

ALEKSANDER S. MARCINKOWSKI
Uniwersytet Jagielloński

CZY POTRZEBUJEMY REWITALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA?

Ostatnie dwie dekady przyniosły na Zachodzie szereg rozwiązań w obszarze praktyki zarządzania, których użyteczność polegała i polega na zwiększeniu zdolności do stawienia czoła rosnącej konkurencji, głównie poprzez redukcję kosztów. Wśród praktyk tych wymienić należy programy zmniejszania rozmiarów firmy (*downsizing*) [Cascio 1993], *reengineering* [Hammer 1999], *outsourcing* [Koehler-Frost 1995]. Popularność zyskało tzw. „zarządzanie projektami”. Na niespotykaną dotychczas skalę wdrażano technologie informatyczne w zarządzaniu i produkcji, byliśmy (i zapewne jeszcze będziemy) świadkami wielkiej fali fuzji przedsiębiorstw, rosnącego wolumenu inwestycji zagranicznych, głównie amerykańskich, w różnych częściach globu a także narastania swoistej „tyranii wartości giełdowej” przedsiębiorstwa. Niektóre z tych koncepcji spotkały się już w połowie lat dziewięćdziesiątych z bardzo ostrymi zarzutami¹. Inspirująca intelektualnie krytyka – do wybranych jej wątków chcę nawiązać w niniejszym artykule – wyszła niedawno spod pióra Deala i Kennedy’ego [2000]. Obserwując upowszechnianie się nowych technik zarządzania, autorzy ci zadali sobie pytanie o konsekwencje tego procesu dla kultury organizacyjnej. Zapytali, co „przydarzyło się” kulturom organizacyjnym opisywanym w ich własnej, wydanej dwadzieścia lat temu, książce [Deal i Kennedy 1982]. Odpowiedź brzmi dość gorzko: wymienione praktyki zarządzania zniszczyły tkankę życia społecznego w organizacjach. Dokonały rozkładu budowanych czasem przez długie lata więzi społecznych między pracownikami, pozbawiły znaczenia historię firmy, tradycyjne systemy nie-

¹ Pod wpływem krytyki twórca koncepcji *reengineeringu*, Hammer, stwierdził: „obecnie doszedłem do wniosku, że nie miałem racji. Sądzę, że radykalny charakter reinżynierii, mimo że ważny i ekscytujący, nie jest jej aspektem najważniejszym. Słowem kluczowym dla reinżynierii jest proces – kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta” [Z. Martyniak, s. 127].

formalnych statusów i wartości korporacyjnych, doprowadziły wiele firm do utraty długofalowej orientacji. Oczywiście, nie wszyscy podzielają pogląd o tak pojmowanych skutkach zmian; można łatwo bronić zasadności wymienionych technik zarządzania argumentując, że były po prostu konieczne dla utrzymania lub wzmocnienia pozycji rynkowej. Deal i Kennedy sądzą, że ten pożytek nie równoważy strat: „bezmisylnie praktykowanie takich technik zarządzania pozbawiło serca działalność gospodarczą” [Deal i Kennedy 2000: 2]. W konsekwencji sugerują, że należy podjąć trud *rewitalizacji przedsiębiorstwa*, rozumianej jako „harmonizacja działań menedżerów zmierzających do zachowania konkurencyjności przedsiębiorstwa z potrzebą przynależności do znaczącej instytucji, przejawianą przez pracowników” [tamże]. W niniejszym artykule pragniemy przedstawić pogląd cytowanych autorów na skutki upowszechniania się wymienionych technik zarządzania dla kultury organizacyjnej, wskazać na zbliżone, naszym zdaniem, konsekwencje polskich doświadczeń w zakresie restrukturyzacji, przedyskutować tezę o możliwości ewoluowania kultur w kierunku kultów organizacyjnych, wreszcie – zaprezentować szerzej dwie koncepcje „rewitalizacji przedsiębiorstwa”.

T. DEAL I A. KENNEDY O KONSEKWENCJACH ZMIAN W ZARZĄDZANIU DLA KULTUR ORGANIZACYJNYCH

Łącznym rezultatem wpływów nowych strategii zarządzania jest, zdaniem cytowanych autorów, podminowanie znaczenia lojalności i zaangażowania na rzecz wzrostu częstotliwości występowania następujących symptomów kulturowych:

a) *kultury negacji*: zrównoważony obraz korporacji jako służebniczki wielu interesów został zastąpiony przez służebność wobec akcjonariuszy; długo utrzymująca się wiara we wzajemność zobowiązań pracowników i pracodawców została podminowana. Pracownicy wielu przedsiębiorstw zostali w dobie *downsizingu* pozbawieni wiary w to, że ich wysiłek zostanie przez korporację nagrodzony dobrymi warunkami pracy, wzrostem płac i perspektywą stabilnej kariery. Strajki, sabotaż, rosnąca wojowniczość niektórych związków zawodowych, depresja, agresja w miejscu pracy i w rodzinie – oto negatywne konsekwencje utraty wspomnianej wiary;

b) *kultury strachu*: powszechność zwolnień wywołała równie powszechne obawy przed utratą pracy; tradycyjnie rzecz biorąc między światem pracy i rodziny przebiegała granica. Nicią łączącą te światy była gwarancja zatrudnienia i płacy. Zniesienie tej gwarancji wprowadziło chaos w wielu jednostkowych biografiach;

c) *kultury cynizmu*: związanie poziomu dochodów menedżerów z profitami płynącymi z posiadania akcji zarządzanych przedsiębiorstw sprawiło, że znikło poczucie wspólnoty celów kierownictwa i szeregowych pracowników; priorytetem menedżerów stały się ich własne portfele. Pracownicy, zwłaszcza ci borykający się z malejącymi zarobkami, nie są motywowani do naśladowania chciwych menedżerów;

d) *kultury egoizmu*: jeśli organizacja nie dba o interesy pracowników, inteligentni ludzie zaczynają się sami o nie troszczyć. W odruchu samoobrony, pracownicy zaczynają obecnie przedkładać własne interesy nad dobro korporacji; wynikająca stąd etyka pracy sankcjonuje lojalność wobec siebie samego lub zawodu w miejsce lojalności wobec przedsiębiorstwa;

e) *kultury braku zaufania*: w sytuacji stale utrzymującego się zagrożenia utratą pracy pracownicy przestają ufać nie tylko menedżerom, lecz również samym sobie. Nie popłaca już dzielenie się ze współpracownikami swoimi najgłębszymi myślami i zamiarami – przecież mogą się oni stać rywalami w walce o (jeszcze) twoje miejsce pracy; nie jest rozsądne przeciwstawianie się menedżerom: możesz zostać oznaczony etykietą „kłopotliwego” i umieszczony jako następny na liście planowanych zwolnień;

f) *kulturowej anomii*: zmiany w filozofii i praktyce zarządzania wynikłe z fuzji przedsiębiorstw wprowadzają totalny nieład w kulturze organizacyjnej: „zwycięzcy” takich batalii zazwyczaj narzucają własne praktyki i zwyczaje „zwyciężonym” i nie dotrzymują uprzednio złożonych obietnic; rezultatem jest utrata kulturowej tożsamości przez nabyte przedsiębiorstwo;

g) *rozkwitku podziemnych subkultur*: nabycie jakiegoś przedsiębiorstwa przez inne wywołuje konieczność adaptacji do nowych wzorów kulturowych; zazwyczaj próbom takiej adaptacji towarzyszy tęsknota za starymi, dobrze znanymi wzorami. Ludzie są przywiązani do starych symboli, rytuałów i wartości i nadal je praktykują, jednak nie w sposób otwarty. Powstają sekretne subkultury które umożliwiają powrót do minionych lecz „lepszych”, bardziej komfortowych i znaczących czasów [tamże: 170–175].

Polskiemu czytelnikowi opis tych konsekwencji może wydawać się przesadzony, zbyt czarny i pesymistyczny. W naszej literaturze z zakresu zarządzania *downsizing*, *outsourcing*, fuzje przedsiębiorstw czy rodzima praktyka restrukturyzacji są przedstawiane na ogół jako racjonalne strategie działania, mogące zagwarantować przedsiębiorstwom przetrwanie w trudnym otoczeniu. Nie zwraca się uwagi na kulturowe skutki tych praktyk. Uważam, że w Polsce potrzebny jest większy sceptycyzm i krytyczna postawa wobec wzorów przychodzących z zagranicy. Podzielając poglądy Deala i Kennedy’ego uważam zarazem, że trzeba uzupełnić ich rozumowanie o dwa elementy. Po pierwsze –

o skutki restrukturyzacji naszych przedsiębiorstw dla organizacyjnej kultury. Nie tylko przedsiębiorstwa w zachodnich gospodarkach doświadczały podobnych zmian. Po drugie – należy zastanowić się, jak można określić tę jakość organizacji, która powstaje na miejscu „zdevastowanej” kultury organizacyjnej? Autorzy nie proponują bowiem jakiegoś jednego, syntetycznego określenia, konstatują, że „w miejsce pozytywnych, spójnych przedsiębiorstw promujących identyfikację i lojalność pracowników, dostrzegamy obecnie negatywne wpływy, które zagrażają zdolności przedsiębiorstw do rozwoju i konkurowania” [tamże: 170]. W odróżnieniu od nich sędzę, że istnieje pewna niepokojąca jakość, która może pojawić się w miejsce rozchwianych kultur organizacyjnych „po potopie” – oddaje ją dobrze pojęcie „kult organizacyjny”. W kolejnych fragmentach artykułu przedstawię te wątki w sposób nieco bardziej systematyczny.

RESTRUKTURYZACJA I KULTURA ORGANIZACYJNA: PRZYPADEK POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY TRADYCYJNEJ

Restrukturyzacja towarzysząca zmianie statusu własnościowego przedsiębiorstw państwowych, niosła dla nich wyzwania i konsekwencje porównywalne z tymi, o których piszą przywoływani w poprzednim akapicie autorzy. Nie podejmując w tym miejscu dyskusji z różnorodnymi wątkami rozwijanymi w literaturze na temat restrukturyzacji (zob. Nalepka 1998; Pasieczny 1997; Stabryła 1995) podkreślę jedynie dość powszechną zgodę co do tego, iż restrukturyzacja oznacza wielopoziomową i wieloraką ingerencję w stan przedsiębiorstwa w celu przystosowania go do wymagań gospodarki rynkowej (szerzej: do zmian zachodzących w otoczeniu). Podstawowe polskie opracowania dotyczące restrukturyzacji skupiają uwagę na „metodyce” restrukturyzacji, szansach i barierach, odmianach, przykładach empirycznych. Jeśli są to prace autorstwa normatywnie zorientowanych teoretyków zarządzania, zagadnienia kultury organizacyjnej nie pojawiają się w nich wcale lub co najwyżej w sposób incydentalny. Socjolog zajmujący się badaniem procesów restrukturyzacji umieści natomiast zagadnienie kultury organizacyjnej w centrum swojej analizy. Poświęcona w dużej części zagadnieniu restrukturyzacji książka A. Koźmińskiego ilustruje to dość wyraźnie [1998]. Koźmiński zauważa, że punktem wyjściowym restrukturyzacji był następujący balast typowych cech przedsiębiorstwa postkomunistycznego:

a) zadłużenie wynikłe z inwestycji realizowanych w okresie komunizmu i z gwałtownego wzrostu stóp procentowych, malejących wpływów i braku kontroli nad kosztami;

b) nadmierne zdolności produkcyjne, przestarzałe, kosztowne technologie, produkty odbiegające od standardów światowych, zdewastowane i zdekapitalizowane maszyny i urządzenia, olbrzymie i kosztowne w utrzymaniu zaplecze socjalne;

c) niskie morale, brak dyscypliny pracy, upolitycznienie załogi, wielość zwalczających się wzajemnie roszczeniowych i bojowych organizacji pracowniczych działających w warunkach walki politycznej, obniżenia się poziomu życia i zagrożenia bezrobociem;

d) silna orientacja produkcyjna połączona z całkowitą nieznajomością własnego rynku i nabywcy oraz lekceważeniem sprzedaży i promocji, zwłaszcza maksymalizacji zadowolenia nabywcy, „przypodobania się” mu i aktywnej walki o niego;

e) brak funkcjonalnych umiejętności zarządzania nie tylko w dziedzinie finansów i marketingu, lecz także zarządzania produkcją i personelem, całkowity brak umiejętności formułowania strategii, myślenia strategicznego na szczeblu kierownictwa firmy, brak kwalifikowanych (w zachodnim znaczeniu tego słowa) talentów menedżerskich;

f) znikome szanse na pojawienie się prywatnego właściciela krajowego lub zagranicznego; krajowym przedsiębiorcom uwikłanym w niezbyt przejrzyste operacje prowadzące do zadziwiająco szybkiej „wczesnej akumulacji kapitału” brakowało „cierpliwego kapitału”, a zagraniczni inwestorzy interesowali się tylko bardzo wąską grupą najlepszych i najbardziej znanych przedsiębiorstw [Kozłowski 1998: 236].

Podejmowane wysiłki restrukturyzacji, zwłaszcza w obrębie tzw. branż tradycyjnych, skupiały się na eliminacji wymienionych defektów, z których przynajmniej trzy (niskie morale, silna orientacja produkcyjna, brak wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania) przynależą do porządku kultury organizacyjnej. W tym znaczeniu restrukturyzacja jest zawsze próbą przekształcenia kultury organizacyjnej. Jednak kultura organizacji obejmuje nie tylko te, wymienione wyżej składniki, nie da się jej zredukować tylko do elementów dysfunkcyjnych lub funkcjonalnych wobec sukcesu w gospodarce rynkowej. Każda kultura organizacyjna zawiera ponadto składniki funkcjonalnie obojętne wobec takiego celu (zob. studium folkloru fabrycznego autorstwa K. Koneckiego) [Konecki 1992]. Restrukturyzacja, rzecz jasna, oddziaływała nie tylko na owe funkcjonalnie relewantne elementy kultury organizacyjnej, lecz również na to, co można nazwać „kulturową tkanką” organizacji, a więc

na spontanicznie uformowaną sieć statusów i ról społecznych, wzorów zachowań i wartości o których nie można łatwo rozstrzygnąć, czy są „służebne” wobec wymagań gospodarki rynkowej, lecz o których z całą pewnością można powiedzieć, że przez długi okres czasu współokreślały proces konstytuowania się kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Sądzić należy, że restrukturyzacja w Polsce, podobnie jak zamierzenia opisywane przez Deala i Kennedy’ego na Zachodzie, przyczyniały i przyczyniają się do destrukcji tych składników². Działo i dzieje się tak dlatego, że niemal każdy z projektów restrukturyzacji zakładał, oprócz innych działań, bardzo znaczne redukcje skali zatrudnienia. Najbardziej spektakularne przykłady tego aspektu restrukturyzacji dotyczą zakładów branż tradycyjnych. Huta im. T. Sendzimira w Krakowie w okresie 1990–2001 zmniejszyła swoje zatrudnienie z 27027 do 9134 pracowników (tab. 1):

Tabela 1. KSZTAŁTOWANE SIĘ ZATRUDNIENIA W HTS S.A W LATACH 1991–2001

Rok	Stan zatrudnienia (w tys.)
1990	27027
1991	23536
1992	20956
1993	17800
1994	17683
1995	17670
1996	17486
1997	17272
1998	17021
1999	14614
2000	9956
2001	9134

Źródło: K. Cygan, 2002, s. 47

Redukcja zatrudnienia w takiej skali wpływa na dotychczasową kulturę organizacyjną w dwojaki sposób: bezpośrednio, poprzez „odcinanie” od istniejącego organizmu społecznego części więzi i stosunków społecznych oraz w sposób pośredni, poprzez wpływ na relacje społeczne między tymi, którzy

² Słowo „destrukcja” może sugerować, że zdaniem piszącego należy przyjąć jakąś perspektywę oceny, wartościowania zachodzących zmian. Pragnę od razu podkreślić, że nie mam zamiaru formułować sądów ocennych na temat kierunku wpływu zmian na kulturę organizacyjną. Interesuje mnie głównie wpływ *jako taki*, a nie jego ocena.

w organizacji pozostają. Owo „odcinanie więzi społecznych” sprawia, że obumierają dotychczasowe struktury „społecznego współzycia” [Kłoskowska 1981: 21], stanowiące ramy procesu tworzenia kultury. Społeczność pozbawiona spontanicznie utrwalonych struktur współzycia nie jest zdolna do tworzenia kultury organizacyjnej – przypominać zaczyna bardziej zbiór niż grupę społeczną. Nowe struktury muszą się na powrót ukonstytuować i jest to proces, w którym celowe usiłowania menedżerów ogrywają rolę pomocniczą raczej niż decydującą. Nie chodzi bowiem tylko o więzi funkcjonalne, podyktowane logiką produkcji czy więzi służbowe – te można zdefiniować w regulaminach, księgach służb, schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Chodzi także o więzi przyjaźni, spontaniczne więzi komunikacyjne, pozycje i role nieformalnych autorytetów, przywódców, „kapłanów”, bardów, plotkarzy itp. [Deal i Kennedy 2000: 9–14]. Jest to proces wymagający czasu, nierozpoznany jednak w poddawanych zmianom firmach w stopniu dostatecznym, by można było formułować definitywne wnioski na temat jego przebiegu.

Restrukturyzowane przedsiębiorstwo pozbywa się nie tylko pracowników, lecz i całych „obszarów” kultury organizacyjnej. Jednym z takich obszarów są wizje wspólnej przeszłości, „pamięć” organizacyjna. Pragnąc zilustrować te kwestie, odwołam się do przykładu badań, jakie w latach 1999–2000 prowadziliśmy w jednym z dużych przedsiębiorstw branży hutniczej, poddawanych procesowi restrukturyzacji od początku lat dziewięćdziesiątych. Skala redukcji zatrudnienia była tu podobna, jak w przypadku Huty im. Sendzimira i skutki tego faktu dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa były wielorakie. Przede wszystkim pracownicy odchodzący pozbawiali „pamięć” przedsiębiorstwa części jej treści i sensu³ – nowa pamięć firmy już nie obejmowała osób zwolnionych, zaś starsze dzieje – te z ich udziałem – stały się dla pozostałych w firmie antywzorem, którego nie przywołuje się z towarzyszącym uczuciem dumy. Negatywnie rozumiana przeszłość była często akcentowana w wypowiedziach badanych członków kadry kierowniczej. Respondenci opisywali swoje spostrzeżenia w następujących słowach: „*kiedyś był kombinat... należała do nas fabryka w Swarzędzu, w Suwałkach, zakłady w Skawinie, inne ... ten twór był za duży...*”; „*te zmiany idą w dobrym kierunku, zaczynamy pozbywać się ludzi mało przydatnych, bo ich rola ograniczała się do tego, że są, że oni uważali, że wystarczy tylko przyjść do roboty...*”. Warto podkreślić, że teza iż ci, którzy odeszli, to byli w gruncie rzeczy pracownicy leniwi, niesolidni, niepotrzebni – pojawiała się dość często w wypowiedziach badanych. Inny wniosek wynikający z naszych badań, dotyczył postrzeganego związku

³ Odchodzący pracownicy nie „zabierali” ze sobą historii przedsiębiorstwa – ta bowiem także dla nich przestała cokolwiek znaczyć.

przeszłości z przyszłością: badani menedżerowie nie uważali, że przyszłe losy firmy będą jakoś związane z jej dniem wczorajszym. Wspólne losy do niedawna wielotysięcznej załogi zgodnie pomijano w wypowiedziach na temat tego, od czego zależy przyszłość firmy: „Przyszłość? To proste. Musi się znaleźć ktoś, kto zechce nas kupić. Jeden właściciel”; „Przyszłość zależy od finansów. Bo chciejstwa mamy [dość]... ale te marzenia to spełniają finanse...część rzeczy, jeżeli się chce, to się robi przez organizację produkcji. Nie wszystko za pieniądze, można wiele rzeczy wdrażać...”; „to będzie zależać tylko od rynku. To jest takie przedsiębiorstwo, że zależy od koniunktury w całym świecie...trzon naszej produkcji idzie na eksport”; „chodzi o to, wydaje mi się, żeby obniżyć koszty produkcji...Są pewne takie.. tradycyjne uwarunkowania. W tym starym okresie nikt dokładnie nie potrafił policzyć ile kosztuje produkcja... A to jest niezbędne, żeby na czymś się oprzeć, na czymś bazować, trzeba przeanalizować dogłębnie i szczegółowo”; „przede wszystkim musimy w dalszym ciągu zmieniać, unowocześniać technologię, zmieniać asortyment produkcji, przestać produkować półwyroby, po prostu rozpocząć produkcję gotowego wyrobu i to wysoko przetworzonego, bo wiadomo, że o większej wartości na rynku...” Można zaryzykować tezę, że przemiany pozbawiły przeszłość znaczenia. Co więcej, można powiedzieć, że restrukturyzacja zakładała destrukcję przeszłości firmy. Główną przesłanką restrukturyzacji było bowiem dążenie do „oczyszczenia” przedsiębiorstwa z kosztownych elementów jego struktury uformowanej w poprzednim systemie i wyodrębnienie tzw. *pionu technologicznego*, który mógłby zostać sprzedany inwestorowi zagranicznemu. Wreszcie wniosek trzeci: w minionej rzeczywistości wszyscy zatrudnieni w kombinacie przynależeli do branży, mogli posługiwać się i posługiwali wspólną nazwą zawodu dla określenia swojej tożsamości. Jednak restrukturyzacja sprawiła, że pracownicy pozostali w przedsiębiorstwie zaczęli kwestionować prawomocność tych sądów: „...u nas pracowali ludzie w utrzymaniu ruchu – to nie byli hutnicy, choć tak się nazywali. Ja na zmianie miałem 20 mechaników, 9 elektryków... teraz to już jest inna firma. Jest to spółka, która nie należy do hutnictwa, już nie są hutnikami”. Pamięć organizacyjna przestaje dostarczać ram dla wspólnej tożsamości – przeciwnie, zaczyna być źródłem „reglamentacji” tej tożsamości, odróżniania „prawdziwych hutników” od tych, którzy jedynie podszywali się pod to miano.

Budowanie nowych kolektywnych i indywidualnych tożsamości oraz nowego układu społecznych relacji między pracownikami jest poważnie utrudnione przez drugi rodzaj wpływu restrukturyzacji na załogę – wpływu na społeczny klimat w przedsiębiorstwie. Restrukturyzacja związana z masową redukcją zatrudnienia i radykalnymi zmianami struktury organizacyjnej wywo-

łuje po stronie owego klimatu splot symptomów, któremu Huber i Glick [1993: 29] nadali swego czasu nazwę „parszywej dwunastki” (*dirty dozen*). W skład owego syndromu, wchodzi: centralizacja zarządzania, pojawienie się kryzysowej mentalności (utrata perspektywy długoterminowej na rzecz skupienia uwagi na sprawach bieżących), utrata innowacyjności, opór wobec zmian, obniżone morale, upolitycznienie, zanik priorytetów, utrata zaufania, nasilanie się konfliktów, ograniczenia komunikacji, deficyt pracy zespołowej i deficyt przywództwa. Nie wnikając szerzej w status opisywanego syndromu, pragnę zatrzymać się nieco dłużej nad jednym z jego składników, mianowicie nad „deficytem przywództwa”⁴. Interpretacja tego zjawiska wymaga przywołania specyficznego miernika radykalności zachodzących przemian – jest nim powszechne subiektywne odczucie „obcości” świata nadchodzącego, który nieuchronnie przekształca świat tak dobrze dotychczas znany. Poniżej zamieszczam obszerniejszą wypowiedź respondenta, która dobrze ilustruje niepokój wobec niepewnej przyszłości przedsiębiorstwa:

„Powiedziałbym tak: na pewno jest to trudna przyszłość, nie czarna, ale trudna, bo nie wyobrażam sobie, żeby w Polsce, w kraju 40-milionowym, gdzie produkcja stali jest ok. 10 milionów ton, można mówić o jakimś zamknięciu wydziału czy zniesieniu radykalnym produkcji. Gdy porównamy sąsiednie Niemcy, gdzie ta produkcja jest 6–ciokrotnie większa, a liczba ludności jest większa, czyli statystycznie na przeciętnego powiedzmy obywatela Niemiec, jest to jakieś 4 czy 5 razy większa produkcja stali. A jeszcze w sytuacji, w jakiej jest Polska, tego...rozwoju gospodarczego, myślę, że zakład ma miejsce, że zapotrzebowanie na stal, jest i będzie.... Czego się można obawiać? No tego, że huta jako taka zbyt mało robi wyrobów gotowych, bo to jest ta część produkcji, która daje zysk, w każdych warunkach daje zysk. Tak że w sumie w najbliższej przyszłości być może uruchomione zostanie to zintegrowanie walcowni blach, a więc pojawienie się konkurencyjnego wyrobu, albo należałoby zastanowić się nad możliwością wykorzystania terenów zakładu czy istniejących hal, nad uruchomieniem jeszcze jakiejś produkcji finalnej. Oczywiście tu jest rola dla badaczy rynku, co ewentualnie mogłoby być sprzedawane, i w tym momencie jest możliwość jeszcze jakichś dodatkowych pieniędzy. Także zagrożeniem to, ogólnie rzecz biorąc, ta struktura, która tu-

⁴ Nie jest do końca jasne, czy są to jedynie następstwa redukcji zatrudnienia, czy też może wskaźniki schyłkowego stadium organizacji. Tę drugą możliwość interpretacyjną zdaje się uprawomocniać praktykowanie zwolnień głównie w sytuacjach globalnych kryzysów organizacyjnych. Wówczas jednak redukcja zatrudnienia nie oddziaływałaby jako autonomiczny czynnik, lecz jedynie wzmacniała występowanie symptomów, które już wcześniej były obecne w społecznej rzeczywistości firmy.

taj jest, produkowanie półwyrobów, no nikomu się w zasadzie nie oplaca. Powiem o jeszcze jednym zagrożeniu dla przyszłości huty. Ja powinienem się najmniej tego obawiać, ponieważ mam, jak powiedziałem, tą załogę młodą, ale i może sporadyczne są przypadki, że wśród tych młodych ludzi ktoś rezygnuje z pracy, są to takie przypadki, kiedy ktoś podwyższył swoje wykształcenie, albo znajduje gdzieś pracę za inne pieniądze, no innych takich przypadków nie ma, ale generalnie, to nam się załoga starzeje. Odchodzą ludzie na HPS, i w sumie jest bardzo mały przyływ kadry z zewnątrz, młodej, no i generalnie w hucie nie tworzy się zaplecza, ludzie się starzeją, specyfika huty, tych wydziałów jest taka, że elektryk musi się najpierw nauczyć tego zawodu, to nie jest tak, że on pojął wszystko, i przychodzi do tego zakładu i od razu jest elektrykiem na tym wydziale. Ci ludzie muszą się najpierw nauczyć tego wszystkiego. Jeżeli teraz odejdzie ta grupa starszych, nie będzie w to miejsce nowych, którzy w międzyczasie się tego nauczą, to jest zagrożenie, że w pewnym momencie nie będzie miał kto tej produkcji realizować, to jest realne zagrożenie, może ono nie wystąpi jeszcze w przyszłym roku czy za dwa lata, ale myślę, że w perspektywie kilku lat to jest realne zagrożenie”.

Radykalna zmiana potęguje odczucia i obawy co do losów indywidualnych i losu zbiorowego. Tworzy „zapotrzebowanie” na nowe definicje sytuacji mogące stanowić antidotum na owe odczucia. Nadchodzący świat, przyszłość, jest dostępna dla uczestników organizacji na ogół w postaci najrozmaitszych konstruktów symbolicznych – od niemal profetycznych wizji poczynając⁵, na suchych opracowaniach projektów zmian kończąc. Obecność przywódcy redukuje lęk – jego wizja przedsiębiorstwa zaspokaja popyt na nowe definicje przyszłości. Jeśli nie ma przywódcy, to najprawdopodobniej w organizacji pojawi się wiele konkurencyjnych obrazów przyszłości, różniących się istotnie ze względu na stopień wyartykułowania, przesłanie, siłę oddziaływania lub też różniących się pozornie lecz mimo to postrzeganych jako wyraźnie odmienne. Zmiana naruszająca pewność co do przyszłych losów organizacji, wywołuje wyobrażenie przywództwa, które przejmuje sprawy w swoje ręce. Efekt taki zaobserwowaliśmy we własnych badaniach i określiliśmy go mianem „personifikacji zmiany” [Marcinkowski i Sobczak 2002]. Otóż tak w wypowiedziach badanych przez nas kierowników jak i w opiniach robotników autorstwo strategii przemian i nowej wizji przedsiębiorstwa przypisywane było osobie prezesa: „inicjatywą jest niewątpliwie zarząd, aktualny zarząd

⁵ Frank Vanderliep nakreślił taką wizję dla Citycorp w 1915 roku mówiąc „jestem przekonany, że mamy szansę stać się najpotężniejszą, najbardziej służebną, największą instytucją finansową świata, jaka kiedykolwiek istniała” [T. Deal i A. Kennedy, 2000, s. 27]

z prezesem, bo to jedna osoba tak ostatecznie... jest inicjatorem tych zmian, które się odbywają, a które idą ...we właściwym kierunku, według mnie; „Wyszło to odgórnie ze strony dyirekcji, nie widziałem wielkiego zaangażowania, żeby inicjował to dół. To znaczy pracownicy fizyczni”. Inny respondent stwierdza: *„zmiany rozpoczęły się od momentu jak przyszedł Pan prezes... Prezes X. Od tego momentu widać wyraźnie zmiany w hucie na lepsze ...bez przerwy dąży się do tego żeby jak najmniej ludzi było, mnie się to osobiście się nie podoba, bo stara załoga się kurczy, odchodzi na emerytury, młodych nie przyjmuje się, nie wiem jak to będzie w perspektywie. Teraz się tworzą spółki, to jest też takie zjawisko... co się chce przez to osiągnąć to do końca nie jestem przekonany, czy to powinno być tak jak się robi... Autorzy tych zmian to prezes i zarząd”.*

Sytuacja radykalnej zmiany zwiększa zależność pracowników od struktury władzy – wzmacnia tendencję do „spoglądania w górę hierarchii”. Nadzieje szeregowych członków organizacji i oczekiwania kadry kierowniczej z niższych poziomów struktury lokowane są na jej najwyższych piętrach. Wzmocnieniu ulegają tendencje centralistyczne, przywoływane są uzasadnienia takiego stanu rzeczy jako „naturalnego”. Rekonstrukcja zdającej się obowiązywać „filozofii zmian”, dokonana w wyniku badań, potwierdza te przypuszczenia. Zasadnicze jej komponenty były następujące:

a) przekonanie, że krytyczny aspekt przekształceń obejmuje strukturę organizacyjną i technologię oraz sferę parametrów ekonomicznych, takich jak koszty produkcji;

b) wyraźnie występujące na niższych piętrach hierarchii zarządzania i wśród robotników przekonanie, że efektywny sposób wprowadzenia zmian musi opierać się na ścisłym rozgraniczeniu ról „autorów” i ról „wykonawców” strategii zmian;

c) przekonanie, że najbardziej efektywny sposób wprowadzenia zmian to koncentracja większości uprawnień decyzyjnych związanych z projektowaniem i realizacją strategii zmian na szczycie hierarchii zarządzania (Zarząd, Rada Nadzorcza) [Frysztacki i in. 2000: 14].

Zasygnalizowałem wyżej dwie konsekwencje procesu radykalnych przekształceń przedsiębiorstwa: swoiste unieważnienie organizacyjnej „pamięci” i wzrost uzależnienia pracowników od struktury władzy. Nie są one niezależne od siebie. Restrukturyzacja zmienia stan systemu społecznego przedsiębiorstwa, pozbawiając prawomocności stare normy zachowań, dotychczasowe wartości, sieci nieformalnych autorytetów i relacji między pracownikami. Nie uchyla niepewności co do przyszłych losów przedsiębiorstwa. Przeszłość nie dostarcza już użytecznych wzorów do naśladowania. Wszystko to potęguje

anomię. Dość naturalne jest w tym kontekście pojawienie się oczekiwania na przywódcę i jego wizję przyszłości, oczekiwanie na „wyrocznie” i gotowość zaakceptowania centralistycznych praktyk zarządzania. Słowem – pojawiają się przesłanki zaistnienia czegoś, co można nazwać „kultem organizacyjnym”.

KULTY ORGANIZACYJNE ZAMIAST KULTUR?

Deal i Kennedy opisują skutki eksperymentów w zakresie zarządzania organizacjami jako pewien pluralizm stanów kultury organizacyjnej. W odróżnieniu od nich pragnąłbym wskazać na możliwość zinterpretowania wielości owych stanów jako wskaźnika rosnącej podatności organizacji na kult. Czym jest kult korporacyjny? Polski badacz tej problematyki, T. Ochowski, przyjmuje w ślad za D. Arnottem, że kult jest formą zwyrodnienia kultury organizacyjnej. Pojawia się w firmach „pochłaniających dosłownie całe życie pracowników i starających się zastąpić im dom rodzinny. Taka sytuacja [...] stwarza poważne zagrożenie dla zatrudnionych w nich osób”⁶ [Ochowski 2002: 1]. Wśród cech organizacji kultowych należy wymienić:

a) skrajne podporządkowanie kierownictwu: firmami kultowymi kierują zazwyczaj ludzie o silnych osobowościach. W przeciwieństwie do kierowników autokratycznych w tradycyjnych organizacjach, liderzy nowego typu używają subtelnych sposobów uzależniania podwładnych – szczególną rolę odgrywa tu manipulowanie potrzebą przynależności;

b) spolaryzowany obraz świata: charakterystyczną cechą kultu organizacyjnego stanowi „czarno-biała” wizja świata. Firma to uosobienie dobra, wszystko poza nią jest złem. Konkurencję przedstawia się jako wroga, którego należy unicestwić;

c) manipulowanie uczuciami: uczucia stawiane są ponad racjonalnym myśleniem. Służą temu rozmaite działania menedżerów, takie jak prezentowanie planów organizacji przede wszystkim w kategoriach jakościowych, nadawanie misji firmy charakteru para-religijnego, swoista sakralizacja symboli, wywoływanie „rodzinnych” uczuć w stosunku do firmy i zachowań euforycznych w sytuacji sukcesu, rozpuszczanie plotek jako metoda „zmiękczenia opornych”, otwarta presja w celu zmuszenia podwładnych do uczestnictwa w różnorodnych imprezach poza godzinami pracy lub ponoszenia dodatkowych kosztów na rzecz firmy;

⁶ Czytelnikom zainteresowanym tą problematyką można polecić lekturę pouczającego reportażu zatytułowanego „Twierdza białych kołnierzyków”, zamieszczonego w Magazynie Rzeczypospolitej z 2 maja 2002 r. W wypowiedziach anonimowych bohaterów tego reportażu odnajdziemy wiele cech wskazujących na „kultowość” zatrudniających ich organizacji.

d) deprecjonowanie krytycznego myślenia: kierownicy korporacji kultowych absolutnie nie tolerują pracowników krytycznych lub opornych; za przejawianie postaw krytycznych stosowane są surowe sankcje

e) przedkładanie interesu zbiorowości nad dobro jednostki: służy temu częste przedłużanie czasu pracy poza godziny ustalone w umowie, nakłanianie pracowników do rezygnacji z dni wolnych od pracy oraz przenoszenie personelu do siedzib firmy w innych miejscowościach;

f) dążenie pracodawców do tego, by podwładni rezygnowali z celów i zainteresowań nie związanych z pracą, zrywali więzy rodzinne, przyjacielskie i środowiskowe” [Ochinowski 2002: 3].

Powyższa koncepcja „organizacji kultowej” przypisuje dominującą rolę w jej powstaniu umiejętnościom posługiwania się przez kierowników środkami psychologicznego (i nie tylko) przymusu oraz perswazji. Uważam, że to tylko część prawdy. Możliwe jest również, że organizacje, które do określonego momentu swojej historii nie wykazywały cech kultowych, mogą stawać się takimi w wyniku kryzysów i sposobów ich przetrwania w drodze radykalnych reform. Siedem symptomów stanu kultur organizacyjnych wymienianych przez Deala i Kennedy’ego, doświadczenia polskich organizacji branży tradycyjnej (którym na pierwszy rzut oka daleko do wzorca kultowego) – są ilustracjami powstawania społecznego podłoża sprzyjającego „zagnieżdżaniu się” cech kultowych. Anomia, brak wzajemnego zaufania, egoizm i obawy pracowników, pojawianie się wielu subkultur w organizacji mogą sprawiać, że kierownicy będą „odkrywać” i stosować techniki i metody działania właściwe dla organizacji kultowych jako najbardziej odpowiednie w sytuacji ich przedsiębiorstw. Odgórnie kreowane i narzucane koncepcje przyszłości przedsiębiorstwa i ich uzasadnienia stanowić mogą początek procesu wykształcania się kultowych właściwości organizacji. Pochodząca od organizacyjnego lidera lub przypisywana liderowi wizja tej przyszłości może sama w sobie stawać się osią lub ośrodkiem „kultu”. Wizja taka ma bowiem moc porównywalną z normą społeczną – dostarcza obrazu świata, „wzorca” mniej chaotycznego niż doświadczana teraźniejszość. Trzeba tylko zadbać o to, by pracownicy uznali ją za „swoją”. Celowi temu służyć może na przykład ograniczanie krytyki i opozycyjnych sposobów myślenia, manipulowanie emocjami i posługiwanie się spolaryzowaną wizją świata, w którym przechodzący proces gruntownych zmian przedsiębiorstwo przedstawiane jest w sposób heroiczny, jako pionier zmian lub inaczej rozumiany „bohater pozytywny”. Oczywiście, stwierdzenia powyższe mają jedynie status hipotetyczny. W celu ich weryfikacji należałoby staranniej śledzić losy przedsiębiorstw przechodzących procesy radykalnych zmian i wdrażających nowe, zasadniczo

odmienne od dotychczasowych, metody zarządzania. Tym, co sprawia, że hipoteza ta jest prawdopodobna, jest atomizacja systemu społecznego przedsiębiorstwa w okresie zmian i obserwowany w takich sytuacjach wzrost uzależnienia pracowników od struktury władzy w organizacji. Ponieważ rewitalizacja przedsiębiorstwa dokonuje się w takich wyjściowych warunkach, również i ona nie jest wolna od niebezpieczeństwa promowania kultów organizacyjnych.

DWIE KONCEPCJE REWITALIZACJI

Przekonanie, że fala przemian, jaka „przetoczyła się” przez korporacje w minionych dwóch dekadach wywołuje potrzebę pogłębionej refleksji nie tylko nad ekonomiczną lecz także społeczną kondycją przedsiębiorstwa, szczęśliwie zyskuje akceptację. Refleksja taka jest potrzebna tym bardziej, że „retoryka przedsiębiorstwa” zdaje się zastępować inne retoryki i wzory myślenia o organizacji (np. retorykę biurokracji), także na obszarach położonych daleko poza sferą wytwarzania dóbr materialnych. W końcowej części artykułu przedstawię dwa głosy w sprawie „rewitalizacji” przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich pochodzi od autorów omówionej w zasadniczym zarysie diagnozy stanu przedsiębiorstwa po okresie radykalnych innowacji z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Deal i Kennedy [2000] umieszczają swoją koncepcję rewitalizacji w mikrostrukturalnym układzie odniesienia. Uwagę koncentrują na przedsiębiorstwie i jego kulturze, które traktowane są jako układ zmiennych zależnych. Zmiennymi niezależnymi są natomiast interwencje w postaci technik, procedur i strategii zarządzania⁷. Stosownie do głównego kierunku własnej diagnozy, wymienieni autorzy proponują szereg sposobów działania, które miałyby na celu przywrócenie przedsiębiorstwu cech utraconych w okresie przekształceń. Wszystkie ich zalecenia sprowadzają się do postulatu odbudowy „spójnych kultur”. Pierwszym krokiem w realizacji tego zamierzenia powinno być „sprawowanie przywództwa kulturowego” – jest ono możliwe wówczas, gdy menedżerowie „wkładają swe serca i dusze w wartości i przekonania, które głoszą” [Deal i Kennedy 2000: 191]. Kluczowe przekonania są podstawą kultur biznesu. Przekonania podpowiadają pracownikom, „co jest uświęcone, co sankcjonowane i co stanowi tabu” [tamże: 192]. Wspólnie dzielone przekonania dyktują reguły zachowań w tysiącach codziennych, rutynowych zdarzeń. Przedsiębiorstwa na nowo potrzebują wizjonerów – ludzi zdolnych do wyartykułowania *raison d'être* firmy wobec świata, społeczeństwa i klientów [tamże: 193]. Urzeczywistnianie takiej wizji

⁷ Tylko jeden z rozdziałów książki poświęcony jest globalizacji, a więc zespołowi czynników wykraczających poza perspektywę mikrostrukturalną [tamże, s. 148–168]

nie jest zadaniem, które można „zlecić” działowi personalnemu. Wymaga ono sprawowania przywództwa.

Upowszechnione wyobrażenie przyszłości firmy może stać się podstawą ograniczania kulturowej fragmentacji, odziedziczonej po eksperymentach w poprzednich dekadach. Redukcja rozczłonkowania kulturowego wymaga jednak czegoś więcej niż przywództwa na samym „szczycie” organizacyjnej hierarchii – wymaga udziału zaangażowanych pracowników reprezentujących wszystkie subkultury, jakie można w przedsiębiorstwie zidentyfikować. Uważam, że jest to bardzo ważne zalecenie – uczestnictwo liderów z różnych subkultur i pracowników nie zajmujących pozycji kierowniczych w „zespołach do spraw rewitalizacji” może bowiem przeciwdziałać niebezpieczeństwu pojawiania się symptomów kultu, o których pisałem nieco wyżej. Taki zespół powinien zatroszczyć się przede wszystkim o legitymizację istniejących subkultur: „korporacja musi uznać swoją własną różnorodność i uwolnić potencjał pozytywnej energii tkwiący w subkulturach” [Deal i Kennedy 2000: 220]. Dopiero po uznaniu prawa do istnienia wielu subkultur możliwe będzie przejście do fazy ich integracji, która, znów realizowana przez wspomniany zespół do spraw rewitalizacji, może przybrać postać korporacyjnej debaty nad tym, co w gruncie rzeczy łączy, a nie dzieli pracowników przedsiębiorstwa. Debata taka, podobnie jak cały proces ponownego integrowania rozczłonkowanej kultury organizacyjnej, nie jest wolna od napięć. W związku z tym Deal i Kennedy zalecają menedżerom i innym osobom dokonującym dzieła owej reintegracji, korzystanie z humoru i innych sposobów łagodzenia konfliktów [tamże: 233–250].

W pewnym momencie odbudowa silnych kultur korporacyjnych musi wejść w fazę instytucjonalizacji przyjętych w trybie wielostronnych negocjacji rozwiązań – znamieniem tej fazy jest odzwierciedlenie standardów kultury w polityce personalnej: należy upewnić się że do firmy będą przyjmowani, nagradzani i awansowani „odpowiedni ludzie” [Deal i Kennedy 2000: 251–266]. Rezultatem tych wszystkich przedsięwzięć winno być – zdaniem Deala i Kennedy’ego – odbudowanie „społecznego kontekstu pracy”. Sprzyjać temu będzie również określenie rozsądnych poziomów socjalnego bezpieczeństwa pracy i poinformowanie o tym pracowników, powierzanie pracownikom zadań znaczących, wymagających posłużenia się posiadaną wiedzą, umiejętnościami i talentem, okazywanie szacunku, przygotowywanie do kontaktów międzykulturowych w pracy i realizacja w praktyce ideału organizacji „uczącej się”.

Odminną koncepcję rewitalizacji można znaleźć w pracy francuskiego socjologa R. Sainsaulieu [1997]. Wprawdzie sam autor nie określa swoich zamierzeń przy pomocy tego terminu, jednak treść jego rozumowania również

podporządkowana jest trosce o stan przedsiębiorstwa i wskazaniu sposobów stawienia czoła wyzwaniom, na które napotyka przedsiębiorstwo u progu XXI wieku. Odmienność propozycji Sainsaulieu wynika z inaczej dokonywanej diagnozy stanu przedsiębiorstwa (ściślej rzecz ujmując – stanu stosunków społecznych w przedsiębiorstwie). R. Sainsaulieu dostrzega też inne źródła zagrożeń – znacznie większą wagę, niż Deal i Kennedy, przywiązuje do przemian zachodzących we współczesnym społeczeństwie, w jego systemie wartości. Przyjmuje też, że zmiany w przedsiębiorstwie są i będą czymś naturalnym. Dzieli natomiast z wymienionymi autorami przekonanie o wymaganiach płynących pod adresem przedsiębiorstwa ze strony rynku i globalizacji.

Przedsiębiorstwo musi znaleźć nowe sposoby radzenia sobie z licznymi wyzwaniami: aby rozwijać się, zwiększać zdolności wytwórcze, zasoby kompetencji, siłę reagowania na konkurencję, nie może w zasadzie liczyć na nic innego, jak tylko na zdolności personelu. Zdolności te tkwią w przedsiębiorstwie, które jest „strukturą społeczną” (układem relacji między jednostkami i grupami) i są dostępne oraz wyzwalane poprzez ową strukturę. Najważniejszy problem, zdaniem Sainsaulieu, polega na tym, **jak zagwarantować poziom integracji tego „społeczeństwa – przedsiębiorstwa” niezbędny dla zapewnienia współdziałania aktorów w procesie pracy?** Zagadnienie integracji jest tak ważne dlatego, że współcześnie bardzo silnie promowane są indywidualistyczne postawy jednostek – uzasadniane m.in. przez wymagania, jakie stawia rynek i traktowane jako najlepszy sposób radzenia sobie w życiu. Jednostki mają dążyć do sukcesu, robić karierę, domagać się dla siebie autonomii, wykorzystywać ją i chronić. W gospodarce, która postrzegana jest jako siedlisko zawodowych ambicji tych jednostek, kurczy się przestrzeń współdziałania. Akcentuje się znaczenie „zdrowej konkurencji”, konieczności „mierzenia wysoko”, twórczego i przedsiębiorczego działania. Lichy parawan ideologii współdziałania, głoszonej tu i ówdzie, nawet w części nie skrywa rzeczywistości ostrej konkurencji.

Sainsaulieu dostrzega konsekwencje procesów autonomizacji i indywidualizacji na poziomie przedsiębiorstwa. Traktując te tendencje jako konieczne i (potencjalnie) pozytywne, sugeruje zarazem podjęcie refleksji na temat środków ich zrównoważenia przez roztropne działania wspierające integrację społeczności pracy. Wiedzie do tego jedna strategia – przedsiębiorstwo musi zatroszczyć się o wybór dróg i środków własnego rozwoju *społecznego* [Sainsaulieu 1997: 20]. Rozwój ten nie powinien być utożsamiany z porządkiem etyki obywatelskiej (dbałością o zmniejszenie ciężaru ubóstwa, bezrobocia, wykluczenia, upośledzenia), ani też z czysto polityczną koncepcją regulacji konfliktów w celu uzyskania kompromisu, redystrybucji płac czy

polepszenia warunków pracy. Chodzi o rozwój rozumiany jako przejście od „społeczeństwa rządzonego przez przeszłość” ku „społeczeństwu dla przyszłości, zdolnemu antycypować wymagania rynku” [Sainsaulieu 1997: 21]. W konkurencyjnej gospodarce rynkowej, gdzie środki technologiczne, finansowe i komunikowania się prowadzą do bardzo szybkiej neutralizacji przewagi konkurencyjnej opartej na eksploatacji jednej obiecującej niszy, jedynie „jakość społeczeństwa produkcji, wspierającej koordynację, solidarność i twórczość swoich aktorów pozwoli stworzyć bogactwo, którego nie da się zagarnąć, skopiować czy wyeksportować” [tamże].

Droga do realizacji tak określonego źródła przewagi konkurencyjnej będzie z pewnością wyboista. Idącemu tą drogą towarzyszyć będzie stałe ścieranie się dwóch tendencji – pamięci czasu przeszłego, walk, strajków, wyuczonych niegdyś praktyk zarządzania oraz konieczności stawienia czoła wyzwaniom czasu nadchodzącego. W minionych dziesięcioleciach rozwiązywanie tego konfliktu chętnie sprowadzane było do „racjonalnej organizacji pracy”, dziś jednak potrzebujemy innej perspektywy i innej logiki. Sainsaulieu sądzi, że społeczeństwo powstające „w samym centrum stosunków pracy” musi poszukiwać rozwiązania czterech głównych problemów swojej własnej transformacji. Po pierwsze problemu *rozwoju przez autonomię* jako wyzwania dla technik racjonalnej organizacji pracy. Elastyczność, twórczość, zdolność adaptacji, to nowe, dyktowane przez globalizację, wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa. Można je kształtować w warunkach organizacji zdecentralizowanej, promując możliwości ekspresji jednostek i grup oraz twórczą refleksyjność we wszystkich fazach procesu pracy i produkcji. Wymaga to odejścia od zasad naukowej organizacji pracy, takich jak rozdział „myślenia” i „wykonawstwa”, hierarchiczna kontrola, parcelacja zadań. „Społeczeństwo w przedsiębiorstwie” musi oprzeć się na *uznaniu różnorodności* grup i jednostek, a nie jedynie na stosowaniu kryteriów umożliwiających wykluczenie „gorszych” i dobór „najlepszych”. Wynika stąd bardzo praktyczne pytanie: w jaki sposób ustanowić nowe relacje między aktorami procesu pracy (pracownikami, kadrą kierowniczą, związkami, specjalistami od zarządzania personelem), przekraczające logikę dawnego podziału pracy? Po drugie – pojawia się *zagadnienie kultur (cultures collectives), zdolnych do integrowania różnorodności i różnic*, o których była mowa. Rozwój przez autonomię wcale nie gwarantuje osiągnięcia integracji społeczności. Potrzebne jest dodatkowe instrumentarium. Nie chodzi przy tym o modernizację, doskonalenie czy usprawnianie pracy poprzez wdrożenie osiągnięć technicznych i naukowych. Rzeczywisty problem polega na tym, jak zapewnić nowe sposoby integracji autonomicznych sił (jednostek, grup pracowników) i ich zamierzeń tak, by

brały na siebie odpowiedzialność za konsekwencje działalności przedsiębiorstwa? W ślad za tym menedżerowie i pracownicy przedsiębiorstwa będą zapewne zmuszeni opanować zupełnie nowe umiejętności – na przykład „zarządzanie procesem integrowania społeczności” czy „zarządzanie przez kulturę”. Po trzecie – bardzo wyraźnie rysuje się *konieczność opracowania jakichś sposobów radzenia sobie ze zmianą społeczną, która staje się codziennością społeczeństwa-przedsiębiorstwa*. Problem polega w tym przypadku na stymulowaniu kolektywnych zasobów nie poprzez oddziaływanie na jednostki, lecz poprzez oddziaływanie na relacje międzygrupowe⁸. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, mocno oparte na fundamentach pedagogiki indywidualnej, nie wystarczą do tego celu – im bardziej rozwijają się jednostki, tym bardziej komplikuje się struktura społeczna. Potrzebne będą nowe techniki identyfikacji podmiotów zmiany zdolnych wziąć na siebie ryzyko tworzenia niezbyt jeszcze pewnej przyszłości, techniki wykrywania i wspierania pionierów zmiany, czasem nawet „grup dewiacyjnych, ożywiających dynamikę społeczną” [Sainsaulieu 1997: 24]. Inny sposób uporania się z zagadnieniem permanentnej zmiany społecznej w przedsiębiorstwie to pogłębione rozumienie kultur i procesów ich przekształceń: „kultura nigdy nie sprowadza się do systemu wartości dziedziczonego z czasu, który minął, zakłada także przywiązywanie wagi do źródeł ewolucji społeczności, eksperymentów technicznych i organizacyjnych, przemian zatrudnienia i kompetencji” [tamże]. Wspomniane załączki przyszłości wprowadzają jednak dysonans w kulturze dominującej, uformowanej w przeszłości. Społeczny rozwój przedsiębiorstwa narzuca tym samym konieczność negocjacji, dialogu i kompromisu między zróżnicowanymi i – nie należy tego wykluczać – rozbieżnymi logikami. Wreszcie – po czwarte – pojawia się *problem relacji między pracą i społeczeństwem*, na który przedsiębiorstwo napotyka na skrzyżowaniu różnych sprzeczności: w jaki sposób tworzyć wspólnotę przedsiębiorstwa promując równocześnie autonomię jednostek? W jaki sposób budować kulturę kolektywnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na fundamentach kultury zindywidualizowanych karier? Są to ważne zagadnienia, gdyż dopiero ich rozwiązanie pozwala na sformułowanie sensownego pytania o „społeczną odpowiedzialność” przedsiębiorstwa. W przeszłości, robotnicy „wyrwani” ze społecznych środowisk swego pochodzenia, uzyskiwali nową tożsamość dzięki przy-

⁸ Z punktu widzenia referowanej tu koncepcji wypracowane już sposoby budowania integracji, takie jak np. ćwiczenia *team building*, okazują się niewystarczające. Są one bowiem w stanie zapewnić przejściowo większy poziom integracji w określonym miejscu organizacji (w zespole projektowym na przykład), nie prowadzą jednak wcale do wzrostu integracji całej społeczności przedsiębiorstwa.

należności do klasy czy grupy zawodowej. Dziś stare sposoby godzenia tego co indywidualne w środowisku pracy, z tym co kolektywne, ulegają zakłóceniu. Przedsiębiorstwo będzie zmuszone „odnowić” swoje relacje ze społeczeństwem. Nie może dłużej konstytuować zamkniętej wspólnoty przemysłowej, jak w epoce paternalizmu. Nie może też określać swej misji jako „wektora” dostępu do konsumpcji poprzez koncentrowanie wysiłków na racjonalizacji aparatu wytwórczego. Społeczeństwo konsumpcyjne, którego rozwój był możliwy dzięki postępowi nauki i techniki, znajduje dziś ograniczenia swej ekspansji w ekologii, katastrofach będących ceną za postęp, w dramatycznych społecznych i psychologicznych skutkach utraty pracy. Przedsiębiorstwo nie może też, uważa Sainsaulieu, określać się trwale jako „system mobilizacji na czas kryzysu”. Wydawało się to możliwe jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku, pod etykietą „zarządzania partycypacyjnego”. Francuskie doświadczenia dowodzą jednak, że nie można włączać pracy i przedsiębiorstwa do mechanizmów zapewniających bezpieczeństwo całemu społeczeństwu – związane z tym praktyki nie cieszą się już zaufaniem⁹. W rezultacie, nie ma już dwóch odrębnych społeczeństw: „w pracy” i „poza pracą”, lecz pożądana i świadoma współzależność między dwoma typami aktywności – pracowniczej i obywatelskiej – w ramach tego samego społeczeństwa globalnego. Przedsiębiorstwu pozostaje określenie własnej tożsamości w kategoriach „źródła formowania autonomicznych podmiotów, ośrodka powstawania kolektywnych projektów, wyznacznika świadomości społeczeństwa pracy i poza pracą, środowiska partnerskiego dialogu i negocjacji między [...] rozpoznanymi siłami kulturowymi i zawodowymi” [Sainsaulieu 1997: 26]. Odpowiedź na te wyzwania zakłada integrację kompetencji socjologicznych z kompetencjami zarządzania, gdyż w centrum problemów ważnych pojawiają się zagadnienia „bezustannego odkrywania i konstytuowania społeczeństwa [...] w samym sercu czynności pracy” [tamże]. Konsekwencją rozumowania, przyjętego przez francuskiego socjologa, jest postulat zmiany sposobu rozumienia istoty zarządzania, zmiany jego „paradygmatu”.

CZEGO NAPRAWDĘ POTRZEBUJEMY?

Pytanie zadane w tytule tego tekstu i w niniejszym akapicie pragnąłbym na koniec odnieść do naszej rzeczywistości, ciągle jeszcze rzeczywistości oswojonej z kapitalizmem, rynkiem, nową wiedzą z zakresu zarządzania, nowymi strukturami i praktykami. Cytowane diagnozy stanu przedsiębiorstwa

⁹ Refleksje na ten temat można znaleźć w książce M. Croziera „Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego?”, Warszawa 1993

i opracowane na ich podstawie propozycje jego społecznego czy kulturowego „ożywienia” nie powstały w Polsce. Polska perspektywa postrzegania przekształceń przedsiębiorstw i ich kulturowych konsekwencji jest wyraźnie odmienna. Bywa, że towarzyszy nam przekonanie, iż raczej coś budujemy niż niszczymy, uważamy, że likwidujemy lub przynajmniej ograniczamy nieracjonalność czy wręcz absurdalność starych struktur gospodarczych, dokonujemy wielkiego trudu modernizacji. Nie są to przekonania pozbawione uzasadnienia. W trwających wysiłkach przebudowy podstawowych struktur życia gospodarczego i społecznego potrzebujemy jednak uzupełnienia perspektywy pragmatycznej przez refleksyjność wynikającą ze znajomości doświadczeń innych społeczeństw, które wcześniej zetknęły się z problemami, które rozwiązujemy dopiero teraz lub też będziemy rozwiązywać w przyszłości. Być może aktualnie nie są nam potrzebne szczegółowe wskazówki dotyczące tego, jak „rewitalizować” przedsiębiorstwo. Potrzebujemy natomiast intelektualnej wrażliwości, która pozwoli łączyć różne punkty widzenia: skupiać uwagę na technikach zmian i przekształceń dokonywanych w mikroskali przedsiębiorstwa oraz równocześnie śledzić społeczne i kulturowe (także niezamierzone) skutki tych zmian, przydatny byłby równoczesny namysł nad przedsiębiorstwem i refleksja nad społeczeństwem, nad obiektywnym i subiektywnym wymiarem przemian w makro i mikrostrukturach społecznych. Warto również kształcić umiejętność dokonywania diagnoz kultury organizacyjnej i zdolność wyciągania na tej podstawie pożytecznych wniosków na przyszłość. Winniśmy obserwować toczone gdzie indziej dyskusje na temat rewitalizacji przedsiębiorstwa i brać w nich udział – w ten sposób możemy powiększać kapitał potrzebnej wiedzy.

BIBLIOGRAFIA

- Cascio W. [1993], *Downsizing: What do we know? What have we learned?*, Academy of Management Executive 7(1), s. 95–104.
- Cygan K. [2002], *Restrukturyzacja zatrudnienia w Hucie im. Tadeusza Sendzimira*, maszynopis pracy licencjackiej, Instytut Zarządzania UJ, Kraków.
- Deal T., Kennedy A. [1982], *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Deal T., Kennedy A. [2000], *The New Corporate Cultures. Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, TEXERE, London–New York.
- Frysztański K., Marcinkowski A., Napieracz P., Niezgoda M., Sobczak J. [2000] *Społeczna technologia zmiany. Kierunki i sposoby działania. Raport końcowy z badań*, maszynopis pow., Instytut Socjologii UJ, Kraków.
- Hammer M. [1999], *Reinżynieria i jej następstwa*, Warszawa.

Huber G.P., Glick W.H. [1993], *Organizational Change and Redesign* Oxford University Press, N. York-Oxford [cyt za: A.Pocztowski 1998 *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, s. 95].

Kłóskowska A. [1981], *Socjologia kultury*, Warszawa.

Koehler-Frost W. [1995], *Outsourcing*, Schmidt Verlag, Berlin.

Konecki K. [1992] *Nowi pracownicy i kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Łódź.

Koźmiński A. [1998], *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Warszawa.

Marcinkowski A., Sobczak J. [2002], *Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych* w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 3–4, s. 93–108.

Martyniak Z. [2000], *Ewolucja koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem na przełomie wieków* w: T. Wawak (red.) *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznej Europie*, t. III, Kraków.

Nałepka A. [1998], *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Kraków.

Ochowski T. [2002], *Kult korporacyjny – nowe oblicze znanego zjawiska?*, Maszynopis pow.

Pasieczny J. [1997], *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, [w]: „Przegląd Organizacji”, Nr 9.

Sainsaulieu R. [1997], *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et development*, wyd. II, Presses de Science, PO et Dalloz, Paris.

Stabryła A. [1995], *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków, Księgarnia Akademicka.

Aleksander S. Marcinkowski
Jagiellonian University

DO WE NEED REVITALIZATION OF THE ENTERPRISE

Summary

The present paper focuses on influences of radical corporate changes (downsizing, outsourcing, reengineering, mergers) on organizational culture. Contrary to the prevailing view that such a change is beneficial for organizational culture, the author accepts the view expressed by T. Deal and A. Kennedy in their book *The New Corporate Cultures* that listed practices and strategies of management have destructive impact on the social fabrics of life in organizations. Data reported by quoted authors are supplemented with research findings based on a case study conducted in restructured state-owned Polish company. The process of restructuring, usually accompanied with massive employment reduction, causes loss of significance of the organizational power structure and atomizes social relations within a company. Such conditions increase an organization's propensity for a syndrome of traits which can be labeled as "cult". Cult means deformation of organizational culture, undermining the agency of participants. Both Western and Polish experiences of radical organizational change justify the need of reflection on the condition of the contemporary enterprise and on the programs of its revitalization – two of such programs are discussed in the paper.