli więc w ogóle będzie tu mowa o przyszłości, to tylko jako o pewnym potencjale, który zawiera w sobie teraźniejszość (i przeszłość). Na rys. 2 przedstawiam w ogromnym uproszczeniu metodologię pracy.



Rysunek 2
Ogólny szkic metodologii pracy

Czy warto rozstawać się z mitem funkcjonalizmu?

Czy teoria organizacji jest nauką praktyczną?

Teoria organizacji jest nauką młodą, jednak ma już za sobą wiele lat dość interesującego rozwoju. Przyszedł czas refleksji i rozważań nad naszym początkowym entuzjazmem i celami, które sobie, jako dziedzina nauki, wytyczyliśmy[16]. Jak pisze Czarniawska-Joerges (1994a), wszystkie nauki, filozofia, socjologia, teoria organizacji, na początku swego istnienia obiecywały rozwiązanie wszelkich praktycznych problemów. Filozofia, zgodnie z obietnicami Platona, miała pomóc Atenom pokonać Spartę, a także doradzić Ateńczykom, jak mają wychowywać swoich synów. Podobną rolę praktycznego doradcy miała pełnić socjo-

logia, według słów Durkheima. Do tej listy możemy dodać pedagogikę, ekonomię, psychologię itd., nie wyłączając, rzecz jasna, teorii organizacji. Ta ostatnia do dziś pozostaje pod wpływem mitu swej praktycznej roli w społeczeństwie, choć ostatnio coraz częściej podnoszą się głosy kwestionujące takie jej widzenie[17]. Początki rozwoju dyscypliny były, istotnie, silnie skoncentrowane na rozwiązywaniu problemów praktyki, żeby wspomnieć zarówno *scientific management*, jak i *human relations*, kierunki przesycone praktycznymi zaleceniami, zasadami zarządzania, niekiedy bardziej przypominającymi projekty doradcze niż dzieła naukowe. Jak pisze Czarniawska-Joerges (1994a, s. 16),

> ta rola „lekarzy przedsiębiorstw" została później rozwinięta, w szczególności w ramach Tavistock Institute, który otrzymał fundusze od rządu brytyjskiego po to, by pomagać wszystkim potrzebującym tego przedsiębiorstwom Wielkiej Brytanii. Jednocześnie zarządzanie (*Business Administration*) zaczęło się rozwijać jako dyscyplina akademicka, z własnymi doktorami i profesorami, a stare dobre szkoły handlowe zaczęto przedstawiać w języku angielskim jako *school of economics*.

Od tego czasu minęło sporo lat, badacze historycznie związani z różnymi paradygmatami stawiali sobie cele odmienne od tych, które przyświecają badaczom współczesnym. Teoria organizacji zaczęła się stawać coraz bardziej poważną i ambitną dyscypliną akademicką, nie porzucając jednak całkiem marzeń o praktycyzmie. „Czy to znaczy, ze wszystkie obietnice były hipokryzją, sposobem uzyskania prawomocności na podstawie fałszywych przesłanek?", zapytuje Czarniawska-Joerges (tamże, s. 16) i odpowiada: „Owszem, był to sposób na uprawomocnienie, lecz nie wynikające z hipokryzji. Obietnice, które w początkach swego istnienia składały teoria organizacji, filozofia, socjologia i inne dyscypliny naukowe, wynikały z naiwności i entuzjazmu, charakterystycznych dla nowo powstających dziedzin. Obecnie, konkluduje autorka, problem jest redefiniowany. Badania naukowe w dziedzinie teorii organizacji nie są imitacją praktyki, a teoria nie jest jej odzwierciedleniem. Zajmujemy się własnym rodzajem praktyki, a więc badaniami

i kształceniem, a jej produktami są teoria i refleksja. „Jako teoretycy powinniśmy mówić o tym, czego praktycy sami by nigdy nie pomyśleli, a nie o tym, co oni sami potrafią lepiej" (tamże, s. 17).

Astley i Zammuto (1992) podobnie widzą rolę nauki i praktyki. Są one wzajemnie od siebie zależne, choć na wpół autonomiczne, cechujące się własnymi „grami językowymi". Gry językowe autorzy rozumieją, za Wittgensteinem, jako dyskurs[18] — znaczenie słów nie wywodzi się z działań ani przedmiotów, lecz z historycznego kontekstu gry językowej, w której są używane[19]. Badacze nie są inżynierami oferującymi praktyce rozwiązania jej problemów, lecz proponują język koncepcji i symboli, które mogą być wykorzystane w dyskursie praktyki. Język ten nie musi być precyzyjny. Autorzy zwracają uwagę, że lingwistyczna wieloznaczność korzystnie wpływa na potencjał twórczy, zwiększa atrakcyjność teorii, gdyż dzięki wieloznaczności teoria może być odniesiona do większej liczby zjawisk. Co więcej, w naukach społecznych wieloznaczność jest nieunikniona, jeśli chcemy by nasz dyskurs miał znaczenie praktyczne, tj. mógł być odczytany przez innych aktorów, w innych sytuacjach. Zjawiska społeczne są bowiem jednokrotne. Na przykład język, którego używali starzy mistrzowie, tacy jak Aleksy Wakar i Ludwig Wittgenstein, jest językiem literackim, pełnym metafor, często mało precyzyjnym. Dawni wielcy autorzy rzadko powoływali się na innych autorów, a nawet niekiedy głośno powątpiewali w konieczność stosowania procedury, która „rwała" płynność słowa (por. Rombach, 1994).

Co w takim razie tworzy pozytywistycznie zorientowana nauka — zapytują Astley i Zammuto (1992). I odpowiadają za Mitroffem — nie tworzy obiektywności, lecz jej złudzenie.

> Rygorystyczna obserwacja, pomiary i analiza, które charakteryzują takie metodologie, produkują falsyfikowalne lub powtarzalne rezultaty, dając złudzenie, iż wiedza jest obiektywna, podczas gdy w rzeczywistości jest ona produktem intersubiektywnie zaakceptowanego protokołu badań. Nawet matematyczne i statystyczne protokoły są „retorycznymi" narzędziami, sposobami perswazji naukowej, aby skłonić publiczność do przyjęcia subiektywnego światopoglądu (tamże, s. 448–449).

Badania empiryczne są rodzajem opowieści (choć specyficznym). Dane są zawsze zależne od teorii, a badania empiryczne ilustrują raczej niż potwierdzają teorie, które obrazują. Rola nauki organizacji nie polega także na dostarczaniu nowej wiedzy praktykom; oferuje raczej zrozumienie tego, co jest już znane, a na planie symbolicznym może być używane przez menedżerów dla legitymizacji ich działań. „Nauka organizacji (...) nie dostarcza menedżerom narzędzi czy technik; dostarcza im konceptualnego i symbolicznego języka" (tamże, s. 454). Zadaniem nauki staje się zwiększenie tegoż symbolicznego i konceptualnego repertuaru, kształtowanie percepcji i zrozumienia.

W eseju poświęconym językowi w teorii organizacji Sandelands i Drazin (1989) wskazują na nieadekwatność najbardziej obecnie rozpowszechnionego języka w tej dyscyplinie nauki. Takie czasowniki, jak „kształtować", „wybierać", „determinować", wprowadzają w błąd i narzucają nam niewłaściwe metafory. Czasowniki te mają logiczną formę dokonania, koncentrują uwagę na stanach, które są rezultatem działań. Tymczasem stany te zyskują swe znaczenie *ex post*. Dopiero po fakcie zdobycia znaczących udziałów w rynku przez przedsiębiorstwo mówimy o wyborze strategicznym lub selekcji, która była przyczyną sukcesu. Zarówno teza o egzogenezie (selekcja otoczenia), jak i endogenezie (wybór strategiczny) ma podobne, kruche podstawy lingwistyczne. Autorzy proponują szersze wykorzystanie języka procesów, koncentrację na działaniu, dochodzeniu do stanów, bez tłumaczenia go samymi stanami, które mają być jego efektem. Język może wprowadzać w błąd i sprawiać, że zamiast opisywać to, czego doświadczamy, produkujemy samospełniające się przepowiednie[20].

Teoria organizacji nie jest zatem dyscypliną praktyczną. Sugerowanie czegoś innego wprowadza w błąd, a od czasu Fredericka Taylora i Mary Follet[21] wiele się wydarzyło i nie jesteśmy już raczkującą dziedziną, której wybacza się jej entuzjazm. Naszym zadaniem jest oferowanie praktyce symboli, języka, materiału do refleksji. Możemy przy tym przestać się łudzić, że „nie ma nic tak praktycznego, jak dobra teoria". Ten słynny epigram Kurta Lewina jest bardzo atrakcyjny, lecz nie odpowiada rzeczywistości.

Sandelands (1990, s. 259) w swoim eseju poświęconym relacji między praktyką a teorią konkluduje: „Nie ma nic szczególnie praktycznego w teorii (lecz może być rzeczą pożyteczną mieć ją w zanadrzu)". Różnice między teorią a praktyką, które ukazuje Sandelands w swoim historycznym przeglądzie teorii organizacji mających aspiracje do pragmatyzmu, są fundamentalne i nie zniwelują ich ani operacjonalizacja, ani metody eksperymentalne. Teoria jest abstrakcją pojęciową pochodzącą z doświadczenia (uogólnienie przypadków szczególnych), podczas gdy praktyka jest uszczególnianiem, wyborem konkretnych przypadków. Są to dwa języki. Można wprawdzie przełożyć jeden język na drugi, ale w każdym przypadku tłumaczenie jest w takim samym lub nawet większym stopniu tworzeniem nowego tekstu niż kopiowaniem starego.

Wiedza i świat po modernizmie

Świat wkracza w nową epokę[22], postmodernistyczną, ponowożytną (Bauman, 1992) lub — jak chce Giddens (1991) — późnej nowoczesności (*late modernity*). Giddens charakteryzuje ją niezwykle trafnie w książce *Modernity and self-identity* (*Nowoczesność i samotożsamość*).

Po pierwsze, nastąpiło oddzielenie czasu i przestrzeni, co oznacza, że ludzie komunikują się ze sobą pokonując duże odległości czasowe i przestrzenne. Czas i przestrzeń nie tylko zostały pozbawione wzajemnych odniesień, ale są wyabstrahowane (uniwersalne systemy czasowe), co prowadzi do zasadniczych transformacji relacji międzyludzkich. Do życia społecznego wprowadzony został w ten sposób ogromny dynamizm, który rozerwał więzi łączące je z tradycją.

Po drugie, dla epoki późnego modernizmu charakterystyczne są mechanizmy oderwania od kontekstu (*disembedding mechanisms*), możliwe dzięki doskonaleniu systemów abstrakcyjnych: symboliczne znaki (*tokens*) i systemy eksperckie (np. zmienne kursy walut). Mechanizmy te oddzielają interakcje od kontekstu lokalnego. Znaki symboliczne, czyli środki wymiany, mają standar-

dową wartość, a zatem są wymienialne ponad kontekstami (np. pieniądz), ujmują w nawias czas (np. kredyt) i przestrzeń (np. transakcje między osobami, które nigdy fizycznie się nie spotkały). Systemy eksperckie odgrywają podobną rolę, definiując istotną wiedzę techniczną niezależnie od korzystających z nich praktyków i klientów. Systemy eksperckie przenikają całe współczesne życie, a ich funkcjonowanie opiera się na nie zawsze świadomym zaufaniu.

Po trzecie, późną nowożytność cechuje wewnętrzna refleksyjność (*intristic reflexivity*), czyli „standaryzacja wykorzystania wiedzy na temat okoliczności życia społecznego, jako elementu składowego jego organizacji i transformacji" (tamże, s. 20). Późna nowoczesność jest otwarta na ciągłe korekty większości aspektów życia społecznego i relacji materialnych z naturą w świetle nowych informacji czy wiedzy. Traktowana w ten sposób informacja jest podstawowym elementem współczesnych instytucji.

Dojrzewaniu epoki późnej nowożytności lub przechodzeniu w epokę ponowożytną towarzyszy — we wszystkich dziedzinach sztuki i nauki — prąd, kierunek czy, jak chcą niektórzy, sieć (*network*) zwana postmodernizmem[23]:

> Postmodernizm jest nazwą pewnego myślenia o świecie. Oddziaływanie tego myślenia nie ogranicza się do wewnętrznych problemów filozofii. Obejmuje sztukę (według niektórych wszystko zaczęło się od architektury) i naukę; jako dynamiczny zespół określonych pojęć i wartości opisuje nie tylko profesjonalne i elitarne zarazem opiniotwórcze sfery kultury współczesnej, lecz chce być również perspektywą pozwalającą wyjaśnić to wszystko, co składa się na tak zwaną kulturę masową. Postmodernizm oznacza więc z jednej strony specyficzną, nie pozbawioną ambicji eksplanacyjnych, refleksję nad współczesnością, z drugiej natomiast — wyraża charakterystyczne rysy postawy wobec świata zajmowanej przez człowieka końca wieku dwudziestego (Kubicki, 1993, s. 155).

W swoim słynnym raporcie na temat stanu wiedzy Lyotard (1979/1987) definiuje postmodernizm jako *nieufność wobec metaopowieści*, zwątpienie naukowców (a także innych uczestników

ponowożytnych społeczeństw) w filozoficzne podwaliny nowożytnej nauki. Nowoczesność używała metaopowieści (wielkich opowieści, *grand narrative*), takich jak dialektyka Ducha, emancypacja przez racjonalność czy tworzenie bogactwa dla uprawomocnienia nauki.

> Jeśli metaopowieść implikująca filozofię historii jest wykorzystywana dla uprawomocnienia wiedzy, stawiane są pytania dotyczące istotności instytucji kontrolujących więzi społeczne — one także muszą zyskać prawomocność. Tak oto sprawiedliwość jest przekształcona w wielką opowieść w ten sam sposób, co prawda (Lyotard, tamże, XXIV).

W szczególności nauka nowożytna szukała uprawomocnienia w dwóch metaopowieściach: o emancypacji ludzkości przez wiedzę (np. wyzwoleniu od przesądów) i o postępie (cywilizacji, nauki, społeczeństwa itd.). Transfer wiedzy dokonywał się w sposób elitarny, otrzymywały ją grupy społeczne zdolne, by prowadzić resztę społeczeństwa ku emancypacji. Wiedza, przez wielkie „W", traktowana była przy tym jako cel i sens sam w sobie (którego pochodną miała być emancypacja ludzkości).

Lyotard ukazuje, w jaki sposób stan wiedzy zostaje zmieniony, gdy społeczeństwa i kultury wchodzą w nową epokę — postmodernistyczną (kulturowo) i postindustrialną (gospodarczo). Następuje uzewnętrznienie wiedzy w stosunku do osoby, która ją posiada. Wiedza staje się dobrem użytkowym, jest sprzedawana i kupowana. Zarazem staje się ona głównym narzędziem globalnej konkurencji o władzę[24]. Nieufność wobec metaopowieści odbiera wiedzy status celu samego w sobie. Przestaje być własnością elit, a jej transfer obejmuje „graczy zdolnych do akceptowalnej realizacji swoich ról w ramach pragmatycznych pozycji wymaganych przez instytucje" (tamże, s. 48). Powszechny staje się interdyscyplinarny transfer wiedzy; zdobywający wiedzę jednocześnie nabywają umiejętność łączenia ze sobą jej obszarów. Następuje przy tym zerwanie z metaopowieściami, a także z metafizyką, wyrazicielką „nieznośnej ciężkości bytu" (Mizińska, 1992). Kołakowski (1988/1990) pisze o filozofii, że od wieków utwierdzała swoją

prawomocność, zadając pytania i odpowiadając na nie: jak odróżnić rzeczywiste od nierzeczywistego, prawdę od fałszu, dobro od zła. Obecnie pora uświadomić sobie, że na żadne z tych pytań nie udzielono satysfakcjonującej odpowiedzi — albo nadal pozostają kontrowersyjne, albo zostały „dekretem filozofów unieważnione" (tamże, s. 7). Jaka ma być zatem nauka po modernizmie?

Postmodernistyczna nauka, zdaniem Lyotarda (jw.), jest poszukiwaniem niestabilności, ponownym dostrzeżeniem (i docenieniem) paradoksów. Czarniawska-Joerges (1992e) pisze o wiedzy narracyjnej w naukach społecznych i teorii organizacji, wiedzy nie stroniącej od paradoksów i zorientowanej nie na predykcję czy kontrolę, lecz na wzrost zrozumienia. „Wiedza ma charakter idiograficzny — próby nomotetycznego opisu świata ludzkiego są daremne" (tamże, s. 11), ponieważ w rzeczywistości społecznej nie występują proste relacje przyczynowo-skutkowe, zjawiska społeczne są przedeterminowane — każdy skutek ma wiele przyczyn, żadna z nich nie jest decydująca[25]. Co więcej, nie istnieją badania naukowe wolne od wartościowania, nawet jeśli pozytywizm przez wiele lat stawiał ten ideał na piedestale (i naukę wraz z nim). Nauka wolna od wartościowania pozostaje nadal ideałem i kwestią wiary (niemal religijnej, choć potencjalnie szkodliwej, gdyż zaciemnia naszą percepcję i zubaża ją, jak każdy dogmatyzm).

Opowieść jest zwykle sekwencyjnym przytaczaniem wydarzeń, na ogół w kolejności chronologicznej, gdzie chronologia sugeruje pewną przyczynowość (Czarniawska-Joerges, 1994c). Wiedza logo-naukowa (oparta na logice formalnej, modernistyczna) wymaga dowodów w kategoriach prawdy i fałszu, natomiast wiedza narracyjna (postmodernistyczna, oparta na opowieściach) nabiera znaczenia w trakcie opowiadania. Autorka wyróżnia, za Latourem, dwa wymiary tworzenia tekstów: syntagmatyczny, oparty na skojarzeniach, i paradygmatyczny, oparty na substytucji (abstrahowaniu, uogólnianiu przypadków szczegółowych w ogólne modele).

Wiedza syntagmatyczna dodaje nowe zdarzenia, modernistyczna wiedza naukowa uogólnia je w jedno abstrakcyjne pojęcie. Tekst syntagmatyczny korzysta z metonimii (zastępowanie nazwy rzeczy przez nazwę innej, lecz zbliżonej stosunkiem przyczyny do

skutku, części do całości itd.), a paradygmatyczny bazuje na metaforze. Modernistyczna nauka korzysta zarówno z metafor, jak i opowieści, te ostatnie są jednak nisko cenione (opowiadanie historii). W teorii organizacji jest duże zapotrzebowanie na wiedzę narracyjną, przykładem której mogą być studia przypadku. Bynajmniej nie jest prawdą, że wiedza syntagmatyczna pozostawia badaczom pełną swobodę („wszystko przejdzie"). Przeciwnie, by zabrać głos w ramach syntagmatu, niezbędne jest ogromne oczytanie, a ponadto nowe punkty widzenia inspirujące czytelników do przemyśleń i dyskusji.

1.2
Kultura i organizacja

Geneza perspektywy badawczej

W interesującej publikacji, będącej próbą podsumowania i syntezy rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej, Alvesson i Berg (1988) przedstawiają na wstępie wyniki badań dotyczących intensywności prac badawczych poświęconych kulturze organizacyjnej. Autorzy zidentyfikowali 281 kluczowych publikacji (książki i rozprawy) z tej dziedziny, wydanych w latach 1942–1986. Z wykresu ilustrującego zainteresowanie kulturą organizacyjną wynika, że: w okresie 1942–1979 ukazało się tylko 68 książek/rozpraw, w latach 1979–1981 — już ponad 30, w 1982–1984 — ponad 70, a w ostatnim rozpatrywanym okresie — przeszło 130[26]. Autorzy odnotowują też wzrost zainteresowania pism naukowych tą tematyką (np. specjalne wydania poświęcone kulturze w „Organization Studies", „Administrative Science Quarterly", „Scandinavian Journal of Management", „Journal of Management Studies" itd.), międzynarodowe konferencje, także stałe, spośród których największą jest SCOS (*Standing Conference on Organizational Symbolism*), a także zainteresowanie wśród praktyków przejawiające się np. w tworzeniu specjalnych jednostek organizacyjnych (np. Pharmacia utworzyła dział Personnel and Business Culture).

Zainteresowanie kulturą organizacyjną Alvesson i Berg (jw.) tłumaczą z jednej strony potrzebą alternatywnych modeli i metod, która od dawna istniała w społeczności akademickiej, a z drugiej — potrzebą praktyki wynikającą z problemów gospodarczych i niekorzystnej sytuacji przemysłu amerykańskiego i europejskiego w porównaniu z Japonią. Podobne przyczyny wzrostu zainteresowania kulturą organizacyjną wymieniają także Koźmiński i Obłój (1989). Alvesson i Berg do listy dodają jeszcze przyczyny społeczne — w latach 80. społeczeństwa zaczęły interesować się symbolizmem, mitologią. Ponadto w epoce przejścia do ponowożytności akcentuje się coraz bardziej wszystko to, co indywidualne, unikalne i ekspresywne, kosztem tego, co funkcjonalne. Wreszcie, autorzy konstatują, że z pewnością istotną rolę odegrały siły rynkowe. Kultura organizacyjna znakomicie się sprzedawała, toteż rosła podaż.

Obecnie, w pierwszej połowie lat 90., możemy już mówić o pewnym dojrzewaniu perspektywy badawczej. Możliwa i pożyteczna staje się ogólna, porządkująca refleksja nad zawartością i pozycją perspektywy. Prześledźmy kilka kluczowych prób syntezy w kolejności historycznej, począwszy od klasycznej typologii Smircich (1983), poprzez metodyczną pracę Alvessona i Berga (1988), a skończywszy na bardzo jasnym podziale Czarniawskiej-Joerges (1992a).

Organizacja a kultura. Próby uporządkowania wielości

Zmienna czy rdzenna metafora?

Smircich (1983) dokonuje przeglądu badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu najpierw ze względu na tematykę badań. Wyróżnia punkty przecięcia między nauką o kulturze i nauką organizacji. Są to: badania międzykulturowe (*cross-cultural/ /comparative management*), kultura przedsiębiorstwa (*corporate culture*), poznawcza teoria organizacji, symbolizm organizacyjny

oraz koncentracja na nieświadomych i podświadomych procesach w organizacji. U podstaw wszystkich tych rodzajów badań leżą odmienne rozumienia organizacji i kultury. Te modele kultury i organizacji wyznaczają ramy naszych możliwości jako badaczy zarówno co do zakresu, jak i sposobu poznania (tab. 5).

Tabela 5
Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

Zarządzanie międzykulturowe	*Kultura przedsiębiorstwa*	*Perspektywa poznawcza*
• Narodowe style zarządzania • Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach → związek efektywności i kultury narodowej	• Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa → związek efektywności i kultury organizacyjnej	• Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze ***Perspektywa symbolistyczna:*** • Wspólne znaczenia i symbole ***Perspektywa strukturalna/ /psychodynamiczna:*** • Identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej → badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
KULTURA JAKO ZMIENNA NIEZALEŻNA	**KULTURA JAKO ZMIENNA WEWNĘTRZNA**	**KULTURA JAKO METAFORA RDZENNA**
funkcjonalizm		**paradygmaty niefunkcjonalistyczne**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Smircich (1983).

Pierwszy rodzaj widzenia kultury jako *zmiennej niezależnej* typowy jest przede wszystkim dla badań międzykulturowych w zarządzaniu. Kultura jest elementem tła, czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Badacze re-

prezentujący to podejście koncentrowali się na narodowych stylach zarządzania, związkach między kulturą i elementami procesu zarządzania, podobieństwach i różnicach w sposobie zarządzania w różnych krajach itd. Badaczy interesowała szczególnie możliwość zwiększenia efektywności zarządzania w różnych kontekstach kulturowych. Przykładowo, podejście to reprezentują Hofstede (1980), Laurent (1981; 1983), Inzerilli i Laurent (1983), Ronen (1986), Singh (1990).

Drugie podejście opiera się rozumieniu kultury jako *zmiennej wewnętrznej*. Organizacje w tym ujęciu mogą manipulować, zarządzać kulturą bądź ją wytwarzać jako produkt uboczny. Badania tego typu najczęściej są zakorzenione w ujęciu systemowym (np. Meyer, 1981) lub oparte na normatywnych założeniach dotyczących przede wszystkim relacji między kulturą organizacji i efektywnością (np. Deal i Kennedy, 1982; Peters i Waterman, 1982). Kultura w ogóle postrzegana jest jako normatywne spoiwo, jak to określa Smircich (1983), spajające organizację i mogące przesądzić o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Spełnia ona szereg istotnych społecznie, a nawet strategicznie funkcji. Zakłada się, że kierownictwo ma zasadniczy wpływ na kształtowanie kultury, a zatem może ona być wykorzystana jako swego rodzaju przewaga strategiczna (por. Obłój, 1993). Oba te podejścia mają wiele wspólnego — oba traktują kulturę jak zmienną mającą wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Są zgodne z opisanym wcześniej paradygmatem funkcjonalistycznym i koncentrują się przede wszystkim na relacjach przyczynowo-skutkowych. Kultura może być jednak rozumiana w zupełnie inny sposób, a mianowicie jako *rdzenna metafora* (*root metaphor*) *dla konceptualizacji organizacji*. Kultura z „czegoś, co organizacja ma" staje się „czymś, czym organizacja jest". Pozwala ona na spojrzenie wykraczające poza instrumentalne podejście do organizacji,

> promuje widzenie organizacji jako form ekspresji, manifestacji ludzkiej świadomości. Organizacje są rozumiane i analizowane nie tylko w kategoriach ekonomicznych lub materialnych, ale w swoich ekspresyjnych, ideacyjnych i symbolicznych aspektach (Smircich, 1983, s. 347–348).

W ramach tego szerszego rozumienia kultury i organizacji wyróżnić można, za Smircich (1983), co najmniej trzy tematyki badawcze, a mianowicie: perspektywę poznawczą, reprezentowaną m.in. przez Argyrisa i Schona (1978) oraz Weicka (1979), symbolistyczną, mającą takich przedstawicieli, jak Van Maanen (1973) lub S. Turner (1983/1987), oraz strukturalną/psychodynamiczną (S. Turner, 1977). Według pierwszego ujęcia organizacja jest strukturą wiedzy, przedsięwzięciem poznawczym. Rozumienie to jest bardzo zbliżone do koncepcji paradygmatu. Zarówno paradygmaty, jak i kultury zakładają pewną wizję świata, pewien sposób rozumienia rzeczywistości. Badacz poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu widzenia świata i sposobu dochodzenia do naszych wizji. Drugie ujęcie, symbolistyczne, traktuje społeczeństwa, organizacje i kultury jako systemy wspólnych symboli i znaczeń. Zadaniem badacza jest interpretacja pojawiających się wątków. Ostatnie ujęcie koncentruje się na tym, co podświadome, a czego wyrazem jest kultura. Powierzchowne jej przejawy, wszelkie działania i praktyki organizacji mogą być widziane jako projekcje głębszych nieświadomych procesów. Zadaniem badacza jest dotarcie do głębi, do głębokich struktur, które leżą u podstaw powierzchownej rzeczywistości organizacyjnej. Smircich (1983) konkluduje, iż podejście do kultury jako bazowej metafory umożliwia badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji. Świat traci tu swoją obiektywność i namacalność, badacz przenosi swoją uwagę na zjawiska społeczne, na kontekst, sens i wartości leżące u podstaw naszych rozwiązań.

Poziom analizy, przedmiot badawczy i konwencje

Alvesson i Berg (1988) dokonali próby systematyzacji pojęcia kultury organizacyjnej w trzech wymiarach: poziomu analizy, przedmiotu badawczego i konwencji (perspektywy) badawczej.

Możliwym poziomem analizy jest: społeczeństwo, region, sektor społeczeństwa, organizacja, pion/dział organizacji, grupy społeczne lub zawody. Przedmioty badawcze to przede wszystkim: symbole, kultura, klimat (duch, tożsamość) zawód, wizerunek. Auto-

rzy wyróżniają następujące perspektywy badawcze: konwencja kulturowa (kultura przedsiębiorstwa, wartości i wierzenia, kulturowy kognitywizm i artefakty kulturowe), perspektywa konstrukcji znaczeń (wspólne znaczenia, konstrukcja sensu), perspektywa ideologii (ideologia przedsiębiorstwa, ideologia polityczna), psychodynamika (wspólne fantazje, archetypy) i symbolizm (partykularyzm symboliczny, uniwersalizm symboliczny). Najwięcej uwagi autorzy poświęcają ostatniemu wymiarowi tej typologii,

Tabela 6
Konwencje badawcze i ich przedmiot w badaniach kultury

Główne grupy konwencji badawczych	Ogólna charakterystyka głównego przedmiotu badawczego	Konwencje badawcze
Konwencja kulturowa	Ekspresyjny, afektywny system podzielany przez ludzi, wyrażany poprzez symbole, wartości, ideologie itd.	• Kultura przedsiębiorstwa • Wartości i wierzenia • Kognitywizm kulturowy • Artefakty kulturowe
Perspektywa konstrukcji znaczeń	Znaczenie, jakie mają dla ludzi działania, wydarzenia i zjawiska organizacyjne	• Wspólne znaczenia • Konstrukcja znaczeń
Perspektywa ideologii	Wartości i wierzenia (normatywne) dominujących w organizacji koalicji	• Ideologia przedsiębiorstwa • Ideologia polityczna
Psychodynamika	Indywidualne motywacje i potrzeby uczestników kultury; pogranicze między tym, co kulturowe, a tym, co emocjonalne	• Wspólne fantazje • Archetypy
Symbolizm	Symbole jako nośniki znaczeń; społeczne negocjacje nad znaczeniami	• Partykularyzm symboliczny • Uniwersalizm symboliczny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Alvesson i Berg (1988).

czyli konwencjom badawczym (tab. 6). Przez konwencję autorzy rozumieją porozumienie, *explicite* lub *implicite*, co do ogólnego charakteru i konstrukcji przedmiotu badań, które aspekty obszaru są szczególnie ciekawe/istotne dla badań i jakie pojęcia są kluczowe dla budowania wiedzy. Pojęcie konwencji jest blisko związane z tradycjami badawczymi, lecz dodatkowo kładzie nacisk na możliwość wyboru przez badacza tego, co, jego zdaniem, jest interesujące, istotne i prawomocne.

W ramach **konwencji kulturowej** badacze skupiają uwagę na ekspresyjnym, afektywnym systemie podzielanym przez ludzi, wyrażanym przez symbole, wartości, ideologie itd. Jednak ten obszar zainteresowania może być bardzo różnie rozumiany i dlatego cel badań może być także różny. Zgodnie z konwencją kultury przedsiębiorstwa, kultura jest traktowana jak podsystem organizacji, dający się manipulować i mający wpływ na jej efektywność. Tę konwencję reprezentują cytowani już wcześniej przedstawiciele tzw. nowej fali oraz po części zarządzania strategicznego (np. Obłój, 1993). Kultura bywa także postrzegana jako system wartości i wierzeń (np. Schein, 1985), a więc także podsystem organizacji, jednak nie w pełni manipulowalny, głównie ze względu na istnienie głębokich, podświadomych pokładów kultury. Konwencja kognitywna kładzie nacisk na powstawanie wiedzy, istnienie wspólnego dla uczestników mentalnego układu odniesienia. Kultura staje się środkiem umożliwiającym zrozumienie (raczej intelektualne niż afektywne). Konwencja artefaktów kulturowych podkreśla znaczenie przejawów, sztucznych wytworów, które mają głębsze znaczenie. By dotrzeć do sedna tego znaczenia, należy analizować artefakty kulturowe, których symbolika jest specyficzna dla konkretnej organizacji. Pettigrew (1979) jest uznawany za przedstawiciela tego kierunku.

Inną grupą konwencji jest **perspektywa konstrukcji znaczeń**. Badacze reprezentujący tę perspektywę interesują się znaczeniem, jakie dla ludzi mają rozmaite działania, wydarzenia i zjawiska. Znaczenie decydujące dla organizacji ma subiektywne i intersubiektywne rozumienie uczestników i na nim to koncentrują się badacze, nie zaś na poszukiwaniu obiektywnych prawd. Organiza-

cje mogą być badane z pozycji konwencji wspólnych znaczeń. Jedną z czołowych przedstawicielek tego kierunku jest Smircich (1983/1987), która patrzy na przedsiębiorstwa jak na wspólne znaczenia, podzielane przez kolektyw, historycznie zakorzenione i stosunkowo trwałe. Konwencja nie zakłada konsensusu, tak jak omawiane tu wcześniej perspektywy, dopuszcza różnorodność, a nawet konflikt. Rzeczywistość jest tworzona w sposób ciągły, jako konfrontacja między różnymi układami odniesienia, jakie mają ludzie i grupy. Znaczenia nie mają charakteru systemu, lecz procesu — tworzą się, wyrastają cały czas. Podobna jest konwencja konstrukcji znaczeń[28] reprezentowana m.in. przez Czarniawską-Joerges (1993a). Pojęcie i definicje kultury są odrzucane jako zbyt statyczne. Akcent przenosi się na procesy, jeszcze bardziej niż w przypadku poprzedniej konwencji, uwaga przesuwa się *explicite* bardziej na proces tworzenia znaczeń niż na jego efekty.

Kolejna grupa konwencji to **perspektywa ideologii**, tj. mniej lub bardziej spójnych wartości i wierzeń dominujących w organizacji koalicji. Ideologia jest normatywna i dotyczy tego, w jaki sposób świat powinien funkcjonować. Pierwszą konwencją tego rodzaju, wyróżnioną przez Alvessona i Berga (1988), jest konwencja ideologii przedsiębiorstwa. Jej przedstawiciele, np. Gagliardi (1986), interesują się stabilnością i trwałością, a zatem funkcjonalnością wartości. W centrum uwagi znajdują się elementy przemyślane, świadome, a nawet *explicite* wykorzystywane w systemie wartości. Ideologia jest zatem pojęciem węższym niż kultura. Konwencja ideologii politycznej kwestionuje neutralność ideologii, jest krytyczna wobec jej walorów poznawczych i moralnych. Ideologie w organizacji są, według przedstawicieli tego kierunku, wyrazem dążeń i celów grup interesu. Prowadzić mogą do alienacji i zaburzeń w komunikacji.

Grupa perspektyw badawczych — **psychodynamika** — przenosi ciężar uwagi na indywidualne motywacje i potrzeby uczestników kultury. Kultura widziana jest jako obrona przed lękiem i agresywnością. Badacze (np. Schwartz, 1987) interesują się pograniczem między tym, co kulturowe, a tym, co emocjonalne. I tak, konwencja podzielanych fantazji poszukuje głębszych, podświadomych

problemów, których wyrazem są mechanizmy obronne, czy po prostu uporządkowanie, jakie oferuje kultura. Konwencja archetypów natomiast poszukuje głębszego sensu symboli i szerszych kontekstów, w których funkcjonują pewne powtarzające się wzorce kulturowe.

Ostatnią spośród omawianych przez Alvessona i Berga (1988) grup perspektyw badawczych jest **symbolizm organizacyjny**. Symbolizm posiada wiele wspólnych cech z podejściem konstruktywistycznym, które podkreśla znaczenia i ich społeczne negocjowanie. Symboliści (np. B.A. Turner, 1986) nie zakładają, że symbole czy kultura są podzielane ani nawet nie zakładają istnienia odrębnych systemów symboli czy kultur. Interesują ich symbole jako takie, niezależnie od tego, czy są prywatne, czy uniwersalne. Akcent kładzie się na zainteresowaniu emocjonalnymi, etycznymi i estetycznymi wymiarami życia społecznego. Konwencja partykularyzmu symbolicznego przyjmuje, że działania, struktury i wypowiedzi istnieją między dwoma ekstremami: instrumentalnym i symbolicznym. Działania instrumentalne nakierowane są na zmianę warunków zewnętrznych. Natomiast działania symboliczne skierowane są do świata wewnętrznego ludzi, ich uczuć, przeżyć, wyobrażeń itd. Konwencja symbolizmu uniwersalnego widzi organizację jako jednostkę symboliczną połączoną z innymi jednostkami symbolicznymi. Wyróżnia się obszary symboliczne, np. Berger i Luckmann (1966/1983) mówią o uniwersum symbolicznym. Symbolistów interesują procesy tworzenia rzeczywistości, ale bardziej ich historyczne, głębokie uwarunkowania, niekiedy archaiczne, istniejące na wielu poziomach jednocześnie.

Definicje demonstrujące i wykonawcze

Austin (1962/1985) wyróżnił typ wypowiedzi językowych, które definiują stany rzeczy, nazywając je wypowiedziami wykonawczymi (performatywy). Wypowiedzi te nie tylko komunikują, ale również dokonują. Latour (1986) w analizie socjologii zaproponował rozróżnienie między definicją społeczeństwa demonstrującą (*ostensive*) i wykonawczą (*performative*), bazując na austi-

nowskim pojęciu performatywu (definicje wskazujące *versus* dokonujące).

Czarniawska-Joerges podobnie wyróżnia w tym samym duchu dwie definicje kultury[29]. Demonstrująca definicja kultury opiera się na założeniu, że „w zasadzie jest możliwe wykrycie właściwości, które są typowe dla danej kultury i które mogłyby wytłumaczyć jej ewolucję, choć w praktyce mogą być trudne do wykrycia" (1992a, s. 16). Definicje demonstrujące opierają się na założeniu, że procesy społeczne są podobne do przedmiotów materialnych, mają ograniczoną liczbę właściwości i mogą być opisywane „z zewnątrz" (Czarniawska-Joerges, 1993a). Definicja wykonawcza zaś „przyznaje, że jest niemożliwym opisanie właściwości charakterystycznych dla jakiejkolwiek danej kultury, lecz w praktyce (...) jest to możliwe" (tamże, s. 16). Definicje wykonawcze tworzone są „od wewnątrz" w celu umożliwienia działania lub osiągnięcia zrozumienia. W kulturze zdefiniowanej demonstrująco uczestnicy ograniczeni są zewnętrznie, nawet jeśli aktywni są jedynie częścią większej całości. W kulturze zdefiniowanej wykonawczo to właśnie uczestnicy określają w praktyce, czym jest kultura zarówno dla nich samych, jak i dla nieuczestników (tab. 7).

Tabela 7
Demonstrujące i wykonawcze definicje kultury

Demonstrujące definicje kultury	Wykonawcze definicje kultury
• Formułowane od zewnątrz • „Obiektywne" • Znajdowane, by opisać „istotę" kultury • W celu znalezienia zasad • Uczestnicy jako informatorzy	• Formułowane od wewnątrz • „Robocze" • Formułowane, by umożliwić działanie • Celem wyjaśnienia praktyk • Uczestnicy jako autorzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Czarniawska-Joerges (1992a; 1993a).

Badacz przyjmujący definicję demonstrującą będzie przekonany o istnieniu obiektywnych prawidłowości i metod, zatem uczestnicy będą jedynie pożytecznymi informatorami, gdyż uwikłani w kontekst nie mogą spojrzeć z dystansu umożliwiającego obiektyw-

ność. Natomiast badacz bazujący na definicji wykonawczej będzie interesować się definicjami uczestników, gdyż wychodzi z założenia, że nie są one ani lepsze, ani gorsze niż jego własna. Nie wierząc w istnienie obiektywnych wzorców, koncentrować się będzie na wiedzy lokalnej, wiedzy uczestników kultury. Wiedza uczestników jest ważna, bo jest podstawą ich działań. Jak pisze Czarniawska-Joerges, „definicje demonstrujące są próbami znalezienia zasad, podczas gdy definicje wykonawcze wyjaśniają praktykę" (1992a, s. 17). Jak wyjaśnia autorka, definicji wykonawczych może być wiele, w zależności od miejsca i czasu. Są pragmatyczne, czyli skoncentrowane na praktyce, zwracają uwagę na to, co w danym czasie i miejscu jest godne uwagi, ważne, ciekawe (Czarniawska-Joerges, 1993a).

Czytelnik w bibliotece Babel

Klasyczna już dziś typologia Smircich, w oparciu o paradygmaty Burrella i Morgana, nadal okazuje się bardzo przydatna w porządkowaniu dorobku badań kulturowych w teorii organizacji. Punktem wyjścia jest nasze rozumienie świata, nasze wyobrażenie na temat kultury i jej roli w organizacji, w życiu społecznym w ogóle. Badacze mogą zatem identyfikować się z poszczególnymi podejściami, deklarując swój światopogląd.

Typologia Alvessona i Berga jest bardziej szczegółowa i nie nadaje się raczej do autoidentyfikacji. Na jej podstawie można klasyfikować *ex post* istniejące już pojedyncze teksty, a i to może okazać się w praktyce trudne. Kategorie bowiem zachodzą na siebie, a kryteria są bardzo szczegółowe. Krótki esej lub sprawozdanie z badań można zaszeregować do jednej z kategorii bez większych problemów. Gdy jednak mamy do czynienia ze złożoną wypowiedzią, wielowątkową, podjęcie takiej decyzji może okazać się trudne, a nawet oznaczać „naciąganie" rzeczywistości do modelu. Jednakże model ten może być bardzo pożytecznym narzędziem dla recenzentów, referentów i studentów, pragnących zaszeregować nie swoje teksty i odnieść je do innych tekstów i do poglądów społeczności badaczy.

Koncepcja definicji demonstrujących i wykonawczych kultury Czarniawskiej-Joerges wydaje się bardzo odpowiednia do autoidentyfikacji, a także do określenia relacji między badającym a tym, co badane. Nie można podzielić istniejących definicji na demonstrujące i wykonawcze, można w nich wszystkich znaleźć elementy demonstrujące i wykonawcze. Podobnie jak pierwsza z omawianych typologii wiąże się zatem z wyborem perspektywy przez badacza, deklaracją poglądów i fundamentalnych założeń. Jest czymś więcej niż modelem, do którego przymierzamy tekst czy nawet dzieła danego autora. Odnosi się bowiem do samego badacza i jego dyspozycji, skłonności do patrzenia na świat w określony sposób.

Wszystkie powyższe próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata czy nawet jego wycinka.

Po pierwsze, dokonanie kompleksowego i pełnego przeglądu dorobku kierunku czy dorobku autorów koncentrujących się na danym przedmiocie badań jest przedsięwzięciem praktycznie niemożliwym. Autorzy przedstawiają zatem jedynie fundamenty, na których sami budują swoje koncepcje. Rzetelność badawcza polega jednak na tym, by nie zapominać o tym, że oprócz własnego istnieją także inne punkty widzenia i koncentrując się na jednym spośród nich nieuchronnie dokonuje się wyboru.

Po drugie, wybór ten nie jest kwestią czystej kalkulacji czy takich lub innych intencji autora, ale wiąże się z jego temperamentem, doświadczeniami i poglądami politycznymi. Dyskutując z innymi autorami, prezentującymi np. przeciwstawne opinie, należy, gwoli uczciwości, mieć to na uwadze.

Po trzecie, patrząc na nasz przedmiot badań, np. kulturę, w określony sposób, tracimy jednocześnie z pola widzenia całą gamę innych możliwości. Trzeba być świadomie przekonanym, że ta zapłata jest korzystna, tj. że warto na chwilę zapomnieć o wielości i skoncentrować się na jednym spośród wielu możliwych sposobów patrzenia na rzeczywistość, ponieważ przyniesie nam to nowe doświadczenia, zrozumienie, refleksje, które inaczej nie byłyby osiągalne. Nie oznacza to jednak, że badacz kultury

organizacyjnej może pozwolić sobie na trwałe zapomnienie i poznawczą nietolerancję. Jak uczą powyższe typologie, nie istnieje monopol na wiedzę.

Czym jest kultura organizacyjna?

Powyższa prezentacja miała ułatwić dokonanie samoidentyfikacji — o czym będzie mowa w tej pracy i z jakiej pozycji, a także jakie są moje założenia dotyczące rzeczywistości, kultury i roli badacza.

Identyfikuję się z podejściem do kultury jako rdzennej metafory, czyli dla mnie organizacje są kulturą. W ramach tej kategorii niniejszy tekst reprezentuje perspektywę symbolistyczną. Z przyczyn, o których już była mowa, trudno jest dokonać analogicznej samodeklaracji posługując się typologią Alvessona i Berga. Określiłabym niniejszy tekst zarówno jako reprezentujący konwencję kulturową, a w szczególności perspektywę konstrukcji znaczeń, symbolizm (aczkolwiek podział na uniwersalizm i partykularyzm wydaje mi się praktycznie niewygodny i nieco sztuczny), jak też i do pewnego stopnia perspektywę psychodynamiczną (konstrukcja archetypów).

Szczególnie interesujące są dla mnie społeczne procesy konstruowania sensu i tak też widzę podstawową rolę kultury. Z tego też powodu interesują mnie wykonawcze definicje świata i kultury, definicje ludzi uczestniczących w życiu polskich przedsiębiorstw (teoretyków i praktyków). Nie wierzę w istnienie „esencji", „sedna" zjawisk i pojęć (a co za tym idzie, w możliwość ich wykrycia). Tak też należy widzieć poniższy przegląd definicji — nie poszukiwanie jedynego, prawdziwego wyjaśnienia, lecz zbieranie opinii i odnoszenie jej do mojej własnej, na podstawie której powstały przemyślenia prezentowane w tym tekście[30].

Kultura jako środowisko ludzi

Schein w swej słynnej definicji kultury wyróżnia trzy poziomy złożonego systemu, którym jest dlań kultura (1981, s. 64):

artefakty i wytwory: widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, jej sztukę, architekturę i inne wytwory materialne, oraz jej widoczny system organizacji relacji interpersonalnych, poziomów statusu, ról płciowych, ról związanych z wiekiem itd. (...)

wartości, ideologie: reguły, zasady, normy, wartości, moralność i etyka, które ukierunkowują zarówno cele danego społeczeństwa (grupy), jak i środki, jakimi można je osiągać

podstawowe założenia i przesłanki: bazowe, na ogół nieświadome, założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości, natury ludzkiej, relacji „człowieka" wobec natury, relacji „człowieka" wobec „człowieka", natury czasu i natury przestrzeni.

Definicja ta, zarówno demonstrująca (autor zastanawia się, co w istocie jest kulturą), jak i funkcjonalistyczna (autor zakłada, że kultura spełnia ważne funkcje społeczne i to wyznacza jej status ontologiczny; por. Schein, 1985) nie będzie nam szczególnie przydatna w dalszej części rozważań. Pragnę jednak zwrócić uwagę na elementy kultury, które Schein nazywa „podstawowymi założeniami". Podobnie jak *ego*, powierzchowne i stosunkowo wąskie, zakorzenione jest w potężnej, głębokiej podświadomości indywidualnej, tak scheinowska kultura zakotwiczona jest w podstawowych założeniach dotyczących najważniejszych ontologicznie spraw, założeniach nieświadomych na ogół i wyjątkowo trwałych. Zjawiska obserwowalne i bardziej elastyczne, takie jak artefakty, a także w pewnym stopniu normy i wartości, wyrastają z tego podłoża i nie istnieją samodzielnie jak zbiór precyzyjnie rozgraniczonych, manipulowalnych zmiennych.

Mój pogląd na kulturę jest zupełnie inny, a jednak interesować mnie będą także archetypy, wątki tematyczne, które się powtarzają i tworzone są przez ludzi, niekoniecznie intencjonalnie. Jednak nie upatruję w nich głębi ani podstawy i interpretować je będę kulturowo, nie psychodynamicznie. Z Scheinem zgadzam się co do tego, że pewne elementy kultury są trwałe (choć nie są statyczne, a dynamiczne — powtarzają się, a więc nie chodzi o struktury, lecz raczej o wzorce).

Czarniawska-Joerges proponuje definicję wykonawczą kultury, jak zaznacza, jedną z wielu możliwych (1991, s. 287, oryginalna emfaza). W jej rozumieniu kultura jest medium życia (*medium of life*) lub otoczką znaczeń (*bubble of meaning*),

> *otoczką pokrywającą świat*, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to [...] środowisko (społecznego) życia.

Kultura pozwala ludziom nadawać życiu sens, jest siecią znaczeń (*network of meanings*), jak pisze Smircich (1983/1987). Ludzie bowiem nie widzą „świata w ogóle", ale poznają i widzą „swój świat" poprzez specyficzne kulturowo ramy odniesienia. Wszystkie ludzkie działania, choć wydawać się mogą konkretne i realne, są stale kreowane w ten właśnie sposób, przez tworzenie i nadawanie sensu. Taki jest, zdaniem Smircich (1983/1987), ontologiczny status kultury.

Zdaniem Hennestada (1986), kultura to „ramy organizujące nasze doświadczenia, poprzez które wybieramy nasze działania". Gagliardi (1986) patrzy na kulturę jak na zjawisko dynamiczne, które tworzy się w procesie uczenia się. „Każdy system kulturowy posiada... *potencjał dla działania*, który jest wyrażany poprzez zasięg jego opcji", pisze Gagliardi (tamże, s. 126).

Dla mnie kultura organizacyjna jest zatem medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. Ponadto, organizacje są kulturą (częścią kultury), tj. wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe i mogą być odczytane z kulturowego punktu widzenia. Otoczka znaczeń jest właściwa ludzkiej percepcji, bez niej nie możemy doświadczać świata takim, jakim jest naprawdę. Kultura jest społeczną przestrzenią, swego rodzaju stale negocjowaną zbiorową tożsamością, w której i przez którą działamy i widzimy świat, w tym także nasze życie wewnętrzne. Jest społecznie skonstruowana, ale niekoniecznie intencjonalnie. Ar-

chetypy, czyli powtarzające się tematy, istnieją na wszelkich istotnych płaszczyznach społecznych, także na tych, które określamy mianem organizacji. Pojęciem organizacji zajmiemy się bliżej w dalszej części tego rozdziału. Ponadto kultura organizacyjna jest procesem, „dzieje się" bardziej niż „jest"; można powiedzieć, że jest zbiorowym działaniem, a raczej zbiorowymi ramami odniesienia dla działania. W tym sensie kultura organizacyjna organizuje doświadczenie i działania.

Symbole i mity

Powierzchownym wyrazem i środkiem ustalania znaczeń są **symbole**. Są one niejako pośrednikami i nośnikami w procesie nadawania naszemu życiu sensu (por. Schütz, 1982). Poprzez symbole uczymy się odczytywać, a właściwie konstruować znaczenia w oryginalnie nieprzejrzystej rzeczywistości (Schütz, 1966; 1982). Są one, jak pisze Schütz, wynikiem wyboru między wielorakimi możliwościami w nadawaniu sensu ludzkiej percepcji, czyniąc doświadczenia trwałymi i ciągłymi. Symbole, obecne w naszej pamięci, otwarte są na interpretacje i reinterpretacje (1982). Symbole składać się mogą na społeczny i kulturowy kontekst, w którym żyjemy, intersubiektywny świat naszych wspólnych doświadczeń (Schütz i Luckmann, 1973).

Innym powierzchownym nośnikiem kultury, ważnym z punktu widzenia perspektywy symbolistycznej, są **mity**. Zdaniem Kołakowskiego (1967), mity są specyficznym rodzajem symboli, które nie zawierają słów, lecz wydarzenia i ludzi. Mity umożliwiają ludziom uczestnictwo w tych wydarzeniach, ontologicznie dla nich ważnych, przez symboliczne „unieruchomienie" czasu. Mit rzadko bywa poważnie traktowany w literaturze organizacyjnej (Bowles, 1989).

> Mit... postrzegany był jako coś przeciwstawnego faktowi; mit jest przeciwieństwem rzeczywistości, przy założeniu *implicite*, że nasz system wierzeń jest prawdziwy i nie tak prymitywny i arbitralny jak wierzenia z innych kultur i epok (Ingersoll i Adams, 1986, cytowani przez Bowlesa, 1989, s. 406).

Tymczasem mity są ważne dla ludzi i procesów organizowania. Jak pięknie ujął to Paul Veyne (1983/1988, s. XII) w swoim eseju o stosunku starożytnych Greków do ich mitów, „to wyobrażenie sprawuje rządy, nie rzeczywistość, rozsądek czy postępujące wciąż zaprzeczenia". Mitologia wzbudza i podtrzymuje poczucie zachwycenia wobec misterium istnienia, dostarcza systemu wyobrażeń, które umożliwiają ludziom odpowiedzi na najbardziej istotne dla nich pytania, socjalizują jednostkę i prowadzą człowieka ku dojrzałości (Bowles, 1989, za Campbellem, 1976). Bowles (1992) podkreśla żywotną rolę mitu w życiu społecznym, rolę wykraczającą poza „psychologię *ego*", umożliwiającą zrozumienie mądrości zawartej w archetypach kultury.

Symbolizm organizacyjny — w poszukiwaniu znaczenia

Symbolizm/konstruktywizm organizacyjny koncentruje się na symbolach i leżących u ich podstaw znaczeniach w procesie konstrukcji zjawisk organizacyjnych. W centrum uwagi znajdują się procesy tworzenia i nadawania sensu rzeczywistości. Nośnikami sensu są symbole, nie tylko te specyficzne dla organizacji (poziom mikro/mezo), ale obejmujące swym zasięgiem cały kontekst społeczny (poziom mezo/makro), i to zarówno te całkiem świadome, jak i nieświadome.

Jak pisze prekursor symbolizmu organizacyjnego, B.A. Turner (1986), kierunek ten narodził się z niezadowolenia grupy badaczy z pozytywizmu i pozytywistycznego podejścia do badań społecznych. Wzrost zainteresowania tym kierunkiem nastąpił wraz ze wzrostem popularności kultury organizacyjnej jako przedmiotu badań. Nie istnieje żadna ortodoksja symbolistyczna, kierunek jest otwarty na indywidualne podejścia i metody.

Symbolizm koncentruje się na znaczeniach rzeczywistości, która nas otacza, znaczeniach, jakie ma dla nas. Znaczenia te nie są zawarte w samej rzeczywistości, lecz w kulturze, a w ostateczności — w języku. W badaniach organizacji spotyka się z rosnącym

zainteresowaniem (por. B.A. Turner, 1990), gdyż otwiera przed badaczami nowe i ważne horyzonty poznawcze. W świecie późnego modernizmu, który jest światem organizacji (Perrow, 1991), gdzie organizacje są najbardziej rozpowszechnionym sposobem porządkowania naszego czasu i uwagi, organizacje zasługują na szczególne zainteresowanie badaczy nauk społecznych. Także w swej roli tworów symbolicznych, dostarczycielek sensu. Z tego punktu widzenia w Polsce ma obecnie miejsce nie tylko reforma, restrukturyzacja czy prywatyzacja, lecz także przewartościowanie naszych najbardziej podstawowych wyobrażeń o tym, czym jest organizacja i jakie jest jej miejsce w społeczeństwie. Nie dziwmy się więc tak bardzo, że proces ten przebiega z taką trudnością, lecz zainteresujmy się raczej jego wymiarem symbolicznym. Dowiemy się wówczas więcej o zmianie, więcej o nas samych, a być może uda się nam przeprowadzić zmianę bardziej skutecznie, dzięki lepszemu jej zrozumieniu.

O tym właśnie, tj. o symbolicznej interpretacji przemian zachodzących w przedsiębiorstwach polskich po 1989 r., traktuje niniejszy tekst: począwszy od wyprawy po archetypy w przeszłość, poprzez próbę odnalezienia ich w mozaice teraźniejszości, a także odczytania innych powtarzających się wzorców, aż po refleksję nad sensem organizacji, zwanej przedsiębiorstwem, w naszej złożonej rzeczywistości. Siłą rzeczy, jest to prezentacja skrótowa, niepełna, bardziej eksplorująca niż pretendująca do wyjaśnień. W kategoriach paradygmatu interpretatywnego można rzec, iż jest to wypowiedź, zaproszenie do dalszej rozmowy.

PRZYPISY

[1] W pierwszym wydaniu *The structure of scientific revolutions* pojęcie paradygmatu używane jest w sposób nie do końca spójny, co autor sam przyznaje w eseju *Raz jeszcze o paradygmatach* (1974/1985). Jak pisze Kuhn, „jedna z recenzentek uznawszy, że sprawa warta jest systematycznego zbadania, opracowała fragment... indeksu [rzeczowego] i odnalazła aż 22 różne znaczenia, w których termin ten występuje..." (tamże, s. 407). Podana tu definicja jest próbą podsumowania kilku proponowanych przez Kuhna definicji. Sam Kuhn skłania się ku temu, by pojęcie paradygmatu zawęzić do obejmowania jedynie „podzielanych przykładów".

[2] Niejednokrotnie czynią tak funkcjonaliści. Wynika to z tego, że paradygmat funkcjonalistyczny nadal jest dominujący w naukach społecznych, a w szczególności w teorii organizacji (mimo pluralizmu, zawsze istnieje *mainstream*, czyli główny nurt). Jak chciał Kuhn (1964/1979), nauka normalna jest przekonana o swojej neutralności, tj. że nie ma alternatywy.

[3] Morgan definiuje metafory w sposób bardzo ogólny, łączy klasyczne arystotelesowskie figury stylistyczne, pisząc, iż metafora jest to „ogólny proces krzyżowania wizerunków, gdy A widziane jest jako B" (Morgan, 1986, s. 346). Rorty pisze o metaforach, że są „nieznajomymi użyciami starych słów" (1989, s. 41).

[4] Sójka, charakteryzując schützowskie rozumienie intersubiektywności, pisze, że „zjawisko intersubiektywności opiera się na ciągłych obopólnych hipotezach, założeniach i idealizacjach, w sytuacji gdy rzeczywiście subiektywny sens jest tylko pewnym idealnym celem" (1991, s. 124).

[5] McCloskey (1985) twierdzi, że dobra nauka jest dobrą konwersacją. Naukowcy (ekonomiści) powinni badać język, którym się posługują (co nie znaczy, by musieli wyrzec się liczb, jednej z postaci języka) i uczestniczyć w rozmowie bardziej uprzejmie, tj. zrezygnować z samozwańczej pozycji eksperta na rzecz uczestnika ogólnoludzkiej konwersacji.

[6] Powiedziałabym zatem, że użycie teorii jest metaforyczne.

[7] Stein Kleppesoe, *Prywatna komunikacja*, Lund, czerwiec 1993.

[8] Funkcjonaliści ignorują całkowicie proces tworzenia, koncentrując się na (efemerycznych) skutkach tego procesu. Konstruktywiści zarzucają funkcjonalizmowi tendencję do reifikacji, czyli projekcji właściwości materialnych na zjawiska symboliczne. Ukazuje się twory społeczne, np. struktury, jako istniejące *przed* działaniami jednostek, nadając im w ten sposób pozory solidności, a nawet determinacji.

[9] Autorka opisuje w swoim eseju podejście do badań interpretatywnych, zastrzegając jednak, że paradygmat ten jest tolerancyjny i pluralistyczny, a zatem istnieje wiele możliwych sposobów przeprowadzania badań.

[10] Czytelnik zainteresowany tekstualizmem może dowiedzieć się więcej na ten temat np. z IV części pracy zbiorowej pod red. Kostyrko, 1994.

[11] *Episteme*, *gr.* wiedza, zrozumienie, jest zgodnie z tradycją uważana za lepszą wiedzę, tj. wiedzę o rzeczywistości taką, jaka jest naprawdę, jej lustrzanym odbiciem. *Doxa*, oznaczająca opinię, jest uważana za wiedzę zniekształconą, a więc pośledniejszą. Konstruktywiści, nie wierząc w możliwość odzwierciedlenia świata, zwracają uwagę, że nauka zawsze opiera się na opiniach.

Uważa się, że słynna *Filozofia a zwierciadło natury* Rorty'ego dała początek nowej, niedychotomicznej krytyce epistemologii, na której bazują przedstawiane tu kierunki w naukach społecznych (Rorty, 1980/1994).

[12] Gdy w naukach społecznych mówi się o odrzuceniu *episteme* na rzecz *doxa*, co umożliwia prawdziwą interdyscyplinarność i wzbogacenie konwersacji, jaką jest nauka, o wielu uczestników i wiele punktów widzenia, „filozofia jest nadal głównie zajęta liczeniem (epistemologicznych) aniołów na czubku (ontologicznej) szpilki", jak ironicznie zauważa Czarniawska-Joerges (1992e, s. 13).

[13] Klasyczne, ortodoksyjne podejście indukcyjne ma z mojego punktu widzenia wiele wad, przede wszystkim nieśmiałość w wyciąganiu wniosków i pewną tendencję do prezentowania wyników w sposób „równoległy", bez towarzyszącej refleksji. Czytelnikowi zainteresowanemu krytyką klasycznego podejścia indukcyjnego z punktu widzenia badacza, będącego jednakże zwolennikiem indukcji, polecam *Proces zarządzania: Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw* Czarniawskiej (1983).

[14] Czarniawska (1983) opisuje podobną metodę badawczą, choć nie identyczną. Badania autorki są typowymi badaniami empirycznymi bazującymi na tym, co ja określam jako teksty pierwotne, tj. wywiadach i uczestnictwie w sytuacjach rzeczywistości organizacyjnej.

[15] Rysunek jest rodzajem spirali hermeneutycznej. Mimo że uważam dychotomiczny podział na hermeneutykę i nauki ścisłe za wprowadzający w błąd i szkodliwy, to nie znaczy, że jedne i drugie odrzucam. Odrzucam jedynie mit o dychotomicznym ich przeciwieństwie. Idea spirali hermeneutycznej jest, moim zdaniem, bardzo pożyteczna.

[16] Innym charakterystycznym dylematem jest kwestia samodzielności teorii organizacji i zarządzania jako dyscypliny naukowej. Czerwiński (1982) widzi teorię organizacji zarządzania jako naukę plasującą się na styku medycyny, techniki oraz prawa i ekonomii. Zdaniem autora, wykształcają się pewne samodzielne elementy przy równoczesnej syntezie peryferyjnych zakresów badań innych nauk.

[17] Nawet Koźmiński i Obłój (1989, s. 17) w swojej ściśle funkcjonalistycznej analizie organizacji jako systemu dążącego do równowagi, rozważając status teorii organizacji i zarządzania, dyskutują z poglądem jakoby była to typowa dyscyplina praktyczna (inżynieryjna). Podkreślają istnienie silnie rozbudowanych wątków poznawczych i teoretycznych. Autorzy konkludują jednak, że wątek praktyczny jest dominujący w całokształcie dorobku — intencją badań jest podniesienie sprawności. Z powodu dwoistości nauki autorzy proponują wyodrębnienie praktycznie zorientowanej teorii zarządzania i teoretycznej teorii organizacji. Jest to tym bardziej interesująca propozycja, że została zgłoszona w ramach całkowicie funkcjonalistycznie zorientowanej pracy.

Interesujące są rozważania Płoszajskiego, który optuje za bardziej refleksyjnymi naukami społecznymi, w tym teorią organizacji i zarządzania, w swojej książce *Knowledge for change: Developing practical theory* (1990b) (*Wiedza dla zmiany: Rozwój praktycznej teorii*). Przez „praktyczność" proponuje rozumieć nie tyle samo występowanie „wniosków dla praktyki", co ich właściwość, którą określiłabym jako pragmatyczność, tj. czy nadają się do zastosowania, czy warto je stosować.

[18] Por. też Ricoeur (1976/1989).

[19] Autorzy zwracają uwagę na analogie między wittgensteinowskim pojęciem „gry językowej" a paradygmatem Kuhna.

[20] Jako przykład absurdalnych sposobów opisu niech posłuży następujący fragment *Wahadła Foucaulta* Umberto Eco (1988/1993, s. 291):

— Panowie — powiedział — proponuję, byście poszli i zmierzyli ten kiosk [loteryjny]. Zobaczycie, że długość podestu wynosi 149 centymetrów, a więc jedną stumiliardową odległości Ziemia–Słońce. Wysokość od tyłu podzielona przez szerokość okienka daje 176 : 56=3,14. Wysokość z przodu wynosi 19 decymetrów, a więc tyle samo, ile liczba lat w greckim cyklu księżycowym. Suma wysokości dwóch narożników przednich i dwóch tylnych daje $190 \times 2+176 \times 2=732$, czyli datę zwycięstwa pod Poitiers. Wysokość podestu wynosi 3,19 centymetra, a szerokość framugi okienka 8,8 centymetra. Zastępując liczby całkowite odpowiadającymi im literami alfabetu, otrzymujemy $C_{10}H_8$, czyli wzór chemiczny naftaliny.

[21] Historyczny przegląd teorii i modeli zarządzania przedstawia Martyniak (1989).

[22] Lyotard (1979/1987) pisze, że proces transformacji postmodernistycznej rozpoczął się, generalnie, w latach 50. Jedne kraje są w tym procesie bardziej, a inne mniej zaawansowane.

Jest dyskusyjne, czy postmodernizm oznacza zerwanie z modernizmem, czy też jest jego kontynuacją. Czytelnikowi zainteresowanemu tą dyskusją polecam lekturę pracy zbiorowej pod red. Kostyrko (1994). Jako zwolennik bardziej pragmatycznej wersji postmodernizmu (por. Giedymin, 1994), będę tu używać zamiennie określeń „postmodernizm", „późny modernizm", „późna nowożytność".

[23] Właściwie nie istnieje „postmodernizm" jako spójny kierunek czy perspektywa badawcza. Można mówić o wielu „postmodernizmach", niekiedy bardzo się między sobą różniących (por. Kostyrko, 1994). Moim zdaniem, postmodernizm jest kategorią przede wszystkim polityczną (niezgodą na totalność), z której wynikać mogą bardzo rozmaite sposoby widzenia świata (stąd polifonia — jedna z charakterystycznych cech postmodernizmu). Opis, który następuje, jest próbą możliwie krótkiej charakterystyki, siłą rzeczy uproszczoną, a zarazem moim punktem widzenia na postmodernizm. Polski czytelnik dowie się więcej na ten temat z prac zbiorowych pod red. Zeidler-Janiszewskiej (1992) i Kostyrko (1994).

[24] ...i o pieniądze. O biznesie epoki postindustrialnej pisze m.in. Bolesta-Kukułka (1991), podkreślając znaczenie potencjału ludzkiego, ciągłego uczenia się i elastycznych rozwiązań organizacyjnych.

[25] Weick (1969/1979) zaadaptował to freudowskie pojęcie do teorii organizacji.

[26] Barley i Kunda (1992, s. 378) przedstawiają wykres indeksu BPI (*Business Periodicals Index*) w latach 1960–1990. Linia ilustrująca publikację tekstów, które autorzy charakteryzują jako racjonalistyczne (analiza kosztów i korzyści, opis stanowisk pracy, wartościowanie pracy) — powolny wzrost w latach 60., bardzo dynamiczny w latach 70., osiągający szczyt w latach 1979–1980, a następnie spadek. Analogiczny wykres odnoszący się do publikacji poświęconych kulturze organizacyjnej wzrasta powoli aż do 1974 r., a następnie wzrasta dynamicznie, około 1985 r. prześcigając publikacje racjonalistyczne.

[27] O modzie w zarządzaniu piszą m.in. Czarniawska i Joerges (1994) w eseju poświęconym materializacji i przenoszeniu idei. Przywykliśmy do patrzenia na modę jako na coś nie do końca poważnego, a tymczasem spełnia ona ważną rolę w przenoszeniu idei i czas oddać jej sprawiedliwość.

[28] Według Alvessona i Berga; osobiście nie widzę istotnych różnic między konwencją wspólnych znaczeń a konwencją konstrukcji znaczeń.

[29] Czarniawska-Joerges (1993) wyróżnia także dwa sposoby definiowania organizacji: demonstrującą i wykonawczą.

[30] To jest, oczywiście, moja definicja wykonawcza, sformułowana po to, by umożliwić dalszą opowieść.

2

Przedsiębiorstwo w komunistycznym kontekście organizowania

Moja ulica murem podzielona
świeci neonami prawa strona
lewa strona cała wygaszona
zza zasłony obserwuję obie strony.
Lewa strona nigdy się nie budzi
prawa strona nigdy nie zasypia...

Kazik Staszewski

2.1
Zrozumieć organizacje

Organizacje

Organizacje są kulturami, symbolicznym uporządkowaniem działań ludzi, sposobem życia (Czarniawska-Joerges, 1992d). W naszym nowoczesnym świecie są najbardziej rozpowszechnionym sposobem strukturyzacji naszego czasu i uwagi. Jak powiada Perrow (1991) zachodnie — a ja dodałabym do tego także komunistyczne i postkomunistyczne — społeczeństwa są społeczeństwami zorganizowanymi. „Nawet ci, którzy są przeciwni organizacjom, organizują się, aby przeciwko nim protestować" — komentuje Czarniawska-Joerges (1994a, s. 16).

Organizacje są skonstruowane, a właściwie konstruowane (i dekonstruowane) społecznie, są *procesem* tworzenia i burzenia, opartym na istnieniu wspólnych znaczeń. Kolektywne działanie jest możliwe wówczas, gdy znaczenia są podzielane, przynajmniej częściowo. Pełny konsensus nie jest konieczny, co więcej, zdaniem konstruktywistów, nie jest możliwy (Van Maanen i Barley, 1985; Feldman, 1991).

Definicja organizacji Czarniawskiej-Joerges (1992c, s. 32), będąca punktem wyjścia moich rozważań, uwzględnia dynamiczny charakter tego zjawiska i jego kulturowe znaczenie:

> Organizacje są sieciami zbiorowych działań, podejmowanych jako próba kształtowania świata i życia ludzi. Zawartością tych działań są znaczenia i rzeczy (artefakty). Jeden zestaw zbiorowych działań odróżnia się od innych poprzez rodzaj znaczeń i produktów społecznie przypisywanych danej organizacji.

Podobnie jak Czarniawska-Joerges (1993), wolę zatem mówić o *organizowaniu* niż o organizacji. Proces organizowania Czar-

niawska-Joerges (tamże; 1992d) proponuje rozważać w trzech wymiarach: symbolicznym, praktycznym i politycznym[1]. Te trzy wymiary są ze sobą ściśle splecione i mogą być interesującym układem odniesienia w kulturowych badaniach organizacji. Wymiar symboliczny obejmuje egzystencjalne znaczenia działań i wydarzeń (czyli związane z istnieniem ludzi w ich codziennej rzeczywistości), podczas gdy polityczny dotyczy znaczeń związanych z władzą i kontrolą (ideologia organizacji). Wymiar praktyczny obejmuje znaczenia praktyczne, użytkowe — często tych samych działań i wydarzeń, które możemy rozpatrywać w wymiarze symbolicznym czy politycznym. Na przykład komputery, które Braverman (1974) przedstawia jako aktorów politycznych, a feministki traktują jako symbole paternalizmu, mają sporo walorów czysto praktycznych.

W niniejszej analizie zjawiska będą rozpatrywane z punktu widzenia wymiaru symbolicznego, kultury, która jest dla mnie metaforą rdzenną. Będę niejako odczytywać symbole, sama patrząc na rzeczywistość z kulturowego punktu widzenia. Inne wymiary, które będą tu przedmiotem uwagi, to: ekonomiczny i polityczny, niekiedy także praktyczny. Sfera ekonomiczna to wymiar rzeczywistości regulowany przez relacje produkcji i dystrybucji dóbr. Strefa polityczna regulowana jest przez relacje władzy. Dynamika obu sfer rozumiana jest tu podobnie, jak u Czarniawskiej (1985b, s. 83), która tak charakteryzuje domeny polityczną i ekonomiczną:

> Domena polityczna oznacza komunikację lub aktywność symboliczną; domena ekonomiczna to produkcja dóbr i usług, czyli transformacja materialna [...].

W wymiarze praktycznym rozpatrujemy walory użytkowe rzeczy i zjawisk. Wszystkie wymiary są konstrukcjami symbolicznymi, sferami kierunkowania uwagi i działania. Są ze sobą powiązane i zachodzą na siebie, a relacje między nimi są złożone, wzajemne i nietrywialne. Ścisłe oddzielenie ich od siebie jest niemożliwe i niecelowe, lecz można zaznaczyć wymiar, wokół

którego koncentruje się uwaga społeczna, związana z daną sferą. Rozróżnienie takie, choć sztuczne, ma znaczenie intersubiektywne — pozwala nam na symboliczne wytyczenie terytoriów przejrzystości w społecznym świecie. Nie można jednak mówić o relacjach przyczynowo-skutkowych czy obiektywnych powiązaniach między nimi, zgodnie z przyjętym tu przeze mnie podejściem.

Badanie organizacji jako kultury

Badając organizacje jako kultury w znaczeniu wykonawczym, badacz poszukuje intersubiektywnych sposobów widzenia i rozumienia świata. Informatorzy-uczestnicy organizacji będą dlań zatem nosicielami przedmiotu badań. Jednakże, jak zaznacza Smircich (1983/1987, s. 162):

> analiza organizacji jako kultury musi wykraczać poza jakiekolwiek indywidualne rozumienie sytuacji. Badacz musi dążyć do zdobycia wiedzy o całości i wielorakich systemach znaczeń lub „kontrrzeczywistości", które mogą konkurować ze sobą wzajemnie.

Badacz kultury interesuje się szczególnie tym, w jaki sposób „symbole łączone są w sensowne relacje i w jaki sposób odnoszone są do działań ludzi w [organizacji]" (tamże, s. 163). Jest to wiedza osobista (*personal knowledge* Polanyiego) oparta na relacji podmiot—podmiot, koncentrująca się na znaczeniach intersubiektywnych. Badacz stara się zrozumieć zjawiska w ich kontekście. Jakiekolwiek dane, w tym ilościowe, interpretowane są jako teksty, rodzaj języka, który trzeba poznać i rozumieć. Liczby nie mówią same za siebie, badacz może posłużyć się nimi podobnie jak innymi formami opisu, np. opowieścią, by odczytać lub wyrazić sens. Badacz nie koncentruje się także na relacjach przyczynowo-skutkowych, gdyż proste relacje tego typu należą w organizacjach do rzadkości (Weick, 1969/1979), lecz na strumieniach powiązań i relacji, tworzących każdą organizacyjną rzeczywistość. Badacz jest sam aktywnym uczestnikiem tych pro-

cesów, niezależnie od tego, czy jest tego świadom, czy nie. Obiektywizm jest niemożliwy i może być nawet szkodliwym złudzeniem, gdyż wierzący weń badacz może nie dostrzec aktywnej roli, jaką sam odgrywa w procesie badawczym, w procesie interpretacji.

Badania tego typu polegają na tym, że dane (wiedza) zbierane są systematycznie, troskliwie, w sposób zdyscyplinowany. Ocena badań opiera się zatem na innych kryteriach — na pełności i trafności analizy, według Smircich (1983/1987), a także na tym, czy jest interesująca i czy dodaje coś nowego do zbiorowej wiedzy. Jak podkreśla Smircich, zadaniem badacza pragnącego dostarczyć dobrej analizy organizacji jako kultury jest wpierw uczenie się, jakie znaczenia mają doświadczenia grupy ludzi, a następnie artykułowanie tematycznych relacji wyrażonych w systemie znaczeń. Badacz zatem uczy się, dąży do zdobycia możliwie szerokiego doświadczenia, metodą kolejnych przybliżeń dąży do zbudowania całości i koncentruje się na symbolach, które stara się zrozumieć.

Badanie archetypów kulturowych organizacji

Interpretatywne badania organizacji, zamiast koncentrować się na realnie istniejących, indywidualnych kulturach organizacji, mogą stawiać sobie za cel identyfikację i analizę podzielanych kulturowych archetypów. Jung (1985, s. 362) rozumiał przez archetypy

> ukształtowane w zbiorowej nieświadomości znaczenia ex ante; dana a priori tworząca wizerunki [*gestalting*] forma fantazji. Powierzchnią archetypu są konkretne wyobrażenia ukrytych motywów.

Przez archetyp organizacji rozumie się tu intersubiektywne *schematy interpretatywne* (por. Bartunek, 1984; Ranson i in., 1980; Laughlin, 1991) w ramach kulturowego kontekstu organizowania, czyli:

schematy kognitywne, które wytyczają mapę naszego doświadczania świata, identyfikując zarówno jego istotne aspekty, jak i sposób, w jaki mamy je rozumieć. Schematy interpretatywne funkcjonują jako podzielane fundamentalne (choć często przyjmowane *implicite*) założenia dotyczące tego, dlaczego takie, a nie inne wydarzenia mają miejsce i jak ludzie mają postępować w różnych sytuacjach (Bartunek, jw., s. 355).

Archetyp jest zatem wzorcem, nie kwestionowanym na ogół i nieintencjonalnie powielanym schematem, który pozwala na kontrolowanie rzeczywistości. Archetypy organizacji to nie to samo, co organizacje, których doświadczamy jako uczestnicy i badacze w życiu codziennym, w naszej pracy czy podczas badań terenowych. Nie są rzeczywistością, która ma dla nas intersubiektywnie znaczenie realnego bytu. Nikt z nas nie pracuje, nie gra w piłkę ani nie mieszka w archetypie organizacji. To archetyp, w pewnym sensie, „mieszka" w nas. Jest tworem skonstruowanym społecznie, tak samo jak prawdziwa organizacja. Otrzymujemy go wraz z innymi instytucjami podczas socjalizacji. Jest podzielanym przez ludzi podstawowym wyobrażeniem organizacji, czyli jakby główną funkcjonującą metaforą. Dzięki niemu intuicyjnie czujemy, czym organizacja jest, może być i czym nie jest. Na tym fundamencie dopiero budujemy codziennie organizacje, które postrzegamy jako rzeczywiste.

Kontekst organizowania — czy organizacje mają otoczenie?

Otoczenie organizacji

Koncepcja inscenizowanego otoczenia (*enacted environment*) pochodzi od Weicka (1969/1979). Jedno z najbardziej znanych jego twierdzeń dotyczy otoczenia organizacji jako rzeczywistości społecznej, intersubiektywnego obrazu rzeczywistości. Weick pisze: „mapa jest terenem", uczestnicy organizacji nie mają dostępu do niczego ponad ten intersubiektywny świat. Organizujący wyodręb-

niają pewien fragment postrzeganej rzeczywistości, na której decydują się — świadomie lub nie całkiem świadomie — skupić uwagę. Ten fragment jest dla nich otoczeniem — w nim działają i postrzegają jego oddziaływanie na siebie. W dalszej kolejności następuje selekcja, a więc zmniejszenie wieloznaczności otoczenia przez nałożenie nań map poznawczych zbudowanych z poprzednich doświadczeń, czyli schematów interpretatywnych. Udane procesy nadawania znaczenia są przechowywane (zapamiętywane).

Tak więc otoczenie jest rezultatem procesów organizowania, subiektywną reprezentacją rzeczywistości, a nie jego siłą sprawczą czy początkiem. Weick podkreśla, że etapy sekwencji organizowania (różnicowanie — selekcja — przechowywanie) są ze sobą luźno sprzężone. Dzięki temu organizacja jest zdolna do przetrwania. Z modelu Weicka wynika jeszcze jedna istotna konsekwencja — zarówno racjonalność, jak i znaczenia są dla organizacji retrospektywne, nie prospektywne. Możemy zrozumieć to, co robimy, tylko interpretując to, co już zrobiliśmy. Doszukujemy się znaczeń w przeszłości — sens tworzony jest *ex post*. Podobnie z planowaniem i z wizjami — racjonalizacja naszych intencji odbywa się *ex post*, z pozycji „mądrego Polaka po szkodzie". Innej mądrości nie ma.

Smircich i Stubbart (1985), podążając dalej ścieżką wytyczoną przez Weicka, przyjmują, choć już z punktu widzenia innego paradygmatu (interpretatywnego), że dychotomiczne rozróżnienie organizacja—otoczenie jest bezpodstawne i może przyćmiewać naszą jasność postrzegania problemów organizacyjnych. Granice między organizacją i otoczeniem nie są ani ostre, ani definitywne.

> Organizacje i ich otoczenia są wspólnie inscenizowane (*enacted*) poprzez interakcje społeczne kluczowych uczestników organizacji [...] organizacje i otoczenia są wygodnymi etykietami dla wzorców aktywności (tamże, s. 726).

Otoczenie oznacza aktywność ludzką oraz towarzyszące jej dążenia do nadania sensu działaniom. Rzeczywistość jest nieprzejrzysta, niejednoznaczna, nie istnieje obiektywne oddzielne otocze-

nie „tam na zewnątrz", w którym decydent mógłby analizować szanse i zagrożenia. Inscenizowane otoczenie oznacza

> kombinację *uwagi i działania* ze strony uczestników organizacji. Proces działania i kierunkowania uwagi wyróżnia organizację od nieorganizacji (otoczenia) (tamże, s. 726).

Relacje między organizacją a otoczeniem nie mają charakteru selekcji ani wyboru strategicznego, etykiety te są jedynie wprowadzającymi w błąd sformułowaniami ze świata lingwistyki (Sandelands i Drazin, 1989). Interakcje między uczestnikami organizacji są jednakże silnie uwarunkowane kontekstowo, szczególnie na poziomie najgłębszych założeń kulturowych. Oznacza to, że nasze funkcjonowanie w świecie organizacji ma charakter negocjacji, procesów niekiedy nieświadomych.

Kulturowy kontekst organizowania

Wiele zostało powiedziane na temat wpływu kultury na zarządzanie i organizowanie (np. Haire i in., 1966; Cummings i in., 1971; Neghandi i Prasad, 1971; Adler, 1980; 1983; 1986; Hofstede, 1980; Child, 1981; Hedlund i Åman, 1983; Forss i in., 1984; Forss, 1985; Ronen, 1986; Wolff, 1986; Tayeb, 1987; Singh, 1990; Kostera, 1990; Check-Teck 1992). Szeroki i popularny nurt badawczy i konsultingowy, znany jako zarządzanie międzykulturowe (*cross-cultural management*), koncentrował się na identyfikowaniu zależności, najchętniej w kategoriach relacji przyczynowo-skutkowych, między kulturą i zarządzaniem. W ramach tego nurtu kultura traktowana była jako zmienna niezależna lub wewnętrzna. Poszukiwano i opisywano zatem narodowe style zarządzania (np. Pascale i Athos, 1981; Forss i in., 1984; Kostera, 1990), badano wpływ stylu kulturowo uwarunkowanego na efektywność (np. Pascale i Athos, 1981; Kostera, 1990). Poza tym redukcjonistycznym nurtem, różnice kulturowe badane były także przez badaczy odmiennej proweniencji (np. Scott, 1983; Wolff, 1986; Simon i Davies, 1994). W tym przypadku badaczy interesowały zjawiska

w ich kontekście, który je przenika i jest czymś więcej niż tłem czy zmienną. Kulturowy kontekst organizowania oznacza historycznie uformowane sieci procesów organizacyjnych i społecznych oraz systemy wartości i wierzeń (Hofstede i Boddewyn, 1977; Czarniawska-Joerges, 1986). Według Czarniawskiej-Joerges (1992a, s. 21), kulturowy kontekst organizowania to

> świat myśli, podzielany przez kolektyw w czasie i przestrzeni, który składa się z czystych tworów wykreowanych w celu nadania sensu pewnym wydarzeniom; może on być widziany jako zbiór powstających tekstów. Nie ulega jednakże wątpliwości, że teksty dotyczące organizowania wywierają wpływ na inne teksty i same ulegają wpływom tychże.

Pojęcia „kontekst" (kulturowy) i „otoczenie" będą tu używane zamiennie. Tak bowiem rozumiem otoczenie — jako intersubiektywnie, a nie obiektywnie oddzielone od organizacji, tak jak tło oddzielone jest od pierwszego planu. Ale zarówno jak tło przenika pierwszy plan, tak i otoczenie przepaja organizowanie w sensie kulturowym. Otoczenie w tym znaczeniu jest inscenizowane społecznie przez organizację, ale na dość solidnym fundamencie, który niektórzy nazywają tradycją, dziedzictwem, ja zaś wolę określać mianem archetypów lub założeń kulturowych (pożyczając termin od Scheina, jednakże bez jego klinicystycznych konotacji).

Z żywymi naprzód iść?

By zrozumieć teraźniejszość, należy ją badać, ale nie należy zapominać o przeszłości. Metoda genealogiczna, zdobywająca coraz większe uznanie w zachodnich naukach społecznych, ma na celu ukazanie, jak dyskursy i praktyki tworzone są historycznie (Knights i Morgan, 1991). Dzięki temu możemy osiągnąć cel kulturowo zorientowanego badacza — ukazanie, jak tworzona jest rzeczywistość, zrozumienie historycznego procesu kreowania znaczeń. Tylko w ten sposób możemy „wyzwolić się z kaftana

bezpieczeństwa myślenia wyłącznie kategoriami społeczeństwa, w którym żyjemy tu i teraz" (Giddens, 1984, s. 26).

Perspektywa historyczna jest dlatego ważna w moim podejściu do organizacji i organizowania, ponieważ uważam, że kultura organizowania oparta jest na trwałym, choć nie do końca uświadamianym, fundamencie. Klasyczna teza Ogburna (1923) mówi o nienadążaniu kultury adaptatywnej za kulturą materialną, tj. warstw symbolicznych kultury za rozwiązaniami praktycznymi. Schein (1985) podobnie widzi kulturę, twierdząc, że „uzewnętrznione" poziomy kultury są bardziej podatne na zmianę niż podstawowe założenia. Ten punkt widzenia, cytowany często w literaturze z dziedziny zarządzania strategicznego jako nieracjonalna niezdolność kultury do adaptowania się do (racjonalnych) projektów zmiany strategicznej (por. Obłój i Kostera, 1993), jest mi bliski z odmiennych całkiem powodów. Nienadążanie kultury (*cultural lag*) jest dla mnie jedną z właściwości kultury. Ludzie widzą świat poprzez swoje biografie, schematy interpretatywne i w ten sposób konstruują wiedzę (Schütz, 1982). Zbiorowa wiedza, jaką jest kultura, nie jest całkiem sytuacyjna, lecz raczej warstwowa (podobnie jak ziemia, po której stąpamy, lub choćby mózg ludzki zawierający w sobie elementy bardzo archaiczne).

Jestem zdania, że jeśli chcemy jako badacze „z żywymi naprzód iść", musimy wpierw starać się zrozumieć i na nowo odczytać przeszłość. Reinterpretacja taka (a każde pisanie historii jest reinterpretacją dokonywaną z punktu widzenia aktualnych interpretacji) pomoże nam zrozumieć wzorce konstruowania aktualnej rzeczywistości, a nawet przybliżyć do zrozumienia zbiorowej nieświadomości, na której opiera się nasza współczesność.

Rozdział ten ma na celu przedstawienie archetypów kontekstu organizowania przede wszystkim w systemie komunistycznym. Czynię to na tle kontekstu systemu kapitalistycznego, dla kontrastowego podkreślenia specyfiki systemowej. Następnie ukazany zostanie archetypiczny model kultury organizowania przedsiębiorstwa państwowego w Polsce przed 1989 r. Poszczególne wzorce

kulturowe nie powstały przypadkowo i stają się zrozumiałe w swoim szerszym kontekście. To historyczne poszukiwanie archetypów jest w gruncie rzeczy poszukiwaniem układu odniesienia dla prezentacji aktualnego stanu. Obecne wzorce kulturowe wyrastają bowiem z dawnych. Pozbawione zaś historycznych korzeni mogą się wydawać niezrozumiałe i pozbawione sensu.

2.2
Archetypy kontekstu organizowania

Racjonalność polityczna i ekonomiczna

Jedną ze szczególnie istotnych kategorii współczesnego świata, stosowaną do oceny działań we wszystkich sferach życia społecznego, jest racjonalność. Racjonalność jest konstruowana społecznie (por. Berger i Luckmann, 1966/1983). Reguły procesu konstrukcji są m.in. zgodne z podstawową formą użyteczności, którą społeczeństwo maksymalizuje lub co do której zakłada, że należy ją maksymalizować (tzw. cele ogólnospołeczne). Reguły znajdują zatem oparcie w podstawowych założeniach kulturowych. Wyróżniam racjonalność polityczną oraz ekonomiczną. Przez racjonalność ekonomiczną rozumiem maksymalizację użyteczności materialnej, natomiast przez racjonalność polityczną maksymalizację wpływów i użyteczności władzy.

Punktem wyjścia poniższej charakterystyki otoczenia kapitalistycznego i komunistycznego organizacji przemysłowej jest założenie, że zjawiska polityczne i ekonomiczne znajdują odzwierciedlenie i nabierają dla nas znaczenia w wymiarze kulturowym (symbolicznym). Poszukiwać będziemy zatem znaczeń kulturowych (systemowych raczej niż narodowych) wyznaczających szerokie ramy organizowania w systemie komunistycznym i kapitalistycznym.

Świat podzielony

Uprzemysłowiony świat po II wojnie światowej podzielony był na dwie antagonistyczne części. Świadomość tego podziału jest, jak się wydaje, nadal żywa[2]. Będę nazywać te części „kapitalistyczną" i „komunistyczną". Określenia te używane są jako kulturowe etykiety, definiujące tożsamość jednego bloku w porównaniu z drugim. Jest to, nawiasem mówiąc, doskonały przykład na to, jak słowa oznaczają coś w opozycji do tego, czego nie oznaczają (Eco, 1979; Fiol, 1991). Nie nadaję tedy tym określeniom znaczenia marksistowskiego, tj. nie używam ich jako nazw formacji społecznych[3].

Oba systemy opierały się na gospodarce przemysłowej, choć sfera ekonomiczna zorganizowana była według różnych reguł gry. Polityczne różnice między systemami były równie znaczące. Przyjmuje się najogólniej (Lindblom, 1977), że system kapitalistyczny był zorganizowany na zasadzie rynku, podczas gdy komunistyczny — na zasadzie hierarchii.

Ekonomiczne reguły gry

Zainteresowanych szczegółowym omówieniem systemowych reguł gry w sferze ekonomii odsyłam do oryginalnych publikacji (np. Lindblom, 1977; Kornai, 1985; Kieżun, 1991). Poniżej przedstawione jest jedynie schematyczne uproszczenie — model wyjściowy do dalszej analizy. Model ten odpowiada temu, co Brunsson i Hägg (1992) określają jako „ideę rynku"[4].

Zachodni model ekonomii oparty jest na mechanizmie rynkowym, który, w idealnym wyobrażeniu, miał umożliwić optymalny podział dóbr i usług. Klasyczny, smithowski prototyp rynku oparty był na założeniach doskonałej konkurencji między podmiotami ekonomicznymi (przedsiębiorstwami). Aby przetrwać, przedsiębiorstwo, którego celem było wytwarzanie zysku, musiało wykorzystać i alokować efektywnie zasoby, bardziej efektywnie niż konkurenci. W dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu nie jest możliwe przetrwanie, jeśli osiąga się zerowy poziom zysku

w dłuższym okresie, gdyż konkurencja wymaga inwestycji. Celem przedsiębiorstwa było poza tym przynoszenie zysków inwestorom. Założenia zachowań ekonomicznych jednostki opisywał model homo oeconomicus, tj. aktora maksymalizującego zysk i motywowanego jedynie (albo przynajmniej głównie) czynnikami ekonomicznymi[5].

W gospodarce centralnie sterowanej głównym założeniem, na którym opierał się cały system, było dążenie do długookresowego zaspokojenia potrzeb całego społeczeństwa[6]. Planowanie gospodarcze miało przybliżać osiągnięcie równowagi między produkcją dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych, jak głosił Kalecki (1982, s. 76):

> planowanie socjalistyczne ma na celu pełne wykorzystanie wszystkich sił produkcyjnych dla dobra całego społeczeństwa.

Plan centralny powinien wprowadzać

> centralnie zorganizowaną, pełną kontrolę publiczną nad systemem bankowym i finansowym, inwestycjami i handlem zagranicznym oraz — o ile to możliwe — wyznaczać rozdział podstawowych surowców i towarów (tamże, s. 78).

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce centralnie planowanej miało być całkowicie podporządkowane instytucji planowania, także na poziomie zarządzania[7]. To miało zastąpić indywidualne (pasożytnicze) dążenia do zysku szlachetnym motywem społecznego dobrobytu (Lipiński, 1981, s. 269–438)[8]. Konsekwencją przyjętej ideologii była centralizacja gospodarki. Przedsiębiorstwa państwowe łączyły się i grupowały w wielkie, monopolistyczne hiperorganizacje, zintegrowane zarówno poziomo, jak i pionowo[9]. Celem przedsiębiorstwa miała być przede wszystkim realizacja planu na podstawie otrzymanych od Centrum wskaźników. Tak więc konkurencja w sferze ekonomicznej w zasadzie nie istniała.

Jednakże, jak ukazują Koźmiński i Obłój (1983), istniała wzmożona konkurencja w sferze politycznej. Przedsiębiorstwa mogły

być tworzone, likwidowane, pozbawiane środków gospodarowania lub wynagradzane finansowo z przyczyn politycznych i w bezpośredniej konsekwencji gier politycznych. Stawką w grze było zatem przetrwanie. W warunkach ostrej konkurencji nie wystarczyło utrzymać swoją pozycję. Chodziło o to, by zdobywać władzę ciągle i mieć jej relatywnie więcej od konkurentów.

Polityczne reguły gry

W sferze politycznej oba systemy również miały wspólne założenia. Zarówno kraje komunistyczne, jak i kapitalistyczne rządzone były przez partie polityczne bądź elity, reprezentujące interesy grup społeczno-ekonomicznych[10]. Mówiąc o grupach społeczno-ekonomicznych nie mam na myśli marksowskiej kategorii klas, tj. wielkich grup społecznych różniących się od siebie stosunkiem do środków produkcji, rolą w społecznej organizacji pracy i wielkością społecznego bogactwa, którą dysponują (Lenin, 1956), gdzie relacja między klasami społecznymi opiera się na ograniczonym antagonizmie i walce (Österberg 1978, s. 104–105).

Moje rozumienie grup społeczno-ekonomicznych jest bliższe weberowskiej interpretacji „klasy", rozumianej jako grupa społeczna, której status wyznacza rynek[11] (Staniszkis, 1989, s. 88). Ta definicja także nie oddaje w pełni moich intencji, gdyż bezpośrednia relacja między pozycją grup społecznych i sferą ekonomiczną (relacja określana jako regulacja) nie jest głównym przedmiotem mojego zainteresowania w niniejszej analizie. Zróżnicowanie między klasami jest u Parsonsa oparte na możliwościach lub materialnych i symbolicznych nagrodach (1953). Relacja między takimi grupami nie musi być koniecznie nacechowana antagonizmem ani też własność środków produkcji nie ma tu podstawowego znaczenia. Ale także nie utrzymuję, że naturalnym stanem społeczeństwa jest konsensus oparty na społecznej prawomocności stratyfikacji. Tak więc grupy społeczno-ekonomiczne są tu rozumiane jako wielkie grupy społeczne, których status jest uzależniony od ich roli w społecznym procesie produkcji, a zatem także możliwości jednostek są nierówne między grupami (nierówności te są istot-

nym intersubiektywnie czynnikiem zróżnicowania między grupami). Grupy te współistnieją i wyrażają swoje interesy ekonomiczne i polityczne, uzależnione od ich statusu w społeczeństwie. Interesy te są niekiedy różnorodne, niekiedy antagonistyczne, niekiedy zaś możliwe do pogodzenia.

Władza była dzielona i sprawowana w różny sposób w obu systemach. W krajach kapitalistycznych zorganizowana była na zasadzie demokracji parlamentarnej. W parlamencie reprezentowanych było wiele partii, których przedstawiciele wybierani byli w powszechnych wyborach i działali w interesie wyborców[12]. Głównymi filarami interesów społecznych były grupy społeczno-ekonomiczne, tak jak zostały tu zdefiniowane (por. Smith, 1992). W przeciwieństwie do państw totalitarnych i autorytarnych demokracja pluralistyczna oparta była na zasadzie autonomii pozycji tych grup interesu. Administracja w zachodnich krajach demokratycznych była w mniejszym lub większym stopniu poddana ciągłej kontroli (konsultacji i debacie) z tymi grupami interesu. Ta główna charakterystyka może być uznana za wspólną dla wszystkich zachodnich demokracji (por. Smith, 1992).

W narodowych systemach czy też stylach administrowania występowały jednakże istotne różnice. Eckstein (1966) wyróżnia trojakie przyczyny tego zróżnicowania: linia polityczna rządów, struktura podejmowania decyzji oraz dominujące społeczne normy i wartości. Koncentracja na celach politycznych różnych krajów zachodnich była odmienna, lecz można wskazać na pewne cechy wspólne, takie jak wzrost ekonomiczny, rozwój regionalny, opieka społeczna itd. Struktura podejmowania decyzji, czyli aparat administracji, był odmiennie skonstruowany w różnych krajach (w zależności od stopnia centralizacji lub decentralizacji procesów decyzyjnych, relacji formalnych między władzą legislacyjną i wykonawczą itd.). Z jednej strony, partie polityczne, oparte na innych kryteriach niż reprezentacja interesu grup społeczno-ekonomicznych, np. religijnych, nadal działają w zachodnich demokracjach, lecz są raczej pozostałością po tradycyjnym porządku politycznym niż cechą nowoczesnej zachodniej demokracji (Smith, 1992). Z drugiej strony, powstają i rozwijają się nowe typy partii,

takie jak ruch ekologiczny. W realnej sferze politycznej tych krajów rozwija się korporatyzm (por. Smith, 1992), jak również regionalizacja aktywności politycznej obywateli (trend zmierzający do przesunięcia aktywności z poziomu makro do poziomu regionu) (por. Naisbitt, 1984; Filipowicz, 1992). Trendy te są jednakże, jak się wydaje, zwiastunami nowego porządku politycznego społeczeństwa postindustrialnego, który dopiero się tworzy.

W krajach komunistycznych partia miała, w założeniu, reprezentować interesy klasy robotniczej lub nie uprzywilejowanych dotąd grup społeczno-ekonomicznych, które były skłonne wesprzeć nowy porządek, mający poprawić ich sytuację (por. Karpiński, 1992). Takie były intencje (deklarowane) klasyków marksizmu-leninizmu (Marks, 1968, s. 904–906; Lenin, 1947). Sfera polityczna miała być zorganizowana wokół idei pewnej odmiany demokracji bezpośredniej (rady delegatów robotniczo-chłopskich) realizowanej przez centralizm demokratyczny w interesie proletariatu (dyktatura proletariatu). Lenin (1981, s. 8) stwierdził, że:

> nie republika parlamentarna — powrót do niej byłby krokiem do tyłu — lecz republika Rad Robotniczo-Chłopskich na obszarze całego kraju, z góry na dół.

Rady będące

> stowarzyszeniem przedstawicieli wszystkich jednostek produkcyjnych, były bez precedensu w światowej organizacji klasy robotniczej (*Historia WKPb*, 1949, s. 90).

Rady — charakteryzowane przez Lenina jako społeczne instytucje demokracji bezpośredniej — z punktu widzenia innych uczestników rewolucji oznaczały represje wobec inaczej myślących, a więc były instytucjami niedemokratycznymi (por. Guillet de Monthoux, 1983). Nie trzeba dodawać, że grupy społeczno-polityczne nie wspierające rewolucji nie były w żaden sposób reprezentowane.

Bardzo szybko totalitarny charakter (czyli „władza nie kontrolowanej elity, wspieranej przez partię polityczną i wykonywana

przez instytucje biurokratyczne przenikające życie publiczne", Wesołowski i Wnuk-Lipiński, 1992, s. 85) systemu komunistycznego spowodował, że na bazie partii komunistycznej powstała specyficzna warstwa społeczna, sama dla siebie, i to była grupa, którą partia faktycznie reprezentowała przez lata sprawowania władzy (por. Guillet de Monthoux, 1983; Staniszkis, 1989; Bolesta-Kukułka, 1992; Mokrzycki, 1992; Wesołowski i Wnuk-Lipiński, 1992). Wkrótce „Dyktatura proletariatu ustąpiła miejsca dyktaturze aparatu centralistyczno-administracyjnego" (Lange, 1966, s. 213).

W rzeczywistości grupa ta, stan społeczny (z powodu elitarności i wyłącznego dostępu do niektórych pozycji w społeczeństwie) stała się protoklasą w sensie marksowskim, z możliwością przeobrażenia się w prawdziwą klasę ekonomiczną w sensie weberowskim (por. Staniszkis, 1989). Pierwsza cecha związana jest z korzyściami, jakie czerpała z procesu produkcji (por. Staniszkis, 1989), a druga z możliwością zdobycia statusu materialnego, regulowanego przez sferę ekonomiczną (por. Staniszkis, 1989; Wesołowski i Wnuk-Lipiński, 1992). Grupa ta, składająca się z członków partii objętych systemem nomenklatury (Staniszkis, 1989; Wesołowski i Wnuk-Lipiński, 1992) może być uważana także za elitę (por. Bolesta-Kukułka, 1992). Zwiększała swą liczebność, w miarę jak wzrastała liczba biurokratycznych szczebli (Wesołowski i Wnuk-Lipiński, 1992). Interesy tej grupy zaspokajane były przez system przywilejów, który miał też służyć jako narzędzie kontroli nad nią (Michnik, 1986; Mokrzycki, 1992). Ogólnie, władze polityczne w krajach komunistycznych ciągle borykały się z problemem uprawomocnienia władzy (Guillet de Monthoux, 1983; Staniszkis, 1989). Nie reprezentowały interesów innych grup społeczno-ekonomicznych poza interesami nomenklatury i nie dopuszczały takiej możliwości.

W bloku wschodnim różnorodność rozwiązań w sferze politycznej była raczej skromna w porównaniu z demokracjami zachodnimi (por. Staniszkis, 1989; Kieżun, 1991). Wynikało to z totalitarnego charakteru systemu komunistycznego i dominacji sowieckiej w regionie.

Modernistyczny archetyp kontekstu

Archetypy kontekstu, mimo przeciwieństw, miały pewne wspólne cechy:

- Rządzące(a) partie(a) reprezentowały(a) grupy społeczno-ekonomiczne, a nie narodowościowe[13] czy oparte na więziach rodzinnych. W krajach komunistycznych grupy te były w zasadzie tożsame z nomenklaturą. W krajach kapitalistycznych w sferze politycznej dominowała zasada pluralizmu.
- W obu systemach władze ustawodawcze wybierane były w powszechnych wyborach (demokracja przedstawicielska). W krajach komunistycznych wyborcy nie mieli możliwości wyboru między partiami i programami; jednakże procedury były utrzymane i istniała pewna (realnie bez większego znaczenia) możliwość wyboru między kandydatami. Jak pisze David Granick (1960), wybory w komunistycznym kraju były czymś w rodzaju igrzysk dla ludu. Prawdopodobnie większe znaczenie miała selekcja wewnątrzpartyjna (wewnętrzne gry o władzę). W demokracji kapitalistycznej wybór dotyczył w pierwszym rzędzie partii i programów. Wybrani przedstawiciele (w obu systemach) mieli działać w interesie i w imieniu grup społeczno-ekonomicznych, które faktycznie reprezentowali, a nie bezpośrednio we własnym interesie. Komunistyczna sfera polityczna była silnie scentralizowana, podczas gdy w krajach kapitalistycznych mogła być (mniej lub bardziej) zdecentralizowana.

Podsumowując, zarówno kapitalizm, jak i komunizm były zatem *tekstami modernistycznymi, aczkolwiek różnie interpretowanymi* (Kostera i Wicha, 1994; o społeczeństwie jak o tekście pisze Brown, 1987).

Wielu reprezentantów nauk społecznych twierdzi, że najważniejszym procesem charakterystycznym dla społeczeństwa i jego organizacji jest komunikacja międzyludzka. Dawniej komunikacja opisywana była jako proces techniczny — istnieli nadawcy, kanały i odbiorcy. Obecnie, by lepiej zrozumieć społeczną komunikację, sięgamy raczej do teorii literatury niż do cybernetyki. W nowożytnym społeczeństwie społeczna komunikacja może sprawiać

wrażenie gigantycznej produkcji tekstów. Ludzie rozmawiają przez telefon (ich rozmowy można nagrać na taśmę i rozpisać, a zatem jest to potencjalny tekst); wysyłają do siebie niezliczone ilości listów i memorandów; redagują dokumenty i plotkują ze sobą za pośrednictwem poczty elektronicznej. Społeczeństwo może być w całości porównane do tekstu, a więc systemu samoreferującego, do dokumentu językowego. Teksty modernistyczne pisane są w szczególny sposób: przeważa retoryka projektu, stosowany jest język metafor i logiki formalnej (por. McCloskey, 1985). W modernizmie optymistycznie zakłada się racjonalne rozwiązanie wszelkich problemów — ma je rozwiązać nauka. Własne reguły gry w obu systemach uznawane były za wyłącznie racjonalne i naukowe, a trzymanie się ich miało zapewnić dobrobyt ludzkości.

Organizacje — podstawowy tryb legitymizacji

Dla przedsiębiorstwa kapitalistycznego szczególnie ważne było koncentrowanie się na sferze ekonomicznej, gdyż ta właśnie bezpośrednio decydowała o jego przetrwaniu. Gry polityczne mogły być wykorzystywane do wywierania wpływu w przypadku trudniejszych gier ekonomicznych (np. casus Chryslera), jednak nawet wówczas należało z reguły odwoływać się do kryteriów ekonomicznych (co też czyniono w przypadku Chryslera)[14]. Sukces, rozumiany strategicznie jako wyniki w długim okresie, był przede wszystkim definiowany w kategoriach zysku i pozytywnego wizerunku na rynku (w oczach odbiorców). Te podstawowe cele były często przyjmowane jako oczywiste i nawet nie wyrażane *explicite*, z wyjątkiem najbardziej podstawowych podręczników (np. Rachman i in., 1990, s. 70). Sukces organizacji oznaczał dla niej przetrwanie (por. Obłój, 1986, s. 118; Obłój, 1987)[15]. Definicja sukcesu jest konstruowana przez negocjacje między społecznym kontekstem organizowania i organizacją (Kostera i Wicha, 1996). Przedsiębiorstwo kapitalistyczne oparte było na racjonalności ekonomicznej — to układ odniesienia, do którego były odnoszo-

ne wszystkie działania organizacyjne, czy to *ex ante*, czy *ex post*, główny język dla sprawozdawczości i baza uprawomocnienia działań i decyzji[16]. W latach 80. język ten stał się obowiązujący także dla organizacji sektora publicznego w krajach kapitalistycznych (por. Czarniawska-Joerges, 1994b). Racjonalność ekonomiczna była głównym kulturowym produktem przedsiębiorstwa kapitalistycznego (Kostera i Wicha, 1994). W wymiarze symbolicznym przedsiębiorstwa te wytwarzały przede wszystkim znaczenia ekonomiczne wraz z odpowiednią ideologią, a dopiero w dalszej kolejności dobra czy usługi. Symbolicznie, zysk jest takim produktem. Opowiadanie o zysku (rachunek wyników) służy nie tylko praktycznym celom (komunikat o pieniądzach), ale także samousprawiedliwieniu się przedsiębiorstwa, które jest postrzegane jako instytucja przede wszystkim ekonomiczna. W tej sferze występuje konkurencja, a więc należy opowiadać przekonująco.

W systemie komunistycznym występowały ścisłe powiązania między sferą ekonomiczną i polityczną (które istnieją także w innych systemach), z przewagą tej ostatniej, co jest szczególną cechą komunizmu (Beksiak, 1987). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa było zatem szczególnie ważne koncentrowanie się na sferze politycznej, gdyż przez gry polityczne organizacje mogły zapewnić sobie nie tylko przetrwanie, ale także rozwój i korzyści ekonomiczne. Przedsiębiorstwo komunistyczne było zatem oparte na innej definicji sukcesu — sukces ekonomiczny nie przynosił mu istotnych gratyfikacji (Czarniawska, 1985a). Przetrwanie było nagrodą za „akumulację" wpływów politycznych czy „zysku" w efektywnym kontrolowaniu otoczenia (w którym dominowała sfera polityczna). Celem przedsiębiorstw stało się zatem zdobywanie władzy w sensie politycznym i kształtowanie pozytywnego wizerunku wobec otoczenia. Nie był to jednak wizerunek rynkowy, lecz wizerunek adekwatny do oczekiwań zewnętrznych decydentów politycznych. Przedsiębiorstwo oparte było na racjonalności politycznej (Kostera i Wicha, 1994). Organizacje ekonomiczne miały racjonalizować/zdawać sprawę ze swoich działań w kategoriach makroekonomicznych, które politycznie były definiowane na poziomie centralnym. Ten sposób konstrukcji racjonalności służył

ontologicznemu uprawomocnieniu na poziomie ogólnospołecznym oraz na poziomie pojedynczych organizacji.

Produktem przedsiębiorstwa komunistycznego była racjonalność polityczna — wytwarzały one samousprawiedliwienia w języku politycznym i musiały przekonać oddziaływaczy, że powinny przetrwać w warunkach konkurencji (w sferze politycznej) ze względu na istotne przyczyny, takie jak: znaczenie dla gospodarki narodowej, znaczenie dla regionu, interes państwa. Nie należy też zapominać o znaczeniu, jakie miał dla samego przedsiębiorstwa wymiar praktyczny, tj. efekty rzeczowe, np. wyprodukowanie określonej ilości węgla, surówki, stali, energii. Jeśli w systemie kapitalistycznym znaczenie praktyczne zawarte było w sferze ekonomicznej, to w komunizmie zależność ta była zerwana. Praktyczne sukcesy często nie miały żadnego ekonomicznego znaczenia. Nabierały natomiast znaczenia politycznego („W n-tym kwartale wydobyliśmy X ton węgla..."). Miały świadczyć o tym, jak wielką władzę posiada system i jak znakomita jest jego racjonalność. W samej organizacji to, co praktyczne, „alienowało się" często z kontekstu — wokół dokonań rodziła się specyficzna kultura inżynierska, praktyczna i niepolityczna. Miarą powodzenia były wówczas czyste cyfry, czyste fakty, których nie tłumaczono na język opisowy celowo i świadomie, lecz cytowano z upodobaniem by „mówiły same za siebie".

Tabela 8
Składniki sukcesu organizacji: przedsiębiorstwo komunistyczne i kapitalistyczne

Blok komunistyczny	Blok kapitalistyczny
Wzrost wpływów politycznych oraz sukces praktyczny (znaczenie pozaekonomiczne)	Zysk ekonomiczny (sukces praktyczny zawarty w sferze ekonomicznej)
Zadowolenie zewnętrznych politycznych decydentów	Satysfakcja uczestników organizacji i klientów
Pozytywny wizerunek w oczach władz — aprobata (zwiększenie bezpieczeństwa)	Pozytywny wizerunek w oczach klientów/akcjonariuszy

Kryteria sukcesu i sposób konstruowania racjonalności określam tu łącznie mianem *podstawowego trybu legitymizacji organizacji*. Kategoria ta odnosi się do przyjętych *a priori* głównych założeń dotyczących organizowania: czym naprawdę (tj. archetypicznie) jest przedsiębiorstwo? dla kogo? i po co? Jest zatem częścią nieintencjonalnych warstw kultury, rzadko poddawanych refleksji czy identyfikowanych jako elementy kultury. Archetypy organizacji są w danym kontekście przyjmowane jako oczywistość, a więc są dla nas niejako niewidzialne. Dopiero w konfrontacji z odmiennymi systemami kulturowymi możemy zdać sobie sprawę z ich istnienia, a nawet możemy pokusić się o pewne porównania czy odniesienia. Podstawowy tryb legitymizacji przedsiębiorstwa ma zasadniczy wpływ na kulturę organizowania i role społeczne menedżera (w wymiarze symbolicznym), a także na ekonomiczne zasady funkcjonowania gospodarki jako całości i reguły gry politycznej. W niniejszym tekście koncentruję się na wymiarze symbolicznym, toteż do niego właśnie nawiązywać będzie dalszy wywód.

Na poziomie archetypów organizacje komunistyczne i kapitalistyczne miały cechy wspólne, a mianowicie, symbolicznym produktem organizacji była głównie racjonalność[17]. Ponadto organizacje miały przede wszystkim trwać, a nawet miały symbolizować nieśmiertelność (por. Sievers, 1986). Oba archetypy skonstruowane były na zasadzie projektu, rozliczanego w języku logo-naukowym (czy to ekonomicznym, czy politycznym) na poziomie społecznym, wspieranego metaopowieścią (*meta-narrative*) o emancypacji i rozwoju/postępie (por. Lyotard, 1979/1987). Oba archetypy określam

Tabela 9
Podstawowe założenia ontologiczne przedsiębiorstwa kapitalistycznego i komunistycznego

Typy organizacji	Produkt kulturowy		Sukces	
Organizacja kapitalistyczna	Racjonalność	Ekonomiczna	Przetrwanie w warunkach konkurencji	Zysk
Organizacja komunistyczna		Polityczna		Wzrost wpływów politycznych

mianem *organizacji modernistycznej*, w ich dwóch głównych wariantach: kapitalistycznym i komunistycznym.

Różnice w podstawowym trybie legitymizacji w obu wariantach sięgają podstawowych założeń kulturowych i mają konsekwencje we wszystkich wymiarach funkcjonowania organizacji. Metaopowieści mają różnych bohaterów pozytywnych i negatywnych. W klasycznym systemie kapitalistycznym nobilitowana była przedsiębiorczość i ludzie, którzy ciężko pracują na sukces. W komunistycznym — klasa robotnicza i „ludzie pracy". Rozwój w kapitalizmie miał wydźwięk przede wszystkim gospodarczy — rozwój dobrobytu miał prowadzić do postępu społecznego. W komunizmie było odwrotnie — postęp polityczny miał zapewnić dostatek (postępowość była, w zasadzie, gwarantem dobrobytu w wystarczająco długim okresie). Organizacje gospodarcze i przedsiębiorstwa miały być jednymi z głównych aktorów czy narzędzi, przy pomocy których te cele miały się urzeczywistnić.

Stwierdzenie, jak powszechne były to archetypy, pozostawiam badaczom pragnącym podjąć się globalnej analizy porównawczej. „Bloki" były istotnymi kulturowo kategoriami doświadczania świata także w środkach masowego przekazu, a w dobie rozkwitu modernizmu — w podręcznikach szkolnych. Bliscy nam pod względem doświadczenia — to mieszkańcy „naszego" bloku. Ci „drudzy" zaludniali świat za „żelazną kurtyną". Modernizm, tak jak charakteryzują go Lyotard (1979/1987) i Giddens (1991), osiągnął swoje apogeum w świecie podzielonym. Nie zgadzam się z Giddensem, który utożsamia modernizm z kapitalizmem. Podobnie jak Milan Kundera, mający doświadczenia z życia w obu systemach (ja także mam takie doświadczenia), uważam, że w istocie wszystko jest rozpoznawalne: świat komunistyczny był światem bliźniaczym kapitalistycznego. Modernizm został w komunizmie posunięty do skrajności i przez to stał się jakby ironicznym, a nawet groteskowym obrazem kapitalizmu, jego odbiciem w krzywym zwierciadle. Modernistyczny projekt został tu potraktowany ze śmiertelną powagą — wszystko w tym systemie miało być w pełni racjonalne i planowe, miało bezpośrednio nawiązywać do co najmniej jednej spośród modernistycznych metaopowieści.

Pragnę zaznaczyć, że celem niniejszego rozdziału nie było poszukiwanie „esencji" ani „istoty" obu systemów, gdyż nie wierzę w istnienie takich bytów. Systemy są skonstruowane społecznie, ich założenia także, choć w sposób skomplikowany i nieoczywisty. Jeśli społeczeństwa modernistyczne utworzone były na podobieństwo projektów, to archetypiczne cechy, o których jest mowa, można nazwać głównymi tezami tych projektów. Takie i tylko takie fundamenty społecznej rzeczywistości uważam za sensowne[18].

W tej części przedstawiłam archetyp kontekstu organizowania, sprowadzony do podstawowych zasad legitymizacji. Kolejny fragment poświęcony jest archetypowi konkretnego typu organizacji — przedsiębiorstwa państwowego, a dokładniej — jego kultury organizowania.

2.3

Archetyp kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa państwowego

Powszechnie znana jest teoria Argyrisa (1982) dotycząca norm i wartości kulturowych deklarowanych (*norms and values espoused*) i rzeczywiście przestrzeganych (*norms and values in use*). Zjawisko pozornie podobne, tj. dwoistość norm i wartości kulturowych, zaobserwowałam podczas przeprowadzania wywiadów z dyrektorami i kierownikami przedsiębiorstw państwowych (Kostera i Wicha, 1996)[19]. Jednakże oba systemy norm i wartości występowały tu równolegle i jednocześnie w różnych sferach życia społecznego. Mieliśmy tu do czynienia nie tyle z hipokryzją[20], ile raczej z rozdwojeniem jaźni.

Pomocna w diagnozie zjawiska okazała się teoria podwójnego wiązania (*double-bind*) Batesona, zaadaptowana do analizy organizacji przez Hennestada (1990). Hennestad posługując się metaforą z dziedziny psychologii stwierdza, że uczestnicy organizacji

poddani sprzecznym sygnałom ze strony kierownictwa schwytani zostają w sytuację podwójnego wiązania. W takiej sytuacji istotne jest przyjęcie przesłania, lecz nie jest dozwolone komentowanie jego niejednoznaczności. Ważne sprawy mają miejsce „za plecami" uczestników, którzy muszą udawać, że „wszystko jest w porządku". W tych warunkach zmiana staje się niezwykle trudna, gdyż ludzie mają tendencję odbierania jej jako kolejnego podwójnego wiązania. Ten mechanizm Hennestad (1990, s. 278) określa mianem zinstytucjonalizowanej wyuczonej niekompetencji (*institutionalized learned incompetence*).

Metafory z dziedziny psychologii nie są nowością w teorii organizacji. Czarniawska-Joerges (1994b) zauważa, że analogia organizacji do „nadosoby" (*superperson*) jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych i „oczywistych" metafor. Selznick pisze o charakterze organizacji jako o stylu jej działania i reagowania (1957, s. 47). Morgan (1986, s. 120–121) porównuje kultury organizacji do różnych osobowości ludzi w ramach szerszego kontekstu kulturowego. Mintzberg pisze, że strategia organizacji, rozumiana jako tożsamość (*perspective*), jest dla organizacji tym, czym osobowość dla jednostki (1988, s. 18). Obłój (1988) nazywa kulturę organizacji jej „tożsamością". Wraz ze współautorem piszemy (Kostera i Wicha, 1996) metaforycznie o „jaźni" organizacji, mając na myśli kulturę organizacji, a w szczególności te elementy, które pozwalają na symboliczne wyodrębnienie jej z otoczenia przez uczestników. Choć w zasadzie jest to niemożliwe, w praktyce ludzie codziennie dokonują takiego wyodrębnienia, nie w sposób precyzyjny i oparty na wyliczaniu kluczowych elementów, lecz syntetyczny i intuicyjny, nadając znaczenie organizacyjnemu „my". Metafora ta nie jest reifikująca, nawet jeśli jest personifikująca. „Jaźń" nie jest bowiem rozumiana organicznie, lecz fenomenologicznie, jako społecznie konstruowany proces (por. Laing, 1977; Giddens, 1991).

Jak zawsze, gdy w naukach społecznych posługujemy się metaforą, należy zastanowić się, w jakim stopniu metafora przyćmiewa badaną rzeczywistość, czy pozwala na badanie tego wycinka, który leży w centrum zainteresowania badacza. Mając na uwadze

to, co powiedziałam wcześniej na temat inscenizowanego otoczenia, pragnę zaznaczyć, że metafora zastosowana do analizy kultury organizowania może sugerować niepożądane wnioski dotyczące uwarunkowań między organizacją i otoczeniem, istnienia powiązań przyczynowo-skutkowych, szczególnie jeśli jest rozpatrywana w ujęciu diachronicznym. Ważne jest zatem wytyczenie wyraźnych granic użyteczności metafory. Wszelkie próby wnioskowania funkcjonalistycznego, poszukiwanie determinacji, dalsza personifikacja organizacji i otoczenia może sprawić, że metafora okaże się mniej przydatna, a nawet może przeszkadzać w osiągnięciu zrozumienia.

Kilka uwag o metodzie. Przedmiotem badań były duże przedsiębiorstwa państwowe i ich kierownictwa. Wnioski oparto na wywiadach i na badaniach literaturowych.

Wywiady przeprowadzone zostały z siedmioma dyrektorami i kierownikami czynnymi zawodowo przed 1989 rokiem. Pięciu spośród rozmówców było mężczyznami. Dwie osoby sprawowały funkcje dyrektora generalnego, dwie były zastępcami dyrektora, trzy — kierownikami średniego szczebla. Wiek rozmówców wahał się między czterdzieści kilka a sześćdziesiąt lat. Rozmówcy reprezentowali różne branże i gałęzie gospodarki: producent dóbr konsumpcyjnych (1), sektor publiczny (1), przedsiębiorstwa budowlane (2), handel zagraniczny (3).

Wywiady były na wpół ustrukturalizowane. Korzystano jedynie z otwartego *guide line*, zawierającego przede wszystkim pytania otwarte, zgodnie z przyjętą metodologią. Dyrektorzy i kierownicy byli zatem pytani o zakres ich odpowiedzialności i obowiązków w ramach pełnionej funkcji w latach 70. i 80., wraz z prośbą o podanie przykładów. Jakie były ich formalne obowiązki? Czy wychodzili poza ich zakres? Proszeni byli o podanie przykładów. Czy pracę uważali za atrakcyjną i ciekawą? Czy byli z niej zadowoleni? Jak patrzą na to obecnie? Proszeni byli o opowiedzenie zwykłego i niezwykłego dnia pracy. Podejmowałam także tematy, które respondenci sami zaczynali poruszać. Np. gdy jeden z rozmówców stwierdził, że realizacja planu nie miała żadnego ekonomicznego znaczenia, pytałam kolejnych rozmówców, co

o tym sądzą. Przy konstrukcji pytań uznałam za ważne, by w miarę możliwości nie narzucać respondentom retoryki, sposobu myślenia ani języka. Rozmówcy mieli w jak największym stopniu opowiadać własnymi słowami o swoich doświadczeniach. Wszyscy rozmówcy odrzucili prośbę o nagranie rozmowy na magnetofon, tak więc badacz musiał sporządzać na bieżąco notatki, co nieco utrudniało kontakt.

Takie badanie było typowym eksplorującym badaniem antropologicznym i służyło przede wszystkim stworzeniu obrazu pracy kierowników, tak jak go widzieli lub widzą sami aktorzy. Dla zdobycia podstaw empirycznych, w celu wyciągnięcia wniosków, posłużyłam się głównie badaniami literatury, opierając się na pracach autorów krytycznych wobec systemu, ale także sięgając po teksty jego zwolenników i twórców.

Wpływ Centrum na tożsamość przedsiębiorstwa

Własność i racjonalność polityczna

Gdy zajrzymy do Encyklopedii Organizacji i Zarządzania (1981), pod hasłem „zarządzanie" (s. 609) znajdziemy najpierw typową definicję[21], a dalej następujące stwierdzenie:

> W społeczeństwie socjalistycznym, w którym podstawowe środki produkcji stanowią własność ogólnonarodową, zasady zarządzania są ustalane przez najwyższe władze państwowe; jako naczelne przyjmuje się przy tym sformułowane przez W. Lenina zasady centralizmu demokratycznego, jednoosobowego kierownictwa oraz udział mas pracujących w zarządzaniu.

Istotna różnica między zarządzaniem w systemie kapitalistycznym a zarządzaniem w systemie komunistycznym polegała na odmiennym podejściu do własności. W tym ostatnim obowiązywała oficjalna „filozofia własności" (por. np. Marks i Engels, 1968, s. 904–906; Stalin, 1949, np. s. 11; krytykę tej filozofii przedstawiają m.in. Staniszkis, 1989; Koźmiński i Obłój, 1990). System

komunistyczny opierał się na dogmacie własności kolektywnej. W rzeczywistości oznaczało to własność państwową, z państwem jako podmiotem, a wszelkie relacje własności stały się faktami politycznymi (Staniszkis, 1989). W gospodarce centralnie planowanej istnienie pojedynczych organizacji gospodarczych uzasadniane było w kategoriach interesów ogólnospołecznych lub państwowych, co stało się symboliczną doktryną, komunikowaną poprzez „zaklęcia magiczne" jako narzędzie władzy ideologicznej. Przedsiębiorstwa uzależnione były w dużej mierze od dobrej woli decydentów politycznych, czyli Centrum. Tworzenie i wzrost przedsiębiorstw państwowych były aktem symbolicznym systemu komunistycznego, demonstracją władzy.

Centralizacja i zarządzanie

Przedsiębiorstwo państwowe było silnie uzależnione od Centrum, a jego samodzielność decyzyjna była niewielka. Struktura podejmowania decyzji była wysoce zhierarchizowana i zbiurokratyzowana (Obłój, 1986; Koźmiński, 1993; por. Beksiak, 1987). Kierownictwo, mając do realizacji zadania wyznaczone planem, na nich właśnie koncentrowało swą uwagę (por. Granick, 1960). Decyzje strategiczne należały do Centrum, kierownictwo przedsiębiorstwa było tylko wykonawcą decyzji podjętych wyżej. Kierownicy przedsiębiorstw państwowych nie planowali, nie organizowali, nie motywowali i nie kontrolowali (Obłój, 1986; por. także Granick, 1960). Podlegali Centrum, lecz jednocześnie odpowiadali za przedsiębiorstwo i pracowników. Problem braku odpowiednich relacji między odpowiedzialnością i władzą był wielokrotnie poruszany przez reformistów i krytyków zarządzania komunistycznego (np. Lipiński, 1981; Koźmiński, 1985; Koźmiński i Obłój, 1983; Obłój, 1986).

Centrum „posiadało" i alokowało informacje, zasoby i znaczenia zgodnie z dogmatem planowego rozwoju, tj. społecznej i gospodarczej inżynierii, opartej na założeniu, iż niektórzy (Centrum) wiedzą, co jest najlepsze dla nas wszystkich (Karpiński, 1992). Ta

wiedza przekazywana była w dół jednokierunkowo i na zasadzie monopolu interpretacji. Centrum usiłowało zarządzać znaczeniami (Czarniawska, 1986; Czarniawska-Joerges, 1986), lecz w sytuacji politycznej opisanej tu wcześniej (trudności z legitymizacją) było to problematyczne. Zamiast subtelnego oddziaływania, mieliśmy często do czynienia z prostą transmisją. Prawo do ingerowania w działalność przedsiębiorstwa miało przy tym nie tylko centrum gospodarcze, lecz także władze polityczne różnego szczebla (Czarniawska, 1985a).

Przedsiębiorstwo państwowe było, z kulturowego punktu widzenia, stale zagrożone utratą tożsamości czy nawet „jaźni". Przedsiębiorstwo — nie będące właścicielem swoich zasobów ani nie podejmujące decyzji strategicznych, cały czas poddawane kontroli ideologicznej i upominane, że w rzeczywistości jest tylko częścią większej całości (zjednoczenia, branży czy nawet całej gospodarki socjalistycznej) — miało poważne problemy z udowodnieniem swojej odrębności. Dobrze ilustruje to obserwowane obecnie zjawisko — w trakcie strajków formułowane są postulaty makroekonomiczne lub nawet polityczne, a strajkujący żądają przyjazdu ministrów czy nawet premiera. Pracownicy też mają problemy z odróżnieniem przedsiębiorstwa od całego systemu, mimo że po 1989 r. przedsiębiorstwa są formalnie samodzielnymi jednostkami.

Dwie kultury w jednej

W warunkach nadinterwencjonizmu kultura organizacji reaguje podobnie jak osobowość człowieka poddanego nadmiernej presji — ulega rozwarstwieniu. Normy i wartości kulturowe przedsiębiorstwa państwowego zmieniają się w zależności od sfery, z jakiej je obserwujemy. Dwa równoległe systemy, dwie kultury w jednej organizacji określiliśmy (Kostera i Wicha, 1996) mianem introwertycznej i ekstrawertycznej, używając przyjętego języka metafory psychologicznej.

Kultura introwertyczna

Rozpatrując przedsiębiorstwo państwowe w sferze ekonomicznej, stwierdzamy, że zachowywało się ono powściągliwie. Skłonność do ryzyka w sferze ekonomicznej była bardzo mała; kierownicy preferowali funkcjonowanie na minimalnym akceptowalnym poziomie (Czarniawska, 1985a). Przyczyniały się do tego zbiurokratyzowana struktura decyzyjna i obowiązek przedsiębiorstwa, by zaspokajać oczekiwania zewnętrznych decydentów. Aktywność w sferze ekonomicznej określana była przez dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, z którymi przeprowadzałam wywiad, jako działalność na pokaz, i wartościowana negatywnie. Norma kulturowa obowiązująca w tej sferze zdawała się głosić pokorę i nieeksponowanie siebie (redukcja własnej aktywności i podejmowania ryzyka) (Kostera, 1995).

Z jednej strony, kierownictwo miało obowiązek myślenia w kategoriach makroekonomicznych. Z drugiej, koncentrowało się na uczestnikach własnej organizacji. Taka sytuacja (niespójne wymagania na skalę makro) prowadziła do ograniczenia aktywnego uczestnictwa w otoczeniu ekonomicznym. W sferze ekonomicznej komunikacja między producentem i konsumentem nie była intensywna, klienci nie byli partnerami dla kierownictw przedsiębiorstw państwowych (Czarniawska, 1985a; por. Koźmiński, 1993). Organizacja nie zadawała sobie trudu, by wsłuchiwać się w sygnały płynące z rynku.

Imperatyw realizacji planu był potężną kulturową normą i nie był tożsamy z sukcesem rynkowym (w sferze ekonomicznej). By osiągnąć swój podstawowy cel, przedsiębiorstwo koncentrowało się nie na otoczeniu rynkowym, lecz na swoim „wnętrzu", dbając przede wszystkim o to, by proces produkcyjny zachował ciągłość (por. Granick, 1960). Z powodu niedoborów, złej jakości komponentów, nieprzewidywalnego terminu zaopatrzenia itd. przedsiębiorstwo państwowe było silnie skoncentrowane na swoich zasobach wewnętrznych (Koźmiński, 1993). Duże przedsiębiorstwa zapewniały swoim pracownikom opiekę zdrowotną, mieszkania i zaopatrzenie w najbardziej potrzebne produkty (Nowak,

1992; Koźmiński, 1993). Uruchamianie produkcji dóbr przeznaczonych bezpośrednio dla własnych pracowników lub wymiana towaru za towar z innymi pracodawcami nie należały do rzadkości.

Ważną wartością kulturową była samowystarczalność graniczaca z autarkią. Jednym z najtrudniejszych zadań kierownictwa było zapewnienie zaopatrzenia w surowce i materiały potrzebne w procesie produkcyjnym (Koźmiński, 1991). Zaopatrzenie było nierytmiczne i nieprzewidywalne. Nie istniały też poważne siły weryfikujące obrót, m.in. nie istniało prawdziwe ryzyko finansowe (por. Kornai, 1985). Przedsiębiorstwo samo musiało zapewnić sobie niezbędne na wejściu zasilanie. W związku z tym często magazynowano nadmierne zapasy, aby zapewnić ciągłość produkcji w okresie chronicznych niedoborów (Koźmiński, 1985). Ta taktyka dotyczyła także potencjału społecznego.

Zasoby alokowano zgodnie z racjonalnością polityczną, nie ekonomiczną (por. Koźmiński i Obłój, 1983; Koźmiński, 1985; Obłój, 1986). We wczesnych latach 70. wiele przedsiębiorstw otrzymało znaczne kredyty na inwestycje, które przeznaczano często na rozbudowę bazy socjalnej z myślą o pracownikach. Powstało wówczas wiele ośrodków wczasowych, hal sportowych, ośrodków zdrowia, osiedli mieszkaniowych będących własnością przedsiębiorstw. Koszty tych inwestycji nie były postrzegane jako istotne (por. np. Koźmiński, 1982)[22].

Podsumowując, normy i wartości przedsiębiorstwa państwowego w sferze ekonomicznej były następujące: awersja do podejmowania ryzyka (nie wychylać się); awersja do aktywnej partycypacji w otoczeniu ekonomicznym (nie być zbyt widocznym); awersja do komunikowania się z otoczeniem ekonomicznym (izolacja); orientacja do wewnątrz (być samowystarczalnym). Te normy i wartości przypominają cechy osobowości introwertycznej.

Jung (1983) definiuje introwersję jako wrażliwość na własne uczucia, wspomnienia i życie wewnętrzne. Eysenck jest autorem dwuwymiarowego modelu (introwersja—ekstrawersja; wysoki—niski stopień neurotyczności), gdzie introwersja definiowana jest przez następujące cechy: wyciszenie, pasywność, rezerwa, usztywnienie (1973, s. 27).

Kultura ekstrawertyczna

Z punktu widzenia sfery politycznej przedsiębiorstwo państwowe cechowała dynamika. Życie polityczne kierownika przedsiębiorstwa państwowego było bardzo aktywne. W tej sferze istniała wysoka skłonność kierowników do podejmowania ryzyka, którzy w innych okolicznościach (w sferze ekonomicznej) zachowywali rezerwę i powściągliwość. Działalność polityczna postrzegana była przez kierownictwo jako sposób realizacji wszystkich celów, w tym także ekonomicznych (Koźmiński, 1982; 1985; Obłój, 1986). Dobre układy polityczne były dla przedsiębiorstwa bardzo istotne — oznaczało to w praktyce dobre układy partyjne (Koźmiński, 1991). Norma kulturowa potępiająca nadmierną aktywność w innych sferach nie miała zastosowania w sferze politycznej.

Podobne ekstrawertyczne normy i wartości dotyczyły produkcji i realizacji planu. Produkcja mająca przede wszystkim znaczenie polityczne angażowała kierowników w intensywne zewnętrzne gry polityczne. Była też odpowiedzią na oczekiwania (potrzeby) zewnętrznych decydentów. W wymiarze politycznym była miarą sprawnego zarządzania i odpowiedzią na najważniejsze polityczne żądania.

W ciągłych grach inwestycje były argumentem i faktem politycznym. Kulturowo nie posiadały znaczenia ekonomicznego (które istniało jedynie w perspektywie introwertycznej, omawianej wcześniej). Ciągły popyt na inwestycje doprowadził do powstania skomplikowanego systemu gier i przetargów politycznych o włączenie danej inwestycji do planu centralnego (Koźmiński i Obłój, 1983).

W sferze politycznej działalność kierownictwa przedsiębiorstwa państwowego była intensywna i twórcza. Przedsiębiorstwo uczestniczyło w inscenizacji swego otoczenia politycznego. Jak wynika z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów z byłymi kierownikami i dyrektorami przedsiębiorstw państwowych, aktorzy byli tego świadomi i czynili to z premedytacją. Komunikacja w sferze politycznej była bardzo intensywna; tu przedsiębiorstwo państwowe okazywało się bardzo wrażliwym słuchaczem. Podsumo-

wując, normy i wartości kulturowe obowiązujące w sferze politycznej przedsiębiorstwa państwowego były następujące: otwartość na podejmowanie ryzyka (brać udział w grach); otwartość na uczestniczenie w otoczeniu politycznym (dynamizm organizacyjny; nie daj im sobie wejść na głowę); otwartość na komunikację (słuchaj i daj się słyszeć); orientacja na zewnątrz (bądź tam, gdzie dzieją się ważne rzeczy).

W sferze politycznej typowe przedsiębiorstwo państwowe było zatem *ekstrawertyczne*. Ekstrawersję Jung określa jako rodzaj orientacji na zewnątrz (1983), a ponadto ekstrawertycy

> preferują warunki pracy oferujące zmienność, zróżnicowanie, [...] wybuchy intensywności, nieprzewidywalności i spontaniczności, [...] lubią konflikty (Organ i Bateman, 1991, s. 199).

Tabela 10
Normy i wartości polskiego przedsiębiorstwa państwowego — „rozdwojona jaźń" organizacji

Normy i wartości przedsiębiorstwa państwowego		
Sfera ekonomiczna (Kultura introwertyczna)		***Sfera polityczna*** (Kultura ekstrawertyczna)
• Niechęć do podejmowania ryzyka • Niechęć do aktywnego uczestnictwa w otoczeniu • Orientacja „do wewnątrz" • Izolacja w komunikacji ze sferą ekonomiczną	*VERSUS*	• Otwartość na podejmowanie ryzyka • Otwartość na aktywne uczestnictwo w otoczeniu • Otwartość na komunikację ze sferą polityczną

Źródło: Kostera i Wicha (1996).

Jak zauważa Czarniawska-Joerges, pojęcie „kultury organizacyjnej" okazuje się bezowocne, gdy aplikuje się je do gospodarki socjalistycznej (1986, s. 313). Autorka argumentuje, iż system centralnego planowania nie sprzyjał powstawaniu osobnych kultur organizacji (por. także Granick, 1960). Zróżnicowanie między przedsiębiorstwami było niewielkie (por. Kieżun, 1991). System

sprzyjał tworzeniu się kultur podobnych, dwoistych, opartych na odmiennej logice w sferach: politycznej i ekonomicznej. Przedsiębiorstwo państwowe było kulturowo „dwiema organizacjami w jednej", w zależności od tego, z perspektywy której sfery się je analizuje.

Gra, w której nie ma wygranych

Dużo mówi się i pisze na temat interwencjonizmu państwowego i protekcyjnej polityki gospodarczej oraz wpływu, jaki mają na ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa. Istnieje wiele punktów widzenia, które są często bronione z jednakowym przekonaniem i siłą argumentacji. Nie zamierzam tu zabierać głosu w tej dyskusji, chcę jedynie naszkicować konsekwencje nadopiekuńczości i nadinterwencjonizmu państwa dla zarządzania.

Organizacje komunistyczne poddane były ścisłej i natarczywej kontroli Centrum. W tych warunkach tożsamość, „jaźń" organizacji była stale zagrożona. Organizacji brak było prywatności, a jej indywidualne pole swobody decyzyjnej było stale ograniczane i zagrożone. Mechanizm ten, znany w psychiatrii, określany jest jako sprzyjający schizofrenii. Reakcją jednostki na taką nadinterwencyjność otoczenia bywa rozpad jaźni w celu ochrony najgłębszej tożsamości, bycia osobą w ogóle (Laing, 1978).

Kultury przedsiębiorstw państwowych w systemie komunistycznym reagowały podobnie: następował rozpad norm i wartości na dwa przeciwstawne bieguny, zorientowane odmiennie w dwu sferach — politycznej i ekonomicznej[23]. W ten sposób organizacja zapewniała sobie kulturowe przetrwanie, choć z ontologicznego punktu widzenia cena była wysoka. Kultury takie sprzyjały frustracji i poczuciu niepewności uczestników, przede wszystkim kierowników. Czarniawska-Joerges (1986, s. 314) zauważa, że w polskich organizacjach widoczny jest ostentacyjny brak zaangażowania i niskie morale, ludzie sprawiają wrażenie rozczarowanych i pozbawionych emocji obserwatorów. Postawa taka staje się zrozumiała w świetle tego, co zostało powiedziane wcześniej na

temat kultury organizacji i jej wpływu na indywidualnego uczestnika.

Centrum stale utrzymywało przedsiębiorstwa w sytuacji podwójnego wiązania (Hennestad, 1990) przez stosowanie mieszanych przesłań, mających dla uczestników żywotne znaczenie. Ponadto wkładało wiele wysiłku, by zarządzać znaczeniami. Czarniawska-Joerges (1988b) analizuje proces zarządzania symbolami, jaki miał miejsce w latach 70. i 80. Autorka ukazuje, w jaki sposób wykorzystywana była ideologia dla zarządzania znaczeniami w życiu ekonomicznym. Pozornie ekonomiczne przesłania miały „podwójne dno" — znaczenia polityczne. Kierownicy nauczyli się poszukiwać tego „drugiego dna" we wszystkich przesłaniach, podobnie pracownicy i w tym sensie — kultury organizacji. Gregory Bateson, ojciec koncepcji podwójnego wiązania, odnotowuje, że osoby wplątane w podwójne wiązanie ujawniają skłonność do typowych reakcji schizofrenicznych (1978). Podobny mechanizm zaobserwowany został (Kostera i Wicha, 1996) w gospodarce komunistycznej — nadinterwencjonizm sprzyja rozpadowi zarówno osobowości jednostek, jak i kultur organizacji.

Przedsiębiorstwo kapitalistyczne jest powierzchownie niezależną jednostką z unikalna kulturą i osobowością[24]. Wymóg, by przedsiębiorstwo wywierało wrażenie zintegrowanej osobowości, pochodzi z rynku i mało ma wspólnego z wewnętrzną jaźnią organizacji. W rzeczywistości przedsiębiorstwo kapitalistyczne działa podobnie jak skrajny ekstrawertyk — dostosowuje się i „wchodzi" całkowicie w komunikację z otoczeniem, przyjmując różne fasady w zależności od publiczności (by użyć terminologii Goffmana). Kapitalistyczne przedsiębiorstwa próbują stworzyć dla siebie wielorakie osobowości, w zależności od relacji, w jakiej aktualnie uczestniczą i nie rodzi to negatywnego odbioru ani problemów emocjonalnych (Gergen, 1991). Kapitalistyczne przedsiębiorstwo nie jest zatem rozdwojoną jaźnią, lecz jaźnią traktowaną jako projekt autorefleksyjny (*self-reflexive project*) (por. Giddens, 1991). Z punktu widzenia uczestnika środowisko takie może być niesprzyjające dla osobowego rozwoju i samorealizacji, a także dla istnienia „prawdziwych uczuć" (Van Maanen i Kunda, 1989).

Jednak otoczenie polskiego przedsiębiorstwa państwowego było trudne z innych powodów. Stanowiło źródło głębokiego konfliktu egzystencjalnego dla grup pracowniczych. O ile nawet wymóg intensyfikacji wysiłku nie zawsze był tak ważny dla pracowników przedsiębiorstwa komunistycznego, o tyle poczucie frustracji i zmęczenia wśród pracowników i kierowników komunistycznego przedsiębiorstwa było duże (Kostera i Wicha, 1996). Czarniawska (1985a), opisując pracę kierowników polskich przedsiębiorstw, podaje za Danieckim (1981), że 60% kierowników cierpiało na zaburzenia psychosomatyczne wywołane stresem. Na podstawie własnych badań stwierdza, że kierownicy odczuwali zagrożenie i bezsilność. Jedną z przyczyn stresu mogło być, w świetle tego, co tu zostało powiedziane o kulturze polskich przedsiębiorstw, poczucie egzystencjalnego zagrożenia, jakiemu sprzyjały te kultury (zamiast powodować poczucie bezpieczeństwa, co, według Scheina (1985) jest „funkcją kultury organizacyjnej"[25]). Świat widziany przez „mydlaną bańkę" kultury wydawał się im sprzeczny i niejednoznaczny, a więc trudny. Mimo to kultura zapewniała uczestnikom złudzenie konieczności takiego porządku, jaki postrzegali. Obecnie, w trakcie zmian, oczekiwać możemy nawet rozbicia tego złudzenia.

Jestem zdania, że nieefektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa komunistycznego nie tyle wynikała ze stosunków własności czy stylu zarządzania (kapitalistyczny lub socjalistyczny), ile głównie z introwertyczności kultury w sferze ekonomicznej. Istnieją wszak przykłady efektywnych organizacji będących własnością kolektywną czy państwową, a nawet zarządzanych w socjalistyczny sposób, choćby szwedzka spółdzielnia KF lub niektóre kibuce[26]. Także system gospodarki mieszanej, z aktywną rolą państwa, może sprzyjać efektywności przedsiębiorstw, co na przykładzie gospodarki szwedzkiej pokazuje J. Kostera (1976). Ścisłe więzi między gospodarką i polityką występują w każdym systemie, ale w systemie komunistycznym mają unikalny charakter (Beksiak, 1987). Dominujący tryb legitymizacji organizacji gospodarczej i, ogólnie, dominacja polityki nad ekonomią (Bolesta-Kukułka, 1992) są, jak się wydaje, bardziej żywotne niż sam system. Petryfikacja

starych mechanizmów kulturowych w warunkach reformy gospodarki może generować siły hamujące przemiany, z czego powinni zdać sobie sprawę reformatorzy.

Generowanie nowych artefaktów nie jest rozwiązaniem wszelkich problemów polskich przedsiębiorstw. Konieczne jest wzięcie pod uwagę szerszego kontekstu: podstawowego trybu legitymizacji, archetypów przedsiębiorstwa. Nie jest to ani proste, ani oczywiste — archetypy kulturowe są szczególnie trwałe i niepodatne na manipulację, a jednocześnie nie są na ogół uświadamiane.

Podstawowy tryb legitymizacji przedsiębiorstwa oraz orientacja wobec tzw. otoczenia będą tutaj głównymi kategoriami analizy przedsiębiorstwa jako zjawiska kulturowego. Tryb legitymizacji wytycza najważniejsze założenia konstrukcji organizacji w wymiarze kulturowym. Orientacja wobec otoczenia natomiast dotyczy relacji między organizacją a kontekstem, którego część stanowi, a zatem założenia w odniesieniu do inscenizacji otoczenia przez organizację. W istocie orientacja ta jest podstawowym wzorcem powielanym w procesie inscenizacji otoczenia. To, jakie działania i jakie wartości związane z działaniem kierowane są do różnych wymiarów otoczenia w długim okresie, przesądza o znaczeniu, jakie mają organizacja i otoczenie: co jest „wewnątrz", a co „na zewnątrz" i co w obu tych przestrzeniach społecznych definiowane jest jako istotne.

Analizując organizację należy zadać sobie dwa podstawowe pytania: *Jaki jest podstawowy tryb legitymizacji, na podstawie którego działa? Wobec jakiej sfery życia społecznego organizacja przejawia postawy „ekstrawertyczne"?*

PRZYPISY

[1] Czarniawska-Joerges, wierna definicji wykonawczej kultury i organizacji, zastrzega się, że *nie twierdzi* jakoby organizacje *były* tworami trójwymiarowymi, lecz że może być pożyteczne i interesujące badanie organizacji z punktu widzenia tych trzech wymiarów. Gagliardi (1992) proponuje rozpatrywanie organizacji w trzech wymiarach: symbolicznym, fizycznym i społecznym.

[2] By uświadomić sobie tę aktualność, wystarczy czytać teksty powstałe w obu postblokach. Np. zachodnia teoria organizacji nadal kładzie nacisk na zachodnie

organizacje. Zachodnia prasa tylko z rzadka porusza problemy krajów, które kiedyś wchodziły w skład bloku wschodniego. Dla polskiego czytelnika wiele tych publikacji wydaje się zorientowanych na „egzotykę". Wschodnia prasa jest już bardziej zainteresowana Zachodem, mimo że obraz, jaki nam ukazuje, jest często daleki od tego, jaki ma osoba, która tam żyje. Obraz ten jest często wykrzywiony, demonizowany lub idealizowany (por. Czarniawska-Joerges, 1986), a zatem także egzotyczny.

[3] „Formacje społeczne" są typowym przykładem modernistycznej konstrukcji kategorii — zarówno zasada determinizmu, jak i zamkniętość systemów na interpretacje sprawiają, że kategorie te stają się mało użytecznym narzędziem opisu złożonej rzeczywistości.

[4] Książka *Marknadens makt* (*Władza rynku*) pod red. Brunssona i Hägga (1992) przedstawia rynek jako ideę i jako praktykę, ukazując, jak bardzo te dwa wymiary różnią się od siebie. Podobnie formalna organizacja (hierarchia) przedstawiona jest w analogiczny kontrastujący sposób. Autorzy konkludują, że władza idei rynku nad ludźmi i sposobem, w jaki konstruują rzeczywistość, jest ogromna. Zarówno teoria, jak i praktyka obu modeli są zatem ważne dla zrozumienia nowożytnych społeczeństw.

Poniżej przedstawiam to, co Brunsson i Hägg charakteryzują jako ideę rynku. Idea ta jest bowiem szczególnie istotna dla naszych wyobrażeń o odpowiedzialności, jak również legitymizacji działalności organizacji.

[5] Por. Brunsson i Hägg (1992), szczególnie rozdział 7. Modele „rynku w teorii" i „rynku w rzeczywistości" przedstawia również Czarniawska-Joerges. W teorii rynek jest areną swobodnej wymiany dóbr i pieniądza. W praktyce zaś rynek jest ideą (ideologią) symbolizującą takie wartości, jak wolność osobista i interes własny jednostki (Czarniawska-Joerges, 1993b, s. 8).

[6] Gospodarka centralnie planowana jest tu przedstawiona również jako idea o naturze dwoistej: „oryginalna" idea gospodarki socjalistycznej połączona z ideą zakorzenioną w bardziej „wolnorynkowym" sposobie widzenia tej gospodarki. Model ten przedstawiam tu w sposób analogiczny, jak czynią to Brunsson i Hägg (1992) w odniesieniu do idei rynku.

[7] Na temat planowania centralnego i jego konsekwencji dla zarządzania przedsiębiorstwem, a także o procedurach ustalania celów planowych pisze, z reformistycznego punktu widzenia, Czerminski (1977). Autor podkreśla znaczenie zasady gospodarności jako zasady nadrzędnej.

[8] Reformistyczna wersja gospodarki planowej opierała się na tych założeniach w skali makro. Na poziomie przedsiębiorstwa propagowana była orientacja na realizację celów ogólnospołecznych, na stosowanie kryteriów humanistycznych w zarządzaniu (por. Dobrzyński, 1978, s. 11–13).

[9] Więcej na temat idei zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce planowej, m.in. Wielkimi Organizacjami Gospodarczymi, pisze Czerminski (1977).

[10] Pojęcie „elita" jest tu używane w znaczeniu Pareto jako elita rządząca bądź „nieliczne jednostki, które osiągnęły sukces i politycznie bądź społecznie od-

grywają rolę przywódców" (Aron, 1979, s. 161). Zainteresowanych omówieniem znaczeń pojęcia „elita" w systemach komunistycznym i kapitalistycznym, odsyłam do lektury źródłowej, np. Bolesta-Kukułka (1992, s. 23–32).

[11] Rynek w znaczeniu klasycznym nie istniał w krajach komunistycznych. By objąć powyższą definicją te kraje, należałoby powiedzieć — sfera ekonomiczna.

[12] Używam czasu przeszłego, gdyż, moim zdaniem, zaczynają się rodzić w krajach rozwiniętych nowe formy sprawowania władzy i demokracji, podobne wprawdzie do opisywanych tu i z nich wyrosłe, ale nie odpowiadające już klasycznej logice sprawowania władzy, który charakteryzuję tu jako modernistyczny i kapitalistyczny.

[13] Jest to, w niniejszym ujęciu, główna różnica między państwami komunistycznymi a faszystowskimi. Podczas gdy te pierwsze rządzone były w interesie grup społeczno-ekonomicznych, te drugie bazowały na podziałach rasowych, tj. narodowościowych, definiowanych arbitralnie przez grupę rządzącą. Oba systemy uważam za totalitarne w znaczeniu, jakim temu pojęciu nadają Wesołowski i Wnuk-Lipiński (1992).

[14] Należałoby nadać „odpowiedni" sens wydarzeniom i działaniom.

[15] Oczywiście, przetrwanie jest możliwe bez zysku i właściwego wizerunku rynkowego, jednakże system kapitalistyczny oparty jest na idei konkurencji o rzadkie zasoby i maksymie „przetrwają tylko rentowni", zatem na poziomie symbolicznym i ideologicznym obowiązywała taka właśnie interpretacja (normatywna).

[16] ...co wzmacniało ten sposób konstrukcji rzeczywistości (Morgan, 1987); pojęcie rachunkowości (*accounting*) dopiero niedawno zyskało swoje poszerzone znaczenie (por. Polesie i Johansson, 1992), co jest zwiastunem nowego, postmodernistycznego podejścia do organizowania.

[17] Także David Granick (1960) pisze, że przedsiębiorstwa amerykańskie i sowieckie były bardzo różne, jednak bezsprzecznie należały do tego samego gatunku.

[18] Moje stanowisko jest antyesencjonalistycznym punktem widzenia. Czytelnika zainteresowanego krytyką esencjonalizmu odsyłam do Rorty'ego (1989).

[19] Rozdział oparty głównie na eseju *The divided self of Polish state owned enterprises* (Kostera i Wicha, 1996).

[20] Hipokryzja, normy i wartości deklarowane, nie pokrywające się z rzeczywiście przestrzeganymi, występowały w przedsiębiorstwie komunistycznym, a nawet były typowe dla roli społecznej kierownika w tym systemie. Co ciekawe, obie sfery miały swoje normy i wartości deklarowane i rzeczywiście przestrzegane. Między wartościami np. deklarowanymi w sferze ekonomicznej a tymi deklarowanymi w sferze politycznej występowały sprzeczności. Podobnie rzecz się miała z normami i wartościami rzeczywiście przestrzeganymi.

[21] Typową w bloku kapitalistycznym. W bloku komunistycznym tego rodzaju definicje uznawane były za „postępowe".

[22] ...i, w ogóle, „obniżka kosztów produkcji nie była w interesie firmy [w gospodarce centralnie sterowanej] — było w istocie dokładnie odwrotnie, jako że administracyjna procedura ustalania cen oparta była na «uzasadnionych» kosztach produkcji" (Kożmiński, 1991, s. 417).

[23] Tu mamy do czynienia z prawdziwym paradoksem, w moim przekonaniu, i to paradoksem typowym dla komunistycznego kontekstu organizowania. Zjawisko to można tłumaczyć i rozumieć, można nawet zastanawiać się nad jego przyczynami — co też czynię dalej — jednak nie stanie się przez to bardziej racjonalne.

[24] To samo odnosi się do przedsiębiorstwa postkapitalistycznego.

[25] Mimo iż jako konstruktywista nie wyróżniam funkcji zjawisk społecznych, np. kultury organizacyjnej, cytuję punkt widzenia Scheina jako *opinię* tego badacza i konsultanta na temat roli kultury organizacyjnej zachodniego przedsiębiorstwa w życiu uczestników.

[26] Kibuce borykają się z innymi problemami, przede wszystkim brakiem chętnych do pracy, lecz wiele spośród nich może być przykładem efektywnego zarządzania; por. np. Jelonek (1994). Istnienie efektywnych organizacji „socjalistycznych" nie dowodzi, że taka forma własności i/lub sposób zarządzania są efektywne. Pragnę jedynie zauważyć, że istnienie nieefektywnych organizacji tego typu także nie dowodzi, że są one „z definicji" nieefektywne. Brak efektywności polskich przedsiębiorstw państwowych wynika, moim zdaniem, z szerokiego kontekstu systemowego.

3

Role społeczne kierownika w komunizmie

Świat jest w istocie
uroczystością, w której
wszyscy bierzemy udział.

Erving Goffman

3.1
Granice roli społecznej

Organizacja jak teatr

W socjologii metafora teatralna była stosowana od dawna (por. Goffman, 1959/1981; 1974; Burns, 1972; V. Turner, 1982; Mangham i Overington, 1983). Praca w nowoczesnym przedsiębiorstwie usługowym porównywana była do pracy aktorów (Höpfl, 1989). Do opisu przywództwa w organizacji wykorzystano analogię z komedią dell'arte (Mangham, 1986; 1987). Mangham i Overington (1987) proponują metaforę teatralną do analizy i badań organizacji wszelkiego typu.

Metafora organizacja-teatr może się okazać szczególnie przydatna dla badaczy reprezentujących podejście konstruktywistyczne. Dzięki przyjęciu takiej perspektywy można prześledzić, jak przyczyniamy się do tworzenia organizacyjnej rzeczywistości i co właściwie się dzieje, kiedy mówimy, że podejmowane są decyzje, inicjowane zmiany itd. Aktorami jesteśmy my wszyscy, gdyż wszyscy na ogół jesteśmy uczestnikami organizacji (i to na ogół niejednej). Wiele spośród tych ról wiąże się z pracą, którą wykonujemy.

Osoba podejmująca pracę bierze na siebie odpowiedzialność za określone zadania i obowiązki i dostosowuje swoje zachowanie do wzorca uznawanego za właściwy dla osoby wykonującej daną pracę. Bowie i Duska (1990, s. 10) zauważają, że

> podjęcie pracy nakłada obowiązki, odpowiedzialność i zobowiązania, które związane są z rolą zawodową, którą się przyjmuje.

Ludzie wiedzą, jakie jest właściwe zachowanie, ponieważ rola, którą się bierze na siebie, to nic innego, jak

zbiór oczekiwań, jakie dana społeczność kieruje pod adresem jednostki w związku z miejscem zajmowanym przez nią w społeczności (Bolesta-Kukułka, 1993, s. 101).

Według Goffmana (1959/1981, s. 52–53), role społeczne są

wytyczonym a priori wzorcem działania, realizowanym podczas wykonania roli [...] deklaracją praw i obowiązków przypisanych do danej pozycji społecznej [...] zawierającym jedną bądź więcej ról odgrywanych przy kolejnych okazjach przez aktora przed tą samą lub przed różnymi publicznościami.

Oczekiwania społeczności mogą być wyartykułowane *explicite* (pisemne przepisy) lub *implicite* (przyjęte jako oczywiste). Mogą być mniej lub bardziej powiązane z pewnymi sankcjami. Sankcje te mogą mieć charakter prawny, co oznacza, że dostosowywanie się do nich wyraźnie leży w interesie własnym jednostki. Mogą mieć charakter moralny, co oznacza, że społeczność odwołuje się do sumienia jednostki, które nakazuje jej postępować zgodnie z oczekiwaniami, a być może nawet przeciwko interesowi własnemu (por. Bowie i Duska, 1990).

W ostateczności, sankcje przypisane do ról społecznych mogą być przetłumaczone na język motywacji: ludzie spełniają oczekiwania, gdyż jest to związane z systemem nagród i kar o różnym charakterze i sile. Kary i nagrody mogą być bezpośrednie lub pośrednie, materialne, psychologiczne, społeczne lub duchowe; mogą też być mniej lub bardziej spójne. Nierzadko mamy do czynienia z niespójnością lub konfliktem oczekiwań i motywacji. To, co nazywamy motywacją, nie musi mieć charakteru instrumentalnego. Motywy mogą być związane nie tylko z maksymalizacją różnych użyteczności i zaspokajania potrzeb, lecz także z tożsamością i głębszymi potrzebami egzystencjalnymi człowieka. Tę stronę motywacji należy również mieć na uwadze, rozważając indywidualne postawy aktorów odgrywających role społeczne.

Ludzie odgrywają wiele ról w ciągu swego życia i przyjmują wiele ról jednocześnie. Role społeczne kierownika (menedżera) mogą być rozpatrywane jako wielowarstwowe, w zależności od poziomu (mikro—makro) i od kontekstu. Wyróżniam tu następujące wymiary roli: dominujące oczekiwania społeczne, własna konstrukcja i kontekst instytucjonalny. Oprócz tego można wyróżnić inne jeszcze wymiary ról społecznych kierownika/menedżera, np. specjalizacyjne (*occupational*; por. Van Maanen i Barley, 1984), tj. związane ze specjalnością, funkcją przedsiębiorstwa. Dotyczy to menedżerów funkcjonalnych, takich jak szef marketingu, księgowości itd. W ramach wyróżnionych przeze mnie wymiarów, np. wymiaru oczekiwań społecznych, można wyodrębnić inne warstwy, np. oczekiwań dominujących i pochodzących od grup nieuprzywilejowanych. Ponadto menedżerowie bywają członkami zakładowego klubu sportowego, rodzicami, dziećmi itd. W tym rozdziale pomijam zarówno te role specjalizacyjne, jak i te prywatne. Role społeczne są reprodukowane lub są

> powtarzalnymi wzorcami relacji społecznych [...], które są strukturalizowane poprzez reguły akceptowalnego zachowania wytyczane przez daną społeczność (Emmet, 1966, s. 15).

Jednakże struktura społeczna nie jest podobna do domu, który zajmujemy, do którego się wprowadzamy i z którego się wyprowadzamy, stabilnego i obiektywnego (por. Rosaldo, 1986, Evans-Pritchard, 1940). Przyjmuję za Czarniawską-Joerges (1992a, s. 125), że „każda osoba, która podejmuje się grania jednej spośród tych ról, gra je od nowa, stale próbując". Granie roli posiada zatem wymiar zarówno subiektywny, jak i intersubiektywny. Przykład i oczekiwania innych mają na aktorów istotny wpływ — inspirują, motywują i wyznaczają granice prowizorycznym wykonaniom ról. Role społeczne są zatem zjawiskami kulturowymi, siecią komunikacji interpersonalnej i strukturalizacji znaczeń. Są także ogniwem w procesie konstrukcji sensu, elementem społecznego procesu kultury (por. Berger i Luckmann, 1966/1983).

Oczekiwania pochodzące od różnych grup są zakorzenione

w tym, co kulturowo jest zdefiniowane jako akceptowalne, pożądane lub rozpoznawalne. Sposób, w jaki są kierowane pod adresem jednostki, jej wybory i rozstrzygnięcia, jej miejsce w społeczeństwie (czy znaczenie, jakie owo miejsce ma dla ludzi), scenariusz roli, nagrody, kary i przyczyny, dla których ludzie są raczej skłonni preferować te skutki, a nie inne (a więc dominująca racjonalność) oraz faktyczne wykonanie roli zakotwiczone są w kulturowym kontekście. Aktorzy czytają kulturowy tekst, interpretują go i w ten sposób współtworzą go na nowo. Odgrywanie ról społecznych jest zatem rodzajem społecznych negocjacji, dokonujących się przy szerokim wykorzystaniu symboli. Negocjacje te są przedsiębrane, ponieważ ludzie pragną nadać sens swojemu życiu i poradzić sobie z nieprzejrzystą (*intransparent*) rzeczywistością społeczną.

Scenariusze, czyli treść roli społecznej, mogą być mniej lub bardziej konkretne, mniej lub bardziej sformalizowane. Niektóre są zapisane w postaci fizycznych skryptów, np. ustawy, kodeksów honorowych czy etycznych. Inne są mniej jasne, często niezwerbalizowane, lub krążą w formie luźnych wypowiedzi, plotek, aluzji.

Wymiary roli społecznej kierownika

Jednymi z bardziej widocznych aktorów na organizacyjnych scenach są menedżerowie (Mangham, 1986, 1987; Czarniawska-Joerges i Wolff, 1991). Pozycja kierownika (menedżera) oparta jest na władzy legalnej (w sensie weberowskim) w organizacji, formalnie dając uprawnienia do podejmowania decyzji, planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Analizowane będą role społeczne związane z tą pozycją. Mowa zatem będzie o następujących wymiarach roli społecznej kierownika (zgodnie z przyjętą definicją roli społecznej):

- oczekiwania społeczne (dominujące scenariusze);
- konstruowanie roli przez kierowników (wymiar profesjonalny);

• kontekst instytucjonalny (organizacje, czyli teatry, w których kierownicy odgrywają swoje role).

Tabela 11
Grupy i znaczenia — trzy wymiary roli społecznej kierownika

Wymiar	Grupa społeczna (społeczność)	Znaczenie
Oczekiwania społeczne	Stakeholders: społeczność lokalna/ /społeczeństwo	Jak kierownicy powinni/nie powinni postępować? Co jest ważne, wartościowe, niepożądane?
Wymiar profesjonalny	Business community/ /środowisko fachowe	Zasady gry, jak profesjonalista (osoba wykonująca zawód kierownika) powinien/nie powinien się zachowywać?
Kontekst instytucjonalny	Organizacja (uczestnicy)	Normy i wartości organizacji dotyczące pożądanego i niepożądanego zachowania kierowników tej organizacji

Wymiary roli społecznej kierownika nie są od siebie oddzielone i nakładają się na siebie. Można je rozpatrywać z punktu widzenia znaczeń praktycznych, politycznych i/lub kulturowych. Tu będzie nas interesować przede wszystkim wymiar symboliczny (kulturowy).

3.2
Wymiar oczekiwań

W poszukiwaniu scenariuszy: kilka uwag o metodzie

Na przełomie lat 1992/1993 przeprowadziłam wywiady z siedmioma dyrektorami i kierownikami przedsiębiorstw państwowych, piastującymi funkcje przed 1989 r. Rozmówcy reprezento-

wali różne branże i gałęzie gospodarki. Wywiady dały jedynie wstępne informacje (teksty pierwotne). Następnie, posługując się metodą analizy krytycznej przystąpiłam do badań prasy w celu odtworzenia dominujących scenariuszy roli społecznej polskiego kierownika w kontekście komunizmu. Przedmiotem mojego zainteresowania był historyczny rozwój scenariusza (pełne studium scenariuszy zawarte jest w: Kostera i Wicha, 1995).

Scenariusz jest zbiorem symboli (medium negocjacji społecznych) dotyczących artefaktów behawioralnych (wzorców zachowań, rytuałów i ceremonii; Dyer, 1982). Badania tekstów wtórnych objęły prasę bezpośrednio związaną z dominującym audytorium, tj. rządzącą partią, a więc „Trybunę Ludu" (arbitralnie wybrane pełne roczniki: 1953, 1966, 1976 i 1983)[1] oraz wewnątrzpartyjny biuletyn „Zagadnienia i Materiały" (roczniki 1976 i 1983). Ponadto oparłam się na tekstach ekonomistów i badaczy artykułujących oczekiwania tej samej dominującej grupy (zwolennicy ustroju), w tym klasyków marksizmu-leninizmu. Oprócz tego sięgnęłam po teksty krytyków ustroju (np. Koźmiński, 1976; Głowiński, 1992), będące niejako negatywnymi recenzjami scenariuszy konstruowanych przez dominującą grupę. Wszystkie zebrane dane (teksty) interpretuję w konwencji krytyki teatralnej, zgodnie z goffmanowską metaforą teatralną.

Na poziomie makro i mezo w kontekście społeczeństwa komunistycznego dominowały w stosunku do kierownika oczekiwania grupy dysponującej najsilniejszymi sankcjami — sił politycznych skoncentrowanych wokół rządzącej partii[2]. W systemie komunistycznym władze polityczne miały monopol na interpretację rzeczywistości i usiłowały utrzymać w społeczeństwie monofonię (Głowiński, 1992). Elita rządząca dysponowała aparatem propagandy, który był wykorzystywany do artykulacji oczekiwań, oraz aparatem przymusu, który bywał używany do ich egzekwowania (por. Arendt, 1989)[3]. Publicznie artykułowana odmienność poglądów bywała aktem heroizmu lub przynajmniej przejawem osobistej siły charakteru[4].

Przedstawiony tu będzie scenariusz, w którym dominuje wątek polityczny. Interesować nas będzie zatem główny nurt symboli

(symbole dominujące) i metafor, który możemy określić jako scenariusze dominujące. Pominiemy indywidualne, peryferyjne i alternatywne scenariusze, które zawsze istnieją w rzeczywistości, także w systemie komunistycznym. Podobnie jak w przypadku kultur organizacyjnych interesują nas archetypy.

W rozwoju oczekiwań społecznych kierowanych pod adresem kierownika można wyróżnić kilka etapów — od wprowadzenia do upadku systemu w Polsce. Charakteryzują je następujące po sobie scenariusze: Aktywisty, Biurokraty, Dygnitarza i Zmiennika. Roli kierownika w systemie komunistycznym był przypisany genus (*gendered*) — były to zdecydowanie role męskie. Stanowiska kierownicze i rządowe obsadzane były przez mężczyzn. Jeśli kobieta objęła takie stanowisko, na ogół niższego szczebla, to musiała w zasadzie dostosować się do męskiego scenariusza (naśladować mężczyzn). Jedynie rola Aktywisty była względnie otwarta dla kobiet, choć i w tym przypadku trudno mówić o swobodzie wyboru jednostki. Dlatego używam w tekście rodzaju męskiego, który jest jedną z charakterystycznych cech scenariuszy.

Aktywista[5]

W pierwszej fazie komunizmu zarządzanie miało zerwać z kapitalistycznymi tradycjami. Choć ani Marks, ani Engels nie mówili wprost o roli kierownika w społeczeństwie komunistycznym (ani socjalistycznym), stanowczo sprzeciwiali się „niewolniczemu podziałowi pracy", oddzieleniu pracy fizycznej od umysłowej i głosili konieczność wszechstronnego rozwoju jednostki w ramach procesu produkcyjnego (Marks i Engels, 1958). Efemeryczny obraz, jaki rysują przed czytelnikiem tego rodzaju wypowiedzi, przedstawia nierzeczywistą osobę, wykonującą nierealną władzę w idyllicznym otoczeniu kwitnącej równości i proletariackiej samorealizacji. Lenin, zaangażowany w praktyczne zastosowania teorii marksistowskich, był bardziej konkretny i mniej idealistyczny (czy powinniśmy raczej powiedzieć: mniej naiwny?) w swoich wypowiedziach dotyczących roli kierownika w komunizmie. Lenin, który przed rewolucją potępił tayloryzm, po rewolucji propagował

system Taylora w Rosji (por. Dobrzyński, 1976, s. 14–15), jednakże miał on być pozbawiony elementów „bestialstwa burżuazyjnego wyzysku" (Lenin, 1954, s. 246).

Leninowski model zarządzania oparty był na marksowskiej koncepcji pracy i moralności klasowej oraz na zasadzie kolektywizmu (Kieżun, 1991). Pracownicy (a w szczególności kierownicy) byli przedstawicielami klasy robotniczej obeznanymi z teorią marksowską i mieli uosabiać postawę socjalistyczną. Te cechy miały zapewnić im odpowiednią motywację i kwalifikacje zawodowe, a tym samym gwarantować efektywną pracę (por. Kieżun, 1991). Jednakże Lenin rozumiał potrzebę doświadczenia zawodowego, mimo iż motywy polityczne zawsze były pierwszoplanowe w systemie komunistycznym (Lenin, 1957). Praca sama w sobie była dla niego głównym motywatorem, lecz nie jedynym — Lenin już w 1918 r. proponował formę akordu opartego na systemie taylorowskim. Ponieważ Lenin był zwolennikiem silnych kar, kierownicy wyższego szczebla mieli zapewnić dyscyplinę i utrzymywać ją „żelazną ręką" (por. Granick, 1960).

Nowi kierownicy-Aktywiści musieli być pochodzenia robotniczego (Gomułka, 1945) i cechować się dojrzałą świadomością klasową. Nowe społeczeństwo miało przypominać zjednoczoną, jednolitą, jednomyślną organizację bądź „jedno wielkie biuro i jedną wielką fabrykę z równością pracy i płacy" (Lenin cytowany przez Kieżuna, 1991, s. 15) z absolutną równością warunków pracy i życia. W takim społeczeństwie kierownicy mieli ucieleśniać interes klasy pracującej, być jej awangardą, wiedzieć, co naprawdę jest dobre dla mas.

> Dobry dyrektor jest prawdziwym skarbem dla organizacji partyjnej. Taki dyrektor nie zmusza Partii do bezpośredniej interwencji; gwarantuje odpowiednie wdrożenie w życie dyrektyw Partii i rządu; bierze aktywny udział w pracy partyjnej i jest w stanie wykorzystać rady z dołu (krytyczny głos klasy robotniczej); może skorygować swoje błędy poprzez samokrytykę. Można bez wahania powiedzieć, że dobry dyrektor przedsiębiorstwa i wydziału rozwiązuje połowę problemów partyjnych w fabryce (Szyr cytowany przez Najduchowską, 1976).

Lenin silnie naciskał na udział robotników w procesie zarządzania, jednakże był zwolennikiem jednoosobowej odpowiedzialności i jednoosobowej woli na poziomie mikro, w odróżnieniu od poziomu makro, gdzie decyzje strategiczne miały być podejmowane kolektywnie (Kieżun, 1991). Posunięta do ostateczności centralizacja (Koźmiński, 1993) była nazywana centralizmem demokratycznym. Oficjalnie, podejmowanie decyzji miało być poprzedzone dyskusją z towarzyszami.

Lenin uważał, że rachunkowość i kontrola będą zadaniami kierownictwa tylko w pierwszej fazie komunizmu. Później klasa robotnicza sama miała przejąć te obowiązki (Kieżun, 1991). Wcześni rosyjscy teoretycy zarządzania, tacy jak Gastiew i Jermański, powtarzali wiele spośród taylorowskich zasad (takich jak dyscyplina, porządek, samokontrola, kontrola funkcjonalna itd.), lecz pod nowymi etykietami prawdziwie naukowego systemu organizacji pracy, opartego na marksowskiej koncepcji dezalienacji klasy robotniczej w komunizmie (Jermański, 1972; Kieżun, 1991 za Gastiewem).

Za rządów Stalina Aktywiści stali się w jeszcze większym stopniu despotami, na wzór samego Batiuszki, mającymi do dyspozycji system poważnych kar (Granick, 1960). W przedsiębiorstwie zapanował totalitarny mikrosystem, podobnie jak w otoczeniu, w którym działało. Wszystko mogło się okazać sabotażem przeciwko zasobom przedsiębiorstwa państwowego i być ukarane śmiercią po pokazowym procesie. Za dzień nieusprawiedliwionej nieobecności w pracy można było trafić do więzienia (Kieżun, 1991). „Wrogów ludu" i „pasożytów" karano przymusową pracą (tamże). Jednak kierownicy-despoci także nie cieszyli się zbyt wielką wolnością obywatelską, ponieważ sami byli podwładnymi wyższych szczebli i stale pozostawali pod ich kontrolą (por. Granick, 1960).

„Trybuna Ludu" w latach 50. była pismem śmiertelnie poważnym. Artykuły wzywały do walki o plan, o rytmiczną produkcję, nawoływały do czujności itd. Metaforę wojenną stosowano z dużym upodobaniem. Gazeta zamieszczała niewiele rysunków, a jeśli takie się zdarzały, to były na ogół grubo ciosaną satyrą, w niewy-

brednym stylu propagandowym. Nieliczne fotografie przedstawiały rodzimych dostojników partyjnych lub Stalina oraz robotników i rolników. Robotnicy, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, zawsze byli fotografowani w ubraniach roboczych, przy swoich stanowiskach pracy. W badanym roczniku nie znalazłam ani jednego zdjęcia kierownika czy dyrektora. Kilkakrotnie na zdjęciach figurowały postacie ubrane w garnitury, jednak nie byli to dyrektorzy, lecz — jak głosił podpis — inżynierowie. Ich rola była jednak drugorzędna, należeli do tła, trzymali się skromnie na uboczu. Kierownicy nie byli zatem eksponowani na zdjęciach, nie byli też wysuwani na pierwszy plan w artykułach.

Mimo iż znalazłam wiele tekstów poświęconych zakładom pracy, głównymi bohaterami nie byli zarządzający, lecz zazwyczaj plan: ile procent wykonano, ile procent będzie wykonane i kiedy. Często teksty poświęcone były robotnikom (którzy, zgodnie z metaforą wojenną, określani byli jako załoga), którzy wyznaczali nowe normy i deklarowali zamiar osiągnięcia ambitnych celów („przekroczenie normy o ...%"). Niekiedy, sporadycznie, wspominano o dyrektorach jako o zwykłych członkach załogi (np. TL 1953, nr 3). W jednym z numerów cytowane jest przemówienie Bolesława Bieruta, zatytułowane „Wykonanie zadań planu — to najwyższy obowiązek każdego robotnika, technika, inżyniera, kierownika" (TL 1953, nr 33). Tym razem kierownik jest nie tylko wymieniony w tytule, ale jest także przedmiotem uwagi. Bierut wyszczególnia, czym, jego zdaniem, powinien się charakteryzować komunistyczny kierownik. W przemówieniu kierownik częściej jest określany jako dozór, a metafora wojenna stosowana z upodobaniem. Bierut stwierdza m.in.:

> Dozór powinien być troskliwy o robotnika, o jego warunki pracy, o jego warunki płacy, o jego bezpieczeństwo, dozór powinien być koleżeński w stosunku do robotnika, tak jak w naszej ludowej armii podoficer i oficer jest koleżeński w stosunku do żołnierza.
>
> Po drugie: Dozór powinien być wymagający, powinien ściśle przestrzegać wszystkich obowiązków dyscypliny, powinien żądać od podwładnych wykonania tych obowiązków i wszystkich zadań produkcyjnych (tamże).

Bierut dość pobieżnie stwierdza, że dozór powinien mieć odpowiednią wiedzę fachową i choć kwestia ta nie jest szerzej poruszana, można domniemywać z kontekstu, że chodziło o wiedzę ściśle techniczną. Natomiast na temat postawy politycznej kierownika Bierut ma do powiedzenia dużo więcej:

> Dozór powinien mieć odpowiednią postawę i poziom polityczny i na nim budować swój autorytet [...] Dozór musi strzec swojego autorytetu, swojej godności dowódcy, albowiem ten, kto nie troszczy się o to, aby jego rozkazy były ściśle i rzetelnie wykonywane, ten nie zasługuje na miano dowódcy (tamże).

Następnie Bierut stawia pytanie retoryczne: „Czy nasz dozór odpowiada tym wszystkim warunkom obecnie?" i odpowiada: „Jeszcze nie". Wynika to z tego, że brakuje wiedzy fachowej, gdyż Partia „wysunęła do dozoru wielu młodych ludzi". Jednak wkrótce sytuacja poprawi się, gdyż Partia jest „wychowawczynią polityczną narodu", dba o podniesienie poziomu kierowników. Tymczasem

> prawdziwy kierownik, prawdziwy dowódca nie boi się krytyki i kontroli ze strony mas, ze strony poszczególnych ogniw organizacji społecznych, gdyż taka twórcza krytyka jest dźwignią jego wzrostu (tamże).

Bierut przypomina kierownikom, że

> Lenin i Stalin wielokrotnie wskazywali na to, że zadaniem kierownictwa jest nie tylko uczyć, wychowywać, organizować masy, ale i uczyć się od mas, liczyć się z ich głosem [...] (tamże).

„Trybuna Ludu" wzięła na siebie rolę wychowawcy i krytyka kierowników. O ile do rzadkości należały artykuły wymieniające kierowników z nazwiska po to, by ich pochwalić, o tyle krytyka, imienna i zbiorowa, była na porządku dziennym. Niekiedy wymieniano godną potępienia kategorię kierowników, np. biurokratów (TL 1953, nr 37). Bardzo często i szczególnie ostro byli

krytykowani spekulanci, czyli ludzie zajmujący się działalnością gospodarczą. Często pisano o walce ze spekulacją i spekulantami, którzy są wrogami celowo spiskującymi przeciwko ustrojowi i ludowi pracującemu (TL 1953, nr 5, 12).

Jak wspomniałam, gazeta nie cofała się przed publiczną, imienną krytyką kierowników. Pisała np. o konkretnych dyrektorach, którzy okazali się zbyt konserwatywni, nie prowadzili zdecydowanej walki o uporządkowanie gospodarki materiałowej (TL 1953, nr 52). Innego kierownika, któremu wydawało się, że kierować to znaczy wydawać rozkazy i pokrzykiwać, trzeba było odwołać (TL 1953, nr 58). Dyrektorów kopalni, wymienionych z nazwiska, wyszydzono i oskarżono o spowodowanie wypadków (TL 1953, nr 91)[6]. Takich przykładów jest o wiele więcej.

W badanym roczniku znalazłam jedynie dwa przykłady pozytywnych wzmianek o kierownikach. Jedna pochodzi z tekstu o budownictwie, gdzie wymieniony został z nazwiska i pochwalony kierownik, który „w wielkim nawale codziennych zajęć, szkolenia i innych spraw zawodowych znajduje czas na pracę społeczną" polegającą na „wychowywaniu pracowników" (TL 1953, nr 60). Druga pozytywna wzmianka dotyczy Ursusa. Dowiadujemy się, że załoga Ursusa wyprodukowała dwudziestotysięczny traktor. List do towarzysza Bieruta, zamieszczony w „Trybunie Ludu", został podpisany przez dyrektora (w imieniu załogi), sekretarza komitetu fabrycznego i przewodniczącego Rady Zakładowej. Poza tym, że nazwisko dyrektora pojawiło się na łamach gazety, o kierownictwie nie ma ani słowa więcej, choć załoga jest chwalona i celebrowana, podobnie jak organizacja partyjna.

W badanym roczniku robotnice-kobiety są przedmiotem uwagi niemal równie często jak robotnicy-mężczyźni. Jeśli chodzi o dostojników wyższych rangą, to przeważają jednak zdecydowanie mężczyźni. Wśród opisywanych partyjnych działaczy zdarzają się kobiety, choć nieczęsto. Wiele tekstów poświęconych jest sprawom kobiet, ich emancypacji. To jednak w krajach kapitalistycznych kobiety muszą walczyć o emancypację, w Polsce została ona im dana przez Partię. Nawet jeśli teksty poświęcone kobietom są ciężkie od propagandy i pełne zakłamania, to w żadnym z następ-

nych badanych przeze mnie roczników nie poświęcono kobietom już tyle uwagi, a teksty ich dotyczące były już bardzo wyraźnie paternalistyczne i sugerujące mniejsze znaczenie tej problematyki.

Ogólnie rzecz biorąc, Aktywiści mieli być entuzjastyczni, zaangażowani i szczerzy. W swym studium literatury z czasów stalinowskich Głowiński pokazuje, jak monofonia usztywniała, spłaszczała i precyzowała znaczenia (przez monopol władzy politycznej). Propaganda podkreślała całkowite oddanie Aktywistów wszelkiego rodzaju (wszyscy ludzie powinni nimi być; jeśli nie byli, mogli zostać posądzeni o to, że są wrogami ludu). Ponadto mieli naiwnie identyfikować się z (płytką) rolą (1992).

> Nie będziemy szczędzić sił w walce o wykorzenienie źródeł [błędów i nadużyć]: cynizmu, obojętności i kłamstwa (Brandys cytowany przez Głowińskiego, 1992, s. 69).

W scenariuszu nie było zatem miejsca na dystans w stosunku do roli (por. Goffman, 1959/1981) i jest rzeczą wątpliwą, czy takowy w ogóle był możliwy na poziomie jednostki (jego manifestacja mogła mieć bardzo poważne konsekwencje).

Rola Aktywistów, nadzorców i aparatczyków, związana była z potężną zmianą społeczną, była symbolem nowego porządku społecznego, również w przedsiębiorstwie. Tylko Aktywiści wiedzieli, co jest naprawdę postępowe w fabryce, ich zadaniem było dbanie o zwycięstwa rewolucji.

Biurokrata

W epoce chruszczowowskiej pojawił się nowy archetyp roli komunistycznego kierownika, mnożyły się instytuty zarządzania i centra szkoleń kierowników (Kieżun, 1991). Teraz punkt ciężkości przesunięty został na procedury, techniki, problemy operacyjne i procesy (por. Piłejko, 1969; Grosman, 1969). Chodziło o to, by optymalnie połączyć „technologię i ludzi w jednolitym procesie produkcyjnym" (Prudieński cytowany przez Kieżuna, 1991, s. 25). Planowanie, badania operacyjne, różnorakie harmonogramy były

przedmiotem zainteresowania w tamtym czasie. Jak pisze Koźmiński (1976) w swoim krytycznym eseju poświęconym roli kierownika w tamtej epoce, kierownik stał się urzędnikiem przygotowującym projekty planów, zajmującym się głównie cyframi. Miał być podobny do skrupulatnego księgowego, przygotowującego „logikę funkcjonowania wskaźników umożliwiających nadzór nad przedsiębiorstwami przez wyższe szczeble" (tamże, s. 398). Koźmiński (1976, s. 399) podkreśla również, że

> niezależność kierowników wydaje się fikcyjna, jako że oni jedynie biorą udział w procesie realizacji planu, decyzji, które korespondują z preferencjami wyższych jednostek (innymi słowy, tych, które wypływają z samego planu).

Kierownik miał dostarczać informacji wyższym szczeblom, był ponadto nadzorcą organizującym wykonanie planu. Redystrybuował zadania planistycznę, wyznaczał normy, przekazywał informacje adekwatne dla wykonania planu, gwarantował czynniki zasileniowe, kontrolował komórki organizacyjne itd. (Koźmiński, 1976). Kontrola przedsiębiorstwa (i kierowników) była silnie rozwinięta, lecz nie w sposób bezpośredni. Instrumentami kontroli stały się teraz przepisy, wskaźniki, cyfry; planowanie było „utechnicznione" i bardzo skomplikowane (Piłejko, 1969; Grosman, 1969). Najduchowska, charakteryzując nowe czasy i zmiany w oczekiwaniach w stosunku do komunistycznego kierownika (od „człowieka partii" do ekonomisty), stwierdza, co następuje:

> *Wiele wybacza się* dyrektorowi, który wykonuje swoją pracę dobrze, sumiennie i profesjonalnie (1976, s. 435, emfaza MK).

Nadal kluczowy jest wymiar polityczny (wiele wybacza się!), ale kierownik może zostać zaakceptowany, jeśli wykonuje swoją pracę sumiennie, aż prosi się dodać — *sine ira et studio*.

Marzenie o przeobrażeniu gospodarki w jedną wielką fabrykę, jedno wielkie biuro osiągnęło w tych latach bodajże swoje apogeum. Przedsiębiorstwa były niemal identycznymi drobnymi ele-

mentami wielkiego mechanizmu. Cele miały porządek hierarchiczny, a ideałem stała się integracja celów makro- i mikroorganizacji (Piłejko, 1969, s. 62). Struktury organizacyjne były ściśle kontrolowane przez Centrum, a przepisy przekazywane „z góry na dół". Kieżun, charakteryzując bezpośredni wpływ partii na pracę kierownika[7], wymienia następujące obszary: tworzenie planów makroekonomicznego rozwoju; motywacja (w sferze społecznej); kontrola realizacji planów poszczególnych przedsiębiorstw; rozwiązywanie problemów i konfliktów społecznych; mianowanie kierowników (1978, s. 161). A zatem to urzędnicy partyjni mieli być twórczy, rolą kierownika było wykonywanie zadań i administrowanie[8]. Jeśli inicjatywa w ogóle była pożądana, to tylko w odniesieniu do racjonalizacji zasileń wejściowych (Koźmiński, 1993).

„Trybuna Ludu" z tamtych czasów była nudną, bardzo pryncypialną gazetą, przemawiającą przede wszystkim językiem cyfr, wskaźników i przedrukowującą oficjalne przemówienia dostojników partyjnych. Niewiele było fotografii osób (więcej fotografii miejsc). Przedstawiały one przede wszystkim inżynierów i pracowników technicznych (mężczyzn), schludnie ubranych, wykonujących typowe prace, np. w laboratorium. Zdjęcia zwykłych robotników były rzadsze niż w poprzedniej epoce, a kierowników — prawie nieobecne (chyba że występowali w roli inżyniera). Rysunki propagandowe nie były już zamieszczane, ale nie było też w badanym roczniku zbyt wielu innych rysunków czy dowcipów. Wygląd gazety był równie poważny jak jej treść.

Artykuły chwalące wymienionych z nazwiska kierowników były w tym okresie nieco częstsze. Kierownicy, prezentowani na ogół jako inżynierowie (mgr inż. i nazwisko), wypowiadali się na temat spraw technicznych i szczegółów procesu produkcyjnego, cytowali liczby, używali fachowych nazw. Np. dyrektor huty tłumaczy szczegółowo zawiłości procesu technologicznego, używając trudnego technicznego języka (mimo że mam pewne przygotowanie z zakresu nauk ścisłych, nie zrozumiałam większości z jego wypowiedzi) (TL 1966, nr 150). Dyrektorzy zabierają głos w dyskusji na temat gospodarki narodowej, mówiąc o organizacji, programowaniu, powiązaniu planów inwestycyjnych z planem centralnym,

prawidłowym ustaleniu danych wejściowych dla projektów inwestycyjnych itp. (TL 1966, nr 114). E. Szyr (TL 1966, nr 144) tak mówi o systemach, planowaniu, cyklach, kontroli:

> Poważnym źródłem wykorzystania wewnętrznych rezerw zdolności produkcyjnych jest wprowadzenie *nowoczesnych metod planowania i kierowania przedsiębiorstwami* [...] wykorzystanie metod powiązań sieciowych i opracowanie na tej podstawie najbardziej racjonalnego przebiegu całego systemu inwestycyjnego (emfaza oryginalna).

Wiara w systemy, metody, organizację i planowanie jest wszechobecna. Jeśli tylko zapewnione zostaną „odpowiednie" mechanizmy i systemy, wszystkie problemy zostaną rozwiązane. Kierownicy powinni uczyć się racjonalnych metod działania i podejmowania decyzji, dlatego wprowadza się przeznaczone dla nich programy szkoleniowe (TL 1966, nr 67):

> Współczesna technika zarządzania gospodarką staje się powoli nową specjalnością. Dla opanowania jej — poza doświadczeniem, wykształceniem ekonomicznym i technicznym — niezbędna staje się także znajomość naukowej organizacji pracy i współczesnych technik zarządzania.

Powstaje wiele ośrodków dydaktycznych i badawczych o wyżej wymienionym profilu, a władze opracowały nawet dziesięcioletni plan zobowiązujący do wprowadzenia postępu ekonomicznego w przedsiębiorstwie (tamże). Programy szkolenia obejmowały około pięćdziesięciu przedmiotów, w tym ergonomię, naukową organizację pracy, ekonomikę, nowoczesne metody zarządzania, a także cybernetykę zarządzania (tamże).

> Można by powiedzieć, że dopiero maszyny elektroniczne umożliwiają stworzenie i zastosowanie właściwej dla gospodarki socjalistycznej techniki zarządzania (tamże).

Biurokrata był więc technikiem, czyli, jak powiada Latour, miał przydzieloną rolę podporządkowaną, „zajmując wtórną funkcję bycia obecnym, niezbędnym, lecz niewidocznym" (1993, s. 17).

Dygnitarz

Po trzeźwym Biurokracie nadeszła era radosnego Dygnitarza. Teraz gospodarka miała „otworzyć się", inwestycje na cele produkcyjne i konsumpcyjne miały poprawić standard życiowy ludności. Przyznano kredyty, miały wzrosnąć płace, a dobra konsumpcyjne zalać teraz polski rynek. Rozpoczęto wielkie inwestycje, „Trybuna Ludu" pisała o śmiałych przedsięwzięciach, podkreślając z dumą, że „w latach 1971–1980 na rozwój kraju wydamy tyle, ile w całym powojennym trzydziestoleciu" (TL 1976, nr 211). Edward Gierek zapewniał: „Mamy wszelkie podstawy, aby z ufnością patrzeć w przyszłość" (TL 1976, nr 247). Polska miała mocną pozycję na świecie, staliśmy się potęgą przemysłową, a pod względem produkcji węgla zajmowaliśmy nawet czwarte miejsce w skali światowej (TL 1976, nr 243). Ton wypowiedzi prasowych był optymistyczny, np. dyrektor cukrowni obiecywał, że „Wyprodukujemy o kilkadziesiąt ton więcej wysłodków niż zaplanowano" (TL 1976, nr 213). Teraz wszystko miało odbywać się na większą skalę, ale miała także poprawiać się jakość. Przedsiębiorstwa zaczęto unowocześniać, nawet gdzieniegdzie wprowadzano komputer (TL 1976, nr 64). Gazeta również zmieniła swój wizerunek — poprawiła się jakość papieru, pojawiły się dowcipy i śmieszne rysunki, na łamach często zamieszczano zdjęcia bohaterów socjalizmu i ludzi sukcesu, wśród których nierzadko byli dyrektorzy i kierownicy przedsiębiorstw państwowych. Kierownicy i dyrektorzy dość często pojawiali się w stałych rubrykach gazety, zatytułowanych np. „Więcej — lepiej". Wymieniano ich z nazwiska po to, by postawić za przykład i pochwalić. Ważne stało się podnoszenie kwalifikacji kierowniczych, rozumianych o wiele szerzej niż w poprzedniej epoce (TL 1976, nr 221). Nowoczesny kierownik był inny niż jego poprzednik. Oto, co jeden z kierowników uważa za główną barierę przeszkadzającą mu w efektywnej pracy:

> Dla mnie głównym hamulcem w pracy są wszędzie potrzebne papierki. Najdrobniejszej sprawy nie da się przeprowadzić bez tzw. „podkładki" (TL 1976, nr 219).

Teraz powodem do dumy Dygnitarzy były nowoczesność, nowa technika, efektywność, a nawet zysk przedsiębiorstwa. Jeden z charakterystycznych dla tego okresu artykułów przedstawia z nazwiska dyrektora, człowieka sukcesu, nie zadowalającego się przeciętnością, lecz preferującego „pełny gaz" w działaniu (TL 1976, nr 71).

Gazeta z tamtego okresu pełna jest takich określeń, jak: efektywność, strategia, jakość, komputery, nowoczesny, a nawet rynek. Wszystko było doskonałe, ale „stać nas na więcej", zapewniał wewnątrzpartyjny biuletyn „Zagadnienia i Materiały" (1976, nr 14)[9]. Edward Gierek używał chętnie *pluralis majestatis* w swoich przemówieniach: daliśmy wam, zbudowaliśmy, utworzyliśmy itd. (Czarniawska-Joerges, 1987). Kontrola ideologiczna odbywała się głównie przez propagowanie sukcesu (tamże).

W czasach Breżniewa — Gierka kwitła korupcja i rozrzutność. Nawet najwyżsi urzędnicy partyjni i ich rodziny uwikłani byli w afery kryminalne (nielegalny handel walutami zaliczał się, prawdopodobnie, do najmniej poważnych) (Kieżun, 1991). Wszystkie szczeble nomenklatury oddawały się życiu w dostatku — bogactwo elit rządzących, w tym kierowników przedsiębiorstw, osiągnęło swoje apogeum. Pierwszy sekretarz Edward Gierek był symbolem zachodniego stylu życia, nowoczesności i umiejętnego korzystania z dóbr tego świata. Należało się bogacić: luksusowe wille, pokaźne fundusze reprezentacyjne, podróże zagraniczne i zachodnia odzież były do dyspozycji nomenklatury. Oszustwa i cynizm były w tamtych czasach zjawiskiem codziennym (tamże).

Gospodarka jako całość zarządzana była w sposób rozrzutny. Panowała moda na wystawność (a może nawet gigantomania). Marnotrawstwo zasobów i energii stało się powszechne, spadła wydajność pracy, rozpoczęto gigantyczne inwestycje, a planowanie praktycznie było niemożliwe (Kieżun, 1991). Organizacje także były wielkie — w Polsce mania centralizacji przyniosła efekt w postaci tworzenia Wielkich Organizacji Gospodarczych. Ogromna inwestycja, Huta Katowice, została rozpoczęta poza planem, pochłaniając ogromne zasoby, wielkie koszty materialne i społeczne (tamże). Struktury organizacyjne stały się bizantyjskie — smuk-

łe, skomplikowane, były „mozaiką wielu odrębnych grup o rozmaitych obszarach kompetencji, często zachodzących na siebie" (tamże, s. 224). Decyzje podejmowano w ten sam sposób, co powodowało, że często były ze sobą sprzeczne.

Kierownicy utożsamiali się w większym stopniu z zachodnimi menedżerami, dystansując się coraz powszechniej od swojej roli. Wygłaszali hasła i slogany polityczne, uczestniczyli w komunistycznych rytuałach, jednak prywatnie nie traktowali często poważnie tej strony swojej roli, nawet ostentacyjnie dawali do zrozumienia, że nie identyfikują się z nią (Obłój i Kostera, 1993; Kostera i Wicha, 1996). Jednak na ogół poważnie traktowano element profesjonalny pozycji kierownika — a więc bycie menedżerem. Rola Dygnitarza nie zawsze była społecznie akceptowana. Sami kierownicy niekiedy czuli się odrzucani, gdyż byli przedstawicielami systemu (Kostera i Wicha, tamże). Głównymi cechami scenariusza były reprezentowanie i zachowawczość.

Zmiennik

Polska była jednym z krajów byłego bloku wschodniego, które weszły w ostatnią fazę rozwoju (a raczej upadku) systemu. Era Gorbaczowa i Jaruzelskiego nie była bynajmniej erą rozkwitu roli kierownika przedsiębiorstwa.

Wszystkie przejawy nadużyć, korupcji, a nawet usprawiedliwionego (w rozumieniu kapitalistycznym) wysokiego statusu kierowników lat 70. były ostro krytykowane. Wprowadzono poważne sankcje, a ostatni pierwszy sekretarz PZPR nie szczędził gorzkich słów, potępiając przejawy demoralizacji (Kieżun, 1991). Jednakże zasady leninizmu miały być utrzymane. Generał Jaruzelski powtarzał, że „będziemy bronić zdobyczy socjalizmu z całą stanowczością". Dyscyplina została zaostrzona, a zarządzanie zaczęło przypominać bardziej logistykę niż twórczą działalność gospodarczą (Bolesta-Kukułka, 1992).

„Trybuna Ludu" z epoki schyłku systemu znów jest szarą, nieatrakcyjną gazetą. Pogorszyła się jakość papieru, zniknęły humorystyczne rysunki, celebrowanie, zmniejszyła liczba zdjęć. Podobnie

biuletyn wewnątrzpartyjny, „Zagadnienia i Materiały", wychodził teraz na papierze gorszej jakości, szarym i szorstkim. Prasowy wizerunek kierownika bardzo się zmienił — nie był on już nawet w przybliżeniu tak atrakcyjny, jak za czasów Dygnitarza.

Tytuły mówiły o kryzysie: „Oszczędny budżet, czyli o niepopularnych decyzjach" (TL 1983, nr 79). „Kłopoty z makulaturą" (TL 1983, nr 83). Mówiły także o nadużyciach: „Nadużycia w obrocie paliwami płynnymi" (TL 1983, nr 83), „W handlu i usługach nie najlepiej z rzetelnością obsługi" (TL 1983, nr 90). Niegospodarność i nadużycia miały być likwidowane przez ostrą kontrolę, która była „bez pobłażania wobec niesolidnych" (TL 1983, nr 97). Oczekiwaliśmy na „prawdziwe porządki", dowiedzieliśmy się też, że sukcesy przeszłości osiągnięte były za cudze pieniądze (TL 1983, nr 90). „Trybuna Ludu" zaprzestała celebrowania kierowników i dyrektorów (jeśli ktokolwiek był w tej epoce celebrowany, to wojskowi lub instytucje kontrolujące). Jeśli pojawiały się artykuły o kierownikach, to na ogół bez fotografii i huraoptymistycznych tytułów. Kierownicy używali w wywiadach języka z dziedziny kosztów, alokowania, oszczędzania i cytowali liczby. Generał Jaruzelski dawał przykład: „Naszą najważniejszą szansą jest przede wszystkim to, co leży w zasięgu ręki: wytężona, dobrze zorganizowana praca, oszczędności [...]" (TL 1983, nr 77). Kierownicy wypowiadali się w podobnym duchu, koncentrując się na sprawach technicznych, trudno zrozumiałych dla przeciętnego czytelnika (w tym i dla mnie) i z upodobaniem podkreślali konieczność optymalizacji, np. ogrzewanie powinno być optymalizowane. Podobnie, dyrektor fabryki obuwia utrzymywał, że należy optymalizować produkcję, wykorzystując nawet najdrobniejsze kawałki skóry, a poprawa jakości może zostać osiągnięta dzięki wprowadzeniu obiektywnej kontroli, tj. zespołów pracowników innych zakładów (TL 1983, nr 115). Tacy byli bohaterowie tamtych czasów.

Również i teraz występowały czarne charaktery. W jednym z artykułów krytykuje się np. karuzelę przywilejów, gdzie poprzez przywileje rozumie się deputaty dóbr, głównie codziennego użytku, a nie udział w luksusowej konsumpcji (TL 1983, nr 89).

W innym artykule opisany jest dyrektor (z podaniem nazwiska), który utracił autorytet, dał przykłady bezwzględności, bezduszności i pospolitego karierowiczostwa (TL 1983, nr 139). Zniknęły nawet pogodne stałe rubryki, które zastąpiono poważniejszymi, takimi jak „Ludzie rzetelnej pracy". Rubryki te przedstawiały nie dyrektorów i kierowników, lecz robotników i rolników, zwykłych, szarych ludzi. Można odnieść wrażenie, że bycie dyrektorem nie jest już rzeczą zaszczytną.

„Trybuna Ludu", jak przystało na czasy stanu wojennego, znów wróciła do metafory wojennej dla opisu gospodarki państwa i przedsiębiorstw. Pojawiają się więc często takie sformułowania, jak bitwa o gospodarkę (1983, nr 104), lustracja (1983, nr 97) itd.

„Zagadnienia i Materiały", biuletyn wewnątrzpartyjny. Kryzys stał się faktem (ZiM 1983, nr 18), lecz kierownictwa przedsiębiorstw nie były uważane za wystarczająco kompetentne, by ratować sytuację swoich przedsiębiorstw (ZiM 1983, nr 1). Znów pojawili się spekulanci. Była to najczęściej tzw. prywatna inicjatywa, ale także ludzie bez stałego zatrudnienia, którzy uczynili ze spekulacji proceder zawodowy; należało oczywiście z nimi walczyć i przeciwdziałać ich destruktywnej aktywności (ZiM 1983, nr 2). Godna pochwały stała się samowystarczalność i o niej szczególnie często pisze się w „Zagadnieniach" (np. nr. 11 i 16 z 1983 r.). Drugim co do popularności tematem była, prawdopodobnie, kontrola (np. nr 12 z 1983 r.).

Tę erę Kieżun określa mianem zarządzania przez nadzieję (*management by hope*) (1991, s. 129). Jednakże nadzieje okazały się płonne i komunizm upadł. „Likwidatorzy komunizmu", do których zaliczali się także kierownicy przedsiębiorstw, opuścili scenę.

Rola Zmiennika była prowizoryczna. Często brak mu było wykształcenia (w tej epoce wojskowi na stanowiskach kierowniczych nie należeli do rzadkości). Zmiennik prezentował podwójną moralność niemal otwarcie: „wszyscy wiedzieli", że żyje zasobnie (czasem bardziej zasobnie i rozrzutnie niż niejeden Dygnitarz), lecz publicznie wygłaszał hasła krytykujące rozrzutność i demoralizację. W scenariuszu powstała wielka luka. Jeśli chcemy wyjaśnić,

czym była wypełniona, musimy sięgnąć do źródeł pozaoficjalnych. Z nich dowiadujemy się, że scenariusz Zmiennika był głęboko przesycony cynizmem. Nikt nie wymagał od kierowników, by chociaż udawali zaangażowanych. Jak powiedzieli moi rozmówcy — byli kierownicy przedsiębiorstw państwowych — dyrektorzy, którzy okazywali zbyt wiele entuzjazmu w tej epoce, narażali się na śmieszność nawet w oczach przedstawicieli partii. System komunistyczny zrezygnował ze swego wzniosłego wizerunku, pojawił się pewien rodzaj nihilizmu „Nie istnieją żadne wartości — i to po stronie wszystkich uczestników konfliktu [społecznego]" (Głowiński, 1992, s. 169). Tę postawę Głowiński określił jako *panświnizm* — władze potrafią przyznać się do swej nieetyczności, ale podkreślają, że nieetyczni są także dysydenci, nieetyczni są wszyscy — wszyscy jesteśmy świniami.

Rola Zmiennika nie ma spójnego scenariusza. Główną jego cechą jest utrzymywanie pozorów tak długo, jak to tylko możliwe (nawet jeśli wszyscy wiedzą, że w dłuższym okresie nie jest). Scenariusz był wyraźnie konserwatywny, nawet reakcyjny — kierownik był jedną z postaci uniemożliwiających zmianę.

Znaczenia scenariuszy

Podstawową misją Aktywisty było uczestnictwo w rewolucji. Pozostałe zadania, w tym także zapewnienie ekonomicznego dostatku zatrudnionym, były (w najlepszym razie) drugorzędne. Rola ta miała być ostentacyjnie niekapitalistyczna. Symbole komunikowane przez scenariusz miały przekazywać inne znaczenie — że charakter roli jest całkowicie nowatorski. Rola miała być interpretowana jako całkowicie autentyczna, szczera, a więc nie jako rola, lecz jako „naga rzeczywistość". Nie było w scenariuszu miejsca na jakąkolwiek samoświadomość czy nawet świadomość uczestniczenia w grze. Jego celem było wywołanie złudzenia stuprocentowego uczestnictwa w prawdziwym życiu.

Rola Biurokraty z założenia miała inne znaczenie. Kierownik jest technikiem, skromną częścią wydajnej i funkcjonalnej maszyny

— systemu polityczno-ekonomicznego. System był w owym czasie już na tyle dojrzały, by odciąć się od swej rewolucyjnej młodości. Dążył do wydajności, stabilności, racjonalnych podstaw. Wszystkie ważne cele wytyczane są odgórnie, a zadaniem kierownika jest ich realizacja. Kierownik miał symbolizować to makrozadanie przed podwładnymi. Rola, choćby istotna, jest tylko częścią większego scenariusza. Ta istotność nie ma jednak nic wspólnego z takimi cechami indywidualnymi, jak przywództwo charyzmatyczne, osobisty status czy prywatne osiągnięcia. Nie było w scenariuszu miejsca na improwizację, relacja z publicznością była w pełni regulowana trybem funkcjonowania całej maszyny. Rola miała być interpretowana jako element wielkiej gry społecznej zaprojektowanej dla osiągnięcia maksymalnej racjonalności, jedynej racjonalnej gry. Efekty mające wywołać złudzenia autentyczności zostały usunięte ze scenariusza po to tylko, by wprowadzić nowe złudzenie, że nie istnieje alternatywny scenariusz. Racjonalny megaumysł centralnego planisty miał zapewnić optymalne rezultaty gry, w którą zaangażowani byli aktorzy.

Aktywista i Biurokrata na ogół nie byli ludźmi bogatymi (przynajmniej nie zakładał tego dominujący scenariusz). Dygnitarz miał władzę polityczną, a także zdolność przekuwania tej władzy na złoto. Jego rola oparta była na innym zestawie znaczeń — miał być profesjonalistą typu zachodniego, choć działającym w innej politycznej rzeczywistości. „Zasługiwał" na to, by być postacią centralną i jego zadaniem było symbolizowanie wielkiego zwycięskiego systemu komunistycznego. Cele makroekonomicznej efektywności miały być teraz osiągane innymi środkami — inwencją, osiągnięciami i talentem. Kierownik miał pokonać kapitalizm jego własnymi środkami. Te aspiracje jednak, jak wiemy, nie zostały zrealizowane.

Dygnitarz był najbardziej dojrzałą rolą systemu. Aktor mógł w pełni korzystać ze swojej pozycji na scenie, relacje z publicznością były jasne i ustalone. Mógł pozwolić sobie na refleksję i sporą dozę samoświadomości. Scenariusz zawierał też w sobie możliwość świadomości uczestnictwa w grze społecznej, i to grze mniej koniecznej i zdeterminowanej niż gra Biurokraty. Publicz-

ność stała się też bardziej wymagająca, toteż aktor musiał sięgać po wielkie słowa i imponujące symbole. Dyrektorzy zdawali sobie sprawę z możliwości własnych interpretacji. Zamiast podtrzymywać złudzenie, że wszyscy widzą tylko to, co twórcy scenariusza zamierzali, zaczęli teraz używać innego języka — języka motywacji. Indywidualność, kreatywność i romantyzm weszły do scenariusza. Jednocześnie scenariusz pozostawiał już sporo miejsca dla dystansu wobec roli, i miejsce to było często zajmowane przez cynizm. Kierownik, zarządzając znaczeniami, świadomie miał teraz wpływać na ludzi, by postępowali w pożądany sposób „z własnej woli". Status roli i aktora wzrosły jednocześnie. Stało się też oczywiste, że aktor nie jest rolą, i *vice versa*. Trzeba tu dodać, że indywidualna pozycja Dygnitarza była silniejsza niż jego poprzedników — był bowiem indywidualnością, opierał się na własnych cechach, nie był jedynie wysłannikiem partii czy kółkiem zębatym w machinie.

Kolejny scenariusz, prowizoryczny Zmiennik, zawierał mniej władzy i, na ogół, mniej górnolotnych zasad moralnych i aspiracji. Rola Zmiennika koncentrowała się wokół wykonywania władzy i utrzymywania maszynerii w ruchu. Nie miała spójnego scenariusza, lecz skonstruowana była z symboli pochodzących z przeszłości: metafora wojenna, krytyka spekulantów, upodobanie do cyfr i technologii itd. Symbole te wybrane były i połączone razem dość chaotycznie, tak że rola nie czyniła rzeczywistości bardziej przejrzystej, a przyczyniała się do jej dalszej mistyfikacji. W tym okresie stało się już jasne, że przedstawienie jest jedynie przedstawieniem i wcale nie jedynym możliwym czy najlepszym. W intencji twórców scenariusz miał być interpretowany jako przynajmniej akceptowalny: „Oto nasza gra i to wszystko, co obecnie mamy; bądźcie realistami i przestańcie marzyć, życie jest cyniczne i nieuczciwe. Jeśli będziecie udawać, że wierzycie — a możecie udawać kiepsko — damy wam święty spokój".

Role wyrażały znaczenia symboliczne systemu i reprezentowały społeczne relacje władzy. Ich rozwój odzwierciedla rozwój kulturowy całego systemu komunistycznego. Zauważyć można zatem pewną prawidłowość w rozwoju scenariuszy, polegającą na pozo-

stawianiu coraz większej wolnej przestrzeni dla dystansu wobec roli. Wynika to z tego, że w miarę dojrzewania systemu różne grupy społeczne coraz bardziej precyzują swoje oczekiwania, które stają się bardziej oczywiste dla aktora, stają się dlań naturalną ramą (*natural frame*). Jak pisze Hennestad (1986, s. 48):

> Ludzie nie tylko potrzebują nadawać sens swoim otoczeniom w znaczeniu pasywnym, potrzebują także wybierać działania i sposoby postępowania, które mają sens i są istotne dla innych. Działania są zatem zakorzenione w modelach warunków i relacji z otoczeniem, a także w modelach znaczeń, jakie różne rodzaje działań mogą przekazywać różnym rodzajom aktorów.

Ramy „umożliwiają wewnętrzną symulację działań, zanim [aktor zacznie] oddziaływać na zewnętrzny świat" (tamże s. 49). Pełne rozwinięcie bądź instytucjonalizacja trwają długo. W końcu stają się zakorzenione w symbolicznym uniwersum (Berger i Luckmann, 1966/1983, s. 155). Dla aktora oznacza to, że scenariusz jest przygotowany bardziej starannie i potrzeba (oraz możliwość) improwizacji staje się mniejsza. Jednak może zwiększać się możliwość indywidualnej interpretacji roli. Aktor bardziej zdaje sobie sprawę z tego, że odgrywa rolę. Może więc podjąć indywidualną decyzję: identyfikacji bądź dystansu wobec roli.

W społeczeństwie totalitarnym swoboda wyboru i interpretacji była ograniczana. Przy braku realnego pluralizmu ludzie mogli przybierać, w najlepszym razie, postawę wewnętrznego dystansu (emigracja wewnętrzna). W tej trudnej sytuacji dystans był czymś w rodzaju otworów w szczelnym pudle, umożliwiających oddychanie. Jak ukazuje Kunda (1992) — kontrola ideologiczna prowadzi do dwuznaczności i ironii. Kontrola ideologiczna na bardzo szeroką (ogólnospołeczną) skalę potęguje potrzebę dystansu. W epoce Dygnitarza była ona zindywidualizowana, natomiast próba przywrócenia scenariusza Aktywisty, co prawdopodobnie było intencją władz w stosunku do roli Zmiennika, nie powiodła się. W epoce powszechnej niewiary i dystansu rola opierająca się na osobistym zaangażowaniu i przekonaniu co do słuszności i konieczności systemu komunistycznego nie miała racji bytu.

Dlatego rola Zmiennika sprawiała wrażenie przypadkowej i niespójnej — w scenariuszu znalazły się elementy jakby naprędce sklecone przez autorów, prawdopodobnie dość cynicznych i też raczej nie idealistycznie zaangażowanych w system.

3.3
Wymiar profesjonalny

Profesja a rola profesjonalna

Jak stwierdza Schein (1968), zarządzanie jest profesją, gdyż wykazuje trzy fundamentalne właściwości profesji. Po pierwsze, istnieje zbiór ogólnych zasad dotyczących podejmowania decyzji (nawet jeśli ogólność tych zasad w przypadku zarządzania jest co najmniej kontrowersyjna). Po drugie, profesja jest statusem, który uzyskuje się za osiągnięcia, a nie na zasadzie nieformalnych powiązań lub znajomości (co w przypadku każdej profesji bywa mniej lub bardziej przestrzeganą normą postulatową). Po trzecie, profesje mają własne kodeksy etyczne, niekoniecznie w postaci formalnej.

Furusten (1992) twierdzi natomiast, że zarządzanie jest bardziej sztuką niż profesją, choć można obserwować pewne tendencje do profesjonalizacji. Jednym ze zwiastunów takiego rozwoju są próby ustanowienia powszechnie uznanego kodeksu etycznego; innym — rosnąca akceptacja standardów wykształcenia (MBA). Jeszcze inną kwestią jest pytanie, czy zarządzanie przedsiębiorstwem w ustroju komunistycznym może być uznane za profesję. Na przykład Sarapata (1992) uważa, że pozycja kierownika w komunizmie nie wiązała się z odrębną profesją.

W niniejszym tekście przedmiotem uwagi będzie profesjonalny wymiar roli społecznej kierownika/menedżera, konstruowany przez samych aktorów, a więc elementy związane bezpośrednio z zadaniami/obowiązkami przewidzianymi dla osób wykonujących dany

zawód (w tym przypadku — zajmujących pozycję kierowniczą), które artykułowane i egzekwowane są przez przedstawicieli tego zawodu. Część z nich to normy i wartości rzeczywiście przestrzegane, część — jedynie deklarowane (Argyris, 1982), tak, jak to jest prawdopodobnie w każdej profesji.

Wymiar profesjonalny roli kierownika/menedżera obejmuje w szczególności oczekiwania dotyczące efektywności (co jest uznawane za osiągnięcie?), norm i wartości związanych z wykształceniem i doświadczeniem (ogólne zasady) oraz standardów etycznych (kodeks etyczny). Te oczekiwania stanowią bariery wejścia do zawodu, tj. osoba, która ich nie spełnia w stopniu satysfakcjonującym, nie jest uważana przez przedstawicieli tej samej profesji za profesjonalistę. Pierwsze dotyczą pracy (zadania), czyli tego, co powinno być wykonane, podczas gdy dwa pozostałe odnoszą się do tego, jak to powinno być wykonywane i przez kogo, tj. do standardów profesjonalnych.

Tabela 12
Elementy składowe profesjonalnego wymiaru roli społecznej kierownika

Element profesjonalnego wymiaru roli społecznej kierownika/menedżera		Oczekiwania i wartości	Definicje elementów scenariusza
Zadanie		Efektywność: co jest uznawane za osiągnięcie?	Co powinno być wykonane?
Standardy	Wykształcenie	Ogólne zasady pracy kierownika/menedżera; co kierownicy/menedżerowie powinni wiedzieć i umieć	Jak powinno być wykonywane? Przez kogo?
	Kodeks etyczny	Etyka: jak powinni postępować kierownicy/menedżerowie	

Oczekiwania co do profesjonalnych standardów mogą pochodzić od kolegów po fachu i wówczas nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia z profesją. Takie wątpliwości zaczynają się rodzić, gdy standardy pochodzą od innych grup społecznych. Zawsze jednak koledzy po fachu mają swoje oczekiwania, dyspo-

nują także mniej lub bardziej silnymi sankcjami dla ich egzekwowania. Interesujące może być też stwierdzenie, w jakim stopniu profesjonaliści zezwalają innym grupom społecznym na ingerencję w te aspekty tworzenia scenariusza ich roli.

Kilka uwag o metodzie. Wnioski dotyczące profesjonalnego wymiaru roli społecznej kierownika, jak również jej wymiaru instytucjonalnego, opierałam głównie na badaniach literatury (teksty wtórne) oraz wywiadach przeprowadzonych z kierownikami, o których już pisałam w rozdziale 2. Posłużyły mi one przede wszystkim jako punkt wyjścia oraz inspiracja do zbierania i porządkowania dalszych informacji.

Co robi kierownik?

Elementy profesjonalnego wymiaru roli społecznej kierownika, związane z zadaniem, wyznacza podstawowy tryb legitymizacji przedsiębiorstwa. W przypadku kierownika komunistycznego głównym zadaniem była zatem maksymalizacja wpływów politycznych organizacji (zgodnie z podstawową definicją sukcesu).

W odniesieniu do konkretnych zadań oznaczało to przede wszystkim imperatyw realizacji narzuconego z góry planu. Niewiele tu było miejsca na swobodę decyzji, innowacyjność czy twórcze myślenie. Zadania polegały z jednej strony na administrowaniu-wykonywaniu, a z drugiej — na prowadzeniu intensywnej gry politycznej, której celem było zdobycie i rozszerzenie wpływów i w ten sposób pokonanie konkurencji w sferze politycznej. Kierownicy, którym udało się osiągnąć ten cel, uważani byli przez swoich kolegów za dobrych szefów, jak zauważają byli dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, z którymi przeprowadzałam wywiady.

Standardy profesjonalne

Również standardy profesjonalne kierownika komunistycznego były inne niż standardy obowiązujące menedżera kapitalistycznego. Same kryteria zatrudnienia odgrywały tu istotną rolę.

O tym, kto ma zostać zatrudniony na stanowisku kierowniczym w komunistycznym przedsiębiorstwie, tylko częściowo decydowali jego bezpośredni przełożeni. System nomenklatury powodował, że zewnętrzna ingerencja w konstruowanie standardów profesjonalnych, w tym związanych z wykształceniem, była znaczna.

W pierwszym okresie wykształcenie profesjonalne nie było istotnym wymaganiem stawianym kierownikowi komunistycznemu. Najduchowska (1976), charakteryzując pierwsze lata rządów komunistycznych w Polsce, odnotowuje, że kierownicy byli na ogół awansowani ze stanowiska roboczego, brak im było wykształcenia, lecz musieli być aktywnymi członkami partii. W epoce poststalinowskiej wystąpiła tendencja do profesjonalizacji zarządzania, wykształcenie stawało się coraz bardziej istotnym kryterium branym pod uwagę przy obsadzie stanowisk kierowniczych. Kierownicy już aktywni zawodowo poddawani byli szkoleniu (Najduchowska, 1976).

Potrzeba wykształcenia profesjonalnego nie była jednak powszechnie doceniana — nie było naprawdę potrzebne, nawet jeśli nie było nieważne (Frąckiewicz, 1956), mogło też okazać się sposobem rządzenia masami (Kieżun, 1978), nie było koniecznym standardem (Lipiński, 1981). „Stanowisko dyrektora przedsiębiorstwa nie wymaga wyższego wykształcenia w taki sam sposób, jak prawo, medycyna i architektura", utrzymuje Najduchowska, będąca wszak zwolenniczką profesjonalizacji (1976, s. 444). Sarapata (1992) zauważa, że istniała obawa przed ukształtowaniem się elity menedżerskiej i dlatego wykształcenie menedżerskie nie było popierane przez władze. Komunistyczni kierownicy rzadko byli ekonomistami, częściej inżynierami (por. Najduchowska, 1976; Obłój, 1986; Obłój i Kostera, 1994). Powszechne było szkolenie partyjne i polityczne. Przez wiele lat istniała tylko jedna szkoła zarządzania (Wydział Zarządzania UW, powstały w latach 70.). W krajach bloku komunistycznego takie szkoły należały do rzadkości (por. Koźmiński i Kwiatkowski, 1992).

Sami kierownicy mieli także swoje reguły postępowania, tj. kodeks etyczny. Jedna z głównych norm dotyczyła prowadzenia rozmaitych gier (Kostera i in., w druku). Komunistyczni kierow-

nicy angażowali się w gry z decydentami politycznymi. Dzięki nim mogli zapewnić pewną samodzielność swoim przedsiębiorstwom. Moi rozmówcy, byli dyrektorzy państwowych przedsiębiorstw, podkreślali znaczenie umiejętnego rozgrywania tych gier, by nie „wejść im za bardzo w ręce". Nieformalny kodeks etyczny zdawał się zatem zawierać normę: „graj z nimi, ale miej zawsze możliwość odwrotu". Kodeks ten nie wykluczał pewnej hipokryzji, a nawet zdawał się ją pochwalać. Na zewnątrz można było udawać zwolennika właściwej linii politycznej. Między bliskimi i między zaufanymi kolegami należało przybierać postawę sceptyczną, a nawet cyniczną. W ten sposób kierownicy również wypełniali podstawową zasadę, która zdawała się obowiązywać: dbaj o zachowanie odrębności, prywatności swojej firmy (por. Obłój i Kostera, 1994).

Kierownicy nie powinni, w odczuciu kolegów po fachu, być zbyt widoczni, wychylać się lub być nadgorliwi. „Ci, którzy są zbyt widoczni, źle kończą", podkreślali moi rozmówcy, powołując się na przykłady nadgorliwców, którzy w okresach niepokojów społecznych byli „poświęcani" przez władze „dla dobra społecznego". Dymisjonowano kilku decydentów, częściej niższego szczebla, karano winnych kryzysu, czyli „kozły ofiarne", by wszystko mogło zostać po staremu (por. Czarniawska, 1985a). W środowisku kierowników ani osiągnięcia, ani wykształcenie nie stanowiły zatem wartości.

Dobrze, jeśli kierownikowi udało się wyjść z gier z władzami „na tarczy", tzn. nie uzależniając się od nich za bardzo. Jednakże, jak podkreślali moi rozmówcy, dobrzy kierownicy nie flirtowali też z nielegalną opozycją. Kamikadze nie znajdowali uznania w oczach kolegów. Kierownicy powinni mieć stosunkowo skromne ambicje, wówczas spotykali się z uznaniem środowiska i uważani byli za „równych".

Polscy kierownicy unikali ryzyka, odpowiedzialności (ekonomicznej) i przyjmowali, w szczególności pod koniec ery komunistycznej, filozofię leseferyzmu (Obłój i Kostera, 1994). Postawa taka była nawet uznawana za cnotę wśród kolegów po fachu, jako że „mądrą rzeczą jest czekać, nie działać pochopnie", jak

wyraził się jeden z moich rozmówców. Oczywiście, nie dotyczyło to sfery politycznej, gdzie aktywność była życiową koniecznością, jednak nie należało się angażować osobiście, emocjonalnie, należało pozostać dobrym graczem.

3.4
Wymiar instytucjonalny

Organizacją dla komunistycznego kierownika było już nie tylko własne przedsiębiorstwo, lecz także szersze struktury, tj. zjednoczenia czy nawet całe branże. Rola organizacyjna kierownika podlegała tym samym zasadom, co kultura organizacyjna — istnienie podwójnych systemów norm i wartości w zależności od sfery. Kierownicy musieli wykazywać aktywność w sferze politycznej, by nie dopuścić do upadku organizacji; w sferze ekonomicznej mieli dbać o dobro pracowników. Czarniawska (1985a) sugeruje, że silny stres, na jaki uskarżali się ówcześni kierownicy, spowodowany był sprzecznością oczekiwań kierowanych wobec nich z różnych, a nawet z tych samych źródeł. Moi rozmówcy, byli dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, zwracali uwagę na to, że ich rola była skomplikowana. Jeden z interlokutorów wyraził się w następujący sposób:

> Bycie dyrektorem było bardzo trudne. Duży stres. [...] Wszyscy domagali się czegoś, nie było w tym sensu ani logiki [...] To był chaos, instytucje, ludzie, nie kończące się negocjacje. Tym, który miał z tego chaosu wyłowić jakiś sens i zrobić jakiś porządek [...] — był dyrektor.

Kierownicy musieli działać według całkiem odmiennych zasad, w zależności od tego, w jakiej sferze podejmowali działanie. Dokonywanie rozróżnień między sferami jest o wiele łatwiejsze dla teoretyka niż dla praktyka. Jednakże dyrektorzy przedsiębiorstw komunistycznych musieli tę sztukę opanować. Musieli nawet używać różnych języków, w zależności od kontekstu (polityczny *show*

dla wywarcia korzystnego wrażenia na władzach lub konwersacja z pracownikami), jak zauważam w eseju o zmianie kulturowej w polskich przedsiębiorstwach państwowych (Obłój i Kostera, 1994). W „podzielonej" kulturze przedsiębiorstwa komunistycznego na zewnątrz kierownicy byli politycznymi graczami, a wewnątrz organizacji — troskliwymi opiekunami, dbającymi o ekonomiczne potrzeby pracowników.

Nie oznacza to, że relacje między kierownictwem a szeregowymi pracownikami nacechowane były solidarnością i zrozumieniem. Kierownicy uważani byli za reprezentantów systemu, co uwydatniał jeszcze typowy autokratyczny styl kierowania, dominujący w komunistycznych przedsiębiorstwach (Sarapata, 1992). Takie podejście do pracowników mogło być po części spowodowane znikomym wpływem na politykę personalną, jaki mieli kierownicy w komunizmie. Prowadziło to do powstania charakterystycznej antagonistycznej kultury organizacyjnej „my—oni", uniemożliwiającej bliższe kontakty między pracownikami i kierownictwem (Kostera, 1994). W podzielonej, opartej na konflikcie kulturze podwójne wiązania istnieją we wszelkich relacjach międzyludzkich.

Kierownicy mieli wobec poszerzonej organizacji rozmaite zobowiązania i częściowo mogli widzieć swoje cele zawodowe (kariera) poza przedsiębiorstwem. Jednak, jak zauważa Koźmiński (1976, s. 410), większość polskich kierowników identyfikowała się ze swoją pozycją kierownika przedsiębiorstwa i nie pragnęła awansu poza nią.

3.5

Czy dawne role zawierają potencjał dla zmiany?

Innymi słowy, czy w dawnym kontekście kulturowym — poprzez role społeczne — są zakodowane elementy generujące zmianę?

Po pierwsze, rola zawierała wewnętrzny konflikt (por. Koźmiński, 1976; Czarniawska, 1985a). Różne grupy kierowały pod adresem kierownika sprzeczne żądania — lojalność wobec organizacji, wobec nie sprzyjającego otoczenia *versus* absolutna lojalność wobec partii. Mogły one pochodzić również od tych samych grup — np. Centrum domagało się samokontroli i gotowości poddania się kontroli administracyjnej. Niektóre grupy mogły egzekwować swoje sprzeczne żądania, gdyż dysponowały silnymi sankcjami (kierownicy mogli być ukarani za nadmierną orientację na zysk, jak również za to, że przedsiębiorstwo nie generuje odpowiednich wyników). Kierownicy byli zatem ustawicznie podwójnie „związani", przyzwyczaili się do sprzecznych oczekiwań wobec siebie i konfliktu zawartego w swej roli. Jak wiemy, taka sytuacja prowadzi do wyuczonej niekompetencji i tendencji do postrzegania wszystkich sytuacji (zmian) jako jeszcze jednego podwójnego wiązania. Stary kontekst kulturowy i struktura ról kierowniczych hamują zatem zmianę.

Po drugie, wykształcenie nie było głównym elementem profesjonalnej roli komunistycznego kierownika. Deprecjacja wiedzy i predylekcja dla wiedzy technicznej ograniczają możliwości kreatywnego rozwiązywania problemów. Brak przepływu informacji o tym, jak inni radzili sobie w podobnych sytuacjach (wiedza menedżerska), ogranicza wybór możliwych interpretacji i zmusza do indywidualnego, mniej lub bardziej kreatywnego, *bricolage'u*. Ponadto profesjonalna rola kierownika komunistycznego nigdy nie była zbyt silna (być może najsilniejsza była za czasów Dygnitarza) i dlatego grupa kierowników przedsiębiorstw nie stała się elitą mającą istotny wpływ na kształt profesji menedżerskiej. To także stanowi element ograniczający potencjał dla twórczego poszukiwania rozwiązań przez kierowników.

Po trzecie, rola kierownika komunistycznego z zasady wykluczała nadmierne eksponowanie się. Kierownicy raczej nie powinni byli odgrywać roli lidera, symbolu ani wzoru dla kogokolwiek (może z wyjątkiem Dygnitarza). Mieli trzymać się skromnie na uboczu i stamtąd dbać o interesy swojej organizacji. Zarządzanie zmianą natomiast wymaga widoczności i przywództwa. Trudno

jest pogodzić te wymagania z oczekiwaniami potępiającymi takie zachowanie.

Po czwarte, społeczna rola kierownika nie zawierała zachęty do twórczego myślenia. Bycie kreatywnym nie było częścią scenariusza w żadnym z wymiarów. Kierownicy byli administratorami, wykonawcami, w najlepszym razie twórczymi interpretatorami (Dygnitarz), ale na pewno nie marzycielami.

Po piąte, organizacyjna rola kierownika pozostawała w związku z poszerzonym kontekstem organizacyjnym. Z jednej strony, ta okoliczność może sprzyjać kreatywnej zmianie — kierownicy nie czują się ograniczeni murami fabryki, lecz widzą związek swej organizacji z szerszym kontekstem. Z drugiej jednak, konsekwencją takiego podejścia może być angażowanie się w gry polityczne, które były bardzo istotną częścią składową dotychczasowej roli. Koncentracja na pracy u podstaw, rozumianej twórczo, może okazać się bardzo trudna.

Zatem w starym scenariuszu roli społecznej kierownika nie powinniśmy poszukiwać motora zmian (*kicks for change*, Morgan, 1986, s. 249). Jest bardziej prawdopodobne, że zmiana w organizacjach i w kontekście będzie osiągnięta w wyniku renegocjacji scenariusza przez tworzenie nowych instytucji. Jakie to są instytucje i jakie szanse dla zmian ze sobą niosą? Na to pytanie spróbuję odpowiedzieć w następnym rozdziale.

PRZYPISY

[1] Wybór roczników podporządkowany był zasadzie reprezentatywności merytorycznej, zob. *Wstęp*.

[2] Czytelników zainteresowanych badaniami empirycznymi, poświęconymi oczekiwaniom kierowanym do kierowników w Polsce przed 1989 r., polecam lekturę książki Czarniawskiej (1985a).

[3] Mit totalitarny, komunikowany poprzez symbole, ma na celu eliminację innych mitów i ciągłe zapobieganie powstawaniu nowych mitów; mit totalitarny jest tekstem kodującym obowiązującą wiarę (Głowiński, 1992).

[4] O zachowaniu godności w społeczeństwie totalitarnym pisze m.in. Michnik (1991).

[5] We wczesnych latach rządów komunistycznych w Polsce (późne lata 40. i wczesne lata 50.) istniały dwie szerokie kategorie kierowników: polityczni

aktywiści, którzy opisani są w tym rozdziale, oraz przedwojenni specjaliści. Ta ostatnia grupa była bardziej nieoficjalna w tym sensie, że jej istnienie było zdecydowanie przeciwne dominującej ideologii. Grupa ta była wykorzystywana przez władze jako rezerwa na czas kryzysu; np. gdy przedsiębiorstwo znajdowało się w trudnej sytuacji, kierowanie nim mogło zostać powierzone przedwojennemu specjaliście. Kiedy kryzys został zażegnany, kierownika zwalniano, a nawet aresztowano. Przykładem może być historia dyrektora Brzostowskiego, który objął zarządzanie fabryką w kryzysie. Gdy sytuacja fabryki poprawiła się, dyrektor został oskarżony o sabotaż i uwięziony na sześć lat. Po 1956 r. zrehabilitowany.

[6] Jest to szczególnie poruszający tekst. Jak wiadomo, w omawianym okresie kopalnie były poddawane gospodarce rabunkowej, gdyż węgiel wysyłano (za cenę ustaloną poniżej kosztów) do Związku Sowieckiego. Z tego powodu był on uznawany za zasób o znaczeniu strategicznym. Taka gospodarka węglem prowadziła, co zrozumiałe, do wielu wypadków w kopalniach. Dyrektorzy w cytowanym artykule bronią się, przypisując odpowiedzialność za tąpnięcia siłom natury — nie mogli przecież przypisać jej polityce władz. Autor artykułu ironicznie przytacza ich argumentację, szydząc z kierownictwa, które tchórzliwie zrzuca winę na naturę, podczas gdy „wszyscy wiedzą", że wypadki, tąpnięcia były spowodowane złym zarządzaniem.

[7] Charakterystyka ta odpowiada w zasadzie wszystkim epokom, które tu opisuję, jednak stan najbliższy „ideałowi" osiągnięto w latach 60.

[8] Sarapata (1992, s. 106) w swoim krytycznym eseju na temat zarządzania w epoce komunizmu zamieszcza charakterystykę kierownika, która, moim zdaniem, pasuje w szczególności do sytuacji kierownika z lat 60.

[9] Nie trzeba chyba przypominać, że wiele spośród tych optymistycznych wskaźników, danych i trendów fabrykowanych było przez władze i różnego typu instytucje.

4

Po komunizmie: organizacje i ich menedżerowie

Zaczęłam wówczas myśleć o czasie, jak o czymś mającym kształt, czymś, co można zobaczyć, tak jak serię płynnych przezroczy, ułożonych jedne na drugim. Nie ogląda się wstecz, wzdłuż czasu, który minął, lecz w dół, poprzez czas, jak poprzez wodę. Raz wypływa na powierzchnię jedno, raz drugie, raz nic. Nic nie przemija.

Margaret Atwood

4.1
Zmiana kontekstu

Czy zmiana jest możliwa?

Kultura jest tworzona społecznie, ale nie znaczy to, że łatwo ją jest z dnia na dzień zmienić. Ludzie nadają sens złożonej, nieprzejrzystej rzeczywistości i czynią to za pośrednictwem kultury. Znaczenia są trwalsze niż praktyczne problemy i ich konkretne rozwiązania czy wprowadzane odgórnie reformy, które w gruncie rzeczy są jedynie wolną przestrzenią, miejscem do zagospodarowania. Dlatego nie powinniśmy oczekiwać, że kultura, czy to na poziomie społeczeństwa, czy organizacji, szybko i bezboleśnie zmieni się lub ulegnie racjonalizacji.

Za Levym (1986) i Smithem (1982) możemy wyróżnić dwa podstawowe rodzaje zmiany. *Morfostaza*, nazywana też zmianą pierwszego porządku, jest procesem, który nie obejmuje fundamentów systemu, w szczególności pozostają poza jego zasięgiem schematy interpretatywne. Drugi rodzaj, *morfogeneza*, nazywana zmianą drugiego porządku, jest procesem przenikającym do najtrwalszych poziomów, włączając schematy interpretatywne. Podczas takiej głębokiej i zasadniczej zmiany kultura ulega reinterpretacji, całkowitej metamorfozie. Oba rodzaje zmiany mogą zająć mniej lub więcej czasu, mogą być także mniej lub bardziej gwałtowne. Zmiana swobodna, niewymuszona, na ogół trwa długo. Zmiana nagła, nierzadko dramatyczna, wymaga determinacji i dysponowania odpowiednimi środkami (np. przymusu).

Koźmiński i Obłój (1989) wyróżniają trzy typy zmiany: regresywną, adaptacyjną i innowacyjną. Zmiana *regresywna* jest cofnięciem się systemu (np. społeczeństwa) w procesie uczenia się. Sięga się po rozwiązania z przeszłości, te sprawdzone albo nawet takie, które rozwój wypadków zdezaktualizował. Zmiana *adaptacyjna* jest podobna do zmiany pierwszego porządku — do starych

rozwiązań dodane są nowe albo pewne dawne struktury zastąpione zostają nowymi, zmodyfikowanymi. Nie kwestionuje się jednak podstaw systemu, czyli — mówiąc językiem symbolistów — podstawowych znaczeń. Trzecim typem jest zmiana *innowacyjna*, odpowiadająca zmianie drugiego porządku. Obejmuje ona podstawy systemu, najbardziej istotne znaczenia i oznacza reinterpretację zarówno rzeczywistości, jak i przeszłości.

Z punktu widzenia ciągłości procesu wyróżniamy *ewolucję* (inkrementalizm), relatywnie powolne i łagodne zmiany, oraz *rewolucję*, przebiegającą relatywnie szybko i powodującą nieciągłość (w oczach uczestników i obserwatorów zewnętrznych) (por. Gagliardi 1986). Zmiana rewolucyjna nie musi implikować morfogenezy. Trwałe założenia kulturowe mogą pozostać nie zmienione, rewolucje reinterpretowane są zgodnie ze starymi wzorcami i w efekcie *plus ça change, plus c'est la même chose* (im bardziej to się zmienia, tym bardziej pozostaje tym samym). Takie losy rewolucyjnych zmian zostały opisane przez Guilleta de Monthoux (1983) w jego książce o próbach socjalistycznych zmian systemowych, a więc na poziomie ogólnospołecznym. Wraz ze współautorem stwierdziliśmy podobną nieefektywność zmian przeprowadzanych w polskich przedsiębiorstwach państwowych (Obłój i Kostera, 1994). Na podstawie badań terenowych i doświadczeń wyniesionych z doradztwa organizacyjnego możemy stwierdzić, że wprowadzane w polskich przedsiębiorstwach państwowych zmiany, a przede wszystkim prywatyzacja, dokonywane są powierzchownie i nieskutecznie, a nawet stają się przyczyną poważnych niekiedy kryzysów.

Kultura organizacyjna nie jest na ogół brana pod uwagę przez doradców odpowiedzialnych za zmianę. Działania obecnych reformatorów są równie powierzchowne, jak ich poprzedników przed 1989 r. Znaczenia uważane są za podatne na kontrolę. Jedne etykiety i slogany zastępowane są innymi, często dokładnie przeciwnymi i spełniają rolę „zaklęć magicznych". Takim zaklęciem jest np. prywatyzacja. Urzędnicy państwowi posługują się nim, by podkreślić, że jest to jedyna droga sukcesu dla Polski, gwarancja

postępu, synonim zmiany systemu i uzasadnienie władzy Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Słownictwo prywatyzacyjne stało się właściwą retoryką. Jednocześnie władze państwowe zadbały o to, by zainteresować przedsiębiorstwa finansowo ścieżką prywatyzacji, a raczej by zniechęcić do państwowej formy własności. Nie czyni się przy tym nic, aby objąć zmianą także kulturę przedsiębiorstw.

Ludzie w organizacjach interpretują zatem nowe etykiety w stary sposób, tj. jako powierzchowną retorykę, pod którą kryją się jakieś zupełnie inne zmiany i intencje. Reagują na nie także w sposób wyuczony — jako na coś, czym nie należy się przejmować ani zbyt naiwnie wierzyć, gdyż zmiany wprowadza się przede wszystkim po to, by nic istotnego nie uległo zmianie. Interpretując nowe po staremu, ludzie także podejmują działania tradycyjnie skuteczne w takich sytuacjach — strajki, protesty do władz naczelnych. Poza tym tryb wprowadzania zmiany — inżynierski, odgórny i zadaniowy — powoduje, że ludzie czują się znów niewolnikami systemu, choć całkiem innego. Jest to rola dobrze im znana sprzed 1989 r. i dlatego wiedzą, jak należy postępować w takiej sytuacji — nie słuchać zakłamanych argumentów, lecz „wiedzieć swoje" i protestować.

Menedżerowie podchodzą do zmian niemal równie sceptycznie. Nie organizują wprawdzie strajków, lecz biorą „na przeczekanie", gdyż jest to ich kulturowo znana odpowiedź na tego rodzaju zmiany. Tam, gdzie nie lansuje się nowych metafor (a jedynie zmienia etykiety), nie dyskutuje nad założeniami i archetypami, nie negocjuje norm i wartości, tam kulturowe dziedzictwo zapewnia ciągłość w nieciągłości — zdarzenia się rozpoznaje i reaguje na nie w wyuczony sposób. Takie mogą być konsekwencje technicznego podejścia do zmiany, dlatego niezbędna staje się otwartość na kulturę. Poprzestawanie na tym, co techniczne, jest charakterystyczne dla zmiany pierwszego porządku.

Czym jednak jest zmiana dogłębna, drugiego porządku, i jak ją osiągnąć? Czarniawska-Joerges (1993a, s. 118) odpowiada następująco:

Zmiana może mieć miejsce, gdy ktoś — lub jakaś grupa — działa tak, jakby przyszłe reguły obowiązywały już dzisiaj, lub *jak gdyby zmiana już się dokonała.*

Racjonalność jutrzejsza, nie dzisiejsza, musiałaby być przestrzegana przez dzisiejszych aktorów. Ponieważ nikt nie może z pewnością stwierdzić, jakie to będą reguły (trudno nawet zgadywać), w okresie zmian obserwować możemy jednocześnie istniejące wielorakie rzeczywistości, tj. symboliczne obszary, w których obowiązują odmienne podstawowe tryby legitymizacji i inny typ racjonalności. W okresie stabilizacji ustala się przewaga jednej z nich. W odniesieniu do organizacji oznacza to, że zakładamy, iż w przyszłości nadal dominować będzie modernistyczny typ organizacji wytwarzającej racjonalność jako produkt kulturowy. Wielu komentatorów uważa, że celem przemian w Polsce jest taki model zmiany, którego ostatnim etapem miałoby być „doścignięcie" Zachodu. Czytając prasę często odnieść można wrażenie, że zależy nam na doścignięciu Zachodu sprzed co najmniej trzydziestu lat, a więc przestarzałego już wzorca kapitalizmu. Nie jest to jednak nieuchronna konieczność. Alternatywne rzeczywistości mogą okazać się trwalszym zjawiskiem, niż nam się wydaje. Być może, będziemy żyć w świecie polifonii, jeśli nie wręcz kakofonii, w świecie „wielorakich rzeczywistości, gdzie organizacje są zarówno głównymi producentami, jak i głównymi produktami tych rzeczywistości" (Czarniawska-Joerges, 1992b, s. 28).

W dużym uproszczeniu, podobnie możemy ocenić szanse zmian przedsiębiorstw postkapitalistycznych. Reformy, których celem jest zmiana, lecz nie obejmująca swym zasięgiem założeń kulturowych (zmiana pierwszego porządku), będą zakorzenione w starym trybie legitymizacji. Będzie zatem dla wszystkich *implicite* oczywiste, że właściwym celem tych zmian jest maksymalizacja zysków (ten cel może nie być w ogóle artykułowany przez odpowiedzialnych za zmianę). Zmiana będzie postrzegana głównie jako działanie o znaczeniu ekonomicznym, dlatego problemy będą również formułowane w kategoriach ekonomicznych (np. potrzeba po-

prawy zyskowności, produktywności, obniżki kosztów), a proponowane rozwiązania będą odnosić się do nadrzędnych celów[1].

Jeśli nawet scenariusz zmiany będzie zawierał takie czynniki, jak kultura (*corporate culture*) czy satysfakcja z pracy, to będą one zarówno w intencji, jak i w percepcji środkami do osiągnięcia racjonalnych (ekonomicznych) celów. Takie modernistyczne projekty nie powodują przełomowej zmiany (por. Letiche, 1991). Ludzie reagują na proponowane zmiany w stary, wyuczony sposób i, być może, nawet akceptują nowe etykiety, lecz ich schematy interpretatywne pozostają nie zmienione. Niezależnie od tego, jak radykalne, humanistyczne czy nawet duchowe są nowe deklaracje (kolejne mody czy trendy w zarządzaniu lansowane przez *handlarzy metaforami*, czyli konsultantów) (Czarniawska-Joerges, 1990), każdy dorosły, rozsądny człowiek zdaje sobie sprawę z tego, że pod tą powierzchnią znajduje się twarda rzeczywistość. Ta rzeczywistość jest jedyną możliwą, dlatego że jest zgodna z podstawowym trybem legitymizacji przedsiębiorstwa. Nawet wówczas, gdy prawdziwe doświadczenia ludzi z pracy są ubogie, a motywacja jest tylko surogatem sensu w życiu zawodowym (Sievers, 1994). Jedynie proces zmiany drugiego porządku doprowadzić może do autentycznych zmian w postawach i oczekiwaniach.

Zmiana twórcza jest możliwa, ale musi obejmować schematy interpretatywne, archetypy zakorzenione w kulturowym kontekście organizowania. Oznacza to także refleksję nad podstawowym trybem legitymizacji, a nawet próbę przewartościowania go — renegocjację archetypu[2]. Niniejszy rozdział ma na celu refleksję nad rodzącymi się archetypami kulturowymi postkomunistycznych przedsiębiorstw oraz ich zdolnością do twórczych relacji z kontekstem.

Co się zmienia w polskim kontekście organizowania?

Proces reform w krajach postkomunistycznych obejmuje zarówno istotne zmiany w sferze ekonomicznej, jak i politycznej (czy — szerzej — instytucjonalnej). Gospodarki tych krajów poddawane

są urynkowieniu, wprowadzane są nowe formy własności (przede wszystkim przez prywatyzację). W przedsiębiorstwach, w tym także państwowych, zaczynają obowiązywać nowe reguły ekonomiczne, dotacje są renegocjowane (jeśli nie powszechnie cofane) i generalnie podkreśla się znaczenie kategorii zysku dla ich przetrwania. Postulat zyskowności kierowany jest przy tym do wszystkich branż gospodarki i do wszystkich sektorów, nawet jeśli wprowadzane rozwiązania w różny sposób wymuszają na przedsiębiorstwach samodzielność finansowania. Z drugiej strony, wprowadzane są nowe demokratyczne instytucje, przejmujące niejako wiodącą rolę w sferze politycznej[3]. Bliskie związki między gospodarką i polityką są burzone, a przynajmniej takie są intencje reformatorów. Jako pierwsze zostało zarzucone centralne planowanie. Celem jest redukcja formalnej władzy instytucji politycznych nad przedsiębiorstwami do stopnia, jaki odpowiada modelowi zachodniej demokracji. Dyskutowane są także problemy wynikające z istnienia nieformalnej władzy.

Proces reform w krajach postkomunistycznych może być zatem, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, uznany za zmianę emfazy — z politycznego do ekonomicznego podstawowego trybu legitymizacji. Głębokość zmian jest różna w różnych sektorach i segmentach gospodarki, jest także zasadniczo różna w różnych krajach. Jednak nawet w Polsce, która uważana jest za jeden z krajów przodujących w przeprowadzaniu reform, nienadążanie kultury powoduje, że polityczny tryb legitymizacji utrzymuje się i najprawdopodobniej utrzyma się przez dłuższy czas. Dotyczy to w szczególności sektorów i branż bardziej politycznie wrażliwych, tj. przede wszystkim sektora publicznego, który wszędzie na świecie nieco odbiega od *stricte* ekonomicznego trybu legitymizacji, choć często podkreśla się konieczność przedefiniowania jego statusu i przemysłu ciężkiego (por. Brunsson i Olsen, 1993).

Obecnie obowiązują reguły mieszane, racjonalność ekonomiczna i polityczna współistnieją, a sukces bywa definiowany na sposób zarówno kapitalistyczny, jak i komunistyczny przez różnych aktorów i oddziaływaczy (*stakeholders*) (Kostera i Chrostowski, w druku). Przedsiębiorstwo nadal może odwoływać się do sfery

politycznej, jeśli chce zapewnić sobie przetrwanie, i możliwości takiego oddziaływania są istotne (por. Bolesta-Kukułka, 1992; Koźmiński, 1991). Nie jest to jednak jedyna możliwa strategia przetrwania w obecnym systemie. Funkcjonuje wiele typów przedsiębiorstw i wszystkie dostosowują się do jakiegoś aspektu otoczenia, co oznacza, że inaczej postrzegają swoje otoczenie i inaczej je inscenizują. Jak powiedziałam wcześniej, jest możliwe, że taki stan utrzyma się, ale również jest możliwe, że zacznie dominować jeden (np. ekonomiczny) tryb legitymizacji. Najmniej prawdopodobny wydaje się powrót do jednego, komunistycznego trybu legitymizacji.

4.2

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa postkomunistycznego

Nierówne szanse

Andrzej K. Koźmiński w książce *Catching Up?* (1993) wyróżnia następujące typy przedsiębiorstw postkomunistycznych: Dinozaury (*Dinosaurs*), Udawacze (*Pretenders*), Mieszane Małżeństwa (*Mixed Marriages*), Firmy Rodzinne (*Mom and Pop Shops*) i Rosnące Rekiny (*Growing Sharks*). Dwa pierwsze typy są przedsiębiorstwami państwowymi, pozostałe trzy — prywatnymi.

Przedsiębiorstwa-Dinozaury z punktu widzenia swej kultury organizacyjnej są najbardziej zbliżone do przedsiębiorstwa państwowego z epoki komunizmu. Mimo iż funkcjonują w zmienionym kontekście, nadal działają tak, jak przed 1989 r. Z powodu wykorzystywania przestarzałej technologii, stosowania niewydajnych metod produkcji, wysokiej kosztochłonności itd. przedsiębiorstwa te — zdaniem autora — są mało atrakcyjnym partnerem dla zachodnich firm. Definiują bowiem i rozwiązują problemy według starych reguł gry, tj. bazując na dawnym systemie kulturowym.

Udawacze są firmami kulturowo silnie zakorzenionymi w przeszłości, ale ekonomicznie bardziej zorientowanymi. Wynika to z tego, iż często działały one na „pograniczu" kapitalizmu — ich udział w eksporcie na rynki zachodnie w sprzedaży ogółem był znaczący. Firmy te mają pewne problemy z dostosowaniem się do nowych warunków, jednak są na tyle elastyczne, że nauczą się, jak skutecznie działać.

Mieszane Małżeństwa są wspólnymi przedsięwzięciami (*joint ventures*) przedsiębiorstw postkomunistycznych i zachodnich. Kultura organizacyjna takich firm składa się z dwóch, mniej lub bardziej dopasowanych do siebie, części — kultur firm, które stworzyły wspólne przedsięwzięcie. Często dominuje zachodni model kulturowy, a polski partner zmuszony jest do podporządkowania się. Niekiedy wymiana taka jest bardzo cenna, gdyż obie strony, a w szczególności partner postkomunistyczny, uczą się nowych metod zarządzania i rozwiązywania problemów. Zdarzają się jednak również przypadki zderzenia kultur (*cultural clash*), nie owocujące powodzeniem w żadnym wymiarze, nawet ekonomicznym.

Firmy Rodzinne są to byłe przedsiębiorstwa (warsztaty) rzemieślnicze, których istnienie było dozwolone w niektórych krajach bloku wschodniego (m.in. w Polsce). Dawniej miały one niemal pewne rynki zbytu z powodu permanentnych niedoborów na rynku, ale nie mogły rozwijać się, tak że z konieczności wszystkie środki były przeznaczane na konsumpcję lub na użytek pracowników. Przed 1989 r. wzrost sensu stricte w zasadzie nie był możliwy. Środki nie były zatem inwestowane, lecz konsumowane. Obecnie te firmy mają problemy z odnalezieniem się w zmienionej rzeczywistości i muszą podjąć strategiczną decyzję dotyczącą zdefiniowania siebie samych na rynku: rzemieślnik czy prywatne przedsiębiorstwo?

Rosnące Rekiny są nowymi przedsiębiorstwami, które powstały na ogół po 1989 r. Firmy te osiągnęły znaczący ekonomiczny sukces w ciągu „jednej nocy". Ich sposób działania wynika z zupełnie już nowych norm i wartości kulturowych i nie mają one problemów z odnalezieniem się w nowej rzeczywistości. Poja-

wiają się jednak pewne, coraz bardziej istotne, problemy związane z brakiem profesjonalizmu w ich działaniu.

W książce *Catching Up?* autor przedstawia zarówno obecną sytuację poszczególnych typów przedsiębiorstw, jak i możliwości ich przetrwania w warunkach gospodarki rynkowej. Zwraca przy tym szczególną uwagę na strategię i kulturę organizacyjną, a także zastanawia się nad możliwymi generatorami zmiany (*agents of change*). Typy przedsiębiorstw ułożone są wzdłuż kontinuum od mniej do bardziej: znajomego, rozpoznawalnego i przewidywalnego. Ponadto autor ukazuje też potencjalny rozwój sytuacji, a na charakterystykę typów nałożony jest wymiar szans takiego rozwoju.

Moim celem jest natomiast kulturowy opis rzeczywistości organizacyjnej w *chwili obecnej*. Odmienna perspektywa skłoniła mnie do poszukiwania innego kryterium typologizacji polskich przedsiębiorstw. Podstawą mojej typologii są archetypy kulturowe, na podstawie których działają przedsiębiorstwa. W typologii tej mieszczą się wszystkie typy wyróżnione przez A.K. Koźmińskiego, jednakże inaczej jest rozłożony punkt ciężkości.

Między „starym" i „nowym"

Typologia[4], którą pragnę zaproponować, jest rodzajem teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1974). Oparta jest na zbieranym przez dłuższy czas materiale empirycznym i nie jest efektem dedukcji, a także nie służy udowodnieniu dedukcyjnej tezy. Paradygmat interpretatywny nie zakłada udowadniania przyjętych *a priori* tez, lecz ilustrowanie interpretacji rzeczywistości wynikającej z badań empirycznych różnego rodzaju. Winiety ilustrujące (mini-studia przypadków) poszczególne typy przedstawię w części rozdziału poświęconej nowym rolom społecznym kierownika. Nie zabiegając o reprezentatywność statystyczną, dbałam o zachowanie reprezentatywności merytorycznej.

Pierwszym wymiarem, który wezmę pod uwagę, będzie inscenizowane przez organizacje otoczenie. Czy jest to sfera ekonomi-

czna, czy polityczna? W warunkach gospodarki centralnie sterowanej przedsiębiorstwa charakteryzowały się schizofreniczną kulturą organizacyjną zwróconą do wewnątrz (introwertyczną) w sferze ekonomicznej, a do zewnątrz (ekstrawertyczną) w sferze politycznej. Interesować mnie będzie zatem, w jakiej sferze przedsiębiorstwa przejawiają aktywność „na zewnątrz", gdzie lokują swoje otoczenie, a więc czy są ekstrawertyczne ekonomicznie, czy politycznie?

Wezmę także pod uwagę, jaki podstawowy tryb legitymizacji zawierają schematy interpretatywne kultury organizacyjnej: polityczny i ekonomiczny. Kryteria te wyznaczają dwa czyste typy przedsiębiorstw, koncentrujące się wyłącznie na jednej sferze otoczenia oraz działające na podstawie jednego trybu legitymizacji. Typy te określam tu mianem Imperiów (polityczne) i Lwów Rynku (ekonomiczne). W warunkach, które obecnie panują w Polsce, a więc w warunkach reguł mieszanych, istnieć będą także twory pośrednie, równie lub niemal równie aktywne *w obu* sferach i używające dwóch trybów legitymizacji. Nawet jeśli oznacza to wewnętrzny konflikt i powstawanie paradoksów kulturowych, nie jest to taki typ kultury, jak scharakteryzowany wcześniej schizofreniczny typ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa komunistycznego. Przeciwieństwa są pozorne i mają charakter raczej paradoksów niż rozdarcia ontologicznego — wszystko jest dobre, jeśli gwarantuje nam przetrwanie. To nie jest podzielenie duszy, lecz podzielność uwagi. Ten typ przedsiębiorstwa określam tu mianem Kameleona.

Tabela 13
Typologia przedsiębiorstw postkomunistycznych ze względu na sferę otoczenia, w której przejawiają aktywność i podstawowy tryb legitymizacji

Inscenizowane otoczenie	Podstawowy tryb legitymizacji	Typ przedsiębiorstwa
Polityczne	Polityczny	Imperium
Ekonomiczne	Ekonomiczny	Lew Rynku
Polityczne i ekonomiczne	Polityczny i ekonomiczny	Kameleon

Imperia są w dużej mierze tożsame z Dinozaurami z typologii A.K. Koźmińskiego. W tej kategorii mieści się też wiele Udawaczy. Część Udawaczy (także spośród opisanych w książce przypadków) działa na takich zasadach jak Kameleony. Jeśli chodzi o Rosnące Rekiny, Firmy Rodzinne i Mieszane Małżeństwa, to znajdziemy wśród nich Lwy i Kameleony.

W raporcie dotyczącym prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce (Chełmiński i in., 1993) autorzy, poddawszy analizie populację i wybrane przypadki prywatyzowanych przedsiębiorstw, stwierdzają, że w zależności od stopnia adaptacji można wyróżnić trzy kategorie przedsiębiorstw: takie, które uległy całkowitej restrukturyzacji, takie, które zaadaptowały się częściowo, i takie, którym adaptacja i restrukturyzacja nie powiodły się. Autorzy przyjmują założenie, że przedsiębiorstwa powinny adaptować się do nowych reguł *ekonomicznych*, innymi słowy, koncentrować się na jednym wymiarze otoczenia.

Obecnie, co zauważył Koźmiński, współistnieje wiele typów przedsiębiorstw. W kategoriach modernistycznego archetypu organizacji wszystkie one zatem odnoszą sukces w danym momencie, gdyż sukcesem jest szeroko rozumiane przetrwanie. Czy jest to sukces długookresowy, okaże się po upływie jakiegoś czasu. Wtedy też odbędzie się racjonalizacja podjętych działań i strategii (por. Weick, 1969/1979). Wówczas też dokona się redefinicja sukcesu (te, które przetrwały, odniosły sukces). Co więcej, różne typy przedsiębiorstw osiągają sukcesy zarówno polityczne, jak i ekonomiczne, tj. odnotowują przyrost władzy i przyrost zysków. Zyskowność nie jest przypisana tylko tym organizacjom, które działają jedynie w ekonomicznym trybie legitymizacji[5]. Oba te tryby współistnieją ze sobą, mimo że „przynależą" do odmiennych kontekstów. Z kulturowego punktu widzenia, który tu przyjęłam, archetypicznie pozostają w zgodzie z różnymi typami kontekstu. Ponadto im bardziej intensywna w danym otoczeniu panuje konkurencja o sukces rozumiany jako przetrwanie, tym bardziej istotny staje się tryb legitymizacji oraz podstawowy sposób dążenia do tego sukcesu (przyrost zysków albo przyrost władzy). Typy przedsiębiorstw przynależące (czyli w języku funk-

cjonalistycznym „zaadaptowane") do otoczenia o różnym stopniu natężenia konkurencji przedstawione są w tab. 14.

Tabela 14
Typy przedsiębiorstw najlepiej zaadaptowanych do otoczenia o różnym stopniu natężenia konkurencji

Natężenie konkurencji	Otoczenie polityczne	Otoczenie ekonomiczne
Intensywna	Imperium	Lew Rynku
Przeciętnie intensywna	Kameleon	Kameleon
Umiarkowana	Lew Rynku	Imperium

Zeitgeist i Przedsiębiorstwo

„Biznesmeni potrzebni są politykom po to, by finansować ich akcje wyborcze i bieżącą działalność. Przychylność polityków ułatwia biznesmenom dostęp do kredytów preferencyjnych, uzyskanie koncesji, zamówień rządowych, informacji o planowanych kierunkach zmian w polityce i prawodawstwie, a nawet o bieżących posunięciach władz. Całą Polskę oplotła sieć powiązań gospodarczo-politycznych. Część związków ma charakter doraźny, część trwały" (Leśniewski, 1994, s. 23). Powyższy cytat jest wyrazem niepokoju stosunkowo rozpowszechnionego w naszym kraju. Polityka i gospodarka pozostają nadal silnie ze sobą splecione — mimo reform sytuacja nie rozwija się w pożądanym, „zachodnim" kierunku. Co właściwie dzieje się w polskim biznesie i w jakim stopniu jest to powodem do niepokoju?

Moim zdaniem, kulturowo najlepiej dostosowane do otoczenia mieszanego są przedsiębiorstwa opierające się na podwójnym trybie legitymizacji, a więc w mojej typologii Kameleony. Te organizacje mają szanse powodzenia (czyli przetrwania) w warunkach umiarkowanej konkurencji w obu sferach. Koncentrują się bowiem na dwóch sferach jednocześnie i dążą do uzyskania sukcesu ekonomicznego i politycznego. Dzięki temu są zdolne do

tego, by z otoczeniem mieszanym uzgadniać reguły gry i odpowiednio reagować na płynące zeń sygnały. Do takiej podzielności uwagi nie są, oczywiście, zdolne pozostałe typy przedsiębiorstw, które koncentrują się wyłącznie na jednej sferze. Inna sfera otoczenia nie ma dla nich istotnego znaczenia. Podejmując spójne działania, zdolne są do stawienia czoła intensywniejszej konkurencji tylko w jednej sferze.

Dąbrowski i in. (1991) stwierdzają, że 34% przedsiębiorstw państwowych aktywnie dostosowało się do nowych reguł gry. Sądzę, że wiele spośród nich to Kameleony (kultura nie zmienia się tak prędko), którym udało się do starych założeń dodać nowe. Ponadto jest to obecnie najbezpieczniejszy sposób na przetrwanie, choć bardzo trudny. Przedsiębiorstwa zabezpieczają się na dwa fronty, czyli działają tak, jak gdyby obowiązywały polityczne oraz ekonomiczne reguły gry.

Imperium jest tym typem przedsiębiorstwa, które w raporcie Chełmińskiego i in. (1993) oceniane jest jako nie umiejące się przystosować. W raporcie Dąbrowskiego i in. (tamże) stwierdzono, że aż 38% polskich przedsiębiorstw dostosowuje się pasywnie (ten rodzaj dostosowania autorzy definiują jako nieumiejętność przyjęcia tego, co tu określam jako racjonalność ekonomiczną) i wykazuje niezadowalające wyniki ekonomiczne. Sądzę jednakże, że one dostosowują się, całkiem aktywnie, do niektórych aspektów otoczenia. Bolesta-Kukułka (1992) zauważa, że w Polsce po 1989 r. aktywność polityczna nadal przeważa nad ekonomiczną. Zatem możliwość przetrwania przez oddziaływanie w sferze politycznej nadal jest spora. W związku z tym Imperia nadal istnieją, mogą nawet osiągać sukcesy polityczne, choć — jak wynika z raportu Dąbrowskiego — rzadziej sukcesy ekonomiczne.

Lwy Rynku są często nowo utworzonymi przedsiębiorstwami, które nigdy nie były państwowe. Ich zaangażowanie wyłącznie w sferę polityczną czyni je wrażliwymi na działania konkurencji i sił mogących decydować o przetrwaniu organizacji. Zdaniem dyrektora dużego sprywatyzowanego przedsiębiorstwa, który prosił o zachowanie anonimowości, stale „padają" małe przedsiębiorstwa, nie tylko z powodów ekonomicznych. Jak skonstatował

dyrektor, upadek małych i średnich firm bywa na ogół uzasadniony (racjonalizowany *ex post*) względami ekonomicznymi mającymi swoje źródło w sferze politycznej. Mój rozmówca wyraził się w sposób następujący: „Decyzją polityczną zlikwidowano dotąd prawdopodobnie więcej przedsiębiorstw, aniżeli w wyniku działania «niewidzialnej ręki rynku»"[6].

4.3

Role społeczne menedżera — nowe typy

W jednym z poprzednich rozdziałów była mowa o rolach społecznych kierownika w systemie komunistycznym. Warto pokusić się o analogiczną refleksję nad rolami menedżera postkomunistycznego, aczkolwiek będzie to zadanie trudne, ze względu na „świeżość" i dynamikę zmian. Badania poświęcone tej problematyce też nie są, na razie, szczególnie bogate. Istnieją jednakże informacje, na podstawie których można naszkicować ogólny zarys obecnej sytuacji. Zastanówmy się wpierw nad tym, jakie są aktualne oczekiwania społeczne wobec polskiego menedżera.

Wymiar oczekiwań społecznych: atrakcyjność roli

Zawód tradycyjnie niepożyteczny?

Wyniki badań przeprowadzonych przed 1989 r. wskazują na stosunkowo niski prestiż społeczny zawodu dyrektora[7]. W badaniach cytowanych przez Domańskiego i Sawińskiego (1987) zawód ten uplasował się dość wysoko, bo na czwartym miejscu, po profesorze uniwersyteckim, górniku i lekarzu. W tych badaniach próbka polskich obywateli miała sporządzić listę rankingową zawodów przedstawionych przez badacza. W innych badaniach,

gdzie respondenci spontanicznie wymieniali co najmniej jeden zawód, który darzyli szacunkiem, kierownik/menedżer w ogóle nie znalazł się na liście (tamże). Domański i Sawiński sądzą, że może to być efektem istnienia tradycyjnego systemu wartości, gdzie tylko tradycyjnie pożyteczne zawody są w pełni doceniane. Jeśli twierdzenie to jest trafne, to można stąd wyciągnąć wniosek, że „tradycyjne" wyobrażenie o przydatności zawodu kierownika/ /menedżera w społeczeństwie polskim nie jest szczególnie ugruntowane.

W jednym z badań opinii publicznej CBOS-u obraz oczekiwań społecznych wobec ludzi biznesu jawi się jako raczej mało atrakcyjny[8]. 56% respondentów deklarowało antypatię dla ludzi biznesu, a jedynie 16% odczuwało sympatię wobec tej grupy społecznej. 41% uważało, że bogactwo jest efektem kradzieży, nieuczciwości, oszustwa itd. Ludzie biznesu cieszyli się najmniejszą sympatią pośród ludzi bogatych. Inne grupy, takie jak artyści, naukowcy, sportowcy, ludzie, którzy dorobili się za granicą, były zdecydowanie bardziej akceptowane (Balicka, 1993).

Ten stosunkowo niski prestiż społeczny zawodu menedżera (i grupy społecznej ludzi biznesu) zakorzeniony jest w szerszym kontekście społecznych norm i wartości. Łukasiewicz i Siciński (1992) dostrzegają sześć ważnych tendencji w sferze wartości społecznych we współczesnym społeczeństwie polskim. Po pierwsze, występuje powszechne przekonanie o istnieniu ideologicznej jedności; demokracja rozumiana jest jako consensus, nie jako konkurencja i różnorodność. Po drugie, występuje silny radykalny egalitaryzm. Po trzecie, postawa roszczeniowa, której skutkiem są oczekiwania i żądania wobec państwa i przedsiębiorstwa (państwo i pracodawca są zobowiązani do dbania o potrzeby obywateli/ /pracobiorców), jest głęboko zakorzeniona w społeczeństwie. Po czwarte, miejsce pracy odgrywa szczególną rolę, gdyż obok rodziny zapewnia realizację podstawowych potrzeb ludzi, m.in. potrzebę kontaktu społecznego. Po piąte, ludzie mają tendencję do koncentrowania się na problemach bieżących. Są ponadto nieufni, a brak zaufania do mediów, elit i władz jest dość głęboko zakorzeniony. Ta nieufność obejmuje również zarząd przedsię-

biorstwa. Po szóste, występuje tendencja do rozluźniania więzi społecznych. Społeczeństwo postkomunistyczne nie posiada rozwiniętego poziomu mezo, przedsiębiorstwa nie są istotną społeczną ramą odniesienia dla pracowników. Wreszcie, aspiracje społeczne ulegają obniżeniu.

Boski (1991) w swej diagnozie społecznego systemu wartości uznał, że społeczeństwo polskie jest raczej kolektywistyczne. Większość respondentów wykazała się zdecydowanie kolektywistycznymi oczekiwaniami wobec władzy. Kolektywiści uważają, że posiadający władzę powinni troszczyć się o potrzeby podporządkowanych władzy i rozwiązywać wszelkie ich problemy. Jednocześnie odmawiają sprawującym władzę zbyt wielkiego prestiżu i akceptacji. Wielu respondentów orzekło także, że bogactwo oznacza nieuczciwość. Mniejszość, choć znacząca, wykazała się indywidualistycznymi normami i wartościami.

Wymienione wyżej tendencje mają istotne znaczenie dla oczekiwań społecznych wobec roli menedżera. Wynika z nich, że rola ta nie kojarzy się ze zbyt wielkim prestiżem społecznym, miejsce menedżera jest raczej skromne i nie eksponowane. Zadaniem menedżera jest „dawać", nie „żądać". Nie może on liczyć na zbyt duże zaangażowanie podwładnych ani na ich entuzjazm. Nie oczekuje się też od niego kreowania wizji przyszłości. Ponadto menedżer jest zarówno przedstawicielem przedsiębiorstwa, jak i reprezentantem pewnej elity społecznej, co także nie jest społecznie akceptowane. Wreszcie, rola menedżera sprowadza się do „strażnika ogniska" w miejscu pracy; przedsiębiorstwo jest drugim domem i ma zapewnić realizację podstawowych potrzeb, nie zaś miejscem, gdzie dokonują się sprawy społecznie ważne[9]. Zdaje się to potwierdzać Thurow (1992), nadmieniając, że w krajach postkomunistycznych zaobserwować można niezbyt przychylne postawy wobec przedsiębiorczości. Dominują wartości związane ze sprawiedliwością (społeczną), nie wspierające indywidualnych osiągnięć.

Jak wskazują powyższe rozważania, oczekiwania społeczne wobec menedżera w postkomunistycznym społeczeństwie są tradycyjne w tym rozumieniu, iż są przeniesione z minionej epoki

rządów komunistycznych. Jednakże moje obserwacje wskazują, że istnieją jeszcze inne oczekiwania i wartości społeczne, być może zupełnie nowe.

Moda na zarządzanie i powstający scenariusz

W Polsce powstają liczne szkoły zarządzania i rośnie społeczne zainteresowanie tego rodzaju wykształceniem (Koźmiński i Kwiatkowski, 1992). Zarządzanie stało się modne. Publikacje z tej dziedziny, głównie popularne (a nawet powiedziałabym „czytadła")[10], zalewają rynek. Sprzedają się dobrze, klienci są nadal nimi zainteresowani. Podobnie rzecz się ma z programami telewizyjnymi i radiowymi. Małe prywatne oficyny wydawnicze zorientowane silnie na zysk oraz prywatne stacje radiowe z upodobaniem sięgają po pozycje z dziedziny zarządzania, jako gwarantujące powodzenie.

Pewną ilustracją tych zmieniających się oczekiwań mogą być postawy nowo przyjętych studentów zarządzania. Co roku przeprowadzam wśród nich ankietę dotyczącą ich oczekiwań i motywacji związanych z wyborem kierunku studiów[11]. Odpowiedzi sprzed 1989 r. można podzielić na dwie kategorie: łatwość studiów i walory ogólnopoznawcze. Studenci liczący na łatwość studiów podawali takie powody podjęcia studiów, jak: przedłużenie młodości, brak stresów, mało pracy itd. Druga grupa miała nadzieję, że studia będą interesujące, interdyscyplinarne/ogólnokształcące i przez to ciekawe. Grupy były mniej więcej tak samo liczne. Po 1989 r. pojawiła się trzecia grupa: studentów liczących na dobrą pracę po ukończeniu studiów. Początkowo nie była to liczna grupa, jednak o tyle znacząca, że przejawiała największe ambicje i chęć osiągnięcia sukcesu zawodowego i osobistego.

Ostatnie badania, którymi dysponuję (1993/1994)[12], wskazują, że dwie dominujące przed 1989 r. grupy niemal całkiem zniknęły. W szczególności dotyczy to pierwszej spośród nich, tj. studentów oczekujących miłego spędzenia czasu. Studia na wydziale zarządzania nie są już uważane przez uczniów szkół średnich za łatwe. Liczba chętnych na jedno miejsce jest duża (około 5), egzaminy

wstępne są silnie selekcyjne, co podkreślają sami studenci. Jednak warto zauważyć, że także w latach 80., a w szczególności w ich drugiej połowie, liczba kandydatów na jedno miejsce była wysoka, a egzaminy wstępne, być może, nawet trudniejsze (były wówczas jeszcze utrzymane egzaminy dwustopniowe: ustne i pisemne; obecnie egzaminy ustne zostały wyeliminowane). Trudno zatem tłumaczyć tę zmianę wzrostem tzw. obiektywnych trudności.

Sądzę, że jest to głównie kwestia zmian w systemie wartości. Studenci oczekujący, że studia będą interesujące i ogólnorozwojowe, nadal są stosunkowo liczni, jednak nie wymieniają na ogół tych motywów na pierwszym miejscu. Najważniejsza dla nowo przyjętych studentów stała się możliwość zdobycia atrakcyjnej pracy po ukończeniu studiów. Wielu ankietowanych twierdziło, że jest to praca popłatna, ciekawa, samodzielna. Spora grupa podkreślała także jej aspekty twórcze: daje możliwość zmieniania, wpływania na bieg wydarzeń, bycia w centrum, tam gdzie się coś dzieje. Moja amerykańska koleżanka, która zadaje swoim nowo przyjętym studentom podobne pytania, otrzymuje na ogół odpowiedzi analogiczne do wyżej wymienionych: nadzieja na uzyskanie dobrej, popłatnej pracy, kojarzącej się z prestiżem. Jednak argument „wpływania na bieg wydarzeń", który podkreślany był przez stosunkowo dużą liczbę polskich respondentów, wydaje się być unikalny. Interesująca jest także zmiana akcentów w czasie — od miłego bądź pożytecznego spędzenia czasu na studiach, do zdobycia pracy kojarzonej z atrakcyjną rolą społeczną po studiach.

Jeśli nowe oczekiwania kojarzą się z jakimkolwiek spośród komunistycznych scenariuszy roli kierownika, to najprędzej z Aktywistą, który też był silną postacią, powodującą zmianę. Obecnie zmiana ma wymiar indywidualistyczny, podczas gdy Aktywista był reprezentantem i karzącą ręką kolektywu. Najbardziej ta rodząca się rola odpowiada roli menedżera zachodniego, którą Czarniawska-Joerges i Wolff (1991) określają mianem Przywódcy. Przywódca jest jedną z trzech menedżerskich postaci scenicznych, obok Menedżera i Przedsiębiorcy, jakie autorzy zidentyfikowali. Rola ta jest bardzo romantyczna. Przywódca, podobnie jak Moj-

żesz, jest tym, który powoduje zmianę, improwizuje, kontroluje przeznaczenie.

Opinie nowo przyjętych studentów zarządzania mogą być interesujące, gdyż świadczą o nowo powstających normach i wartościach społecznych. Młodzi studenci nie są jeszcze profesjonalistami, nie przesiąknęli kulturą profesjonalną i nie relacjonują elementów roli profesjonalnej. Ich wypowiedzi świadczą o pewnych, tworzących się dopiero, tendencjach w obszarze roli oczekiwań społecznych wobec menedżera. Przedstawione powyżej rozważania dotyczą jedynie studentów uniwersyteckich, a więc studiów publicznych, nieodpłatnych, kończących się zdobyciem tytułu magistra. O studentach innych typów kursów mogę wypowiedzieć się tylko pobieżnie, gdyż nie przeprowadzam z nimi tak systematycznych badań. Z rozmów mogę jednak wywnioskować, że przeważa wśród nich chęć zdobycia atrakcyjnej, wysoko płatnej pracy lub pragnienie awansu kojarzonego z podwyżką wynagrodzenia.

Wymiar profesjonalny

Wymiar profesjonalny roli społecznej menedżera w Polsce także ulega transformacji. Jako że nie dysponuję bardziej systematycznym materiałem na ten temat, oprę się głównie na krótkich badaniach eksploratywnych i wypowiedziach specjalistów.

Wykształcony profesjonalista

Przede wszystkim rośnie ranga specjalistycznego wykształcenia menedżerskiego. Wskazują na to Kwiatkowski i Koźmiński (1992), opisując wzrost zainteresowania tego typu kształceniem. Autorzy odnotowują także, iż obecnie jest już wiele instytucji oferujących wysoki poziom kształcenia menedżerskiego (w porównaniu ze szkołami zachodnimi). Nadal przeważają postawy zorientowane na zdobycie wiedzy technicznej: „w jaki sposób", nad dążeniem do rozwoju twórczej wiedzy: „dlaczego". Autorzy sądzą

jednak, że zarówno niektórzy uczestnicy takich studiów, jak i niektórzy organizatorzy będą stopniowo rozwijać standardy.

Moja rozmówczyni, zajmująca się zawodowo rekrutacją i selekcją pracowników na zlecenie przedsiębiorstw działających w Polsce, zauważyła poważne zmiany w kryteriach doboru. Dotyczy to zarówno pracodawców zagranicznych, jak i polskich. Pracodawcy kładą bardzo duży nacisk na wykształcenie przyszłych menedżerów, preferując wykształcenie specjalistyczne (menedżerskie, ewentualnie ekonomiczne). Jest to kryterium akcentowane nieraz silniej niż kwestia doświadczenia zawodowego. Spytana o stosunkowo małe znaczenie doświadczenia zawodowego, moja polska rozmówczyni odparła, że pracodawcy często nie chcą zatrudniać osób ze starymi nawykami, dlatego zatrudniają na stanowisku menedżerskim pracowników bez doświadczenia. Rozmowa, którą przeprowadziłem z pracownikiem szwedzkiej firmy doradczej o podobnej specjalności, wskazuje, że wśród tamtejszych pracodawców wykształcenie jest uważane za kluczowe. Jednak wielu spośród nich kładzie jeszcze większy nacisk na doświadczenie zawodowe, stawiając je niejednokrotnie przed wykształceniem. Nie wyciągając ogólnych wniosków na podstawie bardzo wycinkowego materiału empirycznego, chciałam jedynie zasygnalizować, że wykształcenie menedżerskie powoli zaczyna być doceniane.

Profesjonalista wysoce etyczny

Wycinkowe badania eksplorujące, które przeprowadziłam w 1993 r. wśród uczestników zaawansowanego kursu menedżerskiego typu MBA[13], wskazują na istnienie silnych oczekiwań wobec profesjonalnego menedżera ze strony kolegów po fachu. Respondenci, w większości czynni zawodowo menedżerowie, często wysokiego szczebla, mieli wymienić pożądane cechy menedżera oraz rzeczywiste, jakimi — ich zdaniem — odznaczają się polscy menedżerowie/kierownicy. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane. Można jednak wśród nich wyróżnić kilka interesujących tendencji. Na liście cech postulowanych znalazły się m.in. następujące: uczciwość, sprawiedliwość, otwartość, lojalność wobec firmy, sło-

wność/mówienie prawdy, profesjonalizm, punktualność, rzetelność, kompetencja, wiedza. Zdecydowana większość (25 osób z 36) wymieniała uczciwość, sporo osób (12) wskazywało na sprawiedliwość. Lista zawiera także inne cnoty menedżerskie, takie jak: dobre traktowanie pracowników, płacenie podatków, odporność na stres, szacunek dla innych, wytrwałość, dynamiczność, zdolność do marzeń/wizji itd. Studenci podawali, że menedżer powinien być prawdziwym profesjonalistą i że nie powinno być łatwo „zostać przyjętym do klubu". Przedstawiciel tej profesji powinien czuć się dumny i wyróżniony, gdy ukończywszy odpowiednie studia zostanie zatrudniony na stanowisku menedżerskim. Powinien być osobą z klasą, godnie reprezentującą swoją profesję, firmę, a nawet kraj.

Lista rzeczywistych cech zdominowana była przez elementy oceniane przez respondentów jako „grzechy". Spośród nich następujące powtarzały się częściej niż pozostałe: nieuczciwość (14 z 36 osób), koncentracja na krótkim okresie/krótkowzroczność, ignorancja/brak wiedzy/brak wykształcenia, niekompetencja, złe traktowanie ludzi itd. Lista zawierała także kilka „cnót", wśród nich jedyną, powtarzającą się więcej niż dwa razy, była innowacyjność. Oprócz tego na liście widniały także: oszustwo podatkowe, hulaszczy tryb życia/luksusowa konsumpcja, egoizm, zainteresowanie głównie/jedynie pieniądzem itd.

Wyniki badania tego typu (wycinkowe badania eksplorujące) niejako z definicji nie nadają się do uogólnień, ale zawierają spory ładunek informacji. W odczuciu respondentów, wskazują na potrzebę ustalenia standardów profesjonalnych na wysokim poziomie. Odzwierciedlają także niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy i lukę między oczekiwaniami a percepcją stanu aktualnego. Moi respondenci sformułowali zatem problem w kategoriach moralnych i kompetencyjnych.

Czy polscy menedżerowie mają swój kodeks etyczny?

W 1992 roku przeprowadziłam, wraz ze współautorami, eksplorujące badania wycinkowe dotyczące poglądu polskich kierowników na swoją rolę profesjonalną (Kostera i in., w druku).

Wysłano 62 kwestionariusze do 20 polskich firm mocno zaangażowanych w proces transformacji (sprywatyzowanych, będących w trakcie prywatyzacji i/lub restrukturyzacji). Dyrektorzy przedsiębiorstw mieli odpowiedzieć na pytania dotyczące ich roli profesjonalnej, w tym standardów etycznych i związanych z wykształceniem, a także poglądu na temat zadań, jakie stoją przed menedżerem. Odpowiedziało 35 menedżerów z 12 firm. Badania ankietowe uzupełnione zostały wywiadami z wybranymi respondentami. Wyniki układają się w obraz podobny do opisanego w poprzednim punkcie, choć z inaczej rozłożonymi akcentami.

Na pytanie dotyczące niezbędnych do pracy na stanowisku menedżerskim kwalifikacji (pytanie półotwarte), wielu respondentów podkreślało znaczenie odporności na stres i umiejętności współpracy. Wielu zwróciło uwagę na znaczenie umiejętności wdrażania nowych rozwiązań, a w dalszej kolejności — kreatywności, szerokiej kompetencji i wysokich standardów osobistych i moralnych. Respondenci mniejszą wagę przywiązywali do potrzeby osiągnięć i wykształcenia specjalistycznego.

Zapytani o zadania menedżera (pytanie półotwarte), respondenci zwracali uwagę przede wszystkim na formułowanie strategii, następnie — motywowanie pracowników, a w dalszej kolejności — na organizowanie zespołów i nadzór, organizowanie zadań, wykonywanie, analizowanie efektów, reprezentowanie firmy i troska o firmę.

Na pytanie zamknięte dotyczące kwalifikacji menedżerskich respondenci udzielali w większości odpowiedzi przyznających równe znaczenie wykształceniu, talentowi i doświadczeniu, z pewną niewielką przewagą wykształcenia.

Większość respondentów zgadzała się (pytanie zamknięte), że istotę relacji między przełożonym a podwładnym wyraża slogan: „Dobra płaca za dobrą pracę". Zdecydowanie mniej osób identyfikowało się z hasłem: „Płaci się ludziom za wykonanie pracy, więc powinni ją wykonać". Mniejszość uważała, że menedżer jest odpowiedzialny za to, by zapewnić ludziom właściwe warunki pracy w myśl zasady: „Jeśli stworzy się ludziom odpowiednie warunki

pracy, będą dobrze pracować". Tylko jedna osoba stwierdziła, że ludzie z natury są leniwi i powinni być ciągle nadzorowani.

Na pytanie otwarte, dotyczące sposobu rozwiązywania konfliktu z pracownikiem, respondenci wskazywali najczęściej na znaczenie rozmowy. Byli jednak również często skłonni zwolnić konfliktowego pracownika.

Większość respondentów uważała, że ich relacja z przełożonym powinna opierać się na współpracy (pytanie zamknięte). Wielu jednak stwierdziło, że przełożony powinien podejmować decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność.

Ankieta zawierała pytania dotyczące kodeksu etycznego menedżera w odczuciu respondentów. Na pytanie (otwarte) dotyczące odpowiedzialności menedżera wobec całego społeczeństwa większość przyznała, że, ich zdaniem, menedżer ma takie zobowiązania. Większość uznała, że dotyczą one zapewnienia środków finansowych dla potrzebujących grup społecznych, współpracy z władzami lokalnymi i płacenia podatków. Mniejsza liczba respondentów wskazała na sponsorowanie kultury, ochronę środowiska naturalnego oraz uczciwość. Niektórzy wymienili uczciwą konkurencję i nieangażowanie się w podejrzane interesy. Nadmieniano także o wspieraniu rozwoju regionu.

Pytanie zamknięte dotyczące priorytetów etycznych zawierało listę kontrowersyjnych z etycznego punktu widzenia działań, które miały zostać ocenione przez respondentów pod kątem moralnym. Dylematy zostały wybrane mniej lub bardziej losowo spośród wielu możliwych, które może napotkać współczesny menedżer (por. Waters i Bird, 1989). Lista zawierała następujące działania: nieuczciwa kalkulacja kosztów, wypuszczanie pseudonowości na rynek, zbyt pozytywna opinia wydana słabemu pracownikowi, korzystanie z niepewnych źródeł energii, manipulacja dostawcami i porozumienia cenowe. Większość potępiła nieuczciwą kalkulację kosztów, wprowadzanie na rynek pseudonowości i wystawianie zbyt pozytywnej opinii słabemu pracownikowi. Nieco mniej osób za niemoralne uznało również manipulowanie dostawcami i porozumienia cenowe. Najmniejsza liczba respondentów zwróciła uwa-

gę na korzystanie z niepewnych źródeł energii jako na działanie nieetyczne.

Podsumowując, menedżerowie uczestniczący w badaniu wycinkowym sprawiają wrażenie niezbyt pewnych swojej profesjonalnej roli. Zróżnicowanie odpowiedzi jest duże i nie można wyróżnić już tak klarownych tendencji, jak w przypadku pierwszego, cytowanego tu badania. Niekiedy respondenci przeczą sami sobie. Na przykład w odpowiedzi na zobowiązania moralne wobec społeczeństwa te same osoby (w kilku przypadkach) wskazywały na ochronę środowiska, a pomijały korzystanie z niepewnych źródeł energii. Wydaje mi się, że odpowiedzi respondentów są w dużym stopniu inspirowane przekazem mediów. Menedżerowie starają się w taki sposób prowadzić dyskurs, tak charakteryzować swoje postawy, aby ich wizerunek był obecnie akceptowany. Do tego zagadnienia powrócę w piątym rozdziale.

Współautorzy roli proszą o głos

Z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że mamy do czynienia ze zmianą w sposobie konstrukcji roli. Po pierwsze, skłonność do aktywnego tworzenia roli jest większa. Jak się wydaje, również pole takiego aktywnego tworzenia własnej roli jest obecnie szersze. Istnieje zainteresowanie utworzeniem barier wejścia do profesji na wysokim poziomie, włączając w to wykształcenie specjalistyczne oraz zbiór zasad moralnych.

Po drugie, konstruowana rola wydaje się być idealistyczna i romantyczna. Menedżerowie widzą siebie jako tych, którzy formułują strategię, studenci sądzą, że ich praca polegać będzie na powodowaniu społecznie ważnych zmian. Istnieje też pewna tendencja do czerpania inspiracji z roli społecznej zachodniego menedżera, na co wskazuje postulowanie zwiększenia roli wykształcenia specjalistycznego, a także zbliżone rozumienie kodeksu etycznego menedżera. Tymczasem badania wykazują, że zachodni menedżerowie są raczej podobni do marionetek niż do dyrygentów (Furusten, 1992; wyniki badań prezentujących rzeczywiste uwa-

runkowania pracy menedżerów prezentują m.in. March i Simon, 1958; Cohen, March i Olsen, 1972; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982; Brunsson, 1989), choć rola, którą grają, bywa niekiedy romantyczna (Czarniawska-Joerges i Wolff, 1991). Wydaje się, że mit zarządzania (Furusten, 1992) jest tak samo popularny w Polsce, jak w Europie Zachodniej.

Po trzecie, romantyczny wizerunek kierownika/menedżera idzie w parze z dość autokratycznym podejściem do kierowania ludźmi, które ujawniło się w badaniu ankietowym. Można je nazwać cywilizowaną wersją teorii X. W tym kontekście nabiera też znaczenia waga, jaką kierownicy przywiązują do odporności na stres. Wydaje się, że w badanych postawach kierowników i studentów MBA zawarte były takie właśnie elementy roli.

Kontekst instytucjonalny a rola społeczna menedżera

Rola społeczna menedżera jest także uzależniona od kontekstu instytucjonalnego[14]. Nie będę się jednak zajmować odgrywaniem ról w ramach instytucji społecznych — to wymagałoby badań antropologicznych konkretnej organizacji. Pragnę przedstawić ide-

Tabela 15

Typy postkomunistycznych przedsiębiorstw i ról organizacyjnych przynależnych otoczeniu ekonomicznemu i politycznemu o różnym stopniu intensywności konkurencji

Inscenizowane otoczenie	Polityczne		Ekonomiczne	
	Przedsiębiorstwo	Rola społeczna menedżera	Przedsiębiorstwo	Rola społeczna menedżera
Intensywna konkurencja	Imperium	Gracz Polityczny	Lew Rynku	Metojk
Umiarkowana konkurencja	Kameleon	Janus	Kameleon	Jenus
Mało intensywna konkurencja	Lew Rynku	Metojk	Imperium	Gracz Polityczny

alne typy ról odpowiadające idealnym typom kultur organizowania przedsiębiorstw postkomunistycznych, które wyróżniłam powyżej: Imperium, Lwa Rynku i Kameleona. Typom tym odpowiadają trzy role: Gracz Polityczny, Metojk[15] i Janus (tab. 15).

Kultura organizacyjna wyznacza rolę organizacyjną menedżera w tym sensie, że ukierunkowuje percepcję uczestników na pewne zachowania czy zobowiązania oraz osoby pełniącej rolę na pewien zestaw norm i wartości. Można powiedzieć, że wyznacza reguły gry scenicznej — zasady interpretacji głównego scenariusza. Ta sama sztuka jest grana inaczej w różnych teatrach — to zależy od reżysera, od aktorów, a także od tradycji i wizerunku teatru. Na przykład możemy spodziewać się, że rola Balladyny będzie interpretowana inaczej w Teatrze Polskim, inaczej zaś w teatrze Studio. Taka różnorodność jest możliwa jedynie wtedy, kiedy nie ma wymuszonej jednomyślności i monofonii.

Gracz Polityczny

Rola społeczna Gracza Politycznego jest bardzo podobna do dawnej roli komunistycznego kierownika, gdyż podobny jest instytucjonalny kontekst odgrywania roli. Przykładem menedżera odgrywającego taką rolę może być dyrektor Ciepły, zarządzający przedsiębiorstwem przemysłu ciężkiego. Został wybrany dyrektorem stosunkowo niedawno. Przedtem był działaczem związku zawodowego „Solidarność". Pracownicy uważają, że został dyrektorem właśnie z uwagi na działalność związkową i polityczną. Jako związkowiec zabierał głos w związku ze złym stanem przedsiębiorstwa, żądał dotacji i zdecydowanych działań rządu, argumentując, iż bankructwo firmy oznaczałoby ruinę całego regionu. Pewnego razu wystąpił z bezpośrednim żądaniem pożyczki od państwa, przedstawiając dokument, który nazwał business planem, a który zawierał całą listę postulatów i argumentów, głównie o charakterze społecznym. Przetrwanie przedsiębiorstwa było zagrożone. Po 1989 r. niejednokrotnie powracał pod dyskusję problem, „co zrobić z przedsiębiorstwem". W tej atmosferze pan Ciepły został dyrektorem, przy masowym poparciu pracowników

i związków zawodowych. Jego dalsze działania pozostały nakierowane przede wszystkim na sferę polityczną i, jak dotąd, są na tyle skuteczne, że organizacja nadal istnieje (choć, jak się wyraził pracownik, „na ćwierć gwizdka"). Pracownicy utrzymują, że pan Ciepły po objęciu stanowiska dyrektora stał się mniej widoczny na terenie firmy, a bardziej aktywny na zewnątrz. Narzekają też na ciągłe odwlekanie istotniejszych decyzji ekonomicznych i na pogarszające się warunki materialne. Tymczasem decyzją dyrekcji zmodernizowano budynek zarządu, a zirytowanych tym pracowników poinformowano, że to dla dobra firmy, by móc w odpowiednich warunkach przyjmować zagranicznych gości[16].

Rola społeczna pana Ciepłego przypomina starą rolę kierownika, opartą na aktywności politycznej i na politycznym trybie legitymizacji. Nadal jest on Graczem Politycznym, co pracownicy oceniają krytycznie, jednak w decydującym momencie poparli silnie jego kandydaturę, a zatem oczekiwali po nim kontynuacji działalności sprzed wyboru. Działalność ta miała charakter społeczno-polityczny, z przewagą tego drugiego. Zmienia się pole gry, przynależność partyjna ułatwiająca działania jest inna niż przed 1989 r., jednak nie zmieniona pozostaje dominująca racjonalność. Przedsiębiorstwo pana Ciepłego to imperium bardzo nieefektywne ekonomicznie. Szans na przetrwanie poszukuje ono raczej w przyroście władzy niż w przyroście zysków.

Innym Graczem Politycznym z mojej kolekcji przypadków jest pan Małkowski, wybrany niedawno (po wyborach we wrześniu 1993 r.) dyrektorem ZPP, firmy-Imperium. Pan Małkowski był już jej dyrektorem, lecz po 1990 r. ustąpił miejsca panu Smolińskiemu, działaczowi jednej z rządzących wówczas partii. Pracownicy sądzili, że pan Smoliński będzie lepiej bronić interesów ich i firmy, ze względu na swoje znajomości i przynależność partyjną. Oprócz intensywnej działalności politycznej nowy dyrektor zajmował się także ekonomiczną stroną przedsiębiorstwa i przygotowywał je do prywatyzacji. Jednak po wrześniu 1993 r. nastroje wśród pracowników zmieniły się i odmówiono poparcia dotychczasowemu szefowi. Wrócił dawny dyrektor, bo pracownicy

w zmienionej sytuacji politycznej (zmiana rządzącej koalicji) uznali to za bardziej korzystne dla firmy. Pan Małkowski zrezygnował z prywatyzacji, a przynajmniej chce ją jeszcze odroczyć. Angażuje się natomiast w intensywne rozgrywki polityczne, posługując się argumentami „o znaczeniu ZPP dla regionu"[17].

Drugi przypadek ukazuje wyraziście, że tzw. kolory polityczne mają drugorzędne znaczenie. Strategią firmy jest działalność w sferze politycznej. Pomysłem na przetrwanie jest zatem szukanie poparcia lub wsparcia w tej formacji, która ma największą realną władzę w danej chwili. Wskazuje to, iż zgodnie z podstawowym trybem legitymizacji firmy, pragnie ona uzyskać sukces rozumiany jako przyrost władzy. Tego rodzaju przedsiębiorstwo nie jest organizacją polityczną *sensu stricto*, gdyż nie wiąże się z jedną opcją polityczną i nie stawia sobie długookresowych celów politycznych. Działalność w sferze politycznej wynika z potrzeby przedsiębiorstwa nakierowanej na poprawę własnej pozycji politycznej. Z realizacją jakich postulatów, jakiej partii ma się to wiązać — to już nie jest takie ważne.

Janus

Przypadek I. Jedna z bardziej efektywnych ukraińskich firm działających w branży spożywczej, zatrudniająca wiele osób, zarządzana jest przez bardzo dynamicznego dyrektora Michalczuka. Pan Michalczuk zbliża się do pięćdziesiątki, jest byłym członkiem partii (aczkolwiek chętnie podkreśla, że nigdy nie był przekonanym komunistą), nie ma wykształcenia ekonomicznego, lecz dość długi staż na stanowiskach kierowniczych. Jest człowiekiem o otwartym umyśle, zna języki obce i jest zainteresowany ekonomicznym sukcesem swojej firmy. Podobnie jak inne ukraińskie firmy, przedsiębiorstwo pana Michalczuka ma problemy z zapewnieniem zaopatrzenia odpowiedniej jakości i w terminie. Pan Michalczuk radzi sobie lepiej niż wielu innych ukraińskich dyrektorów, za co jest szanowany zarówno przez pracowników, jak i innych menedżerów/kierowników. W ciągu wielu lat sprawowania funkcji stał się kimś znaczącym, a jego firma uważana jest za jedną z bardziej

liczących się. Pan Michalczuk zna właściwych ludzi i potrafi z talentem grać z nimi o wpływy i uznanie dla siebie i przedsiębiorstwa. Dyrektor ma także dar przewidywania zmian na scenie politycznej, a plotki mówią, że częściowo także ich kreowania. Uważany jest za dobrego pracodawcę, dbającego o swoich pracowników. Dzięki swoim znajomościom „zorganizował" atrakcyjny ośrodek wczasowy dla swoich pracowników. Obecnie pan Michalczuk negocjuje z zachodnim partnerem utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (JV). Jak głoszą plotki, wierzy, że w ten sposób umocni potęgę firmy, a także wzmocni jej sytuację ekonomiczną[18].

Dyrektor Michalczuk gra rolę Janusa — wie, jak zarabiać pieniądze i zdobywać władzę jednocześnie. Jest wrażliwy na obie sfery i otwarty na szanse znajdujące się w obu wymiarach otoczenia. Firma jest Kameleonem, czyli typem organizacji wykorzystującej dawne normy i wartości w sposób neoracjonalny. Możemy ją nazwać organizacją pogranicza, dążącą zarówno do przyrostu zysków, jak i władzy.

Przypadek II. Grupa doradców organizacyjnych brała udział w trwającym około roku projekcie reorganizacyjnym sporego polskiego przedsiębiorstwa, działającego w branży wyrobów konsumpcyjnych. Nowa firma, WPHiP, została utworzona z myślą o wykorzystaniu podwójnego trybu legitymizacji, a więc jest to szczególnie interesujący przypadek Kameleona. Aktualny dyrektor, pan Kosiński, był aktywnym działaczem na scenie politycznej, ubiegającym się o mandat poselski. Podobnie jak on, większość dyrektorów i spora część kierowników łączyła role działacza politycznego i/lub społecznego z rolą kierownika firmy. Wydaje się, że świadomie wykorzystywali wpływy polityczne do wspierania rozwoju własnego przedsiębiorstwa. Wszystkie problemy i ich rozwiązania postrzegane były przez pana Kosińskiego dwustronnie. Propozycje konsultantów, zorientowane wyłącznie ekonomicznie, musiały wpierw zostać „upolitycznione", żeby dyrektor Kosiński je przyjął[19].

Przypadek III. Inna firma tego typu, PHH, także działa na tym rynku. Podobnie jak w poprzednich dwóch firmach, sytuacja

finansowa PHH jest dobra i firma przynosi zysk. Firma i jej dyrektor, pan Kula, uczyli się szybko — przedsiębiorstwo jako jedno z pierwszych zorganizowało nowoczesny dział marketingu, przygotowało też bardzo korzystną dla siebie ścieżkę prywatyzacji. Działaniom ekonomicznym cały czas towarzyszą działania w sferze politycznej, ciągły rozwój „sieci" i wyrabianie pozycji firmy jako organizacji znaczącej politycznie. W nieformalnej rozmowie pracownicy firmy obszernie opowiadali autorce o tych działaniach. Mimo że nie były to działania niezgodne z prawem, prosili jednak o zachowanie całkowitej dyskrecji[20]. Na pytanie, dlaczego to jest takie ważne, odparli, że nie można o tych rzeczach głośno mówić oraz że są to strategiczne tajemnice firmy.

Pierwsza odpowiedź wskazuje na istnienie tematów tabu w naszej rzeczywistości gospodarczej. Wynika to z różnych powodów, m.in. z braku przychylności prasy wobec działalności Imperiów i Kameleonów (por. rozdział 5). Druga odpowiedź daje do myślenia — jej autor pragnie chronić interesy firmy tak samo jak zachodni dyrektorzy, którzy nie życzą sobie, by strategiczne informacje o firmie przeniknęły do konkurentów. Takimi informacjami są dla Kameleona działania w sferze politycznej[21].

Rola organizacyjna Janusa jest bardzo skomplikowana, choć skuteczna w warunkach otoczenia mieszanego. Janus nauczył się zarabiać pieniądze, choć nadal potrafi grać w sferze politycznej. Podobnie jak bóg, którego jest imiennikiem, musi mieć oczy otwarte na dwie strony świata.

Metojk

Pani Kamecka i pan Krumow są od dawna partnerami w biznesie. Przed 1989 r. oboje pracowali w przedsiębiorstwach państwowych i rozwinęli dobre kontakty profesjonalne. Wspominają, że niekiedy marzyli przy filiżance kawy o firmie, którą poprowadziliby, gdyby to było możliwe. W 1990 r. wykorzystali szansę — utworzyli prywatną firmę handlu detalicznego i hurtowego. Wprawdzie pracowali ciężko, ale pomysł okazał się dobry.

Firma rosła i zatrudniała coraz więcej pracowników. Obecnie zaczyna z firmy lokalnej przeobrażać się w regionalną.

Pani Kamecka mówi o polityce bez entuzjazmu: „Szczerze mówiąc, nie dbam o politykę. Mój partner też się tym nie interesuje. Po prostu, nie obchodzi mnie to i przypuszczam, że brak mi w tym kierunku talentów. Na szczęście można się obyć bez tego. Tu, w naszej firmie, zajmujemy się robieniem pieniędzy i niczym więcej". Nie oznacza to, że nie mieli czasem problemów. Pan Krumow przyznaje, że czasem brak zaangażowania w działania polityczne utrudnia im życie: „To dość drażliwa historia, więc powiem tylko tyle, że jakiś czas temu mieliśmy poważne problemy, bo nie zareagowaliśmy na «ich» różne oczekiwania. Na szczęście dziś można obejść się bez «nich» [...]. Przyszłość da nam wszystkim, jak sądzę, możliwość normalnego działania w biznesie, takiego jak nasze". „Oni" to działacze polityczni, ludzie związani ze sferą polityczną i firmy, które angażują się w działania polityczne. Przedsiębiorcy przyznali, że nie mają odpowiednich znajomości, ale stwierdzili, że nie pragną ich mieć. Ich marzeniem nadal jest prowadzenie „prawdziwego" interesu[22].

Partnerzy, Metojkowie, dążą do sukcesu ekonomicznego swojej firmy, Lwa Rynku. Metojk ostentacyjnie nie jest zainteresowany sferą polityczną. Postawa taka jest dość rozpowszechniona, szczególnie wśród przedstawicieli nowych niewielkich firm, często kilkuosobowych. Wielu spośród uczestników podyplomowych kursów menedżerskich, ludzi wykształconych i ambitnych, którzy założyli i prowadzą własne firmy, deklarowało tego typu postawę. W rozmowie przedstawiali nawet sferę polityczną jako siedlisko zepsucia, a działalność w tej sferze jako godną moralnego potępienia lub też wyrażali się o niej z ironią. Siebie samych prezentowali jako nie posiadających zdolności do gry politycznej albo normalnych (w domyśle uczciwych) ludzi.

Ten rodzaj jednostronnego zaangażowania może być dość ryzykowny, jak sugeruje wypowiedź pana Krumowa. Menedżerowi inscenizują otoczenie ekonomiczne, trzymając się zasad należących, w ich mniemaniu, do przyszłości (co także widać z wypowiedzi pana Krumowa). Tę postawę Metojkowie oceniają jako

normalną i mają nadzieję, że przyszłość im właśnie przyzna rację. Lwy Rynku są to na ogół młode przedsiębiorstwa, utworzone po 1989 r. Menedżerowie, Metojkowie też są na ogół stosunkowo młodymi ludźmi. „Jesteśmy zespołem młodych ludzi, którzy wszyscy pracowali kiedyś na Zachodzie, a konkretnie w Niemczech zachodnich. Nauczyliśmy się, jak dobrze pracować, jak z szacunkiem odnosić się do klienta". Są to słowa kierownika stacji naprawy samochodów.

Kierownik jest zadowolony i dumny z dobrej sławy, jaką stacja cieszy się wśród klientów. Z chęcią przytoczył kilka pozytywnych opinii, jakie od nich usłyszał. Opowiedział też o licznych udogodnieniach, jakie jeszcze zamierza wprowadzić. W stacji dba się o wysoką jakość usługi, ale troszczy także o wygodę i dobre samopoczucie klientów. Pracownicy chętnie tłumaczą klientom, co zrobili lub zamierzają zrobić w ich samochodzie, używając zrozumiałego dla niefachowca języka. Klient oczekujący na naprawę samochodu może napić się kawy, na razie w dość skromnych warunkach, lecz w bliskiej przyszłości poczekalnia będzie miejscem, gdzie klient może posiedzieć, odpocząć lub popracować. W stacji można się umówić na konkretną godzinę. Jeśli zdarzy się opóźnienie, to klient otrzymuje rabat. Poza tym pracownicy sprawiają klientowi miłe niespodzianki, np. myją samochód lub wręczają dodatkowy komplet kluczyków[23].

Nie wszystkie Lwy Rynku są tak życzliwie usposobione do klienta. Inna młoda firma, z branży turystycznej, Lider Tours, zdaje się być zorientowana na jednorazowy kontakt z klientami. Foldery firmy pokazują luksusowe hotele, które na miejscu okazują się całkowicie zamortyzowane, wysłużone i bez wygód. Mimo iż firma obiecuje klimatyzację, w hotelu nie ma nawet wiatraczka. Miejscowy personel często jest opryskliwy i nieuprzejmy. Autokary, reklamowane jako komfortowe, to stare i wysłużone pojazdy, nie zapewniające przyzwoitych warunków podróżowania. Klienci Lider Touru mają wiele powodów do tego, by czuć się zawiedzeni, jeśli nie oszukani. Z pewnością wielu z nich powtórnie nie skorzysta z usług tej firmy. Lider Tour jest zorientowany na działalność ekonomiczną i nie rozwija żadnych

widocznych powiązań politycznych. Nawet w kręgach polityków samorządowych, gdzie niekiedy szukają poparcia inne firmy z tej branży, biuro nie jest znane[24].

Zarówno stacja naprawy samochodów, jak i Lider Tour są Lwami Rynku w tym sensie, że nie angażują się w gry polityczne i są zorientowane na sukces ekonomiczny. Jednakże różnie widzą sposób osiągnięcia tego sukcesu. Stacja naprawy samochodów dąży do rozwoju długotrwałych relacji z klientami. Lider Tour zorientowany jest na szybkie „zrobienie" pieniędzy. W pierwszym przypadku rynek jest personifikowany — jest nim klient, osoba, która dokonuje wyboru, by w określony sposób spożytkować swoje pieniądze. W drugim przypadku rynek jest anonimowy — jest miejscem, gdzie można znaleźć pieniądze.

Bogactwo ról i interpretacji

Odpowiedzi menedżerów na zmianę, a także reakcje kulturowe organizacji, którymi kierują, nie są jednolite. Istnieje bowiem wiele sposobów interpretacji rzeczywistości. I wszystkie one oznaczają sukces dla organizacji w tym sensie, że organizacje te istnieją. Jeśli niektóre z nich w przyszłości upadną, to te, które przetrwają, uzasadniać będą swój sukces snując opowieść zawierającą przyczyny i skutki takiego rozwoju zdarzeń (*ex post*). W teraźniejszości rzeczywistość otwarta jest na wiele takich przyszłych racjonalizacji.

Zamiast więc spekulować, co wydarzy się w przyszłości i dlaczego, pragnę zastanowić się nad przyczynami obecnej sytuacji, bazując na materiale empirycznym, którym dysponuję, oraz na dotychczasowej argumentacji.

Po pierwsze, uważam, że najważniejszą przyczyną leżącą u podstaw wyboru trybu legitymizacji jest uwikłanie kulturowe organizacji. Ludzie poprzez kulturę nadają sens swojemu życiu. Tworzone w ten sposób archetypy są dla nich szczególnie ważną postawą działań i wyborów. Im starsza i większa organizacja, tym bardziej żywotne są odziedziczone nieświadome instytucje kul-

turowe. Imperia były wielkimi przedsiębiorstwami, długo funkcjonującymi przed 1989 r. Jest im zatem trudniej zrezygnować ze swoich archetypów inscenizacji otoczenia i konstrukcji ról menedżerskich niż Kameleonom, które zazwyczaj były mniejsze i mniej potężne. Lwy Rynku w ogóle nie mają tego typu uwarunkowań, gdyż ich historia przed 1989 r. jest albo krótka, albo nie ma jej wcale. Wydaje mi się również, że pewną rolę odgrywa również wiek menedżerów i pracowników różnych typów przedsiębiorstw: pracownicy Imperiów są, jak sądzę, starsi niż pracownicy Lwów Rynkowych. Nie dysponuję jednak żadnymi wynikami badań potwierdzającymi moje domniemania.

Typ przedsiębiorstwa i roli społecznej menedżera ma związek z branżą i rodzajem działalności. Przemysł ciężki i prawdopodobnie sektor publiczny sprzyjają rozwojowi Imperiów. Producenci dóbr konsumpcyjnych, a także usług, mają pewną tendencję do zachowywania się jak Lwy Rynku, w szczególności gdy są młodymi firmami. Kameleony występują we wszystkich branżach i dziedzinach gospodarki narodowej, z wyjątkiem przemysłu ciężkiego, gdzie, jak dotąd, nie zidentyfikowałam ani jednego Kameleona. Takie zróżnicowanie może wynikać z tego, że przemysł ciężki uważany był przez władze komunistyczne za najważniejszą i strategiczną część gospodarki narodowej, a co za tym idzie, traktowany był jako szczególnie istotny z politycznego punktu widzenia. Producenci dóbr konsumpcyjnych byli mniej ważni i mogli zatem działać na mniej ortodoksyjnych zasadach, poszukiwać innych sposobów zapewnienia sobie realizacji swoich celów niż przez wyłączne koncentrowanie się na sferze politycznej. Prawdopodobnie były też zmuszone do poszukiwania takich sposobów, gdyż w starciu z Imperiami ich argumenty polityczne uważane były na ogół za mniej przekonujące. Wiele spośród dzisiejszych Kameleonów to firmy, które przed 1989 r. eksportowały na rynki zachodnie. Nauczyły się dzięki temu, jak inscenizować otoczenie ekonomiczne, nie rezygnując z inscenizacji otoczenia politycznego.

Inną istotną przyczyną, dla której niektóre organizacje nie rezygnują ze starych wzorców postępowania, może być dawniej osiągany sukces. Imperia były przedsiębiorstwami osiągającymi

poważne sukcesy w systemie komunistycznym. Ich tryb legitymizacji, społeczne role ich kierowników i ich tożsamość były silne i kojarzyły się z władzą. Przedsiębiorstwa te naprawdę przypominały małe imperia — dysponowały rozległymi gruntami, miały własne osiedla mieszkaniowe, sklepy oferujące niekiedy bardzo atrakcyjne, jak na warunki systemu komunistycznego, towary, miały własną opiekę zdrowotną, opiekę nad dziećmi, ośrodki wakacyjne i urlopowe, ośrodki sportowe, a niektóre spośród nich nawet własne drużyny sportowe, w tym nieraz wybijające się w kraju. W sensie prawnym nie były raczej właścicielami tych wszystkich dóbr. W praktyce jednak stanowiły mikroświaty same dla siebie, działające nieco inaczej niż rzeczywistość „na zewnątrz".

Jak pokazuje Gagliardi (1986), osiągnięty sukces wzmacnia istniejącą kulturę organizacji. Uważam, że kultura Imperiów została wzmocniona przez sukcesy osiągane przez nie w przeszłości. Powoduje to trzymanie się dawnych ról społecznych i dawnego trybu legitymizacji, choć reformy systemowe stwarzają miejsce dla innych, niż tradycyjne, sposobów działania. Imperia nie dostrzegają tych możliwości, a jeśli to czynią, to w sytuacjach zagrożenia natury politycznej (gdyż wymiar polityczny jest ich jedynym otoczeniem).

W przypadku Lwów Rynkowych sytuacja jest całkiem inna. Są młodymi przedsiębiorstwami próbującymi stworzyć dla siebie definicję sukcesu. Ich menedżerowie i często zarazem założyciele, Metojkowie, mają dwa główne źródła inspiracji: środki masowego przekazu oraz doświadczenia. Wpływ środków masowego przekazu na tworzenie ról społecznych menedżera i tożsamości przedsiębiorstwa będzie tematem rozważań w następnym rozdziale. Doświadczenia (własne i przekazane przez innych) natomiast oparte są niemal wyłącznie na naszej wspólnej przeszłości — epoce komunistycznej. Ponieważ Metojkowie z różnych powodów, często z powodu młodego wieku, nie nawiązali odpowiednich kontaktów politycznych, odcinają się od tej przeszłości i budują na doświadczeniach w sensie negatywnym, tj. przez zaprzeczanie temu, co było[25]. Metojkowie zdają się być wizjonerami; w teraźniejszości

postępują zgodnie z racjonalnością, którą sami często określają jako przyszłą. Postrzegają przy tym sferę polityczną jako zagrożenie w sensie ekonomicznym dla funkcjonowania ich firmy. Sfera polityczna jako taka nie ma dla nich istotnego znaczenia.

Kameleon święcił sukcesy różnego rodzaju: polityczne i ekonomiczne. Nie były one, być może, wielkie, ale firma nauczyła się je doceniać. Janus jest często człowiekiem na tyle doświadczonym i dojrzałym, że wie, iż jednostronne angażowanie się po jakiejkolwiek stronie może być niebezpieczne na dłuższą metę. Widział wiele porażek i upadków takich zaangażowanych kierowników w epoce komunistycznej, a nawet później. W końcu przecież upadł także sam komunizm. Roztropniej jest więc ubezpieczać się i być otwartym na wiele możliwych interpretacji tego, co się robi, oraz na wiele możliwych zakrętów losu.

Taka pragmatyczna (zdaniem zwolenników) lub oportunistyczna (zdaniem krytyków) postawa zdaje się być charakterystyczna dla wszystkich Janusów, z którymi rozmawiałam. Opowiadali oni chętnie o swoich dylematach, problemach i opiniach, przytaczali też fakty i konkretne działania podjęte przez ich firmy. Jednakże, gdy prosiłam ich o formalny wywiad, odmawiali lub — rzadziej — zgadzali się, prosząc o niemal całkowitą dyskrecję. Nie mogłam tu przytoczyć nawet mniejszej części spośród zebranych przeze mnie informacji. Janusowie podkreślali, że rozpowszechnianie tego typu informacji o ich firmach i o nich samych jest niebezpieczne i że należy „cały czas mieć się na baczności".

Pragnę przy tym dodać, że żaden spośród moich rozmówców nie mówił nic na temat działalności nielegalnej. Nie chodziło zatem o uniknięcie odpowiedzialności prawnej za czyn niezgodny z prawem. Janus oczekuje najgorszego, ale wie, jak osiągać korzyści z takiej sytuacji, jaka jest. Wydaje się, że pesymizm tego rodzaju jest charakterystyczny dla Janusów, z którymi rozmawiałam. W odróżnieniu od nich, Metojkowie byli optymistami, a przy tym skłonni byli krytykować aktualną rzeczywistość, która nie odpowiada ich oczekiwaniom[26].

4.4
Ciągłość i zmiana

Na ile zmienia się nasza rzeczywistość organizacyjna, czy w ogóle się zmienia i co mamy myśleć na temat tych zmian?

Rozluźnianie ścisłych więzi między polityką i ekonomią już obecnie przyczynia się do zmiany scenariusza oczekiwań społecznych wobec menedżera w Polsce. Nowa rola, jak wynika z danych, którymi dysponuję, jest rolą wpływową, nie związaną tak ściśle z polityką jak poprzednio, lecz w większym stopniu, jak się wydaje, z bogactwem i zmianą społeczną. Jednakże menedżerowie i ludzie biznesu nie zawsze są otaczani szacunkiem społecznym, a dostatek, z którym są kojarzeni, nie zawsze jest postrzegany jako im należny. Jednakże skojarzenie ze zmianą wydaje się interesujące, nawet jeśli dane, którymi dysponuję, nie pozwalają na wyciąganie ogólnych wniosków. Ponadto pragnę podkreślić, że nowe oczekiwania i postawy zaobserwowałam przede wszystkim wśród ludzi młodych; wśród starszego pokolenia przeważają tradycyjne normy i wartości (a więc niski prestiż menedżera).

Wymiar profesjonalny ewoluuje prawdopodobnie w podobnym kierunku — większego nacisku na wykształcenie profesjonalne, profesjonalizm, wysokie standardy etyczne (i wysoki dochód). Aby zmiana ta dokonała się w pełni, trzeba będzie prawdopodobnie poczekać do wymiany pokoleń na stanowiskach menedżerskich. Siły instytucjonalne i ekonomiczne jednakże już działają — powstanie szkół zarządzania wywarło wpływ na rynek pracy menedżerów; w cenie jest wykształcenie menedżerskie i tacy kandydaci mają większe szanse na zdobycie pracy niż ich starsi koledzy, mający być. może tytuł inżyniera. Rynkowa selekcja kandydatów przyspieszy prawdopodobnie zmianę pokoleniową, o której mowa. Dotyczy to jednak tylko tych przedsiębiorstw, które podejmują aktywność w sferze ekonomicznej. Imperia nadal rekrutują w oparciu o kryteria polityczne (choć raczej odmienne od tych sprzed 1989 r.). Nowy porządek ekonomiczny wywiera

też wpływ na redefinicję zasad efektywności — mówi się, że menedżer powinien dążyć do osiągnięcia zysku dla przedsiębiorstwa. Zmiana instytucjonalna i ekonomiczna może też mieć wpływ na wykształcenie się nowych standardów etycznych. Dane, którymi dysponuję, aczkolwiek nie upoważniają do wyciągania zbyt ogólnych wniosków, wskazać mogą interesujące tendencje: studenci prestiżowych szkół zarządzania mają pewną inklinację, by kształtować wysokie standardy etyczne i definiować je w podobny sposób, jak autorzy zachodnich podręczników etyki biznesu.

Interesujące negocjacje scenariusza roli społecznej menedżera mają miejsce w przedsiębiorstwie. Niektóre organizacje będą prawdopodobnie pozostawać w zgodzie z niektórymi segmentami otoczenia/kontekstu, a zatem niektóre role staną się *ex post* standardem dla tych segmentów. Metojk (który jest najsilniej zorientowany ekonomicznie) jest prawdopodobnie prototypem przyszłej roli menedżera w sektorze prywatnym, szczególnie w branżach o najbardziej rozwiniętej konkurencji w sferze ekonomicznej, np. dóbr konsumpcyjnych. Rola ta najbardziej odpowiada warunkom silnej ekonomicznej konkurencji i słabej konkurencji politycznej, a takie warunki wytworzą się w tych właśnie segmentach i branżach, jeśli sytuacja będzie rozwijać się tak, jak do tej pory. W segmentach o mniej intensywnej konkurencji ekonomicznej, ale silnej konkurencji politycznej, np. w części sektora publicznego i, być może, także w przedsiębiorstwach o szczególnym znaczeniu politycznym, takich jak przedsiębiorstwa przemysłu zbrojeniowego, mennica państwowa czy elektrownie, Gracz Polityczny może okazać się rolą najbardziej racjonalną. Jak już powiedziałam wcześniej, Janus może przetrwać jako samodzielna rola w mieszanym otoczeniu bądź ewoluować w kierunku jednej z dwóch jednolitych ról.

Przyjmuję, że najbardziej odpowiednim typem przedsiębiorstwa w obecnych, mieszanych warunkach jest Kameleon, a rolą menedżerską — Janus. Jest to typ organizacji i aktywności menedżerskiej zapewniający szanse przetrwania w tych warunkach, dzięki wrażliwości na różne wymiary życia społecznego i uniezależnienie

się tylko od jednego z nich. Koźmiński w podobny sposób widzi skuteczne postępowanie współczesnego menedżera w krajach postkomunistycznych — w dużej mierze oparte na zachowaniach nieformalnych, a więc nadal bardziej niż w zachodnich demokracjach zorientowane politycznie (Koźmiński, 1991). W przeciwieństwie do innych autorów, nie oceniam Lwów Rynku jako najlepiej zaadaptowanych. Inscenizacja otoczenia nie oznacza myślenia życzeniowego. Rzeczywistości nie można się pozbyć na życzenie. Istnienie otoczenia ma zatem charakter intersubiektywny i tym bardziej istotne staje się pełne uczestnictwo w społecznych negocjacjach nad jego kształtem. Nieobecni nie mają racji. To właśnie rozumiem przez lepszą bądź gorszą adaptację.

Proces transformacji, mający miejsce w naszym kraju, obejmuje wszystkie sfery życia społecznego. Jedną z głównych postaci transformacji jest menedżer, którego rola społeczna jest obecnie renegocjowana. Renegocjacja obejmuje oczekiwania społeczne, wymiar własnej konstrukcji roli oraz kontekst instytucjonalny. Proces transformacji ról menedżerskich powoduje zmiany w postrzeganiu statusu przedsiębiorstwa. Możliwe jest co najmniej dwojakie kulturowe definiowanie przedsiębiorstwa — jako zasadniczo ekonomiczny lub polityczny twór społeczny. W tym momencie żadne inne definicje nie powstają na tak szeroką skalę jak te dwie.

Możliwa jest także inna opcja: utrzymanie, a nawet wzbogacenie istniejącej mnogości interpretacji o nowe sposoby definiowania przedsiębiorstwa i roli menedżera. Jeśli trafnie potrafię odczytać obecnie panujące nastroje społeczne, to na razie nie jest to możliwe[27]. Ludzie zdają się obawiać polifonii, a właściwie chyba — chaosu, marząc o konsensusie, silnej ręce, o prawdach jedynie słusznych, a w każdym razie — nie kwestionowanych. Trudno powiedzieć, na ile są to typowo polskie czy typowo wschodnio- i środkowoeuropejskie nastroje, jednak moje kontakty z mieszkańcami Europy Zachodniej zdają się wskazywać na to, że w naszej części Europy występują one częściej, a w każdym razie — silniej. Holenderski doradca organizacyjny twierdził na przy-

kład, że wielorodność, elastyczne rozwiązania, wieloznaczność są tym, co obecnie „najlepiej się sprzedaje" holenderskim firmom.

Dlaczego zatem w naszych organizacjach występuje coś przeciwnego — lęk przed niejednoznacznością? Sądzę, że jest to typowa reakcja na stres — ludzie boją się niepewności. Lęk przed nią wzrasta w okresie intensywnych przemian społecznych. Ludzie pragną więc precyzji, gdyż boją się, że jeśli ją utracą, to fale entropii uniosą ze sobą wszelki sens ich życia. Przyczyny są jednak o wiele bardziej złożone niż taka prosta poznawcza argumentacja może sugerować. Powrócę do nich w rozdziale szóstym. Do kontynuacji rozważań w rozdziale piątym potrzebny będzie tego typu poznawczy punkt widzenia, na razie zatem przy nim pozostanę.

W obecnym zamieszaniu organizacje działają, działa rynek, istnieje konkurencja. Przedsiębiorstwa muszą w jakiś sposób definiować siebie same i swoje otoczenie. W świecie ponowożytnym sposób prezentacji może przesądzić o istnieniu lub nieistnieniu organizacji. Skąd jednak organizacje i ich menedżerowie wiedzą, jak samych siebie prezentować, jaki wizerunek obowiązuje, a jaki jest nie do przyjęcia? Czy można mówić o tożsamości organizacji i skąd ona w obecnych czasach bierze się w naszym kraju? Tym problemom poświęcony jest następny rozdział.

PRZYPISY

[1] Propozycje nie formułowane w kategoriach ekonomicznych i nie mające żadnego związku z celami ekonomicznymi nie są traktowane jako poważne przez zachodnie przedsiębiorstwa. Postulaty socjalne przystoją związkom zawodowym i, być może, innym grupom nacisku społecznego. Osoba odpowiedzialna za zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie musi jednak sformułować swoje założenia w obowiązującym języku, zgodnym z podstawowym trybem legitymizacji, jeśli chce być traktowana serio. Niektórzy psychologowie humanistyczni zatem dorabiają ideologię zgodną z tym trybem legitymizacji do swoich rekomendacji (wspieranie samorealizacji pracowników opłaca się w długim okresie!), podobnie czynią etycy (opłaca się być etycznym w biznesie!). Inni dorabiają modele do celów ekonomicznych (jak motywować ludzi do wydajnej pracy, odwołując się do ich wyższych potrzeb?) i o ile ten pierwszy sposób racjonalizacji określić można jako usprawiedliwianie, to drugi jest manipulacją.

[2] ...także nad sensem organizowania. Fascynującą próbą takiej refleksji jest książka Sieversa *Work, Death and Life Itself* (*Praca, śmierć i życie*) (1944), poświęcona kapitalistycznym i postkapitalistycznym organizacjom oraz ich związkowi z życiem człowieka.

[3] Przepraszając za użycie tego rusycyzmu spieszę wyjaśnić, iż wykorzystuję go jako figurę retoryczną (ironię).

[4] Poniższy akapit opiera się na Kostera (1995).

[5] Nie jest moją intencją wnioskowanie na temat przedsiębiorstw od strony sfery ekonomicznej, tj. zbadanie, czy dana orientacja ekonomiczna/tryb legitymizacji wpływa na przyrost zysków przedsiębiorstwa i w jakim stopniu. Sądzę, że takie badania byłyby interesujące i polecam je przyszłym badaczom postkomunistycznego przedsiębiorstwa, jednak nie wchodzą one w zakres perspektywy (kulturowej) i paradygmatu (interpretatywnego), które tu przyjęłam.

[6] Dyrektor dużego polskiego przedsiębiorstwa działającego na rynku konsumpcyjnym.

[7] ...a zatem przed rozpoczęciem procesu transformacji; jednakże, jak już powiedziałam wcześniej, kultura zmienia się powoli, toteż można przyjąć, że dane pochodzące z drugiej połowy lat 80. nadal są po części aktualne.

[8] Kategoria ta niekoniecznie pokrywa się z kategorią *menedżer*, jednak wnioski mogą być interesujące dla obu.

[9] Ten punkt widzenia jest zresztą bardzo interesującym przykładem podziału ról społecznych i przyporządkowywania prestiżu ze względu na genus (płeć kulturową). Dom jest mniej ważny, osoba zajmująca się nim zasługuje na mniejszy prestiż. W tym wypadku stereotypy te czynią mniej atrakcyjną pracę menedżerów, mężczyzn i kobiet.

[10] Oczywiście, nie ma w tym nic zdrożnego, literatura popularna odgrywała ważną rolę już w społeczeństwie nowożytnym, a w ponowożytnym rola ta stała się szczególna — literatura współkształtuje tożsamość ludzi i organizacji, o czym więcej w rozdziale piątym.

[11] Początkowo zadawałam pytania studentom ustnie, a wypowiedzi dyskretnie notowałam, zachęcając ich do szczerości. Wydaje mi się, że udało mi się uzyskać wypowiedzi w miarę autentyczne. Wkrótce zaczęłam stosować anonimową ankietę przeprowadzaną na początku roku akademickiego wśród nowo przyjętych studentów.

[12] Uczestniczyło 49 osób.

[13] W badaniu uczestniczyło 36 osób (dwie grupy studentów).

[14] Poniższy podrozdział oparty na Kostera (1995).

[15] Podobnie jak ateńscy Metojkowie, którzy trudnili się handlem i nie zajmowali polityką, gdyż byli pozbawieni praw publicznych, polscy Metojkowie nie zajmują się polityką, lecz ekonomią, gdyż kultura ich organizacji pozbawia ich politycznej perspektywy działania.

[16] Materiał przekazany autorce przez konsultanta zatrudnionego przez pewien okres przez pana Ciepłego. Na prośbę konsultanta wszystkie nazwiska zostały zmienione i zachowana całkowita dyskrecja.

[17] Materiał zebrany przez autorkę na podstawie rozmowy z pracownikami ZPP. Wszystkie nazwy i nazwiska są zmienione. Rozmówcy prosili o nieujawnianie wszelkich mogących identyfikować firmę informacji, włącznie z branżą.

[18] Dziękuję Pawłowi Jabłońskiemu, konsultantowi reprezentującemu stronę zachodnią, zaangażowanemu w negocjacje z firmą tu przedstawioną. Nazwisko dyrektora zostało zmienione.

[19] Przypadek opracowany przez autorkę, która wraz z grupą doradców uczestniczyła w intensywnym badaniu przedsiębiorstwa i opracowaniu projektu reorganizacji. Nazwy i nazwiska zostały zmienione. Musiałam zrezygnować z cytowania wielu interesujących informacji ze względu na zasadę konfidencjonalności.

[20] Przedstawione tu przeze mnie Kameleony nie angażują się w działalność niezgodną z prawem. Istnieją jednak Kameleony i Imperia, które uciekają się do działań nieprawnych, a nawet takie, które działają niemal wyłącznie poza prawem.

[21] Materiał zebrany przez autorkę. Nazwy i nazwiska zostały zmienione.

[22] Materiał pochodzi z badań własnych autorki. Nazwiska zostały zmienione; dodatkowe i bardziej szczegółowe informacje zostały, na prośbę rozmówców, pominięte w niniejszym tekście.

[23] Materiał pochodzi z badań własnych autorki.

[24] Materiał pochodzi z badań własnych autorki. Nazwa firmy została zmieniona.

[25] Jak się wydaje, sprzyja temu lansowany przez środki masowego przekazu wizerunek. Problem ten będzie szeroko omówiony w następnym rozdziale.

[26] Metojkowie, z którymi przeprowadzałam wywiad, byli bardziej otwarci, a nawet zezwalali mi niekiedy na nagrywanie rozmowy na magnetofon. Pozostałym rozmówcom o wiele bardziej zależało na zachowaniu anonimowości, prosili o niepublikowanie niektórych informacji (czasem niemal wszystkich) i zdecydowanie negatywnie reagowali na magnetofon.

[27] Na pytanie dotyczące oceny funkcjonowania polskiej demokracji w badaniu opinii publicznej 48% respondentów odpowiedziało, że „Nasza demokracja funkcjonuje źle i jak tak dalej pójdzie, to nie będzie w Polsce demokracji"; 41% stwierdziło, że „Nasza demokracja jakoś funkcjonuje, choć ma wiele wad" i tylko 1% uznało, że „Nasza demokracja funkcjonuje dobrze"; 62% respondentów uważało, że „Rządy demokratyczne mają przewagę nad wszelkimi innymi formami rządów", ale 45% stwierdziło, że „Zdarzają się sytuacje, że rządy niedemokratyczne mogą być bardziej pożądane niż rządy demokratyczne". Aż 37% zdecydowanie, a 34% raczej zgodziło się z opinią, że „Odrobina dyktatury jeszcze nikomu nie zaszkodziła — ktoś powinien silną ręką wziąć się za urzędników i skłócone partie". Ze stwierdzeniem „Zamiast partii politycznych ludzie woleliby u władzy zdecydowanego, znającego się na rzeczy człowieka" *zdecydowanie* zgodziło się 37% respondentów, a *raczej* — 32%. Choć większość (74%) przyznała, że spory między partiami są czymś normalnym, to ten sam odsetek (78%) respondentów uznał, że „Spory między partiami są jedną z przyczyn naszych trudności". Ludzie zgadzali się ze stwierdzeniem, że „W naszych czasach właściwie nie wiadomo, czy

można jeszcze na kimś polegać" (79%) oraz że „Przy istnieniu tak wielu różnych idei, teorii i poglądów, często już nie wiadomo, w co wierzyć" (76%). Aż 62% respondentów zgodziło się, że „Coraz trudniej dopatrzyć się jakiegoś sensu w otaczającym nas świecie" (CBOS 1993, s. 6–7, 10–11). Inne badania opinii publicznej CBOS wykazały, że większość ankietowanych (72%) życzyłaby sobie, by w Sejmie reprezentowane były 2–3 wielkie partie (CBOS 1994, s. 21).

5

Transfer tożsamości

Co jest dla nas rzeczywiste, a co nierzeczywiste, jest sprawą raczej praktycznego niż filozoficznego zaangażowania; rzeczywiste jest to, czego ludzie rzeczywiście pragną.

Leszek Kołakowski

5.1
Tożsamość organizacji

Czy jest sens mówić o tożsamości organizacji, tak jak to się coraz częściej robi w literaturze organizacyjnej (Alvesson i Björkman, 1992; Albert i Whetten, 1985; Dutton i Dukerich, 1991)? Termin „tożsamość", występujący w psychologii, filozofii czy etyce, odnosi się do ludzi (poczucie tożsamości). Jednak np. Czarniawska-Joerges zakłada, że jednostkowa tożsamość, osoby czy organizacji, jest po prostu nowoczesną instytucją rozumianą jako „wzorzec działań społecznych" aktorów, którzy są „prawomocnymi ugrupowaniami społecznymi" (1994b, s. 194). Instytucja, w znaczeniu przejętym przez nią od Bergera i Luckmanna (1966/1983), opiera się zatem na założeniu, że określony typ działań będzie podejmowany przez określony typ aktorów. I tak, Czarniawska-Joerges (tamże, s. 195) pisze:

> wzorce działania, mimo ich stabilności i powtarzalności, które wypracowują dla nich określenie „instytucji", zmieniają się zarówno co do formy, jak i znaczenia. Ponadto, sam proces jest rekursywny. Aktorzy podejmują działania; działania kształtują aktorów, a raczej ich tożsamości.

Autorka argumentuje, iż tożsamość jednostki jest rezultatem procesu interakcji między nią i jej społecznym otoczeniem, który jest procesem dwustronnym. Człowiek uczestniczy w tym procesie wyposażony w swoje unikalne cechy — genotyp, a społeczeństwo wnosi kulturę, instytucje, język. „W tym procesie wzajemnej konstrukcji tworzone jest nie tylko poczucie indywidualnej tożsamości, ale społeczeństwo jest odtwarzane lub zmieniane" (tamże, s. 195). Podobny proces ma miejsce w odniesieniu do organizacji i ich tożsamości[1]. Tożsamość potrzebna jest organizacjom w nowoczesnym społeczeństwie przede wszystkim dla celów sprawozdawczości, po to, aby można było pociągać do odpowiedzialności (kategoria osobowości prawnej).

W teorii organizacji, a także w praktyce często zapożycza się pojęcie tożsamości. Zapożyczenie to, jak wszelkie analogie, ma jednak swoje granice, co w języku polskim świetnie oddaje termin „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością". W pewnym sensie organizacja jest osobą; w pewnym sensie można więc mówić o jej tożsamości. Przyjrzyjmy się jednak dokładnie, w jakim sensie warto stosować tę analogię. Czarniawska-Joerges (tamże) proponuje depsychologizację tego pojęcia, oderwanie go od subiektywności i świadomości, przyjmując za McIntyrem, że poczucie „tożsamości jest jednym z produktów [społecznej] konstrukcji [podejmowanej przez aktorów-ludzi i nie-ludzi], wytworzonymi w interakcjach, gdzie ludzie zdają sprawę ze swoich działań poprzez sytuowanie ich we właściwej opowieści [*narrative*]" (Czarniawska-Joerges, tamże, s. 196).

Niektóre kategorie, typy publiczności i typy retoryki są odpowiednie, uznawane za właściwe w określonym czasie i miejscu. W epoce nowożytnej są normy tego, co uważane jest za właściwe, i w ich ramach powstaje opowiedziana nowoczesna tożsamość (*modern identity narrative*). Warunkiem nowoczesnego poczucia tożsamości jest interakcja z innymi ludźmi, a jednak jej głównym elementem jest odrębność, wywołanie wrażenia indywidualności. Opowiedziana tożsamość to coś w rodzaju autobiografii, której najczystszą postacią jest opowieść, „gdzie osoba, organizacja i tekst stają się jednością" (tamże, s. 199). Przykładu tożsamości premodernistycznej (przednowożytnej) dostarcza następujący wierszyk:

Kto ty jesteś? — Polak mały.
Jaki znak twój? — Orzeł Biały.

Nowożytna wersja prezentacji tożsamości mogłaby brzmieć:

Kto ty jesteś? — Przystojny mężczyzna w średnim wieku, z poczuciem humoru.
Jaki znak twój? — Bliźnięta.

W pierwszym przypadku tożsamość jest określana przez przynależność do określonej społeczności, w drugim nie jest wzmiankowana żadna przynależność. Osoba ta wywodzi się z populacji wszystkich innych osób, wskazane są jedynie czynniki indywidua-

lizujące: płeć, wiek, wygląd zewnętrzny, usposobienie oraz odwołanie się do pewnego stereotypu charakteru.

Czarniawska-Joerges (tamże) przedstawia przypadki zmiany tożsamości zaczerpnięte ze współczesnej historii szwedzkiego sektora publicznego. Jego tradycyjna tożsamość została poddana ostrej krytyce, a na jej miejsce proponowano nową, zaczerpniętą z sektora prywatnego. Sektor publiczny miał zatem „opowiedzieć swoją historię" od nowa, inaczej. Nie on jednak określa warunki: „można powiedzieć, że sektor prywatny uzurpuje sobie rolę narratora, a nawet autora, relegując administrację publiczną do roli drugorzędnej postaci w swojej własnej autobiografii" (tamże, s. 203). By sprostać nowym wyzwaniom, zatrudniono „handlarzy znaczeniem", czyli konsultantów (*merchants of meaning*, Czarniawska-Joerges, 1990). Ci posługują się etykietami, by ustalić, jaka jest tożsamość, którą trzeba odrzucić („kim byłeś?" — „kontrolerem, policjantem") i metaforami, które służą konstrukcji nowych tożsamości („kim chciałbyś być?" — „lwem rynku"). Metafory pobudzają wyobraźnię, przywołują wizerunek czegoś nowego poprzez odniesienie do czegoś znajomego. Mogą one służyć jako narzędzie koordynacji procesu społecznego, jakim jest tworzenie tożsamości organizacji.

Latour (1986) proponuje traktować proces przemieszczania się idei jak translację, a nie jak dyfuzję. Ludzie przekazują je sobie, zmieniając je po drodze, dodając coś lub ujmując, przekręcają albo porzucają. Wierna transmisja jest wielką rzadkością.

> Idee nie ulegają „dyfuzji". To ludzie przekazują je sobie, tłumacząc je zgodnie ze swoimi układami odniesienia. Takie spotkanie *podróżujących idei* z układem odniesienia, to jest *idei stacjonarnych*, może być określone jako „tarcie" (*friction*), ale teraz nabiera pozytywnego wydźwięku. Nie istnieje energia pierwotna... energia pochodzi właśnie z tarcia, to jest ze spotkania idei i ich „tłumaczy"... Bez tarcia nie ma tłumaczenia, w najlepszym razie jest to przypadek *idei otrzymanych*[2]. Opór może być widziany jako energizujące zderzenie między ideami stacjonarnymi i podróżującymi, które prowadzą do transformacji ich obu (Czarniawska-Joerges, 1994b, s. 208–209; por. Czarniawska i Joerges, 1994).

By dokonała się zmiana tożsamości, nie wystarczą nowe przepisy wprowadzane na wysokim szczeblu w hierarchii. One robią tylko miejsce, wprowadzają pewną swobodę działania (czy nawet próżnię), ale nie oznacza to jeszcze, że tworzą nowe zasady gry. Te tworzą się w działaniu.

Medium zmiany tożsamości w świecie postnowoczesnym są przede wszystkim środki masowego przekazu, mające rolę szczególnie znaczącą w procesie socjalizacji w społeczeństwach ponowożytnych. Jak ukazuje Fiske (1987), telewizja jest potężną instytucją postmodernistyczną, która wywiera najbardziej chyba znaczący wpływ na nasze intersubiektywne widzenie rzeczywistości. Jest ona nosicielem/prowokatorem znaczeń i przyjemności (s. 1), a postacie telewizyjne są uosobieniem wartości ideologicznych (s. 9). Charakterystyczna dla telewizji jest polisemia, czyli wielorakość znaczeń. Znaczenia potencjalne stają się realnymi, gdy widz dokona interpretacji programu (tamże), podobnie jak czytelnik interpretuje tekst (por. Eco, 1979/1994). Podobną rolę może odgrywać prasa w tych społeczeństwach, gdzie jej czytelnictwo jest znaczące, a także popularna literatura, radio, wideo.

W Polsce, podobnie jak w społeczeństwach zachodnich, najpopularniejszym medium masowego przekazu jest telewizja. Większość społeczeństwa ogląda telewizję i, co więcej — tendencja ta jest rosnąca (w 1988 r. 97% Polaków oglądało telewizję, w 1992 r. — 99,5%; Falkowska, 1992)[3]. Czytelnictwo prasy także jest rozwinięte (w 1992 r. 92% Polaków czytało gazety codzienne, tygodniki ilustrowane — 78%, tygodniki społeczno-kulturalne — 48%). Można zatem przyjąć, że środki masowego przekazu w Polsce są jednym z głównych mediów, poprzez które odbywa się transfer wiedzy i tożsamości. Interesować nas tu będzie wizerunek przedsiębiorstw przekazywany przez media, w zależności od typu przedsiębiorstwa (jakie przyznaje się im etykiety), oraz wizje przyszłościowe roztaczane przed czytelnikami (metafory).

Polskie przedsiębiorstwa państwowe także przechodzą kryzys tożsamości, choć innego rodzaju niż szwedzki sektor publiczny. Zakładam, że twierdzenia wartościujące różne typy przedsiębiorstw dotyczą przekazywanej tożsamości (w swojej wersji „danej"),

nie zaś aktualnego procesu tworzenia tożsamości, a zatem tłumaczenia symboli napotykających opór. Analiza kontekstu organizowania pokazała, że najlepiej pasują doń przedsiębiorstwa bazujące na podwójnym trybie legitymizacji. Stwierdzenie to nie odpowiada dominującemu przekonaniu, jakoby Lwy Rynku miały być najlepiej dostosowane. Należy zatem przyjrzeć się przekazywanym symbolom, a następnie rozważyć, jakie wzory tożsamości są dostępne polskim przedsiębiorstwom i skąd się wywodzą.

Przyszłym badaczom polecam sferę nie objętą niniejszą analizą — etnografię procesu przekazywania tożsamości mającego miejsce w polskich organizacjach[4]. Godnymi polecenia tematami badań są przede wszystkim negocjacje między aktorami reprezentującymi stacjonarną tożsamość i aktorami lansującymi nowe tożsamości, opór, jaki te ostatnie wywołują, i stopniowe tłumaczenie symboli. Badania takie, nie wchodzące w zakres prezentowanej analizy[5], mogłyby poszerzyć naszą wiedzę na temat kształtowania i zmian tożsamości polskich przedsiębiorstw.

5.2

Transfer tożsamości — krytyczna analiza kultury

Analizę transferu tożsamości przeprowadziłam metodą krytycznej analizy kultury. Do badań wytypowałam trzy tytuły prasy codziennej i fachowej — miesięcznik, tygodnik i dziennik — pochodzące z przypadkowo wybranego okresu[6]. Celem moich badań jest przekonanie się, jakie symbole eksponowane są w odniesieniu do przedsiębiorstw i zarządzających nimi oraz jakie metafory lansowane są jako przyszłościowy model zarządzania. Następnie przyjrzymy się innemu „oknu" — odbiorowi wizerunków tożsamości lansowanych przez „Businessman Magazine" przez polskich praktyków (menedżerów). Menedżerowie, uczestnicy dwóch kursów typu MBA (Centrum Zarządzania UW i Wydziału Zarządzania UW), reprezentowali różne środowiska: przedsiębiorstwa

prywatne, w tym krajowe i zagraniczne, przedsiębiorstwa państwowe i sektor publiczny; przedział wieku 28–56 lat; przewaga mężczyzn (51 mężczyzn, 11 kobiet). W obu grupach czytelnictwo magazynu „Businessmana" było bardzo duże (zdecydowana większość czytała pismo stosunkowo regularnie i regularnie, pozostali sporadycznie, tylko jednostki nie czytały go wcale). Moi respondenci mieli za zadanie przeczytać artykuł opublikowany w dowolnym numerze „Businessman Magazine", poświęcony konkretnemu przedsiębiorstwu/przedsiębiorstwom lub koncepcjom zarządzania, i opisać swoje wrażenia (swój odbiór tekstu). Praca miała formę pisemną. Następnie przeprowadziłam z arbitralnie dobranymi osobami, praktykującymi kierownikami/dyrektorami i jednocześnie uczestnikami dwóch różnych typów kursów zarządzania, rozmowy na temat ich odbioru lansowanego przez prasę wizerunku zarządzania w ogólności.

Kto jest bohaterem nowej opowieści o zarządzaniu?

Miesięcznik[7] „Businessman Magazine" (roczniki 1991–1993) skierowany jest do praktyków polskiego biznesu. Zawiera artykuły fachowe dotyczące strategii, motywacji, marketingu, pisane przez dziennikarzy oraz konsultantów/wykładowców. Wiedza podawana jest w sposób przystępny, dominują metafory bezpośrednio zaczerpnięte z zachodniego konsultingu („głównego nurtu" dziedziny), ale nie brak też polskich przykładów, a nawet zdarzają się próby lansowania rodzimych metafor. Pismo obfituje w przedruki z zagranicznych pism, wyłącznie zachodnich w badanych rocznikach, takich jak: „The Economist", „International Management", „Newsweek", „Financial Times", „High Life", „Business Life", „Marketing Week", „Helsingin Sanomat", „Trade & Culture", „Marketing", „Management Today" itd. Cena pisma była stosunkowo wysoka (29 500 zł jesienią 1993 r.). Miesięcznik, drukowany na dobrej jakości papierze, charakteryzował się atrakcyjną szatą graficzną.

Drugim pismem, które badałam, jest tygodnik „Wprost", rocznik 1993—luty 1994. Tygodnik ma charakter ambitnego pisma społeczno-politycznego, zawiera także stałą rubrykę „Biznes—Ludzie—Pieniądze", gdzie sporadycznie prezentowane bywają firmy, a na ogół zamieszczane są artykuły poświęcone giełdzie, bankowości, podatkom, problemom branż gospodarki polskiej, integracji z EWG itd. „Wprost" publikuje co roku listę stu najbogatszych ludzi w Polsce.

Trzecim i ostatnim badanym tytułem jest „Gazeta Wyborcza", rocznik 1993—luty 1994. Ta najpopularniejsza polska gazeta codzienna, skierowana do tzw. szerokiego kręgu czytelników, co środę zamieszcza artykuły z dziedziny zarządzania („Mikroszkółka zarządzania"), a ponadto jej lokalny dodatek, „Gazeta Stołeczna", zawiera stałą rubrykę „Rynek", gdzie zamieszczane są artykuły i notatki poświęcone handlowi, produktom itd., przeznaczone dla konsumentów, a także sporadycznie sylwetki firm. Ponadto w stałej rubryce „Słownik biznesmenów polskich" prezentowani są ludzie biznesu.

Przedsiębiorstwa — wzorce pozytywne

W badanych rocznikach „Businessman Magazine" szczególnie dużo uwagi poświęcono znanym przedsiębiorstwom zachodnim, i to zarówno ogólnie, jak i w kontekście ich działalności na polskim rynku. Przedsiębiorstwa prezentowane są w konwencji winiety reklamowej, z akcentem na doskonałość, i opisywane w tonie panegirycznym. Tytuły sygnalizują zawartość, np.: Arthur Andersen prezentowany jest pod nagłówkiem *Inwestujemy w przyszłość Polski* (BM 1991, nr 4); działalność firm Benckiser i Henkel na polskim rynku opisuje artykuł pod tytułem *Wojna proszkowa* (BM 1993, nr 5); *Klient nasz pan* to tytuł artykułu o British Airways (BM 1992, nr 6); tekst o producencie słodyczy nosi tytuł *Czekoladowa potęga Cadbury Ltd.* (BM 1992, nr 3), a artykuł o McDonaldzie — *Wielka kariera małego kotleta* (BM 1992, nr 8). Firma przedstawiana jest — zgodnie z jej reklamowym wizerunkiem — jako silna kultura przedsiębiorstwa, gdzie wszyscy

są zaangażowani w powodzenie całości i najwyższą jakość produktu. Artykuł zaczyna się od legendy założycieli, w której eksponowany jest wątek intuicji. Następnie autor przedstawia system wartości firmy.

> Potęga McDonald's opiera się na konsekwencji. Nigdy nie zapomniano, co jest prawdziwym atutem firmy. „Jakość, szybkość, czystość, cena!" — *wbito do głowy* każdemu pracownikowi. I te walory są doskonalone przede wszystkim (tamże, moja emfaza).

Firma dąży do prawdziwej perfekcji, co, zdaniem autora, tłumaczy, dlaczego oferowane menu nie jest szczególnie bogate, a więc restauracje McDonalda „nie będą nas szokować różnorodnością i wykwintnością". Za to pod względem higieny McDonald oferuje klientowi najwyższy poziom. Zresztą nagłówek *Hamburger jak dziecko* mówi sam za siebie. Wszystkie aspekty działania firmy są opisywane w kategoriach godnej podziwu perfekcji, sprawności i spolegliwości. Daleko posunięta fragmentaryzacja procesu produkcyjnego, od dawna poddawana krytyce przez badaczy (por. Braverman, 1974/1977), kontrowersyjna z punktu widzenia pracowników i klientów rutynizacja pracy w McDonaldzie (Leidner, 1993) nie wchodzą w zakres dziennikarskiego wizerunku. Autor wprawdzie odnotowuje, że „praca w McDonaldzie nie jest sielanką", jednak pospiesznie dodaje: „W zamian za to jest radość pracy w prestiżowej firmie". Artykuł jest typowym przykładem panegirycznych tekstów poświęconych zachodnim firmom i jej menedżerom.

W podobnym tonie utrzymane są artykuły o polskich wzorcowych firmach, charakteryzowanych na modłę przedsiębiorstwa, które ja określiłam jako Lwy Rynku. Firmy te także są doskonałe, ponieważ działają tak jak zachodnie, są skoncentrowane wyłącznie na rynku. Radio Zet prezentowane jest jako na wskroś rynkowe, sprzedaje „towar", którym jest czas (BM 1993, nr 3). Radio musi być atrakcyjne, by przyciągnąć jak największą liczbę słuchaczy. Prowadzi też systematyczne badania rynku. Tego stylu działania nie trzeba było wymyślać, wystarczyło powtórzyć to, co robią na Zachodzie.

Firma wzorcowa powstaje często na bazie dawnego „prywaciarza" i nie ma w tym nic nagannego, gdyż oznacza to zdobywanie doświadczenia, dowiadujemy się z artykułu na temat firmy Rotter i jej założyciela (BM 1993, nr 7). W biznesie ważny jest łut szczęścia i jednocześnie profesjonalne zarządzanie, czyli znajomość technik, np. marketingowych, posiadanie strategii. Zarówno ten artykuł, jak i jemu podobne przekazują nam ideologię mitu amerykańskiego — ciężka, uporczywa praca i trochę szczęścia doprowadzą cię do szczytu. To jednak nie wystarczy, by osiągnąć sukces, do tego potrzebne są także techniki typu zachodniego.

Na podobne cnoty nowoczesnego przedsiębiorstwa zwraca uwagę artykuł poświęcony sieci dystrybucyjnej AS-line (BM 1992, nr 3). Założyciele od początku dokładnie wiedzieli, co i jak chcą robić i konsekwentnie realizują strategię. Konsekwencja nie oznacza bezwzględności, firma musi pracować na dobre imię, gdyż jest ono podstawą działania na rynku. Firma prezentowana jest ponadto jako prekursor we wprowadzaniu zachodnich rozwiązań (system *franchisingu*), co w artykule przedstawiane jest jako wzorcowe.

W innych przypadkach podkreśla się ostentacyjny brak zainteresowania polityką, np. w artykule o Radiu Kolor (BM 1993, nr 7) z aprobatą cytuje się niechętne wobec politycznych rozgrywek wypowiedzi Wojciecha Manna. „Słowem, waszym podstawowym argumentem wobec Rady jest radio?" — pyta redaktor przeprowadzający wywiad. Rozmówca wyjaśnia, że myśli w kategoriach gospodarki wolnorynkowej. Podobnie właściciel firmy konfekcyjnej (BM 1993, nr 7) przedstawiony jest jako ten, który marzył niegdyś o niezależności od układów, wolności od deklaracji politycznych. Aby te marzenia zrealizować, zdecydował się zostać przedsiębiorcą.

Także „Wprost" przedstawia firmy zagraniczne, np. Procter & Gamble (1993, nr 17), IBM (1993, nr 10), Apple (1993, nr 23), McDonald's i Burger King (1993, nr 30), ranking firm amerykańskich (1993, nr 22). Styl prezentacji firm zachodnich jest mniej gloryfikujący niż w BM, jednak i tu pojawia się często kategoria sukcesu i innowacyjności (np. 1993, nr 23). Eksponuje się tu także

chętnie popularny wątek identyfikacji pracowników z celami firmy (np. 1993, nr 23). Co do polskich bohaterów pozytywnych, to „Wprost" i w tym przypadku zachowuje większą wstrzemięźliwość stylu. Opis jest utrzymany w konwencji rzeczowej, mniej jest w nim przymiotników wartościujących, dominuje relacja z tego, co firma zrobiła, robi bądź zamierza zrobić, jednak przesłanie (znaczenie) jest podobne. I tak, artykuł o firmie Zelmer (1993, nr 11), charakteryzuje ją jako jedno z „nielicznych polskich przedsiębiorstw, których wyroby cieszą się na naszym rynku większą popularnością niż produkty konkurencyjnych firm zachodnich". Wynika to z tego, że „podczas gdy inne zakłady dopiero zaczynają przystosowywać się do warunków gospodarki rynkowej, w Zelmerze już dziś myśli się i planuje po europejsku". Polega to na „rezygnacji z tradycyjnego modelu zarządzania" na rzecz „pełnej odpowiedzialności zarządcy, który podejmuje strategiczne decyzje na własną odpowiedzialność". Dowiadujemy się także, że w przyszłości szczególnie ważne będzie kształtowanie „nowego typu pracownika". „Wprost" (1994, nr 1) zamieszcza tekst poświęcony polskim firmom, którym z pomocą konsultantów-ekspertów udało się zmienić. Autor podkreśla, w jak bardzo złym stanie były firmy, i opisuje „kurację" silnie ukierunkowującą firmy na działanie w wymiarze rynkowym. A zatem redukowano zatrudnienie, inwestowano w marketing i reklamę, wdrażano nowe struktury organizacyjne, a przede wszystkim — firmy całkowicie przestawiają się na kategorie rynkowe i ekonomiczne.

„Gazeta Wyborcza" raczej nie zajmuje się przedstawianiem wzorców zachodnich firm, nie brak natomiast artykułów poświęconych polskim przedsiębiorstwom. Choć przeważa tryb informujący klienta o walorach lub słabościach produktów czy usług, to znaleźć można także teksty przekazujące przesłanie nowej pożądanej tożsamości przedsiębiorstw (często w stylu „eksperckim", tj. z przewagą danych ilościowych). Znalazłam opisy firm, którym udało się zmienić. I tak „Gazeta Stołeczna" (1993, nr 248) zamieszcza artykuł poświęcony polskiej firmie zarządzanej przez komisarza. Firma jest w złym stanie, jednak opracowany został plan naprawczy, przewidujący „dogadanie się z wierzyciela-

mi" i/lub sprzedaż atrakcyjnie usytuowanych terenów. GS (1993, nr 282) relacjonuje projekt restrukturyzacji WKD i przekształcenia jej w „wyodrębniony zakład pracy PKP", zarządzany „na zasadzie kontraktu menedżerskiego". Eksperci przygotowali dla WKD *business plan*, mający na celu modernizację kolejki, przy zachowaniu miejsc pracy.

Przedsiębiorstwa — wzorce negatywne

Na łamach „Businessman Magazine" niezwykle rzadko pojawiają się przykłady przedsiębiorstw odbiegających od lansowanych obecnie wzorców. Czasami nawiązuje się do nich anonimowo, dla uzyskania efektu wyraźnego kontrastu między minioną epoką i jej przeżytkami a lansowaną nowoczesnością. Krytykuje się np. polskie banki, gdyż są one „anachronizmem nie tylko pod względem dyspozycyjności finansowej. Ich archaizm wyraża się w niskim standardzie architektonicznym i nienowoczesnym systemie zabezpieczeń..." (BM 1992, nr 4). Firmy nie potrafiły „motywować" pracowników. „Wystarczyło wejść do «komunistycznego» sklepu, by zderzyć się z totalną niechęcią ekspedientki wobec klienta, który czuł się intruzem, przepraszał, że żyje i uprzejmie prosił o udzielenie jakiejkolwiek informacji, z wdzięcznością przyjmując najskromniejsze oznaki zainteresowania" (BM 1992, nr 5). Tymczasem trzeba wprowadzić odpowiedni, wzorowany na zachodnich rozwiązaniach, system wynagrodzeń, który powiąże nagrody z „odpowiednią" aktywnością.

Powyższe cytaty są przykładem stylu „anonimowego stawiania do kąta", epizodycznego zresztą w artykułach poświęconych „dobrym" firmom lub „rozsądnym" rozwiązaniom, który jest charakterystyczny dla wszelkich nawiązań w piśmie BM do przedsiębiorstw „minionej epoki", czyli Imperiów według mojej terminologii. Nie są one wymieniane z imienia, nie poświęca się im więcej uwagi niż pojedynczy akapit (są więc postaciami ubocznymi, nigdy głównymi bohaterami). Co więcej, opowieści o nich nie są w ogóle do nich kierowane, mają stanowić kontrastujące tło, na

którym jeszcze wyraźniej wypadnie prezentacja tożsamości „pozytywnych" bohaterów.

„Wprost" publikuje krytyczne artykuły poświęcone archaicznym przedsiębiorstwom, w których identyfikuje je otwarcie lub też przedstawia anonimowo jako kontrastowe tło. I tak w artykule o *small businessie* (1993, nr 48) stwierdza się, że „pejzaż naszej gospodarki tworzą jeszcze państwowe molochy, które ginąc wywołują często tragedie całych miast, a nawet regionów...". Jednak firmy te nie upadają nagminnie, jak mogłoby się czytelnikowi wydawać. W następnym zdaniu autor stwierdza, że „w praktyce tylko Urząd Antymonopolowy dysponuje prawnymi instrumentami pozwalającymi zmusić państwowe kolosy do podziału...". We „Wprost" (1994, nr 1) cytowani są konsultanci (przedstawieni jako „lekarze przedsiębiorstw"), którzy dokonują diagnozy polskiego przedsiębiorstwa państwowego (które podjęli się „leczyć"). Stwierdzono „zaawansowaną chorobę: trzykrotny przerost zatrudnienia, czterokrotny nadmiar powierzchni zakładu, trzykrotnie większe zużycie prądu w stosunku do obrotu niż u konkurencji".

Znane przedsiębiorstwo państwowe z branży produkcji maszyn rolniczych piętnowane jest za swoją koncentrację na rozgrywkach politycznych, podczas gdy kłopoty ekonomiczne firmy potęgują się. Firma „nie jest dziś znana z produkcji ciągników, lecz z codziennego fabrykowania oświadczeń, uchwał, stanowisk i apeli politycznych" (1993, nr 31).

Z kolei artykuł o zachodnich barach szybkiej obsługi (1993, nr 30) zaczyna się od następującego (wytłuszczonego) stwierdzenia: „Brudne, wyszczerbione talerze i zaduch barów mlecznych zastąpił uśmiech, świeżość, młodość i czystość oferowana przez McDonalda oraz Burger Kinga". Do tego tła wraca się raz jeszcze w artykule, gdy przed charakterystyką oferty amerykańskich barów zamieszcza się następujący opis: „W Polsce wraz z pojawieniem się *fast foodów* skończyła się era barów mlecznych z wyszczerbionymi talerzami, powyginanymi sztućcami, nie dopranymi fartuchami, zaduchem i wielką niewiadomą na talerzu".

Mamy tu do czynienia z typową etykietą tła, bary mleczne bowiem nie budzą jednoznacznie negatywnych skojarzeń[8]. Autorowi artykułu nie tyle chodziło o charakterystykę barów mlecznych, ile o sugestywne podkreślenie nie akceptowanej tożsamości w porównaniu z obecnie lansowaną.

W „Gazecie Stołecznej" niekiedy imiennie etykietuje się przedsiębiorstwa państwowe. Przedsiębiorstwo z branży przetwórstwa mięsnego (1993, nr 242) opisywane jest w sposób następujący: „Na dachu biurowca jeszcze stara nazwa... Wokół budynków zapach kojarzący się z wędzarnią. Wrażenie to potęgują jeszcze kłęby dymu nadlatujące zza ogrodzenia. Mury biurowca nie otynkowane, poszarzałe z brudu". Dowiadujemy się z artykułu, jakie są przyczyny tak złego stanu rzeczy, a mianowicie: prywatyzacja ciągnie się już dwa lata, firma boi się zagranicznych inwestorów. Jej wyroby sprzedają się nieźle, na razie, gdyż na rynku pojawiła się silna konkurencja. Dalej autor opowiada o rozgrywkach personalno-politycznych w przedsiębiorstwie. W zakończeniu wraca się jednak do rynku — przytoczona jest wypowiedź dyrektora, dość pesymistycznie oceniającego sytuację rynkową firmy.

W cytowanym już artykule o restrukturyzacji WKD (1993, nr 282) przedstawiono diagnozę aktualnego stanu kolejki, sporządzoną przez ekspertów przygotowujących *business plan*. Oto eksperci „mają zastrzeżenia do obecnej organizacji WKD. Za bezsensowną uważają taką samą na całą trasę cenę biletu, brak kontroli (...) oraz niewykorzystanie taboru. Linia jest deficytowa...".

Również w artykule o ratowaniu firmy branży odzieżowej (1993, nr 248) zawarta jest etykietująca diagnoza stanu obecnego: „Komisarz zastał bałagan w księgowości, wyroki egzekucyjne na pół miliarda złotych i kilkunastu pracowników. Reszta odeszła wcześniej, gdyż średnia płaca wynosi 1,6 mln brutto". Ponadto dowiadujemy się, że firma jest zadłużona, ale szczęśliwie nie ma długów bankowych.

Zestaw do zmiany tożsamości

„Businessman Magazine", jak już wcześniej wspomniałam, prowadzi stałą rubrykę popularyzatorską. Pojawiają się tu publikacje upowszechniające nowoczesne rozwiązania i modele, najczęściej zachodnie, których stosowanie ma zapewnić sukces polskim przedsiębiorcom. Oferowane są zatem metafory — zestaw do zmiany tożsamości dla wszystkich tych, którzy pragną stać się przedsiębiorstwami efektywnymi, wzorcowymi. W badanych rocznikach przeważają artykuły poświęcone marketingowi w ogóle, a reklamie w szczególności, która prezentowana jest jako dźwignia handlu (ta metafora z czasem przemieniła się już w banał), ale także jako zwiastun nowoczesności. Niebezpieczeństwa związane z reklamą są trywializowane — owszem, reklamy mogą stanowić niebezpieczeństwo dla rozwoju dzieci, ale jest ono stosunkowo niewielkie (BM 1992, nr 5). Przykłady dobrych reklam czerpane są najczęściej z wzorców zachodnich (1992, nr 5). Podkreśla się także potrzebę badań rynku.

Innym często podejmowanym tematem jest motywacja. Na przykład artykuł dotyczący stylów zachowania zwierzchników i podwładnych (BM 1992, nr 2) proponuje metafory stylów kierowania i stylów wykonawstwa. Autor rekomenduje wykorzystanie tych modeli w polityce kadrowej polskich firm. Wynagradzanie jest tematem często poruszanym, lansuje się metaforę pracy jako satysfakcji samej dla siebie (BM 1992, nr 4), oprócz bardziej stereotypowych modeli nagród i kar. Strategia i zarządzanie strategiczne to kolejny temat często podejmowany na łamach miesięcznika.

W artykułach, także tych propagujących nowe metafory i modele nie zaczerpnięte „żywcem" z Zachodu, dominują jednak przykłady zachodnich firm, które ten czy inny model stosują z godnym uwagi powodzeniem. Prezentowany jest controlling pod nagłówkiem *Magiczne słowo: Controlling* (BM 1992, nr 4) oraz *corporate identity* (BM 1992, nr 3), jedno z nowych pojęć mogących mieć zastosowanie w innowacyjnym zarządzaniu. Zwraca się uwagę czytelnikom, iż powinni wiedzieć, co sprzedają, dostrzegać

różnicę między perspektywą klienta a producenta (BM 1991, nr 6). Jakość jest częstą metaforą, mówi się np. o imperatywie jakości (BM 1993, nr 5), a jednocześnie radzi polskim przedsiębiorstwom, by korzystały z doświadczeń tych, którzy działają lepiej, a więc — zachodnich przedsiębiorstw.

Poczesne miejsce zajmuje „sukces", metafora przewijająca się bardzo często w wielu spośród badanych numerów. W jednym z artykułów (BM 1991, nr 6) podane są czynniki, które pozwolą firmie osiągnąć sukces ekonomiczny. Mowa jest o: potrzebach klienta, pozycji firmy, okazjach. W tym samym artykule definiuje się sukces jako „podróż, a nie miejsce przeznaczenia". Inną chętnie stosowaną metaforą jest innowacyjność, jednak Polakom zaleca się, by nie wymyślali koła, lecz korzystali z wiedzy płynącej z Zachodu (BM 1992, nr 5). W jednym z nowszych numerów pojawia się jednak sygnał, że nawet stosowanie zachodnich modeli nie rozwiązuje wszelkich problemów — zarządzanie zachodnimi metodami „nie eliminuje automatycznie konfliktów z załogą" (BM 1993, nr 9).

„Wprost" nie prowadzi tego typu rubryki, jednak publikowane są stałe felietony, upowszechniające rynkowe symbole i wartości wśród czytelników, przede wszystkim cykl artykułów byłego ministra finansów Leszka Balcerowicza. Teksty mają na celu popularyzowanie wiedzy ekonomicznej. Najczęściej wykorzystywaną tu symboliką jest wolny rynek, walka z inflacją, monetaryzm itp. etykiety i metafory zaczerpnięte z klasycznej i neoklasycznej ekonomii. Oprócz tego publikowane są wywiady i artykuły popularyzatorskie z dziedziny ekonomii, np. rozmowa z Jeffreyem Sachsem (1993, nr 6)[9].

„Gazeta Wyborcza" co tydzień zamieszcza artykuł z cyklu „Mikroszkółka biznesu". Prezentowane są w nich metafory (modele, koncepcje, propozycje) zaczerpnięte z międzynarodowego konsultingu, ale nie tylko — autor wprowadza także własne, a więc polskie, terminy i metafory. W artykułach akcentuje się konieczność silnej koncentracji na rynku (i na sferze ekonomicznej w ogóle), myślenia kategoriami kosztów, zysku, preferencji klientów itd. Sporo uwagi poświęca się metaforom ilościowym,

wskaźnikom, liczbom. Artykuły ilustrowane są licznymi przykładami (winietkami) firm zagranicznych (znalazłam wyłącznie pozytywne winiety) i polskich (pozytywne i negatywne). Autor równie często sięga po metaforę „sukcesu", rozumiejąc go (*implicite*) w kategoriach ekonomicznych. Jedna z bardziej interesujących metafor, na jakie zwróciłam uwagę, to: „Zarządzanie jest proste!" (1994, nr 34). Nasuwa ona skojarzenia z okresem dzieciństwa i różnymi trudnymi problemami, z którymi boryka się uczeń przy pierwszym zetknięciu ze szkołą, a dobry nauczyciel podpowiada mu, jak ma je rozwiązać samodzielnie, pokazując, że sam sobie z nimi poradzi (arytmetyka jest prosta, ortografia jest prosta). Sam tytuł cyklu jest właśnie taką szkolną metaforą, sugerującą, że „nie ma się czego obawiać"; zarządzania uczy wprawdzie uznany w kraju autorytet, ale niekoniecznie jest potrzebna do tego uczelnia, uniwersytet — wystarczy „mikroszkółka".

Nowe szaty menedżera

Nową rolę społeczną menedżera lansuje przede wszystkim na swoich łamach „Businessman Magazine". W badanych rocznikach bardzo często prezentowane były sylwetki menedżerów, w stylu równie panegirycznym jak wzorcowe firmy. Menedżerowie polscy i zachodni przedstawiani byli przede wszystkim w kategoriach sukcesu, rzadziej porażek (1992, nr 5). Do sukcesu dochodzi się, zgodnie z silnie eksponowanym mitem amerykańskim, własną ciężką pracą (nie grami politycznymi). I tak, jeden ze znanych polskich biznesmenów (BM 1992, nr 2) pochodzi z niezamożnej warszawskiej rodziny. Zaczynał „na saksach", musiał ciężko pracować, by pogodzić zarabianie pieniędzy z nauką. Wątek ten przewija się niemal we wszystkich prezentacjach, np. Michael Dell zaczynał z kapitałem 1 tysiąca dolarów (BM 1992, nr 4), właściciel przedsiębiorstwa konfekcyjnego przez wiele lat sprzedawał dżinsy na targowiskach (1993, nr 7), znana kobieta-menedżer postanowiła sama na siebie zarabiać, cechowały ją upór i konsekwencja, nie lubi pracy za biurkiem (BM 1992, nr 1).

Oczywiście, człowiek biznesu musi mieć także nowatorskie pomysły i łut szczęścia, chęć przeżycia przygody (np. BM 1993, nr 7; 1992, nr 4). Ważny jest zysk, przedsiębiorstwo musi przynosić zyski (BM 1992, nr 1), jednak biznes to nie tylko pieniądze (BM 1991, nr 4), ale także potrzeba wewnętrzna. Nowoczesny menedżer nie zraża się konkurencją, ona go mobilizuje do działania (BM 1993, nr 8).

Wspomniana już wyżej deklarowana niechęć do polityki także wchodzi w zakres lansowanego wzorca. W „Businessman Magazine" raczej nie nawiązuje się do gier politycznych prowadzonych przez bohaterów artykułów (w badanych rocznikach nie znalazłam takich przykładów), nawet gdy prezentuje się sylwetki ludzi biznesu znanych z inteligentnych rozgrywek tego rodzaju.

W publikowanych artykułach poczesne miejsce zajmują charakterystyki wzorcowego przedsiębiorcy i menedżera. *Explicite* wymienia się pożądane cechy, takie jak: skłonność do ciężkiej pracy, zdolność do pokonywania przeszkód, silna dążność do sukcesu, definiowana jako zdolność do znajdowania sposobów na rozwiązywanie [problemów] (BM 1992, nr 2), z tym że szczególnie często przewija się motyw ciężkiej pracy[10], a także zysku (BM 1992, nr 4). Ważna jest też wiara w siebie, wyczucie i umiejętność radzenia sobie ze stresem (BM 1992, nr 4). „Businessman Magazine" lansuje także wizerunek i styl życia nowoczesnego menedżera, a więc podróże zagraniczne, eleganckie stroje, sztukę, nowoczesne urządzenia, przede wszystkim komputery. Pisze się także o wyposażeniu gabinetu, architekturze biura, samochodach, nawet o zegarkach.

„Wprost" zamieszcza artykuły o znanych zachodnich menedżerach, np. o Steve Wozniaku (1993, nr 23), Billu Gatesie (1993, nr 6). Artykuły utrzymane są w konwencji pozytywnej, a nawet pochwalnej, pojawia się też kluczowe hasło sukcesu (1993, nr 6). Zdarzają się również artykuły o polskich menedżerach. W artykule pod tytułem *Szukamy polskiego Lee Iacocci — Firmy na odwyku* (1994, nr 1) autor cytuje szereg etykietujących stwierdzeń konsultantów, „lekarzy" firm. „W firmach jest jak w życiu, błędy popełnia się od poczęcia" — stwierdza się we wstępie. W polskich

przedsiębiorstwach sytuacja jest zła, bowiem „lwia część dzisiejszej kadry kierowniczej, wywodzącej się z reguły z sektora państwowego, nie jest przygotowana do «leczenia» firm: *poziom inteligencji 49% szefów polskich firm jest niższy od przeciętnego*" [emfaza oryginalna].

Duża część polskich kierowników ma kłopoty z niezbędnymi dla menedżera atrybutami: szybkim podejmowaniem decyzji, łatwym znoszeniem sytuacji stresogennych. Kierownicy nie mają odpowiedniego wykształcenia, większość spośród nich może się pochwalić tylko dyplomem studiów wieczorowych (...). Tymczasem polska gospodarka jak powietrza potrzebuje naśladowców Lee Iacocci... (tamże).

Genus[11] menedżera

Wizerunek menedżera jest silnie zmaskulinizowany. W „Businessman Magazine" przeważają prezentacje menedżerów-mężczyzn, z rzadka pojawiają się wzorce kobiece, a jeśli, to zazwyczaj w jakiejś branży uważanej za „kobiecą" (np. pismo poświęcone wyposażeniu wnętrz, BM 1992, nr 4; galeria sztuki, BM 1992, nr 5; hotelarstwo, BM 1991, nr 4). Właścicielka hotelu już we wstępie wywiadu prezentuje siebie jako panią domu, ponieważ hotel to też dom, tylko duży (tamże). Ta sama osoba tłumaczy później, że nienawidziła branży, z której startowała do obecnej pozycji (kamieniarstwo), gdyż nie lubi kląć, krzyczeć, być babo-chłopem. O teraźniejszości mówi, że jest szczęśliwa, ponieważ jest zdrowa, ma dobrego męża i będzie matką. Swoje zasługi i wyniki w pracy przedstawia jako mniej istotne. Inna kobieta-menedżer mówi o sobie: „Nie jesteśmy babo-zwierzami. Tylko kobieta szczęśliwa, zadowolona z życia, spokojna o dom, może znaleźć czas na to, żeby zrobić coś więcej" (BM 1992, nr 1). Dziennikarka charakteryzująca jej sylwetkę dodaje, że soroptymistki, organizacja, do której należy prezentowana kobieta-menedżer, zdecydowanie odżegnują się od idei emancypacyjnych, od nieszczęśliwych, walczących nie wiadomo o co „babusów".

Ta sama bohaterka, o której artykuł jest zdominowany wątkami genus, uważa, że płeć nie ma (...) najmniejszego znaczenia,

współpraca z mężczyznami układa się jej świetnie i chce być traktowana jak partner.

Menedżerom-kobietom zadaje się często pytania o ich sytuację rodzinną, podkreśla się pierwszeństwo roli kobiecej nad ich rolą profesjonalną. Znana kobieta-dyrektor opisywana jest „może przede wszystkim — [jako] szczęśliwa pani domu, matka trójki dzieci i babcia dwojga wnucząt" (BM 1992, nr 1). Pojawiają się problemy dzielenia czasu między pracę i rodzinę, ta sama osoba nieraz myśli, że wyrządza krzywdę rodzinie. Dziennikarze kierują do nich szczególne pytania-stwierdzenia (których nigdy nie zadaliby menedżerowi-mężczyźnie), np. „Uważam, że kobieta, która samodzielnie prowadzi budowę, remont itd., musi to przypłacić zdrowiem" (BM 1991, nr 4). Zdarzają się wyjątki, gdy kobieta-menedżer prezentowana jest przede wszystkim w swojej roli profesjonalnej, jednak należą one do rzadkości (BM 1992, nr 4; BM 1992, nr 6). W odniesieniu do mężczyzn akcenty rozłożone są zupełnie inaczej. Ich sytuacja rodzinna nie jest w ogóle ważna, co najwyżej pojawia się jako temat całkiem uboczny, tak jak w artykule o dyrektorze Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego (BM 1992, nr 2): „*Na zakończenie proszę powiedzieć coś bliższego o sobie*. Mam 39 lat, żonę i dwoje dzieci...".

W reklamach dominują tradycyjne role społeczne związane z genus — mężczyzna-biznesmen odbiera materiały od atrakcyjnej kobiety-sekretarki (BM 1992, nr 6). Podobnie, na zdjęciach ilustrujących teksty np. młoda kobieta, eksponująca zgrabne nogi, rozmawia przez telefon, a stojący mężczyzna protekcjonalnie obejmuje ją ramieniem (BM 1993, nr 7). Na jednym ze zdjęć (BM 1993, nr 6) przedstawiona jest rozebrana do bielizny kobieta, zapewne sekretarka, siedząca na kolanach rozmawiającego przez telefon mężczyzny i zapisująca coś w notesie. Zdjęcie to zamieszczono pod nagłówkiem *Polityka personalna*. Zdarzają się jednak wyjątki. Jeden z artykułów (BM 1993, nr 8) ilustrowany jest zdjęciem przedstawiającym kobietę aktywnie uczestniczącą w dyskusji (zapewne fachowej) ze swoimi kolegami.

Reklamy w większości adresowane są do mężczyzn i zachęcają do kupna „męskich" produktów, takich jak samochody, telefony

komórkowe, męskie stroje. Na reklamach mężczyźni „użytkują" produkt, kobiety zaś stanowią element dekoracyjny lub wcale nie występują. Reklama ubezpieczeń przedstawia mężczyznę ze znawstwem tłumaczącego coś uśmiechającej się nieśmiało młodej kobiecie (BM 1993, nr 8); mężczyzna symbolizuje tu kompetencję, spolegliwość, powagę, a kobieta infantylnego klienta, którym należy się zaopiekować.

Lansowany jest styl życia nowoczesnego menedżera. Oddaje się on tradycyjnie męskim rozrywkom, takim jak np. poker, wędkarstwo, golf. Zdjęcia towarzyszące tym tekstom przedstawiają wyłącznie lub przede wszystkim mężczyzn. Jeden z artykułów zatytułowany jest nawet *Męska przyjemność* (BM 1993, nr 8; artykuł o wędkarstwie). Prezentuje się broń, jej rodzaje i sposób korzystania z niej, półpancerze, samochody, trunki. Artykuł o burgundach (BM 1993, nr 8) ilustrowany jest np. zdjęciem chłopca niosącego tacę z piwem, ubranego w strój kelnerski, oraz zdjęciem dojrzałego mężczyzny, ze znawstwem i widoczną przyjemnością oceniającego bukiet wina na podstawie zapachu korka. Dominuje moda męska, i to zarówno w artykułach na temat mody, jak i w reklamach. I tak, w artykule *Perfumy dla businessmana* (BM 1992, nr 4) mówi się tylko o perfumach męskich. Okładki badanych roczników pokazują niemal wyłącznie portrety mężczyzn (zdjęcia, na ogół duże zbliżenie twarzy), z jednym wyjątkiem (kobieta-menedżer, a jednocześnie były polityk).

Transfer tożsamości — skąd dokąd?

Czarniawska-Joerges (1994b) porównuje dwa sektory szwedzkiej gospodarki do dwóch sióstr: pięknej Patrycji (sektor prywatny) i brzydkiej Ofelii (sektor publiczny). Brzydka siostra uważana była kiedyś za piękną i sympatyczną, stawiano ją za wzór mniej udanej Patrycji. Nagle jednak okazało się, że jest otyła (kiedyś mówiło się, że jest zdrowa), źle ubrana (dawniej jej strój uważany był za wygodny) i nie dba o swój wygląd (kiedyś rozsądne dziewczyny nie używały makijażu, wystarczało im mydło). Za to

jej siostra, Patrycja, zyskała wielbicieli; okazało się, że jest modna, piękna i Ofelia powinna ją naśladować, jeśli chce mieć jakichkolwiek przyjaciół. Aby poradzić sobie ze swoim kryzysem tożsamości, Ofelia zdecydowała się zasięgnąć rady lekarza (konsultanta).

Podobną opowieść można ułożyć o polskich przedsiębiorstwach. Mamy więc uczniów wzorowych, przedsiębiorstwa typu Lwy Rynku, i nieuków, Imperia. Wzorowi uczniowie kiedyś przezywani byli kujonami i relegowani ze szkoły, której głównym celem było wtedy rozwijanie tężyzny fizycznej u młodzieży. Najlepiej dawali sobie radę obecni nieukowie, których wtedy tak nie nazywano, lecz określano mianem dzieci silnie fizycznie rozwiniętych. Rzeczywiście, obecni nieukowie doskonale radzą sobie na boisku, świetnie biegają i mieliby zapewne oceny celujące z wychowania fizycznego, gdyby ten przedmiot nadal istniał. W dawnej szkole był to najważniejszy przedmiot. Jeśli uczeń miał dobrą z niego ocenę, to nauczyciele naciągali resztę stopni i uczeń otrzymywał świadectwo z paskiem.

Obecnie przedmiot ten zlikwidowano i nagle okazało się, że dawni wybijający się uczniowie są niedouczeni, a co gorsza, nieinteligentni. Za wzór stawia się im grzecznych wzorowych uczniów, ale jeszcze częściej — amerykańskich studentów. Nauczyciele podczas godzin wychowawczych opowiadają o osiągnięciach, niezwykłej inteligencji i urodzie amerykańskich studentów, stawiając ich za (niedościgły) wzór całej klasie, a jednocześnie po to, by pokazać przepaść, jaka dzieli klasowych nieuków od ideału.

Ciekawe jest jednak to, że gdy uczniowie próbują swoich sił w ogólnopolskich olimpiadach „naukowo-sprawnościowych", które naprawdę przesądzają o ich przetrwaniu w szkole, to nie wzorowi uczniowie radzą sobie najlepiej. Zdarza się nawet, że odpadają na wstępie i zgodnie z nowymi regułami zostają skreśleni z listy uczniów. Dzieje się to jednak po cichu, bez rozgłosu, co najwyżej któryś z nich protestuje przeciwko „antyuczniowskiej polityce resortu oświaty". Nieuki radzą sobie bardzo źle, czasem także im zdarza się skreślenie, jednak najczęściej stosując argument siły fizycznej („jeśli nas nie przepuścicie, to spuścimy wam

lanie") bądź krzepy („jeśli nas nie przepuścicie, to kto będzie reprezentował kraj w zawodach w tenisa stołowego?"), przepuszczani są z etapu do etapu. Najlepiej radzą sobie uczniowie średni, trochę „kujący", trochę uprawiający sport. To oni, po cichu, zajmują wszystkie miejsca na podium. Nauczyciele jednak nie wspominają o tym, nie nazywają też ich osiągnięć sukcesem — to słowo zarezerwowane jest dla wzorowych uczniów, możliwie wiernie naśladujących amerykańskich studentów.

Autor biografii

W studium Czarniawskiej-Joerges (1994b) autorem biografii organizacji sektora publicznego był sektor prywatny. Z moich badań wynika, że autorem biografii polskich przedsiębiorstw państwowych są anonimowi pisarze (*ghostwriters*): dziennikarze i konsultanci. W biografii polskich przedsiębiorstw zagraniczne przedsiębiorstwa są standardem, wzorcem i ideałem, z którym porównuje się inne firmy i do którego należy dążyć. Niektóre polskie firmy, głównie prywatne, ale także sprywatyzowane lub restrukturyzowane, zbliżają się do tego (niedoścignego) ideału. Wizerunek polskiej firmy wykorzystywany jest w celu urealnienia ideału. To tak jakby nauczyciel, wskazując na wzorowego ucznia, mówił do najsłabszych w klasie: „Patrzcie, to jest możliwe — oto dowód". Wersja tożsamości lansowanej jest silnie wypreparowana — akcentuje się wszystkie te cechy, które tutaj określiłam jako typowe dla Lwów Rynku, przedsiębiorstw opartych wyłącznie na ekonomicznym trybie legitymizacji. Wszelkie aspekty polityczne tożsamości są starannie odsiewane i pomijane milczeniem. Dotyczy to głównie firm zagranicznych, ale także polskich wzorców, nawet tych, o których skądinąd dobrze wiemy, że prowadzą umiejętną grę polityczną.

Warto też wspomnieć o języku. Po 1989 r. język polski wzbogacił się (choć jeszcze nie wszyscy lingwiści to akceptują) o cały szereg słów obcych lub obcego pochodzenia, co w szczególności dotyczy naszej dziedziny. Obok „zarządzania" pojawiło się słowo management lub menedżment, słowo kierownik zostało niemal

całkowicie wyparte przez określenie menedżer; mówimy także coraz częściej o businessie lub biznesie, businessmanach lub biznesmenach, konsultantach (zamiast doradców), asystentkach/asystentach (zamiast sekretarek/sekretarzy) itd. Pojęcia angielskiego pochodzenia, używane niegdyś jedynie przez (niektórych) teoretyków-ekonomistów, takie jak marketing, strategia, restrukturyzacja czy prywatyzacja, wchodzą do powszechnego użytku. Zjawisko to jest szczególnie interesujące ze względu na normatywny i wartościujący charakter obcojęzycznych określeń. Nowocześnie jest być menedżerem, kierownik jest staroświecki. Praca na stanowisku asystentki jest bardziej prestiżowa niż na stanowisku sekretarki, mimo że w praktyce oznacza na ogół dokładnie to samo[12]. Przenikanie (i stopniowa asymilacja) anglojęzycznych pojęć i słów do języka polskiego zarządzania, w tym wartościującym trybie, unaocznia proces transferu tożsamości chyba szczególnie dobitnie — opowieść o amerykańskich studentach snuta jest chętniej w języku oryginału.

Etykiety i metafory

Etykiety mówią o tym, „jak jest", metafory wskazują, „jak może być" (Czarniawska-Joerges, 1988a). Za pomocą etykietowania charakteryzuje się tożsamość, która ma być zmieniona. Metafory pomagają zaakceptować nową tożsamość.

Etykietowanie przedsiębiorstw przez badane pisma spełnia taką właśnie rolę diagnostyczną. Wskazuje się na to, co jest złe, co trzeba zmienić. Przedsiębiorstwa minionej epoki mają zatem: niewłaściwe systemy motywacji, przerosty (np. zatrudnienia), zbyt wysokie koszty, złą organizację, bezsensowne ceny, bałagan w księgowości, a ponadto są zadłużone i są molochami. Etykiety te, które nazwę tu *diagnostycznymi*, nie są jedynym rodzajem etykiet, jakie przykleja się tym przedsiębiorstwom. Są one ponadto odmalowywane, niekiedy bardzo plastycznie, w czarnych kolorach, wyraźnie piętnująco, a zarazem już nie w kategoriach symptomów chorobowych, ale wyraźnie w kategoriach osobistych właściwości. Przedsiębiorstwa są zatem: anachroniczne, archaicz-

ne, mają niski standard architektoniczny, koncentrują się na rozgrywkach politycznych, jest w nich brudno, panuje zaduch, a ponadto ginąc powodują tragedie całych miast, nawet „zza grobu" straszą swoją immanentną, esencjonalną niepoprawnością. Aby wyjaśnić ten rodzaj etykiet, należy wpierw zastanowić się nad promowanymi metaforami.

Lansowane w ramach tekstów konsultingowych metafory (abstrakcyjne czy teoretyczne modele, koncepcje) są w zasadzie identyczne z przedstawianymi i eksponowanymi cechami zagranicznych firm. Mimo złudzenia realności, konkretności (wymienianie z nazwy rzeczywiście istniejącej firmy, cytowanie menedżerów) prezentacje tych firm pełnią bowiem tę samą rolę — proponowania nowych metafor jako przykładowych „właściwych" tożsamości przedsiębiorstw. Szczególnie często pojawia się kategoria sukcesu (w domyśle — ekonomicznego), mająca niejako sama przez się motywować do podjęcia prób takiej zmiany. Sukces jest silnie wartościujący we wszystkich prasowych tekstach — dobrze gdy jest, źle jeśli go nie ma. Wraz z tą kategorią pojawiają się zawsze mniej lub bardziej szczegółowe, normatywne (często w ukryty sposób) charakterystyki zachowań, działań i postaw, które mają zaklasyfikować przedsiębiorstwo jako takie, które zasługuje sobie na sukces. Te charakterystyki to właśnie przekazywana nowa tożsamość przedsiębiorstwa. Etykietowanie złych przedsiębiorstw, czyli charakterystyka niepożądanej (starej) tożsamości, jest najczęściej dokonywane w celu stworzenia kontrastowego tła dla nowej, wykazania, dlaczego zmiana jest konieczna. „Marchewką" obiecaną tym, którzy się jej podejmą, jest zatem wspomniany sukces, przydzielany niczym medal za właściwą tożsamość, „kijem" zaś silnie negatywnie wartościowany wizerunek tła, tożsamości, z którą nikt nie powinien chcieć się identyfikować (etykiety kontrastowe).

Zdarza się, że rolę etykietowanych otrzymują polscy pracownicy zachodnich przedsiębiorstw. Na przykład w jednym z tekstów o amerykańskich barach szybkiej obsługi zastosowano metaforę o „wbijaniu im do głowy" wartości i norm firmy. Znów nasuwa się skojarzenie ze szkołą i stawianiem do kąta słabych

uczniów. Wiedzę należy im „wbijać do głowy", co jednak potrafi zrobić dobry nauczyciel. W tym wypadku metafora wyraża to, co na jej miejscu miałaby oddać etykieta (gdyby autor zdecydował się być bardziej dosłowny, a zarazem gotów obrazić ludzi, o których pisze): niezdyscyplinowani pracownicy, mało pojętni pracownicy itd.

Nie istniejąca tożsamość

Tożsamość Kameleona w ogóle nie pojawia się w prasie. Przedsiębiorstwa tego typu są albo ukazywane jako Imperia (i wówczas ganione), albo jako Lwy Rynku (i wtedy chwalone). O wielu dobrze radzących sobie w obecnej sytuacji firmach, funkcjonujących na podstawie podwójnego trybu legitymizacji, w ogóle nie pisze się w prasie. Moje doświadczenie jako telewidza (wprawdzie bardzo niesystematycznego) i radiosłuchacza (już bardziej regularnego) wskazuje na podobną prawidłowość w lansowaniu tożsamości przedsiębiorstwa także przez te media. Często cytowany mit o obiektywności przekazu i odzwierciedlaniu rzeczywistości przez media nie może być niczym innym jak mitem właśnie. W mojej opinii, nikt nie jest w stanie obiektywnie odzwierciedlić rzeczywistości, nawet nauka. Rola mediów jest zupełnie inna. One kreują rzeczywistość społeczną, socjalizują ludzi i lansują tożsamość zjawisk, tworów i ludzi, którzy w danym momencie odgrywają istotną rolę społeczną. Najsilniejsza władza, jaką sprawują nad nami, to jednak nie władza słowa, czyli mówienie o tym, co jest naszą rzeczywistością, ale władza przemilczenia, czyli spychanie w niebyt tego, co „nie powinno być" naszą rzeczywistością. Nauka zresztą czyni to samo, lecz na znacznie mniejszą społecznie skalę (nasze teksty nie są czytane równie powszechnie, jak gazety codzienne czy choćby pisma fachowe)[13].

Nie istnieje zatem Kameleon jako tożsamość organizacji. Co więcej, koncentracja przedsiębiorstw (jakichkolwiek) na wymiarze innym niż ekonomiczny pomijana jest w opowieści o nowej tożsamości (chyba że w charakterystyce „starej" tożsamości,

a więc do odrzucenia). Rzadko w badanym okresie zwraca się uwagę na sukcesy inne niż ekonomiczne, np. utrzymanie miejsc pracy (mimo że w innych tekstach pisze się, że bezrobocie wzrasta i jest szkodliwe społecznie).

Przykłady polskie i zachodnie — czego chcielibyśmy się z nich dowiedzieć?

Interesujące są różnice w prezentacji przykładów polskich i zachodnich. Przykłady zachodnie są prezentowane tak, jak polskie przykłady typu „tło": jednostronnie i z prostym morałem. Zachodnią receptą na sukces jest sukces; definicja sukcesu staje się jednocześnie receptą. Podobnie, polskie przedsiębiorstwa z „tła" są porażką, bo są takie, a nie inne; stereotypowa definicja dawnego polskiego przedsiębiorstwa jest definicją porażki. Inne pozytywne przykłady polskie to te, gdzie występuje wiele etykiet diagnostycznych. Można je nazwać problemowymi — opowiadają, jak przezwyciężą się problemy.

To, czego wydaje się brakować, to problemowych prezentacji przedsiębiorstw zachodnich, a więc opowieści o tym, jak znalazły się w opałach i jak się z nich wydostały. To ułatwiłoby ich identyfikację, a także ukazało pewien proces, stawanie się, a nie stan już osiągnięty.

W teorii organizacji, a zwłaszcza organizacyjnego uczenia się, pojawiła się nowa specjalizacja, tzw. organizacji ryzykownych (głównie elektrownie atomowe, ale także organizacja lotów, por. np. Weick, 1987). Przez wiele lat uważano, że kwestia bezpiecznego i efektywnego funkcjonowania ryzykownych organizacji jest wyłącznie pochodną doskonałości systemu technicznego (podobnie jak wielu polskich praktyków i teoretyków zarządzania nadal zdaje się wierzyć w doskonałe struktury organizacyjne, które wyeliminowałyby wszelkie problemy). Obecnie, w związku z wieloma tragicznymi wypadkami, zwrócono uwagę na *procesy* organizowania i zarządzania. Okazuje się, że najefektywniejszym sposobem uczenia się jest wymiana doświadczeń w postaci opowieści o tzw. prawie-porażkach (*near-misses*), to znaczy o sytuacjach na

krawędzi katastrofy. W gruncie rzeczy łatwo to zrozumieć. Bardzo trudno ustalić, co jest główną przyczyną sprawnego funkcjonowania organizacji (receptą na sukces jest sukces). Z kolei katastrofy wywierają piorunujące skutki emocjonalne, ludzie boją się i unikają odpowiedzialności. Chłodna analiza to domena obserwatorów, ale nie aktorów, którzy bezpośrednio angażują się także emocjonalnie. Opowiadania o „prawie-porażkach" (*near-miss stories*) mają tę zaletę, że wykraczają poza gładką powierzchnię opowieści o dobrym funkcjonowaniu i ujawniają ukryty pod nią mechanizm, ale równocześnie nie idą tak daleko, aby ten mechanizm zniszczyć.

Posługując się terminami metaforycznymi można mówić o trzech sposobach poznawania funkcjonowania mechanizmu społecznego: przez podziwianie (z zewnątrz) jego sprawnego działania i zgadywanie, co się kryje wewnątrz skrzynki; przez jej rozbicie; przez otwarcie, żeby zobaczyć, co się zacięło[14]. Wydaje się, że aby naprawdę osiągnąć cel dydaktyczny — nauczenie słabych uczniów, jak mają poprawić swoje wyniki — konieczne są opowieści tego właśnie rodzaju, i to zarówno o polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach. Wówczas transfer tożsamości byłby bardziej skuteczny, nawet w obecnej postaci „wartości danych" (a więc w trybie normatywnym, zorientowanym na zmianę i przedstawianie rzeczywistości nie aktualnej, ale „takiej, jaka być powinna", w oparciu o aktualnie zdefiniowaną racjonalność przyszłości).

Symbolizm menedżerski

Nowa rola menedżera, lansowana głównie na łamach „Businessman Magazine", jest równie jednostronna, jak lansowana tożsamość przedsiębiorstwa. W kategoriach przyjętej tu typologii można stwierdzić, że prasowy menedżer jest Metojkiem, zorientowanym wyłącznie i ostentacyjnie ekonomicznie, a ponadto personifikacją amerykańskiego mitu. Ciężka praca, trudny start życiowy, intuicja i szczęście są jednymi z głównych atrybutów nowej roli. Ze starych scenariuszy do nowego menedżera pasuje w pew-

nym stopniu rola Aktywisty. Podobnie jak Aktywista, nowy menedżer „walczy", jest „przekonany", „ciężko pracuje", a ponadto nie jest cyniczny. Niekiedy posiada fachowe wykształcenie, ale czasem jest *self-made*, doszedł do obecnej pozycji wyłącznie dzięki doświadczeniu. Nie jest jednak skromny ani prostolinijny — ubiera się drogo, lubi luksusowe samochody, używa ekskluzywnych perfum. W swoich upodobaniach przypomina bardziej Dygnitarza i, podobnie jak on, „zasłużył sobie na to wszystko". Od swoich poprzedników różni się jednak całkowitym brakiem zainteresowania polityką. Nie można zatem poważnie mówić o istotnej kontynuacji któregokolwiek ze scenariuszy komunistycznych poprzez lansowany obecnie wizerunek. Jest to raczej wizerunek mający symbolizować nieciągłość, zmianę. Wizerunek, który w możliwie atrakcyjny i sugestywny sposób ma uczyć, czego oczekuje się po menedżerach nowej epoki. Warto zwrócić uwagę na relatywną spójność lansowanego obrazu. Podobnie jak w przypadku charakteryzowanych wcześniej scenariuszy roli społecznej komunistycznego kierownika, możliwość wyboru scenariusza jest ograniczona. W danym czasie obowiązuje jeden dominujący scenariusz, wybór jednostki dokonywany jest w kategoriach „czarne—białe" (jeśli wybierze się niewłaściwie, można narazić się na rozmaite sankcje, np. brak społecznej akceptacji).

W badanych pismach dominuje zdecydowanie męski stereotyp roli menedżera. Jednak od niedawna w środkach masowego przekazu (głównie w pismach „kobiecych", ale także w prasie fachowej) lansowany jest wizerunek tzw. *business woman*, kobiecego wcielenia biznesmena i menedżera. Dziennik „Rzeczpospolita" prowadzi np. stałą rubrykę „Kobieta interesu", poświęcił także jeden z comiesięcznych ilustrowanych magazynów („Rzeczpospolita Magazyn" 1993, nr 3) kobietom w zarządzaniu. Retoryka tych tekstów oparta jest na popularnym ostatnio na Zachodzie trendzie *feminine-in-management*. Ta pozornie przyjazna wobec kobiet retoryka jest w gruncie rzeczy zwodnicza, ukrywa istotne dla kobiet problemy pod atrakcyjnymi wizerunkami „kobiecości" w zarządzaniu (Calas i Smircich, 1989). Trend *feminine-in-management* polega na eksponowaniu tego, co kobiece, i podkreślaniu,

jak ważna jest w zarządzaniu zdefiniowana na wpół tradycyjnie, a na wpół nowocześnie kobiecość (łagodna, opiekuńcza, elegancka i dynamiczna kobieta-menedżer). Twierdzi się, że do „kobiecego" stylu zarządzania należy przyszłość. Czyni się tak głównie na użytek kobiet, które pragnie się zachęcić do ubiegania się o stanowiska menedżerskie na poziomie lokalnym. Na najwyższym poziomie stanowiska menedżerskie nie wymagają już kobiecego stylu zarządzania i pozostawia się je dla „prawdziwych" wielkich graczy, tj. dla mężczyzn. Istnieje prawdopodobieństwo feminizacji i jednocześnie obniżenia statusu społecznego menedżera lokalnego (podobnie jak stało się np. z pracą biurową), czego zapowiedzią jest m.in. trend *feminine-in-management* (Calas i Smircich, tamże). Wizerunek i język *feminine-in-management* staje się prawomocną alternatywą dla kobiet-menedżerów, które nie chcą zaakceptować ani tradycyjnej roli, ani maskulinizacji, tj. utożsamiania się z bardzo męskim wizerunkiem menedżera, obowiązującym w naszym kraju. Oferuje im zatem możliwą do przyjęcia rolę społeczną, w coraz większym stopniu rozpoznawalną (dzięki środkom masowego przekazu) i w zasadzie akceptowalną (gdyż akcentującą nadal bardzo tradycyjne wątki, przypisywane społecznie kobietom cechy).

W moim odczuciu, jest jednak mało prawdopodobne, by rozpowszechnienie się tej roli mogło doprowadzić do prawdziwej poprawy sytuacji kobiet, w tym kobiet-menedżerów, w dłuższym okresie. Wynika to stąd, iż możliwość indywidualnego wyboru pozostawiona kobiecie jest jeszcze mniejsza niż w przypadku mężczyzny-menedżera (por. Kostera i in., 1994). Rola „kobiecego" menedżera nie poszerza jej w żaden istotny sposób, służy jedynie jako tarcza przed krytycznym osądem społecznym. Bazowanie na eksponowaniu wątków tradycyjnie usankcjonowanych otwiera spore pole do bezpośrednich ataków z pozycji tradycjonalnych. Rola ta jest „wrażliwa", gdyż uprawomocnia samą siebie poprzez argumentację i retorykę łatwo dającą się obrócić przeciwko kobietom i ich wolności wyboru.

Menedżerowie odpowiadają

W lutym–marcu 1994 roku przeprowadziłam badania dotyczące odbioru przez praktyków-menedżerów i kierowników różnych szczebli ich wizerunku lansowanego przez prasę. Respondenci, reprezentujący firmy polskie i zagraniczne, państwowe i prywatne, a także sektor publiczny, reagowali na ogół pozytywnie, choć sceptycznie. Wizerunek charakteryzowali jako interesujący, ale nie dla nich. Na ogół rozpoznawali ich ideologiczny charakter, a także idealistyczne przesłanie, ale nie odrzucali ich, ponieważ są „ładne". Sądzę, że nie rozmijam się zanadto z intencjami moich respondentów, jeśli określę ich postawę jako pragmatyczno-użytkową wobec nowej tożsamości. Jest ona podobna do postawy niezbyt zamożnych widzów przyglądających się rewii mody. Jedna z respondentek sama zasugerowała tę metaforę, pisząc, że artykuły w „Businessman Magazine" są jak rewia paryskiej mody dla polskiego widza — coś z tego się wykorzysta szyjąc sobie samemu nowy strój, jednak na pewno niczego się nie kupi.

Stosunkowo często respondenci streszczali artykuł, opatrując go niekiedy lakoniczną opinią (np. artykuł podobał mi się, warto przeczytać). Jak sądzę, kierownicy ci nie czuli się gotowi, by wypowiedzieć własne zdanie — taka ucieczka od reakcji jest bardzo interesująca, gdyż świadczy o niepewnym ich stosunku do przekazywanej tożsamości.

Rewia paryskiej mody i polscy widzowie

Respondenci byli sceptyczni co do dostępności opisywanych rozwiązań. Jedna z respondentek pisze: „Wszak w tamtych latach 2 tysiące dolarów stanowiły ogromną sumę. Nic to — pomyślałam. Zakładam, że pani Anna miała większe niż inni możliwości uzyskania pożyczki i mogła zainwestować w swoją firmę". Respondentka nie wierzy, że zdobycie tej sumy w „zwykły" sposób jest możliwe, jak sugeruje artykuł (a więc działania *stricte* ekonomiczne). Właścicielka musiała mieć większe możliwości niż inni.

Wynikające z układów (politycznych), podpowiada inny respondent, oceniając inny artykuł, także poświęcony karierze polskiego przedsiębiorcy, któremu udało się uzyskać kredyt. Przeciętny Polak nie może uwierzyć, że sam będzie człowiekiem biznesu, pisze kolejny respondent, gdyż jego sytuacja materialna jest zła i stale się pogarsza, wzorce opisane w artykule są z „innego świata", niedostępnego zwykłemu, początkującemu przedsiębiorcy. Inny menedżer krytykuje jeden z artykułów, poświęcony zakupom impulsywnym, jako oparty na realiach zachodnich, nie polskich, gdzie „w obecnej sytuacji finansowej większości polskich gospodarstw domowych, dokonywane zakupy są na ogół dokładnie kalkulowane i trudno w tej sytuacji mówić o impulsywnym kupowaniu czy też podejmowaniu decyzji kupna w sklepie. Z całą pewnością do naszych warunków nie można odnieść wyników badań przeprowadzonych w USA...".

Respondenci wątpią także w realność lansowanych modeli, gdzie działalność gospodarcza prowadzona jest w sposób planowy, przemyślany. Ich zdaniem, często jest to raczej sprawa przypadku, a nie wynik przemyślanej decyzji inwestycyjnej. Inny respondent pisze, iż autorzy udzielają bardzo wielu mądrych wskazówek, bez podania sposobu ich realizacji. Wskazówki te okazują się być abstrakcyjne, nie korespondujące z rzeczywistością.

Wielu menedżerów przyjmuje wizerunek i włącza się do krytyki „tła". Najczęściej aprobowane są ogólne metafory. Niekiedy też menedżerowie sami krytykują teksty w stylu „etykiet tła". Jeden z menedżerów zdaje się wierzyć w planowość rozwoju firmy charakteryzowanej w jednym z artykułów, szczegółowo opisując go i bardzo pozytywnie oceniając jego racjonalność: „Wydaje mi się, że najistotniejszym jednak, pozytywnym aspektem, jaki przedstawiono w artykule, jest bardzo staranne, profesjonalne przygotowanie się firmy do podjęcia działalności, w oparciu o rzetelną analizę ekonomiczną i «chłodną kalkulację»". Mimo to autor kończy swoją wypowiedź w tonie krytycznym — w artykule zabrakło wzmianki o przyjętym modelu zarządzania strategicznego firmą. Taki racjonalizm przewija się przez wiele wypowiedzi, aczkolwiek wnioski bywają różne. Jedni piszą, iż lansowany

wizerunek jest „nie dość racjonalny", inni — że polska praktyka jest nieracjonalna, a nowa tożsamość, owszem.

Jeden z respondentów krytykuje np. państwowe firmy, które nie dokształcają swoich pracowników. W mieszkaniach magistrów i inżynierów na półkach stoją najczęściej kryształy — rzadko książki, a i to często z serii *Harlequin*. Między firmami polskimi i zachodnimi istnieje olbrzymia różnica kultur. By ją zlikwidować, trzeba będzie bardzo dużo pracy i prawdopodobnie sporo czasu. Należy uwolnić się od dotychczasowych nawyków i sposobu myślenia, pisze inny menedżer.

Kolejny respondent bardzo entuzjastycznie opisuje system motywacji lansowany w jednym z artykułów, wyrażając opinię, że wdrożenie go jest możliwe, gdyż w dużej mierze zależy to od ludzi („sądzę, że tyle jest w stanie zrobić każdy kierownik dla swoich podwładnych"). Negatywnie ocenia systemy motywacyjne występujące w typowych firmach państwowych, gdyż premie rozdzielane po równo zniechęcają, zamiast zachęcać, do efektywnej pracy. Taki uniformistyczny stosunek do pracowników zależy od wielu czynników, między innymi od dobrej woli kierowników. Inny menedżer pozytywnie ocenia opisywany model, zaznaczając, że sam stosuje go w praktyce z dobrym skutkiem.

Wielu respondentów negatywnie reagowało na nadmierne popularyzowanie zagranicznych modeli. Nie spotkałam się z przejawami ksenofobii gospodarczej, lecz raczej z odruchami zniecierpliwienia. „Nie w pełni przekonują mnie argumenty Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, że trzeba było sprzedać najlepsze zakłady międzynarodowym gigantom". Autor tej wypowiedzi wyjaśnia, że popiera napływ zagranicznego kapitału, ale nie w proporcjach uniemożliwiających jakąkolwiek lokalną samorządność firm. Inny respondent pisze, że znany sportowiec, który prowadzi w Polsce przedstawicielstwo zagranicznej firmy, powinien raczej zająć się promocją rodzimego przemysłu, nie tylko deklaratywnie. Produkty zagranicznej firmy są jednak, zdaniem respondenta, rzeczywiście lepsze od rodzimych. Pewien menedżer jest zniecierpliwiony ciągłym odwoływaniem się do przykładu Japonii. Jego zdaniem, odpowiedzialni za to są politycy i media, którzy „nie

zdają sobie sprawy z rzeczywistej sytuacji Polski i kraju Kwitnącej Wiśni, z olbrzymich różnic, a właściwie przepaści, oddzielającej te kraje". Tego samego respondenta oburza naiwność myślenia lansujących modele: „Kto, będąc przy zdrowych zmysłach i zdając sobie sprawę z naszych możliwości, może (...) przypuszczać, że zmiana np. organizacji pracy spowoduje gwałtowną rewolucję w podejściu do stanowiska pracy, wywoła reakcje przewartościowania, a właściwie powstania zupełnie nowego systemu wartości".

Inny respondent pisze: „Ciąg własna praca—refleksje—inwestycje—pracownicy—fabryka—bogate plany rozwoju to dobrze znany schemat, którego mogliby się zapewne uczyć od nas Amerykanie, gdyby nie fakt, że to ich przedsiębiorcy zajęli miejsce w podręcznikach zarządzania".

Kobieta-menedżer pisze, że denerwuje ją przekonanie zagranicznego koncernu o pewności sukcesu, nieuzasadniony, jej zdaniem, optymizm. W końcu to przecież polski klient zadecyduje o sukcesie rynkowym firmy. Jeden z respondentów ocenia, że proponowany model (marketingowy) jest ciekawy i pożyteczny, ale ubolewa, że nie został dostosowany do polskich warunków, przez co nie jest możliwe wykorzystanie go w praktyce.

Wielu respondentów nie bierze sobie też do serca etykiet tła i jednostronnej krytyki. Jeden z nich pisze: „Polskie wyroby kojarzyły się z «idealnie złym proszkiem do prania», ale czy [polskie] proszki były faktycznie złej jakości? Jeśli fabryki państwowe nie wydatkowały na marketing, jeżeli opakowania nie były atrakcyjne, jeżeli brakowało sugestywnej i przemyślanej reklamy, to czy mogło być inaczej?".

Inny menedżer reaguje podobnie, jeśli chodzi o diagnozę — wprawdzie realia są odmienne od zachodnich, ale przewartościowanie nie jest niemożliwe. Mimo uwarunkowań kulturowych i historycznych, powinniśmy dążyć do zmiany. Brak nam wiedzy menedżerskiej, ale także czegoś ponad zwykłe zasady ekonomiczne — przestrzegania kultury pracy. Wszak Polacy za granicą potrafią dobrze pracować, konkluduje autor tej wypowiedzi. Menedżerowie postulują, aby częściej odwoływać się do polskich warunków, do sytuacji w naszym kraju. Nie zgłaszają jednak tych

zastrzeżeń pod adresem dziennikarzy/autorów artykułów, lecz pod adresem rządu bądź anonimowo (co ja nazywam „wzywaniem na pomoc sił wyższych"). Gdyby rząd i siły wyższe tylko umożliwiły takie działania, nasze firmy mogłyby skutecznie bronić się przed konkurencją zachodnią, wskaźniki zyskowności i jakości wyglądałyby inaczej itd. Menedżer, odwołujący się do rządu, kończy swą wypowiedź w sposób następujący: „Rowerzysta chcąc odnieść sukces musi posługiwać się wyjątkową wiedzą i sprytem poruszając się po bezdrożach... Wyścig może zakończyć się sukcesem, ale to będzie sukces rowerzysty, a nie rządu". Znów przyzywana jest polityka, tym razem jako siła zbyt mało przyczyniająca się do sukcesu przedsiębiorstw.

Respondenci są często wrażliwi na wątki społeczne, na ogół pomijane w analizowanych przez nich artykułach. Jedna z respondentek pisze, że działalność firmy przedstawionej w jednym z artykułów nie może mieć na celu korzyści zwykłego człowieka, gdyż przeciętny Kowalski bądź Kowalska nie mogą sobie pozwolić na tak kosztowne usługi (prywatna klinika stomatologiczna). Inna respondentka krytykuje artykuł o szkołach zarządzania, w którym przedstawiony jest cennik kształcenia za granicą. Może on być stresujący dla czytelnika, którego na takie kształcenie, po prostu, nie stać.

Inny respondent interesuje się tworzeniem miejsc pracy, w nawiązaniu do omawianego przez siebie artykułu, który o tym nic nie mówi. Wątek bezrobocia pojawia się zresztą w wielu wypowiedziach. Respondenci, niektórzy w trybie informującym, inni wyraźnie upominającym i protestującym, przypominają, że to zjawisko istnieje, np.: „Nic o tym się nie wspomina, a jednak do polskich obecnych realiów należy obraz narastającego bezrobocia, sięgającego w niektórych regionach 30%".

Jeden z respondentów dość krytycznie ocenia protekcjonalne podejście do kultury, zawarte w pewnym artykule. Owszem, kulturę należy popierać, lecz nie na zasadzie „zbierania na tacę". Nie należy zdawać się na dobrą wolę przedsiębiorców. Środki masowego przekazu powinny, jak sądzi autor wypowiedzi, wywierać wpływ na polityków.

Jakiś student zareagował krytycznie na protekcjonalny ton wobec pracowników, jaki występuje w ocenianym przez niego artykule: „Uzależnienie powodzenia organizacji od poświęcenia się ludzi w niej uczestniczących na rzecz celów tej organizacji jest daleko idącym uproszczeniem, przede wszystkim wygodnym dla kierowników organizacji. Z pewnością konieczna jest harmonia celów, do których dążą członkowie organizacji, z jej celami, ale niekoniecznie oznacza to, że cel zespołowy jest ważniejszy od indywidualnych". Autor komentarza zaznacza, że powinno się raczej mówić o dwustronnym dostosowaniu niż propagować traktowanie pracowników jak jednostki niedojrzałe (jak dzieci).

Moi respondenci krytykują także naiwny ton artykułów nie odzwierciedlających praktyki zarządzania w naszym kraju, która jest bardziej rozwinięta czy zaawansowana, niż wynika to z prasowego wizerunku. I tak, np.: „Zupełnym nieporozumieniem jest, moim zdaniem, zamieszczanie... [fragmentów] poświęconych szkółkom języków obcych i konieczności pracy z komputerem. To nie jest ten wymiar (...). Obce języki i komputer to dziś narzędzia pracy już dla dużo niższych szczebli niż kierownicze. Menedżer to nie ten, który uczy się angielskiego czy stukania w klawisze edytora tekstu, ale tego, jak angielski stosować w negocjacjach, a *Executive Edge* w podejmowaniu decyzji strategicznych".

Jeden spośród moich informatorów krytycznie odniósł się do stylu przekazu. Owszem, docenia szatę graficzną pisma, jej atrakcyjność, jednak sposób przedstawienia problemów w omawianym przez respondenta artykule, ocenianym jako typowy dla pisma, jest „pułapką stereotypów": „Ta tendencja do zaakcentowania, podkreślenia, unaocznienia, do skrótu myślowego, sama staje się uproszczeniem, banalizuje i spłyca... Sprowadza do wymiaru błyszczącego opakowania to, co może i jest bardziej wartościowe, ale co nigdy nie ma szansy wypłynąć". W swojej analizie respondent zwrócił zresztą uwagę zarówno na treść, styl pisania, jak też i na ilustracje omawianego przez siebie artykułu. Mój informator odczytał zatem przekaz na podobnej płaszczyźnie, jak ja to czynię w tym rozdziale — jako lansowaną tożsamość. Tożsamość ta jednak nie wzbudza jego aprobaty, nie identyfikuje się z nią.

Podobnie odczytali omawiane przez siebie teksty trzej inni studenci.

Respondenci-studenci elitarnego kursu MBA, często zajmujący wysokie stanowiska, często pracujący w zagranicznych przedsiębiorstwach albo też sami będący właścicielami rozwijających się przedsiębiorstw, byli, generalnie rzecz biorąc, bardziej skłonni akceptować lansowany przez prasę wizerunek niż druga grupa studentów (kurs podyplomowy, tzw. popularny). Ci drudzy, w przeważającej mierze kierownicy średniego i niższego szczebla w przedsiębiorstwach państwowych i instytucjach publicznych (wojsko, szkoły), na ogół krytycznie reagowali na wizerunek, a nawet go odrzucali. Tymczasem pierwsi niejednokrotnie krytykowali przeczytane artykuły niejako od drugiej strony, tj. wyraźnie identyfikując się ze studentami amerykańskimi (czyli z zachodnim światem biznesu). Dodawali od siebie komentarze podbudowane wiedzą czerpaną z zachodnich podręczników lub z wykładów zagranicznych profesorów. Jeden z respondentów pisze więc, że artykuł, który przeczytał, jest ważny, bo zwraca uwagę na istotne dla nowoczesnego zarządzania kwestie, jednak krytykuje lekki styl i pobieżną analizę problemu. Inny student wyraża przekonanie, że artykuł, ogólnie rzecz biorąc, ciekawy, ma pewne niedociągnięcie, jakim jest „brak odniesień dotyczących dostępnej literatury". Studentka zwraca uwagę, że rozwiązania proponowane przez autora artykułu, który omawia, są staroświeckie, nieaktualne. Respondent poprawia autora artykułu, który niewłaściwie przedstawił strategię dywersyfikacji, tłumacząc na czym ta strategia w istocie polega. Respondenci z tej grupy zwracają częściej uwagę na zdjęcia, na używany przez autorów język. O ile zdjęcia są przedmiotem ironicznych komentarzy, o tyle język oceniany bywa różnie — raz jako przystępny, innym razem naiwny lub przeładowany oryginalnym nazewnictwem.

Warto zwrócić uwagę na to, że nikt spośród moich respondentów nie dostrzegł degradującej prezentacji wizerunku kobiety-menedżera, mimo że wśród komentujących były kobiety. Lansowaną rolę menedżera analizowano w ogóle bardzo rzadko, jeśli już, to z lekka ironicznie (lubi zagraniczne trunki, ale nie zna się

na nich; podejmuje negocjacje, jednak nie potrafi wyjść poza stereotypy). Wstrzemięźliwość wypowiedzi może wynikać z braku zainteresowania tym wizerunkiem, ale sądzę raczej, że jest ona wynikiem niepewności odbioru. Zbyt małe pole indywidualnego wyboru, jakie lansowany wizerunek pozostawia kierownikom i menedżerom, powoduje poczucie niepewności, a nawet pewnego zagrożenia.

Ludzie niechętnie kwalifikują samych siebie do kategorii dychotomicznych, tj. kategorii typu „czarne—białe" (choć w stosunku do innych czynią to z upodobaniem). Poprosiłam kilku kierowników spośród moich informatorów o zaklasyfikowanie samych siebie do jednej z dwóch kategorii: „kapitalistyczny—komunistyczny", oraz „staroświecki—nowoczesny". Żaden z moich rozmówców nie wypełnił polecenia. Typowa odpowiedź brzmiała: „Powiedziałbym o sobie, że jestem kapitalistycznym szefem, ale...", „...nowoczesnym, ale...". Nikt nie potrafił zaproponować dla siebie kompletnej, własnej roli. Rozmówcy mówili do mnie „jak gazeta", tj. zwrotami, metaforami i etykietami jakby żywcem wziętymi z „Businessman Magazine" i z podręczników, które obowiązują na ich kursach. Mieszali jednak wizerunki, przypisując sobie elementy nowej lansowanej roli i starej krytykowanej, choć wartościowanych pozytywnie (np. zorientowany na sukces firmy, dbający o stronę socjalną). Gdy spytałam, czy czynią tak świadomie (tj. mieszają elementy ról), uciekali w dywagacje natury ogólnej, „modelowe", np. dotyczące strategii firmy w ogóle i jej związku z zarządzaniem personelem w szczególności[15].

Menedżerowie bez wizerunku?

Moi informatorzy bardzo różnie reagowali na lansowane wizerunki, jednak zaobserwować można pewne wspólne tendencje.

Modele-metafory i wizerunki przedsiębiorstwa, zarówno te wzorcowe, jak i etykiety tła, spotykały się z żywszymi reakcjami niż wizerunek menedżera. Być może ten ostatni odbierany był jako zbyt osobisty i wartościujący, a więc zagrażający w jakimś sensie poczuciu ontologicznego bezpieczeństwa. Łatwiej jest re-

agować na coś w miarę neutralnego niż na coś, co może osobiście dotyczyć danej osoby, co może wiązać się z aprobatą lub dezaprobatą społeczną.

W reakcjach na lansowany wizerunek pojawiają się elementy tożsamości nie istniejącego Kameleona. Wprawdzie dzieje się tak dość rzadko, jednak moi informatorzy do prasowego wizerunku tożsamości dodają zarówno sprawy społeczne, jak i polityczne (sporadycznie). Odbiór negatywnie wartościujących, właściwie piętnujących etykiet, jest na ogół negatywny, choć niektórzy respondenci identyfikowali się z wartościującymi, tj. przyłączali się do piętnującego tonu wypowiedzi.

Respondenci nie przyjmowali na ogół tożsamości w kategoriach prawdy objawionej, ale zdarzały się niejednokrotnie ucieczki od reakcji, tj. streszczenia artykułów i lakoniczne oceny. Sporo było jednak wyraźnych reakcji, ocen i komentarzy. Niewiele osób zidentyfikowało przesłanie jako transfer tożsamości, jednak często pojawiały się wypowiedzi kwestionujące praktyczną przydatność czy w ogóle realność prasowego przesłania.

Wbrew potocznej opinii o dosłownym odczytywaniu przez odbiorców przesłań środków masowego przekazu, w praktyce na ogół tak się nie dzieje. Odbiorcy oglądają przekaz, oceniają i przymierzają do swoich preferencji i swoich warunków instytucjonalnych; kierownicy przedsiębiorstw państwowych krytykują z punktu widzenia polskiej organizacji, menedżerowie zachodnich firm — z punktu widzenia zachodniej. Nie należy też zapominać o wpływie społeczności, w której uczestniczą respondenci jako studenci. Koledzy ze studiów i wykładowcy, a także obowiązująca literatura, stanowią pewien układ odniesienia przy tworzeniu tożsamości moich informatorów. Istotnie, można zauważyć pewne wspólne cechy w tekstach pisanych przez studentów każdej z grup. Daje się też zauważyć pewna tendencja do używania retoryki programu studiów, w przypadku pierwszej grupy — całkowicie polskiego i dość tradycyjnego, w przypadku drugiej — polsko-amerykańskiego.

Konkludując, polscy menedżerowie aktywnie uczestniczą w tworzeniu tożsamości swoich organizacji, a w minimalnym stopniu

także własnej. Bez tożsamości zdają się pozostawać kobiety-menedżerowie, nie posiadające własnej roli ani też nie reagujące aktywnie na to, co przekazują im środki masowego przekazu.

5.3
Organizacje a potrzeba sensu

Dusza nowożytności

Związki między religią, społeczeństwem i ekonomią były przedmiotem zainteresowania badaczy od czasu fundamentalnego dzieła Maxa Webera poświęconego kapitalizmowi i etyce protestanckiej. Poruszane były wielokrotnie m.in. problemy wpływu religii i teologii na filozofię (np. Kołakowski, 1989a, s. 166); strukturę społeczną (np. Kołakowski, 1982/1984); ekonomię (np. Boulding, 1989a; 1989b; Stein, 1989) oraz organizację społeczeństwa przemysłowego (np. Fromm, 1979/1989). Bowles (1989) sugeruje nawet, iż w nowoczesnym społeczeństwie organizacje zastępują religię[16]. Organizacje oferują uczestnikom nagrody o charakterze materialnym, a także egzystencjalnym, a nawet duchowym. Zapewniają ludziom tożsamość i realizują funkcję ontologiczną, oferując uczestnikom poczucie istnienia (Schwartz, 1987). Z symbolistycznego punktu widzenia organizacje jako sposób życia, nieodłączne naszej nowoczesnej rzeczywistości, są instytucjami zapewniającymi zaspokojenie duchowych potrzeb człowieka. Ludzie mają identyfikować się z filozofią i celami organizacji — głoszą popularne książki o zarządzaniu (por. Peters i Waterman, 1986; Deal i Kennedy, 1982). Uczestnicy są zatem socjalizowani do życia w organizacjach. Proces socjalizacji odbywa się przez akulturację (Czarniawska-Joerges i Kunda, 1992), a kultura wykorzystywana jest jako narzędzie kontroli (Van Maanen i Kunda, 1989).

Organizacja jako świątynia

Religia jest „społecznie ustanowionym kultem nieskończonej rzeczywistości" (Kołakowski, 1982/1988, s. 9). Kołakowski wyróżnia dwa podejścia do religii (1989b): funkcjonalistyczne i holistyczne. Pierwsze podejście oparte jest na założeniu, że religia, poprzez uczestnictwo w ceremoniach, rytuałach, instytucjach itd., oferuje jednostce substytut innych wartości (lub znaczeń). Życie religijne jest zatem formą komunikowania się zapewniającą stabilność strukturom i instytucjom społecznym. Drugie rozumienie religii zakłada, że religia niekoniecznie jest powiązana genealogicznie lub funkcjonalnie z innymi, pierwotnymi celami. Zgodnie z tym podejściem, ludzie przez religię poszukują zaspokojenia swoich potrzeb (por. Fromm, 1979/1989, s. 44). Religia jest zatem pewnego rodzaju kulturą (por. Geertz, 1973), posługującą się symbolami, które umożliwiają ludziom „doświadczanie" religii.

W społeczeństwie nowożytnym rolę substytutu religii pełni, zdaniem Kołakowskiego (1980, s. 179), nauka; zaś Fromm (1979/1989) wskazuje na pracę. Sievers (1994), ukazując, jak praca w coraz większym stopniu pozbawiona jest sensu, nie wierzy, iżby zatomizowana praca, sama w sobie, mogła zastąpić człowiekowi religię. Starają się to czynić organizacje oferując pracę, kusząc surogatem sensu — motywacją. Jest to najbardziej rozpowszechniona instytucja zdolna zaspokajać ontologiczne i duchowe potrzeby człowieka w nowożytności, choć czyni to w sposób fragmentaryczny, powierzchowny, zastępczy i niepełny.

Analogie między zarządzaniem i religią istnieją w teorii organizacji od dawna. Używano ich dla osiągnięcia efektu literackiej emfazy, dla demonstracji pewnych aspektów organizowania i organizacji. I tak, na przykład, prominentni przedstawiciele nauk o zarządzaniu nazywani byli guru zarządzania (Clutterbuck i Bickerstaffe, 1982). Używano także wyrażeń w rodzaju „ewangelizm" (Bowles, 1992b, s. 20; Höpfl, 1994), nie mówiąc już o charyzmatycznych przywódcach, często *explicite* porównywanych do przywódców religijnych (np. Deal i Kennedy, 1982; Pascale i Athos, 1982; Peters i Waterman, 1986; krytycznie

analizuje to zjawisko Höpfl, 1994). Popularna literatura zarządzania została przez Furustena przyrównana do biografii mitologicznych późnej starożytności i Średniowiecza i określona mianem *literatury podbudowującej* (*edifying literature*) (Furusten, 1992). Bowles, który często używa metafor religijnych do opisu organizacji, badał mity organizacyjne (1989; 1992b), potrzeby i symbole religijne ludzi w organizacjach (1992a; 1992b) i ich konsekwencje dla działań organizacyjnych, relacji międzyludzkich (1992c), życia w organizacjach (1992b) i dojrzewania jednostki (1992a). Bowles (1992a) konstatuje, że organizacje mają znaczący wpływ na zdolność jednostki do dojrzewania. Organizacje w nowożytnym społeczeństwie nie zaspokajają w pełni tych potrzeb — modelują masową umysłowość, prowadzą do kolektywizacji i uprzedmiotowienia, oferują nagrody ontologiczne, lecz czynią to powierzchownie (Bowles, 1992a). Podobnie Höpfl (1994) zastanawia się nad religijnymi metaforami w zarządzaniu, przede wszystkim w praktyce zarządzania, gdzie ceremonie, rytuały i symbole, bezpośrednio nawiązujące do religijnych, wykorzystywane są jako narzędzia manipulacji.

Sievers (1988; 1994) utrzymuje, że „organizacje i przedsiębiorstwa stają się surogatami kościołów" (1988, s. 36). Ponadto, organizacje oparte są na założeniu, że „nie ma dowodów, żadnego zrozumienia ponad to, co jest oczywiście oczywiste — dobrobyt przedsiębiorstw i ich uczestników" (tamże).

Ceremonie organizacyjne, jak chcą głosiciele kultury przedsiębiorstwa, mają mieć niemal *explicite* charakter ceremonii religijnych, podobnie mity i legendy (por. Peters i Waterman, 1986; Deal i Kennedy, 1982; krytycznie analizuje te praktyki Höpfl, 1994). Jeśli nowożytna organizacja jest świątynią, to religią jest teoria organizacji, *business administration*. Posiada ona swoich kapłanów (menedżerowie i przedsiębiorcy), misjonarzy (konsultanci) i proroków (autorzy popularnych książek o zarządzaniu). Posiada ona także metafizykę, substytut Opatrzności: racjonalność ekonomiczną (por. Kostera i Wicha, 1994), która jest nowożytną alfą i omegą organizowania życia codziennego, niekoniecznie przedsiębiorstw. Racjonalność ta, od Adama Smitha znana

pod bardziej personifikującą i godną bóstwa nazwą Niewidzialnej Ręki Rynku, jest ostatecznym sędzią rozstrzygającym wszystkie wątpliwości, przed którymi staje współczesny człowiek. W imieniu racjonalności ekonomicznej człowiek przygotowuje swoje sprawozdania, podobnie jak człowiek religijny czyni z myślą o Sądzie Ostatecznym[17]. Racjonalności należy zaufać, zawierzyć, a wówczas świat będzie urządzony doprawdy sprawiedliwie i następować będzie ciągły postęp. Z dobrym bóstwem konkuruje bóstwo złe, Państwo (polityka), które interweniując w „naturalny" ład, doprowadza do komplikacji i wypaczeń. Bardziej wnikliwi obserwatorzy wiedzą zresztą, że Rynek i Państwo (w systemie kapitalistycznym) współpracują ze sobą, a może nawet są jednością (jak w znanej bajce Kołakowskiego, może spotykają się w barze „COCOFLI").

Transfer tożsamości jako krucjata

W perspektywie symbolistycznej transfer tożsamości jest także przekazywaniem wartości, wierzeń, mitów, a więc w kategoriach scharakteryzowanej przeze mnie wcześniej metafory organizacja-świątynia, jest krucjatą. Kolonizacja przebiega w dwóch wymiarach, na które pragnę tu zwrócić uwagę: wartości zachodniego biznesu przenoszone do polskich przedsiębiorstw i wartości patriarchalne przenoszone na role kobiet-menedżerów.

Kolonizacja przedsiębiorstwa

Po zburzeniu muru berlińskiego otworzyło się nowe, niezmierzone pole dla działalności misyjnej. Ludy, którym „prawda" nie została jeszcze „objawiona", mogą utwierdzić w wierze ludy już „oświecone". Uważa się często, że Wschód powinien uczyć się od Zachodu i ma jeszcze długą drogę do przebycia, zanim go doścignie. Orgogozo o tym pragnieniu doścignięcia pisze, że „Europa Wschodnia [ma] aspiracje, by zostać Eldorado *natychmiast*" (1992, s. 596).

Zarówno zalew pojęć anglojęzycznych z dziedziny biznesu, jak i lansowana nowa tożsamość wykazują uderzające podobieństwo do historii działalności misyjno-kolonizacyjnej. Pokazuje się ludziom atrakcyjne dla nich zagraniczne dobra (podobnie jak kiedyś pokazywano tzw. błyskotki). Produkty, w tym rodzime, często są reklamowane bądź nazywane po angielsku. Klient może nie rozumieć tekstu, ale kupuje produkt dla jego zachodniego wyglądu. Najważniejszym ogniwem „krucjaty" wydaje się być kształcenie menedżerów. Rozkwit szkół biznesu, w tym powstanie całego szeregu mniej lub bardziej zagranicznych placówek, jest analogiczny do instytucjonalizacji religii podczas kolonizacji. Uczestnikom przekazuje się normy i wartości związane z pracą, podobnie jak to miało miejsce np. w przypadku pracy misyjnej z Indianami. Nacisk kładzie się na zakorzenienie systemu norm, związanego z kosztami, wolną konkurencją, oszczędzaniem.

Symbole proponowane wschodnim Europejczykom są różnorodne (Kostera, 1995b). Na przykład są to „właściwe" słowa: zarządzanie, marketing, dywizjonalizacja; artefakty fizyczne („właściwe" stroje, samochody, wyposażenie biur); „mistyczne" symbole niosące nowe możliwości działania: reklamy, tytuły (np. MBA), ceny, koszty, podatki itd. Przekazywane są także mity, poprzez które „wierni" mogą uczestniczyć w ważnych jednoczących ich wydarzeniach. Głównymi mitami podlegającymi transferowi są mit amerykański, mit wolnego rynku i mit oszczędzania (tamże).

Typowym przykładem mitu amerykańskiego jest opowieść o pucybucie, który został milionerem. Ta historia jest teraz powtarzana polskim menedżerom. Morał jest oczywisty: pracuj ciężko, licz tylko na siebie. Możesz jeszcze liczyć na Siłę Wyższą, ale tylko tę jedną, prawowierną, jaką jest Wolny Rynek. Wolny Rynek jest sprawiedliwym bóstwem, które sprzyja swoim wyznawcom. Do tego dochodzi trzeci wielki mit, o oszczędzaniu, często powielany w postaci opowieści o Japończykach, którzy nie konsumują tego, co wytwarzają. Zbawienie, w kategoriach tej religii, polega na zapewnieniu sobie (a na poziomie makro — społeczeństwu) dobrobytu, ale jeszcze bardziej — na staniu się nowoczesnym społeczeństwem. Być dobrze zorganizowanym, ciężko

pracującym jest celem tak samo godnym pożądania, jak dobrobyt. Misja ma swoje ukryte przesłanie: „nie musicie być bogaci, wystarczy, żebyście ciężko pracowali i oszczędzali; wówczas was zaakceptujemy". Bogactwo nie jest wartością samą w sobie, wbrew temu, co sądzą często wschodni Europejczycy. Ludzie Zachodu żyją raczej oszczędnie i gospodarnie, nie zaś wystawnie i rozrzutnie, jak to się marzy niejednemu mieszkańcowi Europy Centralnej i Wschodniej.

Patrząc na transfer wartości jak na krucjatę, nie można zapomnieć o faktycznym wsparciu, jakie kraje byłego bloku wschodniego otrzymują od Zachodu, ani też o szlachetnych intencjach, jakie często przyświecają ludziom angażującym się w tę działalność. Podobnie rzecz miała się, zresztą, z misjonarzami czasów kolonialnych. Nie można też zapomnieć o tym, że Europa Wschodnia istotnie rządzona była niedemokratycznie i totalitarnie, a jej system gospodarczy oceniany jest przez przedstawicieli różnych opcji ekonomicznych i politycznych jako nieefektywny. Stosowanie tej metafory nie ma zatem na celu potępienia transferu wartości i tożsamości do Europy Centralnej i Wschodniej. Podobnie jak kolonizacyjna działalność misyjna, jest ona kontrowersyjna i z pewnością ma zarówno silne, jak i słabe strony.

Przedstawiając transfer jako misję, chciałam, po pierwsze, uświadomić fakt, że ma on charakter jednokierunkowy — nie jest dialogiem, lecz monologiem. W tym monologu zagubione mogą zostać własne wartości obecnie „nawracanych". Nie twierdzę, że wszystkie one są równie cenne, ale bez dyskusji nad nimi, bez wymiany opinii nie możemy się o tym przekonać, co najwyżej snuć spekulacje. Po drugie, sądzę, że w procesie wszelkich zmian najważniejsze są zrozumienie i gotowość do podjęcia dyskusji. Bez nich zmiana rychło nabiera formy manipulacji hasłami i prowadzi do rozczarowania, że racjonalny projekt nie powiódł się z winy oporu niewdzięcznej materii.

Ponadto, nawracanie „pogan" służy przede wszystkim umacnianiu w wierze własnych wyznawców, szczególnie, jeśli tracą oni wiarę. Społeczeństwa zachodnie tracą wiarę w modernistyczne projekty. Epoka postnowożytna przyniosła ze sobą sceptycyzm i delegitymizację Wielkich Narracji. Zatem prawdy przekazywane

(i przyjmowane) są już nie całkiem aktualne, „trącą myszką" i nawet można powiedzieć, że nie wszystkie sprawdziły się. Można dyskutować, czy przyjmowanie ich jest naprawdę celowe. Poza tym ideologia, którą przejmujemy bez większych zastrzeżeń, nie przyniesie takich efektów, o jakich marzymy, o czym jakby z góry wiadomo. Kraje Europy Zachodniej wzbogaciły się nie przez ciężką pracę i oszczędzanie, ale głównie dzięki polityce Marshalla.

Jak wskazuje analiza reakcji menedżerów na lansowaną tożsamość, nie jest ona przyjmowana bez refleksji. „Odbiorcy" monologu mają swoje własne zdanie i przemyślenia, nawet jeśli nie przekazują ich Zachodowi. Być może, tracimy możliwość interesującego i twórczego dialogu, jednak tożsamość tworzy się tu i teraz, w przedsiębiorstwach działających w Polsce, i właśnie tu istnieje potencjał modyfikowania, negocjowania wizerunku.

Milczenie kobiet

Kobiety to imigranci w świecie organizacji (Czarniawska-Joerges, 1992f). Oczekuje się po nich, że dostosują się, tj. przejmą tożsamość męską (albo taką, jaką im stworzą mężczyźni-gospodarze). Mogą od czasu do czasu wnieść trochę folkloru, np. imigranci mogą pokazać swoje stroje ludowe, a kobiety zademonstrować „kobiecy" styl zarządzania. Pozwala im się na inność pod warunkiem, że będzie to inność trywialna, nie do końca poważna i nie zagrażająca kulturze gospodarzy. Innymi słowy, kobiety muszą udowodnić, że potrafią zachowywać się jak mężczyźni, by zostać zaakceptowane. Mówi się wówczas, że kobiety są równie zdolne jak mężczyźni. Proszę sobie wyobrazić odwrotne stwierdzenie (że mężczyźni są równie zdolni jak kobiety). Jednocześnie role imigrantów, gości poddawane są silnej kontroli; nie mogą one zagrozić gospodarzom.

Transfer tożsamości przedsiębiorstwa odbywa się na zasadzie totalności, tj. lansowany model jest w swej zawartości całkowicie „zachodni". Wzorcem są amerykańscy studenci, zachodnie firmy i ich menedżerowie. W tej totalności jest jednak jeden istotny wyłom — transferem nie jest objęta aktualna rola kobiety-mene-

dżera na Zachodzie[18]. Rola kobiety-menedżera definiowana jest w kategoriach patriarchalnych. Co więcej, jak już wspomniałam, rola ta nie jest poddawana głośnej negocjacji, kobiety nie reagują otwarcie na przekazywaną tożsamość lub jej brak (mężczyźni zresztą także nie). Problemy kobiet w organizacjach pomijane są milczeniem przez moich respondentów, niezależnie od ich płci. Jeśli więc kolonizacja przedsiębiorstw odbywa się głośno, to kolonizacja kobiet w organizacjach ma miejsce po cichu, jakby w trybie przyspieszonym, niemal na zasadzie idei otrzymanych, bez dyskusji. Mimo swego jednokierunkowego charakteru transfer tożsamości przedsiębiorstwa może okazać się twórczy — energia powstaje wskutek tarcia. Kolonizacja kobiet w polskich organizacjach nie jest twórcza i nie będzie taka dopóty, dopóki nie zacznie się o niej mówić otwarcie.

PRZYPISY

[1] Należy odróżnić pojęcie „tożsamości" od „bycia osobą". „Bycie osobą" jest zewnętrznie dane i nie zależy od odpowiedniej opowieści, nie może też być przyznane arbitralnie (w zasadzie tylko człowiek zyskuje status osoby, i to wówczas, gdy nie jest obiektem represji, np. kobietom w społeczeństwach przednowożytnych odmawiano tego statusu). Społeczeństwa ponowożytne mają natomiast tendencję do przyznawania tożsamości różnym jednostkom, nie tylko ludzkim, z którymi mają do czynienia. Dzieje się tak, gdyż to czyni zachowanie przewidywalnym i zrozumiałym (Levitt i Nass, 1994).

[2] Z Flauberta, *les idees recues*, symbolizujące apogeum ludzkiej głupoty.

[3] Falkowska (1992) pisze, że można mówić o pełnym upowszechnieniu telewizji (i radia). Telewizja zajęła trwałe miejsce w życiu codziennym polskiego społeczeństwa: 27% poświęca oglądaniu telewizji do dwóch godzin dziennie, 38% — od dwóch do czterech godzin dziennie, 23% — ponad cztery godziny. Ponadto, większość Polaków ogląda telewizję codziennie lub prawie codziennie (81%) i mogłoby się obejść bez telewizji co najwyżej tydzień; 20% ani jednego dnia; 28% — jeden, dwa dni; 26% — tydzień (Koprowska, 1992).

[4] W szczególności rekomenduję koncentrację na poziomie mezo dla badań terenowych tego rodzaju. Godną polecenia formą byłoby studium przypadku/przypadków.

[5] Przedmiotem uwagi są tu nie tylko procesy konstruowania znaczeń jako takie, lecz podstawowe mechanizmy, na jakich bazują te procesy (założenia kulturowe), a więc niejako główne źródła, z których czerpią konstruktorzy. W drugiej części interesować nas będą też reakcje czytelników na przekaz w fazie wstępnego odbioru.

[6] Mój wybór padł na tytuły popularne skierowane do ludzi zajmujących się zarządzaniem, do tzw. przeciętnego czytelnika i do czytelnika wykształconego.

Badane przeze mnie roczniki wydały mi się interesujące, gdyż upłynęło już nieco czasu od przełomu w 1989 r., jednak nie na tyle dużo, by można było mówić o historycznym dystansie.

[7] Do 1991 r. „Businessman Magazine" ukazywał się jako dwumiesięcznik.

[8] Np. Andrzej Rosiewicz w jednym ze swoich wieczornych programów telewizyjnych chwalił bary mleczne, oferujące zdrowe, smaczne i bardzo polskie posiłki. I nie jest to opinia odosobniona. Cytowany tekst nie opowiada o barach mlecznych, lecz przekazuje pewne przesłanie. Przesłanie to staje się czytelne w kontekście innych, cytowanych artykułów.

[9] W badanym okresie pismo nie publikowało obszerniejszych tekstów autorów reprezentujących odmienne szkoły w ekonomii; takie teksty zaczęły się pojawiać później.

[10] Większość artykułów gloryfikuje styl pracy „bez ograniczeń", ponad 8 godzin dziennie, nie komentując strony prawnej takiego postępowania. W „Businessman Magazine", w nr. 9 z 1993 r., pojawia się jedyny taki komentarz — autor zastanawia się, na ile mamy do czynienia z dobrowolnym pracoholizmem, a na ile z bezprawiem.

[11] Genus (*gender*) oznacza płeć kulturową, tj. społecznie przypisywane cechy/ /właściwości w zależności od płci. Konstruktywiści interesują się społecznym procesem tworzenia wizerunków genus.

[12] To też słowo obcego pochodzenia, choć w tym kontekście weszło do języka polskiego już na tyle dawno, że stało się bardziej „nasze".

[13] Por. Czarniawska i Joerges (1994).

[14] W gruncie rzeczy metafora organizacja-maszyna ma więcej sensu niż organizacja jako organizm, bo maszyna jest konstrukcją stworzoną przez ludzi.

[15] Należy mieć na uwadze, że osobą przeprowadzającą te rozmowy był wykładowca, a więc reprezentant nowego wizerunku. Nawet jeśli starałam się zachować życzliwą otwartość i dać rozmówcom do zrozumienia, że taka właśnie jest moja postawa, z pewnością nie udało nam się uniknąć skrzywień komunikacyjnych. Ja „wiedziałam", że zmieniam rolę społeczną, którą odgrywam, z „wykładowcy" na „badacza". Moi rozmówcy, nawet jeśli tak to odebrali, mogli dalej grać „studentów" albo przynajmniej starać się odpowiadać „dobrze", tj. zgodnie z tym, co, jak im się wydaje, podoba się wykładowcom.

Prezentowane tu opinie nie są więc koniecznie autentyczne. Jednak czy kiedykolwiek takimi są? „Życie jest teatrem", ale chadzamy do różnych teatrów i uczestniczymy w różnych przedstawieniach. Dlatego uważam, że mój sposób widzenia przedstawionych tu spraw może być istotny przede wszystkim dla tych, którzy widzą je inaczej. Z porównań rodzi się głębsze zrozumienie.

[16] To samo powiedziano o nauce. Por. Czarniawska-Joerges, 1993a; Kołakowski, 1989a.

[17] Metafory tej używa Czarniawska-Joerges (1993a).

[18] Wnioski dotyczą badanych pism. Jak już wspomniałam, „Rzeczpospolita" lansuje nowy stereotyp roli. Niestety, moje respondentki, które zapytałam o stosunek do tego stereotypu, odpowiadały, że go nie znają, nie czytają tych stronic „Rzeczypospolitej", nie widzą problemu.

6

Uniwersum archetypów po 1989 roku

Argumenty
o prawdopodobieństwie
wydają się mało przekonujące
z punktu widzenia jednostki
— gra „wbrew wszelkim
szansom" zdaje się pogłębiać
przyjemność podejmowania
próby.

Barbara Czarniawska-Joerges

Co grają w nowym teatrze?

Nowy teatr nie jest całkowicie nowy. Sporo w nim doświadczonych aktorów, a nowi aktorzy zostali wychowani przez tych bardziej doświadczonych. Patrząc na obecną polską rzeczywistość organizacyjną, można dostrzec wielorakie „pokłady czasoprzestrzeni" wbudowane w to, co nowe. Przeszłość, a właściwie przeszłości w sensie czasowym i przestrzennym nakładają się na siebie. Badanie współczesnych polskich organizacji ujawnia „głębię" czasu; wnikając w znaczenie bieżącej praktyki można stosunkowo wyraźnie zauważyć znaczenia i symbole z minionej epoki, a właściwie z jej różnych faz.

We *Wstępie* zdefiniowałam pojęcie uniwersum archetypów jako zestaw do konstrukcji rzeczywistości, jako coś w rodzaju zbioru wszystkich możliwych repertuarów teatru. Jest to zbiór ogromny, być może nieskończony, zważywszy na możliwą liczbę kombinacji poszczególnych elementów. Konkretna sfera wyboru jest znacznie bardziej ograniczona, bo uwarunkowana tym, co już było (historia), oraz tym, co jest „grane" gdzie indziej (geografia). Teoretycznie jest zatem możliwe, że polska gospodarka naśladować będzie ekonomiczne rozwiązania sekty kwakierskiej lub sposoby produkcji z XIV w.; w praktyce jest to mało prawdopodobne. Stąd bierze się metafora czasoprzestrzeni: archetypy osadzone są w historii i w przestrzeni, gdzie ludzie, wspólnie działając, tworzą kulturę. Przestrzennie kultura styka się z innymi kulturami. Im intensywniejsze są te kontakty, tym bardziej lokalne archetypy połączone z globalnymi uzależnione są od innych kulturowych przestrzeni.

Niekiedy uniwersa archetypów bywają mało widoczne. Dzieje się tak wówczas, gdy proces rozwoju społeczeństwa jest w miarę

stabilny, gdy jego instytucje społeczne znajdują się w stanie względnego „uporządkowania", jak określiłby to zwolennik teorii chaosu. Są nawet sytuacje, które nie zawierają zbyt wielu symboli i znaczeń. Tak było w epoce komunizmu, gdy możliwość wariacji i improwizacji była niewielka. Ograniczenia geograficzne odgrywały wówczas ogromną rolę. Rozwiązania czerpano przede wszystkim z modelu „krucjaty" — „ktoś" wiedział bardzo dokładnie, co jest słuszne, co jest dla nas lepsze. Pewna ciągłość historyczna także była nieunikniona; im bardziej historia zamykała się w okresie wyznaczonym przez epokę komunizmu, tym bardziej „projektanci" ustroju zezwalali na czerpanie z tej historii. Gdy kilka pokoleń czynnych zawodowo aktorów, np. kierowników, wymieniło się w organizacjach, historia stała się całkiem oczywistą ramą odniesienia. Obecnie jest to najbardziej żywy ciąg archetypów.

Oprócz nich, nowe archetypy przekazywane są drogą „krucjaty" z obcych źródeł (kraje gospodarki rynkowej, przede wszystkim kraje anglosaskie). Nie ma tu jednak prostej determinacji. Nie jest tak, że jesteśmy „z konieczności" zdani na archetypy sprzed 1989 r., nie przyjmujemy ich całkiem bezrefleksyjnie. Nie jest też tak, że jedne „jedynie słuszne" archetypy („czerwone") zastąpione zostały automatycznie innymi (np. „niebieskimi" — tradycyjny symbol kierunku politycznego zwanego u nas liberalizmem)[1]. Nie uważam też, iż miejsce jednej krucjaty automatycznie zajęła inna, dana z zewnątrz i — podobnie jak przed 1989 r. — jest „nie do odrzucenia". To, co obserwujemy, nie jest prostym zastępowaniem jednego porządku innym, lecz raczej dodawaniem do elementów starego porządku elementów nowego.

Ponieważ jednak kultura, a szczególnie jej archetypy są bardzo trwałe, pewne stare wzorce reagowania są podobne, choć nie identyczne. Np. aktualny transfer archetypów odbywa się, na pewnym poziomie, na zasadzie krucjaty, o czym była mowa w rozdziale piątym. Jednak ludzie nie przyjmują przekazywanych tożsamości bezkrytycznie. Odmowa przyjmowania „na kredyt" lansowanych wartości jest też wzorcem reagowania zakorzenionym w przeszłości — sceptycyzm, a nawet cynizm były stale

rozwijającymi się postawami społecznymi w okresie minionego czterdziestopięciolecia. Towarzyszącą postawą jest często cenny ironizm — odmowa brania rzeczy takimi, jakimi powierzchownie się wydają[2].

W rozdziale trzecim ukazałam, w jaki sposób wspomniane postawy stawały się coraz bardziej ważnymi reakcjami społecznymi na lansowane scenariusze ról społecznych. Schematy kulturowe pozostały do tej pory, wspierane przez rozpad starego porządku i burzliwą mnogość, jaką niesie ze sobą zmiana. Uniemożliwiają one proste przenoszenie struktur czy wartości z innych epok i krajów do obecnych polskich warunków jako nowych, wyłącznych archetypów polskiego społeczeństwa. Prócz tego, hamować mogą jakiekolwiek konstruktywne działanie. Jeśli nie ufa się, że jakakolwiek zmiana wniesie coś istotnego i nowego, nie ma się też szczególnej motywacji do działania na jej rzecz. Zdaję sobie sprawę, że jest to paradoks: mówię, że czarne jest białe, a białe jest czarne, ale właśnie to chcę powiedzieć. Życie składa się z paradoksów, szczególnie w dobie transformacji systemowej.

Stare uniwersum archetypów różni się od nowego jeszcze pod jednym, istotnym względem. Jak wcześniej wspomniałam, uniwersum w epoce komunizmu nie zawierało zbyt wielu archetypów. Archetypy obowiązywały niemal na zasadzie wyłączności. Zawsze „jedna opcja miała rację", jeden archetyp był prawdziwy, a inne — fałszywe. Ta zasada przeszła, *notabene*, na archetypy opozycyjne, z tym że „nasze" były prawdziwe, a „ich" — fałszywe. W tym rozróżnieniu nie było miejsca na niuanse ani nie było możliwości wyboru. Nawet, jeśli występowało wiele scenariuszy ról społecznych kierownika, to nigdy nie występowały one jednocześnie. Zastępowały siebie wzajemnie, i to w sposób wykluczający, gdyż, jak zauważa m.in. Michał Głowiński[3], komunistyczna ideologia rozwijała się na zasadzie kolejnych krytyk tzw. błędów i wypaczeń — stare świętości były krytykowane i zastępowane zmodyfikowanymi.

Modyfikacje nie obejmowały podstaw systemu, były jedynie surogatami zmiany, często podejmowanymi w sytuacji ostrego kryzysu prawomocności władzy, np. w 1956 czy 1970 r. Jeśli

jednak w 1956 r. ludzie przyjęli to, co im oferowano, za dobrą monetę, to każda następna próba przyjmowana była z coraz większym sceptycyzmem. Odczytywano intencje władz jako „zmiany, by nic się nie zmieniło" i coraz bardziej rozpoznawano „stare" w „nowym"[4]. W dawnym teatrze nie było zatem mowy o różnorodności i to było jego główną cechą.

Nowy teatr zawiera wszystkie elementy starego, w tym także wspomnianą wyżej. Jednocześnie jednak — co jest paradoksem — mamy do czynienia z faktyczną różnorodnością, wielością, bogactwem archetypów równoczesnym i polifonicznym. Ludzie kulturowo nie uznają tej wielości, być może nawet nie przyjmują jej do wiadomości, co jest zgodne z podstawowym archetypem przeszłości. Kiedyś jeden zestaw symboli był słuszny, inne — nie. Przyzwyczajeni do tego ludzie nie potrafią przestawić swojego stylu myślenia na akceptację występowania wielu słusznych symboli naraz. Zatem trudno się dziwić, że wielość ich nie cieszy; prawdopodobnie często wręcz nie zdają sobie sprawy z jej istnienia. Postrzegają ją w starych kategoriach: jeden archetyp jest słuszny, jedna instytucja właściwa, inne są fałszywe. Oprócz tego, że zmiana społeczna, chaos, w ogóle są bolesne i trudne emocjonalnie, w przypadku polskiego społeczeństwa po 1989 r. dochodzi jeszcze jedno ważne uwarunkowanie, prowadzące do frustracji społecznej. Jest nim wspomniana wyżej reakcja silnej falsyfikacji wszystkich opcji innych niż wyznawana. Wiele osób słysząc różne opinie, np. wypowiadane przez polityków z równym przekonaniem i niekiedy patosem, nie tylko nie potrafi się odnaleźć w tej mnogości, ale także czują się stale oszukiwani. Kto mówi prawdę? Co jakiś czas któryś z polityków ogłasza, że ją odnalazł, satysfakcjonując część elektoratu.

W takim podejściu do różnorodności nie ma, niestety, miejsca na tolerancję, która z konieczności przez większość ludzi będzie rozumiana jako obojętność, niewrażliwość, czyli dokładnie coś przeciwnego niż to, co ma na myśli Richard Rorty pisząc, że liberał jest człowiekiem, który nade wszystko wrażliwy jest na cierpienie i poniżenie innych[5]. W społeczeństwie pozytywnie nastawionym do różnorodności tolerancja będzie utożsamiana

z wrażliwością na innych. W społeczeństwie nie uznającym różnorodności staje się rzeczywiście obojętnością. Nie ma tu miejsca na postrzeganie zróżnicowania jako współwystępowania wielu prawd, równoprawnych o tyle, o ile nie powodują cierpienia innych. Dopóki nie poddamy społecznej dyskusji i refleksji tego najbardziej trwałego z wyobrażeń społecznych, nie będziemy w stanie skorzystać, w sensie pozytywnym, z faktycznej wielości i różnorodności, jakie występują w naszym uniwersum archetypów.

Tabela 16
Komunistyczne uniwersum archetypów a uniwersum archetypów po 1989 roku

Komunistyczne uniwersum archetypów	Uniwersum archetypów po 1989 r.
• Monofonia *oraz* • Zasada „jedynej prawdy", „jedynej interpretacji" • Następowanie archetypów po sobie, sekwencyjność wyznaczona przez 1 wymiar — polityczny • Przekazywanie archetypów głównie na zasadzie „krucjaty", tj. jednokierunkowo geograficznie • Później, konstrukcja nowych na zasadzie „historyczności", tj. w oparciu o doświadczenie społeczne • Sceptyczno-ironiczny odbiór społeczny przekazywanych archetypów	• Polifonia *ale* • Zasada „jedynej prawdy" • Występowanie wszystkich starych archetypów jednocześnie, „zapętlenie czasu" — inne wymiary stają się równie ważne, jak polityczny • Przekazywanie archetypów głównie na zasadzie historyczności • Do pewnego stopnia także przekazywanie na zasadzie „krucjaty" • Sceptyczno-ironiczny odbiór społeczny przekazywanych archetypów

W sferze organizowania wielość archetypów oznacza współwystępowanie politycznego, ekonomicznego, a także mieszanego trybu legitymizacji. Powoduje to nieprzejrzystość działania przedsiębiorstw, ale także zwiększa pole społecznych negocjacji — o ile te równoległe byty zostaną uznane. Wydaje się, że obecnie największe prawdopodobieństwo przetrwania gwarantuje przedsiębiorstwu mieszany tryb legitymizacji, tj. gra w dwóch wymiarach kontekstu społecznego: politycznym i ekonomicznym.

Rola kierownika/menedżera po 1989 r. także zawiera w sobie polifonię, opartą na starych i nowych archetypach. Żadna spośród ról kierownika komunistycznego nie jest jednak powielana

w całości, choć elementy dawnych scenariuszy z pewnością możemy odnaleźć w scenariuszach ról współczesnego polskiego menedżera. Nie istnieje tak wyrazisty scenariusz postępowania, jak przed rokiem 1989, kiedy precyzyjnie zdefiniowane były nie tylko stany, cele i relacje między elementami rzeczywistości, ale także oczekiwania wobec kierownika, płynące z różnych stron. Oczekiwania te były często sprzeczne, co czyniło role trudnymi, jeśli nie niemożliwymi do grania. Obecnie sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana — oczekiwania nie układają się w ogóle w spójny scenariusz. Aktorzy mają, wbrew pozorom, większą możliwość działania, mogą improwizować.

Kto lubi zmianę?

Gdzie w obecnym uniwersum archetypów organizowania drzemie największy potencjał zmian? Czy możemy wskazać jednego generatora zmiany bądź konkretną grupę takich generatorów? Na czym, wreszcie, polega obecna zmiana?

Odpowiedź na to ostatnie pytanie zależy, oczywiście, od tego, na czym koncentrowana jest uwaga. W kontekście niniejszych rozważań zmiana oznacza przede wszystkim dodanie nowego wymiaru otoczenia przedsiębiorstwa. W polskich warunkach oznacza to dodanie wymiaru ekonomicznego do politycznego, który przed 1989 r. był najbardziej istotny. Twórcza zmiana polegać ma teraz na reinterpretacji rzeczywistości, przy wykorzystaniu dotychczasowej wiedzy i doświadczenia, ale w inny sposób — odkrywając zupełnie nowe aspekty rzeczywistości, nowe metafory, które umożliwią nowe sposoby działania.

Najbardziej zainteresowani zmianą są na ogół ci, którzy kalkulują, że przyniesie im różnego rodzaju korzyści. Oczywiste jest działanie na rzecz zmiany z pobudek ekonomicznych — osoby i grupy społeczne, które mogą liczyć na awans społeczny i korzyści materialne, wzbogacenie się, najintensywniej będą dążyć do uczestnictwa i wpływania na kierunek zmian społecznych. Inna

grupa motywów to pobudki polityczne — ludzie pragną zdobyć władzę, popularność, wpływ na los. Do grup społecznych, w których powyższe motywy mogą odgrywać ważną rolę, zaliczają się na ogół menedżerowie, choć nie wszyscy jednakowo życzliwie nastawieni są do zmiany. Istnieje wiele możliwych reakcji na zmianę. Dla ułatwienia wyróżnię kilka charakterystycznych grup.

Pierwsza — grupa menedżerów patrzących na świat organizacji w sposób tradycyjny. Są to ci wszyscy, którzy w ogóle nie są w stanie dostrzec nowych możliwości. Nadal żyją w dawnej rzeczywistości politycznej i tylko w niej są skłonni działać. W mojej typologii są to Gracze Polityczni, którzy obecnie nie grają o nic nowego i oczekiwać po nich można jedynie prób zmiany regresywnej, czyli przywrócenia dawnego porządku w przedsiębiorstwie.

Druga grupa to menedżerowie, którzy na dodanie nowego wymiaru reagują rozpoznaniem. Widzą gospodarkę przez „polityczne okulary", rozpoznają nowe możliwości w starych kategoriach, tj. w kategoriach politycznych. Są zainteresowani zmianą, ale w taki sposób, który raczej nie wniesie twórczych rozwiązań. To także Gracze Polityczni, tylko nieco aktywniej nastawieni do tworzenia nowej rzeczywistości organizacyjnej.

Tabela 17
Typowe reakcje na zmianę polskich menedżerów

Niedostrzeganie wymiaru ekonomicznego	Postrzeganie wymiaru ekonomicznego w kategoriach politycznych	„Odkrycie" wymiaru ekonomicznego w kategoriach ekonomicznych
Negatywny stosunek do zmiany; dążenie do regresji	Reakcja „rozpoznania" — postrzeganie wymiaru ekonomicznego poprzez dawne schematy interpretatywne (w kategoriach politycznych); wykorzystanie pośrednie wymiaru ekonomicznego	Postrzeganie wymiaru ekonomicznego jako nowego i istotnego dla życia przedsiębiorstwa; tworzenie nowych rozwiązań
Gracze Polityczni	*Gracze Polityczni*	*Janusowie, Metojkowie*

Do trzeciej grupy należą ci wszyscy, którzy zainteresowali się wymiarem ekonomicznym, ponieważ go dostrzegli i doświadczyli, jakie może przynieść korzyści, a więc ci, którzy zarobili pieniądze. „Odkryli" nowy teren działania, a teraz z mniejszą lub większą ochotą go eksplorują. Ta grupa składa się z menedżerów noszących w mojej typologii nazwę Metojków i Janusów. W zależności od stosunku do zmiany główna linia podziału biegnie zatem wzdłuż „granicy percepcji". Innymi słowy, stopień aktywnego uczestnictwa menedżerów w nowym kształtowaniu rzeczywistości zależy od tego, w jaki sposób postrzegają oni nowe możliwości (tab. 17).

Zgodnie z cytowaną wcześniej typologią zmian, wyróżnić można trzy główne jej typy: regresywną, adaptacyjną i innowacyjną[6]. Zmiana regresywna polega na powrocie do tego, co już było; adaptacyjna — na modyfikacji rozwiązań, a innowacyjna wprowadza istotną nieciągłość między tym, co było, a tym, co się dokonuje. Można powiedzieć, że typy oczekiwań polskich menedżerów odpowiadają dość dokładnie tym typom zmiany. A zatem to, co nazywam twórczą zmianą, wcale nie jest oczywistą preferencją wszystkich grup menedżerskich — a tylko jednej z nich. Zgodnie z moimi wcześniejszymi rozważaniami, poszukiwać ich należy wśród Metojków i Janusów, a więc tych wszystkich, którzy działają bezpośrednio w wymiarze ekonomicznym i uznają go za istotny dla swoich przedsiębiorstw. Możliwości oddziaływania tych grup sprowadzają się generalnie do praktycznego działania. Bardziej jest to działanie metodą bieżących prób i błędów niż długotrwałego planowania. Dotyczy to zresztą sfer zarówno ekonomicznej, jak i politycznej.

Nie widzę powodów, by bliskie związki między polityką i gospodarką jednoznacznie wartościować negatywnie. Nie podzielam obaw, że są tylko przeszkodą w rozwoju demokracji[7]. Demokracja, tak jak ją rozumiem, jest *procesem* oraz *możliwością* zmiany aktualnego stanu. Nie stany same w sobie, nie struktury, konstytucje i prawo, lecz demokratyczne procesy w ramach pewnego pola swobody stanowią o „demokratyczności" społeczeństwa. Szczególnie cenna jest potencjalna możliwość zmiany większości

stanów, gdy w społecznych negocjacjach uznane zostaną za konieczne. A zatem: nie ma nieodwracalnych decyzji, nie ma totalnych instytucji, nie ma ostatecznych wartości, do których ludzie, szczególnie sprawujący władzę, tak lubią się odwoływać[8]. Dlatego też aktywny wpływ menedżerów na politykę i gospodarkę uważam za zjawisko istotne, wręcz niezbędne, jeśli naprawdę ma dokonać się twórcza zmiana w naszym kontekście organizowania, nie będąca prostą kontynuacją przeszłości ani nie polegająca na kopiowaniu rozwiązań wypracowanych gdzie indziej. Tylko grupy społeczne żywotnie zainteresowane twórczą zmianą będą otwarte na eksperymentowanie, angażowanie się w działanie nie sprawdzone dotąd, a więc nowe.

Inną grupą, mogącą istotnie uczestniczyć w kształtowaniu na nowo rzeczywistości, są przedsiębiorcy, niekoniecznie będący menedżerami. Ich opcje i sposób działania mogą być bardzo podobne do tych, które reprezentują menedżerowie. W przypadku polskiej transformacji motywy i rola tych grup mogą być podobne. W miarę ustabilizowanym świecie zachodniej gospodarki menedżerowie mogą być bardziej konserwatywni, a przedsiębiorcy bardziej dynamiczni.

Generowanie twórczej zmiany nie ma, jak to pokazałam wcześniej, zbyt silnego oparcia w dawnej roli społecznej kierownika. Trudno też go szukać w tradycyjnej kulturze organizacyjnej komunistycznego przedsiębiorstwa. Nowe tendencje społeczne mogą zarówno wspierać menedżerów, jak i hamować ich w dążeniu do zmiany. W dużej mierze zostają oni zdani na obce archetypy i symbole („krucjata") oraz na własną wyobraźnię, w tym — wyobraźnię ekonomiczną. Rola generatora zmiany jest zatem w dużej mierze rolą improwizowaną. Moim zdaniem, taka sytuacja jest korzystniejsza — w wielości łatwiej jest tworzyć, także metodą prób i błędów. Możliwość dokonania planowej zmiany budzi we mnie sceptycyzm.

Próby zmiany będą podejmowane, pojawią się całkiem nowe rzeczywistości organizacyjne, o ile nie wystąpią na polskiej scenie politycznej siły, które ograniczą różnorodność, zredukują ją do prostych, być może wygodnych, lecz niekorzystnych dla zmiany

kategorii. Jeśli pozostawi się obecną swobodę („chaos"), powstanie nowych archetypów jest jedynie kwestią czasu, ponieważ ludzie lubią grać „wbrew wszelkiemu prawdopodobieństwu". W ich twórczym działaniu wyobraźnia ekonomiczna będzie bardziej przydatna niż jakiekolwiek struktury, regulacje czy nawet tzw. wzory racjonalnego myślenia.

Konsekwencje ewolucji archetypów dla zarządzania

Zgodnie z przedstawioną we *Wprowadzeniu* listą postulatów pod adresem nauk społecznych[9], w tej samej konwencji podsumuję moje dotychczasowe wnioski.

Po pierwsze, nauki społeczne powinny uczestniczyć w istotnych debatach społecznych. Obecnie uwaga społeczna koncentruje się często na nowych czy też kluczowych w dobie transformacji aktorach ekonomicznych: na menedżerach oraz na przedsiębiorstwach. Moją intencją jest zwrócenie uwagi na kulturowy wymiar działalności aktorów i organizacji. Inaczej mówiąc, chodzi tu o dostrzeżenie i docenienie roli historycznego rozwoju instytucji społecznych. W praktyce kształcenia oznaczać to może szerszą dyskusję społeczną nad kształceniem menedżerów, poszerzeniem jego treści o wątki humanistyczne, historyczne itd.

Po drugie, nauki społeczne powinny oferować aktorom nowe możliwości dokonywania samodzielnych wyborów. Dlatego wskazuję na rolę wyobraźni ekonomicznej i definiuję możliwe obszary jej rozwoju; kontekst i ciągłość w sensie historycznym, która ogranicza — historia wpływa na teraźniejszość, ale świadomość tych ograniczeń wyznacza jednocześnie pole swobody wyboru. Historia nie tylko ogranicza, ale także wzbogaca, inspirując czy choćby „ucząc na błędach". Uważam, że szeroka debata społeczna na temat organizowania i ról społecznych w środkach masowego przekazu, a także prowadzona przez instytucje kształcące, mogłaby być bardzo cenna.

Po trzecie, nauki społeczne powinny oferować praktykom nowe perspektywy myślenia. Nauka zajmuje się refleksją, która dla praktyków może okazać się pomocna w rozwoju horyzontów i sposobu myślenia, patrzenia na problemy, a następnie poszukiwania praktycznych rozwiązań. Opowiadam się za poszukiwaniem pomysłów na działanie w większym stopniu we własnych archetypach, tj. zaczerpniętych z polskiej praktyki, jednak w sposób krytyczny. Jedną z możliwych krytycznych perspektyw zaprezentowałam w niniejszej książce.

Połączenie świata

Podzielony świat sprzed 1989 r. już nie istnieje na mapie politycznej globu. Pozostał jednak na mapie kulturowej. Brak politycznego podziału jest często odczuwany boleśnie, gdyż wraz ze zburzeniem muru berlińskiego straciły rację bytu dawne podstawy legitymizacji porządku społecznego. Powoływanie się na „ten drugi blok" było istotne ze względów politycznych, ekonomicznych i kulturowych, usprawiedliwiało wiele działań i wymuszało czasem zmiany. Blok komunistyczny musiał wprowadzać reformy, np. dopuszczać do głosu — w ograniczonym zakresie — opozycję, gdyż po drugiej stronie istniał wolny świat zachodni. Blok kapitalistyczny musiał także wprowadzać reformy, np. zwiększać bezpieczeństwo zatrudnienia, ze względu na rozwiązania socjalne w świecie wschodnim. Negatywnym przejawem tej wzajemnej legitymizacji był wyścig zbrojeń[10], a kontrowersyjnym — zdobywanie kosmosu itd. W taki porządek rzeczy wierzyli zarówno politycy, jak i wyborcy, szczególnie w krajach Zachodu. Na Wschodzie też wierzono w porządek Zachodu jako „naturalny" i oczywisty — „gdyby tylko komunizm upadł, u nas też by tak było".

Teraz, gdy mur runął, straciliśmy wszyscy możliwość odwoływania się w ważnych kwestiach społecznych do czegoś, co przestało być mitem. Ówczesne „gdyby" zmieniło się w realną moż-

liwość, z którą nie bardzo wiadomo, co zrobić. Jedna podstawa nowożytnego świata — dychotomia systemów — została zburzona. Można poszukiwać nowej antytezy, np. mogą to być kraje islamskie[11], albo upierać się przy starej, ale z innym usprawiedliwieniem, np. „Rosjanie zawsze byli niedemokratycznym narodem". Nie rozwiąże to jednak problemów starych i nowych, jakie coraz bardziej odczuwają społeczeństwa późnej nowożytności. Do ich rozwiązania konieczne jest wspólne działanie[12] dwóch dawnych „połówek" nowożytnego świata.

Uważam, że problemy Zachodu i Wschodu są ze sobą splecione w taki sposób, że osobno nie dają się rozwiązać, a nawet zrozumieć i zobaczyć. Dopiero razem, w pełnym kontekście modernizmu i nowożytności, świat obecny staje się w pełniejszy sposób zrozumiały, zyskuje znaczenia, których nie zawiera samodzielnie żadna z jego byłych „połówek". Przez całą epokę późnej nowożytności odnośniki między systemami były bowiem zbyt częste i zbyt istotne, by teraz móc pogrzebać je wraz ze szczątkami muru berlińskiego.

Jednym z przykładów takich problemów jest kwestia przedsiębiorstwa-pracodawcy. Jest to jeden ze szczególnie częstych tematów debaty społecznej i naukowej w obu eks-blokach. Świat Zachodu zastanawia się nad moralną stroną zatrudnienia: na ile uprawniona jest tzw. motywacja — manipulacja zatrudnionymi pracownikami; czy prawa człowieka przestają obowiązywać w godzinach pracy; jak włączyć pracowników szeregowych w zarządzanie i czy w ogóle należy to robić itd. Podkreśla się przy tym, że komunizm upadł, a więc poszukiwanie rozwiązań w ideologii marksizmu skazane jest na niepowodzenie. Świat Wschodu również zastanawia się nad stroną etyczną zatrudnienia: czy pracownicy mają prawo do zatrudnienia, nawet jeśli pracują niewydajnie; czy pracownicy mają prawo do podejmowania decyzji w sprawach strategicznych, np. prywatyzacyjnych; czy płace należy różnicować w zależności od osiąganych przez pracowników efektów itd. Niekiedy pojawiają się głosy, że XIX-wieczny kapitalizm nie musi być naturalną płaszczyzną odniesienia dla Polski u progu XXI wieku.

Referencje „ponadsystemowe", do niedawna jeszcze naturalne przy tego typu problemach, po 1989 r. stają się coraz bardziej wątpliwe. Problemy za to nie stają się prostsze, a ich rozwiązanie zdaje się raczej oddalać, niż przybliżać. Tymczasem patrząc na przedsiębiorstwo–pracodawcę w kontekście obu systemów modernistycznych, łatwiej jest nam zrozumieć jego społeczne znaczenie. Znaczenie to, czyli podstawowy tryb legitymizacji, może być różny, co najmniej dwojaki. Zamiast poszukiwać rozwiązań połowicznych, warto by zatem zadać sobie pytania „zasadnicze": *Co to jest przedsiębiorstwo? Dla kogo? Po co? Dlaczego?*

Sądzę, że niezbędny staje się szczególnie intensywny dialog, proces wspólnego i wzajemnego uczenia się, łączący teoretyków i praktyków, np. zarządzania, z obu byłych systemów. Uważam, że taka współpraca powinna raczej przybrać postać sieci (zdecentralizowanych) niż instytucjonalnych megaprogramów. Oczywiście, nie zalecam też odpowiadania na te pytania w formie planów, metaopowieści czy metafizycznych rozstrzygnięć. Nie same odpowiedzi, ale proces odpowiadania, wzajemnej wymiany doświadczeń, wzajemnych irytacji, szoków kulturowych jest, w moim odczuciu, cenny i pożądany.

Przedsiębiorstwo i kreatywność

Przedstawione problemy są tak trudne, że nie dadzą się rozwiązać, co najwyżej rozwiązywać. Sposób ich rozwiązywania, który przedstawiłam, też nie jest prosty ani możliwy do natychmiastowej realizacji. Pomysł nie zawiera odpowiedzi na konkretne, praktyczne pytania: Kto ma realizować współpracę? Kiedy zaczynamy? W jakim składzie? Jak nawiązywać kontakty? Takich odpowiedzi nie jestem bowiem w stanie udzielić ani ja, jako interpretator i pomysłodawca, ani wydawnictwo, ani nawet instytucjonalni decydenci. Jest to nie tyle pomysł na rozwiązanie, co, w najlepszym razie, inspiracja do działania.

W odróżnieniu od wyznawców Modernistycznych Projektów wierzę jednak w rozwiązania nawet niemożliwych problemów,

których nie można przewidzieć w momencie startu. Na tym polega podstawowa różnica między Projektem Nowoczesności, w którym ludzie wiedzieli, do czego zmierzają i głowili się „tylko" nad wyborem właściwej drogi, a Projektem Współczesności, w którym ludzie wiedzą, co umieją i czego nie chcą, i dlatego mają prawo oczekiwać zaskakujących rezultatów. Dlatego uważam, że poradzimy sobie, pod warunkiem, że zaczniemy interesować się wspólnymi problemami i spróbujemy je nazywać.

Na zakończenie, jak zapewne każdy badacz, nie mogę się powstrzymać od próby zdefiniowania przedmiotu mojego zainteresowania w tym tekście. Dotychczas podawałam definicje w „odpowiednim" momencie, tj. wówczas, gdy dane zjawisko było przedmiotem mojej uwagi. Teraz pragnę podać moją definicję wykonawczą, czyli tę, którą wykonałam w całym tym tekście, czyli proponowane ujęcie.

Przedsiębiorstwo jest formą organizowania, a więc jedną z sieci działań i znaczeń, wspólnie podejmowanych przez ludzi celem nadania sensu ich rzeczywistości. Przedsiębiorstwo jest formą działań, które podejmuje się przede wszystkim po to, by kształtować rzeczywistość w sensie ekonomicznym i/lub politycznym. W sferze praktycznej przedsiębiorstwo wytwarza mniej lub bardziej namacalne produkty: rzeczy (przedsiębiorstwo produkcyjne) lub procesy (przedsiębiorstwo usługowe). Jak każda forma działań wspólnych, mających wymiar intersubiektywny, przedsiębiorstwo jest tworem moralnym, a więc opierającym się na relacjach etycznych (związanych z wartościami i różnicami w możliwości wpływania na przeznaczenie), jakie ludzie mają w stosunku do siebie nawzajem. Oficjalnym reprezentantem tych relacji, znaczeń i wartości jest kierownik/menedżer.

Organizowanie jest procesem wspólnego kształtowania świata przez ludzi, którzy się tego podejmują. Przedsiębiorstwo jest szczególnym takim procesem, którego główne znaczenie społeczne ma wymiar ekonomiczny lub polityczny albo jeden i drugi. Taka definicja sprawia, że trudno nam na pierwszy rzut oka odróżnić przedsiębiorstwo np. od partii politycznej. Jednak partia „wytwarza" w sferze praktycznej przede wszystkim mowę[13], natomiast przedsiębiorstwo w tej sferze kreuje produkty lub usługi.

Nie jest wykluczone, że w bliskiej przyszłości nastąpi przemieszczenie akcentów z wymienionych wcześniej dwóch podstawowych znaczeń przedsiębiorstwa na inne, będące obecnie bardziej w cenie, np. społeczne. Przedsiębiorstwo w końcu istnieje także po to, by ludzie znajdowali w nim zatrudnienie, realizację kariery zawodowej, potrzeb społecznych itd. Im bardziej twórczo menedżerowie i inni uczestnicy organizacji podejdą do zmiany, tym większa szansa, że w rzeczywistości organizacyjnej odkryte zostaną kolejne wymiary, kto wie czy nie dające uczestnikom większej przestrzeni do tworzenia większych możliwości rozwoju różnych grup społecznych, realizacji celów społecznych itd.

Ponieważ wszystko, co wspólnie robimy, ma wymiar moralny — wspólne działanie zakłada istnienie wartości międzyludzkich, które dotykają praw, możliwości, szans, emocji ludzi — przedsiębiorstwo także jest tworem moralnym, gdzie sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu (bądź rozprasza ich) i wyznacza w jakiś sposób status przedsiębiorstwa w szerszym kontekście społecznym. Gdy ludzie wspólnie działają, stałe bądź tymczasowe nierówności między nimi nabierają charakteru moralnego. Wymiar etyczny jest na ogół sztucznie eliminowany z rozważań o zarządzaniu i dlatego bez wzajemnego powiązania mówi się często o władzy jako o samodzielnym zjawisku. O trosce o innych, byciu w emocjonalnej relacji do innych mówi się jak o zjawisku nie związanym z władzą. Tymczasem te stany są dwoma ekstremami wymiaru etycznego organizowania. Dopiero razem wzięte przestają mieć charakter typów idealnych i zawierają między sobą całe spektrum realnych możliwych relacji międzyludzkich. Władza formalna-struktura jest uważana za aktywny potencjał i kojarzona z przywództwem. Troska o innych, często przybierająca aktywną postać podporządkowania władzy, jest w rzeczywistości drugą stroną tej samej monety. Jedna relacja nie istnieje bez drugiej; obie występują tam, gdzie ludzie wspólnie działają, gdzie organizują: czy to formalnie, i wówczas władza-struktura traktowana jest jako główny motyw organizowania, czy nieformalnie, gdy głównym motywem jest pozostawanie w emocjonalnych relacjach do siebie, czyli szeroko rozumiana troska o innych.

Rolą społeczną oficjalnie reprezentującą te wszystkie powiązania jest kierownik, odpowiedzialny za uprawomocnienie swojej jednostki organizacyjnej zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz. W tak widzianej rzeczywistości organizacyjnej o wiele ważniejsza dla aktorów działających w sferze ekonomicznej jest wyobraźnia ekonomiczna niż racjonalna kalkulacja. Podobnie, wyobraźnia polityczna, społeczna, humanistyczna, komunikacyjna... itd. Rzeczywiste jest dla nas to, czego bardzo pragniemy. Dlatego sądzę, że to wyobraźnia jest źródłem, jeśli nie motywem (o motywach była mowa wcześniej) tworzenia rzeczy nowych. Pora, by teoria organizacji zrezygnowała na dobre z *homo oeconomicus* i zastąpiła go *homo/femina imaginans*.

PRZYPISY

[1] Piszę: „zwanego u nas", gdyż na Zachodzie linia polityczna Margaret Thatcher, Ronalda Reagana czy Janusza Korwina-Mikke nie bywa określana jako liberalizm, lecz jako linia prawicowa lub konserwatywna. Zachodni liberalizm, oprócz tego, że optuje za gospodarką wolnorynkową, głosi także radykalny program społeczny.

[2] Ta definicja postawy ironicznej pochodząca od Richarda Rorty'ego (1989) szalenie inspiruje liberalnych i radykalnych myślicieli społecznych. W naszym społeczeństwie ironizm, jak na razie, jest mało doceniany.

[3] Np. w książce *Rytuał i demagogia: Trzynaście szkiców o sztuce zdegradowanej* (1992).

[4] Jednocześnie władza także się uczyła. Wiedząc, że ludzie odczytują zmiany w ten sposób, dawano im „coś zamiast" tego, czego oczekiwali, ale coś, co by ich choćby tymczasowo satysfakcjonowało. Np. za Edwarda Gierka pojawiły się zachodnie towary, wraz z urosłymi do rangi symbolu kapitalizmu coca-colą i Kaczorem Donaldem. Parada symboli coraz bardziej otwarcie przemieniała się w paradę pozorów.

Zmiany wprowadzane były nie na zasadzie „uczenia się", lecz jako odpowiedź na ciśnienie społeczne. Gdy ciśnienie było duże, zmiana była większa. Gdy było mniejsze, nie było potrzeby jej wprowadzania.

[5] Szczególnie interesująco Rorty pisze o tym w *Contingency, irony and solidarity* (1989), gdzie nawiązuje szeroko do Nabokova i Orwella, by zilustrować swój tok myślenia. Sądzę, że książkę tę można śmiało nazwać przełomową dla nauk społecznych i dla liberalnej teorii społecznej.

[6] Koźmiński i Obłój (1989).

[7] Niekiedy słyszy się opinie, że skoro jedną z głównych cech systemu komunistycznego były bliskie więzi między polityką i gospodarką, to wszelkie takie powiązania są ze swej natury antydemokratyczne.

Zabawnym aspektem sprawy jest fakt, że „demokracja" jest terminem *stricte* politycznym. Polakom myli się „polityki erstwo" z „polityką", a „manipulacja" z „negocjacjami".

[8] Moje rozumienie demokracji jest, jak widać, podobne do tego, które reprezentuje Richard Rorty w *Contingency, Irony and Solidarity* (1989).

[9] Silverman (1993/1994).

[10] Oczywiście, wyścig zbrojeń miał bardzo wymierne skutki ekonomiczne. Na Zachodzie istnienie Wschodu uzasadniało, w oczach wyborców, zwiększane stale wydatki na zbrojenia i nakręcało koniunkturę. W bloku wschodnim nie było zwyczaju pytać wyborców o zdanie, więc bez pytania przeznaczano na ten cel ogromne sumy. Istnieje opinia, że załamanie gospodarcze nastąpiło po wojnie w Iraku. Tymczasem, być może, dopiero po wojnie w Iraku wystąpiły pierwsze poważne objawy kryzysu spowodowanego zburzeniem muru berlińskiego. Irak był ostatnią próbą funkcjonowania „jak dawniej", choć z innym wrogiem. Po tej wojnie świat musiał już spojrzeć w twarz zmienionej rzeczywistości.

[11] Jak już wspomniałam wcześniej, Irak był ostatnią próbą takiej „realokacji wroga" ze strony świata zachodniego.

[12] Przed 1989 r. rozwój i twórcza zmiana niekiedy wywoływane były na zasadzie wzajemnego stawiania sobie poprzeczek przez oba systemy, rywalizując ze sobą niejako o to, który oznacza większy „postęp". Impuls do działania był niejako automatyczny — skoro „oni" wysłali swojego człowieka w kosmos, to my staniemy pierwsi na Księżycu itd.

Obecnie przestała działać ta samoczynna motywacja, a cel przyświecający działaniu — postęp — też zaczyna być kwestionowany. Żeby uniknąć stagnacji, byłe systemy muszą wpierw przedefiniować zestawy przekonań, na których się opierają, którymi się uprawomocniały przed 1989 r. Wspólne działanie będzie zatem działaniem innego „porządku".

[13] Nils Brunsson jest autorem takiego rozróżnienia. On także rozwija tok myślenia tymi kategoriami, na podstawie rozległego materiału empirycznego. Zainteresowanemu Czytelnikowi polecam szczególnie *The Irrational Organization* Brunssona (1985) jako wprowadzenie do teorii działania i mowy.

Bibliografia

Adler N.J. (1980), *Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations*. W: Burke W.W. i Goodstein L.D. (red.), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, San Diego, Cal., University Associates, s. 163–184.

Adler N.J. (1983), *Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend*, „International Studies of Management and Organization" nr 1–2, s. 7–45.

Adler N.J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent.

Albert S. i Whetten D. (1985), *Organizational Identity*. W: Cummings L.L. i Staw B.M. (red.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI, nr 7, s. 263–295.

Alvessonn M. i Berg P.O. (1988), *Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund, Studentlitteratur.

Alvessonn M. i Björkman I. (1992), *Organisatorisk Identitet*, Lund, Studentlitteratur.

Amsterdamski S. (1985), *Posłowie* do polskiego wydania T.S. Kuhn *Dwa bieguny: Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, (1977/1985), Warszawa, PIW, s. 483–513.

Arendt H. (1989), *Korzenie totalitaryzmu*, Warszawa, NOWA.

Argyris Ch. (1982), *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Cal., Josey-Bass.

Argyris Ch. i Schon D. (1978), *Organizational Learning*. Reading, Mass., Addison-Wesley.

Astley W.G. i Zammuto R.F. (1992), *Organization Science, Managers, and Language Games*, „Organization Science", nr 3/4, s. 443–460.

Austin J.L. (1962/1985), *How to Do Things with Words*, Oxford, Clarendon Press.

Balicka M. (1993), *Gilotyna*, „Wprost" nr 11, s. 15–16.

Barley S.R. i Kunda G. (1992), *Design and Devotion: Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, „Administrative Science Quarterly" nr 37, s. 363–399.

Bartunek J.M. (1984), *Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order*, „Administrative Science Quarterly" nr 29, s. 355–372.

Bateson G. (1978), *Steps to an Ecology of Mind*, London, Paladin.

Bauman Z. (1992), *Socjologia i ponowożytność*. W: H. Kozakiewicz, E. Mokrzycki, M. Siemek (red.), *Racjonalność współczesności: Między filozofią a socjologią*, Warszawa, PWN.

Becker H. i Fritzsche D. (1987), *Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison on Managers Attitudes*, „Journal of Business Etics" nr 6, s. 289–295.

Beksiak J. (1987), *Enterprise and Reform: The Polish Experience*, „European Economic Review" nr 31, s. 118–124.

Berger P.L. i Luckmann T. (1966/1983), *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa, PIW.
Bolesta-Kukułka K. (1991), *Zarządzanie postindustrialne*, „Przegląd Organizacji" nr 11, s. 14–15.
Bolesta-Kukułka K. (1992), *Gra o władzę a gospodarka polska 1944–1991*, Warszawa, PWE.
Bolesta-Kukułka K. (1993), *Mały słowniczek menedżera*, Warszawa, PWE.
Boski P. (1991), *Jak wartości społeczno-polityczne dzieliły elektoraty pretendentów do Belwederu w wyborach prezydenckich 1990*. W: M. Daab i in. (red.), *Polski wyborca '90: psychospołeczne studia nad wyborami prezydenckimi*, Warszawa, IFiS, s. 93–123.
Boulding K.E. (1989), *Religijne perspektywy ekonomii*. W: J. Grosfeld (red.), *Religia i ekonomia*, Warszawa, PAX, s. 48–62.
Boulding K.E. (1989), *Religijne podstawy postępu ekonomicznego*. W: J. Grosfeld (red.), *Religia i ekonomia*, Warszawa, PAX, s. 63–76.
Bowie N.E. i Duska R.F. (1990), *Business Ethics*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
Bowles M.L. (1989), *Myth, Meaning and Work Organization*, „Organization Studies" nr 3, s. 405–421.
Bowles M.L. (1991), *The Organization Shadow*, „Organization Studies" nr 3, s. 387–404.
Bowles M.L. (1992a), *Maturation and Life in Organizations*, materiały powielone, Birmingham Polytechnic.
Bowles M.L. (1992b), *The Gods and Goddesses: Personifying Social Life in the Age of Organization*, materiały powielone, Birmingham Polytechnic.
Bowles M.L. (1992c), *Logos and Eros: The Vital Syzygy for Understanding Human Relations and Organisational Action*, materiały powielone, Birmingham Polytechnic.
Braverman H. (1974/1977), *Arbete och Monopolkapital: Arbetets Degradering i det Tjugonde Arhundradet*, Stockholm, Raben & Sjögren.
Brooks L.J. (1990), *Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts, Outlooks*, „Journal of Business Ethics" nr 8, s. 31–38.
Brown R.H. (1987), *Society as Text*, Chicago, Chicago U.P.
Brunsson N. (1985), *The Irrational Organization*, London, Wiley & Sons.
Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in Organizations*, Chichester, Wiley & Sons.
Brunsson N. i Hägg I. (1992), (red.), *Marknadens Makt.*, SNS.
Brunsson N. i Olsen J.P. (1993), *The Reforming Organization*, London—New York, Routledge.
Burns E. (1972), *Theatricality: A Study of Convention in the Theater and in Social Life*, London, Cox & Wyman.
Burrell G. i Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.

Businessman Magazine. Roczniki 1991–1993.
Calás M. i Smircich L. (1992), *Using the „F" Word: Feminist Theories and the Social Consequences of Organizational Research*. W: A.J. Mills i P. Tancred (red.), *Gendering Organizational Theory*, Newbury Park, CA: Sage.
Calás M.B. i Smircich L. (1993), *Dangerous Liaisons: The „Feminine-in-Management" Meets „Globalization"*, „Business Horizons" March-April, s. 73–83.
CBOS (1993), *Serwis informacyjny*, nr 7, Warszawa.
CBOS (1994), *Serwis informacyjny*, nr 2, Warszawa.
Chandler A.D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA., Harvard U.P.
Check-Teck F. (1992), *Culture, Productivity and Structure*, „Organization Studies" nr 4, s. 589–609.
Chełmiński D., Czynczyk A. i Sterniczuk H. (1993), *Pierwsze doświadczenia prywatyzacji: raport z badań w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach*, Warszawa, Centrum Prywatyzacji.
Child J. (1981), *Culture, Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations*. W: L.L. Cummings i B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, vol. 3, s. 303–356.
Clark B. (1970), *The Distinctive College: Antioch, Reed and Swarthmore*, Chicago, IL: Aldine Clutterbuck D. i G. Bickerstaffe (1982), *Where Have all the Management Gurus Gone?*, „International Management" nr 1.
Cohen M.D., March J.G. i Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, „Administrative Science Quarterly" nr 1, s. 1–25.
Connor W.D. i Ploszajski P. (red.) (1992), *Escape from Socialism: The Polish Route*, Warszawa, IFIS.
CSB (Central Statistical Board), (1927), *The Years of Soviet Power in Figures 1917–1927*, Moskwa.
Cummings L.L., Stevens D.J. i Harnett D.L. (1971), *Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences Among Executives*, „Academy of Management Journal" nr 14, s. 285–304.
Czarniawska B. (1983), *Proces zarządzania: Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, Warszawa, PWN.
Czarniawska B. (1985a), *Controlling Top Management in Large Organizations: Poland and USA*, Hampshire-Vermont, Gower.
Czarniawska B. (1985b), *The Ugly Sister: On Relationships Between the Private and the Public Sectors in Sweden*, „Scandinavian Journal of Management Studies" Nov., s. 83–103.
Czarniawska-Joerges B. (1986), *The Management of Meaning in the Polish Crisis*, „Journal of Management Studies" nr 3, s. 313–331.
Czarniawska-Joerges B. (1987), *Control Processes in Declining Organizations: The Polish Economy*, 1971–1981, „Organization Studies" nr 2, s. 149–168.
Czarniawska-Joerges B. (1988a), *To Coin a Phrase*, Stockholm, Stockholm School of Economics.

Czarniawska-Joerges B. (1988b), *Ideological Control in Non-Ideologic Organizations*, New York—Westport—London, Praeger.
Czarniawska-Joerges B. (1990), *Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Sector*. W: B.A. Turner (red.), *Organizational Symbolism*, Berlin—New York, de Gruyter, s. 139–150.
Czarniawska-Joerges B. (1991), *Culture is the Medium of Life*. W: P.J. Frost, L.F. Moore, M. Reis Lois, C.C. Lundberg i J. Martin (red.), *Reframing Organizational Culture*, Beverly Hills, CA., Sage, s. 285–297.
Czarniawska-Joerges B. (1992a), *Culture is the Medium of Life*. W: A. Sjögren i L. Janson (red.), *Culture and Management in the Field of Ethnology and Business Administration*, Stockholm, Invandrarministeriet, s. 15–29.
Czarniawska-Joerges B. (1992b), *Doing Interpretive Studies of Organizations*, materiały powielone 8, Lund, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.
Czarniawska-Joerges B. (1992c), *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park—London—New Delhi, Sage.
Czarniawska-Joerges B. (1992d), *Nice Work in Strange Worlds: Anthropological Inspiration for Organization Theory*. W: T. Polesie i I.L. Johansson, *Responsibility and Accounting: The Organizational Regulation of Boundary Conditions*, Lund, Studentlitteratur.
Czarniawska-Joerges B. (1992e), *Realism Revisited: Historical and Contemporary Connections Between the Novel, Social Sciences and Organizational Theory*, materiały powielone 15, Lund, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.
Czarniawska-Joerges B. (1992f), *Styrningens paradoxer: Scener ur den Offentliga Verksamheten*, Stockholm, Nordsteds Juridik.
Czarniawska-Joerges B. (1993a), *The Three-Dimensional Organization: A Constructionist View*, Lund, Studentlitteratur.
Czarniawska-Joerges B. (1993b), *Wiedza narracyjna i interpretacyjne badania organizacji*, wykład gościnny z października 1993, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
Czarniawska-Joerges B. (1993c), *A Modern Project, a Postmodern Implementation*. W: D.J. Hickson (red.), *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin—New York, de Gruyter, s. 229–248.
Czarniawska-Joerges B. (1993d), *Przekazywanie wiedzy — kto komu i dlaczego?*, „Przegląd Organizacji" nr 12, s. 12–13.
Czarniawska-Joerges B. (1994a), *Nauka o zarządzaniu — dyscyplina praktyczna czy akademicka*, „Przegląd Organizacji" nr 1, s. 16–17.
Czarniawska-Joerges B. (1994b), *Narratives of Individual and Organizational Identities*. W: S. Deetz (red.), „Communication Yearbook" nr 17, Sage, s. 193–221.
Czarniawska-Joerges B. (1994c), *The Narrative Approach to Organization Studies*, matriały powielone, Lund, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.

Czarniawska-Joerges B. (w druku), *Symbolism in Public Administration Studies*, Rivista Trimestrale in Scienza Della Ammistrazione.

Czarniawska-Joerges B. i Jacobsson B. (1995), *Politics as Commedia Dell'arte*, „Organization Studies" nr 3.

Czarniawska B. i Joerges B. (1994), *Winds of Organizational Change: How Ideas Translate into Objects and Actions*. W: S. Bacharach i P. Gagliardi (red.), *Research in Organization Sociology*, Connecticut, NJ., JAI Press.

Czarniawska-Joerges B. i Kostera M. (1994/1995), *Teoria organizacji w obrazkach*, „Przegląd Organizacji" 1994, nr 9, s. 8–11; 1994, nr 10, s. 10–12; 1994, nr 11, s. 10–12; 1994, nr 12, s. 9–11; 1995, nr 1, s. 9–10; 1995, nr 2, s. 9–10.

Czarniawska-Joerges B. i Kunda G. (1992), *Socialization into Modernity: On Organizational Acculturation in Infantocracies*, materiały powielone (1), Lund, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.

Czarniawska-Joerges B. i Wolff R. (1991), *Leaders, Managers, Entrepreneurs on and off the Organizational Stage*, „Organization Studies" nr 4, s. 529–546.

Czerniński A. (1977), *Zakres organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym*, Warszawa, PWE.

Czerniński A. (1982), *Teoretyczne podstawy teorii organizacji i zarządzania*. W: A. Czerniński (red.), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWN, s. 9–62.

Dahlkvist M. (1978), *Staten, Socialdemokratin och Socialismen: En Inledande Analys*, Lund, Prisma.

Dąbrowski J.M., Federowicz M. i Levinas A. (1991), *Przedsiębiorstwa państwowe w roku 1990 — wyniki badań*, Warszawa, IBGRiPW.

Deal T. i Kennedy A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MASS, Addison Wesley.

Denzin N.K. (1992), *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Oxford—Cambridge USA, Blackwell.

DiMaggio P.J. i Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field*, „American Sociological Review" nr 48, s. 147–160.

Dobrzyński M. (1976), *Organizacyjne zachowanie pracownika*, Warszawa, PWE.

Dobrzyński M. (1978), *Kierowanie kadrami*, Warszawa, PWE.

Domański H. i Sawiński Z. (1991), *Wzory prestiżu a struktura społeczna*, Wrocław, Ossolineum.

Dutton J.E. i Dukerich J.M. (1991), *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*, „Academy of Management Journal" nr 3, s. 517–554.

Dyer W.G. (1982), *Culture in Organizations*, materiały powielone (129/82), Cambridge, Mass., Mass. Institute of Technology.

Eckstein H. (1966), *A Theory of Stable Democracy*. W: H. Eckstein, *Division and Cohesion in Democracy: A Study of Norway*, NJ., Princeton U.P.

Eco U. (1979), *A Theory of Semiotics*, Bloomington, In., University of Indiana Press.

Eco U. (1979/1994), *Lector in Fabula*, Warszawa, PIW.
Eco U. (1980/1988), *Dopiski na marginesie Imienia róży*. W: *Imię róży*, Warszawa, PIW.
Eco U. (1988/1993), *Wahadło Foucaulta*, Warszawa, PIW.
Emmet D. (1966), *Rules, Roles and Relations*, Boston, Beacon Press.
Encyklopedia organizacji i zarządzania (1981), Warszawa, PWE.
Evans-Pritchard E. (1940), *The Nuer*, Oxford, Oxford U.P.
Eysenck H.J. (1973), *Eysenck on Extroversion*, New York, Wiley & Sons.
Falkowska M. (1992), *Zarys zmian w życiu kulturalnym Polaków*. W: M. Grabowska (red.), *Barometr kultury*, Warszawa, Instytut Kultury, s. 161–178.
Feldman M.S. (1991), *The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors*. W: P.J. Frost, L.F. Moore, M. Reis Lois, C.C. Lundberg i J. Martin (red.), *Reframing Organizational Culture*, Beverly Hills, CA, Sage, s. 145–156.
Filipowicz S. (1992), *O demokracji — bez złudzeń i sentymentów*, Warszawa, PWN.
Fiol C.M. (1991), *Seeing the Empty Spaces: Towards a More Complex Understanding of the Meaning of Power in Organizations*, „Organization Studies" nr 4, s. 547–566.
Fiske J. (1987), *Television Culture*, London—New York, Routledge.
Forss K., Hawk D. i Hedlund G. (1984), *Cultural Differences: Swedishness in Legislation, Multinational Corporations and Aid Administration*, Stockholm, Institute of International Business.
Forss K. (1985), *Arbete Utomlands: En Skrift on Kulturskillnader*, Lund, Studentlitteratur.
Frąckiewicz J. (1956), *O roli dyrektora w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Ekonomika i Organizacja Pracy" nr 6, s. 226.
Friedman M. (1963), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
Friedman M. i Friedman R. (1980), *Free to Choose*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
Fromm E. (1979/1989), *Mieć czy być: Duchowe podstawy nowego społeczeństwa*, Warszawa, Klub Otrycki.
Furusten S. (1992), *Management Books: Guardians of the Myth of Leadership*, rozprawa doktorska, Uppsala, Uppsala University, Department of Business Studies.
Gagliardi P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies" nr 2, s. 117–134.
Gagliardi P. (1992), *Designing Organizational Settings: The Interplay Between Physical, Symbolic and Social Structures*. W: R. Eisendle i E. Miklautz (red.), *Produktkulturen: Dynamik und Bedeutungswandel des Konsums*, Frankfurt—New York, Campus Verlag, s. 67–78.
Gazeta Wyborcza, Roczniki 1993—luty 1994.
Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.

Gergen (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York, Basic Books.
Giddens A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press.
Giedymin J. (1994), *Czy warto przyjąć propozycje tekstualizmu?* W: T. Kostyrko (red.), *Dokąd zmierza współczesna humanistyka?*, Warszawa, Instytut Kultury, s. 41–59.
Glaser B. i Strauss A. (1974), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine.
Głowiński M. (1991), *Marcowe gadanie: Komentarze do słów 1966–1971*, Warszawa, Pomost.
Głowiński M. (1992), *Rytuał i demagogia: Trzynaście szkiców o sztuce zdegradowanej*, Warszawa, Open.
Goffman E. (1959/1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa, PIW.
Goffman E. (1974), *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, Mass., Harvard U.P.
Gomułka W. (1945), *Nowe zadania i nowe metody pracy ruchu zawodowego*, „Głos Ludu", List. 19.
Granick D. (1960), *The Red Executive*, New York, Doubleday.
Grosman A. (red.), (1969), *Plan a rynek: Dyskusja*, Warszawa, KiW.
Guillet de Monthoux P. (1983), *Action and Existence: Anarchism for Business Administration*, Chichester—New York—Brisbane—Toronto—Singapore, Wiley & Sons.
GUS (1935), *Mały rocznik statystyczny*, Warszawa, GUS.
GUS (1968), *Węgry — Polska: wybrane dane porównawcze*, Warszawa, GUS.
Haire M., Ghiselli E. i Porter L.W. (1966), *Managerial Thinking: An International Study*. New York, Wiley & Sons.
Hedlund G. i Åman P. (1983), *Managing Relationships With Foreign Subsidiaries: Organization and Control in Swedish MNC's*, Stockholm, Mekanpublikation.
Hennestad B. (1986), *Organizations: Frameworks or Frame Works?*, „Scandinavian Journal of Management Studies", Aug., s. 47–63.
Hennestad B. (1990), *The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture*, „Journal of Management Studies" nr 3, s. 265–280.
Historia Wszechzwiązkowej Komunistycznej Partii (Bolszewików): Krótki kurs, (1949), Warszawa, KiW.
Hofstede G. (1980), *Culture' Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London, Sage.
Hofstede G. i Boddewyn J.J. (1977), *Introduction: Power in Organization*, „International Studies of Management and Organization" nr 1, s. 3–7.
Höpfl H. (1989), *Counterfeits, Conceits and Corpses: The Failure of the Mask*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Kopenhaga.
Höpfl H. (1994), *The Paradoxical Gravity of Planned Organizational Change*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Calgary.

Inzerilli G. i Laurent A. (1983), *Managerial Views of Organizational Structure in France and the USA*, „International Studies of Management and Organization" nr 1–2, s. 97–118.
Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London, Tavistock.
Jelonek A.W. (1994), *Kibuc: Czy kryzys kolektywistycznego socjalizmu?*, Warszawa, Elgraf.
Jermański O. (1972), *Elementy systemu Taylora*. W: J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Warszawa, PWE.
Jezierski A. i Petz B. (1980), *Historia gospodarcza Polski Ludowej 1944–1975*, Warszawa, PWN.
Jung C.G. (1968), *The Archetypes and the Collective Unconscious*, vol. 9, nr 1, London, Routledge and Kegan Paul.
Jung C.G. (1983), *Typy psychologiczne: Wprowadzenie*. W: C.G. Jung, *Rebis czyli kamień filozofów*, Warszawa, PWN, s. 3–9.
Jung C.G. (1985), *Mitt liv: Minnen drömmar, tankar*, Stockholm, Wahlström & Widstrand.
Kalecki M. (1982), *Socjalizm. Funkcjonowanie i wieloletnie planowanie*, Warszawa, PWE.
Karpiński J. (1992), *Między komunizmem a demokracją*, Chotomów, Verba.
Kieżun W. (1978), *Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa, KiW.
Kieżun W. (1991), *Management in Socialist Countries: USSR and Eastern Europe*, Berlin, de Gruyter.
Knights D. i Morgan G. (1991), *Corporate Strategy Organizations and Subjectivity: A Critique*, „Organization Studies" nr 2, s. 251–273.
Kołakowski L. (1967), *Kultura i fetysze*, Warszawa, PWN.
Kołakowski L. (1976/1988), *Główne nurty marksizmu*, vol. 1 *Powstanie*, Warszawa, Krąg-Pokolenie.
Kołakowski L. (1982/1984), *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, London, Aneks.
Kołakowski L. (1988), *Jeśli Boga nie ma...*, Kraków, Znak.
Kołakowski L. (1988/1990), *Horror Metaphysicus*, Warszawa, Res Publica.
Kołakowski L. (1989b), *Pochwała niekonsekwencji: Pisma rozproszone z lat 1955–1968*. W: Z. Mentel (red.), vol. 3, London, Puls.
Koprowska T. (1992), *Rola telewizji w społecznym obiegu literatury*. W: M. Grabowska (red.), *Barometr kultury*, Warszawa, Instytut Kultury, s. 179–200.
Kornai J. (1985), *Niedobór w gospodarce*, Warszawa, PWN.
Kostera J. (1976), *Rola państwa w intensyfikacji stosunków ekonomicznych Szwecji z zagranicą*, rozprawa doktorska, Łódź, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ.
Kostera M. (1990), *Szwedzki styl zarządzania: Przejawy, uwarunkowania, możliwe kierunki rozwoju*, rozprawa doktorska, Warszawa, Wydział Zarządzania UW.

Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, Warszawa, PWE.
Kostera M. (1995), *Differing Managerial Responses to Change in Poland*, „Organization Studies" nr 16/4, s. 673–697.
Kostera M. (1995b), *The Modern Crusade: Missionaries of Management Come to Eastern Europe*, „Management Learning" nr 26/3, s. 331–352.
Kostera M. i Chrostowski A. (1994), *Strategia przedsiębiorstwa po epoce komunizmu*, „Organizacja i Kierowanie" nr 4/78, s. 69–81.
Kostera M. i Wicha M. (1994), *Ponad blokami: Organizacja i otoczenie*, „Przegląd Organizacji", nr 2, s. 7–10.
Kostera M. i Wicha M. (1995), *The Symbolism of the Communist Manager Roles*, „Scandinavian Journal of Management" nr 11/2, s. 139–158.
Kostera M. i Wicha M. (1996), *The Divided Self of Polish State-Owned Enterprises*, „Organization Studies" nr 17/1.
Kostera M., Proppé M. i Szatkowski M. (1994), *Beyond the Social Role: The Case of Polish Professional Women*, „Scandinavian Journal of Management" nr 2, s. 99–116.
Kostera M., Proppé M. i Szatkowski M. (w druku), *Staging the New Romantic Hero the old Cynical Theater: On Managers, Roles and Change in Poland*, „Journal of Organizational Behavior".
Kostyrko T. (red.), (1994), *Dokąd zmierza współczesna humanistyka?*, Warszawa, Instytut Kultury.
Kotter J.P. (1982), *The General Managers*, NY., Free Press.
Koźmiński A.K. (1976), *Role of the Manager*. W: J.J. Boddewyn (red.), *European Industrial Managers: East and West*, White Plains, NY., IASP.
Koźmiński A.K. (1982), *Les lois économiques: sont-elles bloquées?* Colloque do l'IPRA, Orléans.
Koźmiński A.K. (1982), *Po wielkim szoku*, Warszawa, PWE.
Koźmiński A.K. (1985), *Gospodarka w punkcie zwrotnym*, Warszawa, PWE.
Koźmiński A.K. (1986), *Zarządzanie w przyszłości*, „Przegląd Organizacji" nr 2.
Koźmiński A.K. (1987), *Zarządzanie globalne*, „Przegląd Organizacji" nr 11 i 12.
Koźmiński A.K. (1991), *Framework for Comparative Studies of Management in Post-Socialist Economies*, „Studies in Comparative Communism" nr 4, s. 413–424.
Koźmiński A.K. (1992a), *How it All Happened*, materiały powielone, Warszawa, Wydział Zarządzania UW.
Koźmiński A.K. (1992b), *Consumers in Transition from the Centrally Planned Economy to the Market Economy*, „Journal of Consumer Policy" nr 14, s. 351–369.
Koźmiński A.K. (1992c), *Transition from Planned to Market Economy: Hungary and Poland Compared*, „Studies in Comparative Communism" nr 4, s. 315–333.
Koźmiński A.K. (1993), *Catching up? Organizational and Management Change in the Ex-socialist Block*, New York, State of New York U.P.

Koźmiński A.K. i Obłój K. (red.), (1983), *Gry o innowacje: Analiza przedsięwzięć technicznych*, Warszawa, PWE.
Koźmiński A.K. i Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa, PWE.
Koźmiński A.K. i Obłój K. (1990), *From Innovative to Systemic Change: The Transformation of Communist Systems*, „Communist Economies" nr 2/3, s. 335–345.
Kubicki R. (1993), *Postmodernistyczny etos świata?*, „Kultura współczesna" nr 2, s. 155–162.
Kuhn T.S. (1964/1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, Ill., Chicago U.P.
Kuhn T.S. (1974/1985), *Raz jeszcze o paradygmatach*. W: Kuhn T.S. (1977/1985), *Dwa bieguny*, Warszawa, PIW, s. 406–439.
Kuhn T.S. (1977/1985), *Dwa bieguny: Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Warszawa, PIW.
Kunda G. (1992), *Engineering Culture*, Philadelphia, Temple U.P.
Kwiatkowski S. (1990), *Społeczeństwo innowacyjne*, Warszawa, PWN.
Kwiatkowski S. i Koźmiński A.K. (1992), *Paradoxical Country — Management Education in Poland*, „Journal of Management Development" nr 5, s. 28–33.
Laing R.D. (1978), *The Divided Self: An Existential Study in Sanity and Madness*, Harmondsworth—New York—Ringwood—Markham—Auckland, Pelican.
Laing R.D. i Esterson A. (1964), *Sanity Madness and the Family: Families of Schizophrenics*, Harmondsworth—New York—Ringwood—Markham—Auckland, Penguin.
Landau Z. i Tomaszewski J. (1989), *Nie rozwiązane problemy społeczno-gospodarcze Drugiej Rzeczypospolitej*. W: *Problemy gospodarcze Drugiej Rzeczypospolitej*, praca zbiorowa, Warszawa, PWE, s. 403–434.
Lange O. (1966), *O socjalizmie i gospodarce socjalistycznej*, Warszawa, PWN.
Latour B. (1986), *The Powers of Association*. W: Law J. (red.), *Power, Action and Belief. A New Sociology of Power?* London, Routledge and Kegan Paul.
Latour B. (1993), *On Technical Mediation: The Messenger Lectures on the Evolution of Civilization* (Cornell University, April 1993), materiały powielone, Lund, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.
Latour B. i Woolgar S. (1979/1986), *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton, Princeton U.P.
Laughlin R.C. (1991), *Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models*, „Organization Studies" nr 2, s. 209–232.
Laurent A. (1981), *Matrix Organizations and Latin Culture: A Note on the use of Comparative Research Data in Management Education*, „International Studies of Management and Organization" nr 4, s. 101–114.
Laurent A. (1983), *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*, „International Studies of Management and Organization" nr 1–2, s. 75–96.

Leidner R. (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley—Los Angeles—London, University of California Press.

Lenin W. (1947), *Rewolucja proletariacka a renegat Kautsky*. W: Lenin W., *Dzieła wybrane*, t. 2, Warszawa, KiW.

Lenin W. (1954), *Dzieła*, t. 27, Warszawa, KiW.

Lenin W. (1956), *Wielka inicjatywa*. W: Lenin W., *Dzieła*, t. 29, Warszawa, KiW.

Lenin W. (1957), *Dzieła*, t. 33, Warszawa, KiW.

Lenin W. (1981), *The State and Revolution. The Marxist Theory of the State and the Tasks of the Proletariat in the Revolution*, Moskwa, Progess Publishers.

Leśniewski B. (1994), *Władza pieniądza*, „Wprost" nr 16, s. 23–25.

Leticne H. (1991), *Postmodernism Goes Practical*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS w Kopenhadze.

Levinson M. (1992), *Nie tylko wolny rynek. Odrodzenie aktywnej polityki gospodarczej*, Warszawa, PWE.

Levitt B. i Nass C. (1994), *Organizational Narratives and the Person/Identity Distinction*. W: Deetz S. (red.), „Communication Yearbook" nr 17, Sage, s. 236–246.

Levy A. (1986), *Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization*, „Organizational Dynamics" nr 1, s. 5–23.

Lindblom Ch.E. (1977), *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*, NY., Basic Books Inc.

Lipiński E. (1981), *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, Warszawa, PWE.

Lyotard J.F. (1979/1987), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester U.P.

Łukasiewicz P. i Siciński A. (1992), *Attitudes on Everyday Life in the Emerging Postsocialist Society*. W: Płoszajski P. i Connor W.D. (red.), *Escape from Socialism: the Polish Route*, Warszawa, IFiS, s. 115–126.

Małecka T. (1989), *Przemysł: Warunki rozwoju*. W: *Problemy gospodarcze Drugiej Rzeczypospolitej*, pr. zbiorowa, Warszawa, PWE, s. 41–94.

Mangham I.L. (1986), *Power and Performance in Organizations*, Oxford, Basil Blackwell.

Mangham I.L. (1987), *Introduction: Offending the Audience*. W: Mangham I.L. (red.), *Organization Analysis and Development: A Social Construction of Organizational Behavior*, Chichester, Wiley & Sons.

Mangham I.L. i Overington M.A. (1983), *Dramatism and the Theater Metaphor*. W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills—London—New Delhi, Sage, s. 219–233.

Mangham I.L. i Overington M.A. (1987), *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Perfomance*, Chichester, Wiley & Sons.

March J.G. i Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley & Sons.

Marks K. (1968), *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej*, t. 1, *Proces wytwarzania kapitału*. W: Marks K. i Engels F. (red.), *Dzieła*, t. 23, Warszawa, KiW.
Marks K. i Engels F. (1958), *Critique of the Gotha Program*. W: *Selected Works*, Moskwa, Foreign Publishing House.
Marks K. i Engels F. (1968), *Dzieła*, t. 23, Warszawa, KiW.
Martyniak Z. (1989), *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE, s. 16–62.
McCloskey D.M. (1985), *The Rhetorics of Economics*, Harvester Press.
McPherson J. (1966), *The Real World of Democracy*, Oxford, Oxford U.P.
Menzies I. (1960), *A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety*, „Human Relations" nr 2, s. 95–121.
Meyer A. (1981), *How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments*, „Journal of Management Studies" nr 19, s. 45–61.
Meyer J. i Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology" nr 83, s. 340–363.
Meyer J. i Scott W. (1983), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, Sage.
Michnik A. (1986), *Takie czasy: Rzecz o kompromisie*, Warszawa, NOWA.
Michnik A. (1991), *Z dziejów honoru w Polsce*, Warszawa, NOWA.
Miller E. i Rice A. (1967), *Systems of Organization*, London, Tavistock.
Miller M. i in. (1981), *Kto tu wpuścił dziennikarzy*, Łódź, NOWA.
Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall.
Mintzberg H. (1988), *Opening up the Definition of Strategy*. W: Quinn J.B., Mintzberg H. i James R.M. (red.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall, s. 13–20.
Mokrzycki E. (1992), *The Legacy of Real Socialism, Group Intrests, and the Search for a New Utopia*. W: Connor W. i Płoszajski P. (red.), *Escape from Socialism: The Polish Route*, Warszawa, IFiS.
Morgan G. (1983), *More on Metaphor: Why we Cannot Control Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly" nr 28, s. 601–607.
Morgan G. (1984), *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, „Administration & Society" nr 3, s. 306–327.
Morgan G. (1985), *Spinning on Symbolism: Some Developmental Issues in Organizational Symbolism*, „Journal of Management" nr 2, s. 29.
Morgan G. (1986), *Images of Organization*, Newbury Park—London—Delhi, Sage.
Morgan G. (1987), *Accounting as Reality Construction: Towards a new Epistemology for Accounting Practice*, materiały powielone, Toronto, York University.
Morgan G. (1983/1987), *Research Strategies: Modes of Engagement*. W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills—London—New Delhi, Sage. s. 2–42.

Mreła K. (1983), *Struktury organizacyjne: analiza wielowymiarowa*, Warszawa, PWE.
Naisbitt J. (1984), *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*, London—Sydney, Futura—McDonald.
Najduchowska H. (1976), *The Selection of General Directors of Industrial Enterprises and the Changing Role of the Industrial Enterprise in Poland*. W: Boddewyn J.J. (red.), *European Industrial Managers: East and West*, White Plains, NY., IASP, s. 416–448.
Neghandi A.R. i Prasad S.B. (1971), *Comparative Management*, New York, Appleton—Century—Crofts.
Nielsen J.C. Ry (1988), *Tanker om Ledelse — fra Hierarki til Kollektiv Ledelse*, Koebenhavn: Nyt fra samfundsvidenskaberne.
Nowak K. (1992), *Public Opinion, Values and Economic Reform*. W: Connor W. i Płoszajski P. (red.), *Escape from Socialism. The Polish Route*, Warszawa, IFiS.
Obłój K. (1986), *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, Warszawa, PWE.
Obłój K. (1987), *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa, PWN.
Obłój K. (1988), *Strategia organizacji*, „Przegląd Organizacji" nr 11.
Obłój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, PWE.
Obłój K. i Kostera M. (1994), *Polish Privatization Program: Symbolism and Cultural Barriers*, „Industrial and Environmental Crisis Quarterly" nr 1, s. 7–21.
Organ D.W. i Bateman T.S. (1991), *Organizational Behavior*, Homewood—Boston, Irwin.
Orgogozo I. (1992), *European Management: Steering the Future Towards the Present*, „Futures" July/August, s. 593–603.
Österberg D. (1978), *Sociologins nyckelbegrepp och deras ursprung*, Göteborg, Korpen.
Ouchi W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
Page M. (1974), *The Company Savage: Life in the Corporate Jungle*, London, Coronet Books.
Parsons T. (1953), *A Revised Analytical Approach to the Theory of Social Stratification*. W: Bendix R. i Lipset S.M. (red.), *Class Status and Power*, Glencoe, Ill., G.U.P.
Pascale R. i Athos A. (1982), *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York, NY., Warner Books.
Perrow Ch. (1991), *A Society of Organizations*, „Theory and Society" nr 20, s. 725–762.
Peters T. i Waterman R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York, NY., Warner Books.
Pettigrew A. (1979), *On Studying Organizational Cultures*, „Administrative Science Quarterly" nr 4.

Piłejko K. (1969), *Model organizacji w ustroju socjalistycznym*, Warszawa, PWN.
Pinder C.C. i Bourgeois V.W. (1982), *Controlling Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly" nr 27, s. 641–652.
Płoszajski P. (1990a), *Attempting to Restructure the Post-Socialist Economy: Between Political Freedom and Economic Coercion*. W: Płoszajski P. (red.), *Philosophy of Social Choice*, Warszawa, IFIS, s. 333–353.
Płoszajski P. (1990b), *Knowledge for Change: Developing Practical Theory*, Warszawa, IFIS.
Polesie T. i Johansson I.L. (red.), (1992), *Responsibility and Accounting. The Organizational Regulation of Boundary Conditions*, Lund, Studentlitteratur.
Rachman D.J., Mescon M.H., Bovee C.L. i Thill J.V. (1990), *Business Today*, McGraw-Hill.
Ranson S., Hinings B., Greenwood R. i Walsh K., (1980), *Value Preferences and Tensions in the Organization of Local Government*. W: Dunkerley D. i Salaman G. (red.), *The International Yearbook of Organization Studies*, London, Routledge and Kegan Paul, s. 197–221.
Ricoeur P. (1976/1989), *Teoria interpretacji: Dyskurs i nadwyżka znaczenia*. W: Rosner K. (red.), *Język, tekst, interpretacja*, Warszawa, PIW, s. 61–187.
Rohatyn F. (1990), *Becoming What They Think We Are*, „New York Review of Books" nr 6.
Rombach B. (red.), (1994), *Med hänvisning till andra: En bok om refererande i samhällsvetenskapliga texter*, Stockholm, Nerenius & Santérus.
Ronen S. (1986), *Comparative and Multinational Management*, New York, Wiley & Sons.
Rorty R. (1989), *Contingency, Irony and Solidarity*, Cambridge. Cambridge U.P.
Rorty R. (1980/1994), *Filozofia a zwierciadło natury*, Warszawa, SPACJA.
Rosaldo R. (1986), *From the Door of His Tent: The Fieldworker and the Inquisitor*. W: Clifford J. i Marcus G. (red.), *Writing Culture*, Berkeley, University of California Press, s. 77–97.
Rzeczpospolita Magazyn 1993, nr 1.
Sandelands L.E. (1990), *What is so Practical About Theory? Lewin Revisited*, „Journal for the Theory of Social Behavior" nr 3, s. 235–262.
Sandelands L.E. i Drazin R. (1989), *On the Language of Organization Theory*, „Organization Studies" nr 4, s. 457–478.
Sarapata A. (1992), *Society and Bureaucracy*. W: Płoszajski P. i Connor W.D. (red.), *Escape from Socialism: the Polish Route*, Warszawa, IFiS, s. 98–114.
Schein E. (1968), *Organizational Socialization and the Profession of Management*, „Industrial Management Review", Win. s. 1–16.
Schein E. (1981), *Does the Japanese Management Style Have a Message for American Management?*, „Sloan Management Review" nr 23, s. 55–68.
Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco, CA., Jossey-Bass.

Schütz A. (1966), *Studies in Phenomenological Philosophy I.* W: Schütz A. (red.), *Collected Papers*, vol. 3, The Hague, Nijhoff.

Schütz A. (1967), *The Phenomenology of the Social World*, Evanston, Northwestern U.P.

Schütz A. (1982), *Life Forms and Meaning Structure*, London, Routledge and Kegan Paul.

Schütz A. i Luckmann T. (1973), *The Structures of the Life-World*, Evanston, Northwestern U.P.

Schwartz H.S. (1987), *Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective*, „Organization Studies" nr 4, s. 327–340.

Scott W.R. (1983), *The Organization of Environments.* W: Meyer J.W. i Scott W.R., *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA., Sage, s. 155–175.

Selznick P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row.

Shamir B. (1991), *Meaning, Self and Motivation in Organizations*, „Organization Studies" nr 3, s. 405–434.

Sievers B. (1986), *Beyond the Surrogate of Motivation*, „Organization Studies" nr 4, s. 335–351.

Sievers B. (1988), *I Will Not Let Thee Go, Except You Bless Me! Some Considerations About the Constitution of Authority Inheritance and Succession*, materiały powielone, Wuppertal, Gesamthochschule Wuppertal.

Sievers B. (1994), *Work Death and Life Itself: Essays on Management and Organization*, Berlin—New York, de Gruyter.

Silverman D. (1993/1994), *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London—Thousand Oaks—New Delhi, Sage.

Simon L. i Davies G. (1994), *Dialogical Cross Cultural Research: An Exploration of Issues Concerning Research With Managers in Hungary*, referat wygłoszony podczas konferencji British Academy of Management Annual Conference.

Singh J. (1990), *Managerial Culture and Work-Related Values in India*, „Organization Studies" nr 1, s. 75–101.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly" nr 3, s. 339–358.

Smircich L. (1983/1987), *Studying Organizations as Cultures.* W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills—London—New Delhi, Sage, s. 160–172.

Smith G. (1992), *Życie polityczne w Europie Zachodniej*, London, Puls.

Smith K.K. (1982), *Philosophical Problems in Thinking About Organizational Change.* W: Goodman P.S. i in. (red.), *Change in Organizations*, San Francisco, Jossey—Bass, s. 316–374.

Sójka J. (1991), *Filozofia i nauki społeczne. Czy możliwa jest fenomenologiczna socjologia?* W: Jawłowska A. (red.), *Kategoria potoczności: Źródła filozoficzne i zastosowania teoretyczne*, Warszawa, Instytut Kultury, s. 117–138.

Sójka J. (1991a), *Pomiędzy filozofią a socjologią: Społeczna ontologia Alfreda Schütza*, Warszawa, FdIK.

Stalin J. (1949), *Zagadnienia leninizmu*, Warszawa, KiW.

Staniszkis J. (1989), *Ontologia socjalizmu*, Warszawa, In Plus; Stein P. (1989), *O niektórych związkach religii z gospodarką.* W: Grosfeld J. (red.), *Religia i ekonomia*, Warszawa, PAX, s. 157–191.

Süskind P. (1985/1990), *Pachnidło*, Warszawa, Czytelnik.

Tayeb M. (1987), *Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and the Indian Manufacturing Firms*, „Organization Studies" nr 3, s. 241–261.

Thurow L. (1992), *Head to Head. The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, NY., William Morrow.

Toffler A. (1973), *Future Shock*, London, Pan Books.

Toffler A. (1980), *The Third Wave*, London, Pan Books.

„Trybuna Ludu", rocznik 1953.

„Trybuna Ludu", rocznik 1966.

„Trybuna Ludu", rocznik 1976.

„Trybuna Ludu", rocznik 1983.

Turner B. (1971), *Exploring the Industrial Subculture*, London, MacMillan.

Tuner B.A. (1986), *Sociological Aspects of Organizational Symbolism*, „Organization Studies" nr 2, s. 101–115.

Turner B.A. (red.), (1990), *Organizational Symbolism*, Berlin—New York, de Gruyter.

Turner S. (1977), *Complex Organizations as Savage Tribes*, „Journal for the Theory of Social Behavior" nr 7, s. 99–125.

Turner S. (1983/1987), *Studying Organizations Through Levi-Strauss Structuralism.* W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills—London—New Delhi, Sage, s. 189–201.

Turner V. (1982), *From Ritual to Theatre: The Human Seriousness of Play*, New York, Performing Arts Journal Publication.

Underwood J. (1989), *Competent Managers: What for? A Question of Purpose, Values and Ethics*, „Management Education and Development" nr 20, s. 139–142.

Van Maanen J. (1973), *Observations of the Making of Policemen*, „Human Organization" nr 32, s. 407–418.

Van Maanen J. i Barley S. (1984), *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations.* W: Staw B.M. i Cummings L.L. (red.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT., JAI Press, vol. 6, s. 287–365.

Van Maanen J. i Barley S. (1985), *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. W: Frost P.J., Moore L.F., Reis Lois M., Lundberg C.C. i Martin J. (red.), *Reframing Organizational Culture*, Beverly Hills, CA., Sage.

Van Maanen J. i Kunda G. (1989), *Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture*, „Research in Organizational Behavior" vol. 11, s. 43–103.

Veyne P. (1983/1988), *Did the Greeks Believe in Their Myths? An Essay in the Constitutive Imagination*, Chicago—London, University of Chicago Press.

Waters J.A. i Bird F. (1989), *Attending to Ethics in Management*, „Journal of Business Ethics" nr 6, s. 193–197.

Wawrzyniak B. (red.), (1985), *Zarządzanie w kryzysie*, Warszawa, PWE.

Weick K.E. (1979), *Cognitive Processes in Organizations*. W: Cummings L.I. i Staw B.M. (red.), „Research in Organizational Behavior", Greenwich, CT., JAI Press., 1, s. 41–74.

Weick K.E. (1987), *Organizational Culture as a Source of High Reliability*, „California Management Review" nr 24, s. 112–127.

Weick K. (1969/1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass., Addison-Wesley.

Wesołowski W. i Wnuk-Lipiński E. (1992), *Transformation of Social Order and Legitimization of Power*. W: Connor W.D. i Płoszajski P. (red.), *Escape from Socialism. The Polish Route*, Warszawa, IFiS, s. 83–96.

Wolff R. (1986), *Organizing Industrial Development*, Berlin-New York, de Gruyter.

„Wprost", roczniki 1993—luty 1994.

„Zagadnienia i Materiały", rocznik 1976.

„Zagadnienia i Materiały", rocznik 1983.

Zeidler-Janiszewska A. (red.) (1992), *Oblicza postmoderny: Teoria i praktyka uczestnictwa w kulturze współczesnej*, Warszawa, Instytut Kultury.

Printed in Poland
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
Warszawa 1996 r. Wydanie I. Zlec. 44/95.
Skład: A. Ćwil, Warszawa, tel. 48 40 43
Drukarnia Narodowa
Kraków, ul. Marszałka J. Piłsudskiego 19
Druk z dostarczonych diapozytywów