http://dx.doi.org/10.18778/7525-723-6

CZESŁAW SIKORSKI

KULTURY ŚWIATA – KULTURY ORGANIZACJI

Zapiski z podróży

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

Czesław Sikorski – Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Agnieszka Sitko-Lutek

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE
ESUS – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2012

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
Wydanie I. Nakład 200 + 30 egz. Ark. druk. 12,25
Zam. 5088/2012. Cena zł 34,– + VAT

ISBN 978-83-7525-723-6

Spis treści

Wstęp ... 7

Część I. Organizacja a kultura ... 11

1.1. Wpływ kultury na organizację ... 11
1.1.1. Bombaj – siła ukrytych znaczeń ... 11
1.1.2. Kształtowanie się kultury organizacyjnej ... 14
1.2. Wpływ organizacji na kulturę ... 17
1.2.1. Paryż – wszystko na sprzedaż ... 17
1.2.2. Spełnianie wymagań organizacji ... 20
1.3. Skutki dysonansu kulturowego w organizacji ... 22
1.3.1. Zagrzeb – czy zderzenie kultur musi być bolesne? ... 22
1.3.2. Sposoby reakcji na dysonans kulturowy ... 24
1.4. Różnorodność kulturowa organizacji ... 27
1.4.1. Londyn – Janusowe oblicze ... 27
1.4.2. Uwarunkowania twórczości w organizacji ... 30
1.5. Adaptacyjność organizacji ... 32
1.5.1. Nowy Jork – sieć nietrwałych powiązań ... 32
1.5.2. Sieciowe struktury organizacyjne ... 35

Część II. Instrumenty kulturowej socjalizacji ... 39

2.1. Symbole językowe ... 39
2.1.1. Rzym – potęga mitu ... 39
2.1.2. Kultury wysokiego i niskiego kontekstu ... 41
2.2. Symbole behawioralne ... 44
2.2.1. Nadrenia-Palatynat – po winnej drodze ... 44
2.2.2. Siła rytuału ... 47
2.3. Symbole osobowe ... 50
2.3.1. Umbria (Terni – Perugia – Asyż) – bohaterowie masowej wyobraźni ... 50
2.3.2. Organizacyjni bohaterowie ... 53
2.4. Symbole fizyczne ... 56
2.4.1. Cabo da Roca – Sintra – Cascais – magia miejsca ... 56
2.4.2. Potrzeba identyfikacji ... 59
2.5. Interakcje społeczne ... 62
2.5.1. Karlowe Wary – urok snobizmu ... 62
2.5.2. Społeczna atrakcyjność ... 64

Część III. Organizacyjne wartości ... 67

3.1. Władza w organizacji ... 67
3.1.1. Moskwa – wszechobecność władzy ... 67
3.1.2. Autorytaryzm ... 70

3.2. Organizacja jako rodzina ... 72
3.2.1. Zlin – cena opieki ... 72
3.2.2. Paternalizm ... 74
3.3. Organizacyjne wzorce ... 76
3.3.1. Baltimore – uregulowane życie ... 76
3.3.2. Formalizm ... 79
3.4. Organizacja jako jedność działania i myślenia ... 82
3.4.1. Singapur – kult dyscypliny ... 82
3.4.2. Kolektywizm ... 84
3.5. Człowiek w organizacji ... 87
3.5.1. Waszyngton – jednostka najważniejsza ... 87
3.5.2. Indywidualizm ... 90

Część IV. Organizacja jako system ról ... 93

4.1. Kształtowanie ról organizacyjnych ... 93
4.1.1. Nottingham – autentyzm wrażeń ... 93
4.1.2. Nauczanie a indoktrynacja w organizacji ... 95
4.2. Promocja organizacji ... 98
4.2.1. Wielkie Tyrnowo – nieustający spektakl ... 98
4.2.2. Kształtowanie wizerunku organizacji ... 101
4.3. Przedmiot identyfikacji ... 103
4.3.1. Rennes – scena obrotowa ... 103
4.3.2. Specjalizacja a typ identyfikacji pracownika ... 106
4.4. Organizacyjna gra ... 108
4.4.1. Budapeszt – wieczne pretensje ... 108
4.4.2. Rywalizacja w organizacji ... 112
4.5. Konkurencyjność organizacji ... 114
4.5.1. Neseber – Bałczik – Albena – czyli kto napisał scenariusz? ... 114
4.5.2. Źródła konkurencyjności ... 116

Część V. Stosunek do zmian ... 121

5.1. Konserwatyzm pragmatyczny ... 121
5.1.1. Praga – rutynowa spontaniczność ... 121
5.1.2. Pochwała stabilizacji ... 123
5.2. Konserwatyzm ideologiczny ... 126
5.2.1. Lyon – w obronie tradycji ... 126
5.2.2. Tradycjonalizm w organizacji ... 128
5.3. Innowacyjność a konkurencja ... 131
5.3.1. Grenoble – pochwała konkurencji ... 131
5.3.2. Kultura proinnowacyjności ... 134
5.4. Innowacyjność a elastyczna polityka kadrowa ... 136
5.4.1. Heidelberg – urozmaicone życie studenckie ... 136
5.4.2. Organizacyjni nomadowie ... 138
5.5. Innowacyjność a kryzys ... 140
5.5.1. Szeged – miasto odnowione ... 140
5.5.2. Przełamywanie stereotypów ... 143

Część VI. Stosunek do klientów ... 147
6.1. Przedsiębiorczość ... 147
6.1.1. Goa – przedsiębiorczość w dżungli ... 147
6.1.2. Sztuka pozyskiwania klientów ... 151
6.2. Klient dla firmy czy firma dla klienta? ... 152
6.2.1. Lublana i Kranj – „Co pan chce wiedzieć?" i „Co mogę dla pana zrobić?" ... 152
6.2.2. Etos produkcji a etos usług ... 157
6.3. Kompleksowość obsługi ... 159
6.3.1. Mannheim – „U nas jest wszystko" ... 159
6.3.2. Strategia dywersyfikacji ... 161
6.4. Rola planu ... 163
6.4.1. Sofia – najważniejszy jest plan ... 163
6.4.2. Do czego potrzebny jest plan? ... 165
6.5. Autonomizacja celów ... 167
6.5.1. Bratysława – usługi reglamentowane ... 167
6.5.2. Autonomizacja celów a typ motywacji pracowników ... 171

Część VII. Podstawa sukcesu ... 173
7.1. W służbie klienta ... 173
7.1.1. Liège – dyskrecja działania ... 173
7.1.2. Mentalność usługowa a mentalność produkcyjna ... 175
7.2. Skala działania ... 176
7.2.1. Koszyce – duże jest piękne ... 176
7.2.2. Skala działania a elastyczność organizacji ... 178
7.3. Zarządzanie czasem ... 181
7.3.1. Genewa – wykorzystać czas ... 181
7.3.2. Czas a sprawność działania ... 183
7.4. Fatalizm ... 185
7.4.1. Kuala Lumpur – obłaskawić los ... 185
7.4.2. Kultury magiczne w organizacji ... 188
7.5. Poczucie obowiązku ... 191
7.5.1. Lizbona – wielkość codzienności ... 191
7.5.2. Obowiązkowość jako podstawa profesjonalizmu ... 193

Wstęp

Przedmiotem rozważań w niniejszej książce jest problematyka, która była tematem moich dwóch poprzednich publikacji: *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży* (Wyd. A. Marszałek, Toruń 1999) oraz *Miasta – kultury – organizacje. Zapiski z podróży*, (Wyd. AHE, Łódź 2005). Tym razem studia nt. kultury organizacyjnej poszerzone zostały o analizę instrumentów kulturowej socjalizacji.

Podobnie jak wydane wcześniej pozycje, również ta publikacja służyć ma celom dydaktycznym i pomyślana jest jako zbiór przypadków ilustrujących rozmaite problemy kultury organizacyjnej. Podstawą prezentacji tych problemów są obserwacje moje dotyczące specyficznych cech miejscowości i zachowań ich mieszkańców, poczynione w czasie podróży zagranicznych. Celem zaś jest zainteresowanie czytelników problematyką kultury organizacyjnej, zwrócenie uwagi na jej rozmaite cechy i przejawy oraz uzasadnienie poglądu o istotnym wpływie zjawisk kulturowych na sprawność działania organizacji.

Książka napisana jest w konwencji dziennika podróży. Poczynione obserwacje i przemyślenia służą do prezentacji rozmaitych wartości, norm społecznych i wzorów zachowań tworzących bogactwo odmian kultury organizacyjnej. Na wykorzystanie własnych notatek z podróży zdecydowałem się z kilku powodów. Po pierwsze, aby zaciekawić czytelnika określonym problemem naukowym, celowe wydaje mi się odwołanie do zainteresowań znacznie bardziej powszechnych i uniwersalnych, do jakich niewątpliwie należy zaliczyć ciekawość świata. Po drugie, osadzenie typu danej kultury organizacyjnej w określonym kontekście geograficzno-przyrodniczym i społeczno-obyczajowym sprzyja silniejszemu podkreśleniu związku między cechami kultury organizacyjnej a szerszym kręgiem kulturowym ukształtowanym w wyniku doświadczeń historycznych, wpływów religijnych, warunków klimatycznych itp. Po trzecie wreszcie – chciałbym w ten sposób zachęcić czytelników do samodzielnych obserwacji i analizy zachowań ludzi, przy zastosowaniu kryteriów kulturowych, podczas ich własnych podróży i kontaktów z cudzoziemcami. Powinno to sprzyjać lepszemu zrozumieniu i przybliżeniu innych kultur, co w społeczeństwie globalnym, jakim się z wolna stajemy, jest niezwykle ważne.

Książka podzielona jest na siedem zasadniczych części, dotyczących kolejno:

- wzajemnych związków i oddziaływań między organizacją a kulturą;
- instrumentów upowszechniania i utrwalania wzorów kulturowych;

• najważniejszych wartości organizacyjnych i ich wpływu na sposób funkcjonowania organizacji;

• organizacji rozumianej jako miejsce odgrywania ról społecznych;

• powodów niechęci do zmian, i przyczyn, dla których mimo wszystko są one dokonywane;

• sposobu traktowania klientów;

• norm społecznych, w których przestrzeganiu członkowie organizacji upatrują nadziei na sukces.

W części I wrażenia z pobytu w Bombaju są okazją do wyjaśnienia wpływu kultury na organizację, której formalne rozwiązania nabierają właściwych znaczeń dopiero w wyniku określonej interpretacji kulturowej. Legenda Paryża ilustruje z kolei wpływ organizacji na kulturę, czyli przypadek, gdy wzory kulturowe kształtują się pod wpływem cech organizacji formalnej, silnie oddziałującej na wyobraźnię i zachowania ludzi. Przygoda w Zagrzebiu uświadamia, że różnice kulturowe mogą być zarówno źródłem konfliktów, jak i czynnikiem efektywnej współpracy. Londyńskie kontrasty ilustrują typ kultury organizacyjnej, który cechuje tolerancja dla różnic kulturowych w organizacji przy jednoczesnej niechęci do zmiany własnych wzorów kulturowych. Wreszcie przykład różnorodności kulturowej Nowego Jorku służy, dla odmiany, do opisu kultury organizacyjnej charakteryzującej się płynnością wzorów kulturowych i tolerancją społeczną zmian zachodzących w kulturze.

W części II starożytne pamiątki Rzymu uświadamiają potęgę mitu, dzięki której pojawiają się kody kulturowe ułatwiające komunikację społeczną. Zwyczaje mieszkańców Nadrenii-Palatynatu pozwalają zastanowić się nad rolą rytuałów i rozmaitych ceremonii w utrwalaniu kultury organizacyjnej. Zasługi ludzi, którzy przyczynili się niegdyś do rozwoju włoskiej Umbrii, są punktem wyjścia do rozważań na temat roli bohaterów organizacyjnych jako strażników organizacyjnej kultury. Magiczne miejsca w południowo-zachodniej części portugalskiego wybrzeża bogate są w rozmaite symbole fizyczne, które służą potrzebie identyfikacji; także w różnych typach kultury organizacyjnej podobne symbole wykorzystuje się dla zaznaczenia własnej tożsamości. Wielowiekowe tradycje Karlowych Warów, jako uzdrowiska o światowej renomie, mogą być postrzegane jako skutek naśladownictwa i snobizmu. W kulturze organizacyjnej ten sam mechanizm naśladowania ludzi, których się podziwia, prowadzi do kształtowania się wspólnych wzorów myślenia i zachowania.

W części III doświadczenia moskiewskie stanowią punkt wyjścia do opisu autorytarnej kultury organizacyjnej, w której posłuszeństwo władzy jest wartością naczelną. Mały Zlin na Morawach jest za sprawą tradycji obuwniczego imperium Tomasza Baty wielkim symbolem organizacyjnego paternalizmu. Kultura organizacyjna, w której akceptowaną formą ograniczenia swobody zachowań jest standaryzacja i formalizm, przedstawiona została na podstawie obserwacji poczynionych w Baltimore. Przykłady zachowań mieszkańców Singapuru ilustrują

kolektywistyczną kulturę organizacyjną, gdzie ograniczenie wolności jest skutkiem podporządkowania jednostki grupie. Waszyngton – serce indywidualistycznej Ameryki – dostarcza skojarzeń, które użyteczne są w prezentacji cech indywidualistycznej kultury organizacyjnej, której podstawową wartością jest wolność jednostki.

W części IV wrażenia z ponurego muzeum w Nottingham stają się podstawą rozważań na temat różnic miedzy nauczaniem a indoktrynacją w organizacji. Kolebka bułgarskiej państwowości – Wielkie Tyrnowo – to nieustający spektakl odgrywany dla turystów, a jego mieszkańcy nigdy nie zapominają swoich ról. Miasto kameleon, takie jak Rennes, dostarcza przykładów współczesnego rozumienia pracy zespołowej. Przejawy gry społecznej, jako typowej cechy organizacji, spotkać można również w zachowaniach mieszkańców Budapesztu. Wreszcie przykłady wybranych miejscowości bułgarskiego wybrzeża służą refleksji nad różnorodnością czynników konkurencyjności.

W części V atmosfera Pragi i Lyonu okazuje się przydatna dla zobrazowania konserwatywnej kultury organizacyjnej. Przykład Pragi dotyczy konserwatyzmu pragmatycznego, w którym opór przeciwko zmianom wynika z niewielkich ambicji zawodowych i skłonności do wygody. Sytuacje społeczne zaobserwowane w Lyonie są natomiast pomocne w objaśnianiu konserwatyzmu ideologicznego, który opiera się na tradycjonalizmie i obawie przed utratą tożsamości organizacyjnej. Wrażenia z pozostałych dwóch miast opisane w tej części ilustrują wzory kultury proinnowacyjnej. Grenoble dostarcza przy tym przykładów zachowań innowacyjnych wymuszonych przez konkurencję, zaś Heidelberg – zmian powodowanych tymczasowością zatrudnienia. Ostatnie z opisanych w tej części miast – węgierski Szeged – może służyć za przykład wykorzystania kryzysu do przełamywania stereotypów i rozwoju organizacji.

W części VI przedsiębiorczość mieszkańców Goa ilustruje kulturę organizacyjną, której główną cechą jest aktywny stosunek pracowników do klientów, polegający na poszukiwaniu tych ostatnich i pozyskiwaniu ich dla organizacji. Wspomnienia ze słoweńskich miast Lublany i Kranja są okazją do konfrontacji dwóch typów kultury organizacyjnych, różniących się stosunkiem do klientów. W pierwszym z tych typów klienci stają się częścią systemu organizacyjnego i muszą się podporządkować zasadom w nim panującym. Natomiast w drugim – potrzeby klientów determinują sposób działania organizacji. Podobny tej ostatniej typ kultury organizacyjnej ilustrują także zwyczaje zaobserwowane w Mannheim. Chodzi w tym wypadku o stosunek do klientów charakteryzujący się dążeniem do ich kompleksowej obsługi, co oznacza rezygnację z korzyści, jakie może dać specjalizacja, w zamian za poprawę konkurencyjności. Zupełnie inny na tym tle stosunek do klientów cechuje kulturę organizacyjną, dla której wzorcem mogą być postawy zaobserwowane w Sofii. Jest to kultura typowa dla realnego socjalizmu, w której przesadny egalitaryzm prowadzi do biurokratyzacji stosunków z klientami i podporządkowania ich potrzeb fetyszowi planu. Nieco innym przykładem

podporządkowania klientów organizacji jest reglamentacja w zaspokajaniu ich potrzeb jako skutek autonomizacji celów organizacyjnych. Ilustracją tego są wspomnienia z czasów socjalistycznej jeszcze Bratysławy.

W ostatniej, VII części przygoda w Liège daje pretekst do opisu kultury organizacyjnej, w której za główną wartość i warunek sukcesu uznaje się dyskrecję działania. Jest to kultura związana z etosem usług, w której ważny jest rezultat działania użyteczny dla klienta, a nie epatowanie tego ostatniego rozmachem i trudem samej pracy. Atmosfera Koszyc pozwala zwrócić uwagę na fascynację skalą działalności. Gigantomania jest cechą kultury charakterystyczną zarówno dla szczytowego okresu cywilizacji przemysłowej, jak i dla gospodarki realnego socjalizmu. Obserwacje poczynione w Genewie są ilustracją kultury organizacyjnej, w której podstawową wartością jest efektywne wykorzystanie czasu. Wrażenia z Kuala Lumpur dają podstawę do prezentacji kultury organizacyjnej, w której dominuje myślenie magiczne, a racjonalizm ustępuje miejsca fatalizmowi. Rytm życia Lizbony, w której ciągle żywa jest pamięć o tragedii trzęsienia ziemi sprzed 250 lat, skłania do zadumy nad znaczeniem zwykłej, codziennej obowiązkowości, bez której sukces nie jest możliwy.

Książka przeznaczona jest dla szerokiego kręgu czytelników zainteresowanych społecznymi problemami zarządzania, zachowaniami ludzi w systemach organizacyjnych, a także dylematami współczesnej cywilizacji. Publikacja może być zatem pomocna w procesie kształcenia na kierunkach zarządzania i marketingu oraz na kierunkach ekonomicznych i humanistycznych.

Część I. Organizacja a kultura

1.1. Wpływ kultury na organizację

1.1.1. Bombaj – siła ukrytych znaczeń

Kiedy samolot podchodził do lądowania na lotnisku w Bombaju, zbocza czerwonych wzgórz stawały się coraz wyraźniejsze. To co z dalszej odległości było bezładną plątaniną barw i kształtów okazało się przerażającym osiedlem slumsów. Ciasno ze sobą splecione, wspierające się wzajemnie domy szałasy, zbudowane z rozmaitych odrzutów cywilizacji – samochodowych blach, opakowań, fragmentów kolorowych reklam, pokryte trzciną i palmowymi liśćmi, piętrzyły się warstwowo, przypominając gigantyczne wysypisko śmieci.

W czasie mojego pobytu w Indiach największe wrażenie wywarły jednak na mnie nie tyle oznaki krańcowej nędzy demonstrowanej bezwstydnie, z szokującą Europejczyka naturalnością, co postawy ludzi nią dotkniętych: pogodzenie z losem, dystans do własnych starań, nieoczekiwana łatwość rezygnacji z czegoś, co jeszcze przed chwilą wydawało się być bardzo ważne.

Oto przy krawężniku ruchliwej ulicy przycupnął przeraźliwie chudy mężczyzna w białym dhoti, aby się posilić. W misce ma trochę ryżu, a w dużej plastikowej butelce wodę. W czasie gdy je, sięgając po ryż ręką i starannie oblizując palce, w pobliżu pojawia się wyleniały pies, dysząc ciężko i patrząc pożądliwie na ryż. Mężczyzna prostuje się i po krótkim zastanowieniu przesuwa miskę w stronę psa. Pies podchodzi nieufnie, ale już po chwili pałaszuje z apetytem. Kiedy miska jest pusta, mężczyzna wlewa do niej trochę wody z butelki i patrzy jak pies łapczywie pije. Potem resztę zawartości butelki wylewa na psa, co ten przyjmuje z satysfakcją, otrząsając się i machając resztką ogona.

Inny obrazek: grupa żebraków otoczyła turystę, który nieopatrznie dał jakiś datek i teraz nie może się opędzić od natrętów. W pewnej chwili turysta rzuca za siebie garść monet i w ten sposób uwalnia się od żebraków, którzy padają na kolana w poszukiwaniu pieniędzy. Wtem jeden z nich nagle traci tym zainteresowanie. Wolnym krokiem podchodzi do drzewa i siada, opierając się o pień. Tuż przy jego nodze zatrzymała się moneta, na którą nie zwraca uwagi. Nieobecnym wzrokiem wpatruje się w jakiś odległy punkt. Po pewnym czasie wstaje i odchodzi; jego towarzysze zdają się nie dostrzegać niczego wyjątkowego w tym zachowaniu. Takie obserwacje sprawiają, że pod palącym podzwrotnikowym słońcem indyjskiego nieba nędza zdaje się mieć wymiar niemal mistyczny.

W Bombaju nędzarze są wszędzie. Mieszkają nie tylko na stokach wzgórz poza miastem, ale również wprost na chodnikach ulic i placach w centrum.

Wieczorem trzeba ulicami chodzić ostrożnie, aby nie podeptać śpiących ludzi. W publicznym miejscu niektórzy z nich próbują jakoś wyodrębnić swój teren, stworzyć chociaż pozory intymności, otaczając miejsce nocnego spoczynku kamieniami lub parawanem z folii czy tkaniny. Jedni śpią bezpośrednio na betonie, inni usiłują przygotować sobie jakieś posłanie w postaci maty ryżowej lub materaca. Raz nawet widziałem autentyczne metalowe łóżko, którego właściciel spał na nim w najlepsze pod metalowym parkanem przy ruchliwej za dnia ulicy.

Okazuje się jednak, że służby miejskie Bombaju nie zawsze są wyrozumiałe dla nędzarzy. W czasie mojego pobytu przyjechał do Bombaju, na zjazd działaczy Partii Kongresowej, ówczesny premier Rajiv Ghandi. W przeddzień jego przyjazdu nastąpiło generalne czyszczenie miasta polegające na wyeksmitowaniu nędzarzy wraz z ich dobytkiem z centrum na odległe przedmieścia. Nie na długo. Po dwóch dniach wszystko wróciło do normy, czyli nędzarze ponownie opanowali ulice centrum Bombaju.

Dla przybysza z Polski Bombaj jest miastem egzotycznym pod każdym względem. W betonowy pas nabrzeża wzdłuż zatoki wściekle biją fale Morza Arabskiego, opadając wilgotnym pyłem na nadmorską promenadę rozświetloną po zmroku jarmarcznie kolorowymi żarówkami. Wzdłuż wybrzeża rozpościera się najbardziej dostatnia część miasta z nowoczesnymi wieżowcami i starszymi budynkami w stylu kolonialnym. Tutaj znajdują się eleganckie hotele Oberoy i Taj Mahal, tutaj też na nadbrzeżnej skarpie wznosi się słynna Brama do Indii, zbudowana w XIX w. z okazji przyjazdu królowej Wiktorii. Nieco dalej, na wysuniętym w morze cyplu widnieje z daleka świątynia Haji Ali z charakterystycznym pomnikiem słonia.

Tętno miasta najżywiej bije na bazarach i targowiskach. Na słynnej Colaba Causway czy placu Fort Market wokół licznych sklepów i stoisk pod gołym niebem nieustannie kłębią się tłumy kupujących i sprzedawców, naganiaczy i kibiców, biorących udział w dynamicznym, pełnym żywej gestykulacji i mimiki rytuale targowania. Na Dagina Bazar, gdzie handluje się starą srebrną biżuterią, taksówki bez przerwy dowożą spragnionych pamiątek turystów, przechwytywanych natychmiast przez przewodników, którzy torują im drogę do reprezentowanych przez siebie sprzedawców.

Ulice Bombaju stanowią zadziwiające połączenie egzotyki Indii z pamiątkami po Zjednoczonym Królestwie, widocznymi w architekturze niektórych budynków i w komunikacji miejskiej, obsługiwanej przez czerwone, piętrowe autobusy. Nieustający ryk klaksonów, zręczność rikszarzy poruszających się w ulicznych korkach, gromadzące się grupy ciekawych wokół zaklinaczy węży i liczne krwawe plamy po bethelu. Bethel jest w Indiach popularną używką stosowaną w postaci liści do żucia. W czasie żucia następuje intensywne wydzielanie śliny o barwie krwi. Pamiętam pierwsze wrażenie, jakie zrobili na mnie liczni przechodnie idący ulicą i spokojnie plujący krwią. Ulice Bombaju zaskakują Europejczyka na każdym kroku. Bosonogi rowerzysta pedałuje z wysiłkiem, napinając mięśnie

smagłych łydek. Nic dziwnego, skoro do bagażnika przytwierdzoną ma olbrzymią, prawie dwumetrową rybę, której z jednej strony pysk, a z drugiej – płetwy – znaczą odbywaną drogę. Niespodziewanie do ruchu ulicznego na zatłoczonej jezdni włącza się idąca dostojnym krokiem wychudzona krowa, wywołując tą decyzją pisk hamulców i jeszcze większe natężenie dźwięków klaksonów. Nad otwartymi drzwiami jakiegoś budynku wynurzyła się z ciemniej sieni duża jaszczurka i bezszelestnie powędrowała po ścianie w stronę dachu.

W Bombaju nie brakuje miejsc ponurych i odrażających. Stare, rozpadające się rudery, stosy śmieci i odpadków wydzielających intensywny fetor, to często spotykane enklawy w każdej części miasta. Wieczorem, gdy zmęczone bezlitosnym upałem miasto spragnione jest odpoczynku, na wyludnionych ulicach pojawiają się duże czarne szczury obwąchujące niespiesznie ślady całodziennej aktywności ludzi.

Indie to także zadziwiająca mieszanina zapachów: swoisty słodki smród tropiku, jaki dają rozkładające się w słońcu resztki ryb, warzyw i owoców; w porze deszczowej charakterystyczny zapach, kiedy krople z sykiem spadają na rozgrzany beton; wreszcie wszechobecny aromat trociczek, głównie z drzewa sandałowego. Wonne dymki snują się wszędzie, przenikając wszystko swym zniewalającym zapachem, nie tylko w świątyniach, ale także w sklepach, środkach komunikacji i na stoiskach ulicznych sprzedawców. Na korytarzu hotelowym dymiący patyczek umieszczono na stoliku. Podszedłem bliżej i zaciągnąłem się jego duszącym aromatem. Przyłapał mnie na tym mieszkający w sąsiednim pokoju Anglik. Uśmiechnął się ze zrozumieniem i powiedział:

– Smell of India – zrobił parę kroków, po czym odwrócił się i dodał – Unforgettable smell of India.

W Indiach, jak zresztą wszędzie, najciekawsi są jednak ludzie. Na ulicach Bombaju mamy bogaty przekrój kastowy. Interesującą kastą są niewątpliwie niedotykalni z maskami na twarzach, którzy odpychającym gestem rozczapierzonych palców o swej niedotykalności informują. Przynależność do tej kasty musi być niewątpliwie męcząca. Zdarzyło mi się kiedyś jechać windą w towarzystwie niedotykalnej. Przyciśnięty do ściany jakoś dojechałem na swoje piętro, ale do dziś widzę przed oczami szponiaste paznokcie i słyszę ostrzegawczy syk. Sympatię budzą bramini, którzy jednostajnym ruchem swej miotełki usuwają spod nóg wszystko co żyje. Troska o to, aby żadnego żyjątka nie pozbawić życia jest na pewno godna pochwały. Zdziwienie budzi jedynie pewna niekonsekwencja, która polega na tym, że wymiatane spod własnych stóp mikroorganizmy beztrosko kieruje się pod nogi innych przechodniów. Czasem ulicą przemknie się „niewidzialny", którego poznać można po braku troski o jakikolwiek ubiór. Najbardziej widoczna jest kasta żebraków, z których wielu stara się epatować potencjalnych darczyńców swoimi ułomnościami. Wyrafinowanie tych okaleczeń i niemal profesjonalny sposób ich demonstrowania nasuwają przypuszczenie, potwierdzane zresztą w rozmowach z Hindusami, że zostały one spowodowane rozmyślnie dla

podniesienia własnej żebraczej skuteczności. Aliści nie tylko kalectwo ma skłaniać do litościwej jałmużny. Oto w okno mojej taksówki, która zatrzymała się w ulicznym korku, puka młoda kobieta wyciągając smukłą dłoń po pieniądze, odsłaniając przy tym ruchem leniwym i jakby przypadkowym pierś bynajmniej nie zdeformowaną.

Podczas całego pobytu w Indiach nie mogłem się oprzeć przekonaniu, że tajemnica życia społecznego miejscowej ludności jest dla mnie nieprzeniknioną. Oczy Hindusów – ciemnie i nieruchome, patrzące przenikliwie, a zarazem jakby nieco drwiąco – zdawały się mówić: „Co wy przybysze o nas wiecie? Wszystko co widzicie to tylko wasze złudzenia. Nie jesteście w stanie nas poznać naprawdę".

Wrażenie pewnej bierności i bezradności, które zdaje się cechować zachowania Hindusów, kłóci się z niezwykle sprawną komunikacją społeczną i organizacją działań zbiorowych, których cele i formy są jednak dla niewtajemniczonych całkowicie nieprzeniknione. Byłem kiedyś świadkiem nalotu funkcjonariuszy służb celnych na sklep, w którym podejrzewano dokonywanie nielegalnych transakcji. Istotnie, będąc w sklepie zauważyłem jak grupa zachodnich turystów opróżnia torby podróżne, wystawiając na ladę sprzęt elektroniczny, głównie radia, wideo i walkmany, a właściciel sklepu – odzieżowego zresztą – nie krępując się obecnością innych klientów dobija targu. W pewnym momencie do sklepu wpadło gwałtownie kilku młodych ludzi. Zrobiło się małe zamieszanie, a już po chwili do sklepu wkroczyli celnicy. Spojrzałem na ladę i oniemiałem. Piętrzące się na niej przed chwilą dowody kontrabandy znikły bez śladu. Właściciel sklepu udając bezgraniczne zdumienie odpowiadał na pytania celników. Ci pokręcili się po sklepie zaglądając pod ladę i przeszukując inne zakamarki, po czym wyszli. Tajemnicą sklepikarza i jego pomocników pozostanie, gdzie w tak krótkim czasie zdołali ukryć tak dużą ilość niemałych w końcu przedmiotów.

1.1.2. Kształtowanie się kultury organizacyjnej

Indyjskie doświadczenia uświadamiają wpływ kultury na zorganizowane formy działań ludzi. W Indiach są te same organizacje, jak wszędzie na świecie: przedsiębiorstwa, banki, sklepy, szkoły itp. Dzięki kulturze ludzi, którzy w nich uczestniczą, organizacje te zyskują jednak własną tożsamość, która nie pozostaje bez wpływu na cele, sposoby i efektywność ich funkcjonowania. W swoim czasie Amerykanie, zaskoczeni oszałamiającymi sukcesami gospodarczymi Japonii, poddawali drobiazgowej analizie organizację i technikę japońskich przedsiębiorstw. Ku swojemu zdziwieniu odnajdywali w tych przedsiębiorstwach znane sobie doskonale rozwiązania, które Japończycy skrupulatnie kopiowali z amerykańskich firm. Jedyne, co w zasadniczy sposób różniło przedsiębiorstwa japońskie od amerykańskich, to wzory kulturowe zachowań ludzi.

Przekształcanie organizacji w system kulturowy, czyli tworzenie się tzw. kultury organizacyjnej, następuje w wyniku procesu interpretacji kulturowej organizacji. W procesie tym członkowie organizacji „uzgadniają" między sobą sposób rozumienia rozmaitych elementów organizacji formalnej, takich jak misja, cele i hierarchia ich ważności; środki realizacji celów dotyczące podziału pracy i podziału władzy, wymagań technologii i cech systemu komunikowania się; kryteria i mierniki oceny skutków działalności oraz rodzaje związanych z nimi nagród i kar. Interpretacja kulturowa polega więc na „oswojeniu" organizacji formalnej poprzez przełożenie jej elementów na język i sposób myślenia zrozumiały w danej kulturze, czyli nadanie im znaczeń wspólnie podzielanych i jednoznacznie rozumianych przez członków danej społeczności. Organizacja jest taka, jaką widzą ją jej uczestnicy przez swoje „kulturowe okulary". Łatwo zatem o nieporozumienie, gdy przedstawiciele różnych typów kultury organizacyjnej mówiąc o pozornie tych samych rzeczach i zjawiskach, nadają im odmienne znaczenia. Takie podstawowe pojęcia jak efektywność, sprawiedliwość, wolność lub demokracja mogą być bardzo różnie rozumiane.

Na kształtowanie się określonej kultury organizacyjnej w danym środowisku wpływ ma kilka czynników. Z pewnością istotny jest wpływ kultury narodowej i rozmaitych rodzajów kultury środowiskowej, w których ludzie wychowali się i których wzory w sposób naturalny przenoszą do zatrudniających ich organizacji. Drugim ważnym czynnikiem kulturotwórczym są cechy organizacji formalnej, które narzucają określone postawy i wzorce zachowań. Jeśli są to cechy w miarę stabilne, to wcześniej czy później prowadzą one do powstawania stereotypów kulturowych, za pomocą których pracownicy wyrażają swój stosunek do nich. Wreszcie trzecią grupę czynników stanowią cechy osobowościowe członków organizacji, poziom ich wiedzy i umiejętności zawodowych, rodzaj ich potrzeb i aspiracji. Tak więc ludzie o różnych cechach osobowościowych stają się pracownikami organizacji, gdzie wchodzą w interakcje z innymi pracownikami, gdzie oddziałują na nich istniejące rozwiązania organizacyjne i związane z nimi wymagania, gdzie wreszcie muszą się liczyć z ugruntowanymi tradycją wzorami myślenia i działania. W różnych sytuacjach każdy z tych czynników może mieć decydujący wpływ na kształtowanie się wspólnych wartości, norm, postaw i wzorów zachowań.

W procesie kształtowania się określonej kultury organizacyjnej upowszechniają się w danej społeczności wspólne wyobrażenia celów i norm organizacyjnych oraz wzory pożądanych zachowań. Wyobrażenia te i zachowania nigdy nie będą całkiem identyczne z formalnymi celami, normami i procedurami organizacyjnymi. Organizacja formalna w każdym środowisku społecznym jest przedmiotem rozmaitych uzupełnień i modyfikacji, których jej projektanci na ogół nie są w stanie przewidzieć. Mniej lub bardziej wyraźna różnica między oficjalnymi ustaleniami zawartymi w dokumentacji organizacyjnej a rzeczywistym sposobem funkcjonowania organizacji jest zatem głównie, choć nie wyłącznie,

skutkiem określonej kultury organizacyjnej. Łatwo przy tym zauważyć, że kulturowe „oswojenie" organizacji może być zarówno źródłem jej siły strategicznej i podstawą nieoczekiwanych sukcesów, jak i powodem licznych trudności, gdy preferencje kulturowe pracowników rozmijać się będą z pożądanymi w danych warunkach sposobami myślenia i działania.

Znaczenie kultury organizacyjnej w danym środowisku i jej wpływ na organizację zależy oczywiście od jej siły. Siłę kultury organizacyjnej można mierzyć stopniem nasilenia takich jej cech, jak wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia. Wyrazistość wzorów kulturowych odnosi się do stopnia jasności wyobrażenia na temat tego co jest pożądane, a co nie. Im mniej wątpliwości mają członkowie danej grupy społecznej na temat własnych przekonań kulturowych, tym bardziej przekonania te są wyraziste. Sprzyja temu bezkrytyczne przyjmowanie wzorów kulturowych w wyniku naśladowania innych ludzi. Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej członkowie organizacji akceptują określony typ kultury. Im mniejsze zróżnicowanie kulturowe uczestników organizacji, tym większy będzie stopień upowszechnienia danej kultury organizacyjnej. Jednolitość wzorów kulturowych zależy od stopnia podobieństwa doświadczeń wyniesionych z szerszego kręgu kulturowego, podobieństwa cech osobowościowych i doświadczeń zawodowych, a także od wielkości organizacji. Im organizacja jest większa, tym trudniej o powszechną akceptację większej liczby identycznych wzorów kulturowych. Głębokość zakorzenienia wyraża wreszcie stopień przyswojenia wzorów kulturowych. Im większe przywiązanie pracowników do wzorów danej kultury, tym głębsze zakorzenienie kultury. Członkowie organizacji przywiązują się niekiedy bardzo mocno do uświęconych tradycją norm moralnych lub obyczajowych i wynikających z nich wzorów zachowań. Jest to zazwyczaj rezultat długotrwałych procesów socjalizacji, zwłaszcza stosowanych w danym środowisku dotkliwych sankcji społecznych za wyłamywanie się z przyjętych zasad myślenia i działania.

Kultura organizacyjna spełnia trzy funkcje, ważne dla członków danej grupy: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną.

Funkcja integracyjna kultury polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Proces formowania się kultury jest więc w istocie procesem formowania się i wyodrębniania określonej grupy społecznej. Jest to proces kształtowania się podzielanych przez członków danej zbiorowości wzorców myślenia, wierzeń, uczuć i wartości decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Nieprzypadkowo zatem o kulturze organizacyjnej mówi się jako o czymś w rodzaju społecznego „kleju" utrzymującego organizację w całości. Dzięki temu, członkowie organizacji mają poczucie przynależności i czują się w niej jak u siebie. Dzieje się tak na skutek wypracowania wspólnego języka, określenia granic danej grupy oraz kryteriów przyjęcia do niej lub odrzucenia,

wyznaczenia zasad stratyfikacji społecznej w grupie oraz zaspokajania potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu życiu w organizacji. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Aby ludzie działali w ramach jakiejś rzeczywistości, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest. Pozytywną stroną tej funkcji kultury jest zatem dostarczanie członkom grupy gotowych schematów poznawczych, dzięki którym rozumieją oni otaczającą ich rzeczywistość. W ten sposób kształtują się i utrwalają stereotypy kulturowe, które polegają na tym, że sądy o postrzeganych obiektach i zjawiskach podporządkowane są z góry przyjętym nastawieniom. Posługiwanie się stereotypami pozwala redukować informacje i unikać ciągłego wysiłku definiowania otaczającej rzeczywistości. Nie jest bowiem istotne to, czy stereotyp jest prawdziwy, ale to, że wprowadza ład i porządek w otaczającym świecie i pozwala na jednoznaczną ocenę postrzeganych zjawisk.

Z funkcją percepcyjną związana jest ściśle adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej. Polega ona na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na sytuacje zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, dostarczając wzorów działań przystosowawczych. Reakcje kulturowe cechuje pewien automatyzm, pozwalający ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny. Niewątpliwą korzyścią, jaka wynika z adaptacyjnej funkcji kultury, jest poczucie pewności, które jest typowe dla wykonawców działań rutynowych.

1.2. Wpływ organizacji na kulturę

1.2.1. Paryż – wszystko na sprzedaż

Do Paryża przyjechałem wieczorem. Natychmiast po zakwaterowaniu w stacji Polskiej Akademii Nauk, nie zważając na późną porę, wybrałem się na spotkanie miasta – legendy, którego fragmenty, łapczywie wypatrywane, zbyt pospiesznie przesuwały się za szybą autobusu wiozącego mnie z lotniska. O Paryżu mówi się, że jest to miasto, które bawi się lub pracuje; nikt natomiast nie słyszał, aby kiedykolwiek spało lub odpoczywało. Tak było i tym razem, przy czym łatwo zgadnąć, że o tej porze trafiłem na czas zabawy.

Był początek grudnia i Paryż przybrał już świąteczny wystrój. Na ulicach i placach pojawiły się tysiące oszronionych choinek z błyskającymi bajkowo

lampkami. Ażurowa konstrukcja wieży Eiffla odcinała się jaskrawą iluminacją od ciemnego nieba. Wielkie cyfry w pobliżu jej wierzchołka informowały o liczbie dni pozostałych do końca wieku. Na Champs Elysées tłoczno od ludzi spieszących do lokali, kin i teatrów. Do krawężnika podjeżdżają taksówki, z których wysiadają pary w wieczorowych ubraniach i kurcząc się w podmuchach grudniowego wiatru, pospiesznie przemierzają szerokość chodnika, aby dopaść upatrzonych drzwi, zwykle gościnnie już uchylonych przez uśmiechniętego portiera. W pobliżu jednego z kin zgromadził się podekscytowany tłumek. Powód szybko się wyjaśnił: z okazji premiery nowego filmu pojawił się Gerard Depardieu. Jego twarz mignęła teraz na chwilę za szybą alfa romeo, które niespodziewanie wyjechało z pasażu obok kina, aby – ku rozczarowaniu oczekujących – włączyć się do ruchu i zniknąć w tłumie samochodów wypełniających tę olbrzymią arterię.

Na bulwarach i mostach nad Sekwaną ludzi raczej niewiele. Stojąc na moście, obserwować można nieustający ruch statków – restauracji, rzęsiście oświetlonych i rozbrzmiewających przytłumioną, na skutek szczelnie zamkniętych pomieszczeń, muzyką. Przeszklony sufit i takież ściany statkowych wnętrz pozwalają zajrzeć do środka: nakryte stoły, gołe ramiona kobiet i pobłyskująca biżuteria.

Tłoczno jest natomiast na Monmartre. Ludzie w mniej lub bardziej licznych grupach towarzyskich często się śmieją i rozmawiają głośno. Nastrój zabawy i rozluźnienia staje się niemal fizycznie wyczuwalny i udziela się wszystkim. Skrzydła wiatraka na Moulin Rouge miarowo się obracają, rozsiewając tęczowe światło.

Kiedy następnego dnia, patrząc przez okno swojego hotelu, mam okazję w świetle dziennym obejrzeć jego zaplecze, dostrzegam obraz, który wydaje mi się znajomy. Jest to zaułek utworzony przez dwie ściany sąsiadujących ze sobą olbrzymich kamienic w piaskowym kolorze, pełnych secesyjnych ozdób, zadziwiających plątaniną gzymsów i kamiennych uskoków, w których odbijają się słoneczne promienie. W dalszej perspektywie widoczne są kolorowe płaszczyzny dachów, różniące się poziomami i kątami nachylenia, gęsto usiane kominami, rurami wentylacyjnymi i innymi urządzeniami, których przeznaczenie trudno ustalić. Wrażenie to potęguje się, kiedy wsiadam do ażurowej windy kursującej w klatce schodowej i pozbawionej własnego szybu. Wkrótce odkrywam, dlaczego te obrazy wydają mi się znajome – otóż widziałem je w rozmaitych filmach, których akcja działa się w Paryżu.

Paryż za dnia, czyli Paryż pracujący, ma kilka miejsc, które natychmiast kojarzą się z określoną formą działalności czy sposobem spędzania czasu.

Oto bulwary nad Sekwaną w pobliżu wysp Île de la Cité. Miejsce to opanowali bukiniści, którzy ciasno, niemal jeden obok drugiego ustawili swoje blaszane „szczęki" wypełnione książkami. Książki można kupić wszędzie, księgarni w Paryżu nie brakuje, ale bukiniści to folklor tego miasta. Od niepamiętnych czasów oni są właśnie tu. Kupić książkę od bukinisty, to wziąć udział w rytuale podtrzymującym legendę Paryża.

Spadziste uliczki Monmartre, to z kolei miejsce opanowane przez malarzy i sprzedawców obrazów. Tu powstają dzieła i tu są natychmiast sprzedawane. Zauważyć przy tym można różne style pozyskiwania klientów. Jedni zachowują się jak prawdziwi artyści, malujący wyłącznie z własnej wewnętrznej potrzeby. Ci zdają się nie dostrzegać zainteresowania swoimi dziełami, pogrążeni w głębokiej kontemplacji twórczej. Inni natomiast aktywnie zabiegają o klientów, podkreślając walory sprzedawanych obrazów i kusząc okazyjnie niską ceną. Portreciści zapraszają do pozowania, pokazując kopie podobizn co przystojniejszych klientów, którzy wcześniej ulegli ich namowom. Ma się wrażenie, że już za chwilę wyłoni się z zaułka Toulouse-Lautrec, a może Van Gogh.

Amatorzy płatnej miłości znają oczywiście plac Pigalle. Wystające tam panie tworzą niezwykle różnorodną ofertę. Cóż, tak się już utarło; funkcja tego placu nikogo nie dziwi; także tych, którzy w Paryżu nigdy nie byli, ale którym „pigalak" kojarzy się jednoznacznie.

Intelektualna atmosfera dociekań filozoficznych i poszukiwania nowych nurtów w sztuce wypełnia bistra i kawiarnie w Dzielnicy Łacińskiej, zwłaszcza w pobliżu Sorbony. Nieważne zresztą, o czym tak naprawdę rozmawiają ludzie przy stolikach. Istotne jest to, że nikt tutaj nie śmie nadmiernie podniesionym głosem czy niestosownym rechotem zakłócić atmosfery poważnego dyskursu.

Paryż ma swoje miejsca magiczne uwiecznione w światowej literaturze, szczegółowo opisane w przewodnikach, sfotografowane i sfilmowane niezliczoną ilość razy. Między tymi miejscami, poczynając od bulwarów i katedry Notre Dame, poprzez Pałac Sprawiedliwości, Ogrody Tuileries, Luwr, Łuk Triumfalny aż do placu Inwalidów trwa niemal nieustanny pochód turystów z całego świata, któremu towarzyszy monotonny szum kamer filmowych i trzaski aparatów fotograficznych.

Oczekiwaniom tych turystów, którzy przyjechali tutaj z wyraźnie określoną wizją miasta o utrwalonej legendzie, usiłują sprostać liczni przewodnicy, sprzedawcy pamiątek, restauratorzy i hotelarze, a przede wszystkim wszyscy ci, którzy dzień w dzień, uczestnicząc w paryskich rytuałach, podtrzymują legendę miasta.

Może to przypadek, ale nawet kloszardzi w pobliżu katedry Notre Dame wyglądają inaczej, aniżeli na przykład ci z okolic Dworca Lyońskiego. Zauważyłem takiego z długą, białą patriarchalną brodą, w czarnym kapeluszu z obszarpanym rondem i sękatą laską, kręcącego się w pobliżu monumentalnych murów. Pasował jak ulał do surowego, ogromnego wnętrza starej katedry. Podobnie zresztą jak pasowały do atmosfery dworca kolejowego znacznie bardziej pospolite typy spod ciemnej gwiazdy kieszonkowców, grasujących wśród roztargnionych podróżnych.

Paryż jest chciwy ciągle nowych miejsc magicznych i próbuje wykorzystać każdą okazję, aby je kreować. Taką okazją stał się tragiczny wypadek księżnej Diany. Na moście Alma, pod którym księżna zginęła, znajduje się dziwny pomnik płomienia, który w zniczu Statuy Wolności świeci u wejścia do nowojorskiego portu. Pomnik ten upamiętnia przekazanie przez Francję Statuy Wolności w darze

narodowi amerykańskiemu. Otóż po śmierci księżnej Diany całkowicie zmienił on swój charakter. Pokryty bowiem został wiązankami kwiatów i licznymi tabliczkami wyrażającymi nie tylko żal po księżnej, ale również tajemnicze i sensacyjne przypuszczenia na temat przyczyn jej śmierci. Ot, jeszcze jeden przyczynek do paryskiej legendy.

Kiedy po którejś z kolejnych wędrówek po Paryżu wracałem metrem do hotelu, w wagonie pojawił się akordeonista. I co zagrał? Oczywiście dobrze znanego na całym świecie walczyka o mieszkającej w Paryżu piosence.

1.2.2. Spełnianie wymagań organizacji

Tak częste w Paryżu wrażenie *deja vu* daje się zapewne wytłumaczyć tym, że Paryż żyje swoją wizją, z którą turyści przyjeżdżają do tego miasta. Ludzie mniej lub bardziej świadomie odgrywają w Paryżu swoje role wizji tej podporządkowane i w ten sposób ją wspierające.

Organizacja może więc być nie tylko produktem kultury, ale również tej kultury kreatorem. Rozgłos, który organizacja zawdzięczać może swoim spektakularnym sukcesom, wyjątkowym zdarzeniom, które w niej miały miejsce lub nietuzinkowym ludziom, którzy kiedyś byli jej uczestnikami, wpływa na kształtowanie się jej specyficznego wizerunku. Nowi członkowie organizacji przychodzą wówczas do niej z gotowym jej wizerunkiem. Jest to wizerunek atrakcyjny i na ogół całkowicie zgodny z ich kulturowymi preferencjami. Organizacja przyciąga więc do siebie tych, którym jej wizerunek odpowiada. Członkowie organizacji nie nastawiają się w tym przypadku na jej „oswojenie" drogą przystosowania jej cech, procedur i celów do własnych wzorów kulturowych, ale na ochronę i wspieranie rozwiązań organizacyjnych, w których działalność wydaje im się nobilitująca. Tak zachowuje się sportowiec zgłaszający akces do renomowanego klubu lub aktor podejmujący pracę w słynnym teatrze. Jest to zachowanie typowe dla każdego pracownika w firmie, która imponuje mu swoim dorobkiem.

Organizacja, której wizerunek pozwala kształtować kulturę jej uczestników, ma oczywiście znacznie większe możliwości efektywnej realizacji swoich formalnych celów aniżeli organizacja będąca przedmiotem kulturowych modyfikacji, których skutki są trudne do przewidzenia. W procesie zarządzania przywiązuje się więc na ogół duże znaczenie do tworzenia pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku organizacji w jej otoczeniu. Służy temu działalność z zakresu *public relations*, polegająca na promowaniu organizacji jako takiej, a nie tylko jej produktów lub usług. Chodzi więc o urabianie, za pomocą różnych metod, przekonania, iż organizacja jest sprawna, uczciwa i głęboko zaangażowana w rozwiązywanie rozmaitych problemów swojego środowiska.

Pozytywny wizerunek organizacji jest niewątpliwie pomocny dla podporządkowania zachowań ludzi jej oficjalnej misji i celom. Podporządkowanie to

następuje w wyniku internalizacji ról organizacyjnych przez pracowników. Rola organizacyjna jest zbiorem oczekiwań i wymagań zarówno formalnych, jak i nieformalnych, stanowiących pewien system norm przywiązanych do danej pozycji w organizacji. Internalizacja roli, czyli jej uwewnętrznienie przez pracownika, oznacza uznanie jej za własną, a więc całkowicie zrozumiałą i akceptowaną.

Dominujący wpływ organizacji na kulturę pracowników sprawia, że zaciera się różnica między rolą organizacyjną nadawaną, czyli oczekiwaniami i wymaganiami kierownictwa organizacji, a rolą odbieraną, czyli tego, co pracownik rozumie i akceptuje. W wypadku natomiast dominującego wpływu kultury na organizację, różnica ta może być niekiedy bardzo duża.

Metody internalizacji ról organizacyjnych stosowane w organizacji dotyczą nie tylko określania i komunikowania pracownikom formalnych wymagań oraz przewidzianych nagród i kar w zależności od stopnia wypełniania roli, ale również świadomego kształtowania określonych wzorów kulturowych. W tym celu wykorzystuje się rozmaite symbole, poszukuje sposobów komunikowania ludziom określonych treści, tworzy rytuały, stosuje mity i wprowadza tabu.

Większość ludzi reprezentuje jakąś kulturę organizacyjną zanim staną się członkami danej organizacji. Kiedy to nastąpi, nieuchronne będzie zderzenie tej osobistej kultury organizacyjnej zarówno z formalnymi cechami organizacji, jej celami, strukturami, podziałem pracy, procedurami wykonawczymi itp., jak i z nawykami kulturowymi innych jej uczestników. W wyniku tej konfrontacji albo okaże się, że przekonania, czyli wzory kultury organizacyjnej pracownika, znajdują potwierdzenie i wsparcie w przekonaniach innych pracowników i w cechach formalnych rozwiązań organizacyjnych, albo to, co pracownik w organizacji zastaje, jest w większym lub mniejszym stopniu zaprzeczeniem jego dotychczasowych przekonań. W pierwszym przypadku pracownik dobrze się czuje w organizacji, rozumie ją i akceptuje zasady jej funkcjonowania. W drugim zaś czuje się w organizacji obco, nie rozumie jej i doświadcza przykrego uczucia niedostosowania.

Rozdźwięk między przekonaniami pracownika na temat tego, co dobre, właściwe, efektywne i słuszne, a tym, czego wymaga od niego organizacja, można zlikwidować dwojako. Pierwszym sposobem jest próba „oswojenia" organizacji, czyli narzucania przez pracownika swojemu otoczeniu własnych wzorów myślenia i zachowania. Próba ta często prowadzi do konfliktów z przełożonymi, współpracownikami lub klientami organizacji. Kiedy „oswojenie" organizacji okazuje się trudne lub niemożliwe, pozostaje drugi sposób redukowania kulturowego dysonansu. Sposobem tym jest podjęcie wysiłku zmiany własnych przekonań ogólnych, aby dostosować je do wymagań organizacji. To z kolei jest źródłem konfliktów wewnętrznych, gdy pracownik ma poczucie „zdrady" własnych przekonań i doświadcza dyskomfortu powodowanego dysonansem poznawczym.

A może człowiek narażony na konflikt kulturowy ma jeszcze jedno wyjście, jeśli chce pozostać w organizacji? Może on przecież nie zmieniać swoich

przekonań, a jedynie swoje zachowania, to co widoczne i nieakceptowane przez otoczenie społeczne. Jak długo można jednak doświadczać stanu permanentnej sprzeczności między myśleniem a zachowaniem? Taki powierzchowny konformizm zrodzony z lęku przed reakcją innych członków organizacji zwykle nie utrzymuje się długo. Sytuacja ta po pewnym czasie prowadzi albo do modyfikacji przekonań, jako wyniku psychologicznej racjonalizacji, albo do przezwyciężenia lęku i postępowania zgodnie z własnymi przekonaniami. Wydaje się, że najczęściej mamy do czynienia z próbą znalezienia jakiegoś kompromisu, który z jednej strony nie wyklucza zabiegów związanych z przystosowaniem organizacji do własnych nawyków i oczekiwań, ale z drugiej strony oznacza także gotowość zmiany takich postaw i zachowań, które szczególnie utrudniają przystosowanie pracownika do wymagań organizacyjnych.

1.3. Skutki dysonansu kulturowego w organizacji

1.3.1. Zagrzeb – czy zderzenie kultur musi być bolesne?

To było w czasie przerwy w podróży z Lublany do Budapesztu. Miałem przesiadkę w Zagrzebiu i tak niefortunne połączenie, że po przybyciu do Zagrzebia przed północą, na pociąg do Budapesztu musiałem czekać do rana. Skoro nie można było spać, trzeba było coś zrobić z tą nocą. Mimo jesiennej pory było dość ciepło i pogodnie. Pozostawiłem więc bagaż w przechowalni i wybrałem się na nocne zwiedzanie Zagrzebia.

W okolicy dworca ludzie jeszcze się kręcili, ale im bardziej się od niego oddalałem, tym głośniejszy wydawał mi się odgłos moich własnych kroków w pustce i ciszy śpiącego miasta. Mijałem kolejne parki otoczone czworokątami ulic, aż znalazłem się w centralnym miejscu Zagrzebia – Trg Republike. Wielki plac otoczony monumentalną secesyjną zabudową, w świetle lamp i neonów sprawiał o tej porze dziwne wrażenie. Cichy i wyludniony wydawał się sztuczny jak teatralna dekoracja. Ulicą wiodącą w górę skierowałem się do najstarszej części miasta. Wkrótce znalazłem się przed wyniosłym frontonem katedry św. Stefana. Na tle czarnego nieba mogłem podziwiać smukłość i ogrom jasno oświetlonej gotyckiej budowli. Na placu katedralnym znajdowały się fragmenty starych fortyfikacji, wzdłuż których prowadziła ginąca w mroku ulica Kaptol. Poszedłem nią, ciągle wspinając się pod górę. W świetle ulicznych latarni patrzyłem na średniowieczne mury obronne pełne zaułków i roztańczonych cieni. Droga doprowadziła do starej furty, za którą po kamiennych stopniach było zejście na ulicę Kozarską po zewnętrznej stronie murów. Stamtąd mogłem wreszcie dojrzeć coś w dalszej perspektywie – był to widok na migotliwe światła rozciągającego się w dole współczesnego Zagrzebia.

Postanowiłem wracać, okrążając z drugiej strony staromiejskie wzgórze. Mimo że szedłem teraz w dół, droga była znacznie trudniejsza; trzeba było uważnie stąpać po nierównych, wyszczerbionych schodkach, prawie niewidocznych w mroku. Raz mało z nich nie spadłem, gdy spod moich nóg wyskoczyło jakieś zwierzę, uruchamiając lawinę kamieni, toczących się w dół z łoskotem. Znalazłem się wreszcie w wąskich uliczkach Starego Miasta. Z nisko sklepionych bram dobiegał charakterystyczny stęchły zapach starej zabudowy. Uliczne latarnie, rozmieszczone rzadko, pozostawiały znaczne obszary ciemności, mieniącej się jedynie refleksami światła odbitego od szyb i metalowych ościeżnic. Wtem zatrzymałem się zaniepokojony. W nocnej ciszy usłyszałem jakiś dziwny dźwięk. Za chwilę dźwięk się powtórzył i mój niepokój zamienił się w rozbawienie. Stałem przed półotwartym oknem jakiegoś mieszkania, w którym ktoś spał, chrapiąc głośno i beztrosko.

Starówkę od nowszej części miasta dzieli brama miejska – Kamenita Vrata, w której za żelazną kratą znajduje się ikona Matki Boskiej z XVII w. Na ścianach wokół ikony mnóstwo tablic błagalnych, pochodzących głównie z czasów II wojny światowej. To było dziwne uczucie, gdy tak stałem przed tymi tablicami w środku nocy. Rozpacz i nadzieja w nich zawarte, w ciasnocie starej bramy stwarzały wrażenie osaczenia.

Wkrótce znalazłem się ponownie na Trg Republike. Po mrokach Starówki, jasno oświetlony plac czynił wrażenie przytulnego i, mimo że nadal pusty, nie kojarzył się już z dekoracją. Jeszcze bardziej przyjazny wydał mi się kipiący życiem dworzec – Glavni Kolodvor. Spojrzałem na zegarek, minęła druga. Cała wyprawa zajęła mi raptem dwie godziny. Co zrobić z resztą nocy?

Hala dworcowa wypełniona była ludźmi, którzy okupowali ławki pod ścianami lub koczowali na podłodze, używając swoich bagaży jako foteli i poduszek. Przekrój narodowościowy pasażerów był bardzo zróżnicowany. Widać to było po ubiorach, szczególnie wyraziści byli w tym przypadku Macedończycy w swoich charakterystycznych okrągłych i haftowanych nakryciach głowy; widać to było po trzymanych w rękach gazetach drukowanych bądź w cyrylicy, bądź w liternictwie łacińskim; wreszcie było to słychać w szumie rozmów, w którym krzyżowały się różne bałkańskie języki. Większość podróżnych czekała zapewne na poranny pociąg do Belgradu. Panowała atmosfera apatii, związanej z nużącym oczekiwaniem, jak zwykle na dworcu kolejowym. Wyłamał się z niej dziarski staruszek, który z zarzuconą na plecy torbą już od dłuższego czasu równym krokiem przemierzał przestrzeń poczekalni tam i z powrotem.

– *Hej diedka, ty uże u Beograda!* – krzyknął ktoś spod okna, wywołując tym ogólną wesołość.

W osobliwy sposób wydarzenie to zmieniło apatyczną dotąd atmosferę. Posypały się żarty. Ludzie skupieni dotąd w swoich małych grupach towarzyskich coraz częściej zaczęli zwracać się do wszystkich obecnych. Dotychczasowy szum zamienił się w gwar. Mimo posługiwania się różnymi językami, a zapewne

i dialektami, wyglądało na to, że wszyscy się rozumieją. Drobne nieporozumienia na tle językowym traktowane były zresztą jako dodatkowy powód do śmiechu. W tej coraz bardziej ożywionej atmosferze ktoś wyciągnął akordeon i zagrał kilka taktów, wywołując tym wybuch entuzjazmu. Zachęcony taką reakcją grajek zagrał jakąś popularną melodię. Ludzie klaskali do rytmu, niektórzy podśpiewywali. Stałem się świadkiem prawdziwego koncertu. Akordeonista grał typowe bałkańskie melodie, nastrojowe, a przy tym rytmiczne, skutecznie budząc całe towarzystwo. Widać było, że grane utwory mają różny rodowód, bo świadczyły o tym ożywione reakcje kolejnych przedstawicieli różnych grup etnicznych.

Gdy grajek wreszcie odstawił akordeon, zdumiało mnie kolejne wydarzenie. Oto Macedończycy odkryli swoje kosze, w których znajdowały się oliwki, papryka i pomidory, i obchodząc wokół salę, częstowali tym zgromadzonych. Niektórzy z częstowanych rewanżowali się słodyczami lub kanapkami. Atmosfera stała się teraz bardzo familiarna, w której czas do świtu minął nie wiadomo kiedy.

To wszystko działo się jesienią 1988 r. Kilka lat później Jugosławia spłynęła krwią w bezsensownej wojnie. Być może ci sami ludzie, którzy tamtej nocy potrafili tak miło spędzić razem czas na dworcu w Zagrzebiu, zaczęli się nawzajem mordować, realizując plan czystek etnicznych.

Wojna na Bałkanach to wydarzenie, z którym trudno się uporać z perspektywy europejskiego liberalno-demokratycznego światopoglądu. To nie zdarzyło się gdzieś tam, na końcu świata, gdzie – jak nam mieszkańcom Europy często wydaje się w naszej megalomanii – ludzie muszą dopiero dojrzeć do przekonania, że prawa człowieka są ważniejsze od praw narodu. To zdarzyło się tutaj, w środku Europy, gdzie po doświadczeniach II wojny światowej wydawało się niemożliwe, aby ktokolwiek jeszcze uzasadniał swoje prawo do rozboju potrzebą etnicznej jednorodności na danym terenie. Jak to się stało, że po tylu latach przypomniano sobie o czetnikach i ustaszach? Jak to się stało, że pojawili się groteskowi w swoim prymitywnym nacjonalizmie wodzowie, pod wpływem których normalni do tej pory ludzie zaczęli gwałcić i mordować? Dlaczego tak łatwo wywołać nienawiść?

Dopóki nie odpowiemy sobie na te i wiele innych podobnych pytań tragedia narodów Jugosławii niczego nas nie nauczy, a jej jedynym symbolem w zbiorowej świadomości będą kolejne tablice błagalne w Kamenita Vrata.

1.3.2. Sposoby reakcji na dysonans kulturowy

Wspomnienie nocy spędzonej na Dworcu Głównym w Zagrzebiu przywodzi na myśl odwieczny problem dysonansu kulturowego. Różnice w sposobach myślenia i w zachowaniach ludzi są bowiem najczęstszą przyczyną konfliktów i nieporozumień. Zderzenie postaw ludzi reprezentujących różne kultury jest źródłem dyskomfortu psychicznego związanego z poczuciem niepewności w sprawach,

które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmienność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie, może być określona mianem dysonansu kulturowego.

Dysonans kulturowy jest najczęstszą przyczyną dysonansu poznawczego. W antropologii kulturowej zwraca się uwagę, że wzory percepcji nigdy nie są obiektywne, ponieważ są kulturowo zdeterminowane. Kultura zaś prowadzi do zniekształceń, blokowania, a także tworzenia przedmiotów percepcji. Widzimy przeto rzeczy, których nie ma, a nie widzimy tych, które są. Postrzegamy bowiem to, co spodziewamy się zobaczyć zgodnie z naszą mapą kulturową.

Zjawisko dysonansu kulturowego pojawia się w organizacjach szczególnie często w trzech sytuacjach: na początku działalności, podczas wprowadzania rozmaitych zmian oraz przy poszerzaniu przedmiotu i obszaru działania organizacji.

W początkowym okresie działalności kultura organizacyjna dopiero się kształtuje. Pracownicy mają różne doświadczenia i nawyki kulturowe, które są przedmiotem konfrontacji. Dysonans kulturowy pojawia się w tym czasie często. Stopniowo dochodzi do „uzgadniania" różnych punktów widzenia i wzorów zachowań w danym środowisku społecznym. Jest to oznaką kształtowania się wspólnej kultury organizacyjnej, a co za tym idzie – eliminacji dysonansu kulturowego.

Wprowadzanie zmian w organizacji generuje dysonans kulturowy pomiędzy ich przeciwnikami a zwolennikami. Ci pierwsi przyzwyczajeni są do dotychczasowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych z powodu mocno utrwalonych nawyków kulturowych. Ci drudzy natomiast dostrzegają szansę kultywowania swoich wzorów kulturowych po wprowadzeniu zmian. Po dokonaniu zmiany, dla jednej grupy pracowników organizacja traci zatem sens, podczas gdy dla innej grupy – sens ten zyskuje. Oczywiście, największe zamieszanie kulturowe powodują zmiany kadrowe w organizacji, zwłaszcza wtedy, gdy są duże lub dotyczą osób na kierowniczych stanowiskach. Pojawia się wówczas sytuacja podobna do tej z początkowego okresu funkcjonowania organizacji.

Szczególną uwagę należy zwrócić na trzecią z wymienionych sytuacji. Poszerzenie przedmiotu i obszaru działalności nieuchronnie bowiem prowadzi do dysonansu kulturowego. W wypadku zaś, gdy dokonywane jest w ramach procesu globalizacji, można niekiedy mówić o prawdziwym szoku kulturowym.

O ile różnorodność kulturową można uznać za źródło potencjalnych sukcesów w zarządzaniu, dzięki stworzeniu warunków do niekonwencjonalnych rozwiązań, o tyle związane z nią zjawisko dysonansu kulturowego zawsze jest utrudnieniem w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie wielokulturową organizacją wymaga zatem umiejętności reagowania na dysonans kulturowy. Podstawowe sposoby tego reagowania wynikają z doświadczeń zarządzania organizacjami wielonarodowymi, czyli takimi, które posiadają swoje filie, oddziały lub przedstawicielstwa w różnych krajach.

Korzystając z tych doświadczeń, wyróżnia się trzy modele relacji między różnymi kulturami. Są to modele:

– kulturowej dominacji,
– kulturowego współistnienia,
– kulturowej współpracy.

Model kulturowej dominacji polega na narzuceniu wszystkim jednostkom organizacyjnym wzorów kulturowych obowiązujących w jednostce macierzystej, ukształtowanych zwykle pod wpływem określonej kultury narodowej. Kulturowa dominacja może wynikać z zaściankowości lub etnocentryzmu kadry kierowniczej i pracowników centrali firmy. W pierwszym przypadku przywiązanie do wzorów własnej kultury jest tak silne, że inne kultury są po prostu niezauważane, a w związku z tym ignorowane. Odmienność zachowań pracowników zagranicznych oddziałów tłumaczona jest wówczas brakiem odpowiedniej wiedzy, umiejętności lub doświadczenia, czyli niedostatkiem kwalifikacji. Konieczność przyswojenia sobie przez nich wzorów myślenia i działania obowiązujących w jednostce macierzystej wydaje się wtedy oczywista i niepodlegająca dyskusji. Etnocentryzm tym różni się od zaściankowości, że przedstawiciele kultury dominującej zdają sobie sprawę z istnienia i odmienności kultur w różnych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Uważają jednak przy tym, że ich kultura jest najlepsza z punktu widzenia interesów firmy i – jako taka – powinna być upowszechniana i utrzymywana w całej organizacji. Inne kultury są dyskryminowane i dąży się do ich wykorzenienia. Znajduje to wyraz w cechach rozwiązań organizacyjnych i zasadach polityki kadrowej, które mają swoje oparcie we wzorach kultury dominującej. Przedstawiciele innych kultur czują się w tych warunkach obco, ponieważ wzory myślenia i działania, do których są przyzwyczajeni, są dla nich źródłem konfliktów i niepowodzeń. Stres, który się z tym wiąże, skłania ich albo do zmiany kultury, albo do zmiany organizacji.

Model kulturowego współistnienia polega na poszukiwaniu kompromisu między systemami kulturowymi w firmie. Polega to na akceptacji różnorodności kulturowej, co prowadzi do przyjmowania rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania adekwatnych do nawyków kulturowych ludzi w lokalnych jednostkach organizacyjnych. Jednolite rozwiązania stosowane są jedynie w tych obszarach działalności, w których widoczne są podobieństwa między kulturami. Przekonanie, że różnice kulturowe należy zaakceptować i odpowiednio, w związku z tym, zróżnicować cechy formalnej organizacji nosi nazwę policentryzmu.

Warto zwrócić uwagę, że wielu autorów krytycznie ocenia zarówno etnocentryzm, jak i policentryzm w zarządzaniu korporacją międzynarodową. Ten pierwszy krytykowany jest za pochopną utratę szans, jakie daje różnorodność kulturowa, ten drugi zaś – za utratę tożsamości organizacji, która nie jest w stanie sformułować i realizować spójnej strategii oraz upowszechniać innowacje w niezależnie działających jednostkach organizacyjnych.

Model współpracy kulturowej polega na tym, że przedstawiciele różnych kultur podejmują wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury organizacyjnej. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na

poszukiwaniu konsensu i wykazywaniu aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych, a nie na podkreślaniu odrębności własnych norm i obyczajów lub bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów. Postawa otwartości, która jest warunkiem takiej współpracy, prowadzi do synergii kulturowej, czyli do poszukiwania rozmaitych kombinacji elementów własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów. Efektem tego jest pojawianie się nowych rozwiązań organizacyjnych, najlepiej dostosowanych do warunków działania organizacji, a znajdujących oparcie we wzorach myślenia i działania pochodzących z różnych kultur.

Stosunek członków organizacji do wzorów kulturowych w warunkach kulturowej współpracy charakteryzuje się regio- lub geocentryzmem. Przy tej postawie punktem odniesienia nie jest kultura danego kraju lub różne kultury narodowe, ale kultura regionalna lub nawet światowa, stosownie do obszaru działania przedsiębiorstwa.

1.4. Różnorodność kulturowa organizacji

1.4.1. Londyn – Janusowe oblicze

Londyn może się komuś podobać lub nie podobać, ale nikogo nie pozostawi obojętnym. Jest to bowiem miasto fascynujące swoimi kontrastami, nagłą zmianą atmosfery i stylu, wymykające się łatwym uogólnieniom i charakterystykom. W Londynie każdy znajdzie to, co lubi i szanuje, a także to, co go irytuje lub nudzi. Kontrastowość obrazów miejskich widoczna jest na każdym kroku i odnosi się do różnych aspektów życia tej aglomeracji.

Jest to więc z jednej strony sztywna tradycja, zmuszająca do teatralnych zachowań, a z drugiej – młodzieżowy luz, aż do przesady lansujący spontaniczność i niechęć do konwencji. Przykładem tej pierwszej jest scenariusz parad na The Mall, łączącej pałac Buckingham z Downing Street, odtwarzający rytuał uroczystości z udziałem rodziny królewskiej, z troską o wielowiekową tradycję. Zarówno uczestnicy tych parad, odbywających się w historycznych dekoracjach, jak i licznie zwykle zgromadzeni widzowie traktują je z należytą powagą, w atmosferze dalekiej od nastroju zabawy. Ten sam nastrój służbowej odpowiedzialności i poczucia obowiązku widoczny jest w postawie i zachowaniu tradycyjnie umundurowanych strażników królewskich obiektów i twierdzy Tower.

Tuż obok tych szacownych miejsc – na Trafalgar Square, Leicester Square, a zwłaszcza na Piccadilly Circus – bawią się młodzi ludzie, nie przestrzegając przy tym żadnych zasad dotyczących ubioru lub zachowania. Ulubioną formą zabawy, przynajmniej letnią porą, jest kąpiel w fontannie i wspinaczka na kamienne lwy na Trafalgar Square lub pomnik Erosa na Piccadilly Circus. Do stałego repertuaru należą także gonitwy i śpiewy chóralne.

Pewnie gdzie indziej, poza Anglią, uznawanoby za brak szacunku dla tradycji i historii zlokalizowanie boisk do piłki nożnej i rugby tuż przy murach zamku królewskiego w Windsorze. Tutaj nikogo nie rażą krzyki rozemocjonowanych graczy i głuche odgłosy piłki odbijającej się od szacownych murów, dobiegające uszu osób zwiedzających zamek w pełnym respektu skupieniu.

W Londynie podziwiać można wspaniałą architekturę zabytkowych budowli, takich jak Tower, gmach Parlamentu, pałac Buckingham, katedra koronacyjna Westmister Abbey lub monumentalna katedra Św. Pawła. Jednocześnie zaś, nie gdzie indziej a właśnie tutaj znajduje się zapierająca dech w piersiach nowoczesność Docklands – rozległego kompleksu wieżowców z betonu, szkła i aluminium, będących dziełem artystycznej fantazji znakomitych architektów, zbudowanego na terenie starych doków nad Tamizą i znakomicie wkomponowanego w krajobraz. Wrażenie pogłębia podróż całkowicie zautomatyzowaną elektryczną kolejką nadziemną, której ostatnia stacja rozpoczyna szlak osiągnięć technicznych znacznie starszej daty. Jest to mianowicie stare przejście podziemne pod Tamizą. Po drugiej stronie w suchym doku znajduje się dziewiętnastowieczny kliper herbaciany Cutty Sark, dalej Królewskie Obserwatorium Astronomiczne w Greenwich, a jeszcze dalej z brzegów Tamizy widoczne są słynne zapory, przypominające swym kształtem płetwy rekina, regulujące przepływ wody i od długiego już czasu chroniące Londyn przed powodzią. Tak więc na każdym kroku nowoczesność przeplata się z materialnymi osiągnięciami przeszłości.

Londyn, jak każda wielka metropolia, kipi gwarem i ruchem ulicznym. Szczególny tłok i ekscytacja przechodniów widoczne są na handlowej Oxford Street i Carnaby oraz w rozrywkowym Soho. Z drugiej jednak strony Londyn kojarzy się ze spokojem i ciszą licznych parków, które bezceremonialnie, w samym centrum stawiają tamę ulicznej wrzawie i pośpiechowi. Ludzie wypoczywają tam na trawnikach w cieniu drzew, spacerują lub zażywają konnej przejażdżki po parkowych alejach. Londyn to także senność osiedli mieszkaniowych – długich szpalerów mniej lub bardziej okazałych, ale podobnych pod względem architektonicznym domków z obowiązkowymi mikroskopijnymi trawnikami na zapleczu.

W Londynie funkcjonują mniej lub bardziej ekskluzywne kluby. Do niektórych z nich wstęp mają jedynie starannie wybrani członkowie. Kluby pełnią istotne funkcje społeczne, będąc miejscem spotkań towarzyskich i rozmaitych imprez. Zachowania członków klubu mają charakter wyraźnie rytualny. Klubowi bywalcy doskonale orientują się, co w klubie wypada robić, a czego nie, i zazwyczaj sumiennie tego przestrzegają. Dotyczy to także klubów otwartych, do jakich można zaliczyć kluby polonijne. Będąc kiedyś w takim klubie na Tootingu, miałem możność obserwować zachowanie gości, którzy podzielili się na kilka grup: jedni przy zsuniętych stolikach prowadzili dyskusję na jakiś temat, inni czytali prasę lub oglądali telewizję. Kiedy jednak grupa młodzieńców siedzących przy piwie zaczęła w pewnym momencie zbyt głośno wyrażać swoje poglądy, pełniący rolę gospodarza kierownik klubu grzecznie ale stanowczo przywołał ich natychmiast do porządku.

W przeciwieństwie do dyskretnej wyniosłości ekskluzywnych klubów, niemal pełna swoboda i spontaniczność zachowań cechuje publiczność pubów. Tętniące życiem, ogólnie dostępne puby przyciągają oczywiście zupełnie inną klientelę niż elitarne kluby. Gęsta sieć pubów w Londynie i widoczna troska o nadanie każdemu z nich specyficznych cech wyróżniających wskazuje, że i w tym wypadku trzon ich gości nie stanowi zbiorowości przypadkowej.

Londyn uznawany jest za centrum światowej nauki. Oprócz renomowanych uczelni w samym Londynie i znajdujących się niedaleko Uniwersytetów w Cambridge i Oxfordzie, są tutaj biblioteki i księgarnie oferujące niemal wszystko, co aktualnie wyszło spod piór uczonych na całym świecie. W Londynie każdy jednak znajdzie coś, co uważa za ważne i interesujące dla siebie. Oto będąc któregoś dnia w dość podrzędnej dzielnicy Brixton i przechadzając się tamtejszymi ulicami, napotkałem szyld informujący, że w budynku, przed którym stoję, mieści się ośrodek czarnej magii. Żeby nie było wątpliwości, w witrynie wystawowej wyłożone były książki, których tytuły obiecywały instruktaż w sprawie dokonywania czarów, rzucania uroków i innych tego rodzaju pożytecznych umiejętności.

Szokujące kontrasty są codziennością londyńskiej ulicy. Wędrując pewnego razu bez wyraźnie określonego celu w okolicach dworca Liverpool, trafiłem na ślepą ulicę, pośrodku której ustawione były stragany z rozmaitymi towarami. Ponieważ, jak to na targu ulicznym, ceny były dużo niższe aniżeli w sklepach, nie brakowało chętnych do robienia zakupów. Ludzie kręcili się, targowali i przekrzykiwali wzajemnie, zajęci wyłącznie handlowaniem. Nagle, zupełnie nieoczekiwanie w tym miejscu, wybuchnął chóralny śpiew dźwięczny i silny, zagłuszając gwar ulicy. Na schodach pobliskiego budynku ustawił się chór, składający się z kilku kobiet i mężczyzn – czego nie zauważyłem wcześniej w panującym na ulicy zamieszaniu – śpiewający teraz jakąś pieśń religijną pod energiczną dyrygenturą wysokiej siwowłosej kobiety. Po odśpiewaniu kilku pieśni, kierująca chórem dama zaczęła wręczać przechodniom karteczki, które okazały się zaproszeniem na niedzielną mszę w pobliskim kościele. Kontrast pomiędzy przyziemną atmosferą targu a duchową ofertą chóru był dla mnie zupełnie zdumiewający, tym bardziej, że inni świadkowie zdarzenia nie wydawali się nim być zaskoczeni. Widać spotkali się z tym nie po raz pierwszy.

Aby dopełnić listę londyńskich sprzeczności, pozostających jednak ze sobą w znakomitej symbiozie, wspomnieć muszę o dwóch pracownikach Middlesex University – Jamesie i Gregu, z którymi często miałem okazję się spotykać podczas pobytu w Londynie. Obaj pracowali w jednym pokoju, wspólnie przygotowując zajęcia ze studentami i programy badań naukowych. James był zawsze gładko ogolony i ubrany w garnitur z obowiązkowym krawatem; Greg miał burzę rozwichrzonych włosów na głowie i długą brodę, która rosła bez żadnej z jego strony kontroli, a ubierał się w poprzecierane dżinsy i wypuszczaną na wierzch koszulę. Jeden wyglądał więc jak urzędnik z City, a drugi jak hipis, ale nie zauważyłem, aby jeden drugiemu czynił jakiekolwiek uwagi na ten temat. Obaj zdawali

się nie dostrzegać zasadniczych różnic w swoim wyglądzie. Szybko jednak przestało mnie to dziwić, kiedy zorientowałem się, że daleko idąca różnorodność stylów ubierania się charakteryzuje całe środowisko uniwersyteckie.

Londyńska różnorodność jest tak ostentacyjna, że wydaje się świadomie zamierzona. Być może wynika ona ze specyficznej kultury, w której kontrast pomaga w identyfikacji, a jego tolerowanie traktowane jest jako niezbędny warunek samookreślenia. Przypomina się w tym miejscu dowcip o Angliku, który znalazłszy się na bezludnej wyspie, wybudował na niej trzy szałasy: pierwszy był jego domem, drugi – klubem, do którego chodził, a trzeci – klubem, do którego nie chodził.

1.4.2. Uwarunkowania twórczości w organizacji

Miasta szokujące swoją różnorodnością, jak Londyn, mogą się więc jednym podobać, a innym – nie. Natomiast cecha różnorodności w odniesieniu do organizacji nie jest kwestią wyboru estetycznego, ale formą reakcji na warunki otoczenia. Organizacje nastawione na osiąganie różnorodnych celów, stosujące różnorodne metody ich realizacji i charakteryzujące się różnorodnymi zasadami działania swoich części składowych, to organizacje działające w szczególnie złożonych i zmiennych warunkach otoczenia. Jedyną skuteczną formą odpowiedzi organizacji na płynność preferencji klientów, nieprzewidywalność zachowań dostawców, zaskakujące działania konkurentów, niestabilność prawa lub reguł gry ekonomicznej, może być tylko maksymalne zróżnicowanie własnej działalności, dzięki czemu organizacja jest w stanie przystosować się do zmiennych warunków i kontynuować działalność. Aby jakaś firma mogła w miarę sprawnie funkcjonować w warunkach różnorodnych stanów otoczenia, jej struktura organizacyjna musi posiadać zdolność absorbowania tej różnorodności. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy sama będzie różnorodna.

Organizacja osiągająca swoje cele dzięki umiejętności przystosowywania się do zmian w otoczeniu, to taka, w której pożądane zmiany wprowadza się szybko i z łatwością. Muszą być zatem spełnione dwa warunki: jej członkowie muszą mieć wysokie kwalifikacje zawodowe oraz dużą samodzielność. Wyobraźnia, pomysłowość, zdolność inicjowania nowych poczynań – oto czego oczekuje się od członków organizacji bardziej niż dokładności w wykonywaniu rutynowych zadań. Różnorodność umiejętności, doświadczeń i sposobów myślenia pracowników jest czynnikiem sprzyjającym skojarzeniom i formułowaniu nowatorskich pomysłów. Kierownicy w różnych organizacjach świadomie starają się wykorzystywać różnorodność potencjału, jakim dysponują ich podwładni, do rozwiązywania szczególnie trudnych problemów, łącząc ich w zespoły zadaniowe.

Różnorodność jest zatem traktowana jako istotny warunek twórczości. W wielu firmach, poszukujących intensywnie możliwości rozwoju, dominującym

wzorem zachowań staje się niekonwencjonalność i tolerancja dla odmiennych sposobów myślenia i działania ludzi. Żadne zachowanie, które może pomóc w znajdowaniu nowych pomysłów, nie gorszy ani nie śmieszy. Świadome stwarzanie warunków sprzyjających twórczości jest skutkiem coraz częstszego kwestionowania romantycznego poglądu, iż twórczość wynika z natchnienia, błysku uwolnionych z podświadomości skojarzeń, co zdarza się rzadko i nieprzewidzianie. Twórczość zaczyna być traktowana jako proces w pełni świadomy, zamierzony i racjonalny, co sprawia, że może być ona przedmiotem uzasadnionych wymagań od pracowników. Wspomina się w związku z tym o tzw. janusjańskim sposobie myślenia, który powinien charakteryzować ludzi zajmujących się rozwiązywaniem nierutynowych problemów. Nazwa tego sposobu myślenia pochodzi od rzymskiego boga Janusa, czuwającego nad bramami Rzymu i mającego twarz zwróconą jednocześnie w przeciwnych kierunkach. Janusjański sposób myślenia polega na świadomym formułowaniu sprzecznych ze sobą tez i traktowaniu ich jako współistniejących, a nie wykluczających się wzajemnie. Prowadzi to do odkrywania zupełnie nowych aspektów badanego przedmiotu i relatywizacji prawdy o nim. Nie ulega wątpliwości, że ten sposób myślenia znajdował się u podstaw największych osiągnięć we współczesnej nauce i kulturze, a posługiwali się nim między innymi Einstein, Conrad, Mozart i Picasso.

Różnorodność celów i metod działania w organizacji prowadzi nieuchronnie do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Organizacja jest w tej sytuacji zbiorem subkultur; jednolite dla wszystkich jej członków wzory kulturowe należą do rzadkości lub w ogóle nie występują.

Na stopień zróżnicowania kulturowego wpływ ma wielkość organizacji. Jednolita kultura może się łatwiej rozwijać w małych organizacjach, w których ludzie często się ze sobą kontaktują twarzą w twarz. Im organizacja większa, tym więcej w niej konkurencyjnych wzorów kulturowych. Wraz ze zwiększaniem rozmiarów organizacji wzrasta bowiem również jej fragmentaryzacja, widoczna w postępującej specjalizacji ról pracowników, segmentacji działalności i zróżnicowaniu zawodowym jej członków. Wszystko to osłabia możliwości rozprzestrzeniania się jednej kultury organizacyjnej i prowadzi do kształtowania się odrębnych wzorów kulturowych o ograniczonym zasięgu, adekwatnych do miejsca, roli i warunków realizacji zadań poszczególnych grup pracowniczych.

Podstawowym czynnikiem sprzyjającym wewnętrznemu zróżnicowaniu organizacji, a więc i heterogenizacji kultury organizacyjnej, jest jednak przede wszystkim różnorodność otoczenia. Różnorodność oczekiwań wobec organizacji ze strony różnych elementów tego otoczenia i związana z tym różnorodność wpływów i nacisków zmusza organizację do różnicowania zadań i różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowników, które z konieczności różnią się sposobem widzenia potrzeb w otoczeniu i kryteriami oceny formalnych celów i rozwiązań organizacyjnych. Różnorodność otoczenia organizacji odnosi się także do wartości i norm społeczno-kulturowych.

Im bardziej są one zróżnicowane w otoczeniu społecznym organizacji, tym bardziej zróżnicowane będą preferencje i nawyki kulturowe jej członków, pochodzących z różnych kręgów i środowisk społecznych.

Heterogeniczna kultura organizacyjna opiera się na zasadzie współistnienia kulturowego. Wspomniana wcześniej tolerancja, charakteryzująca stosunki wzajemne przedstawicieli różnych subkultur, wyraża się w poszanowaniu występujących odrębności kulturowych. Stosunki między różnymi grupami kulturowymi charakteryzuje więc pewnego rodzaju równowaga. Polega ona na rezygnacji z misjonarskiej pasji nawracania innych, skłaniając ich do przyjęcia wzorów swojej własnej kultury, lub z gotowości do łatwego przyjmowania obcych wzorów kulturowych. Realizacja zasady współistnienia kulturowego w gruncie rzeczy oznacza więc dość powierzchowne zainteresowanie odmiennymi systemami wartości i norm kulturowych. Zróżnicowanie kulturowe uważane jest w tym wypadku za uzasadnione warunkami działania i użyteczne w realizacji przyjętych celów. Aby ten stan utrzymać, współpraca między przedstawicielami różnych grup kulturowych możliwa jest tylko w zakresie spraw, w których do konfrontacji różnic kulturowych nie dochodzi.

1.5. Adaptacyjność organizacji

1.5.1. Nowy Jork – sieć nietrwałych powiązań

Autobus Greyhoundu pracowicie pokonywał właśnie kolejne wzniesienie, kiedy na moment odsłonił się widok, co do którego nie można było mieć wątpliwości: rozległy obszar wody, poprzecinany licznymi wyspami, a na jego tle las wieżowców z dwoma wyróżniającymi się gmachami w kształcie ogromnych sześcianów – panorama Nowego Jorku. Trwało to tylko chwilę, bo zaraz potem autobus wjechał w drogę wykutą w skale, skutecznie ograniczającą pole widzenia. Jeszcze raz, ale już ze znacznie bliższej odległości, mogłem spojrzeć na dolny Manhattan, gdy autobus wyjechał po drugiej stronie rzeki Hudson (dziwna to rzeka, raczej rozlewisko oceanu), aby za chwilę zniknąć w tunelu Lincolna prowadzącym pod rzeką do dworca przy Times Square, a więc w samym sercu Manhattanu.

Nagłe znalezienie się na Times Square jest szokiem. Tak można sobie wyobrazić kwintesencję cech wielkiego miasta występujących w natężeniu wręcz karykaturalnym. Tłok na jezdni i na chodniku, szybko przesuwające się twarze przechodniów; nieopisany zgiełk bombardujący uszy i migotliwe, kolorowe reklamy atakujące oczy doprowadzają w krótkim czasie do stanu zobojętnienia i poddania się rytmowi niosącej fali przechodniów. Próba zatrzymania się, aby coś dokładniej obejrzeć lub zrobić zdjęcie, nieuchronnie kończy się kolizją i zakłóceniem

ulicznego rytmu. Jedyną szansą wyrwania się ze spieszącego tłumu jest wejście do któregoś z licznych tutaj barów, restauracji lub teatrów. Times Square – gwarne, migotliwe i niecierpliwe – jest wizytówką kultury pop.

Niespodziewanie wszystko to kończy się gdzieś w okolicach pomnika Kolumba na Columbus Circle. Tłum wyraźnie się tu przerzedza, a przechodnie jakby zwalniali tempo. Zaczyna się w tym miejscu południowa część Central Parku, który w betonowym spiętrzeniu nowojorskiego pejzażu zasługuje na miano osobliwości.

Zachowanie ludzi spotykanych w alejkach i obiektach Central Parku jest zupełnie inne niż w pozostałych częściach miasta. Zniknął gdzieś pośpiech i nerwowość ruchów. Rodzice spacerują z dziećmi, zatrzymując się na dłużej na placach zabaw lub przy kawiarnianych stolikach pod gołym niebem. Park przemierzają liczni biegacze, bardziej lub mniej odpowiednio do tego ubrani. W jednej z alejek pojawił się mężczyzna w czarnych spodniach garniturowych, białej koszuli z zawiniętymi rękawami i w lekko tylko rozluźnionym krawacie. Mężczyzna wykonywał przebieżki, przerywane co pewien czas dla krótkiej i mało skomplikowanej gimnastyki. Na rozległym torze, służącym w zimie za lodowisko, młodzi ludzie z zapałem jeździli na wrotkach.

Wzdłuż wschodniej granicy Central Parku, w kierunku południowym przebiega słynna Piąta Aleja. Na stosunkowo krótkim odcinku między 57 a 47 Ulicą tworzy ona wraz z sąsiednią Madison Avenue najbogatsze miejsce świata, jeśli chodzi o ofertę handlową. Trudno się dziwić, że właśnie tutaj Rockefeller zlokalizował swoje centrum biznesu, porażające zarówno wielkością, jak i przepychem. W wytwornych sklepach znajdują się najbardziej ekskluzywne produkty. Sprzedaje się tutaj po zawrotnych cenach biżuterię Tiffany'ego, Cartiera, Bally'ego i St. Johna; zegarki rolex; wieczne pióra marki Mont Blanc, Dupont, Waterman i Parker; najnowsze kreacje światowych dyktatorów mody – Ralpha Laurena, Yves St. Laurenta, Giorgio Armaniego i Gianni Versace'a. Dla zwolenników klasycznej odzieży firma Lord and Taylor spieszy z ofertą zdolną zaspokoić gusta wszystkich, choć na dokonanie zakupów stać tylko nielicznych.

Sklepy w tej okolicy bardziej przypominają muzea niż miejsca zawierania transakcji handlowych. Na przykład u Tiffany'ego wyroby eksponowane są na stołach, wokół których gromadzą się klienci, szeptem wymieniając między sobą uwagi. Wśród nich kręcą się sprzedawcy, którzy nieomylnie potrafią odróżnić poważnych klientów od zwykłych oglądaczy, służąc tym pierwszym fachową radą i wszelkimi informacjami.

Nieco dalej na południe, w środkowym Manhattanie widoczna jest zasadnicza zmiana atmosfery. Ulica przybiera znacznie bardziej demokratyczny charakter. Wzdłuż Brodway'u pojawia się coraz więcej starych, ponurych budynków o niewyszukanej architekturze, z charakterystycznymi metalowymi schodami pożarowymi na zewnątrz. Niektóre z tych domów ostrą krawędzią jak dziób statku o monstrualnych rozmiarach przepoławiają ulicę, tworząc w ten sposób place i otaczające je

zaułki. Na Madison Square i Union Square pod nogami plączą się resztki opakowań i pozostałości z targu warzywnego. Patrząc na uliczne stragany, mimo woli nasuwa się porównanie z kontrastowym przepychem Piątej Alei. Na ławkach i w cieniu wysokich kamienic zażywają wypoczynku mężczyźni o niechlujnym wyglądzie, którym łoskot miasta i przeraźliwe dźwięki często powtarzających się sygnałów alarmowych pojazdów służb miejskich najwyraźniej nie przeszkadzają.

To między innymi tutaj można się przekonać, że w określeniu Nowego Jorku mianem miasta – teatru nie ma przesady. Na Washington Square, w pobliżu nowojorskiego Uniwersytetu, często odbywają się happeningi. Tym razem można było tam spotkać Statuę Wolności spacerującą pod rękę z Achillesem. Młodzi ludzie traktowali to po części jako zabawę, a po części jako sposób zarobkowania, nakłaniając przechodniów do wspólnego zdjęcia. Na uwagę zasługiwała przy tym widoczna troska o odtworzenie szczegółów prezentowanych postaci.

Nieco dalej, po wschodniej stronie Broadwayu przekracza się niewidzialną granicę Little Italy, którego niepowtarzalną atmosferę tworzą mieszkający tu włoscy emigranci. Było to szczególnie widoczne w ów sobotni wieczór, kiedy dotarłem do tej części miasta. Akurat obchodzono święto jakiegoś włoskiego patrona i z tej okazji po obu stronach ulicy ustawiono kramy z odpustowym towarem. Były więc tam najrozmaitsze włoskie, choć w znacznym stopniu już zamerykanizowane potrawy, słodycze, zabawki, odpustowa biżuteria i pamiątki. Były też stoiska szczególnie oblegane, przy których była szansa sprawdzenia swojej siły, zręczności lub celności oka. We wszystkim tym uczestniczyły tłumy ludzi, niezależnie od wieku równie rozbawionych i rozkrzyczanych. Patrząc na nich i słuchając włoskich melodii, nieprzerwanie płynących z zawieszonych nad ulicą głośników, trudno było mi uwierzyć, że jestem w Ameryce.

Po chwili jednak gwarne Little Italy pozostało w tyle i znalazłem się w kontrastującej z nim zaskakująco ciszy sobotniego wieczoru w Chinatown. Ciasne zaułki, natłok kolorowych reklam w językach angielskim i chińskim oraz charakterystyczne kaskady ryb, owoców i warzyw, wylewające się ze sklepowych wystaw na ulicę. Po niedawnym tłoku, ulice Chinatown wydają się puste; niewielkie grupy ludzi, przeważnie Chińczyków, przemieszczają się szybko i bezgłośnie. Jedyny hałas, czyniony przez setki samochodów, dochodzi od strony jasno oświetlonego mostu Brooklińskiego.

Dolny Manhattan to kolejny odrębny świat Nowego Jorku w postaci Financial District ze słynną Wall Street. Ruchliwe za dnia centrum światowej finansjery, w późny sobotni wieczór sprawia niesamowite wrażenie. Bezruch i cisza w gąszczu napierających drapaczy chmur z ogromnymi płaszczyznami ścian pokrytych monotonnie rzędami okien, powoduje dziwne uczucie osamotnienia i uwięzienia. Wiatr wzbijający w górę gazety i opakowania na pustej ulicy tworzy atmosferę filmu *science fiction*.

Najdalej wysunięta na południe część dolnego Manhattanu – Battery Park – też ma swoją odrębność. Ten obszar zieleni z muzeum i przystanią promu służy

głównie jako punkt widokowy, z którego podziwiać można rozświetloną Statuę Wolności, wyglądającą efektownie zwłaszcza na tle ciemnego nieba, połyskującego światłami licznych samolotów startujących i lądujących w Nowym Jorku. Nieco odświętny i pomnikowy Battery Park kontrastuje trochę z rozbuchaną żywotnością tego wyjątkowego miasta.

Felipe Tejeda jest pracownikiem socjalnym na Manhattanie. Opowiadając o swojej pracy, zwraca uwagę na problemy związane z odmiennym charakterem poszczególnych części swojego obszaru działania. Cele i metody swojej działalności Tejeda musi różnicować, w zależności od nawyków kulturowych swoich podopiecznych oraz zakresu i rodzaju odczuwanych przez nich potrzeb. Aby pozyskać sobie ich zaufanie i móc im skutecznie pomagać, trzeba znać ich przeszłość, związaną nierzadko z życiem w innym kraju i w innej kulturze, a także rozumieć aktualne uwarunkowania ich życia, wynikające z rodzaju wykonywanej pracy lub jej braku, relacji sąsiedzkich i zwyczajów panujących w danym środowisku.

Felipe Tejeda przy wykonywaniu swoich zadań zawodowych uczestniczy w różnych zespołach powoływanych dla realizacji rozmaitych projektów socjalnych. W zespołach tych spotyka przedstawicieli różnych zawodów: lekarzy, policjantów, prawników, psychologów. Ze wszystkimi musi umieć współpracować i dobrze się z nimi rozumieć. Pełniąc często funkcję koordynatora zespołu, musi on ponadto stworzyć warunki umożliwiające należytą współpracę i wzajemne zrozumienie specjalistów z różnych dziedzin.

1.5.2. Sieciowe struktury organizacyjne

Zróżnicowanie kulturowe Nowego Jorku i sposób działania w tym mieście Felipe Tejedy są dobrym przykładem rozwijających się dynamicznie w końcówce XX w. nowych form organizacyjnych działalności, mających postać sieci nietrwałych powiązań.

Coraz więcej organizacji, nie tylko gospodarczych, przechodzi wyraźną ewolucję od ograniczania zależności od swojego otoczenia do otwartości, od koncentrowania wszystkich funkcji pod jednym kierownictwem do daleko idącej dekoncentracji i funkcjonowania rozmaitych zespołów zadaniowych w strukturach sieciowych, obejmujących partnerów z różnych części świata. Służą temu alianse strategiczne, których czas trwania jest na ogół ściśle określony, a konfiguracja partnerów zmienna. Chodzi bowiem o to, aby szybko i efektywnie łączyć ludzi, kapitał i środki techniczne w procesach wytwórczych, przełamując granice poszczególnych organizacji. Stąd także popularność wynajmu, leasingu czy innych form kontraktacji zasobów na czas ściśle określony.

W tych warunkach konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy co do

wielkości spadek udziału innej. Funkcjonowanie w strukturze sieciowej może bowiem przynieść korzyści wszystkim jej uczestnikom. Przedmiotem konkurencji staje się natomiast wejście do atrakcyjnej sieci. Struktura sieciowa umożliwia tworzenie środowiska małych, szybko reagujących firm, a jednocześnie zapewnia kontynuowanie wzrostu i korzyści typowych dla dużej skali działalności.

Na przełomie wieków mamy więc do czynienia z procesem przekształcania wielkich, organizacyjnie zwartych przedsiębiorstw, koncentrujących dotychczas u siebie wszystkie potrzebne im procesy produkcyjne i usługowe, w zbiory tymczasowych, niewielkich i maksymalnie elastycznych zespołów wchodzących w rozmaite układy kooperacyjne w światowym otoczeniu. Powoduje to zacieranie się granic między przedsiębiorstwami, których różne części i zasoby uczestniczą w realizacji wspólnych przedsięwzięć o bardzo zróżnicowanym czasie trwania. Przykładem może być znana firma konsultingowa McKinseya, będąca wielką, ale całkowicie zatomizowaną organizacją, podzieloną na setki kilku- lub co najwyżej kilkunastoosobowych zespołów o zmiennym składzie, współpracujących bezpośrednio z klientami. Te zespoły projektowe łączą przedstawicieli różnych specjalności zawodowych, a nierzadko – przedstawicieli różnych firm. Idea funkcjonowania tych zespołów polega na ciągłej ruchliwości pracowników, poszukujących możliwości najlepszego wykonania zadania i poszukujących nowych zadań. Stałe komórki funkcjonalne w ogóle tam nie istnieją.

Praca w strukturach sieciowych polega na ciągłym poszukiwaniu przez pracowników własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych. Polega to na wchodzeniu w skład tymczasowych zespołów zadaniowych, w czym pomagają własne umiejętności, a także umiejętność ich promowania. Czas przebywania pracownika w takim zespole może być różny; zależy to od czasu realizacji danego projektu lub czasu przydatności pracownika w zespole. W tym samym czasie ten sam pracownik może uczestniczyć w pracach kilku zespołów. Skład zespołów zadaniowych ulega ciągłym zmianom. Jest więc niewielka szansa na to, że pracownik podczas swojej wędrówki w sieci organizacyjnej spotykać się będzie z tą samą grupą współpracowników. Otoczenie społeczne pracownika stale się zmienia. Musi on wykonywać swoje zadania w zmieniającej się konfiguracji współpracowników, zróżnicowanych nie tylko pod względem specjalności zawodowych, ale również cech osobowościowych i preferowanych wzorów kulturowych zachowań. Obok umiejętności przystosowywania się do nowych zadań, nie mniej ważna jest zatem umiejętność adaptacji społecznej, polegająca na szybkim rozszyfrowywaniu powszechnie akceptowanych zasad współpracy i właściwym wkomponowaniu własnych zwyczajów i form zachowania w strukturę społeczną zespołu. Przystosowanie to nie może polegać na bezkrytycznym podporządkowaniu się dominującej subkulturze grupy. Często podkreśla się, że siła zespołu w strukturze sieciowej wynika nie z eliminowania, lecz wzmacniania odmienności jego członków. Od każdego członka zespołu oczekuje się wniesienia czegoś nowego, także w sferze relacji społecznych,

co może okazać się pożyteczne dla właściwej realizacji projektu. Z drugiej jednak strony oczywiste jest, że brak elastyczności i uporczywe lansowanie własnego systemu wartości i norm społecznych przekreśla szanse efektywnej współpracy.

W tych warunkach za przestarzałe i nieefektywne uważane są nie tylko metody zarządzania oparte na dominacji kulturowej, polegające na próbach narzucania partnerom swojej kultury, ale także metody oparte na zasadzie współistnienia kulturowego, które polegają na poszukiwaniu kompromisowego stylu zarządzania, uwzględniającego wspólne elementy kulturowe, a unikającego eksponowania różnic. Współczesne zarządzanie międzykulturowe opiera się natomiast na modelu kulturowej współpracy.

Tak więc różnic kulturowych nie powinno się ignorować lub pomniejszać. Członkowie organizacji powinni umieć opisywać kultury, zwracając uwagę na typowe dla tych kultur stereotypy; powinni próbować zrozumieć poglądy i zachowania z nich wynikające; powinni wreszcie zastanawiać się, jaki może być udział różnych kultur w realizacji celów organizacji. Powinności te składają się na twórczość kulturową.

Tymczasowość ról organizacyjnych sprzyja kształtowaniu się instrumentalnego stosunku do wzorów kulturowych. Polega to na tym, że wzory kultury traktowane są jako użyteczne w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym czasie i miejscu. Jeśli zmiana warunków pełnienia tych ról spowoduje brak użyteczności dotychczas funkcjonujących w danym środowisku wzorów kulturowych, należy wzory te zastąpić innymi. Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych jest z jednej strony warunkiem, z drugiej zaś – skutkiem procesów uczenia się pracowników. Procesom tym sprzyja rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do poczucia relatywizmu ról społecznych w organizacji.

Zacieranie się granic między organizacjami, których członkowie uczestniczą w realizacji wspólnych przedsięwzięć w ramach płynnej konfiguracji struktur sieciowych, prowadzi nieuchronnie do kryzysu tożsamości organizacyjnej. Pracownik często zmieniający swoją przynależność do zespołu zadaniowego, zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i w sieci przedsiębiorstw, współpracujący z ludźmi reprezentującymi różne kultury środowiskowe, a nawet narodowe, ma coraz mniej podstaw do trwałej identyfikacji z określoną grupą społeczną. O jego postawie decyduje raczej motywacja osiągnięć i wzgląd na własną karierę zawodową. Cele te mogą być skutecznie osiągane tylko dzięki umiejętności zawierania korzystnych koalicji i współpracy z przedstawicielami różnych grup społecznych. Coraz częściej się okazuje, że karierę szybciej robią nie ci, którzy posiedli umiejętność trwania w określonej grupie, ale ci, którzy mają łatwość wchodzenia do grupy i wychodzenia z niej. Długoletnia praca w jednej firmie nie jest już dzisiaj żadnym atutem na rynku pracy. Przeciwnie, pracodawcy chętniej zatrudniają ludzi, którzy „z niejednego pieca chleb jedli”.

Mobilność ludzi w nowoczesnych, pozbawionych wyraźnych granic, systemach organizacyjnych sprawia, że tradycyjne funkcje kultury organizacyjnej muszą być zupełnie inaczej rozumiane.

Funkcja integracyjna, która kiedyś wychodziła naprzeciw uporczywej potrzebie poszukiwania stałej grupy odniesienia, dającej poczucie przynależności i tożsamości, oznacza teraz umiejętność łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi, co wyraża się w łatwości wchodzenia do nowych grup społecznych i wychodzenia z nich. Integracja oznacza więc w języku nowej kultury organizacyjnej łatwość integrowania się, a nie stałość więzi społecznych. W upowszechnianiu tej cechy przydatne są wzory kulturowe, dzięki którym łatwiejsze będzie przełamywanie lęku związanego z poczuciem braku przynależności.

Funkcja percepcyjna, która w kulturze tradycyjnej oznaczała umiejętność tłumaczenia na zrozumiały język własnej kultury obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów, w nowej kulturze oznacza wysiłek zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań. Podejście to chroni przed łatwymi uogólnieniami i skłania do relatywizowania sądów. Nowe wzory kulturowe w tym zakresie oznaczają przede wszystkim skłonność do poszerzania, a nie do redukowania zbioru informacji docierających z otoczenia. Zasadniczej roli tych wzorów upatrywać należy w przełamywaniu lęku związanego z dysonansem poznawczym.

Funkcja adaptacyjna wreszcie, która w przeszłości oznaczała umiejętność przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury, oznacza teraz umiejętność bądź przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji, bądź współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych. Nowy sposób rozumienia funkcji adaptacyjnej oznacza przełamywanie lęku związanego z odpowiedzialnością za własne działania i decyzje.

Część II. Instrumenty kulturowej socjalizacji

2.1. Symbole językowe

2.1.1. Rzym – potęga mitu

Koloseum pojawiło się przede mną niespodziewanie, po drugiej stronie ulicy, której zabudowa, choć nie nowoczesna, nie wydawała się zbyt stara. Ale taki właśnie jest cały Rzym; starożytne zabytki, pewnie dlatego, że jest ich tutaj tak dużo, nie są w szczególny sposób wyróżniane i izolowane od innych obiektów. Zabudowa Wiecznego Miasta jest niepowtarzalną mieszanką budowli pochodzących z różnych epok. Tak więc idąc zwykłą ulicą, znalazłem się nagle na Forum Romanum – centrum starożytnego Rzymu.

Koloseum zadziwia ogromem i rozmachem architektonicznym. Patrząc na stare mury amfiteatru, niemal słyszy się szczęk mieczy walczących gladiatorów i ryk lwów rozszarpujących chrześcijan. Aż trudno uwierzyć, że na niewielkiej przestrzeni między Koloseum a zespołem pałacowym Kapitolu mieściło się kiedyś tyle wspaniałych budowli i ogniskowało się życie publiczne światowego imperium. Tu była świątynia, tu łaźnia, a tu pałac; tu zwycięski Łuk Trajana, a tam Konstantyna, i znów kolejne świątynie i pałace. Niezwykłe jest to nagromadzenie kolumn, łuków, murów i fragmentów starożytnych budowli. To stąd wyruszały kohorty na podbój nowych ziem, to tutaj Kaligula wprowadzał swojego konia do senatu, tutaj Neron szukał poetyckiego natchnienia, patrząc na płonący Rzym, a Juliusz Cezar boleśnie się dziwił, widząc swojego przyjaciela Brutusa wśród atakujących go zamachowców. O rzut kamieniem, na wzgórzu palatyńskim znajduje się słynna grota, w której ponoć wilczyca wykarmiła legendarnych założycieli miasta – Romulusa i Remusa. O wszystkim tym wiemy z podręczników historii i z licznych dzieł literatury pięknej.

W tym miejscu wszystko wydaje się możliwe, nawet cofnięcie się o dwa tysiące lat. Więc tylko z zaciekawieniem, ale bez zdumienia przyglądam się wyrosłej jak spod ziemi grupie pretorianów ubranych w błyszczące w słońcu zbroje, z krótkimi mieczami w rękach i barwnymi pióropuszami na hełmach. Kręcą się wśród turystów stąpających w nabożnym skupieniu po Forum Romanum, coś do nich zagadują. Jeden z nich z chrzęstem zbroi podchodzi do mnie i oferuje kupno widokówek.

Przytłoczony nadmiarem wrażeń idę niespiesznie aleją Cezarów, mijając ich kolejne pomniki. Dochodzę do Piazza Venetia, gdzie uwagę przykuwa ogromna budowla. To tzw. Ołtarz Ojczyzny, dzieło architektoniczne znacznie nowsze od tych z Forum Romanum, bo wybudowane na pamiątkę zjednoczenia Włoch. Stylistyką ma przypominać budowle starożytne, ale razi nadmiarem patosu.

„Być w Rzymie i papieża nie widzieć", to podobno jaskrawy przykład braku umiejętności wykorzystywania szans. Papieża wprawdzie nie widziałem, ale w Watykanie byłem, a ściślej – na placu św. Piotra.

Po wyjściu z metra, choć do murów Watykanu jest jeszcze dość daleko, nie trzeba pytać o drogę ani szukać drogowskazu. Wystarczy dać się nieść tłumowi. Wkrótce stały się widoczne zabudowania Watykanu. Pokazali się też w większej liczbie ubrani w niebiesko-żółte uniformy członkowie Gwardii Szwajcarskiej, których koszary znajdują się tuż przed wejściem na plac św. Piotra. Sam plac, otoczony kolumnadami i zamknięty monumentalną bazyliką św. Piotra, jest miejscem magicznym. Wypełniają go tłumy ludzi, szumią kamery i trzaskają aparaty fotograficzne. Na tle nieba wyraźnie odcinają się figury świętych na murze. Wyżej, na okalających Watykan wzgórzach widać rząd wysokopiennych pinii, których korony rozpostarte są jak parasole. Po prawej stronie bazyliki znajduje się Pałac Apostolski, a w nim, na trzecim piętrze jest najsłynniejsze okno świata, z którego papież udziela wiernym swojego błogosławieństwa.

Po pewnym czasie orientuję się, że ludzie zgromadzeni na placu na to okno najczęściej kierują wzrok. Można też zauważyć istotne różnice w zachowaniu ludzi. Jedni są swobodni, jak zwykli zachowywać się turyści, robią zdjęcia, uśmiechają się i dzielą spostrzeżeniami. Inni są skupieni i poważni. Patrzę na młodą parę: są niepozorni i skromnie ubrani. Mężczyzna trzyma na rękach dziecko, bardzo wychudzoną, kilkuletnią dziewczynkę. Dziecko jest chyba chore, ciężko oddycha i często zapada w sen, z którego budzi się z płaczem. Rodzice patrzą w papieskie okno ze smutkiem, ale i z nadzieją.

Za murami Watykanu znajdują się najwspanialsze dzieła sztuki, freski i obrazy Michała Anioła i wielu innych wybitnych artystów epoki odrodzenia Za tymi murami przez stulecia nagromadziły się również liczne tajemnice, pilnie strzeżone przez kolejne pokolenia rezydentów Państwa Kościelnego. Ta wstrzemięźliwość informacyjna od czasu do czasu pobudza wyobraźnię autorów książek sensacyjnych.

Rzym jest zarazem ponury i radosny. Ponurość czai się w nisko sklepionych bramach i ciemnych, zaśmieconych zaułkach, w bałaganie starych, rozpadających się domów. Ponury jest Tyber, którego ciemna woda leniwie płynie, uwięziona w kamiennym wąwozie wysokich brzegów; ponure są stare kamienne mosty, wsparte na ciężkich, beczkowatych filarach. W godzinach sjesty miasto zdaje się przymykać powieki – takie wrażenie czynią identyczne we wszystkich chyba budynkach drewniane żaluzje zaciągane na okna.

Ale Rzym jest także radosny. W ten sposób można określić architekturę i nastrój bodaj najbardziej znanych z filmów miejsc w Rzymie, jakimi są plac Hiszpański i fontanna di Trevi. Plac ma ładną renesansową zabudowę i słynne Hiszpańskie Schody z początku XVIII wieku. U ich podnóża znajduje się Barcaccia – fontanna w kształcie łodzi, która – podobnie jak schody – jest obowiązkowym miejscem pozowania do fotografii. Co sprawia, że tłumy turystów

uporczywie forsują 138 stopni Hiszpańskich Schodów? Jaka legenda się z nimi wiąże? To przecież tutaj gromadzili się poeci i malarze epoki romantyzmu, tu przechadzał się Goethe, tu wreszcie działa się akcja wielu filmów.

Z tego samego okresu, co Hiszpańskie Schody, pochodzi znajdująca się nieopodal najsłynniejsza fontanna Rzymu – di Trevi. Już z daleka słychać jej szum, jest ogromna i wyjątkowa; przylega do dużego budynku, którego fasada przedstawia dynamiczne rzeźby bóstw i koni morskich. Do błękitnej wody ludzie wrzucają monety, by – jak głosi legenda – znów kiedyś wrócić do Wiecznego Miasta. Czy jednak piękno mistrzowsko wykonanych rzeźb i wspaniała lokalizacja zadecydowały o sławie tej fontanny? A może przyczyna jest znacznie świeższej daty i di Trevi czerpie swoją popularność ze sceny kąpieli Anity Ekberg w filmie Felliniego *Słodkie życie*?

Radość tryska z niezliczonych barów i kafejek, z których dochodzi charakterystyczny zapach smażonej oliwy i głośny śmiech rozochoconych gości. Im późniejsza pora, tym bardziej szum samochodów ustępuje miejsca muzyce i odgłosom szalonej niekiedy zabawy. W sobotni wieczór wyszedłem ze swojego hotelu na krótki spacer. W okolicach dworca kolejowego Termini widzę jak rozbawiona młodzież opanowała nie tylko chodniki, ale i jezdnię, po której przejazd samochodem wymaga niemałej cierpliwości. Jedynie młodzi ludzie na skuterach poruszają się tam swobodnie, z widoczną wprawą. Krzyżują się okrzyki, trzaskają otwierane puszki z piwem, tłum gęstnieje. Pomny ostrzeżeń przed kieszonkowcami polującymi w tłumie na swoje ofiary, wycofuję się z powrotem do hotelu.

A następnego dnia, gdy jechałem taksówką na lotnisko Fiumicino, miałem okazję przekonać się, że pogłoski o skłonnościach Włochów do szybkiej i ryzykownej jazdy samochodem nie są bynajmniej przesadzone. Mój taksówkarz był zapewne przekonany, że jego powołaniem jest jazda na torze w Monza, a nie nudne wożenie pasażerów po mieście. Nie dość, że gnał jak szalony, to jeszcze dla urozmaicenia sobie czasu wypełniał przy tym jakieś rachunki i rozmawiał przez telefon.

Kiedy jakiś czas później, po szczęśliwym dotarciu na lotnisko, mój samolot wystartował, jeszcze raz dane mi było zachwycić się wspaniałym widokiem: kolorowa panorama wielkiego miasta i błękitna przestrzeń pobliskiego morza, na której tu i ówdzie bielały punkciki żaglowych łodzi.

2.1.2. Kultury wysokiego i niskiego kontekstu

Rzymskie historie, których jest bez liku, są mieszaniną prawdy i zmyślenia. Ale nie to jest w nich ważne. Najważniejsze jest to, że są kodami kulturowymi, decydującymi o europejskiej tożsamości. W upowszechnianiu wartości i norm szczególną rolę odgrywają bowiem mity, które przyjmują formę rozmaitych anegdot i opowieści odnoszących się do historii danej społeczności, szczególnie

ważnych wydarzeń czy ludzi, którzy swoimi działaniami utrwalili się mocno w zbiorowej pamięci. Mity mają cel wyraźnie wychowawczy, podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a także to, czego tolerować nie można. Charakterystyczne dla mitów uproszczenia i odstępstwa od faktów służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej puenty i utwierdzaniu członków grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych. Mit ma przede wszystkim znaczenie wyjaśniające, dzięki czemu umożliwia ujednolicenie przekonań i społeczny konsensus.

Pierwsze pytanie, z jakim nowy członek organizacji zwraca się do ludzi pracujących w niej dłużej, to pytanie: „Jak tutaj jest?" Kiedy ktoś w odpowiedzi na to pytanie daje mu do przejrzenia regulamin organizacyjny, wyjaśnia, że chce się dowiedzieć, jak tutaj jest naprawdę, a tego w regulaminie nie znajdzie. Chodzi mu bowiem o to, co powinien robić, albo czego unikać, aby nie narazić się kierownikowi lub kolegom, jakie są prawdziwe kryteria awansu, jakie formy zachowań są akceptowane, a jakie nie, itd. Jest to więc w istocie pytanie o kulturę organizacyjną. Właściwą odpowiedzią na to pytanie może być posłużenie się mitem. Dzieje się tak wtedy, gdy starszy pracownik bierze nowicjusza na stronę i opowiada mu historyjkę z życia firmy, na przykład o tym, że był tu kiedyś pracownik, który miał brzydki zwyczaj donoszenia na kolegów kierownikowi, i jak to dobrze, że już go tutaj nie ma. Wymóg kulturowy zostaje w ten sposób przekazany nowemu członkowi grupy i z całą pewnością będzie przez niego dobrze zapamiętany.

Mity spełniają podstawową rolę w procesie tworzenia własnej rzeczywistości społecznej. Mit zawiera opinie, które są odbierane przez ludzi jako racjonalne. Charakterystyczne jest to, że mit przedstawia rzeczywistość w sposób dychotomiczny, jednoznacznie kontrastując opisywane zjawiska: prawda – fałsz, słuszne – niesłuszne, dobre – złe. W środowisku społecznym mit pełni trzy istotne funkcje:

– poznawczą (wiedza przekazywana przez mit jest absolutna i nie podlega weryfikacji),

– identyfikacyjno-integracyjną (mit pomaga w ujednoliceniu systemów wartości członków grupy),

– kompensacyjną (mity powstające „ku pokrzepieniu serc").

Mity organizacyjne są częścią szerszej grupy symboli językowych. Oprócz mitów, do grupy tej zalicza się rozmaite formuły lingwistyczne oraz tabu.

Formuły lingwistyczne w postaci haseł, zawołań i przydomków, stosowane w procesie komunikacji społecznej, mają najczęściej charakter propagandowy, zawierają informacje o wartościach i normach społecznych, które pragnie się upowszechnić w danym środowisku. Ludzie, którzy od dłuższego czasu pracują razem, kształtują wspólny język, ułatwiający im szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji. W komunikacji ważny jest również język ciała, czyli przyjęty w danej grupie zbiór gestów, za pomocą których ludzie nie tylko przekazują sobie informacje, ale również wyrażają własne sądy i opinie. Gesty te, trudne

do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz, zwiększają poczucie wspólnoty, a ponadto mają walor prakseologiczny, który polega na uzupełnianiu przekazu werbalnego, a niekiedy całkowitym zastępowaniu go, gdy warunki nie pozwalają na inny sposób porozumiewania się.

Z kolei tabu to sprawy, o których mówić nie wypada. Ten pierwotny zakaz kulturowy znajduje zastosowanie również współcześnie i dotyczy zarówno słów, jak i tematów. Są na przykład środowiska, w których nie wypada kląć; dla odmiany, gdzie indziej posługiwanie się językiem literackim uważane jest za „obciachowe". W przypadku gdy przedmiotem tabu jest określony temat, członkowie danej grupy społecznej zapytani o sprawę będącą tabu, milkną lub kierują rozmowę na inny temat. Są środowiska, w których nie wypada mówić na przykład o chęci wzbogacenia się, gdzie indziej złe wrażenie robi przyznawanie się do własnych słabości itp.

Należy zwrócić uwagę na istotną różnicę w sposobie komunikowania się ludzi w zależności od tego, czy posługują się językiem uniwersalnym, nie skażonym kulturowo, czy też językiem bogatym w kulturowe kody w postaci mitów, umownych gestów i określeń oraz rozmaitych tabu. Różnica ta wyraża się w podziale komunikatów na jawne i ukryte Komunikat jawny to jednoznacznie sformułowana wiadomość, przekazana ustnie, pisemnie lub za pomocą gestu, którego znaczenie jest powszechnie znane. Skuteczna interpretacja komunikatu jawnego wymaga od odbiorcy jedynie znajomości języka przekazu. Komunikat ukryty występuje natomiast w postaci symbolu kulturowego, a jego interpretacja wymaga znajomości określonego kulturowego kodu. Jak z tego widać, możliwości przekazywania komunikatów ukrytych maleją w miarę powiększania się różnic kulturowych między nadawcą a odbiorcą informacji. Wtedy bowiem trzeba mówić otwartym tekstem, bez posiłkowania się kodami kulturowymi w postaci określonych gestów lub haseł, aby uniknąć nieporozumień.

Podział na komunikaty jawne i ukryte pozwala na rozróżnienie pomiędzy kulturami wysokiego i niskiego kontekstu. Jeśli w przekazie komunikacyjnym przeważają komunikaty ukryte, oznacza to, że większość informacji jest już zinternalizowana w umyśle odbiorcy, czyli znajduje się w kulturowym kontekście. Jest to wówczas komunikacja na poziomie wysokiego kontekstu, w której ludzie porozumiewają się przy maksymalnym wykorzystaniu znanych sobie kodów kulturowych. W sytuacji natomiast gdy w procesie komunikacji ludzie posługują się językiem ogólnie znanym, czyli przeważają komunikaty jawne, mamy do czynienia z kulturą niskiego kontekstu.

W procesie komunikacji mamy zatem do czynienia albo z sytuacją, w której nadawca odwołuje się do wspólnych z odbiorcą doświadczeń kulturowych, przekazując mu bezpośrednio jedynie minimum informacji, albo z sytuacją, w której większość informacji zawarta jest w samym przekazie, aby uzupełnić braki kulturowego kontekstu, wynikające z niezgodności kulturowej. W środowisku monokulturowym, izolowanym od wpływów otoczenia, w którym ludzie przebywają ze

sobą od dawna, można się porozumiewać monosylabami, pojedynczymi słowami, za pomocą gestów i mimiki. Jedynie trudniejsze, bardziej złożone sprawy, o których chce się kogoś poinformować, wymagają używania pełnych zdań i bardziej rozwiniętych form przekazu. Ale i w tym wypadku często ma się do czynienia z łączeniem werbalnego przekazu z porozumiewawczym gestem, uśmiechem, mrugnięciem oka lub użyciem hasła czy słowa w celu odwołania się do kulturowo zaprogramowanej wiedzy odbiorcy, dzięki której pojawi się skojarzenie prowadzące do odczytania właściwego znaczenia przekazu. Natomiast w środowisku wielokulturowym, lub tam, gdzie wspólna kultura dopiero się kształtuje, a zatem jej wzory są jeszcze mało wyraziste i słabo zakorzenione, komunikacja z natury rzeczy musi być oparta na przekazie czysto werbalnym. Uzupełnienie go gestykulacją może być ryzykowne i prowadzić do nieporozumień, wyłączając oczywiście gesty o uniwersalnym znaczeniu, jak załamywanie rąk lub łapanie się za głowę dla wyrażenia dezaprobaty dla czegoś. Niski kontekst dotyczy w tej sytuacji nie tylko samej formy przekazu, ale również jego treści. W środowisku wielokulturowym trzeba więc unikać zastępowania argumentów racjonalnych odwołaniem się do mitów lub autorytetów, które nie mają w tym środowisku charakteru uniwersalnego i są właściwe tylko dla jednej z kultur.

2.2. Symbole behawioralne

2.2.1. Nadrenia-Palatynat – po winnej drodze

Nadrenia-Palatynat jest uroczą krainą w południowo-zachodnich Niemczech, położoną między Renem a Mozelą, słynącą z najlepszych gatunków win. Uprawa winorośli sięga tu czasów Cesarstwa Rzymskiego i współcześnie zdecydowanie dominuje w gospodarce tego regionu. Długi, kilkudziesięciokilometrowy pas winnic zyskał miano „niemieckiego szlaku winnego". Oprócz szlachetnych gatunków win, Nadrenia-Palatynat słynie jeszcze z licznych szlaków turystycznych i pogodnego usposobienia mieszkańców.

Prof. Ganther z Uniwersytetu w Manheim, opiekujący się naszą grupą polskich naukowców, przebywających w Manheim na stażu, obiecuje nam wiele atrakcji podczas wycieczki po winnej drodze. Swoją wypowiedź kończy jednak tajemniczym apelem do naszego poczucia umiaru i zdrowego rozsądku, bo od tego, jak twierdzi, zależy, czy wspomnienia z tej wycieczki będą dla nas miłe czy fatalne.

Na razie z okien autokaru wycieczkowego podziwiamy krajobrazy, które są bardzo urozmaicone. Ma się wrażenie, jakby ktoś przesuwał przed oczami taśmę kolorowego filmu. Ciągnące się aż po horyzont pola słonecznikowe, a już po chwili łąka znaczona kolorowymi kępami krzewów, zamknięta na horyzoncie gęstym lasem. Nagle kończy się równina i pojawiają się pasma gór, których zbocza

pokrywają uprawy winorośli, a u ich podnóża płyną strumienie. Potem kończy się pasmo wzniesień, znów pojawia się równina z kolorową szachownicą upraw, na której tu i ówdzie wyrastają pojedyncze wzgórza. Na zalesionym szczycie jednego z nich widzę wystające ponad drzewa ruiny starego zamku. Nagle kierowca ostro hamuje; przez drogę przebiegły dwa dorodne jelenie.

Na trasie pojawiają się wsie i miasteczka. Jedne od drugich można rozróżnić jedynie po liczbie zabudowań, bo styl i układ budynków są tu identyczne. Przeważają domy szachulcowe, z pruskiego muru. W każdej miejscowości w części centralnej jest rynek, pośrodku którego czasami jest jakiś pomnik, a zawsze – starannie utrzymany, wielokolorowy klomb. W miastach na rynek prowadzą nisko sklepione, kamienne bramy, pamiętające czasy średniowiecza. Nasz autokar przez nie się nie przeciśnie. Dla dużych współczesnych środków lokomocji wjazdu na rynek nie ma; pozostaje jedynie parking na jego zapleczu.

Wszyscy podziwiamy niezwykłą staranność, z jaką mieszkańcy utrzymują swoje domostwa. Wszystko tu lśni czystością i zdumiewa perfekcyjnym porządkiem. Domy toną w kwiatach (doniczki wystawiane są na zewnętrznych parapetach) i w zieleni; żywopłoty są zawsze równo przycięte, a na podwórkach nie widać żadnych zbędnych przedmiotów. Prof. Ganther informuje, że organizowane są tu konkursy na najładniej utrzymaną miejscowość, które wywołują spore emocje. Mieszkańcy zwycięskiej miejscowości mają okazję do świętowania swojego sukcesu, zaś przegrani obmyślają sposób skutecznego rewanżu. Skłonności do zabawy u tutejszej ludności można się zresztą domyślić, kiedy dość często mija się po drodze wesołe miasteczka, w których karuzele i młyńskie koła zadziwiają oryginalnością kształtów i konstrukcji.

W planie naszej wycieczki jest zwiedzanie fabryki kosmetyków. Podobnie jak w mijanych po drodze miejscowościach, uderza nas absolutny porządek i niemal sterylna czystość pomieszczeń produkcyjnych. Kończymy zwiedzanie i jednocześnie kończy się czas pracy w fabryce. Pracownicy udają się do domów, a oprowadzający nas po firmie przedstawiciel dyrekcji zaprasza na kawę i lampkę wina do kantyny. Tymczasem w kantynie jest pełno ludzi. Część pracowników zamiast iść do domu przyszło właśnie tutaj. Widać, że nasz przewodnik jest tym zaskoczony. Zaprasza nas do bocznej sali, w której z trudem się mieścimy, i na moment znika. Po chwili wraca i z przepraszającym uśmiechem wyjaśnia, że główną salę zajęli pracownicy jednego z wydziałów, bo właśnie dziś świętują rocznicę jego utworzenia.

– Taki u nas zwyczaj – tłumaczy – że tutaj, w kantynie obchodzi się rozmaite święta, zarówno firmowe, jak dzisiaj, jak i prywatne: urodziny, awans, ślub, przejście na emeryturę itp. Jesteśmy jedną firmową rodziną.

Z głównej sali dochodzą nas odgłosy imprezy. Z początku jest dość oficjalnie; słychać przemówienia, po których następują grzecznościowe oklaski. Później jednak zabawa się rozkręca, słychać śmiechy, pojedyncze okrzyki, a potem już radosną, choć monotonną wrzawę.

Obiad jemy w starej, stylowej restauracji, jakich tu pełno przy drodze. Z gruba ciosane stoły i krzesła, nisko sklepiony, łukowaty sufit, witrażowe okna. Jest to jedna z tych restauracji, które mają własną winnicę i ogród, z którego pochodzą serwowane gościom warzywa i owoce. W restauracyjnym menu dominują proste potrawy, nawiązujące do niemieckiej tradycji kulinarnej, jak kiełbasa i smażone kartofle. Z własnego ogrodu (co zaznaczono w menu) pochodzą kalafiory, szparagi, kapusta, karczochy, a także kasztany. Te ostatnie stanowią dodatek do zup, wszechobecnej kiełbasy, pierogów i ciast. Kelner namawia do regionalnego przysmaku, jakim jest smażony sandacz ze szklanką wytrawnego rieslinga. Po obiedzie pojawia się właściciel restauracji, który pyta, jak nam smakowało, a następnie, zadowolony z naszej pozytywnej oceny, prosi o wpis do księgi gości. Wyjaśnia, że to dla niego ważne, bo restauracja bierze udział w konkursie na najlepszą gospodę regionu.

Jedziemy dalej. Letni dzień powoli zbliża się do końca. Im niżej nad horyzontem znajduje się słońce, tym częściej z okolicznych miejscowości dochodzą dźwięki muzyki.

– Teraz jest czas festiwali muzycznych – tłumaczy nam prof. Ganther. – Najbardziej popularne są tu festiwale muzyki klasycznej i jazzowe. Jazz upowszechnił się w tych stronach od czasu, gdy po wojnie stacjonowały tu wojska amerykańskie.

Naszym celem jest jednak trwający właśnie w Nadrenii-Palatynacie festiwal wina. W ramach tego festiwalu mamy wziąć udział w zwiedzaniu winnicy i degustacji wina w Luginslandzie. Luginsland to mała miejscowość, tak mała, że nie ma tu nawet rynku, za to spółdzielcza winnica jest niezwykle okazała. Dzięki przewodnikowi zapoznajemy się z kolejnymi fazami procesu produkcji wina, przeciskamy się między potężnymi beczkami i chłoniemy kwaśny zapach. Wreszcie zasiadamy wszyscy przy długim stole, na którym ustawione są kieliszki. Przewodnik siada u szczytu stołu i rozpoczyna wykład. Dowiadujemy się od niego, że w łagodnym, południowym klimacie Nadrenii-Palatynatu, dzięki szczególnie urodzajnej ziemi na stokach wzgórz, panują warunki wyjątkowo sprzyjające uprawie winorośli. Stąd pochodzą znane w świecie gatunki wina reńskiego o bardzo dużej gamie smaków i kolorów, typu riesling i szampan. Tutaj także produkuje się wina typu burgund oraz niespotykane gdzie indziej odmiany win owocowych.

Wykład się przedłużał, a nasze kieliszki wciąż pozostawały puste. Wreszcie przewodnik bez słowa podniósł swój kieliszek, a stojący za nim kelner napełnił go winem. Okazało się jednak, że był to tylko wstęp do drugiej części wykładu, której tematem był właściwy sposób picia wina. Przewodnik nas pouczył, że kieliszek z winem trzyma się w trzech palcach (środkowym, wskazującym i kciukiem) wyłącznie za nóżkę. Kieliszka nigdy nie należy napełniać do końca, aby było miejsce, w którym skupi się aromat. Nigdy też nie należy opróżniać kieliszka za jednym razem.

Po tych cennych wskazówkach przewodnik skinął ręką i ogłosił nazwę i rocznik degustowanego wina. Kelnerzy, których istnienia za naszymi plecami nawet nie zauważyliśmy, nalali nam trochę wina do kieliszków. Niedużo tego było, więc szybko je wypiliśmy, a nawet ten i ów zapomniał, że nie należy opróżniać kieliszka jednym haustem. Kelnerzy byli w pogotowiu. Gdy ktoś podniósł pusty kieliszek do góry, ten dostawał dolewkę. Widząc powszechną tendencję w tym kierunku, prof. Ganther zaniepokojony szepnął:

– Poczekajcie, będzie jeszcze wiele innych gatunków.

I miał rację; było ich wiele i były coraz lepsze. Źle na tym wyszli ci, którzy na początku wypili zbyt dużo. Jeszcze raz potwierdziło się przekonanie, że prawdziwy koneser się nie spieszy. Kiedy w różnym stanie opuszczaliśmy gościnną winnicę, dla każdego było jasne, co miał na myśli prof. Ganther, mówiąc o potrzebie umiaru i zdrowego rozsądku.

Nagrodą dla tych, których nadmiar wina nie uśpił w drodze powrotnej, była możliwość podziwiania ogni sztucznych, rozbłyskujących na tle ciemnego nieba. Był to widoczny znak, że w niektórych miejscowościach mieszkańcy obchodzą właśnie jakieś swoje święto.

2.2.2. Siła rytuału

Skłonności do zabawy mieszkańców Nadrenii-Palatynatu, różnego rodzaju konkursów i festiwali, a także przestrzeganie określonego sposobu zachowania w tych sytuacjach, jest przejawem rytualizacji życia społecznego.

Rytuał jest czynnością powtarzalną o specjalnym znaczeniu. Rytuały i będące ich odświętną formą ceremonie oznaczają stały scenariusz zachowań ludzi w określonych, powtarzalnych sytuacjach; służą zatem do kształtowania zachowań w danej kulturze pożądanych. Rytuał ma tym większą wagę, im większej liczby ludzi dotyczy.

Dążenie ludzi do rytualizacji wielu elementów własnego życia można uznać za naturalne, biorąc pod uwagę funkcje rytuałów. Otóż rytuał pełni przede wszystkim funkcję stabilizacyjną, czyniąc rzeczywistość bardziej przewidywalną i zrozumiałą. Rytualny charakter zdarzenia sprawia, że wiadomo, jak należy się zachować i wiadomo, jak będą zachowywać się inni jego uczestnicy. Znika zatem trema, a wraz z nią poczucie niepewności. Życie zrytualizowane to życie uładzone, spokojne i przewidywalne, życie bez niespodzianek. Wyjście poza przypisaną rolę w rytuale jest w każdej kulturze źle widziane i określane mianem skandalu. Nie znaczy to, że życie pełne rytuałów musi być nudne. Rytuał może bowiem spełniać funkcję swoistego zaworu bezpieczeństwa. Tak jest wtedy, gdy rytuał przyzwala na coś, co w danej kulturze zwykle nie jest akceptowane. Świąteczne rytuały pozwalają na przykład na nadużywanie alkoholu lub przejadanie się, czego się na co dzień w danej kulturze nie akceptuje; na imprezie integracyjnej podwładny

może rozmawiać ze swoim przełożonym jak z kolegą, podczas gdy w pracy byłoby to źle widziane. Trzecią funkcją rytuału jest funkcja kulturotwórcza: w rytuale zawarty jest przekaz kulturowy, któremu służy symboliczne wykorzystanie zachowań ludzi w określonej sytuacji. Dzięki nadaniu w ten sposób tej sytuacji większego znaczenia można lepiej upowszechniać i utrwalać pożądane wartości, normy społeczne i wzory zachowań. Wreszcie czwarta funkcja rytuału wynika z poprzednio wymienionych. Jest to funkcja integracyjna, ponieważ uczestnictwo we wspólnych rytuałach umacnia więzi społeczne.

Oprócz rytuałów i ceremonii do behawioralnych symboli kulturowych należy zaliczyć także behawioralne tabu, czyli zachowania w danej kulturze nieakceptowane. To właśnie tego typu zachowania określa się mianem skandali.

Rytualne zachowania ludzi w organizacji zaobserwować można w wielu sytuacjach. W niektórych firmach japońskich pracę rozpoczyna się i kończy odśpiewaniem hymnu firmowego. Jest to rytuał przejścia z życia prywatnego do życia w organizacji przed rozpoczęciem pracy, a po jej zakończeniu – z życia organizacyjnego do życia prywatnego. W japońskich kulturach organizacyjnych rytuał ten ma znaczenie podstawowe: przejście do życia organizacyjnego oznacza, że człowiek staje się człowiekiem organizacji, całkowicie wyzutym z prywatnych spraw i pochłoniętym wyłącznie problemami organizacji.

Rytualny charakter może mieć sposób witania i żegnania się pracowników, przyjmowania interesantów z zewnątrz, przekazywania sobie informacji czy zaznaczania hierarchii. Często w organizacji mają miejsce ceremonie prywatne: imieniny, urodziny, fetowanie w pracy ślubu lub urodzin dziecka, uroczystość przyjęcia do firmy lub odejścia z firmy. Rytuał może być widoczny w sposobie spędzania przerw w pracy. Wiele można powiedzieć o kulturze organizacyjnej, w zależności od tego, czy podczas przerwy pracownicy zbierają się razem, czy dzielą się na mniejsze grupy, czy też może każdy z nich spędza przerwę samotnie. Okresowe narady i zebrania także często wykazują cechy rytuału, o czym świadczy powtarzalny sposób rozmieszczenia uczestników i taka sama kolejność oraz forma wypowiedzi.

Rytuał bywa często wykorzystywany w kierowaniu ludźmi. Taką formę może mieć przekazywanie poleceń podwładnym, dzięki czemu mogą się oni czuć bardziej dowartościowani. Nadanie rytualnego charakteru przyjęciu nowego pracownika, na przykład przez osobiste oprowadzenie go przez szefa po firmie, sprawia, że pracownik lepiej pamięta ten dzień, a przy okazji także lepiej pamięta szczególne wymagania, które w owym dniu sformułował wobec niego przełożony. Rytuał stosowania nagród i kar zwiększa ich oddziaływanie motywacyjne, podobnie jak rytualna oprawa przeprowadzenia ważnej rozmowy z podwładnym.

Ceremonie firmowe powszechnie uważane są za ważny czynnik integracji pracowników. Najczęściej chodzi o rozmaite święta firmowe, jak ważne rocznice i fetowanie sukcesów firmy, w związku z zakończeniem realizacji ważnego kontraktu lub wyróżnieniem firmy nagrodą. W niektórych firmach szczególne

znaczenie nadaje się ogłoszeniu rocznych wyników działalności. Popularne stały się imprezy integracyjne i rozmaite konkursy dla pracowników, które noszą wszelkie znamiona rytuałów.

Rytuał nie zawsze jest pogodny i przyjazny, jak można by sądzić z powyższego opisu. Nie zawsze też służy integracji ludzi. Rytuały można bowiem podzielić na włączające i wykluczające. Różnego rodzaju wiece, spotkania, akademie, marsze, pikiety itp. mogą służyć łączeniu albo dzieleniu danej społeczności. Charakter integracyjny mają zabawy i konkursy, a także zgromadzenia służące wymianie poglądów, również wtedy, gdy nie wszyscy się ze sobą zgadzają i temperatura dyskusji jest wysoka. Nieantagonistyczne są wszelkie spotkania integracyjne, służące lepszemu poznaniu się ludzi, oraz ceremonie organizowane dla uczczenia ważnych w danym środowisku rocznic lub wydarzeń. Włączający charakter mają wreszcie rytuały, które wyrażają co prawda jakiś protest, ale jest on bezpośrednio skierowany na zjawisko wykraczania przeciwko powszechnie uznanym normom moralnym lub obyczajowym, a nie na konkretną osobę lub grupę społeczną, jak na przykład „białe marsze" przeciwko przemocy lub pikiety ekologów protestujących przeciwko dewastacji środowiska naturalnego. Wykluczające rytuały stosowane są przeciwko konkretnym ludziom lub grupom społecznym. Zdarza się, że rytuały te są wyrazem sprzeciwu wobec łamania norm moralnych lub obyczajowych. Jeśli jednak normy te mają charakter partykularny, a nie uniwersalny, wówczas rytuały te są próbą wymuszenia uniwersalnego statusu dla norm właściwych jedynie dla danej grupy. Taki charakter ma bojkot i ostracyzm w stosunku do przedstawicieli obcej kultury.

Rytuały wykluczające są przejawem dyskryminacji osób lub grup społecznych. W organizacji dyskryminacja może polegać na ignorowaniu, napiętnowaniu, nękaniu i wreszcie na wydaleniu z organizacji, czyli banicji.

Ignorowanie polega na nieliczeniu się ze zdaniem danej grupy pracowników, niebraniu pod uwagę ich potrzeb i oczekiwań. Zakres tej formy dyskryminacji może być szeroki: od osłabienia komunikacji do całkowitego ostracyzmu.

Napiętnowanie jest bardziej aktywną formą dyskryminacji, w której fakt dezaprobaty i odrzucenia jest wyraźnie i bezpośrednio komunikowany napiętnowanemu. Formą napiętnowania jest ośmieszanie i złośliwe etykietowanie ludzi odrzucanych w danej kulturze. Najbardziej dotkliwą formą napiętnowania jest infamia, czyli ogłoszenie utraty czci, dobrego imienia osób napiętnowanych. Infamia pociąga za sobą także inne formy dyskryminacji, jak ostracyzm oraz pozbawienie niektórych praw.

Nękanie jest nazwą szerokiej grupy aktów dyskryminacji w aspekcie zarówno psychologicznym, jak i fizycznym. Nękanie psychologiczne polega na zastraszaniu, znieważaniu lub poniżaniu. Przejawem zastraszania pracownika w organizacji może być częste wzywanie go na rozmowy ostrzegawcze, zmuszanie do pisania rozmaitych wyjaśnień, wzmożona kontrola jego pracy itp. Znieważanie, czyli zachowania uwłaczające godności jednostki ludzkiej, może polegać na używaniu

wulgarnego słownictwa i epitetów pod adresem danej osoby, insynuowaniu jej niegodnych czynów, rozpowszechnianiu nieprawdziwych informacji na jej temat itp. Poniżanie wreszcie polega na publicznym negowaniu kompetencji danej osoby, podkreślaniu jej błędów i rozmaitych słabości. Nękanie fizyczne, spotykane w różnych środowiskach społecznych, związane jest najczęściej ze zjawiskiem „fali". Tą nazwą określa się agresywną podkulturę, opartą na nieformalnej autorytarnej hierarchii. Ci, którzy są w tej hierarchii wyżej, uzurpują sobie prawo nękania fizycznego młodszych członków społeczności lub o krótszym stażu. Polega to na szarpaniu, popychaniu, a nawet biciu jako sposobach wymuszania rozmaitych usług, a także stosowaniu kar cielesnych za przejawy nieposłuszeństwa.

Wydalenie z organizacji jest przejawem dyskryminacji zawsze wtedy, kiedy powody wydalenia nie są uzasadnione istotnymi błędami w wykonywaniu powierzonych zadań. Niedostosowanie kulturowe może być powodem samodzielnej decyzji pracownika o odejściu z organizacji, kiedy jednak pracownik zostaje do tego zmuszony, wówczas mamy do czynienia z dyskryminacją.

2.3. Symbole osobowe

2.3.1. Umbria (Terni – Perugia – Asyż) – bohaterowie masowej wyobraźni

Umbria zwana jest nieprzypadkowo „zielonym sercem Italii". Na łagodnych wzniesieniach łańcucha Apeninów, który z rzadka tylko zaskakuje wysokimi górami, rozpościerają się lasy, gaje oliwne, pola uprawne i przebogata rozmaitość krzewów. Miasta i wioski od wieków zakładano tu na wyżynnych garbach i płaskowyżach, rzadko kiedy w dolinach. Ośrodki te są wyjątkowo bogate w zabytki architektoniczne i dzieła sztuki malarskiej i rzeźbiarskiej. Niektóre z nich sięgają czasów starożytnych, ale większość pochodzi z okresu średniowiecza i renesansu.

W 2005 roku w porze wczesnej jesieni znalazłem się w Umbrii na zaproszenie Uniwersytetu w Perugii, jako członek zespołu naukowego. Moim miejscem pobytu nie była jednak Perugia, a miasto Terni, gdzie znajduje się Wydział Ekonomii i Administracji tego Uniwersytetu.

Terni jest miastem średniej wielkości, które różni się od innych miast regionu znacznie luźniejszą zabudową. Miasta w Umbrii mają zabudowę średniowieczną, budynki są skupione na niewielkiej przestrzeni, przedzielone wąskimi uliczkami, które często znajdują się na różnych poziomach i połączone są schodkami i tunelowymi bramami. W Terni też można spotkać takie fragmenty zabudowy, ale w pejzażu miasta dominują raczej szerokie ulice i rozległe place. Jest to rezultat dwóch klęsk, które w XX wieku nawiedziły miasto: intensywnego bombardowania przez aliantów w czasie II wojny światowej i potężnego trzęsienia ziemi.

Wydział Ekonomii i Administracji mieści się w starej części miasta, w adaptowanym średniowiecznym pałacu. W środku ruch i gwar młodzieży nie jest w stanie zmącić atmosfery powagi i szacunku dla dokonań dawnych budowniczych i użytkowników tego obiektu, widocznych w architektonicznych detalach, rzeźbach i malowidłach. Wokół szkoły w starym śródmieściu podziwiać można wiele innych zabytków: prowadząca na rynek brama z czasów Cesarstwa Rzymskiego i kościoły z tego okresu, średniowieczne pałace i ratusz ze wspaniałym zbiorem obrazów, fragmenty murów obronnych.

Prof. Mario Pagliacci nie o zabytkach nam jednak opowiada, a o ludziach, którzy zasłużyli się miastu w bardziej lub mniej odległej przeszłości. Dowiadujemy się od niego, że tu w Terni urodził się Marek Klaudiusz Tacyt – cesarz rzymski. Patronem miasta jest św. Walenty, biskup i męczennik z III wieku n.e., bardziej znany jako patron zakochanych. Wiele czasu Profesor poświęca artystom i pokazuje nam rzeźby Pomodoro i De Felice oraz obrazy Gozzoli, Troppy i d'Amelii, mówiąc o cechach ich osobowości, które przyciągały do nich uczniów i mnożyły naśladowców. Prof. Pagliacci mówił nam też o obecnych bohaterach Terni. Zalicza do nich kierowcę wyścigowego Borzacchiniego oraz międzynarodowego sędziego piłkarskiego o uznanym autorytecie.

Wydział Ekonomii i Administracji ma swoją filię w niewielkiej, liczącej około pięciuset mieszkańców, osadzie Collescipoli. Osada ta jest skansenem architektury renesansowej, malowniczo położonym na wysokim wzgórzu i otoczonym murami. Na małej przestrzeni skupionych jest wiele kościołów, pałaców i zabytkowych domów wybudowanych między XV a XVIII wiekiem. Ze szczytu wzgórza rozciąga się wspaniały widok na okolicę. Niezawodny prof. Pagliacci i tutaj znajduje wybitnych przedstawicieli tej miejscowości. Pierwszym z nich jest św. Mikołaj, który bronił Collescipoli przed hordami lombardczyków i którego wizerunek znajduje się w herbie miasta. Drugim zaś jest Jan Froscianti – przyjaciel i towarzysz broni Garibaldiego.

Perugia, stolica Umbrii, jest miastem o niezwykle bogatej i burzliwej przeszłości. Było ono terenem licznych starć zbrojnych; najpierw między Rzymem a Etruskami na przełomie IV i III wieku p.n.e., później, po przejściu pod władzę papieży w IX wieku, miejscem walk prowadzonych przez Państwo Kościelne. Ślady tych zmagań odcisnęły swoje piętno na wizerunku miasta. Pełno tu ukrytych przejść, podziemnych korytarzy łączących pałace i kościoły. Największą atrakcją turystyczną jest „podziemna Perugia", która jest pozostałością XVI-wiecznej twierdzy Roca Paulina. Znajduje się tam sieć podziemnych ulic, z których na powierzchnię prowadzą schody w gigantycznej studni obudowanej cegłami. Wzgórze Perugii przypomina wielkie kretowisko, w którym są pozostałości zabudowy starożytnej i średniowiecznej. Przeciskając się wąskimi korytarzami, pokonując schody wiodące to w dół, to w górę, można się znaleźć niespodziewanie to w nawie starego kościoła, to znowu w hallu dawnego pałacu. W ten trudny do wytłumaczenia sposób zaprowadzono nas do budynków XIV-wiecznego

uniwersytetu. Gdy siedzieliśmy w starej bibliotece uniwersyteckiej, mieliśmy wrażenie, jakby wehikuł czasu przeniósł nas w odległą przeszłość. Na półkach wyłącznie oprawne w skórę starodruki, przez witrażowe okno z trudem przeciskają się promienie słoneczne, a my słuchamy muzyki odtworzonej z dawnego zapisu nutowego.

Oprócz Uniwersytetu z wielowiekową tradycją, w Perugii jest również uniwersytet dla obcokrajowców. To dzięki niemu głównie, miasto tak mocno osadzone w kulturze śródziemnomorskiej, ma kosmopolityczną atmosferę. Przy średniowiecznej fontannie Maggiore z rzeźbami świętych, scen biblijnych i wydarzeń z historii Cesarstwa Rzymskiego krzyżują się języki i spotykają się młodzi ludzie z różnych stron świata. Podobnie jest na placach przy katedrze i ratuszu, gdzie gromadzi się tłum, zapełniając także wąskie uliczki, bo w cieniu wysokich budynków można schronić się przed palącymi promieniami słońca.

Perugia to jednak przede wszystkim pozostałości po Państwie Kościelnym. Świadczą o tym nie tylko liczne kościoły i pałace dostojników kościelnych, ale także pomniki i pamiątkowe tablice sławiące wybitnych ludzi Kościoła katolickiego W średniowieczu tu właśnie odbywały się konklawe, a w kościele San Domenico z XIV wieku znajduje się grobowiec papieża Benedykta XI.

Będąc w Umbrii, trudno ominąć Asyż – miasto św. Franciszka, wpisane na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Asyż jest starym, średniowiecznym miasteczkiem, zbudowanym kaskadowo na płaskowyżynnym garbie i otoczonym murami obronnymi. Miasto i wszystko, co się w nim i wokół niego dzieje podporządkowane jest kultowi św. Franciszka, słynącego z miłości do zwierząt i przyrody, założyciela zgromadzenia Braci Mniejszych. U podnóża garbu codziennie ustawiają się autokary przywożące pielgrzymów i turystów. Droga od głównej bramy miejskiej prowadzi wprost do trzynastowiecznej bazyliki św. Franciszka. Z placu przed świątynią wchodzi się do kościoła dolnego, gdzie zachwyca bogactwo fresków i malowideł przedstawiających sceny z życia Świętego. W podziemnej mrocznej kaplicy znajduje się jego monumentalny grób. Atmosfera kaplicy kontrastuje ze skromnością i pogodnym stosunkiem do świata, które to cechy według przekazów miały charakteryzować św. Franciszka. W średniowieczu tak jednak honorowano ludzi wybitnych i zasłużonych.

Średniowieczna zabudowa miasta zachowała się tutaj niemal bez uszczerbku. Po wyjściu z bazyliki wchodzę w pierwszą lepszą uliczkę, po chwili wychodzę z niej na niewielki plac, potem znów wchodzę w jakąś uliczkę i... nagle stwierdzam, że zupełnie straciłem orientację. Wracam na plac, pośrodku którego stoi pomnik, oczywiście św. Franciszka. Już jednak nie pamiętam, którą uliczką tutaj wszedłem, ale nagle między gotyckimi budynkami z ciosanego kamienia dostrzegam fragment bazyliki. Wracam do niej i już bez samodzielnych wycieczek, z tłumem turystów idę via San Francesco, której dobrą stroną jest to, że prowadzi wzdłuż murów obronnych i tu zabłądzić się nie da. Uliczka wiedzie w dół garbu i jest urocza; po jednej stronie wspomniany mur, a po drugiej stare kamienne

domy, na parterze małe sklepiki, przeważnie z pamiątkami kojarzącymi się ze św. Franciszkiem. Ale nie tylko, bo współczesność także domaga się swoich praw. W sklepach z pamiątkami są więc również koszulki z nazwiskami gwiazd włoskiego futbolu: Buffona, Del Piero, Tottiego i innych.

W Terni przypadła mi do gustu restauracja w rogu placu zacienionego kasztanami. Chodziłem tam na kolacje, a ponieważ wieczory były ciepłe, często spożywałem posiłek na wolnym powietrzu, pod gałęziami kasztana. Zwróciłem tam uwagę na jednego z kelnerów, który na tle swoich kolegów wyróżniał się zyskującym zaufanie podejściem do klientów. Był pogodny, cierpliwy, ale nie służalczy; gości obsługiwał sprawnie. Widać było, że bywalcy restauracji chcieli być przez niego obsługiwani i chętnie przyjmowali jego rady dotyczące wyboru potraw. Kiedyś byłem świadkiem, jak wybuchła awantura przy jednym ze stolików. Goście zaczęli się kłócić o coś z kelnerem, który nie pozostawał im dłużny. I wtedy pojawił się ten, jak go w myślach nazwałem, kelnerski profesjonalista. Gestem odsunął swojego kolegę od stolika i wdał się w rozmowę z urażonymi gośćmi. Po chwili po awanturze nie było już śladu. Goście, jeszcze przed chwilą wzburzeni i zbierający się na znak protestu do odejścia, znów usiedli przy stoliku i złożyli kolejne zamówienie.

Pewnego wieczora do restauracji poszła ze mną Wanda – koleżanka z zespołu. Ja zamówiłem omlet, ona – sałatkę z mozzarellą. Kiedy kelner przyniósł jej danie oboje doszliśmy do wniosku, że nastąpiła pomyłka, bo zamiast sera na talerzu znajdowały się dwa ugotowane jajka. Wezwany kelner tłumaczył, że wszystko jest w porządku, przyniósł to, co było zamawiane. My byliśmy innego zdania. Wtedy przy stoliku pojawił się mój profesjonalista. Kiedy zorientował się o co chodzi, uśmiechnął się, zabrał talerz Wandy i poszedł do kuchni. Za chwilę wrócił z pokrojonym w plastry białym serem. Teraz mogliśmy się przekonać, że to, co początkowo wzięliśmy za jajka, było jednak mozzarellą. Zrobiło nam się głupio, tym bardziej, że z kuchni jeszcze długo dochodził nas śmiech rozbawionych naszą ignorancją kucharzy.

2.3.2. Organizacyjni bohaterowie

W każdym środowisku kulturowym ludzie potrzebują wzorców osobowych, które swoimi postawami i zachowaniami przypominają, co stanowi istotę ich tożsamości. W literaturze ludzi, którzy pełnią funkcję takich wzorców, nazywa się „kapłanami" lub „strażnikami" kultury. Ludzie ci wyróżniają się na tle innych tym, że swoim sposobem myślenia i zachowania najdokładniej wyrażają podstawowe cechy kultury swojego środowiska.

W kulturach organizacyjnych ludzie odgrywający rolę symboli kulturowych są instrumentem kulturowej socjalizacji. Są oni przykładami, do których można się odwoływać, spełniają więc funkcję modeli do naśladowania. Wzory osobowe

ludzi, którzy personifikują organizacyjną ideologię i sposób działania, są bardzo ważne w upowszechnianiu kultury organizacyjnej. Dzięki nim kulturowe wymagania przestają być dla pracowników abstrakcyjne i zyskują przekonujące potwierdzenie własnej użyteczności. Każda kultura potrzebuje autorytetów, które sprawują kontrolę nad przestrzeganiem wzorów kulturowych w danym środowisku. Dla kontrastu przyjmowane są również negatywne symbole osobowe, które uosabiają to, co jest przeciwieństwem danej kultury i – jako takie – jest przedmiotem drwin i krytyki.

Są więc bohaterowie i antybohaterowie organizacyjni. Ci pierwsi stawiani są za wzór pożądanego sposobu myślenia i zachowania. Ci drudzy są przykładem, jak myśleć i zachowywać się w danym środowisku nie należy.

Są dwa rodzaje bohaterów organizacyjnych. Pierwszy stanowią ludzie, którzy w toku swojej działalności organizacyjnej pilnie przestrzegają zasad wynikających z wartości i norm kultury danego środowiska To takich ludzi bierze pod uwagę kierownik, kiedy stara się określić portret Mr Company, czyli typowego pracownika firmy, którego cechy byłyby syntezą i odzwierciedleniem panującej w niej atmosfery społecznej. Ten typ organizacyjnego bohatera jest szczególnie użyteczny w procesach rekrutacji nowych pracowników. Dysponując takim wzorcem osobowym, zwierzchnik może łatwiej wybrać spośród kandydatów do pracy takich, których cechy wydają się być najbardziej zbliżone do tego wzorca. Tak postępuje kierownik, który chciałby, aby nowi pracownicy szybko przystosowali się kulturowo do nowego otoczenia społecznego i dzięki temu szybko wdrożyli się do pracy w zespole. Czasami jednak wzór bohatera organizacyjnego może być potrzebny przełożonemu w zupełnie innym celu. A mianowicie po to, aby wybrać spośród kandydatów takich ludzi, którzy najbardziej różnią się od tego wzorca. Tak dzieje się wtedy, gdy kierownik dąży do zmiany dotychczasowej kultury organizacyjnej i liczy na to, że nowi pracownicy swoimi odmiennymi wzorami myślenia i zachowania ów proces zmiany zapoczątkują.

Do drugiego rodzaju bohaterów organizacyjnych należą ludzie, którzy co prawda na codzień mogą niezbyt skrupulatnie przestrzegać utartych w swoim środowisku wzorów myślenia i zachowania, ale za to dokonali czegoś, co niezwykle spektakularnie potwierdziło użyteczność określonej wartości, normy lub postawy. Modelem do naśladowania jest tu nie tyle sposób, w jaki dany człowiek funkcjonuje w organizacji, ile jego jednorazowe osiągnięcie, na tyle jednak znaczące, że jego kontekst kulturowy zyskuje znacznie na wartości. Przykładem wykorzystania tego typu bohaterów organizacyjnych dla wzmocnienia kultury mogą być próby łączenia ich osiągnięć z atmosferą współpracy, lub kiedy indziej – rywalizacji, która z tej kultury wynika.

W przeszłości bohaterami organizacyjnymi byli przeważnie kierownicy albo ludzie, którzy w uznaniu swoich zasług dla organizacji stawali się kierownikami. Awans pionowy, czyli pięcie się w górę hierarchii władzy, był bowiem w odczuciu społecznym jedyną formą robienia kariery. Bohaterów organizacyjnych

honorowano więc powierzeniem stanowiska kierowniczego lub przesunięciem na wyższe stanowisko kierownicze. W epoce cywilizacji informacyjnej awans pionowy traci na znaczeniu. Staje się on mniej atrakcyjny z powodu tymczasowości funkcji kierowniczych w coraz częściej pojawiających się zespołach zadaniowych oraz ze względu na krótką drabinę hierarchii w płaskich strukturach organizacyjnych, po której można byłoby się wspinać. Na czoło wysuwają się zatem wartości profesjonalne, a nie wartość władzy. Poczucie sukcesu i realizacji kariery ma ten, komu powierzane są coraz trudniejsze i bardziej odpowiedzialne zadania, najczęściej zupełnie niezwiązane z wykonywaniem czynności kierowniczych. Umiejętność sprawnego wykonywania tych zadań coraz częściej decyduje o pozycji zawodowej pracownika i związanym z tym prestiżem społecznym.

Bohaterowie organizacyjni, zwłaszcza ci, którzy są kierownikami, pełnią często role przywódcze. Przywódcą jest ktoś, kto swoim podopiecznym zaspokaja istotne potrzeby egzystencjalne, do których należą potrzeba pewności i bezpieczeństwa oraz potrzeba identyfikacji. Przywódca daje swoim podopiecznym poczucie pewności i bezpieczeństwa oraz dostarcza im wzorów, z którymi mogą się identyfikować. Kierownik, który swoim podwładnym potrzeb tych nie zaspokaja, może być nazwany koordynatorem.

Można wyróżnić dwie formy, w jakich wyraża się przywództwo. Kryterium ich rozróżnienia stanowi długofalowy cel przyświecający przywódcy w jego relacjach z podopiecznymi. Przywódca może bowiem starać się utrwalić swoją nadrzędną pozycję i wpływ na zachowanie podopiecznych, wykorzystując ich potrzeby, swoje własne cechy i zafascynowanie nimi ludzi gotowych mu się podporządkować. Cel przywódcy może być jednak zupełnie inny. Wykorzystując swój autorytet, może on oddziaływać na podopiecznych, aby stawali się oni coraz bardziej samodzielni w swoich zachowaniach i od niego niezależni w zaspokajaniu potrzeb pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji. Postępując w ten sposób, przywódca świadomie ogranicza własne przywództwo, które po pewnym czasie przekształca się we współpracę albo w koordynację, jeśli podopieczni są jego formalnymi podwładnymi. Można więc na tej podstawie wyróżnić przywództwo emocjonalne, konserwujące stosunki nadrzędności i podporządkowania, w których przywódca zaspokaja podstawowe potrzeby egzystencjalne swoich podopiecznych, oraz przywództwo racjonalne, polegające na uczeniu podopiecznych samodzielnego zaspokajania tych potrzeb i przekształcania relacji przywódczych w relacje współpracy lub koordynacji.

Na wybór formy przywództwa wpływ ma nie tylko sam przywódca, ale także jego podopieczni. Wysiłki przywódcy zmierzającego do usamodzielnienia swoich podopiecznych mogą okazać się daremne, kiedy ci ostatni czują się wyjątkowo dobrze, gdy ktoś się nimi opiekuje, wyznacza cele i dostarcza wzorów myślenia i zachowania. Mimo starań przywódcy, jego przywództwo w tej sytuacji będzie miało charakter emocjonalny. Może być również i tak, że przywódca zainteresowany w utrwaleniu swojej wyjątkowej pozycji napotykał będzie opór ze strony

coraz bardziej krytycznych i ambitnych podopiecznych. Jeśli przywódca zlekceważy te oczekiwania, przestanie być skuteczny; jeśli zaś wyjdzie im naprzeciw, wówczas jego przywództwo stanie się racjonalne, mimo że początkowo wcale sobie tego nie życzył.

Podobnie jak w przypadku tendencji do zastępowania karier kierowniczych profesjonalnymi, w epoce cywilizacji informacyjnej wyraźna jest tendencja do zastępowania przywództwa emocjonalnego racjonalnym. Zwraca się uwagę, że w krańcowo trudnych warunkach funkcjonowania organizacji w burzliwym otoczeniu, niemal wszyscy jej członkowie powinni być jej bohaterami, a nie tylko nieliczni przywódcy. Wymóg samodzielności pracowników jest prostą konsekwencją osłabienia zależności hierarchicznych w strukturach typu sieciowego, gdzie dominują poziome relacje współpracy. Uwikłani w te relacje szeregowi pracownicy muszą natychmiast reagować na pojawiające się problemy związane z pozyskaniem nowych informacji lub zmianą oczekiwań klientów. Tylko w ten sposób można bowiem zapewnić wysoką elastyczność i szybkość reakcji systemu organizacyjnego. Na konsultacje w przełożonym nie ma po prostu czasu. Poza tym maksymalne spłaszczenie struktury sprawia, że kierownik na wyższym szczeblu musi zajmować się zupełnie inną kategorią spraw i nie ma wystarczającej orientacji w sprawach bezpośrednio wykonawczych. Ciężar decyzji spoczywa zatem na koordynatorach i pracownikach zespołów zadaniowych. A nie są to bynajmniej jedynie proste decyzje operacyjne, ale również takie, od których zależy byt organizacji, jak na przykład decyzje inwestycyjne lub dotyczące zobowiązań wobec klientów.

2.4. Symbole fizyczne

2.4.1. Cabo da Roca – Sintra – Cascais – magia miejsca

Portugalski Park Narodowy ciągnie się od bajecznych budowli Sintry, przez pas przybrzeżny, do najbogatszego kurortu kraju – Cascais. Wszyscy jednak i tak zmierzają przede wszystkim do punktu położonego między tymi miejscowościami – przylądka Cabo da Roca, gdzie nie ma nic. Owszem, klifowy 140-metrowy brzeg jest malowniczy, a widok na Ocean Atlantycki zatyka dech w piersiach, ale takich miejsc wzdłuż wybrzeża jest tu mnóstwo. Cabo da Roca ma jednak nad nimi wyjątkową przewagę – jest najdalej na zachód wysuniętym punktem kontynentu europejskiego.

Na Cabo da Roca jest obelisk z krzyżem podkreślającym chrześcijańską tożsamość Europy, latarnia morska z XIX wieku i punkt informacji turystycznej, gdzie można kupić pamiątki i certyfikat potwierdzający obecność w tym magicznym miejscu. Tę magię można odczuć, gdy stanie się na brzegu skalistego klifu

i spojrzy w dół, gdzie o wystające z wody głazy wściekle biją spienione fale. A kiedy spojrzy się w dal, w lazurową, bezkresną przestrzeń oceanu i usłyszy łopot targanej porywistym wiatrem flagi Unii Europejskiej, ma się wyjątkowe poczucie tożsamości z Europą, na której krańcu się stoi. Nic dziwnego, że wrażenia te skłaniały tutaj ludzi do górnolotnych sformułowań. Z ulotki informacyjnej w języku angielskim dowiaduję się, że napis wyryty na obelisku znaczy: „Tutaj, gdzie kończy się ziemia, a morze zaczyna", i jest fragmentem wiersza portugalskiego poety, oczarowanego tym miejscem. Z kolei na wspomnianym certyfikacie umieszczono napis: „Miejsce, gdzie wciąż panują Wiara i Przygoda, które zawiodły portugalskie karawele na poszukiwanie nowych światów".

Nastrój miejsca udziela się wszystkim obecnym na cyplu. Uczestnicy wycieczek, jeszcze przed chwilą hałaśliwi i rozbawieni, gdy wychodzili z autokaru, teraz stają się powolni w ruchach, cichną i wpatrują się w fale oceanu, mając za plecami Europę.

Sintra jest małą miejscowością w głębi lądu. Droga do niej prowadzi przez górzyste tereny. Dziwne wrażenie robią mijane po drodze lasy piniowe. Parasolowate korony tych drzew tworzą szczelny dach, przez który nie przenikają słoneczne promienie. Las jest przez to ciemny i ponury. Miasteczko podzielone jest wzgórzami na kilka części. Na zboczach wzgórz kaskadowo wznoszą się budynki, do których prowadzą kręte uliczki. W centrum jest rozległy plac, przy którym stoi dawny pałac królewski – letnia rezydencja królów Portugalii. Dołączam do grupy turystów pod pałacem, korzystających z usług przewodnika. Niestety, przewodnik mówi po portugalsku. Kontempluję zatem mury pałacu. Elewacja jest już dość zniszczona, widoczne są pęknięcia i ubytki, ale wciąż zachwycają misterne rzeźby o motywach roślinnych i zwierzęcych oraz herby królewskie. Ta piękna budowla, której początki sięgają czasów panowania Maurów na tych ziemiach, dziwnie kontrastuje z zapyziałością prowincjonalnego placu z barami szybkiej obsługi i pijalniami piwa.

Wystarczy jednak nieco wyżej podnieść wzrok, poza rząd tandetnych punktów gastronomicznych, a na tle rozległego i wysokiego wzgórza widać kamienny mur obronny pnący się do samego szczytu. A tam, na górze, rozpościera się zamek Maurów. Szarość kamiennych fortyfikacji na tle dzikiej roślinności górującego nad okolicą wzgórza przypomina tematykę obrazów z epoki romantyzmu. Warto byłoby dowiedzieć się czegoś więcej na temat tej fascynującej budowli. Bez większych nadziei podchodzę do innej grupy turystów, których głowy skierowane są w stronę zamku. Tym razem mam jednak więcej szczęścia: przewodnik mówi po angielsku. Dowiaduję się, że zamek pochodzi z VIII wieku i jest symbolem panowania Maurów, których Portugalczycy usunęli stąd dopiero na początku XII wieku. Przewodnik opowiada, że na jednej z baszt zamkowych Maurowie utrzymywali wieczny ogień płonącego ogniska, którego blask miał zapewniać mieszkańców okolicznych wiosek, że władca czuwa nad ich bezpieczeństwem. Ta informacja zrobiła na mnie największe wrażenie. Ogień jako symbol opieki,

który był tym bardziej widoczny, im było ciemniej i im bardziej dotkliwe mogły być rozmaite lęki. Rzeczywiście, nieźle to było pomyślane.

Cascais nie jest zwykłym kurortem, jakich wiele w pasie nadbrzeżnym Portugalii. Kiedyś mała wioska rybacka, w pierwszej połowie XX wieku stała się miejscem wypoczynku rodziny królewskiej, a podczas II wojny światowej zasłynęła jako miejsce schronienia rodzin królewskich z krajów podbitych przez Niemców. Dzisiaj jest to luksusowy ośrodek wypoczynkowy, będący wizytówką Portugalii jako kraju dbającego o wygodę zagranicznych turystów i wczasowiczów, jeśli tylko dysponują odpowiednim kontem bankowym. Cascais nieprzypadkowo zwane jest kosmopolitycznym przedmieściem Lizbony. Luksusowe, nowoczesne hotele z elementami stylistyki mauretańskiej, w strefie nadbrzeżnej zwrócone są frontem do oceanu, jakby rzucały butne wyzwanie światu po drugiej stronie Atlantyku.

Cascais położone jest nad zatoką, wzdłuż której ciągną się plaże. Przy niej znajdują się port rybacki i port jachtowy. Oba tętnią życiem. Ten pierwszy obsługuje kutry i łodzie rybackie, zaś ten drugi – luksusowe jachty, na których wyruszają w rejs spragnieni wrażeń goście kurortu. Tu odbywają się wysokiej rangi zawody żeglarskie. Malowniczo wyglądają kołyszące się na falach zatoki kolorowe łodzie. Na miłośników lądowych zabaw czekają położone poza miastem, starannie utrzymane pola golfowe.

W mieście wzdłuż wąskich ulic znajdują się piękne wille i stylowe budynki. Co rusz spotkać można większe i mniejsze hotele oraz mnóstwo restauracji, dbających o zachowanie indywidualnego charakteru za pomocą wymyślnego nieraz wystroju. Wszystkie zachęcają do degustacji owoców morza. Idąc ulicą, niechybnie dojdzie się do placu, których jest kilka w mieście. Na każdym z nich kwitnie handel. W kolorowych budkach sprzedaje się pamiątki, ale można tu kupić także odzież i żywność. Wszędzie mnóstwo ludzi poruszających się bez pośpiechu, jak to w miejscowości wczasowej. Z pewnym zdziwieniem stwierdzam, że mimo obecności tylu ludzi jest tu dość cicho; słychać monotonny szum rozmów, czasem czyjś głośniejszy śmiech. Toteż zaskoczeniem jest głośny wybuch radości, który nagle dobiega mnie z pobliskiego pubu. Podchodzę bliżej i już przez okno widzę dużą grupę młodzieży skupioną przed ekranem telewizora zawieszonego wysoko na ścianie. Chłopcy, ale też kilka dziewcząt, ze szklankami piwa w ręku oglądają mecz w telewizji, głośno reagując na wydarzenia boiskowe. Wszyscy mają na szyi biało-niebieskie szaliki. Przypominam sobie, że właśnie dzisiaj FC Porto gra ważny mecz w Lidze Mistrzów. Chyba Portugalczykom nieźle idzie, bo ich fani w pubie mają zadowolone miny, a głośny wybuch entuzjazmu sprzed chwili był zapewne spowodowany strzeleniem gola przeciwnikowi.

W Cascais powoli zapadał zmierzch, rozbłysły latarnie uliczne, a zatoka zaczęła się mienić światłami łodzi. Podmuch wiatru od oceanu z szelestem poruszył palmy i platany okalające rynek, na którym stałem. Bez celu ruszyłem jedną z uliczek w głąb miasta. Z otwartych drzwi małych kafejek dobiegał intensywny

zapach palonej kawy. Po chwili usłyszałem dźwięki gitary. Dochodziły zza drzwi jednej z restauracji. Wszedłem do środka, siadłem przy wolnym stoliku i zamówiłem piwo. W głębi sali, na niewielkim podium znajdował się zespół muzyczny: dwóch mężczyzn z gitarami i piosenkarka. Zorientowałem się, że trafiłem na koncert muzyki fado, które często odbywają się w restauracjach. Gitarzyści ubrani byli w czarne spodnie, kończące się ściągaczem nieco poniżej kolan, czerwone koszule ze złotym haftem i skórzane brązowe kamizelki. Piosenkarka miała na sobie czarną, powłóczystą suknię i sznur pereł na szyi. Sama zapowiadała śpiewane przez siebie piosenki i komentowała je, czasem lekko, z uśmiechem, a czasem poważnie.

Słuchałem piosenek, których słów nie rozumiałem, ale nie było mi to potrzebne. Wiedziałem przecież, że te nastrojowe, na ogół smutne piosenki mówią o życiu, zwykłym życiu, w którym zdarzają się chwile szczęścia i tragedii, ale które niezmiennie jest wspaniałe. Przyszło mi na myśl, że stroje członków zespołu muzycznego mogą symbolizować elementy dawnego ubioru rybaków z Cascais. W czarne, powłóczyste suknie do kostek (może tylko bez pereł na szyi) mogły się ubierać kobiety z niepokojem żegnające swoich mężczyzn udających się na połów w zdradliwych wodach oceanu. Ten niepokój, ale i pogodzenie z tym, co los przyniesie, wyraźnie dawało się wyczuć w interpretacji prezentowanych utworów.

2.4.2. Potrzeba identyfikacji

W Portugalskim Parku Narodowym spotkać można było wiele fizycznych symboli identyfikacji. Cały przylądek Cabo da Roca jest takim symbolem identyfikacji z tradycją europejską, taką też funkcję spełniają tam obelisk z krzyżem i flaga Unii Europejskiej. Taka rolę odgrywają herby i emblematy królewskie na ścianach pałacu w Sintrze, a w przeszłości wieczne ognisko na baszcie zamku Maurów. Symbolem przynależności kulturowej są szaliki kibiców FC Porto i ubiór członków zespołu muzyki fado, jeśli właściwie odczytałem intencje tych ostatnich. Za taki symbol może uchodzić całe Cascais, traktowane jako wizytówka gościnnej Portugalii.

W kulturach organizacyjnych symbole fizyczne wyrażają stosunek do określonych wartości, a przez to identyfikację z grupą społeczną, która te wartości akceptuje. Bywa i tak, że symbole fizyczne nie odnoszą się do wartości, ale służą bezpośrednio do identyfikacji roli społecznej, jak na przykład rozmaite insygnia władzy. Zawsze jednak chodzi o potrzebę poinformowania otoczenia, z kim lub z czym dana jednostka się identyfikuje. A identyfikacja jest, jak wiadomo, podstawą kultury.

Zbiór fizycznych symboli kulturowych jest szeroki. Należą do nich różne odznaki, emblematy, przedmioty kultu, które ludzie umieszczają w klapie

marynarki, wieszają na szyi lub kładą na swoim stanowisku pracy. To od ludzi zależy, którym przedmiotom nadadzą rangę symboli kulturowych, a którym nie. Zwykłe narzędzie pracy, jak na przykład słuchawka lekarska, może zyskać rangę symbolu kulturowego, jeśli założy ją sobie na szyję świeżo upieczony absolwent studiów medycznych nie po to, aby badać chorego, tylko po to, żeby w ten sposób zamanifestować swoją przynależność do środowiska lekarskiego. Niektóre przedmioty codziennego użytku mają tym większą szansę wystąpienia w roli symbolu kulturowego, im jest ich mniej, a zarazem tracą tę szansę w miarę jak się upowszechniają. Przykładem może być telefon komórkowy, który początkowo mógł być wykorzystywany jako symbol ważnej pozycji społecznej człowieka, który ani na moment nie może tracić łączności ze światem. Dziś, gdy to narzędzie komunikacji stało się powszechne, nie może już pełnić roli symbolu kulturowego VIP-a.

Kulturowymi symbolami fizycznymi mogą być także sposób ubierania się, fryzura lub tatuaż. W ten sposób bowiem, zwłaszcza ludzie młodzi zwykli manifestować swoje przywiązanie do określonej subkultury. Jest jednak jeden warunek, aby te elementy wyglądu człowieka można było uznać za symbole kulturowe. Warunkiem tym jest intencjonalne ich stosowanie przez kogoś, kto w ten sposób informuje o swojej identyfikacji kulturowej. Jeśli jednak ktoś ubiera się, czesze lub zdobi swoje ciało w określony sposób tylko dlatego, że naśladuje innych, bo taki styl mu się podoba i stara się nadążyć za tym, co uważa za modne, wówczas prezentowany przez niego styl nie ma charakteru symbolu kulturowego.

Warto zwrócić uwagę na pewne nieporozumienie związane z symbolami fizycznymi. Otóż spotkać się można niekiedy z przekonaniem, że kierownik za pomocą tych symboli wprowadza elementy pożądanej kultury organizacyjnej. Istotnie, symbole fizyczne można znacznie łatwiej umieszczać w przestrzeni organizacyjnej aniżeli inne rodzaje symboli kulturowych. Z tym, że ich umieszczenie nie oznacza jeszcze wprowadzenia określonej kultury. Kierownik może wydać polecenie, aby pracownicy przychodzili do pracy w marynarkach i nosili w klapie marynarki logo firmy. Zastosowanie się pracowników do tego formalnego polecenia nie znaczy jednak, że czują się oni dumni z przynależności do firmy. Tego uczucia nie można nakazać drogą formalnego polecenia; tylko wewnętrzne przekonanie świadczy o istnieniu danego wzoru kulturowego. Kierownik, wydając polecenie nakazujące stosowny ubiór lub posługiwanie się insygniami pełnionych ról organizacyjnych, może co najwyżej zapoczątkować proces wdrażania pożądanych wzorów kulturowych. O tym czy ten proces będzie skuteczny, można będzie się przekonać dopiero po pewnym czasie, kiedy podwładni zyskają swobodę wyboru postępowania w danej sprawie. Kultura organizacyjna kształtuje się spontanicznie, znajduje wyraz w rzeczywistych odczuciach i przekonaniach ludzi, a nie w życzeniach kierownika. Jako taka nie podlega zatem formalnej dekretacji.

Symbole fizyczne, w porównaniu z innymi symbolami kulturowymi, najbardziej wyraziście zakreślają granice między kulturami. Dlatego ludzie posługują się nimi często w przypadkach kulturowego wykluczania. Symbole fizyczne pełnią niekiedy rolę sztandarów na polu walki. Ich krzykliwe i wyraziste stosowanie pozwala zintegrować się tym, którzy się z nimi identyfikują, pokazać ich siłę i determinację. Bywa więc, że we wspólnej dla różnych grup społecznych przestrzeni jedna z nich stara się narzucić pozostałym własne symbole religijne, narodowe lub stowarzyszeniowe. Jedna z subkultur stara się w ten sposób zaanektować przestrzeń społeczną w organizacji. Wykluczaniu kulturowemu służy także eksponowanie insygniów władzy, ułatwia bowiem polaryzację i pogłębianie podziałów społecznych. Nader często spotkać się można z instrumentalizacją symboli fizycznych. Tak można określić zawłaszczanie dla danej kultury symboli mających do tej pory szerszą afiliację kulturową. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy podczas strajku protestujący wywieszają flagi państwowe, krzyże itd. W konfliktach międzykulturowych obce symbole fizyczne są niekiedy w celach prowokacyjnych obrażane lub ośmieszane, złośliwie zniekształcane (słynne karykatury Mahometa) lub umieszczane w miejscach uznawanych za niegodne lub w kontekście uważanym za deprecjonujący.

W działaniach, których celem jest kulturowe włączanie, symbole fizyczne stosowane są ostrożnie i znacznie mniej intensywnie. Wszelkie odznaki, sposób ubierania się i przedmioty, którym nadaje się znaczenie symboliczne, próbuje się traktować w kategoriach wyróżników indywidualnych, czysto osobistych. W wypadku gdy nabierają one cech identyfikacji kulturowej, dąży się do uzgodnienia zasad stosowania tych symboli tak, aby nikt nie miał poczucia wyobcowania i zdominowania. Niekiedy przyjmuje się zasadę całkowitego zakazu stosowania partykularnych symboli fizycznych w wielokulturowej przestrzeni społecznej. Przykładem może być zakaz noszenia chust, będących symbolem religii islamskiej, przez uczennice w szkołach publicznych we Francji. Preferowane są natomiast symbole fizyczne o treści uniwersalnej, jak na przykład odznaka i logo firmy. Z nieufnością zaś podchodzi się do odznak środowiskowych lub zawodowych, które mogą utrwalać podziały kulturowe. Wątpliwości budzi też przywiązywanie dużej wagi do insygniów władzy, takich, jak ubiór, wyposażenie i lokalizacja gabinetu, stała rezerwacja miejsca na parkingu lub stolika w kantynie itp. Nie ulega bowiem wątpliwości, że insygnia te służą pogłębianiu podziałów społecznych i pełnią rolę wykluczającą.

Na zakończenie trzeba zauważyć, że rola symboli fizycznych w kształtowaniu kultury organizacyjnej może polegać bądź na tym, że symbole te przypominają o podstawowych wartościach i normach i służą ich utrwalaniu, bądź przypominają o pożądanych wzorach zachowań. W pierwszym przypadku stopień świadomości kultury będzie wysoki, zaś w drugim przypadku niski, bo jej upowszechnienie nie jest skutkiem świadomego wyboru, a jedynie nawyku naśladowania innych i posługiwania się stereotypami.

2.5. Interakcje społeczne

2.5.1. Karlowe Wary – urok snobizmu

W 1975 roku jechałem do Karlowych Warów jako opiekun polskiej grupy studentów przebywających na stażu w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Pradze. W miarę jak zbliżałem się do celu podróży coraz częściej myślałem o tym, że wkrótce znajdę się w uzdrowisku o światowej sławie, dawnym Karlsbadzie, do którego od wieków ściągali ludzie możni i sławni z całego świata. Toteż poczułem się trochę rozczarowany, kiedy po wyjściu z pociągu znalazłem się w lekko zaniedbanej przestrzeni prowincjonalnego miasta. Wrażenie to pogłębiało się, gdy idąc wzdłuż brzegu rzeki Ohrzy widziałem ponure blokowiska, a w przemysłowo-handlowej części miasta, w której wkrótce się znalazłem, przywitał mnie widok ubogiego wystroju sklepów i standardowych pawilonów handlowo-usługowych, typowy dla krajów realnego socjalizmu lat 70.

To niekorzystne wrażenie zniknęło natychmiast i ustąpiło miejsca szczeremu zachwytowi, gdy trafiłem do części zdrojowej miasta. Położona jest ona w pięknej dolinie wzdłuż rzeki Tepli. Po obu stronach doliny piętrzy się pasmo górskie Rudaw, którego zbocza porastają lasy; na stokach górskich wznoszą się warstwowo secesyjne i neoklasyczne budynki. To spiętrzenie stylowego budownictwa w leśnym otoczeniu daje wspaniały efekt estetyczny. Między budynkami widać mnóstwo miniaturowych ogródków, zaułków, schodków i uliczek.

W dolinie wzdłuż Tepli znajdują się słynne gorące źródła mineralne siarczano-sodowe oraz łaźnie lecznicze. Pijalnie wód mineralnych i łaźnie znajdują się w stylowych, dobrze utrzymanych budynkach. Wiele z nich, pochodzących z XIX wieku, zbudowanych jest w stylu romantycznym na wzór gotyckich dworów angielskich. Uwagę przyciąga też neorenesansowa kolumnada, będąca centralnym punktem całego uzdrowiska. Pewnym wyłomem architektonicznym jest obudowa największego źródła, jakim jest gejzer Wrzidlo, która w swojej surowości jest na wskroś nowoczesna. Nie robi to najlepszego wrażenia. Po kolumnadzie przechadzają się leniwym krokiem kuracjusze i turyści; przysiadają na licznych ławkach, obserwują spienioną wodę z bijących źródeł. Niemal wszyscy wyposażeni są w dwa podstawowe tutaj akcesoria: porcelanowy kubek i ręcznik kąpielowy.

Do zabytków architektury zaliczyć można wieżę zamkową, zbudowaną – jak informuje tablica – w 1608 r. na miejscu czternastowiecznego spalonego zamku łowieckiego Karola IV. W wieży mieści się stylizowana na wiek XIX winiarnia. Z jej tarasu roztacza się widok na centrum uzdrowiska Zwróciłem uwagę na dziwny obyczaj. Otóż narodowy czeski napój, jakim jest piwo, nie znajduje uznania w części zdrojowej Karlowych Warów. Nie spotkałem tutaj piwiarni, co było dla mnie dużym zaskoczeniem. Są one tylko w części przemysłowo-handlowej miasta. Tutaj pije się wyłącznie wino. Czyżby wino, jako trunek uważany za bardziej szlachetny, lepiej pasowało do arystokratycznej atmosfery uzdrowiska?

Na końcu doliny zdrojowej deptak zamyka potężna, jasna bryła największego tutaj hotelu „Moskwa". Hotel jest bardzo elegancki. Po hallu krzątają się ubrani w kolorowe uniformy boye, pod okiem czujnego i równie kolorowego maitre d'hotel. Przed wejściem do hotelu rzadko spotykany w krajach socjalistycznych widok: pucybut z całym swoim oprzyrządowaniem czeka na klienta. Właśnie z hotelu wyszedł gość, zawahał się, spojrzał na swoje obuwie i zaczął wspinać się na wysoki fotel. Pucybut przystąpił do pracy, a klient zagłębił się w lekturę gazety. Powiało Ameryką.

Obok hotelu jest stacja naziemnej kolejki linowej, którą można dojechać na szczyt góry z wieżą widokową. Roztacza się stamtąd piękny widok na leżące w kotlinie miasto i górzyste, porośnięte lasami okolice. Najwięcej wrażeń dostarcza jednak powrót do miasta znaną od stuleci trasą wycieczkową. Prowadzi ona w poprzek stoku, stopniowo zniżając się ku dolinie. Na trasie tej można spotkać liczne pamiątki po ludziach, którzy odwiedzali Karlowe Wary. Tych tablic upamiętniających pobyt w uzdrowisku jest wiele, przy czym dotyczą one zarówno osób powszechnie znanych, jak i takich, których nazwiska nic nie mówią. Na malowniczym występie skalnym, będącym punktem widokowym, znajduje się informacja o pobycie cara Piotra I na początku XVIII w. Na spiętrzonych skałach wyryto jego popiersie. Turystyczną atrakcją jest rzeźba jelenia na wystającej skale, wzniesiona na pamiątkę łowów Karola IV. Są tablice Szopena, Gogola, Goethego, Turgieniewa, Marksa i wielu innych sławnych ludzi. Obok tego są również XIX-wieczne pamiątki po ludziach zupełnie nieznanych, tak jakby chcieli oni zaznaczyć swoją obecność wśród wielkich, jak na przykład kamień ku czci niemieckiego hrabiego, czy tablica niejakiego Stanisława Jakubowskiego. Końcowa część trasy wiedzie wśród lasów i malowniczych skalnych wywierzysk wprost na deptak zdrojowy.

Przemysł karlowarski słynie przede wszystkim z fabryki porcelany, w której większość prac wykonywana jest ręcznie za pomocą unikatowych już w tej chwili urządzeń, oraz ze słynnej huty kryształów „Moser". Zauważyłem, że produkty tych firm są obowiązkową pamiątką po pobycie w Karlowych Warach, zwłaszcza dla turystów zagranicznych.

Niedaleko od Karlowych Warów, w kierunku południowym, znajduje się równie zasobne w źródła mineralne i niemniej pięknie położone w kotlinie uzdrowisko Mariańskie Łaźnie. Podobnie jak w Karlowych Warach źródła mineralne obudowane są kolumnadą, tylko jeszcze ładniejszą dzięki misternej robocie ciesielskiej i kowalskiej. Łaźnie zdrojowe mieszczą się w równie stylowych budynkach, znakomicie wkomponowanych w naturalne otoczenie parku zdrojowego. W parku wśród starodrzewia i gęstych krzewów podziwiać można liczne rzeźby. Również okolice Mariańskich Łaźni w niczym nie ustępują otoczeniu Karlowych Warów. Kopce górskie są gęsto zalesione, poprzedzielane kotlinami, rozpadlinami, a także bystrymi potokami i rzekami. Liczne wywierzyska

skalne, niedostępne uroczyska i bogata roślinność decydują o niepowtarzalnym uroku tych stron.

Co w takim razie sprawia, że Mariańskie Łaźnie są tak bardzo w cieniu Karlowych Warów? Dlaczego do Karlowych Warów przyjeżdżają goście z całego świata, którzy co najwyżej przy okazji lub przypadkiem wpadną na chwilę do Mariańskich Łaźni? W Karlowych Warach są festiwale filmowe, ważne międzynarodowe kongresy i spotkania polityków. W Mariańskich Łaźniach jest teatr założony jeszcze przez Gogola, o którym dziś mało kto wie i który jest raczej obiektem muzealnym, a nie miejscem uprawiania żywej sztuki scenicznej.

Z tymi pytaniami zwracam się do Jany Lukaszowej, z którą wspólnie sprawujemy opiekę nad naszymi studentami. Jana zastanawia się chwilę, po czym wygłasza opinię, że rozwój i renoma Karlowych Warów jest skutkiem snobizmu.

– Popatrz – powiada – jak wiele jest tu naśladownictwa. Ludzie małpują wzorce, które im imponują. Tak było zawsze. Jeździło się do Karlsbadu, bo wypadało jeździć „do wód", gdzie jeździli ci, których się podziwiało. A oni jeździli do Karlsbadu, bo przed nimi byli tutaj ci, których z kolei oni podziwiali. Przyjazd tutaj był potwierdzeniem przynależności do elity. Z tego punktu widzenia Marienbad nie był już tak atrakcyjny.

Z okna pociągu rzucam ostatnie spojrzenia na okolice Karlowych Warów. Przychodzi mi do głowy myśl, że snobizm jest twórczy. Dzięki temu, że ludzie chcą naśladować tych, których uważają za lepszych od siebie, tworzone są legendy i kultury. To dzięki temu nazwa „Karlowe Wary" zawiera ładunek emocjonalny, którego nie mają Mariańskie Łaźnie – uzdrowisko, w którym są te same lecznicze źródła i urządzenia, ale w którym nie ma legendy.

2.5.2. Społeczna atrakcyjność

Kultura organizacyjna, jak każda kultura, w dużym stopniu kształtuje się pod wpływem wzajemnego oddziaływania na siebie ludzi w procesie interakcji społecznych. Interakcje te mają miejsce w procesie komunikacji. Ludzie, którzy wcześniej się nie znali i którzy mają nierzadko odmienne przekonania na temat pożądanego sposobu działania organizacji i własnego w niej funkcjonowania, muszą ze sobą współpracować. To czego się o sobie nawzajem dowiadują, wymieniając rozmaite informacje i obserwując zachowania współpracowników, stanowi tworzywo, z którego stopniowo wyłaniają się wspólne wzory myślenia i zachowania. Następuje to tym szybciej, im szybciej utrwala się określony model interakcji Model ten charakteryzuje się jednością czterech aspektów interakcji, to jest osób, akcji, miejsca i czasu.

W koncepcji symbolicznego interakcjonizmu przyjmuje się założenie, że ludzie ustosunkowują się do innych obiektów (danych ludzi lub rzeczy), biorąc pod uwagę znaczenia, które im przypisują. Znaczenia te są jednak zawsze skutkiem

interakcji między ludźmi, innymi słowy – są one negocjowane z innymi przy użyciu języka. Przypisywanie znaczenia nie jest więc aktem indywidualnym, ale wynikiem społecznego dyskursu.

Z kolei w koncepcji człowieka złożonego, opartej na teorii różnic indywidualnych, szczególne znaczenie przypisuje się cechom osobowościowym jako decydującym o stopniu przystosowania pracowników do określonej organizacji. Można przyjąć, że oczekiwania ludzi, z jakimi przystępują do interakcji społecznych w nowym środowisku organizacyjnym, związane są z trzema rodzajami potrzeb: włączenia, uczucia i kontroli. Potrzeba włączenia związana jest ze znajdowaniem sensu przynależności. Stosunki społeczne, które z tej potrzeby wynikają, mają charakter dwustronny – dana jednostka nie tylko pragnie akceptacji ze strony innych ludzi, ale również sama chce ich akceptować. Potrzeba uczucia także wyraża się w relacjach dwustronnych: z jednej strony jest to chęć odczuwania sympatii do innych, a z drugiej – chęć bycia lubianym przez nich. Nieco inaczej należy rozumieć potrzebę kontroli, która dotyczy przywództwa w grupie. Otóż jedni chcą kontrolować innych, podczas gdy inni chcą poddawać się czyjejś kontroli. Zaspokojenie potrzeby kontroli wymaga zatem obecności w grupie jednych i drugich.

Jak to się jednak dzieje, że wyraźne na początku różnice kulturowe między ludźmi tworzącymi zespół pracowniczy zaczynają się z czasem zacierać? Reprezentowane przez jednych członków organizacji wzory myślenia i zachowania z czasem się upowszechniają, podczas gdy inne ulegają zapomnieniu przez tych, którzy kiedyś wydawali się do nich mocno przywiązani. Najprościej można powiedzieć, że decyduje o tym skuteczność wzorów kulturowych w zaspokajaniu wyżej wspomnianych potrzeb. Ludzie, którzy przekonują się, że w środowisku społecznym organizacji ich dotychczasowe wzory myślenia i zachowania nie pomagają im w doświadczaniu poczucia włączenia, uczucia i kontroli, poszukują innych, bardziej skutecznych. Najszybciej i najłatwiej można wzory te znaleźć w swoim najbliższym otoczeniu społecznym, obserwując tych, którzy uważani są za najlepiej przystosowanych. Jeśli więc na przykład ktoś stwierdza, że zwyczaj mówienia prawdy prosto w oczy, który zyskał mu szacunek i uznanie w poprzednim środowisku, w nowym otoczeniu społecznym najwyraźniej się nie sprawdza, zaczyna naśladować tych, którzy swoje opinie prezentują w sposób bardziej wyważony.

W interakcjach społecznych największe znaczenie mają jednak relacje osobiste, które decydują o zróżnicowanej atrakcyjności członków danej grupy. Z tego powodu znacznie większe szanse upowszechnienia się mają wzory kulturowe tych ludzi, których inni uważają za atrakcyjnych z takiego czy innego powodu. Atrakcyjność oznacza w tym wypadku zdolność imponowania i generowania wzorów, które inni chcą naśladować.

Może to być atrakcyjność intelektualna, gdy ktoś imponuje nam swoją sprawnością intelektualną. Jego należycie, czyli przekonująco uargumentowane

poglądy znacznie łatwiej zyskują zwolenników aniżeli poglądy kogoś, kto nie potrafi ich tak sprawnie prezentować.

Może to być atrakcyjność emocjonalna, która ma wiele odmian. A więc po pierwsze, ludzie wykazują większą uległość wobec tych, których uważają za podobnych do siebie. Ktoś o podobnym wykształceniu lub drodze zawodowej ma większą szansę przekonać nas do swoich poglądów niż osoba, z którą nie łączy nas żadne podobieństwo. Po drugie, większą szansę przekonania nas do czegoś mają również ci, którzy są dla nas mili i prawią nam komplementy. Po trzecie, bardziej atrakcyjni i skuteczni w swoim oddziaływaniu będą ci, z którymi kontakty są częste i przyjemne, a więc na przykład ci, z którymi dobrze się współpracuje. Po czwarte, większy wpływ mają ci, którzy kojarzą się nam z kimś, kogo już lubimy, na przykład przypominają ulubionego aktora lub sportowca.

Może to być wreszcie atrakcyjność fizyczna. Osoby pod tym względem atrakcyjne wywołują u innych podświadomą potrzebę ich naśladowania. Stąd łatwiej przyjmuje się ich poglądy i wzory zachowań.

Zajmując się rolą interakcji społecznych w kształtowaniu kultury organizacyjnej, nie można pominąć problemu manipulacji. Manipulacja jest szczególnym rodzajem wpływu jednego człowieka lub grupy na drugiego człowieka lub grupę. Manipulacja polega na tym, że manipulowani podejmują działania zaspokajające potrzeby manipulatora, a przy tym często niekorzystne dla siebie. Istotą manipulacji jest zatem sprzeczność między przekonaniem danej osoby, że jej zachowanie jest skutkiem jej własnej niezależnej decyzji, a sytuacją faktyczną, w której osoba ta jest instrumentem w rękach manipulatora. Manipulację jako formę relacji społecznych charakteryzują trzy podstawowe cechy. Po pierwsze jest ona starannie zaplanowana przez manipulatora, po drugie – rzeczywiste cele manipulatora i zamierzony sposób ich osiągnięcia są starannie ukryte przed osobami poddawanymi manipulacji, oraz – po trzecie – jej podstawowym narzędziem jest fałszowanie rzeczywistości, poczynając od zwykłych kłamstw, a kończąc na wyrafinowanych sposobach przekazu informacji, które ich odbiorców czynią podatnymi na sugestie.

Jak z tego widać, manipulowanie jest moralnie niegodziwe, jak wszystkie działania, w których człowieka traktuje się instrumentalnie. Ten surowy osąd próbuje się jednak niekiedy łagodzić przekonaniem o powszechności praktyk manipulacyjnych, do których uciekają się ludzie, w tym także kierownicy, w różnych sytuacjach społecznych. Często spotkać się można z krańcową opinią, że w relacjach społecznych manipulacją posługują się wszyscy i zawsze. Opinia ta jest typowym przykładem błędu logicznego, który polega na tym, że chęć wpływu na sposób myślenia i zachowania innego człowieka utożsamiana jest z manipulacją Tymczasem z faktu, że oczekujemy od innych odpowiednich reakcji na nasze działania, wcale nie wynika, że musimy w tym celu działać planowo, skrycie i w sposób oszukańczy.

Część III. Organizacyjne wartości

3.1. Władza w organizacji

3.1.1. Moskwa – wszechobecność władzy

W Moskwie – jeszcze jako stolicy ZSRR – o władzy należało pamiętać od chwili obudzenia. Nie miałem zresztą wyboru. W hotelowym pokoju punktualnie o szóstej rano z głośnika wydobywał się głos spikera, śpiewnie i z patosem rozciągającego zgłoski – „goworit Moskwa". Modulowany głos zdawał się wzbijać coraz wyżej i płynąć nad Placem Czerwonym, a potem nad całym nieogarnionym imperium. Pod brzmieniem tego głosu człowiek mimowolnie się kurczył i doświadczał własnej małości.

Już po pierwszym takim brutalnym wyrwaniu ze snu usiłowałem wyłączyć głośnik. Okazało się to jednak niemożliwe, nie znalazłem bowiem żadnego pokrętła. Codziennie rano dawano mi zatem odczuć potęgę władzy radzieckiej. Po nadaniu porannych wiadomości głośnik milknął na resztę dnia, aby nazajutrz przywitać mnie ponownie.

Głośnik był pierwszy, ale wrażenie, które wywołał, potwierdzało się natychmiast po wyjściu na ulicę. Monumentalna, ciężka zabudowa; mnóstwo marmuru i bazaltu. Wszystko to tonie w czerwieni flag i transparentów. Ogromne billboardy prezentują portrety tylko pierwszego i aktualnego przywódcy. Niepamięć o tych, którzy byli w międzyczasie sprawia, że jest to nieco monotonne. Napisy na transparentach sławią porewolucyjne osiągnięcia i promują aktualne cele.

Moskwa kojarzy mi się z uporczywym bólem nóg. Wszędzie są ogromne przestrzenie do pokonania, co podkreśla rozmach i monumentalizm miasta, w którym człowiek czuje się mały, nieważny i całkowicie uzależniony od potęgi władzy, która traktuje go w sposób wyrozumiale opiekuńczy lub nieufnie surowy, ale zawsze lekceważący, wcielając się już to w postać milicjanta, już to sprzedawcy w sklepie lub recepcjonisty w hotelu. Na Placu Czerwonym, pod posępnymi murami Kremla, z którymi tak wspaniale kontrastują barwne kopuły cerkwi Wasyla Błogosławionego, wędrują tysiące turystów z całego świata. Nie znajdą tutaj ani jednej ławki, na której można byłoby usiąść i odpocząć, nie mówiąc już o wypiciu kawy i zjedzeniu jakiegoś posiłku. Są to bowiem tereny służące defiladom i oddawaniu czci władzy radzieckiej, a nie wygodzie rozkapryszonych turystów.

Chyba każdy obcokrajowiec, który znalazł się w Moskwie, miał poczucie ustawicznej kontroli swoich poczynań przez nadmiernie nieufnych, lub – jak kto woli – nadmiernie opiekuńczych gospodarzy. Zaczyna się to już w momencie

wyjścia z pokoju hotelowego, kiedy napotyka się czujny wzrok etażnej, siedzącej stale na korytarzu, której rola polega chyba wyłącznie na śledzeniu ruchu osób wychodzących i wchodzących do pokojów. Kiedy bowiem zwróciłem się pewnego razu do etażnej z prośbą o wymianę ręcznika, ta spojrzała najpierw z wyraźną niechęcią, a następnie skierowała mnie do pokojowej.

Swojego opiekuna z instytutu, do którego przyjechałem, poznałem zaraz na dworcu kolejowym. Sympatyczny Kostia przedstawił mi precyzyjny harmonogram mojego pobytu, z którego wynikało, że jestem skazany na jego towarzystwo od rana do wieczora. Kiedy próbowałem skorygować ten harmonogram, starając się wynegocjować dla siebie trochę niezależności, Kostia wił się jak piskorz, by wreszcie otwarcie powiedzieć, że ponosi za mnie odpowiedzialność i obowiązują go w tym względzie ścisłe instrukcje.

Tak więc codziennie rano o umówionej godzinie niezmiennie uśmiechnięty Kostia witał mnie w holu hotelowym, po czym udawaliśmy się do Instytutu, gdzie przekazywał mnie w ręce kolejnych osób, czuwał w pobliżu, kiedy pracowałem w bibliotece, towarzyszył w posiłkach, następnie oprowadzał po Moskwie, aby wreszcie, po odprowadzeniu do hotelu, pożegnać mnie do następnego dnia. Przyzwyczaiłem się do jego towarzystwa tak dalece, że kiedy pewnego dnia, już po pożegnaniu się z Kostią, wypuściłem się na samotny spacer po Moskwie, czułem się naprawdę nieswojo.

Kostia, jak powiedziałem, był sympatyczny, tyle tylko, że poza sprawami ściśle zawodowymi można z nim było porozmawiać jeszcze tylko o sporcie. Kiedy na cmentarzu Nowodziewiczym oglądaliśmy groby dawnych notabli, próbowałem go spytać o jego ocenę ich działalności politycznej. Spojrzał wtedy na mnie spłoszony i natychmiast skierował rozmowę na inny temat.

Kostia wyraźnie się odprężał, gdy uczestniczyliśmy w zbiorowych wycieczkach, zwiedzając rozmaite obiekty. Funkcję opiekuna przejmował wówczas przewodnik. Łatwo było zauważyć, że jego głównym zadaniem było prowadzenie zwiedzających ściśle wyznaczoną trasą i niedopuszczanie, aby uczestnicy wycieczki rozchodzili się po obiekcie, oglądając cokolwiek na własną rękę. Podczas zwiedzania Kremla zatrzymałem się dłużej przy płaskorzeźbie na frontonie głównego budynku, nie widząc, że moja grupa przesunęła się już dalej. Nagle zauważyłem biegnącą ku mnie naszą przewodniczkę, która z przestrachem połączonym z irytacją nakazała mi natychmiast dołączyć do grupy.

Powszechny zwyczaj kontroli ludzi tłumaczy kłopoty, z jakimi w Moskwie boryka się jednostka, niebędąca członkiem zorganizowanej grupy. Miejsca w restauracjach są z reguły zajęte przez wycieczki i grupy zorganizowane, które wcześniej zarezerwowały lokal. To samo dotyczy hoteli, w których miejsca dla gości rezerwowane są przez instytucje. Podobnie rzecz wygląda, jeśli chodzi o możliwość obejrzenia co bardziej interesujących widowisk. Dla tzw. „prywatnych" ludzi pozostają resztki i kolejki. Indywidualny turysta może sobie co najwyżej zjeść bułkę z ryżem, kupioną na ulicznym stoisku, i popić ją kwasem

chlebowym, nawiasem mówiąc – znakomitym. Bo kogo on właściwie reprezentuje? Jaka instytucja za nim stoi? I co najważniejsze – kto nad nim sprawuje kontrolę?

Od samego początku mojego pobytu w Moskwie pojawił się problem rezerwacji miejsca w wagonie sypialnym na podróż powrotną. Najprostszy, wydawałoby się, sposób, czyli dokonanie rezerwacji w kasie na dworcu, w Moskwie oczywiście nie wchodził w rachubę. Kostia, kiedy usłyszał o co chodzi, pokiwał ze zrozumieniem głową, zwracając uwagę, że sprawa nie będzie prosta, ale nią się zajmie. Wkrótce poinformował mnie, że sprawa jest na dobrej drodze, ponieważ przekazał mój bilet dyrektorowi Instytutu. Ten ostatni, kiedy się z nim spotkałem stwierdził, że sprawa rezerwacji nie powinna być trudna do załatwienia, ponieważ ma bliskiego znajomego w dyrekcji kolei. Po paru dniach dyrektor z dość niewyraźną miną poinformował mnie, że sprawa mojej rezerwacji trochę się komplikuje. Zaraz jednak zapewnił, że jest ona do załatwienia. Tyle, że nie od ręki. Cóż, trzeba będzie trochę poczekać.

Sprawa rezerwacji miejsca na podróż powrotną, początkowo w moim przekonaniu zupełnie nieistotna, urosła nagle do poważnego problemu, gdy wyobraziłem sobie wielogodzinną podróż w tłoku, jaki zazwyczaj panuje w dalekobieżnych radzieckich pociągach. Jakież więc było moje szczęście, gdy w przeddzień wyjazdu dyrektor Instytutu z tryumfalną miną wręczył mi bilet z rezerwacją miejsca w wagonie sypialnym nr 3 pociągu relacji Moskwa – Warszawa – Berlin.

W dniu wyjazdu niezawodny Kostia odwiózł mnie na dworzec Białoruski i pożegnał, nie czekając na przyjazd mojego pociągu, co – jak podejrzewam – mogło nie być zgodne z obowiązującą go instrukcją. Stałem więc na peronie w ciepły czerwcowy wieczór i chłonąc zapach szaszłyków z pobliskich grillów, żegnałem się z Moskwą. Obserwując przy tym tłum oczekujących na pociąg pasażerów, w większości z ogromnymi bagażami, czułem zadowolenie, że wkrótce wyciągnę się na łóżku w wagonie sypialnym. Kiedy pociąg wjechał wreszcie na peron, udałem się na poszukiwanie wagonu sypialnego nr 3. Ku mojemu zdumieniu, zwolna przechodzącemu w panikę, wagonu o tym numerze nie było. Był wagon sypialny nr 2, a zaraz potem – nr 4. Przebiegłem wzdłuż całego składu pociągu; niestety, trójki nie było nigdzie. Zrezygnowany podszedłem do konduktora stojącego przy wagonie nr 4 i podałem mu swój bilet. Ten skinął głową i wyjaśnił, że trójka w ostatniej chwili wypadła ze składu, ale nie ma problemu, bo większość przedziałów w wagonach sypialnych jest dzisiaj pusta. Wskazał mi więc przedział i poinformował, że mogę się do niego zgłosić po kipiatok, kiedy mi przyjdzie ochota na herbatę.

Wyciągnięty wreszcie na upragnionym łóżku, o które zacięta batalia okazała się najwyraźniej niepotrzebna, zadumałem się nad istotą autorytaryzmu, którego wzory kulturowe objawiły mi się tak wyraziście podczas moich moskiewskich doświadczeń.

3.1.2. Autorytaryzm

Autorytaryzm wyrasta ze swoistej kultury władzy, w której obowiązuje wyraźny podział na władców i poddanych. Ci pierwsi mają wpływ na wszystko; ci drudzy nie mają wpływu na nic, są bierni i niesamodzielni. Mogą swoich władców chwalić lub przeklinać, ale nie mogą się bez nich obejść, ponieważ są od nich całkowicie zależni. W kulturze władzy zewnętrzny wobec człowieka autorytet określa, co jest dla niego dobre i ustanawia obowiązujące go prawa i normy postępowania. Etyka autorytarna zaprzecza ludzkiej zdolności rozróżniania między dobrem a złem. System etyczny oparty jest w tym wypadku na poczuciu przez człowieka jego własnej słabości, zależności od autorytetu i lęku przed nim. U podstaw autorytarnej etyki znajduje się autorytarna świadomość, która jest głosem zewnętrznego autorytetu funkcjonującego w danej kulturze. Świadomości tej nie określają wartości własne, ale wpajane przez autorytety.

Władza autorytarna posługuje się trzema podstawowymi narzędziami:

– zabiega o stworzenie dużego dystansu społecznego między rządzącymi a rządzonymi, co u podwładnych wyzwala poczucie potęgi władzy a zarazem własnej słabości;

– stosuje ścisłą i wszechstronną kontrolę podwładnych, co wzmacnia przekonanie o wszechwiedzy władzy;

– zastrzega sobie wyłączność decyzji, bez względu na rodzaj i ważność spraw.

Świadomość, iż bez wiedzy i akceptacji władzy niczego nie można zrobić, rodzi przekonanie o niezbędności władzy we wszelkich dziedzinach i procesach życia społecznego.

Duży dystans społeczny między ludźmi władzy a ich podwładnymi ułatwia sprawowanie władzy. Nic zatem dziwnego, że podstawową zasadą często lansowaną w odniesieniu do relacji społecznych, w tym stosunków między przełożonym a podwładnymi, było powiedzenie „znaj swoje miejsce". Benjamin Franklin obrazowo pouczał: „Ubogi, który małpuje bogacza, jest, zaprawdę równie szalony jak żaba, która się nadyma, aby zrównała w objętości wołowi", a także: „Wielkie okręty mogą się zapuszczać na szerokie wody, lecz małe statki powinny się trzymać brzegów". Thomas Jefferson powiedział natomiast: „Cichy, nieśmiały człowiek woli spokojny despotyzm od gwałtownego morza wolności". W polskiej kulturze również zwykliśmy odwoływać się do uspokajającej treści przysłów w rodzaju: „Zostań w kącie a znajdą cię", „Pokorne ciele dwie matki ssie", „Jeśli nie potrafisz, nie pchaj się na afisz" itp.

Sposobem służącym do stwarzania i utrzymywania dystansu społecznego między przełożonym a podwładnymi są rozmaite insygnia władzy, takie jak ceremonie wprowadzania w urząd, publiczne oznaki rangi, tytuły i nazwy urzędów, wyodrębnione miejsca na parkingu, a także miejsca odpoczynku i spożywania posiłków, ograniczenia w dopuszczaniu interesantów itp.

Autorytaryzm władzy w systemach organizacyjnych przejawia się głównie w centralizacji uprawnień decyzyjnych. Zasadnicze znaczenie ma w tym wypadku hierarchia władzy organizacyjnej. System hierarchiczny jednoznacznie reguluje relacje między członkami organizacji, sprowadzając je do różnic w zakresie uprawnień decyzyjnych. System formalnych więzi służbowych łatwo przy tym przekłada się na nieformalne zasady stratyfikacji społecznej: formalne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w hierarchicznej strukturze organizacji jest głównym czynnikiem określającym stopień społecznego prestiżu i autorytetu związanych z zajmowaniem danego stanowiska.

Radykalna zmiana warunków funkcjonowania nowoczesnych organizacji, spowodowana globalizacją działalności i tworzeniem się sieciowych form strukturalnych, stawia problem przywództwa w zupełnie innym świetle. Dzieje się tak dlatego, że upada główny filar wspierający tradycyjnie rozumiane przywództwo, jakim jest hierarchia. Zmianą o rewolucyjnym charakterze jest dominacja stosunków horyzontalnych w systemie organizacyjnym nad stosunkami hierarchicznymi, czego do tej pory nigdy nie było. Dominacja stosunków horyzontalnych, a więc kooperacyjnych, nad stosunkami hierarchicznymi, wynikającymi z zależności służbowych między ludźmi, nie wróży w przyszłości rozwoju władzy autorytarnej. Dzisiejsze organizacje dla osiągnięcia sukcesu coraz częściej wymagają wiedzy, twórczości i doświadczenia od wszystkich pracowników.

Praca w zespołach zadaniowych, wymagająca stałych kontaktów i przekazywania informacji między pracownikami reprezentującymi różne specjalności zawodowe, powoduje, że pracownicy będą zorientowani na projekty, których pomyślna realizacja zapewni im sukces zawodowy. Sukces ten zależy od ich osobistego wkładu w rozwój firmy, od własnej pomysłowości i podejmowania wysiłku innowacji.

Zmienia to zasadniczo stosunek do władzy organizacyjnej. Władza ta, pełniona przez lidera lub koordynatora w zespole zadaniowym, jest nietrwała i przechodnia. Kiedy zadanie zostanie wykonane, najpewniej ktoś inny i najpewniej na krótko przejmie ster władzy. Władza przestaje być czymś tajemniczym i wyjątkowym, związanym ze szczególnymi cechami osobowości, a zaczyna być skutkiem doraźnego podziału ról organizacyjnych w zależności od rodzaju zadania i warunków jego realizacji.

Działanie tymczasowych kierowników zespołów zadaniowych polega głównie na odbieraniu informacji, ułatwianiu komunikacji między grupami i jednostkami, wysyłaniu wiadomości i integrowaniu napływających odpowiedzi. Jest to zatem przede wszystkim działalność w sferze komunikacji. Proponuje się niekiedy kierowników tych określać mianem „trenerów", dla podkreślenia głównej zasady, którą przyjmują w swej pracy, a która nakazuje wysuwać na plan pierwszy swoich podopiecznych i pomagać im w odniesieniu sukcesu.

3.2. Organizacja jako rodzina

3.2.1. Zlin – cena opieki

Zlin to dziś prawie stutysięczne miasto na Morawach, malowniczo położone w dolinie otoczonej łagodnymi zboczami Karpat, nie wiadomo dlaczego zwanych tu „białymi", choć ich dominującą barwą jest zieleń lasów i łąk. Zabudowa w centrum jest nowoczesna, kolorowa i architektonicznie dość udana. Wyróżnia się w niej zwłaszcza okazały budynek teatru. W starszej części miasta, w środku kotliny, znajduje się kościół św. św. Filipa i Jakuba z XV w., prosty w konstrukcji, jednonawowy, z ciekawą kolekcją obrazów z XIX w. Wokół budynki z pierwszej połowy XX w. Nowe budownictwo mieszkaniowe to tereny położone głównie na obrzeżach doliny.

Jeszcze na początku XX w. było to dwutysięczne zaledwie miasteczko, oddalone od uczęszczanych szlaków, typowe dla sennej prowincji Cesarstwa Austro-Węgierskiego. Wszystko zmieniło się na początku lat 20., gdy Tomasz Bata wybudował tu swoją pierwszą fabrykę obuwia. Fabryka szybko się rozwijała, a wraz z nią Zlin i cały region zwany krajem południowomorawskim.

Tomasz Bata zasłynął nie tylko z powodu talentu do robienia interesów – sklepy Baty przed II wojną światową znajdowały się niemal we wszystkich krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie – ale, zwłaszcza tu na Morawach, również z powodu wyjątkowych relacji społecznych, jakie obowiązywały w jego fabryce. Marzeniem Baty było uczynienie z fabryki drugiego domu, w którym więzi międzyludzkie mają charakter rodzinny, a niekwestionowanym i ostatecznym autorytetem jest jej właściciel i zarazem dyrektor.

Kiedy byłem w Zlinie w połowie lat 70., wśród starszych mieszkańców miasta wciąż jeszcze żywa była pamięć o zwyczajach barwnej postaci właściciela fabryki. Opowiadano więc o jego nadzwyczajnej pamięci – znał wszystkich swoich pracowników, orientował się w ich mocnych i słabych stronach, a także w ich sytuacji rodzinnej. Nikt nie mógł czuć się anonimowy w jego obecności. Toteż gospody i piwiarnie pustoszały pod wieczór, gdy Bata wybierał się na ich wizytacje. Bata nie znosił bowiem pijaństwa i lekkomyślnego wydawania pieniędzy. Potrafił natomiast docenić pracowitość i lojalność. W stosunku do pracowników mających takie cechy potrafił być wyjątkowo hojny. Zachęcał ich do budowy własnych domów i wydatnie pomagał w urzeczywistnianiu tych zamierzeń. Spora część zabudowy dzisiejszego Zlina to skromne, ale solidne domki pochodzące z tamtego okresu.

Tomasz Bata z upodobaniem uczestniczył w uroczystościach rodzinnych swoich pracowników i nigdy nie odmawiał, gdy proszono go o pełnienie roli świadka na ślubie lub ojca chrzestnego. Oczywiście, byli także synowie marnotrawni, którzy nie spełniali oczekiwań Baty i których się pozbywał. Ci, po utracie

pracy w fabryce, musieli najczęściej opuścić miasto, a nawet w ogóle Morawy, aby móc rozpocząć nowe życie. W dotychczasowym środowisku byli zbyt napiętnowani, aby to było możliwe.

Wokół miasta znajdują się liczne trasy spacerowe na zboczach okalających je wzniesień. Upodobałem sobie szczególnie tę, która prowadziła wzdłuż bystrej rzeczki Drewnicy, początkowo w tunelu gęstego lasu, a później przez uroczą, gęsto ukwieconą polanę, będącą świetnym punktem widokowym. Siedząc w połowie łagodnego wzniesienia, skąd roztaczał się widok na miasto i jego okolicę, zastanawiałem się nad przyczynami popularności poczynań Baty, a nawet – kultu jego osoby. Krajobraz tu ładny, ale ziemia kiepska, a do większego miasta daleko. Niełatwo było tu żyć kilkadziesiąt lat temu. Bata dał mieszkańcom Zlina i okolic nie tylko pracę i zarobek, ale również poczucie bezpieczeństwa związane z familijną atmosferą i sensownym ukierunkowaniem własnego życia. Wystarczyło tylko zaakceptować jego system wartości, który był przecież całkowicie zgodny z powszechną tradycją moralną.

Przypomniał mi się nieodległy Kromieryż ze swoim wspaniałym barokowym pałacem biskupim. Przepych sali tronowej, rokokowe meble i będące dziełami sztuki plafony, bogactwo zbiorów bibliotecznych, zapierająca dech w piersiach kolekcja obrazów, w której znajdują się tak słynne dzieła, jak „Wniebowstąpienie" Veronese'a, „Apollo i satyr" Tycjana lub „Święta Rodzina" Florisa. Wszystko to zrobiło na mnie ogromne wrażenie. Dostrzegłem analogię pomiędzy rozmachem budynków fabrycznych a bogactwem pałacowego wystroju. Te dwa obiekty – pałac i fabryka– wyróżniają się bowiem tak dalece na tle przaśnej rzeczywistości morawskich wsi i miasteczek, że zdają się należeć do innego świata. Są one mianowicie symbolami potęgi, która nie tylko rzuca na kolana, ale daje również nadzieję opieki. Rezygnacja z własnej niezależności nie wydawała się ceną zbyt wygórowaną za tę nadzieję ludziom, którym trudno było zaspokoić potrzeby podstawowe.

W czasie kiedy tam byłem Zlin nazywał się inaczej; w latach 1949–1989 miasto nosiło nazwę Gotwaldov. Zmiana tradycyjnej nazwy miasta w okresie komunizmu miała cel bardzo wyraźny. Zlin kojarzył się bowiem z opiekuńczością prywatnego właściciela fabryki, co było jaskrawo sprzeczne z upowszechnianym obrazem kapitalisty – wyzyskiwacza. Zgodnie z oficjalną ideologią opiekuńcze mogło być tylko państwo.

W Gotwaldowie zrobiono zatem wiele, aby zatrzeć pamięć o społecznikowskich dokonaniach Baty. W jego dawnej fabryce, a po II wojnie światowej już w Państwowych Zakładach Obuwia „Svit", bardzo mocno eksponowane są informacje o działalności socjalnej i korzyściach, jakie z tego tytułu uzyskują pracownicy. Turystom nie pokazuje się dawnych domów robotników fabryki Baty, natomiast chętnie prowadzi się ich do dzielnicy nowoczesnych wieżowców, nawiasem mówiąc bardzo ładnie wkomponowanych w krajobraz na zboczach gór. W muzeum obuwia, chyba jedynym w swoim rodzaju na świecie, niewiele można się dowiedzieć o przedwojennym okresie działalności fabryki. Eksponatami z tego okresu są

jedynie stare maszyny do szycia skóry oraz dokumenty i fotografie dotyczące budowy fabryki i rozwoju miasta. Muzeum jest jednak bardzo interesujące. Oprócz tego, że informuje o starych tradycjach szewskich na terenie Moraw, zawiera eksponaty obuwia z różnych epok historycznych, noszonego przez przedstawicieli różnych warstw społecznych i zawodów. Interesujące są zwłaszcza różne typy obuwia metalowego, które przeznaczone było dla średniowiecznych rycerzy. Ponadto są tam zbiory obuwia z różnych krajów; są tradycyjne buty chińskie, indyjskie, wietnamskie, perskie; buty noszone przez Indian i traperów kanadyjskich.

Najdłużej jednak zatrzymuję się przed starymi fotografiami Zlina. Próbuję sobie wyobrazić jak po tych ulicach chodził Tomasz Bata, budząc powszechny respekt i uznanie – chodząca doskonałość i wyrocznia. W muzeum robi się nagle duszno. Pospiesznie opuszczam budynek i udaję się w kierunku starego rynku. Przy stoliku wyniesionym na zewnątrz piwiarni siedzą mężczyźni nad kuflami piwa. Co pewien czas, nie spiesząc się, unoszą je do góry, pijąc z powagą i znawstwem. Na karteczce pozostawionej przez kelnera dostrzegam wiele kresek – znać nie pierwszy to już kufel dzisiaj.

Poczułem, że wraca mi dobry humor.

3.2.2. Paternalizm

Styl zarządzania stosowany przez Tomasza Batę znany jest pod nazwą paternalizmu i oparty jest na zasadzie wzajemnej lojalności. Kierownik traktuje tutaj swoich podwładnych podobnie jak ojciec traktuje swoje nieletnie dzieci. Lojalność podwładnych oznacza więc całkowite posłuszeństwo kierownikowi, zaś lojalność kierownika – opiekowanie się podwładnymi, przy założeniu, że kierownik wie najlepiej co jest dla nich dobre. Typowe dla paternalizmu jest poszerzenie władzy zwierzchnika na sferę życia osobistego podwładnych. Pracownikom akceptującym taki styl kierowania, wcale to nie przeszkadza. Przeciwnie, oczekują od przełożonego zainteresowania ich sprawami prywatnymi. Pozwala im to bowiem odtwarzać w miejscu pracy atmosferę domu rodzinnego i związane z nią poczucie bezpieczeństwa. Paternalistyczny kierownik utrwala niedojrzałość podwładnego, sprawia, że będzie on zawsze potrzebował opieki. Ceną, jaką pracownik płaci za poczucie bezpieczeństwa, jest zatem brak możliwości rozwoju.

W przeciwieństwie do autokratyzmu, paternalizm nie jest możliwy bez przyzwolenia podwładnych. Ten styl kierowania jest więc najczęściej związany z przywództwem charyzmatycznym, w którym posłuszeństwo podwładnych wynika nie z lęku i konieczności, ale z uczuć pozytywnych: szacunku i podziwu dla przełożonego, przekonania o wyjątkowych cechach jego umysłu i charakteru.

Panuje na ogół zgodność, że charyzma przejawia się w umiejętności przedstawienia wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, ile przez odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne,

atrakcyjne i jednoznacznie rozumiane. Umiejętność „trafienia do ludzi", znalezienia owej czułej struny jest cechą charyzmatycznego przywódcy. Charyzma jest zawsze grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza uruchomienie potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie stają się zdolni do realizacji najtrudniejszych celów, pod warunkiem, że ktoś im te cele wskaże i określi sposób ich realizacji. Charyzmatyczny kierownik ma więc zdolność kreowania kultury organizacyjnej i integrowania pracowników wokół pożądanych norm i wartości.

Pozycja charyzmatycznego przywódcy jest zawsze centralna i wyjątkowa. Może on domagać się od swoich podwładnych aktywności i inicjatywy, ale aktywność ta jest możliwa dopiero po wprawieniu całego systemu w ruch, czyli ukazania przez przywódcę wizji. Przywódca jest więc w tym przypadku źródłem mądrości i przewodnikiem wskazującym kierunek działania swoim podwładnym. Inspiracja, entuzjazm i zaangażowanie ludzi są w tym typie władzy niemal całkowicie uzależnione od przełożonego. W przywództwie charyzmatycznym przełożony nie tylko inspiruje podwładnych, ale również – a może przede wszystkim – ich ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. Wyniki badań potwierdzają, że dominujący ojcowie mają na ogół synów o niskiej potrzebie osiągnięć, a silni kierownicy nie popierają potrzeby osiągnięć u swoich podwładnych.

Trudno się oprzeć przekonaniu, że charyzma wynika nie tyle z cech osobowości przywódcy, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się mu podporządkować, spodziewając się z jego strony opieki, zbliżonej w swoim charakterze do ojcowskiej. Charyzma pojawia się w określonym miejscu i czasie bardziej jako właściwość podwładnych aniżeli przywódcy. To podwładni kreują swoich przełożonych na przywódców charyzmatycznych, poszukując „wodzów" i „mężów opatrznościowych", którzy otoczą ich opieką, wskażą właściwy kierunek i którym można będzie ślepo zaufać. Im słabsi są podwładni, tym bardziej potrzebują silnego przywódcy. Nie jest przypadkiem, że charyzmatyczni liderzy pojawiają się w szczególnych, kryzysowych sytuacjach.

Sprzeciw wobec wszelkich form paternalizmu wynika ze współczesnej psychologii humanistycznej, opartej na koncepcji poznawczej, która odrzuca zasady inżynierii behawiorystycznej i psychologii dynamicznej. Za jedynie uprawnioną metodę modyfikacji zachowań ludzi uznaje ona celowe wychowanie i autokreację, czyli formowanie siebie według własnego projektu. Jest to zgodne z myślą Kanta, który paternalizm uważał za największy despotyzm. Paternalizm jest bowiem obrazą dla autokoncepcji człowieka, który postanowił żyć w zgodzie ze swoimi własnymi (niekoniecznie racjonalnymi czy dobroczynnymi) celami i który ma prawo do tego, by inni szanowali jego wybór.

Ideał ojca sprawującego niekwestionowaną władzę jako „głowa" rodziny, konsekwentnego w swoich wymaganiach i egzekwującego je twardą ręką, wciąż dla wielu ludzi pozostaje bardzo atrakcyjny. Nieprzypadkowo ideał ten jest znacznie bardziej popularny w krajach biedniejszych, rozwijających się, aniżeli

w krajach wkraczających w epokę postprzemysłową. Zachodzące w tych ostatnich zmiany społeczno-kulturowe od dłuższego już czasu związane są z liberalnymi koncepcjami wychowawczymi, które przewidują partnerskie stosunki między rodzicami i dziećmi, stosowanie łagodnych metod wychowawczych, opartych na przekonywaniu i poszukiwaniu kompromisu.

Paternalizm dotyczyć może nie tylko zarządzania, ale również rządzenia. Wyraźna jest bowiem analogia między patriarchatem w rodzinie a państwem opiekuńczym. Zwolennicy jednego z tych dwóch rodzajów relacji władzy z reguły akceptują także i drugi. Tak właśnie traktowani byli obywatele w relacjach z organami władzy państwowej w całym okresie PRL-u. Zakaz sprzedaży alkoholu w pobliżu zakładów pracy lub do godziny 13 to po prostu oddalanie pokusy, a więc zwolnienie z konieczności dokonywania świadomego wyboru i związanej z tym odpowiedzialności. Szczególne zadania wychowawcze nakładano na zakłady pracy. Wydawano zarządzenia, na mocy których zakład pracy zyskiwał prawo ingerencji w osobiste decyzje pracowników poza miejscem i czasem pracy. Jak bowiem inaczej można ocenić działalność komisji zakładowych zajmujących się kontrolą pracowników przebywających na zwolnieniach chorobowych? Jeśli lekarz zalecił leżenie w łóżku, sprawdzano czy chory rzeczywiście leży. Gdyby więc ktoś miał złudzenia, że gdzie jak gdzie, ale we własnym domu może zachowywać się dowolnie, to odwiedziny komisji skutecznie go tych złudzeń pozbawiały. Inny przykład to formalny obowiązek zgody zakładu pracy na podjęcie przez pracownika dodatkowej pracy w godzinach pozasłużbowych u innego pracodawcy. Zakład pracy uzurpował sobie w ten sposób prawo decydowania, czym pracownik może się zajmować w czasie wolnym od pracy.

Intencja tych zabiegów była oczywista – władza powinna wiedzieć wszystko o swoich poddanych i dla ich dobra odpowiednio kształtować ich sposób myślenia i zachowania. Właśnie dlatego starano się w maksymalnym stopniu uzależnić obywateli od sformalizowanych instytucji państwowych. Wolność podlega wtedy swoistej reglamentacji; na pewne jej poszerzenie mogą liczyć jedynie ci, których lojalność wobec władzy nie ulega wątpliwości. Tak właśnie w czasach PRL-u traktowano wydanie paszportu. Był to akt łaski ze strony państwa, a nie realizacja oczywistego prawa obywatelskiego.

3.3. Organizacyjne wzorce

3.3.1. Baltimore – uregulowane życie

W Baltimore znalazłem się dzięki prof. Henry'emu Talbottowi, który postanowił pokazać mecz baseballowy mnie i mojemu koledze Marcinowi, z którym przebywaliśmy razem na Uniwersytecie Maryland.

W drodze do Baltimore powróciło, znane mi już z jazdy po amerykańskich autostradach, wrażenie płynięcia motorówką z nurtem rzeki. Szeroka sześciopasmowa droga, po której ciasno przesuwają się samochody w zgodnym rytmie. Koryto drogi jest głębokie i oddzielone od pobocza wysokimi betonowymi ścianami, nad którymi pochylają się korony drzew. Kiedyś próbowałem wybrać się na wycieczkę wzdłuż autostrady przebiegającej niedaleko osiedla, w którym mieszkałem. Początkowo było to możliwe dzięki wąskiej ścieżce biegnącej wzdłuż zewnętrznego pasa ruchu. Wkrótce jednak ścieżka się skończyła, a autostrada zagłębiła się w kanionie, przy którego ścianie miejsca pozostało niewiele. Widząc zdziwione twarze kierowców, nierzadko ostrzegających mnie klaksonem, szybko wróciłem z powrotem.

Wyraźne i często powtarzające się oznakowania stopniowo przesuwają nasz samochód na właściwy pas ruchu; w ten sposób płynnie i bez odczuwalnej zmiany szybkości docieramy do Baltimore.

Henry proponuje obejrzeć stary port pasażerski nad zatoką Chasepeake, zanim udamy się na mecz. Port, niegdyś tętniący życiem, jako symbol nadziei dla imigrantów z Europy, dzisiaj pełni już inne funkcje. Zamieniony w przystań jachtową już z daleka błyszczy luksusem i jeśli ma być symbolem, to raczej spełnienia aniżeli nadziei. Lekkie, przeszklone konstrukcje budynków nabrzeża, połyskliwie kolorowe frontony licznych barów i restauracji, smukłe sylwetki jachtów kołyszących się na wodach zatoki – wszystko to tworzy atmosferę leniwego dostatku, znaną z popularnych seriali telewizyjnych. Henry pokazuje nam dużą, gęsto zapisaną tablicę na nabrzeżu. Jest to regulamin określający precyzyjnie warunki korzystania z przystani i wymagania, jakie powinien spełniać jacht oraz ludzie na nim żeglujący.

– Jest tego tyle – śmieje się Henry – że straż przybrzeżna zawsze zbiera obfite żniwo. Mało kto jest w stanie zadowolić całkowicie autorów regulaminu.

Z portu jedziemy na stadion, który znajduje się w samym centrum miasta. Widząc gęstą zabudowę, tłok i liczne zakazy parkowania, zastanawiam się, gdzie będziemy mogli zostawić samochód. Tuż przy stadionie Henry wjeżdża nagle w szeroko otwartą bramę jakiegoś budynku. Okazuje się, że jest to piętrowy parking. Zatrzymujemy się na chwilę w sznurze samochodów; podchodzi do nas pracownik obsługi i wręcza kierowcy karteczkę z numerem piętra i miejsca parkowania. Wypadło nam na samej górze; wjeżdżamy więc ślimakiem, mijając kolejne piętra, aż dostajemy się na przestronny taras, gdzie ogromne, wykluczające pomyłkę znaki prowadzą nas niezawodnie na nasze miejsce.

Widok z tarasu na Baltimore jest imponujący. Widać wody zatoki i przystań, z której przed chwilą przyjechaliśmy. Nieco dalej potężne żurawie przeładunkowe portu handlowego. W starym centrum wyraźnie dominuje europejski styl zabudowy z XVIII i XIX w. – secesyjne ozdoby, wieżyczki wieńczące szczyty budynków, neoklasyczne kolumnady. Po przeciwnej stronie niż zatoka na widnokręgu widać dalekie zielone wzgórza Appalachów, rozświetlone czerwoną poświatą zachodzącego słońca.

Na dłuższą kontemplację nie ma jednak czasu, bo mecz niebawem się rozpocznie. Wsiadamy więc do windy i zjeżdżamy na dół. Na ulicy przed stadionem atmosfera jak wszędzie na świecie tuż przed rozpoczęciem meczu. Gorączkowe głośne rozmowy, nerwowo przyspieszone ruchy, okrzyki dopingujące jedną z drużyn natychmiast spotykają się z ripostą zwolenników drugiego zespołu. Dziś mecz na szczycie: zajmująca pierwszą pozycję drużyna White Sox z Chicago zmierzy się z trzecią w tabeli Orioles z Baltimore.

Wchodzimy na stadion i znów mam podobne wrażenie jak na autostradzie i w piętrowym parkingu. W ciasnocie tłumu poruszamy się płynnie i szybko. Z głównego nurtu po drodze odrywają się początkowo szerokie, a potem coraz węższe strumienie kibiców trafiających stopniowo do właściwego poziomu, następnie sektora, rzędu i wreszcie miejsca.

Na jasno oświetlonej murawie stadionu zawodnicy obu drużyn zajęli już swoje pozycje i mecz się rozpoczął. Henry starał się jak mógł, aby wyjaśnić nam reguły gry w baseball, ale – przynajmniej w moim przypadku – skutek tego był mizerny. Po pewnym czasie przestałem się wysilać, żeby zrozumieć cokolwiek z tego, co działo się na boisku i zacząłem rozglądać się po stadionie. Stadion był potężny, na oko mógł pomieścić około 80 tys. widzów i był prawie w całości wypełniony. Olbrzymi ekran pozwalał w największym przybliżeniu obserwować zawodników biorących udział w akcji na płycie boiska. Ludzie na stadionie reagowali żywo na wydarzenia boiskowe, ale jednak z pewnym dystansem. Nie zauważyłem nikogo hipnotycznie zapatrzonego w grę i nerwowo obgryzającego paznokcie. Widzowie siedzieli rozluźnieni, pogryzając chipsy i popijając je piwem lub coca colą. Niektórzy zagłębiali się w długotrwałe dysputy, tracąc na dłuższy czas zainteresowanie bieżącą sytuacją na boisku. Wiele osób opuszczało swoje miejsca, kierując się na zaplecze trybun. Kiedy poszedłem ich śladem, odkryłem inny rodzaj stadionowych atrakcji. Na każdym poziomie wokół trybun znajdowały się liczne stoiska z napojami, artykułami żywnościowymi, pamiątkami, a także z towarami, których związku ze sportem trudno byłoby się dopatrzyć. Co kilka metrów zainstalowany był monitor, pozwalający obserwować wydarzenia boiskowe. Ludzie stali grupkami przy barierce okalającej stadion, rozmawiając i popijając napoje w kartonowych kubkach, popatrywali na wieczorną panoramę Baltimore i – od czasu do czasu – na ekrany monitorów. Nie wiem na ile to przyczyna dyscypliny sportu, a na ile obyczajów, ale nie wyobrażam sobie takiego zachowania u kibiców piłki nożnej w Europie.

Najbardziej jednak utkwił mi w pamięci spiker, który najwyraźniej pełnił funkcję wodzireja tej sportowej zabawy. Otóż co pewien czas słychać było głośne nagranie sygnału trąbki, który podrywał niegdyś kawalerię do boju, po czym spiker zachęcał publiczność do dopingu. Zauważyłem, że spiker puentuje w ten sposób ważniejsze wydarzenia na boisku lub urozmaica zbyt długi okres monotonii w grze. Widzowie ochoczo podporządkowywali się tym komendom, aktywnie uczestnicząc w kreowaniu dźwiękowej strony widowiska.

Natychmiast skojarzyło mi się to z często oglądaną w amerykańskiej telewizji metodą prezentacji seriali komediowych tzw. *sitcom* (*situation comedy*), w których ukryta publiczność reaguje śmiechem w stosownych momentach, dając widzowi do zrozumienia, że właśnie ogląda coś śmiesznego.

3.3.2. Formalizm

Zarówno wysiłki stadionowego spikera, jak i realizatorów owych seriali, abyśmy się dobrze i we właściwych momentach bawili, są przejawem kultury organizacyjnej, którą określić można mianem formalizmu. Cechą tej kultury jest przywiązanie do instrukcji, które skutecznie i bez wysiłku poprowadzą nas we właściwym kierunku. Ceną tego ułatwienia jest ograniczenie swobody i niezależności wykonawców danego działania. Narzucanie interpretacji zdarzeń przez kogoś, kto podejmuje się roli pośrednika między widzem a spektaklem i zachęca do określonych reakcji emocjonalnych, także jest formą zniewolenia, charakterystyczną dla formalizmu.

Przyczyna formalizmu jest identyczna jak w przypadku wszystkich innych procesów redukowania wolności jednostki ludzkiej. Jest nią mianowicie uporczywa walka z niepewnością. Niepewną rzeczywistość, od której organizacja jest zależna, próbuje się zastąpić rzeczywistością biurokratyczną, której zasady i procesy znajdują się pod całkowitą kontrolą zarządzającego centrum. Im niższy jest stopień tolerancji niepewności wśród członków organizacji, tym wyraźniejsze i silniejsze są tendencje do jednoznacznego i szczegółowego określania wymagań poszczególnych ról organizacyjnych. Pracownicy nie akceptują w tych warunkach ogólnie zarysowanych celów i dowolności w wyborze metod pracy. Domagają się jasnych i szczegółowych instrukcji i regulaminów, które powinny stabilizować sposoby wykonywania zadań. Panuje przekonanie, że bez względu na motywy pracownikom nie wolno łamać formalnych norm organizacyjnych, a przełożonym nie wolno tych norm zbyt często zmieniać. W wojsku nierzadkie są przypadki, że żołnierza, który dokonał bohaterskiego czynu, łamiąc jednak przy tym regulamin, w tym samym rozkazie przedstawia się do nagrody i do ukarania.

Sytuacja taka sprzyja jednak często powstawaniu rozmaitych fikcji organizacyjnych. Poczucie odpowiedzialności przesuwa się bowiem w tych warunkach ze skutków na sposób działania. Zgodność działania z instrukcjami, regulaminami, wytycznymi itp. uważana jest za wystarczającą rękojmię sprawności. Pracownik systematycznie oceniany nie za skutki swoich działań, ale za ich zgodność z przepisami, obowiązującymi dyrektywami, poleceniami odgórnymi, traci z pola widzenia rzeczywisty cel własnej pracy, mając na uwadze wyłącznie formalny aspekt jej wykonywania. Taka postawa daje poczucie bezpieczeństwa, ale zarazem sprzyja bierności i wyczekiwaniu na dyrektywy w sytuacjach niepewnych. Odgórna kontrola w tych warunkach często jest swoistą grą, w której zarówno

kontrolujący, jak i kontrolowani przebywają w świecie fikcji. Liczą się bowiem jedynie formalne „podkładki" wykonanych działań, a nie działania jako takie. Stąd wielka pieczołowitość w opracowywaniu sprawozdań i dbałość o to, aby „w papierach wszystko się zgadzało".

Formalizm prowadzi do przyjęcia jednolitości za podstawowe kryterium sprawności organizacyjnej. Jednolitość sposobu wykonywania czynności na różnych stanowiskach pracy lub w różnych komórkach organizacyjnych uważana jest w tym wypadku za jednoznacznie pozytywną cechę organizacji pracy. W dyskusjach poświęconych możliwościom usprawnień dążność do ujednolicania procedur wykonawczych bywa nieraz traktowana jako oczywisty, niewymagający uzasadnienia argument przemawiający za danym kierunkiem zmian organizacyjnych.

Idea standaryzacji zrodziła się w końcu XIX w. na gruncie specyficznie amerykańskiej filozofii, jaką był pragmatyzm. Filozofia ta znajdowała praktyczny wyraz w tzw. amerykańskim stylu życia, polegającym na dążeniu do doraźnych i wymiernych sukcesów zarówno indywidualnych, jak i społecznych. W związku z tym wszelkie poglądy oceniano ze względu na ich skuteczność w praktycznym działaniu; jeśli ich przyjęcie pomagało w osiągnięciu sukcesu, należało je zaakceptować, jeśli nie – należało je odrzucić jako zbędny balast. Standaryzacja, zawierająca wzorce działań skutecznych, była w tych warunkach hasłem bardzo atrakcyjnym i rychło stała się charakterystyczną cechą amerykańskiego stylu życia, wykraczającą daleko poza sferę gospodarczą.

Kiedy więc amerykański inżynier F.B. Gilbreth, obserwując na początku XX w. pracę zespołu murarzy, stwierdził, że każdy z tych murarzy stosuje własną metodę układania cegieł, nie miał żadnych wątpliwości, że jest to zjawisko niekorzystne. Gilbreth wychodził bowiem z założenia, że istnieje jedna, obiektywnie najlepsza metoda wykonywania każdej pracy. Jeśli więc każdy z pracowników wykonuje tę samą pracę inaczej, to najwyżej jeden z nich stosuje tę najlepszą metodę. Pozostali, z natury rzeczy, muszą stosować metody gorsze. Głównym zadaniem organizatora powinno być zatem zidentyfikowanie tej najlepszej metody i nauczenie pozostałych pracowników posługiwania się nią. Taki punkt widzenia na sposób usprawniania pracy przez długie lata uważany był za słuszny i jedynie możliwy. Doświadczenia Gilbretha dały więc początek standaryzacji w dziedzinie rozwiązań organizacyjnych.

Skutkiem głębokiej wiary w efektywność standaryzacji stały się swoiste przeobrażenia kulturowe, wyrażające się w całkowitej zmianie sposobu podejścia do pokonywania trudności i rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwach. Podejście to z twórczego stało się odtwórcze. Pytanie: „jak rozwiązać problem?" zastąpiono pytaniem: „kto i gdzie podobny problem już rozwiązał?". Na niespotykaną dotąd skalę rozwinęło się podpatrywanie i kopiowanie nowatorskich rozwiązań. Charakterystyczną cechą epoki standaryzacji jest bowiem głęboko

zakorzeniona obawa przed tzw. „wyważaniem otwartych drzwi", a więc przed stratą czasu na zajmowanie się problemem, który inni już dawno rozwiązali.

Upowszechnianiu kultury formalizmu i towarzyszącej jej standaryzacji sprzyja perfekcjonizm kierowników w połączeniu z brakiem zaufania do umiejętności i uczciwości podwładnych. Kierownik w tym wypadku czuje się jak reżyser realizujący przez innych swoją własną wizję. Przekonany o jej doskonałości i chorobliwie o nią zazdrosny, nie chce niczego zostawiać przypadkowi, czyli niedostatecznie, jego zdaniem, kompetentnym i zaangażowanym pracownikom. Dlatego właśnie upiera się przy jednym sposobie realizacji zadania i stosuje szczegółową instrukcję wykonawczą, która pracę podwładnych sprowadza do roli posłusznych narzędzi.

Standaryzacja, pozbawiając pracownika wpływu na wybór metody pracy, zabija w nim przedsiębiorczość i wewnętrzną motywację, które są możliwe tylko w warunkach poczucia autonomii. Współczesna psychologia i fizjologia pracy dostarczają wielu argumentów na poparcie stanowiska, że zarówno Gilbreth, jak i jego naśladowcy byli w błędzie, sądząc, że w każdej pracy istnieje tylko jeden najlepszy sposób jej wykonania. W rzeczywistości zaś tych najlepszych sposobów wykonania pracy może być tak wiele, jak wielu jest wykonawców. Ludzie różnią się między sobą pod rozmaitymi względami. Metoda pracy dobra dla jednego pracownika, pozwalająca najlepiej wykorzystać jego umiejętności i naturalne predyspozycje, wcale nie musi być równie dobra dla innego, mającego inną konstrukcję psychofizyczną. Ułatwienia podsuwane przez standaryzację w postaci gotowych, jednolitych wzorów do naśladowania są zatem wielce zawodne, a konsekwencją niefrasobliwego korzystania z tych ułatwień bywa często zaprzepaszczenie rzeczywistych możliwości rozwoju.

Formalizacja jest oczywiście niezbędna, aby wprowadzić ład i uniknąć paraliżu w ruchu drogowym lub w żegludze, umiejętnie wykorzystać miejsca do parkowania samochodów albo w ciągu kilkunastu minut zapełnić ludźmi i opróżnić wielki stadion. Potrzeba formalizacji staje się tym większa, w im większym stopniu poprzedza ją potrzeba specjalizacji i synchronizacji działań. Te dwie ostatnie cechy w sposób coraz bardziej widoczny zaczynają przysługiwać maszynom, a coraz mniej ludziom. Od ludzi coraz częściej wymaga się kreatywności, która formalizacji się nie poddaje.

Paradoksalnie, rosnący stopień standaryzacji we współczesnych organizacjach sprzyja zmniejszeniu, a nie zwiększeniu formalizacji działań. Dzieje się tak dlatego, że zasadniczej zmianie uległ przedmiot standaryzacji. Nie jest nim już, jak kiedyś, cały produkt lub cały proces pracy. Standaryzacji podlegają poszczególne podzespoły lub części produktu oraz elementy procesu pracy. Ze standardowych części kombinować można niestandardowe całości, dzięki pomysłowości wykonawców elastycznie reagujących na zmieniające się warunki realizacji zadania.

3.4. Organizacja jako jedność działania i myślenia

3.4.1. Singapur – kult dyscypliny

Najpierw były migotliwe błyski i huk piorunów, gdy samolot, schodząc do lądowania, dostał się w strefę tropikalnej burzy. Zapamiętałem nieprawdopodobnie duże i wyjątkowo skośne oczy stewardessy, która spokojnym głosem poprosiła o zapięcie pasów. Potem – oślepiające w blasku równikowego słońca poszarpane kontury wybrzeża i prawie pewność, że samolot zmierza prosto w otchłań oceanu, którego drżąca powierzchnia szybko się przybliżała. Wreszcie lądowanie na Changi Airport, jakby pilot w ostatniej chwili znalazł właściwą drogę.

Sterylna nowoczesność i rozmach lotniska jest dobrą wizytówką „azjatyckiego tygrysa" – miasta-państwa położonego na przylądku wieńczącym południową część Półwyspu Malajskiego. Jeszcze przejazd East Coast Parkway – szeroką nadmorską promenadą wysadzoną palmami – nie zapowiada rychłego kontaktu z osiągnięciami współczesnej cywilizacji, ale oto już coraz wyraźniej stają się widoczne wieżowce city.

Singapur jest urbanistycznym molochem z zatracającymi indywidualny charakter miasta coraz liczniejszymi i coraz wyższymi wieżowcami, arteriami przelotowymi i estakadami. Czyni to Singapur podobnym do wielu innych metropolii na całym świecie. Tu i ówdzie dostrzec jednak można fragmenty dawnej zabudowy, jak doki w starym porcie, zachwycający kształtem dach chińskiej pagody, przytulonej dziwacznie do monumentalnej bryły nowoczesnego biurowca, czy parterowe, ciasno stłoczone budynki peryferyjnych dzielnic.

W Singapurze w ogóle jest ciasno i tłoczno – na ulicach, w niezliczonych sklepach i restauracjach. Z okna mojego pokoju hotelowego widzę galimatias zaułków, schodów, uliczek i mikroskopijnych podwórek. Niemal na wyciągnięcie ręki znajduje się ściana sąsiedniego budynku; niżej widzę wyłaniające się z zadaszonego ganku obute w sandały nogi siedzącego na schodach człowieka i jego zręczne ręce zajęte wyplataniem koszyka. Na zapleczu niewielkiej restauracji uwijają się dostawcy ryb, warzyw i owoców, dowożący swoje produkty na rowerach lub dwukołowych wózkach. Na zdobionej malowidłem ognistych smoków ścianie budynku po przeciwnej stronie znajduje się duże okno, przez które widzę wnętrze buddyjskiej świątyni. Przed posągiem Buddy ludzie zapalają świece i cofają się potem tyłem, by wreszcie paść na kolana i bijąc pokłony, w pokorze oddawać cześć.

Singapur jest tyglem narodowościowym, w którym przeważają co prawda Chińczycy, ale także bardzo widoczni są Malajowie i Hindusi. Wszyscy oni sprawiają wrażenie jakby zajęci byli wyłącznie robieniem większych lub mniejszych interesów. Wszędzie widoczna jest praca, która nadaje miastu niepowtarzalny, choć nieco mechaniczny rytm. Wiele czynności, które gdzie indziej pozostają

na ogół ukryte przed oczami postronnych widzów, wykonuje się tutaj na ulicy. Tak więc obok wielu supernowoczesnych banków, na ulicach Singapuru spotkać można zwykłe stoliki, przy których changerzy prowadzą swoje prywatne kantory wymiany walut. Obok mniej lub bardziej ekskluzywnych restauracji, spotkać można wiele jadłodajni na świeżym, choć drgającym w upale powietrzu, gdzie cały kuchenny proces przygotowania posiłków odbywa się na oczach klientów.

Singapur, jako strefa wolnocłowa, żyje jednak przede wszystkim handlem. Handel jest wszechobecny i uprawiany wszędzie, poczynając od skromnych stoisk ulicznych po szokujące przepychem wystroju i bogactwem oferty towarowej wielkie centra handlowe. Singapur to sklep firmowy globalnego rynku, gdzie można kupić wszystko. W szczególności jednak można się tu zaopatrzyć najszybciej i najtaniej w nowości japońskiej elektroniki. Elektroniczne gadżety królują niepodzielnie na Orchard Road – reprezentacyjnej ulicy Singapuru, przy której znajdują się największe centra handlowe, lokale rozrywkowe i hotele. Elektronicznie sterowana dynamika barw, świateł i reklam, zachęcające do zakupów czy obejrzenia filmu, sympatycznie lub groźnie wyglądające roboty – wszystko to tworzy atmosferę kiczowatej futurologicznej bajki.

To co jest jednak najbardziej charakterystyczne dla tego miasta, to przywiązanie jego mieszkańców do dyscypliny. Singapur przypomina obóz wojskowy, w którym każdy ma swoje zajęcie i wykonuje je z precyzyjną regularnością. Podczas swojego pobytu nie spotkałem tam ani jednego żebraka, nie widziałem ludzi śpiących w miejscach publicznych lub zamroczonych alkoholem. W ruchach ludzi stale czymś zajętych nie widać było przy tym pośpiechu lub zdenerwowania. Na ulicy nikt nie rzuca beztrosko śmieci na chodnik, ale pieczołowicie umieszcza je w koszu. Za śmiecenie i w ogóle za zakłócanie porządku publicznego przewiduje się wysokie kary, o czym informują dość liczne tabliczki ostrzegawcze.

Podporządkowanie Singapurczyków przyjętym zasadom kilkakrotnie dane mi było odczuć osobiście. Przyjechałem do Singapuru w czasie piłkarskich mistrzostw świata w Meksyku. Kiedy dowiedziałem się, że w nocy ma być transmisja meczu Polski z Brazylią, poszedłem do recepcji, aby się dowiedzieć, jakie są możliwości obejrzenia tego meczu w telewizji. Recepcjonista najpierw popatrzył na mnie badawczo, a potem pouczającym tonem wyjaśnił, że w Singapurze nie ma zwyczaju oglądania telewizji w nocy. Ludzie w dzień pracują, więc w nocy muszą odpoczywać. Jeśli jednak koniecznie chcę ten mecz obejrzeć, to mogę to zrobić w sali telewizyjnej, która znajduje się na moim piętrze. Tyle tylko, że będę musiał obsłużyć się sam.

Nieprzyjemna przygoda spotkała mnie kiedyś na Orchard Road. Byłem tam w ogromnym sklepie o charakterystycznym złotym wystroju i chodziłem od stoiska do stoiska. W pewnym momencie usłyszałem przez głośnik informację, że sklep kończy pracę o godzinie 20. Na kilka minut przed tą godziną tłoczny jeszcze przed chwilą sklep nagle się wyludnił. Zmierzałem również do wyjścia, kiedy na niższym poziomie dostrzegłem stoisko z batikami, które intrygowały

z daleka kompozycją barw. Postanowiłem jeszcze rzucić na nie okiem i zjechałem na poziom tego stoiska. Oglądałem właśnie batiki, kiedy nagle zgasło światło. W olbrzymim sklepie zapanowała całkowita ciemność i cisza. Nerwowo rzuciłem się w kierunku schodów, ale w ciemności musiałem zboczyć z drogi, bo zderzyłem się z ciągiem wieszaków z odzieżą, które złożyły się z szelestem jak kostki domina. W obawie, że przyjdzie mi noc spędzić w sklepie, zacząłem wzywać pomocy. Po chwili usłyszałem na górze głosy i kroki, rozbłysły także światła ręcznych latarek. Zawstydzony, przy pomocy ekspedientek, które z urzędową troską dopytywały się czy wszystko jest w porządku, opuściłem wreszcie sklep. Do dzisiaj trudno mi pojąć, jak można punktualność rozumieć aż tak dosłownie.

Sądzę, że dobrą ilustracją kulturowych wzorów zachowań ludzi w Singapurze mogą być ćwiczenia, których byłem świadkiem, gdy podczas jednej z moich wycieczek po mieście znalazłem się na stadionie. Na murawie ćwiczyła tam akurat duża grupa młodzieży ubranej w kolorowe stroje. Ćwiczenie polegało na tym, że na kolejne polecenia instruktora różne grupy ćwiczących zmieniały swoje położenie, wystawiając przy tym różniące się kolorami piersi, plecy lub boki oraz zmieniając kolorowe czapeczki. Młodzież musiała być już dość dobrze wyćwiczona, ponieważ z barwnego obrazu, jaki tworzyła na murawie stadionu, nietrudno było domyślić się kwiatu orchidei rozchylającego i zwijającego swoje płatki. Aby uzyskać taki efekt kolorystyczny i figuralny każdy z uczestników tego pokazu musiał do perfekcji opanować rodzaj, kolejność i tempo wykonywanych czynności. Czynności te, wykonywane indywidualnie, nie znaczą nic, ich sens widoczny jest dopiero w kolektywie.

3.4.2. Kolektywizm

Wbrew licznym atrybutom nowoczesności, jakie są widoczne w Singapurze, klimat kulturowy tego miasta kojarzył mi się z typową kulturą organizacji epoki przemysłowej, w dodatku z dość wczesnego okresu jej rozwoju. Wyraźnie tutaj widoczny kult dyscypliny ukształtował się bowiem w okresie rosnącej popularności organizacji typu mechanistycznego, dla których wzorem była budowa i sposób funkcjonowania maszyny. Maszyna jest systemem deterministycznym, w którym określone przyczyny powodują ściśle określone skutki, zgodne z wolą i przewidywaniami jej projektantów, konstruktorów i operatorów. W przeciwieństwie do systemu technicznego, nieusuwalnym elementem organizacji są jednak ludzie, którzy zachowują się w miejscu pracy w sposób trudny do przewidzenia. Ich zachowania często dyktowane są emocjami, zmiennością nastrojów czy po prostu chęcią niekonwencjonalnego wykonania zadania. W organizacji mechanistycznej źródeł niepewności w zarządzaniu doszukiwano się w zachowaniach członków organizacji, a nie w jej otoczeniu. Chłonność rynków zbytu i stosunkowo słaba konkurencja uzasadniały w owym czasie, to jest na początku XX w., koncentrację

kierownictwa na wewnętrznych problemach firmy. Chodziło bowiem o znalezienie takich rozwiązań organizacyjnych, które umożliwiałyby zwiększanie ilości produkowanych wyrobów i obniżanie kosztów wytwarzania. Skoro więc ludzi nie można wyeliminować z organizacji, należy przynajmniej poszukać sposobów neutralizacji ich destrukcyjnego wpływu na precyzyjnie zaplanowany tok funkcjonowania machiny organizacyjnej.

Na tym tle pojawiły się rozwiązania organizacyjne, które od pracowników zaczęły wymagać coraz bardziej zdyscyplinowanych zachowań, aby zapewnić regularność i powtarzalność czynności, a w rezultacie – zwiększyć przewidywalność procesów zarządzania. W przeciwieństwie do autorytaryzmu, w którym decydujące znaczenie ma władza osoby, kult dyscypliny opiera się na władzy społecznych reguł, którym należy się podporządkować, rezygnując z własnej niezależności. Tylko wtedy możliwe jest zbliżenie się do ideału dobrej organizacji, za który uważano sytuację, gdzie poszczególne elementy, pełniąc wyspecjalizowane, wyraźnie sprecyzowane funkcje, niezawodnie się zazębiają, przynosząc w wyniku tego współdziałania oczekiwany, z góry zaplanowany efekt. Określenie, iż „wszystko idzie jak w zegarku" jest w kulturze organizacji mechanistycznej często spotykaną formą uznania dla przebiegu jakiejś pracy.

Ważna grupa cech składających się na kult dyscypliny to praktycyzm, niechęć do fantazjowania i wybijania się ponad przeciętność. Zainteresowanie praktyczną stroną zagadnień prowadzi do ujmowania rozmaitych zjawisk przede wszystkim w ich aspekcie ilościowym, przy jednoczesnym lekceważeniu tego wszystkiego, co ma aspekt jakościowy i niewymierny. W związku z tym występuje na przykład poparcie dla polityki awansowej i płacowej, w której za podstawowe kryterium przyjmuje się staż pracy. Jest to zatem tendencja mierzenia zasług dla firmy przede wszystkim na podstawie czasu uczestnictwa w niej.

Kultura organizacyjna tego typu ma niewątpliwie sporo cech purytańskich. Do wzorów tych trzeba zaliczyć powagę, wyrażającą się zarówno w powściągliwym zachowaniu, jak i w ubiorze. Wszelkie ekstrawagancje oceniane są zdecydowanie negatywnie. Zaznacza się także wyraźna preferencja bodźców materialnych jako instrumentu motywacji do lepszej pracy. Nie zawsze jednak ten instrument okazuje się skuteczny. Postawa „niewychylania się" powoduje bowiem, że minimalna norma ilościowa i jakościowa wykonania zadania staje się zarazem normą maksymalną. Przy tych wzorach kulturowych ani pracownik zbyt opieszały, ani nadgorliwiec nie zyskują uznania. Decydują o tym dwie przyczyny: po pierwsze – wynika to z solidarności grupowej, która nie zezwala na tolerowanie odchyleń w jedną lub drugą stronę a po drugie – szczegółowo określone zarówno formalne, jak i nieformalne standardy pracy wytwarzają w świadomości pracowników przekonanie o znaku równości pomiędzy przeciętnym a właściwym wykonywaniem zadań. Stosowany w różnych zawodach podział pracowników na „artystów", notujących w swojej pracy zawodowej wybitne osiągnięcia, ale i dotkliwe porażki, na skutek skłonności do niekonwencjonalnych zachowań i niechęci do rutyny,

oraz „rzemieślników" stosujących się ściśle do reguł i standardów zawodowych, jest w tym wypadku bardzo istotny. Kult dyscypliny oznacza zdecydowaną supremację „rzemieślników".

Kult dyscypliny związany jest z gotowością podporządkowania się regułom działania zespołowego i – jako taki – jest podstawą kolektywizmu. Wzorcem osobowym jest typ człowieka posłusznego przyjętej procedurze postępowania i lojalnego wobec współpracowników. Istotną wartością jest poczucie przynależności do określonej grupy społecznej. Wiąże się z tym potrzeba dobrej, bezkonfliktowej atmosfery w grupie, stanowiącej oparcie moralne dla jej członków. Silne uzależnienie członków grupy od siebie nawzajem daje poczucie bezpieczeństwa. Przy postawach kolektywistycznych autonomia ról organizacyjnych nie jest wartością pożądaną. Pracownicy akceptują uzależnienie własnych działań od innych osób jako naturalny rezultat więzi społecznych w organizacji. Zespołowe formy pracy spotykają się więc z wysoką oceną. W umiejętności zgodnej współpracy, w zbiorowym wysiłku upatruje się szansy skutecznej realizacji celów osobistych. Charakterystyczna dla tych postaw jest orientacja na innych, której skutkiem jest silna solidarność grupowa, wyrażająca się w konformizmie i umiejętności dostosowywania własnych zachowań do wymagań grupy. Konformizm, rozumiany jako skłonność jednostki do wyrażania w działaniu idei grupy zamiast swoich własnych przekonań i wartości, uważany jest za jedną z podstawowych dyspozycji społecznych zapewniających spójność grupy.

W kolektywistycznej kulturze organizacyjnej znacznie wyżej ceni się zgodność poglądów i porządek aniżeli inicjatywę poszczególnych pracowników. Stosowane w grupie procedury nie pozostawiają bowiem zbyt wiele miejsca na samodzielność i oparte są na lojalności i poczuciu obowiązku. Indywidualne inicjatywy spotykają się często ze społeczną dezaprobatą jako zagrażające porządkowi. Brak konfliktów rozbijających spójność kolektywu jest bowiem cenną wartością w tej kulturze.

Różnice kulturowe między Wschodem a Zachodem bodaj w największym stopniu odnoszą się do relacji między jednostką a grupą społeczną. W kulturze kolektywistycznej dominuje świadomość „my". Ten typ samoświadomości jest szczególnie powszechny w krajach Dalekiego Wschodu, w których jednostki ludzkie mają tendencję do rozpatrywania wszystkich spraw osobistych w kategoriach własnego środowiska społecznego. Co więcej, dominuje przekonanie, że przynależność do tego środowiska sprawia, iż egzystencja jednostki dopiero nabiera znaczenia. Podstawą systemu społecznego w firmach japońskich jest obowiązek „zachowania twarzy", czyli spełniania przez jednostkę oczekiwań kolektywu. Zaś o tym czy ktoś „utracił twarz", czy nie, decyduje zawsze kolektyw. Obawa przed sankcjami społecznymi „utraty twarzy" jest potężną siłą napędową funkcjonowania wschodnich organizacji, w których człowiek osiąga satysfakcję, zatapiając się w czymś, co go przerasta, pozbywając się własnego „ja" wraz ze wszystkimi jego wątpliwościami i ograniczeniami.

W indywidualistycznej kulturze Zachodu dominuje natomiast świadomość „ja", a więc koncepcja samego siebie jako jednostki wyodrębnionej ze społeczności, w której żyje i pracuje. Uczestnictwo w organizacji kojarzone jest z aktywnym kształtowaniem i ujarzmianiem otaczającego świata. Zwraca się niekiedy uwagę, że różnice kulturowe między Wschodem a Zachodem wynikają między innymi z wpływów religijnych: politeistycznego charakteru religii Wschodu i monoteistycznego charakteru chrześcijaństwa. Politeizm skłaniał do kontemplacji i pokory wobec natury, natomiast antropomorficzna koncepcja Boga w religii chrześcijańskiej uzasadniała prawo człowieka do działania i podporządkowywania sobie przyrody. Poczucie więzi z naturą i gotowość podporządkowania sprzyjają postawom kolektywistycznym; poczucie odrębności i chęć dominacji to niewątpliwie cechy kultury indywidualistycznej.

Kult dyscypliny to kultura ludzi starych, nieznoszących zmian i zaskakujących niespodzianek, rozmiłowanych w przewidywalnym porządku i regularności. Potwierdzeniem tego może być szczególna wartość przypisywana doświadczeniu, traktowanemu jako najważniejszy element kwalifikacji pracownika, najbardziej mu pomocny w pracy. Doświadczenie jako wartość kulturowa w przeszłości często było niekwestionowaną podstawą awansu (japońska zasada senioratu) i autorytetu. W warunkach nieciągłości organizacyjnej, z którą coraz częściej mamy do czynienia, coraz bardziej utrwala się przekonanie, że doświadczenie może bardziej przeszkadzać niż pomagać w wykonywaniu zadań zawodowych. Doświadczenie sprzyja bowiem tworzeniu i utrwalaniu stereotypów, które utrudniają nowatorskie działania.

3.5. Człowiek w organizacji

3.5.1. Waszyngton – jednostka najważniejsza

W Waszyngtonie, na odcinku kilku kilometrów pomiędzy Kapitolem na wschodzie a mauzoleum Lincolna na zachodzie, wzdłuż Constitution Avenue na północy i Indenpendence Avenue na południu, wewnątrz tego obszaru lub w niewielkiej odległości od jego granic, znajduje się większość najważniejszych instytucji tworzących centrum administracji i tradycji państwowości USA. Kapitol – gmach siedziby Kongresu – z charakterystyczną kopułą, wyraźnie dominuje w tej części miasta. Z jego rozłożystych schodów rozpościera się widok na długą i szeroką aleję, zamkniętą smukłym obeliskiem Waszyngtona. Między szpalerami drzew mienią się w słońcu prostokąty trawników, poprzecinane wymyślnymi klombami, oraz lśnią tafle zbiorników wodnych z migotliwymi fontannami. Nieco dalej na obrzeżach bieleją gmachy instytucji rządowych i budynki użyteczności publicznej o jednolitych klasycystycznych formach z XIX w. – potężny gmach

Biblioteki Kongresu, Archiwum Narodowe, Sąd Najwyższy, siedziba FBI, budynki rozmaitych urzędów i komisji rządowych. W stylizowanym zamku mieści się Instytut Smisoniański, będący ośrodkiem rozwoju i upowszechniania nauki. Na stosunkowo krótkim odcinku duże zgrupowanie wystaw i muzeów, jak np. Muzeum Lotnictwa i Kosmonautyki, Galeria Narodowa, Muzeum Historii Naturalnej, Muzeum Historii Ameryki. W tym ostatnim w sposób sugestywny i przywodzący na myśl dziecięce fascynacje pod wpływem przeczytanych lektur, przedstawiono legendę Dzikiego Zachodu i dokonania pionierów wyrywających kawałek po kawałku ziemię Indianom.

Na skos odbijająca od Kapitolu Pensylvania Avenue prowadzi wprost do Białego Domu, wokół którego tłum turystów oczekuje w kolejce na zwiedzanie, popatrując na klasycystyczny fronton i trawnik słynny z prezydenckich oświadczeń. Oficjalność zgromadzonych na niewielkiej przestrzeni urzędów przełamywana jest brakiem widocznych ograniczeń w swobodnym poruszaniu się. Widoczny jest także familiarny, pozbawiony przesadnego dystansu stosunek Amerykanów zarówno do ludzi piastujących wysokie urzędy, jak i do symboli narodowych. Oto na rogu ulicy naprzeciw Białego Domu postawiono ku uciesze turystów naturalnej wielkości plastikowe sylwetki prezydenckiej pary. Ich głowy są ruchome; mężczyzna może więc podstawić własną twarz i zrobić sobie zdjęcie z Hilary, która wygląda jak żywa. Kobieta zaś może w ten sam sposób zastąpić Hilary i zrobić sobie zdjęcie z Billem Clintonem.

Trawnik wokół obelisku Waszyngtona jest miejscem pikników i imprez okolicznościowych. Dzisiaj akurat swoje święto obchodzą tutaj czarni mieszkańcy Waszyngtonu. Na obrzeżach trawnika zainstalowano ciąg stoisk, na których przygotowuje się i sprzedaje rozmaite posiłki, spożywane potem na trawie w cieniu drzew. W rozbitych namiotach tworzą się kółka zainteresowań; ludzie oglądają rozmaite eksponaty, dyskutują ze sobą i słuchają prelekcji. Muskularny mężczyzna, otoczony wianuszkiem podekscytowanych widzów, owija sobie na gołym torsie rosłego pytona. Dziecięca orkiestra gra zadziwiająco czysto jazzowe kawałki.

Nawiasem mówiąc, czarna ludność liczebnie wyraźnie dominuje w Waszyngtonie. Cały wschodni obszar tego miasta, po którym często robiłem sobie piesze wycieczki, to monotonnie ciągnące się schludne domki z ogródkami, zamieszkałe przez Afroamerykanów. Osiedla te w niczym nie przypominają ponurych slumsów nowojorskiego Harlemu.

Dalej, w kierunku mauzoleum Lincolna rozciągają się obszary parkowe, służące spacerom i rekreacji. Na trawie toczy się rzadko w Ameryce oglądany mecz piłki nożnej, czyli *soccer*, który nie ma nic wspólnego z futbolem w amerykańskim wydaniu. Na trawniku dziewczęta i chłopcy grają razem w piłkę, czego w Europie raczej się nie spotyka, nawet przy bardzo rekreacyjnym potraktowaniu gry.

Mauzoleum Lincolna jest monumentalną budowlą; za potężną kolumnadą znajduje się wielki pomnik Lincolna z konstytucją w dłoniach. U podnóża pomnika odbywają się parady i uroczystości wojskowe. To było dość niecodzienne wrażenie,

kiedy wchodząc na schody mauzoleum zobaczyłem na ich szczycie wyłaniający się spoza kolumn oddział Jankesów w mundurach z okresu wojny secesyjnej.

Najstarszą częścią Waszyngtonu jest leżąca po drugiej stronie Potomaku, a więc już w Wirginii, Aleksandria. Osobliwością Waszyngtonu, a może raczej administracji terytorialnej USA, jest położenie miasta na terenie trzech stanów: Marylandu, Dystryktu Kolumbia i Wirginii. Wsiadając więc do metra w dzielnicy College Park, gdzie mieszkałem, a wysiadając w Aleksandrii, podróżowałem na terenie trzech stanów, co jest nie tylko mało znaczącą ciekawostką, ale ma swoje jak najbardziej praktyczne znaczenie, biorąc choćby pod uwagę różnice w obowiązującym prawie i przepisach porządkowych.

W Aleksandrii jest urocza stara ulica opadająca do Potomaku, wzdłuż której, po obu stronach, znajdują się kamieniczki z XVIII w., pięknie zdobione metalowymi sztabami i okuciami okien i drzwi. Te ostatnie wyposażone są w mosiężne kołatki o rozmaitych kształtach i rzeźbieniach. Stare domy są doskonale utrzymane i nadal spełniają swoje funkcje użytkowe. Znajdujące się na nich tabliczki informują o ich historii.

Ulica kończy się na brzegu Potomaku. Po drugiej stronie wielkiej rzeki widać gęstą i wysoką zabudowę tętniącego życiem miasta. Mając za plecami cichą starą uliczkę, a przed sobą stłumiony odległością gwar wielkomiejski, ową ziemię obiecaną, kuszącą nadzieją sukcesu i nieograniczonych możliwości, przypomniałem sobie stary amerykański mit o pucybucie wyrastającym na milionera. Można ironizować na ten temat, zapewne słusznie uzasadniając, że także w Ameryce droga kariery nie jest łatwa, a „równość szans" bardzo wątpliwa. Jest to jednak mit, który dobrze ilustruje konstruktywny, pozytywnie motywujący sposób myślenia, skłaniający do poszukiwania możliwości indywidualnego pięcia się w górę hierarchii społecznej. Jest to sposób myślenia, który nie ma nic wspólnego ze spotykaną gdzie indziej aprobatą dla kwestionowania i niszczenia porządku społecznego, jeśli jego wymagania uważa się za zbyt trudne w dążeniu do sukcesu.

Waszyngton jest dla Amerykanów także miejscem pamięci narodowej. To tutaj, nad Potomakiem znajduje się największy w Ameryce narodowy cmentarz wojskowy Arlington, na którym spoczywają ludzie najbardziej dla Ameryki zasłużeni. W Waszyngtonie jest także największe na świecie muzeum Holocaustu. Muzeum to ma swoją specyfikę, różniącą je od innych instytucji tego typu. Tragedię narodu żydowskiego poznaje się tam, śledząc losy pojedynczych konkretnych ludzi, których historię sugestywnie przedstawiają zdjęcia, przedmioty i listy. Stosy bezimiennych pomordowanych mogą szokować i budzić grozę, ale zbiorowa tragedia zawsze będzie czymś abstrakcyjnym. Prawdziwe wzruszenie pojawia się wtedy, gdy tragedia zostaje sprowadzona do indywidualnego, konkretnego wymiaru, gdy ogląda się drewnianego konika, który był ulubioną zabawką dziecka, zanim zostało zabite, lub książkę, która była ostatnią lekturą jego matki.

Nieopodal mauzoleum Lincolna znajdują się pomniki wzniesione dla uczczenia pamięci poległych żołnierzy amerykańskich. Charakter tych pomników jest

niekonwencjonalny. Pomnik poległych w wojnie koreańskiej to zbiór dynamicznych, jakby zatrzymanych w biegu kamiennych figur, przedstawiających żołnierzy w naturalnej wielkości. Szczególne wrażenie robi jednak pomnik poległych w Wietnamie. Jest to długa, bardzo długa ściana z ciemnego marmuru, na której rzędami wyryto nazwiska wszystkich żołnierzy poległych podczas tej wojny. Tysiące nazwisk w równych rzędach. Wzdłuż ściany przechodzą ludzie, szukając nazwisk swoich bliskich, zatrzymują się w zadumie. Zauważyłem jak wysoki, lekko przygarbiony mężczyzna z siwymi włosami podszedł do ściany z kartką papieru, przycisnął ją do jednego z nazwisk i mażąc ołówkiem, uzyskał coś w rodzaju odbitki. Stwierdziłem potem, że był to zwyczaj dość często tu praktykowany. Wzruszył mnie ten pełen bezradności, infantylny gest człowieka, któremu po kimś bliskim, być może synu, pozostało tylko nazwisko wydrążone w marmurze.

Ów gest wykonany w mieście władzy – stolicy wielkiego państwa – przypomniał mi o największym osiągnięciu cywilizacyjnym Ameryki – o prawach człowieka stawianych wyżej niż prawa zbiorowości, państw i narodów. To między innymi szok wojny wietnamskiej przyczynił się do upowszechnienia przekonania o bezcennej wartości życia jednostki ludzkiej. Znane są przypadki – czy to w czasie wojny w Zatoce Perskiej, czy podczas działań interwencyjnych w Bośni – organizowania przez Amerykanów niezwykle kosztownych akcji w celu uratowania jednego tylko żołnierza.

3.5.2. Indywidualizm

Koncentracja uwagi na jednostce i przypisywanie jej praw szczególnych jest cechą kultury indywidualistycznej. Ten typ kultury ma bogate tradycje w USA. Osadnictwo na dziewiczych obszarach Dzikiego Zachodu, prowadzące do znacznego rozproszenia przestrzennego ludności, zmuszało kiedyś do liczenia przede wszystkim na własne siły. Ceniona była odwaga, pomysłowość i skłonność do ryzyka. Ruchliwość społeczna, zmiana miejsca pobytu i środowiska traktowana była jako zjawisko naturalne. Z tradycji tej wynikała niezależność jednostki od organizacji oraz prawo do ochrony prywatnego życia i formułowania własnych opinii. Obowiązywał wzorzec *self-made-mana*, dochodzącego własną uporczywą pracą i pomysłowością do sukcesów. Człowiek sam decyduje o swoim losie i ponosi pełną odpowiedzialność za dokonywane wybory. Możliwości samorealizacji upatruje się w ostrej walce konkurencyjnej i rywalizacji społecznej, z której zwycięsko wychodzą najlepsi.

Przeniesienie indywidualistycznych wzorów kulturowych do koncepcji zarządzania związane jest z rozwojem nurtu humanistycznego w tej dziedzinie.

Wartością szczególnie cenioną w tradycyjnej indywidualistycznej kulturze organizacyjnej jest poczucie autonomii ról organizacyjnych. Podstawowym wzorcem osobowym był niezależny fachowiec, samodzielnie wykonujący

kompleksowe zadania, bez oglądania się na innych. Bardzo ważne było więc wyraźne określenie granic pełnionych funkcji organizacyjnych, w obrębie których członek organizacji mógł „chodzić własnymi ścieżkami" i czuć się suwerennym gospodarzem na swoim stanowisku pracy.

Globalizacja działalności i sieciowe struktury organizacyjne skłaniają do nowego spojrzenia na problem indywidualizmu w organizacji. Z jednej strony wiele wskazuje na tryumf koncepcji indywidualistycznych. Analogia organizacji z grą społeczną znajduje potwierdzenie w polityce elastycznego zatrudnienia, zmuszającej pracowników zatrudnionych na krótkotrwałych kontraktach do prowadzenia między sobą ostrej walki konkurencyjnej o własny prestiż i pozycję zawodową, dające szansę uczestnictwa w atrakcyjnym zespole. Z drugiej jednak strony niesłychaną karierę zrobiła koncepcja pracy w zespołach zadaniowych. Stopień złożoności zadań i warunków ich realizacji we współczesnych organizacjach nie pozostawia cienia wątpliwości, że mogą być one wykonywane jedynie zespołowo, a nie indywidualnie. W tych warunkach oczekiwanie autonomii byłoby anachroniczne i pozbawione szans spełnienia.

Fascynacja zespołami, stanowiącymi istotę współczesnej działalności organizacyjnej, prowadzi jednak niekiedy do typowych kolektywistycznych mitów, wskazujących na brak zrozumienia postindustrialnej kultury zespołów. Do mitów tych należy personifikowanie zespołów, traktowanie ich jak superorganizmów złożonych z jednostek rezygnujących z własnej tożsamości na rzecz zespołu, dzięki czemu zespół ma cechy nieosiągalne dla poszczególnych jego członków. Tymczasem zespół jest zbiorem współpracujących ze sobą ludzi, którzy dzięki tej współpracy mogą zrobić coś, czego nie byliby w stanie zrobić pojedynczo, nie jest natomiast żadną organiczną jednością. Do mitów należy także zaliczyć przekonanie, że decyzje grupowe i zespołowe rozwiązywanie problemów są wyższej jakości niż indywidualne. Liczne badania prowadzone na ten temat nie przyniosły jednoznacznych odpowiedzi. Jest natomiast wiele przykładów świadczących o ograniczeniu odpowiedzialności w działaniach grupowych i ich niewielkiej innowacyjności.

Przed współczesnymi zespołami stawiane są zupełnie inne wymagania, co kształtuje także inne postawy ich członków. W zespołach tych łączyć należy elementy kooperacji i współzawodnictwa, umiejętności współpracy i niezależności myślenia. Są to zatem całkiem inne zespoły aniżeli te, które były skutkiem szukania oparcia w grupie za cenę rezygnacji z własnej indywidualnej tożsamości. We współczesnych zespołach miejsce tożsamości grupowej zajmuje tożsamość indywidualna jako, jedynie możliwa w warunkach dużej ruchliwości społecznej, tworzenia doraźnych koalicji i konieczności poszukiwania kompromisowych rozwiązań. Kiedyś uważano, że zespół pracowniczy nigdy nie będzie dobry, jeśli często następuje wymiana jego członków. Dzisiaj mówi się to samo o zespole, który mają tworzyć stale ci sami ludzie.

Nowe spojrzenie na opozycję indywidualizm – kolektywizm w organizacji polega na wspieraniu i rozwijaniu indywidualizmu w kolektywach. Indywidualizm

nie polega już, jak kiedyś, na stronieniu od ludzi i „chodzeniu własnymi ścieżkami". Kolektywizm zaś nie polega już na kreowaniu grupowej tożsamości. W potoku nieustannych zmian relacji społecznych trwała tożsamość może mieć wyłącznie charakter indywidualny. To nie organizacje, jak kiedyś, traktują ludzi instrumentalnie dla realizacji swoich celów; to ludzie traktują instrumentalnie organizacje, które tworzą, do których przystępują, które następnie rozwiązują lub porzucają.

We współczesnej indywidualistycznej kulturze organizacyjnej nie występuje problem wyboru pomiędzy interesem własnym jednostki a interesem grupy, do której jednostka ta należy. Te dwa rodzaje interesów są ze sobą zbieżne: im bardziej jednostka koncentruje się na wspomaganiu grupy, tym bardziej na tym korzysta. Jest natomiast problem wyboru grupy, która będzie najlepiej sprzyjać zamierzeniom jednostki.

Przy takim stosunku jednostki do grupy społecznej podstawowymi wzorami kulturowymi uczestnictwa w grupie jest uczestnictwo równoległe, tymczasowe i kalkulatywne.

Wzór uczestnictwa równoległego zakłada jednoczesny udział w wielu grupach społecznych. Wielość grup, do których jednostka należy, wzbogaca ją o nowe informacje i doświadczenia, pozbawia natomiast poczucia zakorzenienia, tak ważnego dla ludzi szukających zewnętrznych punktów oparcia.

Tymczasowy charakter przynależności, wymagający dużej odporności na niepewność, powodowany jest pracą w systemie zespołów zadaniowych w strukturze sieciowej. Cechą kultury organizacyjnej w tych warunkach jest nie tylko równoległe, ale i zmienne zaangażowanie pracowników w pracy więcej niż jednego zespołu. Zmienność zapotrzebowania na ich usługi sprawia, że pracownicy sami muszą szukać możliwości jak najlepszego wykorzystania posiadanych umiejętności.

Wreszcie kalkulatywny sposób uczestnictwa oznacza racjonalne zaangażowanie w realizację własnego, osobistego celu, co przy okazji okazuje się korzystne także dla organizacji. Uczestnictwo kalkulatywne jest przeciwieństwem „moralnego", które polega na emocjonalnej więzi z organizacją i wynika z samej potrzeby przynależności.

Część IV. Organizacja jako system ról

4.1. Kształtowanie ról organizacyjnych

4.1.1. Nottingham – autentyzm wrażeń

Pewnego maja przez kilka dni przebywałem w Nottingham położonym na równinnym terenie środkowej Anglii i słynnym przede wszystkim z pobliskich lasów Sherwood, w których niepodzielnie królował w swoim czasie Robin Hood. Stare centrum jest urocze, nie tyle za sprawą historycznej zabudowy, co przypadkowości krętych ulic i licznych placyków, między którymi w kamiennym korycie płynie leniwie rzeka Trent.

W Nottingham brałem udział w seminarium na tamtejszym Uniwersytecie. Do Polski miałem wrócić w niedzielę, więc kiedy w piątek zakończyliśmy obrady, zacząłem głośno zastanawiać się jakby tu najbardziej atrakcyjnie spędzić sobotę.

Mój angielski kolega, a zarazem gospodarz całej imprezy, nie miał żadnych wątpliwości:

– Koniecznie musisz pójść do Galleries of Justice. Z pewnością nie będziesz żałował.

Przyjąłem tę radę dość sceptycznie. Poznałem już kilka tutejszych atrakcji historycznych i nie zrobiły one na mnie większego wrażenia: pomnik Robin Hooda, zamek na wzgórzu, kompletnie przebudowany bez najmniejszej troski o zachowanie historycznych elementów, wreszcie słynny, bo najstarszy w Wielkiej Brytanii, pub „Jeruzalem" z 1189 r., przytulony do zamkowego wzgórza, z wydrążonymi w skale miniaturowymi salami, skażony, niestety, choć w mniejszym stopniu, tą samą wadą, co zamek.

Nie mając większego wyboru, następnego dnia poszedłem jednak do Galleries of Justice na terenie dawnego więzienia miejskiego. Skrzywiłem się boleśnie kupując bilet, bo nie spodziewałem się, że wejście do muzeum może kosztować aż 7 funtów, po czym stanąłem przed zakratowanymi drzwiami, za które zwiedzający wpuszczani byli pojedynczo.

Po pewnym czasie drzwi rozsunęły się, z ciemnego korytarza wyłonił się policjant w umundurowaniu z XIX w., który poprowadził mnie, trzymając za ramię, do pomieszczenia będącego aresztem. Tam poprosił mnie o bilet i po sprawdzeniu jego numeru ze swoim rejestrem, poinformował mnie, o co jestem oskarżony. Dobrą chwilę trwało zanim zorientowałem się, o co chodzi. Otóż kupując bilet do muzeum, otrzymuje się zarazem numer więźnia, który tu kiedyś rzeczywiście przebywał i zwiedzając więzienie, podąża się jego drogą. Mój wzorzec nazywał się Jim Wilby i był kiedyś rabusiem i mordercą, czatującym na swe ofiary

w ciemnych zaułkach Nottingham. Policjant wziął odcisk mojego kciuka na kartce z nadrukiem reklamowym muzeum, którą dał mi na pamiątkę.

Na korytarzu czekał już na mnie strażnik sądowy w czarnej opończy, który zaprowadził mnie do sali sądowej. W półmroku ujrzałem amfiteatralnie ustawione ciemne ławy, zaś pośrodku, na podwyższeniu z barierką, miejsce dla oskarżonego, na które zostałem wprowadzony. Nagle rozbłysło światło. Na wprost, za wysokim stołem widniało oparcie dużego fotela, który wolno zaczął się obracać w moją stronę, aż zobaczyłem sędziego w białej peruce i amarantowej todze. Sędzia dobitnym głosem odczytał mi akt oskarżenia i nie bawiąc się w ceregiele skazał mnie na śmierć przez powieszenie. Potem uśmiechnął się, rozparł wygodniej w fotelu i wygłosił krótką prelekcję na temat funkcjonowania systemu sprawiedliwości w Anglii w XVIII i XIX wieku.

Tuż obok mojego podium na sali sądowej znajdowały się schody, którymi sprowadzony zostałem do więzienia zbudowanego na bazie wywierzyska skalnego, obfitującego w liczne naturalne groty i jaskinie, które przystosowywano w przeszłości do funkcji cel więziennych. Wąskim skalnym korytarzem prowadził mnie pracownik służby więziennej, odziany w długi brązowy płaszcz z kapturem, z naftową lampą w ręku. Trafiłem w ten sposób do biura administracji więziennej, gdzie wciągnięto mnie na listę więźniów, a następnie zostałem poprowadzony do łaźni i pralni. Kąpieli w wydrążonej w skale płytkiej wannie mi co prawda oszczędzono, podobnie jak przebrania w strój więzienny, ale musiałem chociaż zamieszać w kotle ustawionym nad paleniskiem piorącą się odzież, co okazało się dość męczącą czynnością.

Strażnik poprowadził mnie na niższy poziom więziennych korytarzy, gdzie zza krat dochodziły jęki i westchnienia, nagłe okrzyki bólu lub opętańcze chichoty odtwarzane z taśmy magnetofonowej. Strażnik zatrzymał się przed jedną z cel, ogromnym kluczem otworzył drzwi i kazał mi wejść do środka. W celi było ciemno i bardzo chłodno. W świetle strażniczej lampy widać było u góry niewielki otwór, przez który wpadało zimne powietrze, ale nie światło. W poprzek rozciągnięty był pas grubego sukna tworzący rodzaj hamaku. Otwór wykuty w skalnej podłodze spełniać miał funkcje toalety. Wokół czuć było stęchliznę jaskiniowej wilgoci.

Strażnik opowiedział mi o codziennej rutynie życia więziennego; potem uderzył trzykroć kluczem w kraty i powiedział:

– Jimie Wilby, twój czas się skończył.

Wyprowadził mnie z celi i znów szliśmy wśród jęków i nieprzyjemnych odgłosów, jakie czynią ludzkie ciała rzucane na posadzkę. Szliśmy potem schodami w górę, aż błysnęło światło dzienne. Zobaczyłem drzwi otwarte na niewielki dziedziniec otoczony wysokim murem. Mój strażnik cofnął się i zamknął więzienne drzwi, pozostawiając mnie u wejścia na dziedziniec. Drgnąłem zaskoczony, gdy bezszelestnie stanęła przede mną postać mężczyzny w szarym mundurze ze złoceniami. Na rękach miał białe rękawiczki. Zapraszającym gestem nakazał mi wyjść na dziedziniec. Dziedziniec był wąski i długi. Dopiero teraz na jednym jego końcu

ujrzałem drewniane podium, a na nim szubienicę. Zwisająca na niej pętla z grubego sznura beztrosko kiwała się na wietrze.

Kat był małomówny. Przeszliśmy wolnym krokiem dziedziniec i bez słowa weszliśmy na schodki szubienicy. Dopiero gdy znaleźliśmy się pod pętlą mężczyzna roześmiał się i zaczął opowiadać o formach i metodach straceń.

To była już ostatnia stacja męki – zapewne zasłużonej – nieszczęsnego Jima Wilby. Kiedy wyszedłem na rozsłonecznioną ulicę, odetchnąłem głęboko i skierowałem się do pubu znajdującego się naprzeciw upiornego muzeum. Tam nad szklanką ożywczego bittera naszły mnie bardziej ogólne refleksje na tle wrażeń z nietypowej ekspozycji muzealnej.

Nie ulega bowiem wątpliwości, że mamy do czynienia z pewną tendencją w dziedzinie konsumpcji kulturalnej, która polega na stopniowym przechodzeniu odbiorcy dóbr kulturalnych z roli obserwatora do roli uczestnika. Widoczne jest to choćby w procesie rozwoju filmu, gdzie kolejne innowacje techniczne sprzyjają temu zjawisku: najpierw wprowadzenie dźwięku, potem obrazu panoramicznego, stereofonii, kwadrofonii; teraz szuka się możliwości oddziaływania także na inne, oprócz wzroku i słuchu, zmysły poprzez wprowadzanie w czasie projekcji zapachów i zmian w temperaturze i ruchu powietrza. Wszystko to służyć ma zwiększaniu poczucia uczestnictwa widzów w tym, co oglądają.

Skutkiem tych zabiegów jest jednak ograniczenie swobody, którą dysponuje zewnętrzny obserwator, a której pozbawiony jest uczestnik kulturalnego happeningu. Kiedy czytamy książkę, możemy – dzięki uruchomieniu własnej wyobraźni – swobodnie kreować szczegóły świata, który autor jest w stanie jedynie ogólnie nam zarysować. Takiej możliwości w znacznym stopniu pozbawia nas kino, na skutek dosłowności obrazu, nie mówiąc już o innych technicznych efektach projekcji, atakujących nasze zmysły. Gdybym był w więziennym muzeum pozostawiony sam na sam z eksponatami rozmieszczonymi w mrocznej scenerii tamtego miejsca, pewnie zrozumiałbym więcej z tego, co się tam przez wieki działo, niż w sytuacji pseudouczestnika poganianego przez przewodników, narzucających mi z góry dla mnie przewidzianą rolę.

Wydaje się więc, że dążność do zmysłowego przeżywania dzieła pozostaje w sprzeczności z chęcią jego zrozumienia. Te wszystkie próby przekonania nas, że jesteśmy w środku prezentowanych nam wydarzeń wprawdzie zwiększają złudzenie uczestnictwa, ale kosztem zmniejszenia intelektualnego zaangażowania. Czy za złudzenia nie jest to cena zbyt wygórowana?

4.1.2. Nauczanie a indoktrynacja w organizacji

Rozmyślania po wyjściu z Galleries of Justice można również odnieść do jednego z podstawowych problemów zarządzania, jakim jest sposób kształtowania ról organizacyjnych. Każdy z członków organizacji pełni w niej

określoną rolę i w zależności od tego, jak ją pełni, zależą organizacyjne sukcesy lub porażki.

Wprowadzenie pracownika w rolę organizacyjną jest więc ważnym zadaniem przełożonego. Realizując to zadanie, kierownik może kształtować role organizacyjne przez indoktrynowanie lub przez uczenie pracowników. Posługując się tymi metodami, zwierzchnik chce zaprezentować podwładnym misję, cele i priorytety organizacji oraz zwrócić ich uwagę na uwarunkowania kulturowe. Można powiedzieć, że kierownik stara się przetłumaczyć strategiczne elementy organizacji na język pożądanej kultury organizacyjnej.

Indoktrynacja różni się od nauczania dwiema cechami. Po pierwsze, dokonywana jest zawsze w interesie indoktrynującego, a nie indoktrynowanych; jest bowiem instrumentem władzy autorytarnej. Za pomocą tego instrumentu kierownictwo organizacji stara się pracowników uczynić posłusznymi sobie, przedstawiając im taki obraz rzeczywistości, który to posłuszeństwo wspomaga i uzasadnia. Po drugie, w przeciwieństwie do nauczania, indoktrynacja nie pozostawia pracownikom prawa wyboru poglądów i samodzielnego tworzenia własnej hierarchii wartości. W procesie indoktrynacji podawane są prawdy odpowiednio przetworzone, a ich przyjęcie nie wymaga większego wysiłku intelektualnego.

Nauczanie, w przeciwieństwie do indoktrynacji, pomaga nauczanemu lepiej rozumieć otaczający go świat, dzięki czemu może on skuteczniej realizować swoje własne cele. Nauczanie służy więc przede wszystkim pracownikowi, a dopiero pośrednio i nie zawsze w sposób jednoznaczny – organizacji. Oprócz tego nauczanie angażuje pracowników w dyskusję nad nowymi wzorami kulturowymi i ich praktycznym zastosowaniem, co zwykle prowadzi do kulturowego otwarcia, ale niekoniecznie gwarantuje przyswojenie takich wzorów kulturowych, które kierownictwo uważa za najbardziej pożądane.

W literaturze wyróżnia się komunikowanie perswazyjne i informacyjne. To pierwsze ma na celu formowanie postaw, ich wzmocnienie lub zmianę. Krańcową formą komunikacji perswazyjnej jest perswazja pobudzająca, której celem jest narzucenie odbiorcy określonego wzoru zachowań. Komunikowanie informacyjne służy natomiast dzieleniu się wiedzą lub pomysłami, wyjaśnianiu i instruowaniu. Wykorzystywane przy tym dane, fakty i opinie prezentowane są w sposób neutralny, rzeczowy, obiektywny i składają się na narrację, opis lub definiowanie. Perswazja pobudzająca to inne określenie agitacji lub propagandy. Ten typ komunikacji oznacza zatem indoktrynację, podczas gdy komunikacja informacyjna stosowana jest w nauczaniu.

Odróżnienie nauczania od indoktrynacji wcale jednak nie jest łatwe. To czy dana osoba uzna dany przekaz za formę kształcenia czy propagandy zależy w znacznym stopniu od wyznawanych przez tę osobę wartości. Generalnie można jednak przyjąć założenie, że przedmiotem nauczania jest metoda, za pomocą której dokonuje się wyboru sposobu zachowania w zależności od sytuacji, natomiast przedmiotem indoktrynacji – określony sposób zachowania bez względu na

uwarunkowania sytuacyjne. Nauczanie daje więc nauczanemu metodę, nie pozbawiając go możliwości wyboru, podczas gdy indoktrynacja daje indoktrynowanemu stereotyp, pozbawiając go tym samym wolności.

W indoktrynacji wykorzystuje się różne formy presji psychicznej, moralnego szantażu i manipulacji. Polega to np. na tym, aby przekonać indoktrynowanego, że swobodę jego wyboru ograniczają oponenci jedynie słusznego poglądu, co próbuje się osiągnąć za pomocą cierpliwej perswazji, która emocjonalnej argumentacji nadaje znamiona racjonalnego obiektywizmu. Emocjonalne argumenty są skuteczne zwłaszcza wtedy, gdy próbuje się je racjonalizować przez odwoływanie się do kulturowych truizmów. Emocjonalne apele odwołujące się do uczuć wyższych, dotyczących sprawiedliwości, równości, patriotyzmu, więzi rodzinnych i wspólnotowych okazują się niezwykle skuteczne, ponieważ nawiązują do wartości powszechnie akceptowanych. Obojętność na takie apele byłaby więc poczytana za próbę kwestionowania tych wartości.

Skuteczność indoktrynacji zależy od spełnienia kilku warunków; jednym z nich jest atrakcyjność organizacyjnych wzorów dla pracownika. Swoją skuteczność kierownictwo organizacji może niekiedy zwiększyć, starając się nadać indoktrynacji znamiona nauczania, zachowując pozory obiektywizmu i emocjonalnego dystansu.

Indoktrynacja polega przede wszystkim na selekcji informacji. Do pracowników trafić mają te i tylko te informacje, które przyczynią się do ukształtowania takich wzorów myślenia, na jakich zależy kierownictwu organizacji. Umiejętność blokowania i kontroli informacji, a przede wszystkim wyboru i oddzielania informacji, które mogą być przekazane pracownikom, od tych, które powinno się przed nimi utajnić, ma w tym wypadku znaczenie podstawowe. Indoktrynacja polega również na zniekształcaniu informacji, co wcale nie musi oznaczać ich fałszowania; wystarczy, że odpowiednio się rozłoży akcenty, a komunikat o tej samej treści będzie zupełnie inaczej odebrany.

Selekcja, filtrowanie i zniekształcanie informacji stosowane jest w manipulacji i intrydze. Cechą charakterystyczną takich działań jest swoisty fałsz, który polega na demonstrowaniu pozorów szczerości i partnerstwa, przy jednoczesnym stosowaniu ukrytych technik zmuszających pracowników do pożądanych reakcji. Kierownik, który świadomie stara się wpłynąć na zachowanie nieświadomego tych starań pracownika (manipulacja) lub wykorzystuje w tym celu działania innych osób, także nieświadomych rzeczywistego celu kierownika (intryga), rzadko jednak ma poczucie dopuszczania się moralnej niegodziwości. Co więcej, mistrz manipulacji i intrygi, jakim był Niccolo Machiavelli, stawiany jest często kierownikom za wzór. Dzieje się tak zapewne dlatego, że dewiza tego ostatniego – „cel uświęca środki" – spotyka się, niestety, z dość powszechną aprobatą. Jest to dalekie od Kantowskiej zasady moralnej, aby ludzi traktować jak cele ostateczne, a nie jako środki do celu.

Rezygnując nawet z rygoryzmu moralnego w ocenie wyżej przedstawionych działań kierownictwa organizacji, pewne jest jedno: podejmując te działania

kierownictwo dalekie jest od partnerskiego traktowania pracowników. Stosunki partnerskie wymagają bowiem uruchomienia procesu organizacyjnego uczenia się. Szczególnie efektywne są wtedy zespoły przedmiotowe, łączące specjalistów z różnych dziedzin do realizacji zadań i projektów oraz wszelkie formy pobudzania twórczości zespołowej, jak koła jakości, system sugerowania pomysłów, metoda obrad, kaizen itp.

Najbardziej efektywną metodą wytwarzania i przekazywania wiedzy jest dialog, konwersacja, która powinna być traktowana jako najważniejszy element uczestnictwa w organizacji. Sprzyja temu niekonwencjonalność zachowań i niechęć do sztywnych, rytualnych form stosunków między ludźmi. Bezpośredniość i spontaniczność ułatwiają bezceremonialne kwestionowanie istniejących rozwiązań i utrwalonych poglądów. W procesie organizacyjnego uczenia się chodzi o pozyskiwanie wiedzy w rozmaitych relacjach społecznych, a więc w stosunkach z klientami, z współpracownikami oraz między przełożonymi a podwładnymi.

Doświadczając indoktrynacji, ludzie utrwalają w sobie poczucie przynależności do organizacji na dobre i na złe. Za oczywistą powinność zaczynają uznawać całkowitą identyfikację z jej wartościami i celami. Poświęcenie i lojalność są naturalną konsekwencją „przypisania" do organizacji mającej władzę nad pracownikiem.

Doświadczając nauczania, ludzie utrwalają w sobie poczucie uczestnictwa w organizacji, które jest w pełni świadome i dobrowolne. Pracownik jest uczestnikiem organizacji tak długo, jak tego chce. Wiedza umożliwia dokonywanie racjonalnych wyborów. Jeśli pracownik, krytycznie oceniający swoją sytuację w organizacji, dojdzie do wniosku, że gdzie indziej będzie miał lepsze możliwości realizacji swoich celów, wówczas po prostu odchodzi z organizacji. Wiedza, w przeciwieństwie do wiary, nie wymaga poświęcenia własnej tożsamości na rzecz jakiejkolwiek tożsamości zbiorowej.

4.2. Promocja organizacji

4.2.1. Wielkie Tyrnowo – nieustający spektakl

Kiedy autobus zbliżał się do kolebki bułgarskiej państwowości, miałem okazję podziwiać niekonsekwencje krajobrazu środkowej Bułgarii. Nie jest to bowiem teren ani płaski, ani górzysty, ani pagórkowaty. Jadąc jakiś czas po równej jak stół powierzchni, ni stąd ni zowąd znaleźć się można na dnie głębokiej doliny lub na górskiej przełęczy. W krajobrazie przeważają łąki, porośnięte niskimi krzewami nieużytki, ale tu i ówdzie znajdują się leśne kępy i pola uprawne. Dojeżdżając do Wielkiego Tyrnowa, można mieć przedsmak czekających tam widokowych atrakcji, gdy na stromym zboczu skalistego górskiego masywu dostrzega się stary zespół klasztorny, jakby zawieszony na skale.

Wielkie Tyrnowo było pierwszą stolicą carstwa bułgarskiego w latach 1187–1393. Jego najważniejszym zabytkiem jest wzgórze zamkowe Carewiec, gdzie na samym szczycie znajduje się świątynia koronacyjna bułgarskich carów. Całe rozległe wzgórze pokryte jest fragmentami ruin średniowiecznych budowli i murów obronnych. Liczne tablice informują o dawnych funkcjach poszczególnych obiektów i związanych z nimi wydarzeń historycznych. Ale to nie wszystko; w bramie głównej do zbliżającej się grupy turystów podchodzi mężczyzna i pyta o ich narodowość. Następnie uruchamia mechanizm, który wprawia w ruch wielkie kukły w strojach historycznych postaci, które odgrywają spektakl z przeszłości Carewca, wygłaszając swoje kwestie w języku, na który zostały zaprogramowane. Niestety, znalazłem się w grupie turystów francuskich, więc niewiele zrozumiałem z dramaturgii przedstawienia.

Im wyżej wspinałem się wśród murów ku widniejącej na szczycie świątyni, tym bardziej rozległy odkrywał się widok na czerwieniejące dachówkami miasto i pofałdowaną przestrzeń odległych jego okolic. U stóp góry widać było rozległy plac, na który przyjeżdżały wciąż nowe autokary, a z nich wysiadały kolejne grupy turystów. Po jakimś czasie wyłaniali się oni na zboczu góry, gdzie rozciągnięci w gęsim szyku wzdłuż wyznaczonej trasy pracowicie wspinali się na szczyt.

Wielkie Tyrnowo faluje na pagórkowatym terenie. Znajdujące się na długim garbie stare miasto jest prawdziwym skansenem architektonicznym. Właściwie jest to jedna dość kręta ulica, do której przylegają zaułki i placyki otoczone starymi murami. Wzdłuż ulicy liczne sklepy i stoiska z pamiątkami, gospody i winiarnie. Wszedłem na obiad do małej gospody, zachęcającej gości trofeami myśliwskimi w oknie. Wchodząc do środka, musiałem się pochylić, aby nie zawadzić głową o łuk nisko sklepionej bramy, a następnie uważać, by trafić na schodki w ciemnym wnętrzu. Właściciel ubrany w regionalny strój powitał mnie serdecznie i posadził przy jednej z kamiennych kolumn, na których wsparta była konstrukcja starego budynku. W pomieszczeniu znajdowało się jeszcze kilka osób, ale zorientowałem się, że to miejscowi. Byłem więc tam jedynym cudzoziemcem. Za chwilę przekonałem się, jakie to ma konsekwencje. Otóż gospodarz wyłączył radio i włączył magnetofon z bułgarskimi melodiami ludowymi. Na chwilę luzu można sobie pozwolić przy swoich, gościom należy się nastrój, dla którego tutaj się pojawili.

Kiedy wyszedłem z gospody, na pobliskim placyku rozpoczynał się właśnie spektakl folklorystyczny. Ubrani w ludowe stroje artyści odśpiewali parę pieśni, potem zaprezentowali cały program taneczny, wreszcie zaczęli do wspólnej zabawy zapraszać oklaskujących ich turystów. Wkrótce bawił się cały plac, wokół którego zrobiło się nagle bardzo ciasno. Wtem orkiestra umilkła, muzycy zaczęli składać instrumenty, a tancerze znikli we wnętrzu stojącego w bocznej uliczce autokaru. Kiedy zawiedzeni szybkim zakończeniem zabawy ludzie zaczęli się już rozchodzić, z autokaru wyszedł korowód dziewcząt z tacami pokrojonego chleba i miskami z czubricą – bardzo popularną tutaj przyprawą. Dziewczęta obchodziły plac i gościnnie częstowały zgromadzonych. Smak chleba posypanego czubricą

wydał mi się wtedy wyjątkowo dobry, co zapewne związane było z wyjątkowym miejscem degustacji. Gdy bowiem później, już w Polsce, spróbowałem ponownie tej prostej przekąski, nie wydawała mi się tak smaczna.

Dowiedziałem się potem, że takie występy, jak ten, którego byłem świadkiem, organizowane są tu często przez szkolne lub studenckie zespoły folklorystyczne. Młodzi artyści zdobywają w ten sposób doświadczenie i oswajają z publicznością, a przy okazji przyczyniają się do stworzenia niepowtarzalnej atmosfery starówki Wielkiego Tyrnowa.

Nowsza część miasta nie jest urzekająca, chociaż silnie pofałdowany teren stwarza możliwości nietuzinkowej zabudowy. Widać jednak, że budynki wznoszone tu były bez specjalnej troski o ich kompozycję z otoczeniem. Wiele z nich posiada również cechy masowego budownictwa socjalistycznego, będące skutkiem dążenia do oszczędności przez maksymalne uproszczenie formy.

Przechodzę przez park i kieruję się do widocznego na wzniesieniu kościoła. Kościół jest zamknięty, ale dostrzegam za nim kamienną balustradę otaczającą dość rozległy dziedziniec. Idę w kierunku balustrady i nagle ukazuje się przede mną obraz tak niezwykły i wspaniały, że – jak zwykle w takich wypadkach – odczuwam niepokój, czy uda mi się utrwalić go w pamięci. Oto stoję na brzegu ogromnej skarpy z widokiem na drugą, jeszcze potężniejszą po przeciwnej stronie. Dołem płynie rzeka Jantra, której powierzchnię zasłaniają nieco rosnące na brzegu drzewa i krzewy. Na przeciwległej skarpie, od ulicy biegnącej wzdłuż jej szczytu aż do samej rzeki znajduje się zabudowa opadająca kaskadowo w dół. Wydaje się, że budynki wiszą na dość stromym zboczu. Dach budynku znajdującego się niżej służy nierzadko jako taras lub miniaturowe podwórko budynku położonego nad nim. Domki są skromne i dość stare; na wielu z nich widoczne są próby łatania pojawiających się pęknięć i ubytków. Wszystkie są jednak do siebie podobne: niewielkie, pokryte czerwoną, falistą dachówką, z białymi ścianami, przytulone zarówno do siebie, jak i do stromego podłoża. Różne poziomy połączone są wąskimi ścieżkami i kamiennymi schodami, tworzącymi skomplikowany układ zaułków, przejść i podwórek. Z daleka przypomina to olbrzymie gniazdo os lub szerszeni.

Wieczorem wracam na Carewiec. Tutaj, u podnóża góry odbyć się ma widowisko typu „światło i dźwięk". Widzowie zbierają się na parkingu, który wcześniej oglądałem z góry. Dopiero teraz jednak zauważam amfiteatralnie rozmieszczone ławki w części placu znajdującej się naprzeciw głównej bramy zabytku. Ciemność zapada powoli, a wraz z nią coraz mniej widoczne stają się średniowieczne mury. Nagle rozbłyskują laserowe światła i słychać dźwięki muzyki. Kolorowe światła wydobywają i przybliżają fragmenty murów obronnych i ruin zamku. Rozświetlają kolorowo bądź całość zabytkowego obiektu, bądź koncentrują się na jego poszczególnych elementach. Carewiec sprawia teraz bajkowe wrażenie. Skupienie wiązki tęczowego światła na wieńczącej wzgórze świątyni sprawia wrażenie, że wisi ona w powietrzu. Skaczące po murach i basztach

promienie sugerują, że cały horyzont jest wypełniony średniowieczną zabudową. Ruchowi świateł towarzyszy znakomicie dobrana muzyka. Widowisko przedstawiać ma skomplikowane losy rozwoju bułgarskiej państwowości. Oczarowanym widzom udziela się atmosfera heroicznego patosu. Po zakończeniu spektaklu długo trwają oklaski.

Kiedy ponownie zapalono na placu miejskie latarnie, a Carewiec znów stał się niewidoczny, trudno było przyzwyczaić się do zwykłości tego miejsca, pokrytego nierównymi płytami chodnikowymi i otoczonego niską, prowincjonalną zabudową.

4.2.2. Kształtowanie wizerunku organizacji

Wielkie Tyrnowo to wizytówka bułgarskiej tradycji i kultury. Zachowania jego mieszkańców, a przynajmniej tych związanych z obsługą turystów, nastawione są więc na kształtowanie atrakcyjnego wizerunku tego miejsca.

Wizerunek organizacji definiowany jest jako subiektywne wyobrażenie na temat jej marki, produktu czy sposobu działalności, które nie musi pokrywać się z obiektywną rzeczywistością. Chociaż wizerunek może odnosić się do różnych elementów lub aspektów organizacji, najważniejsza jest opinia na temat całego systemu organizacyjnego. Pożądany wizerunek zawiera w tym wypadku cechy organizacji świadczące o jej solidności, odpowiedzialności, nowoczesności itd.

Dobra reputacja organizacji jest zwykle podstawą jej przewagi konkurencyjnej. Tylko dzięki dobrej reputacji możliwe jest np. wykreowanie produktu globalnego, którego wartość polega na tym, że jego cechy są stabilne, niezależne od rynku, na którym jest on oferowany, jak w przypadku restauracji McDonald's i coca coli.

Podstawą atrakcyjnego wizerunku organizacji jest jej wyraźnie określona tożsamość. Pojęcie to nawiązuje do unikatowości, którą organizacja zawdzięcza zarówno określonym cechom jej formalnych rozwiązań, jak i cechom jej kultury organizacyjnej. Tożsamość to zbiór cech odróżniających, dzięki którym dana organizacja nie jest mylona z innymi. Tożsamość organizacji tym różni się od jej wizerunku, że odnosi się do wykreowanego przez organizację jej własnego obrazu, takiego, jaki widzą jej członkowie, podczas gdy wizerunek to odbicie tożsamości organizacji w świadomości przedstawicieli jej otoczenia. Określona tożsamość organizacji jest więc warunkiem koniecznym ukształtowania określonego jej wizerunku. Z drugiej strony – wizerunek organizacji, z jakim przychodzą do niej nowi członkowie, ułatwia utrwalanie jej tożsamości.

Aby tożsamość organizacji mogła się przełożyć na jej pozytywny wizerunek, konieczna jest odpowiednia komunikacja z otoczeniem. Chodzi tutaj o wszelkie informacje, zarówno ze źródeł oficjalnych, jak i nieoficjalnych, które organizacja wysyła i otrzymuje w kontaktach z otoczeniem. Informacje przekazywane przez

organizację do otoczenia służą najczęściej celom marketingowym: ich zasadniczą treścią jest bowiem oferta towarowa, a formą – reklama. Mogą to być jednak również informacje, które mają na celu pozyskanie zaufania i wiarygodności w różnych grupach społecznych w otoczeniu organizacji. Ich przedmiotem są sprawy ogólniejszej natury z dziedziny gospodarki, życia społecznego, polityki, ochrony środowiska itp. Są to więc komunikaty, które wykraczają poza przedmiot działalności marketingowej. Wszystkie te rodzaje informacji, kierowane do otoczenia, zawierają jakieś elementy organizacyjnej tożsamości, czyli wiedzę na temat tego, jak organizacja chce być postrzegana w swoim otoczeniu.

Źródłem tożsamości organizacyjnej może być silny związek pracowników ze znacznie szerszym kręgiem kulturowym. Cechy rozmaitych kultur organizacyjnych często noszą ślady wpływu kultury narodowej. Źródłem tożsamości może być również krąg kulturowy znacznie węższy od kultury narodowej. Silny wpływ na zachowania ludzi w organizacji może mieć bowiem kultura środowiskowa, związana z tradycjami ukształtowanymi na danym terenie lub w danej grupie społecznej. Grupa społeczna, której kultura dominuje w organizacji, może mieć przy tym różny rodowód: klasowy, wyznaniowy, zawodowy itp. Tożsamość firmy niekoniecznie musi też mieć zakorzenienie w tradycji. Opierać się na przeszłości w kreowaniu własnej kultury organizacyjnej mogą jedynie firmy o długoletniej i powszechnie znanej historii. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby podstawą tożsamości organizacyjnej była orientacja na nowoczesność w odniesieniu do produktów lub metod ich wytwarzania.

Silne poczucie tożsamości wśród pracowników organizacji owocować może nie tylko korzyściami w postaci pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu, ale może również prowadzić do skostnienia i ograniczenia kontaktów z otoczeniem. Potrzeba identyfikacji z organizacją wynika z silnej wiary w prawdziwość przyjmowanych założeń i podzielanych poglądów. Potrzeba ta może pojawić się w dwóch krańcowo różnych sytuacjach.

Pierwsza z tych sytuacji ma miejsce wówczas, gdy ludzie z jakichś powodów mają małe zaufanie do własnych możliwości radzenia sobie z niepewnością. Starają się wtedy jak najszybciej znaleźć punkt oparcia, cokolwiek by nim było, i nie są skłonni poddawać go w wątpliwość. Ślepa wiara w to, co daje poczucie pewności, pozwala zachować komfort psychiczny. Nic dziwnego, że w tej sytuacji ludzie kierują swoją agresję na tych, którzy kwestionując tę wiarę, próbują ich tego komfortu pozbawić. Mała otwartość na nowe idee bierze się zatem z poczucia zagrożenia i niskiej samooceny.

Druga sytuacja różni się zasadniczo od poprzedniej. W tym przypadku bowiem potrzeba identyfikacji wiąże się z wyjątkowo wysoką samooceną. Przekonanie o przewadze własnej wiedzy i umiejętności sprawia, że niektóre środowiska wysokiej klasy profesjonalistów stają się równie zamknięte na nowe pomysły, jak środowiska ludzi przesadnie nisko oceniających swoje możliwości. Ekskluzywizm takich środowisk, dbałość o przestrzeganie specyficznego *esprit*

de corps, to nie tylko wyraz obrony danej grupy zawodowej przed partaczami i ludźmi niekompetentnymi. Spotykany niekiedy ironiczny czy wręcz szyderczy stosunek do pomysłów ludzi spoza środowiska, bez jakiejkolwiek próby oceny tych pomysłów, jest niczym innym jak dążeniem do zachowania dobrego samopoczucia, jakie daje przekonanie o własnej doskonałości.

W obu tych przypadkach organizacja traktowana jest jak „samotna wyspa", co skłania do koncentracji na jej wewnętrznych sprawach. Nie ma potrzeby, aby kogokolwiek naśladować i korzystać z cudzych doświadczeń. Organizacja ma własne mierniki sukcesu, z których najważniejszym jest dochowanie wierności własnej tradycji.

4.3. Przedmiot identyfikacji

4.3.1. Rennes – scena obrotowa

Rennes jest miastem na miarę człowieka; wszystko tu wydaje się być w zasięgu ręki, nie przytłacza ogromem skali lub odległości. Łatwo to zauważyć już na lotnisku, które przypomina mały, prowincjonalny dworzec autobusowy. Podczas odlotów pasażerowie, po załatwieniu wszystkich formalności, po prostu wychodzą na płytę lotniska, a pracownicy kierują ich w stronę odpowiedniego samolotu; nie ma tu żadnych osobnych wyjść, „rękawów" lub dowożących do samolotu autobusów. Lotniskowi funkcjonariusze pilnują jedynie, aby pasażerowie poruszali się trasami wyznaczonymi pomarańczową taśmą.

Rennes jest stolicą Bretanii, znanej z charakterystycznej architektury budynków mieszkalnych, określanej często mianem „pruskiego muru" lub budownictwa szachulcowego. W przeciwieństwie jednak do tego typu budynków w Niemczech, a także w Polsce na Pomorzu, gdzie widoczne jest dążenie do regularności krat pokrywających budynek, na budynkach bretońskich mamy do czynienia z całkowitą dowolnością, jeśli chodzi o układ pokrywających je belek. Połączenie kamienia z drewnem przyjmuje tu bardzo różnorodne formy. Pastelowe ściany pokryte są kompozycjami drewnianych belek w kształcie krat, krzyży, rybich szkieletów, pozbijanych naprędce płotów itp. Wszystko to wydaje się przypadkowe, bez specjalnej troski o zachowanie określonej logiki układu. Być może właśnie dlatego budynki te, przeważnie dwupiętrowe z charakterystycznymi facjatkami na dachach, są tak urokliwe.

Takie właśnie budownictwo dominuje w starym centrum Rennes wzdłuż wąskich ulic i wokół licznych placów. Doskonale się ono komponuje zarówno z murami zabytkowych kościołów, np. romańskiej katedry św. Piotra, jak i bardziej pałacowej zabudowy w okolicach placu Mairie lub placu Republiki. W stłoczonej zabudowie śródmieścia place, na które napotyka się co krok, pozwalają na

spojrzenie z nieco dalszej perspektywy. Nieodmiennie jednak ma się wrażenie jakby się chodziło wśród elementów teatralnej dekoracji. Wszędzie tu blisko i kameralnie. Przypomina o tym nawet hotel des Lices, w którym mieszkałem, przy placu o tej samej nazwie. W jadalni, gdzie podawane są śniadania, mieściło się zaledwie kilka stolików, wąski korytarz prowadził do małego pokoju, w którym było maleńkie okienko wychodzące na mur otaczający dziedziniec starego klasztoru. Być może pokój wydawałby się większy, gdyby nie olbrzymie łóżko, wypełniające go niemal całkowicie.

Do Rennes przyjechałem jako członek międzynarodowego zespołu, który ma przygotować i przeprowadzić eksperymentalne szkolenie z zakresu zarządzania w tutejszej Narodowej Szkole Zdrowia Publicznego. Pierwszego dnia naszego pobytu przekazano nam informację, jak można dojechać do tej szkoły. Możliwości było kilka: autobus, metro lub taksówka. Przyjęliśmy te informacje ze zdziwieniem i poszliśmy pieszo. Okazało się, że na całą drogę potrzebowaliśmy 20 minut nieśpiesznego marszu. Ponieważ w dodatku trasa wiodła wzdłuż malowniczego kanionu rzeczki Vilaine, już do końca naszego pobytu zrezygnowaliśmy z usług komunikacji miejskiej.

Rennes w ciągu dnia zmienia się kilkakrotnie, przy czym cykl tych zmian jest niezwykle regularny. Kiedy następnego dnia po przyjeździe wyszedłem rano z hotelu, przetarłem oczy ze zdumienia. Zapamiętany z poprzedniego dnia widok niewielkiego placu uległ zasadniczej zmianie. Nie było już wystawionych z restauracji i kawiarni licznych stolików, między którymi się przeciskałem, idąc do hotelu, a które zajmowały połowę placu. Teraz wokół były stoiska z pięknymi kwiatami i ozdobną zielenią. Okazuje się, że do południa jest tutaj zawsze targ kwiatowy. Na innych placach także coś sprzedawano na ustawionych naprędce straganach.

Po zajęciach w szkole, pojawiłem się na moim placu w porze obiadowej, która we Francji trwa mniej więcej od godziny 12 do 14. Stoiska kwiatowe już całkowicie znikły. Pozostały po nich jedynie mokre plamy na płytach chodnikowych. Z restauracji zaczęto już wynosić pierwsze stoliki, ale było ich jeszcze niewiele, choć było ciepło i pogodnie. Widać Francuzi wolą spożywać lunch po dachem. Niestety, zapomniałem o francuskich zwyczajach i ponieważ nie czułem się jeszcze głodny, postanowiłem pójść nieco później na obiad. Był to fatalny błąd, bo po godzinie 14 kuchnie w restauracjach się zamyka. Nie miałem już szans na zjedzenie czegokolwiek we francuskiej restauracji, pozostał mi wyłącznie McDonald's.

Podczas gdy miotałem się bezskutecznie w poszukiwaniu obiadu, zauważyłem kolejną zmianę w wystroju placów. Aż do godziny 18 restauracje serwują we Francji wyłącznie drinki, a te z kolei spożywać należy na powietrzu. Stoliki ponownie wypełniły więc przestrzeń placów. Dała się również zauważyć zmiana w zachowaniach ludzi. Zapewne poobiednia sytość wpłynęła na spowolnienie tempa życia w mieście, bo ludzie na ulicach znacznie rzadziej niż przed południem wykazywali objawy pośpiechu, natomiast znacznie częściej przysiadali

przy kawiarnianych stolikach lub gromadzili się wokół artystów ulicznych. Ci ostatni pojawiają się na placach Rennes wyjątkowo często. Są to nie tylko zespoły muzyczne lub pojedynczy muzycy, ale także iluzjoniści, akrobaci i treserzy zwierząt. Reprezentują oni zawód wędrownego artysty, niegdyś dobrze znany, a potem zapomniany przez długie lata, który jednak, jak widać, odżywa na nowo. Zauważyłem wśród nich wielu cudzoziemców. Szlaki artystycznych wędrówek są więc niekiedy dalekie. Na eksponowanych miejscach ulic i placów aktorzy z pantomimy godzinami udają nieruchome pomniki. Widziałem kiedyś, jak jeden z nich, bardzo już widać znużony bezruchem, zaczął wypadać z roli, od czasu do czasu prowokując dzieci nagłym gestem lub nieoczekiwaną miną. Wkrótce zebrał się wokół niego tłumek widzów rozbawionych jego żartami, a kupka pieniędzy w wyłożonym berecie szybko zaczęła się powiększać.

Pora wieczorowa to kolejna zmiana dekoracji placów w Rennes. Ludzie udają się na zaplanowane wcześniej kolacje do restauracji. Zamówione stoliki muszą już tam na nich czekać. Zabiegani kelnerzy wnoszą je więc do wnętrza lokali. Na zewnątrz pozostają jedynie stoliki pubów i kawiarni, ale i one, w miarę narastania wieczornego chłodu, wędrują pod dach. Podstawą menu w czasie wieczornych biesiad są tu owoce morza łowione w pobliskim Atlantyku. Mimo że Rennes nie jest miastem nadmorskim, motywy morskiej żeglugi i rybołówstwa są często spotykane w wystroju sklepowych witryn.

Wieczór to także dobra pora dla demonstracji politycznych. Te nie zdarzają się co prawda często, ale w czasie mojego pobytu odbywały się właśnie wybory do francuskiego parlamentu. Po ogłoszeniu wstępnych wyników, na placu Republiki zebrał się spory tłum mieszkańców Rennes, w którym dominowali zwłaszcza studenci, aby wyrazić swoją dezaprobatę dla sukcesu wyborczego nacjonalisty Le Pena.

Ostatniego dnia mojego pobytu, kiedy moi koledzy z zespołu: Anglik Graeme, Duńczyk Karsten i Portugalczyk Vitor już wyjechali, a Francuzka Michelle zajęła się swoimi sprawami, udałem się na pożegnalną przechadzkę po Rennes. Usiadłem przy kawiarnianym stoliku w miejscu mocno nasłonecznionym. Słońce było już dość nisko, odbijało się od szyb okna w pobliskim budynku i raziło mnie w oczy. Mimo to nie zmieniałem swojej pozycji, przymknąłem oczy i chłonąłem słoneczne ciepło, którego byłem spragniony po długiej polskiej zimie. Wtem usłyszałem jakiś ruch koło mnie. Otworzyłem oczy i zobaczyłem jak kelnerzy przenoszą stoliki na zacienioną stronę budynku. Pozostawiono tylko mój stolik i jeszcze jeden, wolny, dla ewentualnego amatora słonecznej kąpieli. Kelnerzy ci czuli się widać odpowiedzialni za ogólne zadowolenie klienta z pobytu w ich lokalu, a nie tylko za dostarczenie mu zamówionego dania i zainkasowanie należności. Przyszło mi wtedy na myśl, że zarówno zapobiegliwi kelnerzy, jak i my – członkowie międzynarodowego zespołu dydaktycznego – zachowujemy się przecież podobnie. Staramy się mianowicie reagować na zmieniającą się sytuację, identyfikując się nie tyle z własnym zakresem czynności, co z celem procesu

pracy, w którego realizacji uczestniczymy. Reprezentowaliśmy różne specjalności naukowe; wydawałoby się więc, że każdy z nas, nie oglądając się na pozostałych, mógłby przygotować, a następnie zrealizować program swoich zajęć. Studenci w sumie otrzymaliby przecież wymagany zakres wiedzy. Tymczasem żaden z nas, członków zespołu, nie identyfikował się z własną częścią programu, tylko z całym programem. To dlatego wspólnie ten program przygotowaliśmy, dbając o jego spójność i kompletność, to dlatego byliśmy obecni na zajęciach każdego z nas, aby – śledząc reakcje słuchaczy – na bieżąco korygować scenariusz swoich zajęć bądź zwrócić uwagę na potrzebę zmiany któremuś z kolegów.

4.3.2. Specjalizacja a typ identyfikacji pracownika

W pracy zespołowej wyróżnić można dwa różne podejścia do wypełniania własnych ról organizacyjnych przez pracowników. Może to być szeregowy lub równoległy sposób realizacji zadania zespołu. Sposób szeregowy jest charakterystyczny dla organizacji typu biurokratycznego, w której „każdy robi swoje". Załatwiana sprawa wędruje więc po kolei od jednego stanowiska pracy do następnego, przechodząc kolejne fazy załatwiania, determinowane zasobem posiadanych przez poszczególnych pracowników informacji i uprawnień. Sposób równoległy polega natomiast na jednoczesnym wykorzystaniu całego zbioru wiedzy na temat różnych aspektów zadania zespołu, co nie tylko przyspiesza, ale także optymalizuje sposób pracy. Specjaliści z różnych dziedzin muszą w tym wypadku ściśle ze sobą współpracować, co wymaga od nich nie tylko umiejętności przekraczania granic własnej specjalizacji, ale i zgody na ingerowanie innych specjalistów w to, co robią na własnym stanowisku pracy.

Sposób szeregowy związany jest z wąską specjalizacją jako skutkiem daleko posuniętego podziału pracy. Im dalej posunięty jest podział pracy w zespole, tym wyższy jest stopień specjalizacji pracowników, których zakres czynności sprowadza się nierzadko do ruchów elementarnych, a więc dalej już niepodzielnych. Taką maksymalnie uproszczoną pracę wykonywać można łatwo i z duża wprawą. Nie ulega jednak wątpliwości, że mimo najlepszej woli trudno byłoby czerpać z niej jakąkolwiek satysfakcję. Wąska specjalizacja pozbawia pracownika znajomości szerszego kontekstu własnej pracy. Ów szerszy kontekst to przede wszystkim wiedza na temat końcowego produktu, jego charakterystycznych właściwościach istotnych dla użytkownika, to wiedza na temat potrzeb tych użytkowników oraz różnorodnych i zmiennych ich oczekiwaniach; to wreszcie wiedza na temat zmieniających się warunkach wykonania produktu i wpływu tych zmian na zaspokajanie potrzeb użytkowników. Cała wiedza na temat tego wszystkiego, co dzieje się poza stanowiskiem pracy danego wykonawcy, a nawet poza organizacją, w której wykonawca ten pracuje, jest potrzebna po to, aby mógł on identyfikować się z produktem, który powstaje przy jego udziale i na którego cechy ma on wpływ.

Jest to wiedza potrzebna po to, aby pracownik, zgodnie z własnym uznaniem i oceną sytuacji mógł modyfikować cechy produktu lub sposób jego wykonania, kierując się sugestiami klientów lub zmieniającymi się warunkami pracy.

W warunkach wąskiej specjalizacji znajomość szerszego kontekstu własnej pracy staje się zbędnym i niepotrzebnie obciążającym pracownika balastem informacyjnym. Nie tylko bowiem nie ma możliwości wykorzystania tej wiedzy, ale jakakolwiek inicjatywa ze strony pracownika byłaby w tych warunkach zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Pracownicy, coraz bardziej biegli w wykonywaniu swoich prostych wyspecjalizowanych czynności, stają się coraz bardziej niekompetentnymi śrubkami w złożonej machinie organizacyjnej. Są oni bez reszty uzależnieni w swoich działaniach od jakiegoś koordynatora, który integruje ich rozproszone wysiłki w sensowną całość. Na temat tej całości specjaliści nie wiedzą nic, bo jest to wiedza zupełnie im nieprzydatna. Końcowy produkt jest od nich zbyt odległy, aby mógł być dla nich przedmiotem dumy, źródłem prestiżu i satysfakcji zawodowej.

Warunkiem równoległego sposobu pracy w zespole jest znajomość szerszego kontekstu własnej pracy przez wszystkich jego członków. Podstawą efektywnej pracy jest wyraźne uświadomienie sobie wyniku, jaki ma być osiągnięty. Jasne zrozumienie celu jest bowiem podstawą samodzielnego poszukiwania metod jego realizacji. Cele kreują zachowania, a uzyskane wyniki zachowania te ugruntowują.

Na motywacyjny i integrujący aspekt znajomości sensu otrzymanych do realizacji zadań zwrócił uwagę znacznie wcześniej, aniżeli dostrzeżono to w praktyce przemysłowej, brytyjski marszałek B.L. Montgomery. Jego koncepcja dowodzenia w czasie drugiej wojny światowej polegała na szerokim informowaniu wykonawców operacji wojskowych o taktycznych celach, które spodziewano się osiągnąć w rezultacie wykonania postawionych przed nimi zadań. Dzięki temu dowódcy na niższych szczeblach mogli elastycznie dostosować zadania i sposoby ich realizacji, mając na uwadze cel, któremu zadania te miały służyć. Ten sposób dowodzenia okazał się szczególnie skuteczny podczas kampanii afrykańskiej, przy dużym rozproszeniu walczących jednostek i kłopotach z łącznością.

Wąska specjalizacja i szeregowy sposób realizacji zadania zespołu prowadzi łatwo do identyfikacji kolektywnej opartej na micie „sprawy". Osamotniony w zespole specjalista, który nie może identyfikować się z produktem pracy zespołu, zbyt odległym od jego codziennych działań, dąży do tego, aby mieć przynajmniej przekonanie, że służy jakiejś istotnej sprawie. Identyfikacja kolektywna oznacza poczucie identyfikacji pracownika z organizacją jako całością, a nie z poszczególnymi członkami zespołu. Potrzebna jest więc jakaś idea integrująca, wspólna wartość, czyli sprawa, na rzecz której należy się angażować. Zaangażowanie to ma wymiar czysto emocjonalny i nie przekłada się na sposób wykonywania codziennych obowiązków. Potrzeba identyfikacji z organizacją wynika często z niskiej samooceny, niewiary, że można być projektantem własnych ambitnych celów, mając tak wąski zakres czynności. Czasami przyczyną może być poczucie

emocjonalnej izolacji w warunkach daleko posuniętego podziału pracy, które budzi tęsknotę za silnym uczuciowym powiązaniem.

Przeciwieństwem identyfikacji kolektywnej jest identyfikacja dystrybutywna, właściwa dla równoległego sposobu wykonywania zadań w zespole. Identyfikacja dystrybutywna oznacza tworzenie się grup społecznych w celu realizacji przedsięwzięć dających korzyści wszystkim uczestnikom. Przedmiotem identyfikacji są ludzie, którzy mogą sobie wzajemnie pomóc, a nie jednocząca ich wszystkich nadrzędna idea, której mają służyć. Identyfikacja dystrybutywna zawsze jest krucha i zmienna, bo możliwości wzajemnej pomocy zwykle szybko się wyczerpują i drogi uczestników grupy się rozchodzą. Tak właśnie funkcjonują pracownicy w organizacjach typu sieciowego, krążąc między tymczasowymi zespołami w poszukiwaniu najlepszych dla siebie warunków współpracy. Tak powstają organizacje wirtualne, bez granic, tymczasowe, a zatem pozbawione tożsamości.

Globalizacja sprawia, że ten rodzaj identyfikacji szybko się upowszechnia jako charakterystyczny dla członków tymczasowych zespołów zadaniowych. Coraz częściej mamy do czynienia z przejawami racjonalnego zaangażowania w realizację własnego, osobistego celu, co przy okazji okazuje się korzystne także dla jakiejś organizacji. Jeden z amerykańskich profesorów w dziedzinie zarządzania wyznał, że jeszcze w latach 70., kiedy pytał słuchaczy studiów podyplomowych MBA o motywy studiowania, często słyszał odpowiedź, że wynika to z potrzeb instytucji, w których byli oni zatrudnieni. Dzisiaj natomiast odpowiedź jest jednoznaczna: „Mam nadzieję, że pomoże mi to w robieniu kariery". Można powiedzieć, że kiedyś pracownik uważał, że pracuje np. dla IBM, podczas gdy dziś coraz częściej jest przekonany, że pracuje dla siebie w IBM. W warunkach postępującej globalizacji mamy do czynienia z rosnącą intensywnością kontaktów indywidualnych, co prowadzi zarówno do znacznego rozszerzenia, jak i do fragmentaryzacji stosunków społecznych. Jednostki ludzkie przestają być silnie związane ze sobą z przyczyn od siebie niezależnych, jak choćby miejsce urodzenia. Silne powiązania są rezultatem własnego wyboru i dotyczą relacji z niewieloma osobami. Z wieloma osobami natomiast jednostka wchodzi w relacje o modularnym i tymczasowym charakterze.

4.4. Organizacyjna gra

4.4.1. Budapeszt – wieczne pretensje

W końcu lat 70. Budapeszt był miastem wyjątkowo często odwiedzanym przez polskich turystów. Powód tej popularności wynikał nie tyle z jego walorów historycznych i krajobrazowych, chociaż jest to niewątpliwie jedno z najładniejszych miast europejskich, co ze względów głównie ekonomicznych. Wielu

ludzi zadawało sobie wówczas trud przewożenia dużych ilości rozmaitych towarów, które można było korzystnie sprzedać na Węgrzech. Pasażerowie ekspresu „Batory" w większości różnili się od typowej klienteli międzynarodowych środków komunikacji: ubrani jak do pracy fizycznej, zmęczeni dźwiganiem ogromnych tobołów i użeraniem się z celnikami, przypominali raczej ludzi jadących na targ. I taki był najczęściej wyłączny cel ich podróży. Stłoczeni wśród swoich bagaży zapadali w czujną drzemkę, niecierpliwie wypatrując stacji docelowej.

Tą stacją był dworzec Keleti w samym centrum Budapesztu. Olbrzymia hala z przeszklonym dachem wypełniała się tłumem i gwarem, gdy „Batory" kończył swój bieg. Działo się tak nie tylko za sprawą licznie przybyłych z Polski sprzedawców, ale również z powodu niemałej liczby oczekujących na nich węgierskich nabywców. Targu dobijano szybko albo już na samym dworcu, albo na terenie przylegającego doń placu.

Przeciskając się przez tłum, widziałem jak towar moich współpasażerów z sąsiedniego przedziału zmienił właścicieli. Dwaj młodzi mężczyźni szybko przepakowali go do swoich toreb i zapłacili wynegocjowaną cenę. Tak się złożyło, że szedłem za nimi w stronę schodów wiodących na ulicę. Wtem zrobiło się jakieś zamieszanie. Dwaj idący przede mną kupcy zostali zaatakowani przez inną grupę węgierskich handlarzy, którzy wykrzykując słowa dla mnie zupełnie niezrozumiałe, mieli najwyraźniej do nich o coś pretensję. Po chwili szarpiące się towarzystwo przesunęło się dalej i straciłem ich z oczu w tłumie.

Później wspomniałem o tym incydencie Emilowi – mojemu opiekunowi z budapeszteńskiego Uniwersytetu, który znakomicie mówił po polsku. Zapytałem go, jaka mogła być przyczyna tego zdarzenia.

– No cóż – Emil podrapał się po brodzie – mogą być dwa wyjaśnienia: albo ci dwaj nie należeli do grupy handlującej na Keleti, przyszli na przykład z Nyugati, czy z jeszcze innego dworca, a tego robić tu nie wolno, albo zbyt dużo zapłacili Polakom, co mogło popsuć rynek.

Emil oprowadza mnie po Budapeszcie. Idziemy ulicą Rakoczego wzdłuż wysokiej zabudowy w stylu secesyjnym i eklektycznym. Wokół tłumy ludzi i samochodów, migotliwe reklamy, z otwartych drzwi licznych barów i kawiarni dochodzi zapach smażonej oliwy i papryki, zmieszany z aromatem kawy. Zaskakujący jest dla mnie brak tak charakterystycznej dla krajów obozu socjalistycznego konsumpcyjnej wstrzemięźliwości i natrętnej ideologicznej propagandy. Budapeszteńska ulica niczym się nie różni od ulic zachodnich metropolii. Obok przebiegają chłopcy sprzedający gazety, wykrzykują tytuły dzienników oraz skróty ważnych doniesień. Ich głosy śpiewnie falują w ulicznym gwarze. Zapachy i dźwięki ulicy oraz kamienne podwórka – studnie, na które z ciekawością zaglądam, mimo natłoku samochodów i reklam, przywodzą mi na myśl czasy cesarstwa.

W pobliżu centrum handlowego na Vaci Emil proponuje, abyśmy weszli do kawiarni. Wewnątrz wiszą na ścianach fotografie słynnych węgierskich piłkarzy z lat 50. Emil mi wyjaśnia, że to kawiarnia kibiców Honvedu – wielokrotnego

mistrza Węgier. Przyznaje jednak, że on sam nie należy do sympatyków tego klubu.

– Honved to klub wojskowy – mówi – swoje największe sukcesy odnosił w czasach reżimu Rakosiego, gdy ściągano do niego, przez powołanie do wojska, wszystkich najlepszych piłkarzy z Węgier. Ja kibicuję MTK, które co prawda nie ma takich osiągnięć, ale jest za to prawdziwym klubem budapeszteńskim z przedwojennymi tradycjami.

Po wyjściu z kawiarni kierujemy się na drugą stronę Dunaju przez most wiszący Erzsebet. Po wejściu na most widać urzekającą panoramę wzgórz Budy z wyróżniającą się górą Gellerta – zielony masyw wsparty na białych marglowych skałach. Po przejściu na drugą stronę, idąc bulwarami nadbrzeżnymi Budy, można z kolei podziwiać mieniące się w słońcu pałace Pesztu. Dochodzimy do kolejnego wzgórza Budy, na którym znajduje się monumentalny zamek królów węgierskich. Całe wzgórze zamkowe jest wielokrotnie opasane potężnymi murami obronnymi i fortecami. Zwiedzamy kościół św. Macieja, zachwycając się pięknymi freskami o motywach renesansowych, pokrywającymi całe wnętrze świątyni. Obok kościoła znajduje się odrestaurowany fragment gotyckich strażnic i murów obronnych, zwany Basztą Rybacką. Z wysokości murów patrzę na grę kolorów: błękit nieba, błękit Dunaju, a między nimi migotliwa w słońcu biel budynków Pesztu, z których na pierwszym planie jest gmach parlamentu z charakterystyczną zieloną kopułą, smukłymi wieżycami i misterną neoklasyczną kolumnadą. Uderzająca jest dwoistość tego miasta podzielonego Dunajem. Z jednej strony średniowieczna zabudowa Budy, z drugiej – znacznie młodszy Peszt; Buda położona jest na wzgórzach, a Peszt na równinie. Obydwie te części połączyły się w jeden miejski organizm dopiero w XIX w. Czy jednak połączyły się one nie tylko w sensie administracyjnym, ale i społeczno-kulturowym?

Emil z coraz większym zapałem prowadzi mnie uliczkami starego miasta, które rozchodzą się od zamku i placu kościelnego. Spacerując nimi, czuje się charakterystyczny zapach starych murów. Na przestrzeni wieków wiele tu się działo. Na bramie do starego miasta tablica w języku łacińskim poświęcona jest bohaterskim obrońcom Budy przed tureckim najeźdźcą.

Zmęczeni siadamy na ławce i za chwilę rozumiem entuzjazm, z jakim Emil pokazuje mi tę część miasta. Otóż Emil jest patriotą Budy; tutaj się urodził i wychował. Opowiada mi o swoich zabawach wśród starych murów, w licznych tutaj parowach i rozpadlinach. Opowiada również, że od najmłodszych lat słyszał niepochlebne uwagi na temat mieszkańców Pesztu, zadzierających nosa i dbających o swoją część miasta kosztem niezaspokojonych potrzeb mieszkańców Budy.

– Teraz wiem, że to była przesada – śmieje się – ale wtedy święcie w to wierzyłem.

Opowiada mi również, że nie kończyło się to tylko na gadaniu. Kiedy był wyrostkiem, popularne wśród chłopców w jego wieku były ekspedycje karne na drugą stronę Dunaju. Uzbrojeni w kije całą gromadą wędrowali do Pesztu, gdzie ich pro-

wokacyjne zachowanie szybko prowadziło do bójek. Oczywiście chłopcy z Pesztu rewanżowali się podobnymi najazdami na Budę. Chuligańskie wybryki, o których Emil opowiada raczej z rozrzewnieniem niż ze wstydem, skończyły się, gdy zainteresowała się nimi milicja. Ta zaś, jak to w państwie totalitarnym bywa, nie bawiła się w ceregiele, tylko brutalnie atakowała każdą większą grupę młodzieży. Doszło do tego, że młodzi ludzie po prostu oduczyli się chodzić po mieście w grupach.

Opowieść Emila przypomniała mi się kilka dni później, gdy byłem na wyspie św. Małgorzaty. Ta wyspa na Dunaju jest znanym w Budapeszcie miejscem wypoczynku, rozrywek na świeżym powietrzu i uprawiania sportów wodnych. Przechodziłem właśnie alejką parkową koło kortów tenisowych, gdy nagle senną nieco atmosferę przerwał narastający tumult, który dochodził od strony przystani. Pospieszyłem w tamtym kierunku i po chwili zobaczyłem dwie ośmioosobowe osady kajakowe gotowe do startu. Jak się okazało, jedna reprezentowała Budę, a druga – Peszt. Wyścig przyciągnął sporą grupę widzów, którzy głośno dopingowali swoich reprezentantów, jeszcze zanim zaczęli oni ze sobą konkurować. Doping, jak mogłem się domyślić po zachowaniu kibiców, był jednak kulturalny. Od czasów dzieciństwa Emila coś się jednak zmieniło na lepsze.

4.4.2. Rywalizacja w organizacji

Opowieści Emila sprawiły, że mieszczański, szacowny Budapeszt ukazał mi swoje inne, ukryte na co dzień oblicze. Zwolennicy pewnej koncepcji organizacyjnej są przekonani, że jest to prawdziwe oblicze każdej organizacji.

Koncepcją tą jest traktowanie organizacji w kategoriach gry, jaką prowadzą ze sobą jej uczestnicy. Organizacja jest z tego punktu widzenia zbiorem wewnętrznie zróżnicowanych układów społecznych, których uczestnicy dążą do maksymalizacji własnych korzyści, odkrywając reguły gry, w których logikę są uwikłani. Zdaniem niektórych autorów paradygmat ten znacznie lepiej wyjaśnia istotę zjawisk organizacyjnych, aniżeli tłumaczenie ich w kategoriach zachowań monolitycznego kolektywu.

Organizacja w tym ujęciu jest traktowana jako sztuczna konstrukcja społeczna, którą tworzą autonomiczni uczestnicy. Każdy człowiek, stając się uczestnikiem organizacji, ma swoje osobiste cele, które chciałby realizować przy jej pomocy. Cele poszczególnych uczestników organizacji są różne i często w związku z tym antagonistyczne. Uczestnicy organizacji, zainteresowani w realizacji swoich indywidualnych celów, zmuszeni są zatem do wchodzenia w rozmaite koalicje, które umożliwiają im tę realizację, chociaż oznaczają często konieczność zawierania niezbyt korzystnych kompromisów lub rezygnacji z niektórych celów, przynajmniej na pewien czas.

Funkcjonowanie systemu organizacyjnego jest zatem nieustanną grą społeczną, której uczestnicy, stosując rozmaite strategie, starają się uzyskać taką

pozycję, która zapewni im możliwie najdogodniejsze warunki do osiągnięcia własnych celów. Organizacja jest atrakcyjna dla jej uczestników dopóty, dopóki stwarza im możliwości realizacji tych celów. Aby organizacja stwarzała takie możliwości, musi przede wszystkim istnieć. Dlatego często branym pod uwagę przez uczestników organizacji ograniczeniem prowadzonej gry jest ryzyko upadku organizacji. Kiedy takie ryzyko się pojawia, większość uczestników organizacji staje się bardziej skłonna do kompromisów i odroczenia realizacji swoich celów.

Zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły gry, w ramach których poszczególni uczestnicy wykorzystują swoje zasoby, takie jak wiedza, doświadczenie, dostęp do informacji, posiadane uprawnienia itp. i tworzą strategie działania. Regułami gry są przede wszystkim formalne przepisy organizacyjne, a więc statut, regulamin organizacyjny, różnego rodzaju instrukcje i zarządzenia. Gra organizacyjna prowadzona jest na dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest gra o reguły gry, czyli poszukiwanie możliwości wpływu na formułowanie przepisów organizacyjnych tak, aby stwarzały one dogodną pozycję do osiągania własnych celów. Drugą płaszczyznę stanowi gra w ramach ustalonych reguł, które w różnym stopniu ograniczają możliwości uczestników organizacji. Łamanie tych reguł pociąga jednak za sobą określone konsekwencje, których uczestnicy organizacji starają się na ogół uniknąć.

Gra społeczna sprzyja tworzeniu swoistej kultury rywalizacji. Kultura ta ma szansę pojawić się zwłaszcza wtedy, gdy w organizacji jest kilka subkultur, z których żadna nie jest wyraźnie dominująca. Wśród członków grup kulturowych pojawia się wtedy potrzeba udowodnienia własnej wyższości. Kultura rywalizacji oznacza ustawiczne ścieranie się ze sobą różnych wzorów kulturowych. Mimo antagonistycznych stosunków między rywalizującymi ze sobą subkulturami, stwarza to możliwość wzajemnego poznawania się ich członków, a tym samym – mniej lub bardziej świadomego przejmowania obcych wzorów kulturowych.

W kulturze rywalizacji dysonans kulturowy nie jest odrzucany bądź ignorowany, ale traktowany bywa przez kierownika jako źródło mobilizacji pracowników. Przeciwstawianie wzorów kulturowych różnych grup społecznych służyć ma rozwojowi organizacji. Kierownik, obserwując konkurujące ze sobą subkultury, dokonuje selekcji wzorów kulturowych, starając się wspierać i upowszechniać takie, które z punktu widzenia celów organizacji uzna za najlepsze. Opozycyjne względem siebie subkultury mogą być zatem świadomie podtrzymywane przez kierownika, który kładzie nacisk na wewnętrzną konkurencję w organizacji. Reakcja na dysonans kulturowy może w tych warunkach przypominać atmosferę widowiska sportowego z towarzyszącymi jej hasłami: „Pokaż co potrafisz" i „Niech zwycięży lepszy". Wielu autorów wyraża przekonanie, że rywalizacja, którą prakseologowie nazywają kooperacją negatywną, jest jednym z podstawowych stymulatorów rozwoju organizacyjnego. Jej warunkiem

jest sprzeczność interesów różnych grup pracowniczych, co zwykle jest związane z różnicami kulturowymi. Podstawowym źródłem organizacyjnych sprzeczności są napięcia i relacje między pracownikami związane z ich zadaniami, kierunkami rozwoju kariery i sprawami prywatnymi. Równowaga między tymi trzema zbiorami interesów jest trudna do osiągnięcia i stanowi zarzewie konfliktów. Kultura rywalizacji może być typowa dla organizacji, w której szczególną rolę odgrywają specjaliści z różnych dziedzin, wykorzystujący swoją wiedzę i umiejętność rozwiązywania istotnych problemów. Związana z tym pomysłowość i inicjowanie nowych metod działalności stwarza szerokie pole rywalizacji rozmaitych grup społecznych, na którym krzyżują się zróżnicowane interesy i ambicje. Pracownicy motywowani osiągnięciami, a zarazem identyfikujący się ze swoim zespołem lub grupą zawodową, stają się wtedy szczególnie aktywni, z korzyścią dla całej organizacji.

W kulturze rywalizacji konflikty nie są traktowane jako zjawisko z natury rzeczy negatywne. Uważa się je – po pierwsze – za nieuniknione w warunkach dysonansu kulturowego, a po drugie – za korzystne dla organizacji, pod warunkiem utrzymania ich na odpowiednim poziomie intensywności. Oczywiście, panuje zgodność co do tego, że nadmierne natężenie konfliktu między grupami społecznymi w organizacji jest dla niej niekorzystne i destrukcyjne. Dzieje się tak wtedy, gdy rywalizujące ze sobą grupy nastawione są nie tyle na osiągnięcie celów, będących przedmiotem konkurencji, co na podejmowanie prób szkodzenia przeciwnikowi i dążenie do jego eliminacji. Innymi słowy, chodzi o sytuację, w której relacje współzawodnictwa przekształcają się w relacje walki. Taki typ konfliktów pomiędzy grupami społecznymi prowadzi do długotrwałych napięć i działa niszcząco na organizację.

Charakterystyczną cechą kultury rywalizacji jest dbałość o wyraźne określenie granic między subkulturami. Określone normy i wartości dotyczą wyłącznie uczestników danej grupy społecznej. Stosowanie ich do przedstawicieli innych grup traktowane jest jako niewłaściwe. Swoich należy wszak traktować lepiej niż obcych. Związane z rywalizacją emocje zachęcają do posługiwania się alternatywą: albo my ich, albo oni nas. Na obiektywizm miejsca tu nie ma; każdą okazję trzeba wykorzystać z największą korzyścią dla siebie i z największą szkodą dla przeciwnika. Robi się to tym łatwiej, im lepiej pod względem moralnym ocenia się siebie i im gorzej ocenia się przeciwnika.

W kulturze rywalizacji do wartości podstawowych należy zaliczyć przede wszystkim dwie: społeczne uznanie i poczucie przynależności. Zasłużenie sobie na miano bohatera w swoim środowisku społecznym traktowane jest bowiem jako szczególne osiągnięcie. Stosownie do tych wartości przyjmowane są normy społeczne, do których należy zwłaszcza przedkładanie interesu grupy nad interes osobisty, występowanie w obronie interesu grupy, solidarność grupowa oraz dystans i nieufność w kontaktach z przedstawicielami innych grup.

4.5. Konkurencyjność organizacji

4.5.1. Neseber – Bałczik – Albena – czyli kto napisał scenariusz?

Miejscem mojego stałego pobytu miała być początkowo Warna. Dopiero po przyjeździe okazało się, że zostałem zakwaterowany w domu wypoczynkowym warneńskiego Uniwersytetu w Kranewie, przez co Warna była dla mnie tylko punktem przelotowym na trasie moich podróży wzdłuż bułgarskiego wybrzeża.

W samej Warnie największe wrażenie zrobił na mnie port, widoczny ze wzgórza, którego grzbietem prowadziła nadbrzeżna droga. Widać stąd było piękną zatokę, wysokie klifowe brzegi, wpływające i wypływające statki oraz las dźwigów przeładunkowych. W zderzeniu przerdzewiałych konstrukcji portowych urządzeń i odrapanych z farby kadłubów starych statków ze świeżą intensywnością barw przyrody było coś fascynującego. Samo miasto wydało mi się szare, jakby pokryte kurzem, a dominujące w krajobrazie jednolite bryły wieżowców czyniły je smutnym.

Bułgarskie wybrzeże Morza Czarnego jest piękne i różnorodne. Liczne zatoki pozbawiają pas wybrzeża monotonii. Nadbrzeżny teren jest pagórkowaty, więc brzeg jest na ogół wysoki. Zdarza się jednak, że jest on urwisty, jak w wysokich górach, a gdzie indziej opada łagodnie, przechodząc w rozległą plażę. Przylegające do morza tereny także przyciągają uwagę: liściaste lasy na zboczach łagodnych wzniesień, a zwłaszcza rozległe łąki, gęsto porosłe czerwonymi makami. Po raz pierwszy miałem okazję podziwiać tu wschód słońca nad morzem. Wyłaniające się zza linii horyzontu słońce rozlewało swój blask promieniście, sprawiając, że coraz większy obszar wody stawał się srebrzystą migotliwą płaszczyzną. Przez krótką chwilę, kiedy słońce było już w całości widoczne, ale jeszcze stykało się z linią horyzontu, cała powierzchnia morza stawała się srebrzysta. Im słońce było wyżej, tym bardziej kurczył się ten srebrny obszar, a morze na tym większej przestrzeni nabierało koloru butelkowej zieleni.

Zwiedzając nadmorskie kurorty, zastanawiałem się, co je od siebie różni, decyduje o ich specyfice, sprawia, że dla jakiejś grupy ludzi są one bardziej atrakcyjne od innych. To co je łączy, to morze, które jest atrakcją samą w sobie, ale co je różni? Oczywiście, nie chodziło mi o różnice w ich wielkości lub w zakresie oferowanych usług, ale o takie cechy, które wymuszają określony sposób zachowania się ludzi.

Z tego względu warto ze sobą porównać Neseber, Bałczik i Albenę. Pierwsza z tych miejscowości zawdzięcza swoją sławę historii i położeniu, druga ciekawostce przyrodniczej i obyczajowej, wreszcie trzecia – umiejętności wykorzystania pewnego mitu kulturowego.

Neseber położony jest na owalnym cyplu połączonym z lądem wąską groblą. Znajdujące się tam miasteczko sięga swoją historią do odległych czasów starożytnych; założyli je Trakowie, a później, z powodu swojego położenia, pełniło

ważną funkcję militarną w Bizancjum. Dzisiaj Neseber jest wielkim i wyjątkowym skansenem historycznym i etnograficznym. Cypel otaczają pozostałości murów obronnych z dobrze zachowanymi elementami dawnych fortyfikacji. Mur przy głównej bramie do miasta pochodzi z okresu średniowiecza i zawiera różne warstwy bloków kamiennych i cegieł. Uwagę zwracają zwłaszcza piękne łukowe okna. Ceglane i kamienne różnobarwne łuki są zresztą najczęściej tu spotykanym elementem architektonicznym licznych kościołów. Ruiny najstarszych z nich pochodzą z V–VII wieku. W większości z nich są to tylko resztki fragmentów parteru. Wyjątek stanowią ruiny bazyliki św. Zofii, z dobrze zachowanym prezbiterium i fragmentami ścian z pięknie sklepionymi otworami wejściowymi i okiennymi. Lepiej zachowane są kościoły z XIII–XIV wieku. Zbudowane w bizantyjskim stylu, z wklęsłymi łukami, z niebieskimi, brązowymi i piaskowymi mozaikami, stanowią niepowtarzalny element krajobrazu Neseberu.

Duże wrażenie robi stara architektura domów mieszkalnych. Są to wybudowane w jednolitym stylu jednopiętrowe domy, których parter zbudowany jest z kamienia, a piętro – z ciemnych drewnianych bali, pokryte dachem z falistej, czerwonej dachówki. Budynki te, niespotykane gdzie indziej, tworzą niezwykłą atmosferę miasta. W wąskich uliczkach szaro-czarna zabudowa tłumi jaskrawe słoneczne światło, wprowadza nastrój tajemniczości, daje poczucie niezwykłości tego miejsca.

Wchodząc na teren miasta – skansenu, nie ma się wielkiego wyboru. Można iść środkiem cypla, główną ulicą lub skierować się boczną uliczką na brzeg i okrążać je wokół. Turyści idą zwykle główną ulicą, dochodząc do portu jachtowego, a następnie okrążają dawną twierdzę, idąc wzdłuż jej murów obronnych. Zawsze przy tym pojawia się dylemat czy podziwiać piękną panoramę zatoki z widocznymi stąd plażami Słonecznego Brzegu, czy koncentrować się na urokach i zabytkach tego niezwykłego miasta. Jakby tego było mało, wzdłuż turystycznych tras znajdują się sklepy i stoiska z pamiątkami. Wśród tych ostatnich największym zainteresowaniem zwiedzających cieszą się ikony. Aby ochłonąć, trzeba koniecznie usiąść przy stoliku któregoś z licznych barów i pijąc piwo lub kawę, zastanowić się nad jak najlepszym spożytkowaniem czasu, który zawsze tu jest ograniczony terminem odjazdu autokaru.

W mieście tym jedyną i wystarczającą w pełni atrakcją jest samo miasto i jego wyjątkowe położenie. Nie ma tam plaż, dyskotek i innych tego typu atrakcji. Jest tam kilka małych hotelików, ale przecież do Neseberu nie przyjeżdża się po to, aby w nim mieszkać i wypoczywać, ale po to, aby go zwiedzać i podziwiać. Trwa tam nieustanny ruch okrężny ludzi, których pod szacowne mury przywożą i odwożą autokary stale kursujące wąską groblą.

W przeciwieństwie do Neseberu położonego w południowej części bułgarskiego wybrzeża, Bałczik znajduje się w jego części północnej. Jest to miasto kilkudziesięciotysięczne, położone nad zatoką, której północny brzeg stanowią zbocza gór do połowy porosłe lasem, a w wyższych partiach bielejące wapiennymi skałami. Sam Bałczik jest mało atrakcyjny, o niskiej rozproszonej zabudowie, ale przyjeżdżający

tu turyści zgodnie zmierzają w jednym kierunku. Ich celem jest ogród botaniczny i znajdujący się na jego terenie zamek. Jeszcze przed wjazdem do miasta wielkie tablice informują o tych atrakcyjnych miejscach i zachęcają do ich odwiedzin.

Ogród botaniczny jest rzeczywiście interesujący. Na zboczu góry opadającym w stronę morza znaleźć można liczne okazy egzotycznej roślinności po dwóch stronach malowniczego wodospadu. Największe wrażenie robi kolekcja kaktusów z Meksyku i Ameryki Południowej, które są ogromne i mają różnorodne, niekiedy zupełnie fantastyczne kształty. Zamek znajduje się nad samym morzem; jest miniaturowy, biały, ze smukła wysoką wieżą. Zamek związany jest z romantyczną, choć nieodległą w czasie historią. Otóż mieszkała w nim rumuńska królowa Maria, która w 1936 r. zrezygnowała z korony i przeniosła się do prowincjonalnego Bałcziku z miłości do prostego bułgarskiego rybaka. Obok zamku jest pustelnia, a na plaży kilka alabastrowych foteli, z których można było kontemplować widok morza. Wiele wskazuje na to, że królowa Maria musiała być osobą bardzo egzaltowaną.

Jeszcze inny rodzaj atrakcji oferuje swoim gościom Albena, która znajduje się w zupełnie płaskiej części wybrzeża i rozwinęła się w wielki kurort w miejscu, gdzie wcześniej była niewielka wioska. Albena ma jednak szeroką i pozbawioną kamieni plażę, która widać zainspirowała twórców kąpieliska do posłużenia się wzorcem niepohamowanej konsumpcji rozrywkowej, charakteryzującym największe kurorty świata. Albena najwyraźniej nie chce być sobą, chce być po trochu każdym z tych światowych centrów rozrywki. Informują o tym wprost nazwy lokali i domów wczasowych: Acapulco, Beverly Hills czy Malibu. Ale co tam nazwy. Modernistyczna architektura hoteli, a zwłaszcza ich otoczenie, przypominać mają sceny z hollywoodzkiego filmu: strzyżone trawniki i żywopłoty, korty tenisowe, „łezki" basenów z kolorowaną wodą. Nad plażą unoszą się barwne lotnie, na każdym kroku spotyka się wypożyczalnie zadziwiającego różnorodnością sprzętu sportowego. Kawiarenki pod parasolami zapraszają na drinka. Nieco dalej, w centrum kurortu znaleźć można restauracje, które odwołują się do światowych kodów kultury popularnej. Oto angielski pub, a w nim rozwieszone na ścianach szaliki klubów piłkarskich. Na ekranach umieszczonych pod sufitem telewizorów wyłącznie mecze ligi angielskiej. Stoiska handlowe wzdłuż głównej ulicy także mają szczególny charakter. Są tu na przykład małe atelier fotograficzne, gdzie można sobie zrobić zdjęcie w przebraniu z dowolnej epoki lub z dowolnej części świata. Tak, Albena jest niedoścignionym wzorem kiczu. Wzorem tak natrętnym, że wręcz fascynującym.

4.5.2. Źródła konkurencyjności

Firmy poszukują różnych możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Poszukują one zatem źródeł własnej konkurencyjności. Przez długi czas takim niekwestionowanym atutem była lokalizacja firmy w pobliżu źródeł

surowcowych lub dużego, chłonnego rynku zbytu. Dawało to bowiem przewagę mierzoną zarówno czasem, jak i wielkością kosztów własnych, nad konkurentami bardziej oddalonymi od rynków zaopatrzenia i zbytu. Źródłem konkurencyjności mogło też być posiadanie pewnej kategorii zasobów górujących pod takim czy innym względem nad zasobami konkurentów, np. bardziej nowoczesnej technologii czy urządzeń produkcyjnych pozwalających produkować więcej lub taniej.

Te tradycyjne źródła konkurencyjności tracą dzisiaj na znaczeniu w związku z rozwojem globalizacji rozumianej jako współczesna forma kooperacji. Decydujące znaczenie zaczyna mieć nie miejsce, lecz sposób prowadzenia działalności. Globalizacja, będąca specyficzną formą kooperacji, polega na powstawaniu światowych sieci współpracy. Sprawia to trudności w ustaleniu własności rozmaitych elementów konfiguracji tworzonych przez współpracujące ze sobą firmy oraz granic między nimi.

Główną przyczyną tworzenia się rozmaitych sieci współpracy przedsiębiorstw, obok ułatwień komunikacyjnych, jest różnorodność i rozproszenie kompetencji w systemach gospodarczych w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym, organizacyjnym, menedżerskim itp. Posiadanie tych kompetencji przez podmiot gospodarczy jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Rzadko się jednak zdarza, aby w danym przedsiębiorstwie kompetencje te były kompletne, zwłaszcza gdy ich poziom oceniany jest w stosunku do wymagań rynku globalnego. W tej sytuacji coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na współpracę w strukturach sieciowych obejmujących partnerów wzajemnie uzupełniających swoje kompetencje.

Podkreśla się w związku z tym szybko postępującą dysfunkcjonalność organizacji rozumianej jako struktura o jasno określonych celach i obszarze działalności. Zarządzanie w warunkach struktury sieciowej jest raczej zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, znajomości rynku, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów i efektywnego negocjowania z partnerami. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania, skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa. Siła rynkowa firmy nie jest już zależna od jej wielkości mierzonej skalą integracji pionowej lub liczbą zatrudnionych, ale jest wprost proporcjonalna do wiedzy na temat możliwości użytecznego wykorzystania własnych zasobów i szybkości ich wykorzystania. Względnie stałe sieci dostawców, producentów i dystrybutorów istniały oczywiście od dawna. Nowość polega na geograficznej ekspansji tych powiązań oraz szybkości, z jaką dzisiejsze sieci są tworzone, dzielone i ponownie odtwarzane.

Do najbardziej typowych zjawisk towarzyszących procesowi globalizacji działalności gospodarczej należą więc:

– przesunięcie głównego źródła wartości dodanej z procesów materialnego wytwarzania do prac koncepcyjnych związanych z procesami innowacyjnymi;

– malejące znaczenie w ocenie czynników lokowania inwestycji bliskości zasobów surowcowych i rynków w porównaniu z jakością zasobów ludzkich;

– rozproszenie i anonimowość własności dysponowanej przeważnie przez wielkich instytucjonalnych inwestorów.

Zjawiska te w istotny sposób wpływają na cechy działalności organizacji gospodarczych. Na przykład z jednej strony organizacje te stają się mniejsze, rezygnując z wykonywania wielu zadań i zlecając je podwykonawcom, z drugiej zaś – stają się większe, uczestnicząc w sieci światowej współpracy. Z jednej strony ulegają one wewnętrznej dezintegracji, dzieląc się na zbiory małych jednostek organizacyjnych prowadzących samodzielną działalność w swoim otoczeniu, a z drugiej – są silniej wewnętrznie zintegrowane ze względu na potrzebę intensywnej wymiany zasobów i informacji miedzy tymi jednostkami.

Najbardziej charakterystyczne dla współczesnych koncepcji jest podejście procesowe, które sprzeciwia się tradycyjnemu dzieleniu czynności między ludzi i odgórnemu koordynowaniu ich pracy na rzecz integrowania ich wokół zadań i problemów do rozwiązania. Wynika stąd potrzeba łączenia różnych treści pracy i kombinowania zadań w procesy oraz tworzenia struktury organizacyjnej według tych procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnych.

Istotą struktur sieciowych, która decyduje o ich wysokiej adaptacyjności i podatności innowacyjnej, jest łatwość dostępu do informacji i szybkość jej obiegu. Sieć tworzona jest po to, aby można było jak najszybciej zdobyć i przetwarzać wiedzę. Wielostronność i wzajemność przekazu informacji jest podstawowym warunkiem współpracy, a co za tym idzie – istnienia sieci. Zwiększenie podatności innowacyjnej dzięki łatwości w pozyskiwaniu informacji jest szczególnie istotne w warunkach konieczności szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a więc na rynku globalnym.

Innowacyjność pracowników dotyczy radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych. Takie bowiem sytuacje dominują w gospodarce globalnej, a umiejętność zachowania się w nich decyduje o możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Pracownicy korzystający ze znacznej samodzielności muszą zatem być zdolni do częstego przekształcania celów, metod i form organizacyjnych działalności. Wymaga to ustawicznej analizy szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i własnego stanowiska pracy. W pierwszym przypadku chodzi o wybór właściwej reakcji na zmiany zachodzące po stronie odbiorców, dostawców i konkurentów – czy w szerszym wymiarze: zmiany w systemie prawnym, społeczno-kulturowym lub w technice. W drugim przypadku chodzi o reakcję na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i umiejętność wkomponowania własnej działalności w proces realizacji nowych zadań lub w nowe formy realizacji.

W strukturze sieciowej każdy zespół zadaniowy realizujący określony projekt jest zarazem zespołem innowacyjnym. Wynika to z charakteru pracy w zespole, w którym uwaga uczestników koncentruje się na projekcie, a nie na własnych pozycjach organizacyjnych. Sukcesy zespołu zależą od pomysłowości jego uczestników. Regułą jest oczekiwanie od pracowników niekonwencjonalnych rozwiązań, nawet jeśli okazują się one niekiedy błędne. Charakterystyczna jest wypowiedź jednego z dyrektorów znanej firmy amerykańskiej Electronic Data System: „My nie dyskwalifikujemy pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy nie podejmują ryzyka".

Część V. Stosunek do zmian

5.1. Konserwatyzm pragmatyczny

5.1.1. Praga – rutynowa spontaniczność

Praga zawsze będzie mi się kojarzyć z zapachem letnich poranków – charakterystyczną mieszaniną aromatu świeżych warzyw i lekką stęchlizną starych murów pozbywających się w promieniach słońca nocnej wilgoci. Lubiłem te praskie poranki, słuchając odgłosów budzącej się ulicy – szczęku otwieranych zamków i podnoszonych żaluzji, śpiewnych zawołań witających się sprzedawców i zamiataczy ulic. Z samochodów dostawczych wnoszono do sklepów i barów tace z piętrzącymi się, kolorowo udekorowanymi „chlebiczkami", co natychmiast przywodziło myśl o śniadaniu.

Każdy dzień w Pradze zapowiadał nowe interesujące wrażenia w tym pięknie położonym na wzgórzach mieście o stu wieżach ze złotymi kopułami. Świetność miasta, które było niegdyś stolicą Cesarstwa Rzymskiego, zachowała się w architekturze niemal bez uszczerbku; całe dzielnice stanowią wspaniałe obiekty muzealne.

Na Hradczanach z murów zamkowych okalających dziedziniec widać ogród rajski, będący jednym z ogrodów królewskich, z pięknie utrzymanymi żywopłotami, klombami i trawnikami. W scenerii barokowych krużganków i altan odbywają się koncerty muzyki poważnej. Wiele osób wspartych na murze tutaj właśnie słucha muzyki, delektując się jednocześnie wspaniałym widokiem na Pragę przeciętą wstęgą Wełtawy.

Osobliwością zespołu zamkowego na Hradczanach jest Złota Uliczka z XVI w., biegnąca wzdłuż murów zamkowych, z przytulonymi do nich miniaturowymi domkami. Dawniej były to pomieszczenia strzelców zamkowych, którzy mieszkając tu, czuwali zarazem przy otworach strzelniczych. Później osiedlili się tu alchemicy próbujący robić złoto. Schodząc w dół uliczki, przy starej baszcie zwanej Daliborką, widzę grupę rozbawionych ludzi; słyszę też śpiew i muzykę. Pod basztą kilkoro młodych ludzi, niewątpliwie utalentowanych muzycznie, parodiuje fragmenty opery Bedrzicha Smetany. Robią to na tyle udanie, że tłum widzów coraz bardziej gęstnieje. Podejrzewam, że ze szkodą dla frekwencji na koncercie w rajskim ogrodzie.

Mała Strana jest dzielnicą malowniczo położoną na ogrodowych stokach wzgórza Petrzińskiego, opadających ku Wełtawie. Krajobraz jest tu bardzo urozmaicony – obok wspaniałych budowli i średniowiecznych zaułków, są piękne ogrody i urocze zakątki nad Wełtawą. Ze szczytu wzgórza Petrzińskiego roztacza

się rozległy widok na czerwone dachy starej Pragi. Po zejściu nad brzeg Wełtawy ma się wrażenie cofnięcia w czasie o parę wieków. Wędruje się wśród szpaleru zabytkowych kamieniczek, mijając stare zaułki, w kierunku mostu Karola. Kręta uliczka prowadzi do ogrodu Kampa, leżącego na wyspie otoczonej wodami Wełtawy i jej odnogi Czertowki – małej rzeczki o dużym spadku, nad którą znajdują się zabytkowe młyny.

Kampa jest królestwem wędkarzy. Codziennie widać tu ich charakterystyczne sylwetki, cierpliwie czekających na swoje okazy, wymieniających od czasu do czasu uwagi. Raz tylko byłem świadkiem zakłócenia spokoju na Kampie, gdy któryś z wędkarzy zajął nie swoje miejsce. Awantura była gwałtowna ale krótka, ponieważ wszyscy stanęli po stronie wyeksmitowanego. Zaborca znalazł dla siebie miejsce połowu nie budzące wątpliwości pozostałych wędkarzy i znów zapanowała atmosfera leniwego wyczekiwania.

Swoistym skansenem historycznym jest Stare Miasto. Głębokie i wąskie kaniony uliczek, liczne i niespodziewane przejścia między podwórkami, spiętrzona zabudowa, nagłe uskoki murów, domy pamiętające czasy Karola IV, strzegące w swoich murach liczne tajemnice, które powoli i z rzadka tylko bywają odkrywane. Wszystko to składa się na niepowtarzalny urok Starego Miasta.

Wchodzę na plac Staromiejski otoczony zwartą zabudową średniowiecznych kamieniczek ze śladami fresków, z monumentalnym pomnikiem Jana Husa pośrodku. Przechodzę obok Ratusza ze słynnym Orlojem – zegarem z XV w. z ruchomymi figurkami. Z placu kręte uliczki prowadzą w stronę Wełtawy do najstarszych zaułków Starego Miasta. Opodal placu Betlejemskiego wchodzę do pięknego gotyckiego kościoła z romańską apsydą. Oglądam bez pośpiechu zabytkowe wnętrze, zadowolony, że udało mi się wejść do środka. W Pradze kościoły często bowiem bywają zamknięte; otwierane są na krótko, w ściśle określonych godzinach. Nie inaczej było i tym razem. W pewnej chwili podszedł do mnie jakiś mężczyzna (chyba kościelny) i poinformował mnie, że musiał już zamknąć kościół, więc niech idę za nim, to wypuści mnie innym wyjściem. Poszedłem za swoim przewodnikiem i nagle znalazłem się w zupełnie innym świecie, który mogłem dotąd oglądać jedynie na starych obrazach w muzeum. Znalazłem się bowiem na niewielkim podwórku otoczonym wysokim starym murem z krużgankami. Na kamiennych ławach siedzieli mnisi w białych habitach przewiązanych sznurami, odmawiając brewiarz. Żaden z nich nie zwrócił na mnie uwagi, gdy kościelny otwierał mi ze zgrzytem drewnianą furtę na żelaznych zawiasach.

W swoich wycieczkach po Pradze lubiłem odwiedzać Wyszehrad – rozległe wzgórze malowniczo położone nad Wełtawą, poprzecinane resztkami fortyfikacji i murów dawnego zamku. Pełne uroku były także spacery po Vaclawskim Namiesti, otoczonym secesyjną zabudową. W dzielnicy Żiżkow, położonej na zboczu wzgórza Witkow, zdumiał mnie pomnik Jana Żiżki na koniu. Może nie tyle sam pomnik, co informacja, że jest to największy konny pomnik na świecie.

Informacja ta wydała mi się bardzo czeska, zgodna ze sposobem myślenia, który mogłem tu zaobserwować: „Nie ma potrzeby ciągłego ścigania się ze światem i odczuwania z tego powodu kompleksów i zazdrości. Jak się dobrze rozejrzeć wokół siebie, to zawsze znajdzie się coś w czym jesteśmy lepsi od innych".

Przełożenie tego sposobu myślenia na styl życia, niespieszny i doceniający jego rozliczne małe uroki, można zobaczyć choćby w Letenskich Sadach – uroczym lasoparku położonym na wschodnim zboczu hradczańskiego wzgórza. Utarł się zwyczaj, że na polankach w cieniu drzew grupy towarzyskie, głównie emerytów, oddają się z zapałem grze w karty lub w szachy.

Dusza Pragi żyje w piwiarniach, wypełniając przestrzeń między starym szynkwasem a okutą bramą wejściową niezapomnianą atmosferą filozoficznej zadumy i przyjaznego dystansu do realnego świata. Takie piwiarnie spotyka się tu na każdym kroku; zapraszają do swoich wnętrz gotycką architekturą, średniowiecznym wyposażeniem lub literacką sławą, jak Szwejkowa knajpa „U Kalicha" na Nowym Mieście. Kilkuwiekowe tradycje ma najstarsza i największa z praskich piwiarni – „U Fleku". Zajmuje ona duży obszar, na którym są stare, stylowe pomieszczenia, poprzedzielane podwórkami, gdzie w pogodne dni pod gołym niebem pije się piwo i słucha muzyki.

Na Starym Mieście z niepowtarzalnej atmosfery słyną piwiarnie „U Tomasza" i „U Zlateho Tigra". Właśnie w tej drugiej byłem świadkiem pewnego rytuału zabawy. Przy stoliku niedaleko drzwi siedziało kilku panów w wieku dość już zaawansowanym. Byli zapewne stałymi bywalcami piwiarni, bo często wymieniali pozdrowienia z osobami, które do niej wchodziły. Siedzieli tu już długo, bo leżące przy nich na stole karteczki zapełnione były kreskami, stawianymi przez kelnera odliczającego kolejne kufle piwa. W pewnym momencie panowie powstali, założyli sobie na nogi szczudła i górując nad salą, zaintonowali pieśń, podchwyconą wkrótce przez pozostałych rozochoconych gości. Piosenki przeplatano dowcipami, mężczyźni na szczudłach wędrowali między stolikami, a kelner, wspinając się na palce, wymieniał im puste kufle na pełne. Kiedy po paru dniach ponownie pojawiłem się „U Zlateho Tigra", scenariusz zabawy powtórzył się we wszystkich szczegółach: szczudła, dowcipy i „tancuj, tancuj – wykrucaj, wykrucaj" śpiewane pełną piersią. Jak widać, bywalcy „Zlateho Tigra" w swojej spontanicznej zabawie całkowicie popadli w rutynę.

5.1.2. Pochwała stabilizacji

W atmosferze starej Pragi łatwo zrozumieć niechęć do zmian. Zaskoczenia i niespodzianki, które niosą ze sobą zmiany, zupełnie nie pasują do niezmiennego od wieków pejzażu. Kulturowe wzory zachowań, które w tych warunkach mają szansę rozwoju, określić można mianem pragmatycznego konserwatyzmu. W tym typie kultury wartość stabilizacji ceni się ze względu na korzyści, jakie ona

przynosi, a nie ze względu na to, co jest jej przedmiotem. Można więc nie lubić *status quo*, ale lepiej będzie się do tego stanu przystosować, szukając w nim uporczywie i w dobrej wierze rozmaitych zalet, aniżeli ryzykować jego zmianę i narażać się na niepewność. „Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu", „Wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma", a w ogóle to „dobrze jest jak jest" – oto próbki mądrości ludowej, ilustrujące ten sposób myślenia.

Postawy konserwatywne tego rodzaju, jeśli stają się dominujące w kulturze organizacyjnej, nadają jej charakter defensywny. Służą one bowiem obronie dotychczasowych kierunków działania organizacji, stosowanych w niej procedur i rozwiązań organizacyjnych. Konserwatyzm wyraża przekonanie, że stabilizacja jest wartością samą w sobie. Nie należy jej więc traktować jako środka do jakiegoś celu, ale jako cel autonomiczny. W wypadku pojawienia się nowych problemów poszukuje się więc takiego sposobu ich rozwiązywania, aby można go było wkomponować w dotychczasowy system. Opór przeciwko zmianom jest w tym wypadku wynikiem przywiązywania wysokiej wartości do stabilizacji, co wcale nie musi być równoznaczne z lenistwem lub bezmyślnością. Członkowie organizacji mogą niekiedy cechować się dużą pomysłowością i zaangażowaniem w torpedowaniu zmian.

Postawy konserwatywne sprawiają, że opór przeciwko zmianom często ma podłoże emocjonalne. Silne poczucie potrzeby bezpieczeństwa spycha na plan dalszy inne potrzeby. Znacznie słabsza jest w tych warunkach motywacja osiągnięć i mniejsze ambicje indywidualnego rozwoju. W tej sytuacji dąży się do maksymalnego uproszczenia zadań zawodowych, tak aby ich wykonywanie nie sprawiało żadnych kłopotów, a tym samym – nie generowało niepewności. Pragmatyczny konserwatyzm, zorientowany na ułatwianie sobie życia i rezygnację z kłopotliwych ambicji, wyraża się często w dążeniu do machinalizacji czynności zawodowych. Machinalizacja polega na intelektualnym „wyłączeniu się" w procesie pracy, co jest możliwe po osiągnięciu wysokiego stopnia wprawy w wykonywaniu powtarzalnych, rutynowych czynności. O konserwatyzmie świadczy więc nie tyle brak zmian, bo ten może być w danym okresie w pełni uzasadniony, co skłonność do machinalizacji sposobu pracy. Zmian nie dokonuje się wtedy nie dlatego, że racjonalna analiza sytuacji wskazuje na ich bezzasadność, ale dlatego, że w ogóle takiej analizy się nie przeprowadza.

Wzory kulturowe pragmatycznego konserwatyzmu mają szansę upowszechnienia zwłaszcza w dwóch przypadkach: w sytuacji braku identyfikacji pracowników z celami organizacyjnymi oraz w przypadku niskiej samooceny pracowników.

Brak identyfikacji z celami organizacyjnymi oznacza, że pracownicy nie mają poczucia własności swojej pracy. Chodzi oczywiście o „własność" w znaczeniu psychologicznym, związaną z przekonaniem, że wszystko to, co ludzie robią w firmie, robią dla siebie, dla własnego zadowolenia, rozwoju kariery i zwiększenia własnej konkurencyjności jako pracowników. Tak rozumiane

poczucie własności swojej pracy związane jest z silną motywacją wewnętrzną i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań. Człowiek jest w stanie dać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy „wyżywa się" w swojej pracy, gdy umożliwia mu ona rozwój, niezależność i poczucie samorealizacji, a więc wtedy, gdy jej wyniki mają dla niego wartość autonomiczną. Jeśli natomiast wyniki pracy traktowane są instrumentalnie – jako środek do realizacji innych, znacznie ważniejszych wartości, wówczas mamy do czynienia z motywacją zewnętrzną. Człowiek, który swoją pracę i jej wyniki traktuje w kategoriach kosztu, który trzeba ponieść, aby dopiero osiągnąć coś, co jest naprawdę dla niego ważne, ma naturalną i w pełni racjonalną skłonność, aby ów koszt minimalizować na tyle, na ile jest to możliwe, bez uszczerbku dla swoich celów ulokowanych poza organizacją.

Ludzie motywowani zewnętrznie nie rozumieją i nie lubią tych, którzy sens życia upatrują w sukcesach zawodowych, zatracają się w swojej pracy i ciągle dążą do jej doskonalenia. Pogardliwie określają te wysiłki „wyścigiem szczurów" i przeciwstawiają im inne wartości.

Sposób samooceny jest na ogół rezultatem wielu uwarunkowań zarówno psychologicznych, jak i społecznych. Wysoka samoocena prowadzi do poczucia pewności siebie. Dzięki temu poczuciu ludzie nie unikają podejmowania nowych i nieznanych im wcześniej zadań, są wytrwali i nie załamują się w obliczu nieprzewidzianych trudności, koncentrują się na możliwościach odniesienia sukcesu, a nie na swoich słabościach i możliwościach porażki. W przypadku niskiej samooceny pewności siebie brakuje, co sprzyja kształtowaniu się postaw konserwatywnych. Charakterystyczne jest wtedy przekonanie, że każda zmiana może przynieść tylko pogorszenie sytuacji. Jest to wynikiem nie tyle zadowolenia z sytuacji dotychczasowej, co silnej obawy przed ryzykiem, fatalizmu i poczucia bezsilności. Wszystko to może odbierać chęć i energię do rozwiązywania problemów i osiągania celów. Stabilna kultura organizacyjna może niekiedy upowszechniać poczucie bezsilności, stanowiąc zamknięty krąg między brakiem nowatorskich działań a brakiem motywacji do ich podejmowania. Działań tych się nie podejmuje, ponieważ nie wierzy się w ich powodzenie; z kolei brak tych działań stanowi potwierdzenie bezsilności.

Zarówno brak identyfikacji z organizacją jak i niska samoocena, prowadzące do zaniku ambicji zawodowych i kierujące uwagę pracowników na cele pozaorganizacyjne, są najczęściej powodowane niskim poziomem wiedzy i umiejętności zawodowych. Wiedza jest bowiem niezbędnym warunkiem aspiracji zawodowych i motywacji osiągnięć. Posiadanie określonej wiedzy i umiejętności zawodowych daje ponadto większe poczucie pewności siebie. Niepewność sytuacji przy wykonywaniu rozmaitych zadań traktowana jest wtedy jako interesujące i wzbogacające doświadczenie zawodowe wyzwanie, któremu trzeba stawić czoła. Pracownik nie ma więc oporów przed podejmowaniem nowych zadań, których ryzyko dzięki posiadanej wiedzy potrafi realistycznie ocenić.

5.2. Konserwatyzm ideologiczny

5.2.1. Lyon – w obronie tradycji

Do Lyonu przyjechałem późnym wieczorem. Z dworca Perrache taksówką dotarłem bardzo szybko do hotelu, w którym miałem rezerwację. Na moją próbę porozumienia się w języku angielskim recepcjonista przecząco zamachał rękami; wziął mój paszport, wpisał mnie do rejestru gości i w milczeniu wydał klucz. Zdziwiło mnie to trochę; hotel był wprawdzie niewielki, ale w samym centrum drugiego co do wielkości miasta Francji.

Uniwersytet Lyon II mieści się w rozległym kompleksie szacownych budynków z końca XVIII w. Określenie „szacowny" przychodzi natychmiast do głowy, kiedy wracam pamięcią do bogatej i monumentalnej zabudowy, charakterystycznej dla tego miasta, a nie tylko jego obiektów uniwersyteckich. Szacowne są kamienne mosty i nabrzeża Rodanu i Saony; szacowne są mieszczańskie kamienice, których potężne bryły, zdobione secesyjnymi motywami, zdają się być symbolem stabilizacji i dostatku.

Wracając do Uniwersytetu – jego architektura zrobiła na mnie silne wrażenie. Ciągnące się wzdłuż budynku długie i mroczne korytarze, sale wykładowe z wysokimi ciemnymi ławkami i z wyniosłymi katedrami. Na ścianach portrety profesorów i donatorów. Budynki, opasane na zewnątrz krużgankami, tworzą zamknięty czworobok, wewnątrz którego znajduje się porośnięte starymi drzewami i wysokimi krzewami patio. Kamienne ławki i tworzące zaciszne altanki konstrukcje z kutego żelaza, porośnięte bluszczem, nadają temu zakątkowi romantyczny charakter.

W tym otoczeniu rażące i nie na miejscu mogą się wydawać niedbałe ubiory, swobodne zachowania, głośne rozmowy i śmiechy studentów. Być może to złudzenie, ale wydawało mi się, że młodzież zdaje sobie z tego sprawę i jej zachowania są bardziej stonowane niż gdzie indziej.

Kiedy zbliża się godzina 13, w Lyonie, podobnie jak w całej Francji, życie zamiera, a raczej przenosi się z fabryk, szkół i innych instytucji do restauracji, barów i kafeterii. Pora lunchu jest czasem, w którym oprócz folgowania rozkoszom poniebienia nic innego robić nie wypada.

Profesor Jean Pierre Algoud, w którego zespole gościmy razem z Zofią – moją szefową – zaprasza nas na lunch. Zofia proponuje, abyśmy dokończyli dyskusję na temat projektu naszych wspólnych badań, a dopiero potem pójdziemy na lunch. Jean Pierre patrzy na nią zdziwiony, po czym z uśmiechem pokazuje jej tarczę zegarka:

– Ale przecież jest już pierwsza – mówi wyraźnie i powoli jak do dziecka, które nie rozumie oczywistych spraw.

Restauracja znajduje się w stylowym budynku na bulwarze nad Rodanem. Budynek przylega malowniczo do wysokiej skarpy, której zbocze pokrywają

pnącza i kwiaty. Wewnątrz znajduje się komplet gości, ale zarezerwowany wcześniej stolik czeka na nas pod oknem. Wkrótce na stole pojawia się obowiązkowa sałata i dokonujemy wyboru dań z karty. Po chwili do naszego stolika podchodzi nowy kelner, który w przeciwieństwie do swoich poprzedników obsługujących gości szybko, sprawnie i standardowo, reprezentuje zupełnie inny styl. Z przyjaznym zatroskaniem, nie spiesząc się, wdaje się z Jean Pierrem w dłuższą dyskusję na temat wyboru wina. Panowie wymieniają poglądy w sprawie cech różnych gatunków tego trunku, biorąc przy tym pod uwagę warunki pogodowe w kolejnych latach, stopień nasłonecznienia stoków, na których znajdują się winnice itd. Trochę narzekają na lekceważenie tradycyjnych zasad przez wytwórców win, o czym mają świadczyć rażące niekiedy błędy w procesie leżakowania. Wreszcie wybór zostaje dokonany i – po próbie - zaakceptowany.

Jean Pierre być może dokonał właściwego wyboru wina, ale ja z pewnością popełniłem błąd decydując się na langusty. Po wielu bezskutecznych próbach dobrania się do ich jadalnego miąższu ukrytego pod szczelnym pancerzem, podczas których langusty z reguły lądowały poza półmiskiem, zrezygnowałem wreszcie. Z zazdrością podziwiałem godność, z jaką Zosia radziła sobie z solą z rusztu, nie mówiąc już o maestrii Jean Pierra pochłaniającego ostrygi. W rezultacie zadowolić się musiałem serem przyniesionym nam w charakterze deseru.

W Lyonie czuje się atmosferę zasobnego miasta, silnie przywiązanego do swoich tradycji ekonomicznych, sięgających międzynarodowych targów, giełdy i domów bankowych z XV w. Świadczy o tym nie tylko solidna zabudowa, czystość i porządek na ulicach, ale także swoiste akcenty w wyglądzie miasta podkreślającego przywiązanie do konserwatyzmu i stabilnego porządku, a zarazem niechęć do gwałtownych zmian i przewrotów. Nieprzypadkowo zapewne na portalu katedry św. Jana, zawierającej w swoim wnętrzu liczne pamiątki związane z historią Lyonu, pozostawiono figurki świętych z odtrąconymi głowami. Dewastacja ta nastąpiła w czasie wojen religijnych w XVI w. Groteskowe, pozbawione głów figury zdają się być ostrzeżeniem przed skutkami nadmiernie rozbudzonych i niekontrolowanych emocji, cechujących ruchy społeczne. Na największym miejskim placu Bellecour postawiono pomnik upamiętniający nie któregoś z bohaterów wielkiej rewolucji, ale jej przeciwnika i ofiarę – króla Ludwika XVI.

Powodem dumy mieszkańców Lyonu jest nie tylko historia, ale także nowoczesność Part-Dieu – dużego kompleksu handlowo-administracyjnego w centrum miasta. Part-Dieu jest kartą wizytową możliwości współczesnej architektury miejskiej. Zastosowane rozwiązania charakteryzują się funkcjonalnością i pomysłowością form. Główny budynek, mieszczący hipermarket, jest wysokim okrągłym wieżowcem ze stożkowatym dachem. Doskonale widoczny z wszystkich punktów miasta przypomina gigantyczny ołówek. Liczne fontanny i zespoły roślinności nadają ciepło i naturalny charakter temu wielkiemu skupisku betonu, metalu i szkła.

Naraziłem się znajomemu Francuzowi, kiedy zadziwiony rozmachem Part-Dieu, dopatrzyłem się związku z amerykańskim stylem urbanistycznym.

– Rozejrzyj się wokół – mój rozmówca mówił wzburzony – to wszystko ma jakiś pomysł estetyczny, jest dziełem sztuki. Jak można to porównywać z amerykańskimi standardami, całkowicie pozbawionymi gustu.

Nowoczesność Part-Dieu kontrastuje ze starożytnością Fourviere – wysokiego wzgórza dominującego nad miastem, z dobrze zachowanymi zabytkami z okresu Cesarstwa Rzymskiego na początku naszej ery. Na szczycie wzgórza zachowały się fragmenty akweduktów i starożytny amfiteatr. Siedząc na kamiennej ławce, można się zadumać nad ciągłością dziejów i niezmiennością pytań, które ludzie sobie zadają i wciąż poszukują na nie odpowiedzi.

Ze wzgórza Fourviere roztacza się rozległy widok na dachy, wieże i mosty Lyonu. Malowniczo wygląda ujście Saony do Rodanu, czy – jak ładniej to określa Jean Pierre – miejsce, w którym Saona rzuca się Rodanowi w ramiona.

Pewnego dnia, schodząc w zadumie z Fourviere, znalazłem się na placu przed katedrą św. Jana. Zmierzchało już; zbliżający się wieczór był cichy i ciepły. Przed katedrą niespiesznym spacerowym krokiem przesuwały się grupy ludzi. Przedwieczorny spokój został zakłócony nagle i dobitnie. Oto na placu pojawiła się grupa młodych ludzi, w tym dwóch czarnoskórych chłopaków. Jeden z nich przytknął do ust trąbkę i czysto a zarazem z pasją zagrał pierwsze tony znanego marsza świętych. Jego towarzysze, przytupując do rytmu, zaczęli śpiewać w języku angielskim: „Oh, when the Saints; oh when the Saints; oh when the Saints go marching in...”.

Zaskoczeni przechodnie na chwilę zamarli, ale już po chwili zauważyć można było dwa całkiem przeciwne rodzaje reakcji na to wydarzenie. Podczas gdy znajdująca się na placu młodzież przypatrywała się temu spektaklowi z przychylnym uśmiechem, niektórzy nawet zaczęli akompaniować klaskaniem w dłonie, starsi świadkowie wydarzenia patrzyli na nie z wyraźnym zgorszeniem. Niski krępy mężczyzna z poczerwieniałą z oburzenia twarzą zaczął gwałtownie wymachiwać rękami, krzycząc coś o panoszących się cudzoziemcach, którzy próbują narzucać swoje obyczaje.

Reakcja bardziej wiekowo zaawansowanych lyońskich mieszczuchów wydała mi się w pełni zgodna z atmosferą tego dumnego, sztywnego w swoich obyczajach miasta, którego mieszkańcy, jak mogłem się parę razy przekonać, są niezwykle wrażliwi na punkcie własnych tradycji.

5.2.2. Tradycjonalizm w organizacji

Zachowania lyończyków symbolizują tę odmianę konserwatyzmu, cechującego niekiedy kultury organizacyjne, który określić można mianem ideologicznego. Opór przeciwko zmianom wynika wówczas z silnego przywiązania do tradycji

i związanych z nią określonych wzorów kultury. Zgodność z tradycją stanowi w tym środowisku powszechnie uznaną legitymizację zachowań ludzi.

Tak zwane myślenie ideologiczne przeciwstawiane jest pragmatycznemu. Informacje mogą być bowiem oceniane przez człowieka z punktu widzenia założeń i zasad określonej ideologii lub z punktu widzenia realizacji konkretnego zadania. W pierwszym przypadku stosuje się stabilny wzorzec oceny, w drugim natomiast – wzorzec ten jest każdorazowo konstruowany w zależności od sytuacji. Myślenie ideologiczne polega na odwoływaniu się do wartości ogólnych, takich jak na przykład sprawiedliwość, interes społeczny lub patriotyzm. Podstawą tego sposobu myślenia jest przekonanie, że w swoich działaniach i decyzjach człowiek zawsze powinien kierować się jakimś stałym systemem wartości nadrzędnych. Wartości te pełnią funkcję drogowskazu, dzięki czemu wzrasta poczucie pewności. Myślenie pragmatyczne wynika natomiast z przekonania, że w swoich działaniach człowiek zawsze powinien kierować się specyfiką konkretnej sytuacji. Bogactwo uwarunkowań sytuacyjnych wymyka się bowiem ideologicznym schematom.

Pragmatyczny punkt widzenia jest powodem zgorszenia i przedmiotem ostrej krytyki ze strony „ideologów". Uważają oni bowiem, że odstępstwo od ewangelicznej jednoznaczności „tak, tak – nie, nie" prowadzi do demoralizacji i relatywizmu moralnego. Ideologiczne skłonności wyraźne są także w sporach o tradycję, traktowaną jako źródło wiedzy. Bezkrytyczne oparcie się na tradycji, w której poszukuje się gotowych odpowiedzi na dręczące pytania współczesności, trudno jednak pogodzić z racjonalizmem jako metodą poznania, zwłaszcza gdy tradycja ma być chroniona przed jakąkolwiek krytyką.

Konserwatyzm ideologiczny oznacza traktowanie wzorów własnej kultury jako wartości autonomicznych. Tymczasem podstawowe znaczenie w akceptowaniu zmian ma umiejętność zachowania pewnego dystansu do przeszłości i związanych z nią doświadczeń, oraz świadomość i racjonalna kontrola własnych upodobań i uprzedzeń. Cechy te warunkują bowiem możliwość instrumentalnego stosunku do własnych nawyków kulturowych. Instrumentalny stosunek do kultury wynika z przekonania, że wzory kulturowe nie są autonomiczną wartością, ale wynikają z rozmaitych uwarunkowań pragmatycznych. Jak to kiedyś ładnie określił Tadeusz Kotarbiński – „Dziwnie to brzmi, ale wyzbywanie się przekwitłych składników kultury jest jednym z naczelnych warunków postępu".

Najczęstszą przyczyną oporu przeciwko zmianom i gloryfikowania *status quo* jest silne przywiązanie pracowników do określonych wzorów kulturowych, sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne. Oznacza to, iż rzeczywiste, praktyczne powody pewnych przekonań i zachowań zostały zapomniane. Stąd tendencja do traktowania ich jako wzorów autonomicznych, godnych kultywowania dla nich samych. Niemożność zdobycia się na racjonalną ocenę przydatności dotychczasowych wzorów kulturowych w zmieniających się warunkach prowadzi nierzadko do negatywnej oceny zmian wbrew własnym interesom, poświęcanym

zadziwiająco łatwo na ołtarzu kulturowej tożsamości. Stefan Czarnowski opisuje upór francuskich chłopów w Bretanii w pierwszej połowie XIX w., obstających przy niewydajnym, źle orzącym i drogim w użyciu radle, niedających się przekonać do zastosowania lekkiego pługa żelaznego, mimo jego ewidentnej przewagi nad radłem. Powód był natury czysto kulturowej. Radło wymagało zorganizowanego wysiłku całej grupy domowników, kierowanych przez oracza – gospodarza. Pług natomiast mógł być obsługiwany przez jedną osobę. Zmiana, która wydawała się oczywistym usprawnieniem, odbierana była przez zainteresowanych jako naruszająca układ ról społecznych w patriarchalnej rodzinie chłopskiej.

Można sądzić, że w kształtowaniu instrumentalnego stosunku do rozmaitych wzorów kulturowych pomocna jest wiedza. Dzięki posiadanej wiedzy pracownik jest bowiem w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi. Niezależnie od stopnia przywiązania do swoich preferencji kulturowych potrafi spojrzeć na nie z dystansu i obiektywnie ocenić stopień ich przydatności w konkretnej sytuacji. Okazuje się jednak, że wiedza nie zawsze do tego wystarczy. E. H. Schein podaje przykład oporów, jakie początkowo budziły wśród lekarzy pierwsze zastosowania technik skomputeryzowanej diagnostyki w szpitalach. Stosowanie komputerów dawało określoną władzę technikom, uzależniając lekarzy od tej grupy zawodowej. Oznaczało to istotną zmianę dotychczasowej hierarchii statusu i zwyczajów w szpitalu.

Konserwatyzm ideologiczny jest skutecznym narzędziem integracji pracowników wokół wspólnej tożsamości organizacyjnej. Znajduje to wyraz w upowszechnianiu się tzw. postaw lokalnych. Postawy lokalne dominują wówczas, gdy większość źródeł norm, wartości i wzorów zachowań znajduje się wewnątrz organizacji. W tych warunkach pracownicy skierowują swoją uwagę na sprawy wewnętrzne danego systemu organizacyjnego, dystansując się od problemów i nacisków otoczenia. Towarzyszy temu silne poczucie odrębności organizacji i przekonanie o jej nadrzędnej lub podrzędnej pozycji w otoczeniu. Tak czy inaczej, otoczenie traktowane jest jako zagrażające interesom organizacji, któremu należy się przeciwstawić i przed którego wpływem należy się bronić. Można wyróżnić dwa rodzaje reakcji obronnych członków organizacji, które często stosowane są równolegle. Pierwszy sposób polega na redukowaniu kontaktów z otoczeniem na tyle, na ile jest to możliwe. Ten sposób postępowania związany jest z małą tolerancją niepewności w warunkach poczucia zagrożenia. Członkowie organizacji starają się wówczas reagować jedynie na te sygnały otoczenia, które dotyczą spraw pewnych, niepozostawiających wątpliwości co do sposobu reakcji. Otoczenie organizacji zostaje dzięki temu ograniczone do tego, co stosunkowo pewnie dostrzegają jej pracownicy. Stosunki z otoczeniem ulegają wtedy uproszczeniu, a problemy otoczenia tłumaczone są na język zrozumiały dla członków organizacji, umożliwiający ich analizę i komunikację wewnętrzną.

Drugi sposób reakcji obronnych polega na tendencji do silnej integracji pracowników, pogłębiania emocjonalnej więzi z organizacją i poczucia lojalności

w stosunku do niej. Wyrazem tego jest podkreślanie szczególnej roli organizacji, gloryfikowanie jej misji i celów oraz wartości i norm kulturowych jej pracowników. Zjawiska te mogą występować zarówno w organizacjach, których członkowie są świadomi nadrzędnej pozycji swojej organizacji w środowisku i w ten sposób starają się tę pozycję utrzymać i utrwalić, jak i w organizacjach upośledzonych w kontaktach z otoczeniem, znajdujących się w pozycji outsiderów, gdzie reakcje obronne tego typu służą dowartościowaniu i uzasadnieniu racji istnienia.

Postawy lokalne cechuje mała tolerancja dla odmiennych wartości i poglądów. Dążenie do integracji sprawia, że dewianci są eliminowani i pozostają w izolacji towarzyskiej w środowisku społecznym organizacji. Nowi pracownicy nieraz przez dłuższy czas traktowani są podejrzliwie i z powściągliwością. Pracownicy organizacji z trudem też wyobrażają sobie możliwość zmiany miejsca pracy i przystosowanie społeczne w nowym środowisku. Stosunki wzajemne między pracownikami cechuje duża wrażliwość, chęć wnikania w szczegółowe motywy postępowania. Interakcje między ludźmi często mają emocjonalny charakter. W zestawieniu z silnie odczuwaną potrzebą jednomyślności, zwiększa to podejrzliwość i agresywność w stosunkach między ludźmi.

5.3. Innowacyjność a konkurencja

5.3.1. Grenoble – pochwała konkurencji

Grenoble, pięknie położone w rozległej dolinie alpejskiej, pomiędzy potężnymi łańcuchami górskimi Belledonne, Chartreuse i Vercors, dostarcza niezapomnianych wrażeń, gdy spaceruje się po jego starych zaułkach lub nowoczesnych kwartałach ulic, gdy patrzy się na nie z wysokości górskich przełęczy, czy wreszcie wtedy, gdy siedząc w jednym z licznych kawiarnianych ogródków, spogląda się na okalające miasto górskie zbocza mieniące się w blasku słońca licznymi odmianami barw – połyskliwą bielą śniegu w części szczytowej, cynobrowo-szarą nagością skał, ciemnozieloną, przetykaną mgłami płaszczyzną lasów i jasnozielonymi plamami łąk.

Jak twierdzą mieszkańcy Grenoble, trzy róże w emblemacie ich miasta oznaczają turystykę, naukę i przemysł – dziedziny, w których dawna stolica Delfinatu ma szczególne osiągnięcia. Miasto alpinistów i narciarzy, gospodarz Olimpiady Zimowej w 1968 r., słynie z najstarszych tradycji zorganizowanej turystyki. Tu właśnie pod koniec XIX w. powstał pierwszy w świecie związek turystyczny, będący efektem połączonych wysiłków handlowców, hotelarzy i właścicieli restauracji, który dał nowy impuls do rozwoju miasta. W Grenoble znajduje się kilka szkół wyższych, w tym Uniwersytet z XIV w. – jeden z najstarszych w Europie.

Jeśli zaś chodzi o przemysł, to ten dla odmiany koncentruje się w Grenoble na branżach najbardziej nowoczesnych – elektronice i wykorzystaniu energii atomowej.

W Grenoble byłem kilkakrotnie i nigdy nie miałem dość spacerów po ruchliwej Boulevard Gambetta i bulwarach nad Izerą, niepowtarzalnej atmosfery placu Victora Hugo z charakterystycznym zapachem pieczonych kasztanów, wspinaczki na wzgórze Bastylii z fragmentami średniowiecznych umocnień i licznymi muzeami, włóczęgi po wąskich uliczkach i zaułkach starego śródmieścia kończącej się na ogół kontemplacją murów gotyckiej katedry Notre Dame z XIII w.

Dzięki uprzejmości profesora Uniwersytetu Claude'a Martina i jego polskiej małżonki Ewy oraz profesora Politechniki Eugeniusza Dąbrowskiego, który chociaż urodził się i całe życie spędził we Francji, mówi po polsku bez śladu obcego akcentu, zwiedziłem także okolice Grenoble. Z wypraw tych pozostały mi w pamięci obrazy dzikiej alpejskiej przyrody, urzekający widok ze zwieńczonego krzyżem szczytu La Croix de Chamrousse, mury starego klasztoru w pobliżu Voiron, w którym mnisi produkują słynne na cały świat likiery Chartreuse, wreszcie ponury rozległy zamek nad Izerą w miejscowości Vizille, który mógłby być doskonałą dekoracją do filmu o wampirach, a w którym w 1788 r. spiskowcy rozpoczęli Wielką Rewolucję Francuską.

Informacje uzyskane od moich szanownych przewodników, w połączeniu z własnymi obserwacjami, pozwoliły mi odpowiedzieć sobie na pytanie o przyczynę wysokiej jakości życia w tym mieście. Odpowiedź jest krótka – wszystko to jest skutkiem konkurencji wymuszającej zmiany poprawiające estetykę miasta i dające korzyści jego mieszkańcom oraz gościom.

Po powrocie z jednej z wycieczek, kiedy zapadł już zmierzch i wysiedliśmy z samochodu, Claude pokazał na światełko migoczące na górskim zboczu:

– O, to jest właśnie restauracja, w której przed chwilą byliśmy.

Rozejrzałem się wokół i zobaczyłem wiele migoczących światełek na zboczach gór okalających Grenoble. Claude jakby czytał w moich myślach, bo roześmiał się i powiedział:

– Tak, wiele się tutaj zmieniło. Pamiętam czasy, kiedy w górach były tylko prymitywne schroniska, niewiele oferujące swoim gościom. Potem jednak, zwłaszcza przed Olimpiadą, zaczął się wielki wyścig – budowano kolejne hotele i restauracje, starające się przyciągać klientów coraz szerszą gamą usług turystycznych. Zdania są jednak podzielone – dodał – niektórzy woleliby tamte góry.

Kiedy po dwóch latach ponownie zamieszkałem w hotelu „Trianon", stwierdziłem dwie sympatyczne zmiany: w pokoju pojawił się telewizor kolorowy, a na stoliku czekała na mnie butelka wina z kartą powitalną od kierownictwa hotelu. Zapytany o te innowacje recepcjonista uśmiechnął się i powiedział:

– No cóż, nie mieliśmy wyjścia. Niemal we wszystkich hotelach tej klasy zainstalowano w pokojach telewizory. Wino powitalne, to jednak nasz pomysł – dodał z dumą. – Choć, jak słyszałem, zaczynają już nas naśladować.

W Grenoble zwraca uwagę bardzo ładna i różnorodna współczesna architektura budynków użyteczności publicznej. Kiedy wspominam o tym w towarzystwie Ewy Martin, dowiaduję się od niej, że projekty architektoniczne dobierane są na podstawie konkursu, który zwykle gromadzi znakomitych architektów i budzi bardzo żywe emocje wśród mieszkańców. Projekty są prezentowane i szeroko dyskutowane w miejscowej prasie. Zdarzają się niekiedy społeczne protesty przeciwko decyzjom jury. Sprawy architektury miasta są tutaj w ogóle ważnym problemem i dotyczą nie tylko budynków publicznych. Także prywatni inwestorzy muszą spełniać określone warunki zapewniające odpowiednie wkomponowanie budynku w otoczenie architektoniczne lub środowisko naturalne.

Kiedy indziej Ewa opowiada mi o rewolucji w sklepach mięsnych. W Grenoble osiedlili się w swoim czasie Marokańczycy, którzy otworzyli jeden, a następnie kilka dalszych sklepów mięsnych. Marokańczycy są podobno szczególnie uzdolnionymi masarzami, którzy potrafią po mistrzowsku rozbierać tusze i wykrawać kawałki mięsa zdolne zadowolić każdego klienta. Nic więc dziwnego, że marokańskie sklepy zaczęły szybko zdobywać klientów, oczywiście ze szkodą dla francuskich rzeźników. Ci ostatni zareagowali jednak bardzo szybko, poszerzając asortyment towarów, wprowadzając nowe formy sprzedaży z dostawą do domu oraz poprawiając estetykę swoich sklepów. Korzyści dla klientów, wynikające z tej rywalizacji, były więc ewidentne.

Sam również doświadczyłem dobroczynnych skutków konkurencji. Będąc przed laty w Grenoble, trafiłem do sklepu z egzotycznymi towarami, w którym sprzedawano dzieła sztuki ludowej z krajów afrykańskich. Wybór towarów był raczej niewielki, sklep ciasny i ciemny, a ceny dość wysokie. Kiedy przyjechałem po kilku latach, odkryłem, że na stoiskach na placu Victora Hugo znajduje się mnóstwo egzotycznych wyrobów sprzedawanych stosunkowo tanio przez Afrykanów. Kupiłem parę drobiazgów, a po chwili, dość przypadkowo, znalazłem się przed dawnym sklepem z afrykańskimi pamiątkami. Trwało jakiś czas zanim uświadomiłem sobie, że to ten sam sklep. Lokal zmienił się bowiem nie do poznania. Przebudowano go, wybijając wewnętrzne ściany i zwiększając w ten sposób jego powierzchnię; nad przeszklonymi drzwiami i szerokim oknem wystawowym migał kolorowy neon z afrykańską maską i nazwą sklepu, a w rzęsiście oświetlonym wnętrzu mieniły się kolory oszałamiającego bogactwa towarów: masek szamańskich, ozdób, naszyjników, prymitywnej broni, sprzętów gospodarstwa domowego, odzieży i właściwie wszystkiego, czego mógłby zapragnąć amator tego rodzaju przedmiotów. Do tego dodać należy bardzo uprzejmą obsługę i ceny niewiele wyższe od tych na placu. I pomyśleć, że to wszystko tylko dzięki temu, że na placu Victora Hugo pojawiła się konkurencja.

Siedzimy z Eugeniuszem Dąbrowskim na tarasie jego luksusowej willi zbudowanej na zboczu góry i spoglądamy na dachy i ulice znajdującego się w dole miasta. Profesor opowiada o swojej drodze życiowej i zawodowej. Jako syn górnika z St. Etienne – polskiego emigranta z lat 20., nie miał łatwego życia. Aby

dojść do obecnej pozycji, nie wystarczało mu być w swoim środowisku równie dobrym, jak inni. W jego przypadku rozwój kariery zależał od tego, czy potrafił wykazać, że jest od innych lepszy. Tylko wówczas miał szansę na zdystansowanie rdzennego Francuza.

5.3.2. Kultura proinnowacyjności

Konkurencja między dostawcami produktów i usług zawsze jest korzystna dla klientów i zawsze jest utrapieniem dla owych dostawców. W warunkach monopolu producent ma wysokie zyski i święty spokój. To klienci muszą przystosowywać się do warunków, które producent im stawia. Tylko świadomość monopolisty skłoniła niegdyś H. Forda do słynnego oświadczenia: „Mogę produkować samochody w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny". Każda zmiana, nawet najmniejsza, pociąga za sobą jakiś koszt i wymaga wysiłku. Kierownicy firm wprowadzają więc zmiany wtedy, kiedy muszą, a nie z upodobania. W warunkach konkurencyjnego rynku naturalną tendencją są wysiłki konkurujących ze sobą organizacji zmierzające do poszerzenia sfery kontroli nad potrzebnymi im zasobami znajdującymi się w otoczeniu. Jeśli dla którejś z tych organizacji pojawią się warunki sprzyjające, wówczas zdobywa ona pozycję uprzywilejowaną, dzięki której nie dopuszcza do niekorzystnych dla niej zmian w otoczeniu, dyktując własne warunki. Celem konkurencji, z punktu widzenia organizacji, zawsze będzie zatem osiągnięcie pozycji monopolistycznej lub co najmniej dominującej.

Rozstrzygnięcie w ten sposób walki konkurencyjnej jest jednak fatalne w skutkach zarówno dla klientów, jak i oczywiście dla tych organizacji, które tę walkę przegrały, a w konsekwencji – dla całej gospodarki, która traci w ten sposób jakikolwiek napęd innowacyjny. Dla rozwoju gospodarczego konieczne jest ciągłe podtrzymywanie konkurencji i jej ochrona, czemu służyć mają odpowiednie regulacje prawne.

Konieczność kontynuowania walki konkurencyjnej prowadzi do kształtowania się wzorów kultury organizacyjnej, składających się na cechę proinnowacyjności. Postawa proinnowacyjna oznacza nastawienie na ciągłe poszukiwanie w myśl zasady, że „lepsze jest wrogiem dobrego". Postawa taka jest funkcją cech osobowościowych, ambicji, motywacji i silnego pożądania, aby „czynić rzeczy lepszymi". Z tego punktu widzenia stabilne normy i reguły postępowania nie tylko nie wydają się atrakcyjne, ale traktowane są jako istotne przeszkody w łatwym i częstym dokonywaniu zmian. Podstawowym warunkiem takiej postawy jest wysoki stopień tolerancji niepewności, dzięki czemu satysfakcja z odkrywania czegoś nowego jest znacznie większą wartością aniżeli poczucie pewności związane z bezpiecznym poruszaniem się po utartych szlakach obowiązujących procedur. Dla przedstawicieli takiego podejścia korzyści wynikające z eksperymentowania są zawsze większe niż straty, ponieważ samo eksperymentowanie jest wartością

i to wartością znacznie wyższą od atmosfery spokojnej i rytmicznej pracy. Łatwo zauważyć, że taki stosunek do własnej pracy jest znacznie bardziej prawdopodobny, gdy traktowana jest ona jako pasja życiowa, a nie tylko jako sposób zarobkowania na swoje utrzymanie.

W tej kulturze organizacyjnej popularne wśród pracowników są postawy kosmopolityczne, będące przeciwieństwem postaw lokalnych. Wzory kulturowe czerpane są w tym wypadku z otoczenia. Pracownicy skierowują swoją uwagę na zjawiska występujące w otoczeniu i starają się podpatrywać i przenosić na grunt własnej organizacji wzory zachowań i przekonania. Organizacja nie jest przez nich traktowana jak oblężona forteca, ale jako przypadkowe, w sensie własnej przynależności, miejsce, z którego obserwuje się świat i dokonuje wyborów. Rezultatem tego jest postawa otwartości, ale także słaba integracja pracowników z organizacją. Pracownicy nie odczuwają potrzeby głębszej więzi emocjonalnej z firmą. Popularny jest lekceważący i krytyczny stosunek do jej dotychczasowych osiągnięć i pozycji w otoczeniu. Możliwości rozwoju organizacji upatruje się w znalezieniu właściwego wzorca w otoczeniu, bez oglądania się na własne tradycje i system wartości.

Chociaż innowacja, rozumiana jako odkrycie właściwego rozwiązania, zawsze jest aktem indywidualnym, to nie ulega wątpliwości, że jej podstawą jest wymiana informacji między ludźmi, sprzyjająca skojarzeniom i przełamywaniu barier twórczego myślenia. Podstawowy problem innowacyjności polega zatem na połączeniu indywidualizmu pomysłów z zespołowym charakterem dostarczania im tworzywa w postaci informacji. Szczególne doświadczenia mają w tym zakresie Japończycy, którzy zainicjowali ideę „kół jakości" oraz proces ciągłego doskonalenia produktów i usług, tzw. *kaizen*. Celem tych przedsięwzięć jest odkrywanie wiedzy ukrytej w doświadczeniach i pomysłach wszystkich członków organizacji.

W warunkach globalnego rynku nowym impulsem dla rozwoju innowacyjności są nie tylko zróżnicowane i zmienne oczekiwania klientów, ale również wielokulturowość charakteryzująca zespoły zadaniowe. Wiele takich zespołów powstaje na skutek połączenia w realizacji jednego projektu nie tylko specjalistów z różnych dziedzin, ale również mieszkańców różnych krajów i przedstawicieli różnych systemów kulturowych. Jest to sytuacja szczególnie sprzyjająca innowacjom na skutek poszerzania znaczeń interpretacyjnych problemów i zwiększania liczby możliwych wariantów ich rozwiązywania. Zderzenie różnych doświadczeń kulturowych owocuje bowiem wielością punktów widzenia, większą otwartością na nowe pomysły i wielością interpretacji.

Istotnym warunkiem organizacyjnym innowacyjności jest niski stopień formalizacji działań. W warunkach konkurencyjnego rynku pracownicy nie mogą kierować się zasadą drogi służbowej, ściśle przestrzegać ustalonych zakresów czynności i uprawnień decyzyjnych czy stosować przyjętej procedury, których nieskuteczność byłaby w danych warunkach oczywista. Wymóg innowacyjności

sprawia, że ludzie muszą mieć całkowitą swobodę bezpośredniego komunikowania się bez względu na przynależność organizacyjną. Muszą także mieć możność elastycznego dokonywania podziału pracy oraz podziału uprawnień w zależności od sytuacji. Zamiast dyscypliny formalnej znacznie bardziej skuteczna okazuje się nieformalna presja społeczna, którą wzajemnie wywierają na siebie pracownicy.

W wielu firmach już sama aranżacja wnętrza wymusza częste nieformalne kontakty. Rezygnuje się mianowicie ze ścianek działowych oddzielających od siebie poszczególnych pracowników i komórki organizacyjne. Pracownicy mają ze sobą kontakt wzrokowy, często się przemieszczają i spotykają przy ekspresach do kawy. Biurokratyczna sztywność i izolacja firmowych pomieszczeń ustępuje miejsca formom zagospodarowania przestrzeni ułatwiającym osobiste kontakty i wymianę informacji w towarzyskiej, niewymuszonej atmosferze, najbardziej sprzyjającej twórczym pomysłom.

5.4. Innowacyjność a elastyczna polityka kadrowa

5.4.1. Heidelberg – urozmaicone życie studenckie

Zwiedzanie Heidelbergu należy koniecznie rozpocząć od Wzgórza Filozofów górującego nad miastem i opadającego łagodnie ku malowniczej dolinie Neckaru. Stojąc na szczycie wzgórza, można ogarnąć wzrokiem wszystko, co w tym mieście jest osobliwego i zasługującego na dokładniejsze poznanie: średniowieczny Uniwersytet, ruiny potężnego zamczyska, stylową zabudowę starej części miasta, łagodne, porośnięte lasem góry po obu stronach meandrującej rzeki. Schodząc zaś ze wzgórza, stopniowo zanurzamy się w atmosferę uniwersyteckiego miasta, promieniującego niegdyś intelektualnie na całą Europę. Atmosferę tę tworzą liczne tablice pamiątkowe, pobudzające wyobraźnię, jak to kiedyś chodzili po tych alejkach i siadywali na kamiennych ławkach Kepler, Leibnitz lub Hegel, i patrząc na te same zielone góry i spokojny nurt Neckaru, szukali odpowiedzi na trudne pytania.

U stóp wzgórza, przy starym kamiennym moście dostrzegam grupę młodych ludzi zajętych sprzątaniem terenu i pielęgnowaniem kwiatowych klombów. Są weseli, dowcipkują, ale przy tym bardzo rzetelnie przykładają się do pracy.

Po zabytkowych budynkach najstarszego niemieckiego Uniwersytetu, założonego w XIV w., oprowadza mnie prof. Erich Volker. Z jego opowieści i zgromadzonych tam pamiątek wyłania się obraz bujnego, ale zarazem bardzo zorganizowanego życia ówczesnych studentów. Szczególnie okres XIX w. obfituje w rozmaite stowarzyszenia i korporacje, nakładające na swoich uczestników rozmaite obowiązki i kodeksy honorowe. To pewnie one przyczyniły się do plagi pojedynków, której dawne władze uniwersyteckie usiłowały jakoś zapobiegać. Metody, którymi się posługiwano dla utrzymania dyscypliny były dość

zdecydowane. Z czasem zrezygnowano co prawda z powszechnie stosowanej w średniowieczu kary chłosty, ale więzienie, w którym osadzano krnąbrnych studentów, przetrwało jako formalna część Uniwersytetu aż do początków XX w. Na ścianach dawnych cel zachowały się rysunki i napisy świadczące o stanie ducha uwięzionych.

Prof. Volker z tajemniczym uśmiechem prowadzi mnie do centrum informacji turystycznej, gdzie – jak powiada – dyżur ma dzisiaj Frau Basza, która znacznie więcej niż on będzie mogła mi opowiedzieć o zabytkach Heidelbergu.

Frau Basza okazuje się panią Basią, Polką studiującą w Heidelbergu. Basia do Polski już chyba jednak nie wróci na stałe. Wyszła za mąż za Włocha, również studenta, i zamierzają po studiach albo pozostać w Niemczech, albo wyjechać do Włoch. Rzeczywiście, jej wiedza na temat Heidelbergu była imponująca. Trudno zresztą, aby było inaczej skoro zarabia na swoje studia i utrzymanie pracując jako przewodnik turystyczny. Nie jest to jej jedyna praca; znając biegle trzy języki, zajmuje się również tłumaczeniami.

Z Basią i Volkerem zwiedziłem ruiny zamku elektorskiego z XVI w., z którego zachowały się w dobrym stanie obszerne fragmenty pomieszczeń. Położony na wzniesieniu warowny zamek emanował czymś tajemniczym i posępnym, zwłaszcza gdy wspinając się po fragmentach budowli, słuchało się opowieści o dramatycznych losach jego mieszkańców.

Na obiad poszliśmy do gospody w zabytkowym budynku, w którym od z górą dwustu lat znajdowała się studencka jadłodajnia. Poza kwalifikowaną obsługą kuchni, funkcje barmanów, kelnerów i pomywaczy wykonują tu studenci. Wnętrze urządzone było z dużą troską o dochowanie wierności tradycji: długie dębowe stoły, otoczone ławami, małe okratowane okienka, świece i lampy naftowe. Główna sala przeznaczona była do spożywania posiłków i tylko lekkich trunków. Ktoś, kto chciał posiedzieć tu dłużej i kosztować mocniejszych alkoholi, powinien zejść po schodkach do niżej położonej sali, której wejście oznaczone było ostrzegawczym napisem: „Katastrofen Wegen". Nie wiem, czy zawdzięczać to należy owemu ostrzeżeniu, ale nie zauważyłem zbyt wielu amatorów podążania tą drogą.

Od swoich przewodników dowiedziałem się o powszechnym pędzie studentów do pracy zarobkowej i jej formach. Prof. Volker uznał to nawet za zjawisko o istotnym znaczeniu socjologicznym. Otóż studenci w Heidelbergu pracują dorywczo, bo tylko w ten sposób mogą pogodzić pracę z obowiązkami na uczelni oraz swoimi licznymi zainteresowaniami i formami rozrywki właściwymi dla ich wieku. To co jest najbardziej charakterystyczne, to skłonność do zmiany rodzaju zajęcia. Hans – kelner, który nas obsługiwał przy obiedzie, a przy tym znajomy Basi – cały dzień może dzisiaj poświęcić pracy zarobkowej, ale to nie znaczy, że temu samemu zajęciu. Rano pracował parę godzin jako „pompiarz" na stacji benzynowej, teraz pracuje tutaj i przy okazji zje za darmo obiad, a wieczorem będzie zajęty przy pokazie ogni sztucznych organizowanym dla turystów odbywających

wycieczki statkiem po Neckarze, na co nas przy okazji zaprosił. Także Basia, chociaż uzyskanie licencji przewodnika kosztowało ją niemało wysiłku, nie poprzestaje wyłącznie na oprowadzaniu turystów i tłumaczeniach, ale – jeśli ma czas – chętnie podejmuje się innych prac, choćby tych najprostszych, polegających na sprzątaniu lub zbieraniu owoców.

Na pytanie skąd ten pęd do różnorodności zajęć, nie otrzymuję jednoznacznej odpowiedzi.

– Może to wynika z młodzieńczej niecierpliwości, szybkiego znudzenia jednostajnością? – zastanawia się Volker – Może chodzi o nowe wrażenia, a może o zachowanie poczucia wolności; to ja wybieram sobie zajęcie jakie chcę i kiedy chcę, bez poczucia konieczności i przykrego obowiązku. Może studenci nie mogą po prostu pracować inaczej, jeśli chcą jednocześnie uczyć się i zarabiać pieniądze. A może to tylko moda, utrwalony nawyk, nad którym nikt się nie zastanawia.

5.4.2. Organizacyjni nomadowie

Kiedy wieczorem patrzę na kolorowe race oblewające tęczowym światłem baszty starego zamku, myślę, że Hans i jemu podobni, dzięki różnorodności podejmowanych zajęć, odbywają jeden z ważniejszych elementów swojej edukacji. Tymczasowość i zróżnicowanie zadań zawodowych wydaje się być bowiem jedną z bardziej widocznych cech zachodzących procesów cywilizacyjnych.

Znajduje to wyraz w coraz częściej stosowanej przez przedsiębiorstwa polityce elastycznego zatrudnienia. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony jedynie wąskiej grupy kluczowych pracowników. Pozostali zatrudniani są sytuacyjnie, wtedy kiedy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę. Warunki kontraktu zawierają ściśle określone zadanie, którego wykonania oczekuje się od zleceniobiorcy w ściśle określonym czasie. Coraz więcej osób pracuje zatem dorywczo, krążąc między przedsiębiorstwami korzystającymi z ich usług. Powszechnie stosowane są formy zatrudnienia niepełnoetatowego (*part-time*), bez umowy o pracę (*free-lance*) oraz na specyficzne zadania zlecone. Dzięki tym formom przedsiębiorstwa korzystają z usług zarówno wysokiej klasy ekspertów, których zatrudnienie na stałe byłoby niemożliwe albo dla firmy nieopłacalne, jak i wielu zwykłych pracowników wykonawczych.

Jak z tego widać, pracodawcy przenoszą zasadę *just in time* z produkcji do zatrudnienia. Pozwala to znacznie obniżyć koszty pracy żywej i zwiększyć dzięki temu konkurencyjność firmy.

Elastyczne zatrudnienie, znane do niedawna jedynie w odniesieniu do przedstawicieli wolnych zawodów, zaczyna być stosowane powszechnie wobec niemal wszystkich grup pracowników. Jest to związane z tendencją do „odchudzania" przedsiębiorstw, która oznacza przesuwanie do otoczenia niektórych funkcji i elementów struktury oraz zwalnianie z pracy ludzi dotychczas z nimi związanych.

W świecie globalnej konkurencji pracownicy są w przedsiębiorstwie postrzegani przez pryzmat kosztów i muszą konkurować na rynku pracy z coraz większą liczbą coraz lepiej wykształconych pracowników pochodzących nie tylko z danego terenu lub kraju, ale także z innych krajów, w związku z potęgującym się przepływem siły roboczej w skali międzynarodowej.

Umiejętność adaptacji do warunków elastycznego zatrudnienia oznacza przede wszystkim umiejętność konkurencji, dbałość o własną reputację zawodową, gotowość przyjmowania zadań trudnych i odpowiedzialnych. Dobrzy pracownicy o uznanych osiągnięciach zawodowych są poszukiwani i mogą przebierać w atrakcyjnych ofertach zatrudnienia. Przystosowanie do warunków konkurencji oznacza ciągły wysiłek samodoskonalenia i troskę o prawidłowy rozwój własnej kariery zawodowej.

Zmienny repertuar zadań na wykonawczych stanowiskach pracy coraz częściej wyklucza wąską specjalizację zawodową pracowników i zmusza ich do łączenia kilku specjalności. Szybki postęp wiedzy prowadzi ponadto do dezaktualizacji wielu metod i technik wykonawczych, zmuszając pracowników do zdobywania nowych umiejętności.

Częsta zmiana zadań i sposobów ich realizacji wskazuje nie tylko na potrzebę nader wszechstronnego przygotowania zawodowego, ale przede wszystkim na konieczność ciągłego uczenia się. Bezpowrotnie minęły czasy, kiedy po ukończeniu szkoły większość pracowników mogła bazować na uzyskanej wiedzy przez resztę swojego życia zawodowego. Dzisiaj ukończenie studiów wyższych oznacza nie koniec, ale początek edukacji. Rozwój kariery nie jest już bowiem uzależniony od gromadzenia doświadczeń zawodowych dających biegłość i rutynę w wykonywaniu powtarzalnego zbioru zadań, ale od przyswajania nowej wiedzy. Umiejętność adaptacji do nowych zadań i funkcji w systemie organizacyjnym zależy zatem od umiejętności uczenia się. Tę umiejętność przyszli pracownicy powinni posiąść w systemie edukacji szkolnej. Współczesna szkoła powinna przede wszystkim uczyć, jak się uczyć. Solidne ogólne wykształcenie ułatwia niewątpliwie nabywanie nowych kwalifikacji. Jest to tym bardziej istotne, że coraz częściej mamy do czynienia nie tylko z potrzebą zmiany sposobu wykonywania danego zawodu, ale w ogóle zmiany zawodu. Dotyczy to co prawda głównie zawodów robotniczych i rzemieślniczych, z których wiele zanika na skutek postępu technicznego. Niemniej jednak zjawisko to można zauważyć także w odniesieniu do zawodów wymagających wysokich kwalifikacji. Szczególnie często ma to miejsce w USA, gdzie system kształcenia jest ułatwieniem dla fluktuacji zawodowej.

Kultura organizacyjna kształtująca się w warunkach elastycznego zatrudnienia charakteryzuje się całkowitym przesunięciem na pracownika odpowiedzialności za poziom jego kwalifikacji i umiejętności zawodowych, który traktowany jest w kategoriach jego indywidualnej „wartości rynkowej". Jak pamiętamy, kiedyś odpowiedzialnością z tego tytułu obciążano państwo, a zupełnie niedawno – organizacje, które we własnym interesie dbać powinny o rozwój zawodowy swoich

pracowników. Tymczasem sposób zarządzania firmą, związany z zasadą elastycznego zatrudnienia, bardzo często zmusza pracowników do prowadzenia między sobą ostrej walki konkurencyjnej o własny prestiż i pozycję zawodową w firmie i związane z tym korzyści. Dzięki konkurencyjności pracowników, którzy sami inwestują we własny rozwój, aby tej konkurencji podołać, zwiększa się potencjał intelektualny firmy i możliwości jej rozwoju.

O upowszechnianiu się wzorów kulturowych tego typu świadczy wyraźna w krajach zachodnich, ale widoczna również i w Polsce, tendencja młodych ludzi do zdobywania, podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji. W życiu społecznym pojawiła się odrębna jakość psychologiczna, którą nazwać można skłonnością do nabywania wiedzy, a która wynika z pewnego nastawienia intelektualnego, emocjonalnego i behawioralnego kształtującego swoistą cechę osobowości noszącą znamiona postawy autoedukacyjnej. Okres wakacyjny wykorzystywany jest często nie tyle na wypoczynek, co na uczestnictwo w rozmaitych kursach i szkoleniach oferowanych obficie przez uczelnie i stowarzyszenia, prowadzące w lecie normalne zajęcia dla wolontariuszy. Dużą popularnością cieszą się wyjazdy wymienne do szkół zagranicznych na dłuższy okres szkoleniowy.

Wzory kulturowe związane z elastycznością zatrudnienia zmieniają w sposób zasadniczy tradycyjny model stosunków międzyludzkich w organizacji. Nie liczy się bowiem lojalność i przywiązanie do firmy, ale konkretna praca. Jeśli chwilowo jej brakuje, firma natychmiast pozbywa się pracownika. W tych warunkach często w przeszłości przyjmowana oferta lojalności w zamian za stałe zatrudnienie, dające poczucie bezpieczeństwa socjalnego, traktowana jest jako anachroniczna i naiwna. Wiele wskazuje na to, że ludzie coraz częściej będą zmuszani do samodzielnego programowania własnego życia i karier zawodowych, bez oglądania się na pomoc organizacji.

5.5. Innowacyjność a kryzys

5.5.1. Szeged – miasto odnowione

Pociąg zbliżał się do Szegedu. Siedziałem przy oknie patrząc na przesuwający się za szybą krajobraz, znużony nie tyle podróżą, co monotonią widoków. Od długiego już czasu pociąg jechał przez rozległe równiny porośnięte krzewami, karłowatymi drzewami bądź rzadkim liściastym lasem. Nieużytki od czasu do czasu ustępowały, także ciągnącym się kilometrami, uprawom kukurydzy lub słonecznika. Był rok 1980; do Szegedu jechałem jako przedstawiciel Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa do jego węgierskiego odpowiednika – Stowarzyszenia Techników i Organizatorów, w ramach tak zwanej wymiany doświadczeń.

Kiedy wysiadłem na dworcu w Szegedzie i rzuciłem okiem na nieciekawą zabudowę jego okolic, płaski krajobraz z kominami przemysłowego miasta w tle, pomyślałem, że będzie to chyba jedna z najmniej atrakcyjnych moich podróży. Pewnie moje nastawienie byłoby inne, gdybym coś już wiedział na temat tego miasta. Niestety, pod tym względem kompletnie nie przygotowałem się do podróży. Szeged kojarzył mi się wyłącznie z gulaszem szegedyńskim, który pamiętałem ze studenckiej stołówki.

Już jednak pierwsza wycieczka, którą odbyłem po rozpakowaniu mojego bagażu w hotelu, zmusiła mnie do innego spojrzenia na to miasto, a każdy następny dzień utwierdzał mnie w przekonaniu o jego wyjątkowym charakterze. Układ ulic w Szegedzie jest dość specyficzny: liczne place połączone równoległymi i prostopadłymi względem siebie ulicami, a wszystko to przecięte jest kilkoma okrężnymi głównymi alejami. Po zorientowaniu się w tej topografii zacząłem zwiedzać miasto bardziej metodycznie. Ulice były ludne, a także kolorowe dzięki piętrzącym się na straganach warzywom i owocom. Wieczorem stłumiony gwar dobiegał z licznych kafejek, restauracji i winiarni. Mnóstwo zieleni i pomników. Przez miasto przepływa Cisa, szeroka i żeglowna. Idąc bulwarem, można obserwować płynące nią statki lub wejść na pokład jednego z nich, przycumowanego na stałe do brzegu, aby znaleźć się w wytwornej restauracji lub kawiarni.

Miasto od samego początku zrobiło na mnie wrażenie odnowionego. Niektóre budowle zdawały się być rzetelnie odnowionymi starymi zabytkami. Takim interesującym obiektem jest synagoga, której sama zewnętrzna bryła urzeka tajemniczością omszałych kolumn i kopuł. Budynek otaczają stare drzewa i gęste wijące się krzewy. W środku, w malowidłach pokrywających ściany, sufit i liczne kolumny, dominuje kolor niebieski. Pośrodku sufitu znajduje się olbrzymia, przeszklona kolorowymi witrażami kopuła, która załamuje i rozprasza światło słoneczne. Drugim takim obiektem jest monumentalna katedra z dwiema niemal stumetrowymi wieżami szczytowymi. Uderza rozmach architektoniczny tej eklektycznej budowli, obfitującej w kopuły, wieże i kolumny. W środku zachwyca niesłychanie bogaty wystrój z marmuru kararyjskiego. Przy placu katedralnym znajduje się również rozległy budynek Uniwersytetu, w którego kolumnadzie zgromadzono niemal sto posągów i płaskorzeźb węgierskich uczonych i artystów. Na ścianie uczelni z daleka przyciąga uwagę wielki zegar figuralny, podobny nieco do praskiego Orloja.

Na tablicach informacyjnych w języku angielskim poszukuję dat powstania tych obiektów. Czytam parę razy, bo informacja wydaje mi się niewiarygodna. Otóż wszystkie te obiekty: i synagoga, i katedra, i budynek Uniwersytetu wybudowane zostały na początku XX w. One nie są odnowione, one są po prostu nowe.

Tajemnicę Szegedu wyjaśnia mi dr Istvan Gabor. Otóż niemal dokładnie sto lat temu, w 1879 r., Cisa zalała i kompletnie zniszczyła niemal całe miasto. Dr Gabor tłumaczy mi napis na modernistycznej rzeźbie znajdującej się na bulwarze – jest to pomnik poświęcony ofiarom powodzi. Bulwar, na którym stoimy, stanowi

część betonowych umocnień trzymających rzekę w ryzach, która dziś płynie leniwie i bezpiecznie dla otoczenia. Powódź sprawiła, że Szeged jest młodym miastem, zbudowanym na gruzach dawnych budynków i pamiątek historycznych.

– Pamiątek szkoda – powiada Gabor – ale nie szkoda nędznej zabudowy, jaka, jeśli wierzyć starym szkicom i opisom, skupiona była w śródmieściu i po obu stronach Cisy. Powódź postawiła mieszkańców Szegedu przed dylematem: odbudowywać stare czy budować nowe miasto. Jestem zdania, że nasi przodkowie dokonali słusznego wyboru.

Istotnie, w zabudowie dzisiejszego śródmieścia z przełomu XIX i XX w. przeważa styl secesyjny i typowe dla niego ozdoby, niekiedy bardzo piękne. Wyjaśnienie Gabora tłumaczy też tęsknotę za starymi stylizacjami, które są widoczne w architekturze synagogi i katedry.

W postawie dotkniętych tragedią mieszkańców miasta widoczny był pragmatyzm połączony z heroizmem. Nieszczęście postanowiono wykorzystać jako okazję do zbudowania nowego, lepszego Szegedu. Zrezygnowano z zamiaru zwykłej odbudowy, polegającej na żmudnej rekonstrukcji istniejących wcześniej obiektów. Taka rekonstrukcja daje często poczucie tryumfu nad żywiołem, który spowodował katastrofę. Szegedynianie odnieśli jednak tryumf znacznie większy – przekształcili żywioł w sprzymierzeńca w odnowie miasta, czyniąc zarazem wszystko, aby już nigdy w przyszłości nie wymknął się im spod kontroli. Uregulowano zatem Cisę, zbudowano wały przeciwpowodziowe, zrezygnowano z zabudowy w miejscach niebezpiecznych, stwarzając możliwości regulowania poziomu wody.

Rekonstrukcja niektórych historycznych obiektów była na pewno możliwa. W miejscu dzisiejszej katedry znajdowała się romańska świątynia z początków drugiego tysiąclecia. Jej rekonstrukcja, mimo wielkich zniszczeń, byłaby chyba tańsza niż budowa nowej świątyni, zwłaszcza o tak ogromnej i skomplikowanej konstrukcji. Nowa katedra jest jednak wyraźnym symbolem zerwania z przeszłością, z tym wszystkim, co w życiu miasta nie było najlepsze. Ze starej świątyni pozostała na placu katedralnym jedynie Baszta św. Dymitra, w której obejrzeć można zabytkowe elementy dawnego wyposażenia, jak starą chrzcielnicę lub freski ścienne z XIV w.

Nie znaczy to wcale, że w Szegedzie lekceważy się zabytki, a baszta jest jedyną pozostałością czasów sprzed powodzi. Istvan Gabor zaprowadził mnie do kościoła św. Macieja, który jako jedyny z zabytków wyszedł cało z katastrofy. Kościół pochodzi z okresu średniowiecza, co widać po gotyckim wnętrzu z pewnymi elementami architektury romańskiej. Skutki powodzi także i tutaj były widoczne. Gabor pokazuje mi zaznaczoną na ścianie linię na wysokości człowieka średniego wzrostu – taki był tutaj poziom wody w czasie zalania. Zniszczeniu uległ jedynie krzyż z Jezusem przy głównym wejściu. Krzyż odtworzono, ale Gabor zwraca uwagę na błąd w rekonstrukcji: w oryginale Jezus miał gwoździe wbite w nadgarstki, a nie – jak tutaj – w dłonie.

Świadectwem pragmatyzmu szegedynian jest przekształcenie budynku dawnego meczetu, będącego pamiątką z czasów tureckiego zaboru miasta, w łaźnię turecką. Jest to duża budowla, w której biel ścian kontrastuje z czernią kopuł. Budynek zwieńczony jest smukłą wieżyczką zakończoną stylizowaną kulą ziemską. Wewnątrz znajduje się wypoczynkowe patio z zielenią i fontannami.

Stowarzyszenie, którego jestem gościem, zajmuje się szkoleniami, doradztwem i projektowaniem rozwiązań technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Na brak zleceń nie może narzekać. Szeged jest dużym ośrodkiem przemysłowym, głównie z powodu pól naftowych znajdujących się tuż za miastem. Jest tu również największa na Węgrzech fabryka salami. Opowiadając mi o osiągnięciach Stowarzyszenia, dr Gabor pokazuje mi zbiór teczek, które stanowią katalog modelowych projektów. Kiedy przychodzi zlecenie na opracowanie na przykład projektu transportu wewnętrznego, projektanci wybierają z katalogu odpowiedni model i dostosowują go oraz uzupełniają stosownie do wymagań konkretnej sytuacji.

– To rezultat naszych bogatych doświadczeń, który nam bardzo pomaga w pracy – mówi Gabor, z dumą patrząc na pokaźny stos teczek.

5.5.2. Przełamywanie stereotypów

Wracając z Szegedu, zastanawiałem się nad sposobami reakcji na sytuację kryzysową, czyli taką, która wymaga niekonwencjonalnego sposobu działania. Czy jest coś wspólnego w postawie mieszkańców miasta dotkniętego klęską powodzi i w postawie projektantów Gabora? Początkowo sądziłem, że są to postawy całkiem różne; ci pierwsi postawili przecież na twórczość, podczas gdy ci drudzy – na odtwórczość. Później jednak zmieniłem zdanie, dochodząc do przekonania, że w obu wypadkach zastosowanie znalazła koncepcja modelu idealnego, szczególnie skuteczna w rozwiązywaniu problemów nierutynowych.

Posługiwanie się modelami idealnymi, celowo upraszczającymi, a więc zniekształcającymi rzeczywistość, po to aby lepiej wyeksponować jej cechy istotne, postulował Max Weber. Gerald Nadler z kolei opracował całą metodologię wykorzystania modelu idealnego w projektowaniu organizatorskim. Model idealny pozwala koncentrować się na celach najważniejszych i najbardziej atrakcyjnych, chroniąc w ten sposób przed łatwym ustępowaniem pozornie nieuchronnym wymaganiom konkretnej sytuacji. Świadomość modelu idealnego pozwala łatwiej realizować ambitne cele. W toku ich realizacji poświęca się wówczas mniej istotne zamierzenia, ponieważ hierarchia ich ważności jest wyraźnie określona. Brak świadomości modelu idealnego rezultatów działania sprawia, że przypomina ono raczej dryfowanie niż konsekwentne zmierzanie do celu.

Model idealny pozwala łatwiej oderwać się od dotychczasowych przyzwyczajeń i stereotypów, może więc znaleźć zastosowanie w koncepcji reengineeringu,

nieprzypadkowo lansowanej na przełomie XX i XXI w. Koncepcja ta polega bowiem na dokonywaniu radykalnych zmian w organizacji, polegających na gruntownym przeprojektowaniu dotychczasowych struktur i procesów. Potrzeba takiego całkowitego uwolnienia się od przeszłości jest coraz częściej uświadamiana sobie w organizacjach wkraczających w epokę cywilizacji informacyjnej i doświadczających kryzysu na skutek niedostosowania form i sposobu działania do zmieniających się warunków.

W warunkach kryzysu świadomość skutków, jakie chce się osiągnąć w wyniku jego przezwyciężenia, jest szczególnie ważna dla zminimalizowania jego długofalowych kosztów. Te wyobrażone skutki mogą dotyczyć powrotu do sytuacji sprzed kryzysu, ale mogą również dotyczyć sytuacji zupełnie nowej i pod wieloma względami lepszej od tej, którą znamy z przeszłości. Można więc starać się wygrać kryzys, wykorzystać go dla rozwoju organizacji. Aby to było możliwe, trzeba jednak umieć oderwać się od dobrze utrwalonych stereotypów i nastawień zarówno w ocenie, jak i sposobie działań organizacyjnych.

Słowo „stereotyp" zostało użyte po raz pierwszy w 1922 r. przez Waltera Lippmanna w odniesieniu do nastawień w procesie postrzegania osób. Od dłuższego już czasu w psychologii społecznej używa się tego terminu na określenie wpływu nastawień, uwarunkowanych miedzy innymi kulturowo („stereotypy kulturowe"), na sądy o postrzeganych obiektach i zjawiskach. „Nastawienie" z kolei jest przez psychologów rozumiane jako gotowość do wartościujących reakcji dotyczącej obiektów. Po uformowaniu określonego nastawienia informacja innego rodzaju nie ma już istotnego znaczenia dla utrwalonego stosunku człowieka do danego obiektu. Informacja taka ma więc zazwyczaj niewielki wpływ na jego działanie. Formą nastawienia jest także tendencja do wiązania ze sobą pewnych cech podczas dokonywania oceny, znana pod nazwą „efektu aureoli" lub „zjawiska halo". Polega ona na tym, że jedna cecha obiektu – pozytywna lub negatywna – przesądza o pozytywnej lub negatywnej ocenie obiektu jako całości, a także na odwrót: ogólne korzystne lub niekorzystne wrażenie dotyczące danego przedmiotu wpływa na to, jak ocenione zostaną jego poszczególne specyficzne cechy.

W warunkach stabilizacji kształtują się kultury organizacyjne, które wspierają porządek polegający na dokładnym i systematycznym stosowaniu szczegółowych planów, standardów, reguł i norm. Sprawia to, że po pewnym czasie zachowania członków organizacji stają się stereotypowe. Stereotypy, dzięki ograniczeniu repertuaru sposobów myślenia i działania do stałych i powtarzalnych form, pozwalają zachować poczucie pewności, co powoduje, że wszelkie próby ich kwestionowania rodzą zdecydowany sprzeciw.

L. Festinger, przedstawiając w 1957 r. teorię dysonansu poznawczego, dostarczył niezwykle popularnej podstawy wyjaśniania postaw i zachowań ludzkich. Zgodnie z tą teorią ludzie dążą do unikania stanu wątpliwości. Stwierdzenie sprzeczności między poznawanymi faktami lub opiniami, czy też między nimi a dotychczasowym doświadczeniem, okazuje się być irytujące, a co za tym idzie

– szkodliwe dla jednostki. Wytworzone w wyniku tego napięcie prowadzi do działań redukujących dysonans. Człowiek odczuwający dysonans poznawczy może zareagować rozmaicie, dążąc do przywrócenia stanu równowagi między bodźcem informacyjnym a bardziej ogólnym przekonaniem na dany temat. Może on:

– zmienić swój dotychczasowy pogląd ogólny w danej sprawie,
– zignorować bodziec,
– zlekceważyć źródło bodźca,
– wycofać się całkowicie z sytuacji komunikacyjnej.

Poza pierwszym z wymienionych sposobów zachowania, pozostałe prowadzą do błędów percepcyjnych o podłożu subiektywnym. Subiektywny błąd percepcyjny polega na posługiwaniu się w procesie komunikacji pewnymi protezami intelektualnymi, upraszczającymi obraz rzeczywistości i zwalniającymi z konieczności ciągłego i pogłębionego jej analizowania. Stereotypy okazują się bardzo użyteczne, ponieważ dają natychmiastowe i jednoznaczne wyjaśnienia, co pozwala unikać wątpliwości oraz lęku i dyskomfortu powodowanego dysonansem poznawczym. Dla niektórych ludzi poczucie stabilnego ładu jest znacznie ważniejsze, aniżeli dochodzenie obiektywnej prawdy. Stereotypy dostarczają takiego poczucia ładu, oddalają zatem niepewność, która wiąże się z chaosem, tymczasowością, zmianą.

Całkowite wykorzenienie stereotypów w procesach poznawczych prawdopodobnie nie jest możliwe. Chodzi jednak o to, aby je sobie uświadamiać i mieć nad nimi kontrolę. Aby tak było, stereotypy powinny być:

– opisem, a nie oceną,
– dokładne w charakterystyce cech danego obiektu,
– modyfikowane w ślad za nowymi informacjami i doświadczeniami.

Z pomocą w pokonywaniu stereotypów przychodzą liczne techniki twórczego myślenia. Ich celem jest stworzenie odpowiednich warunków psychologicznych i społecznych do pracy twórczej. Są to głównie techniki asocjacyjne oparte na pobudzaniu mechanizmu skojarzeniowego. W wielu firmach poszukujących intensywnie możliwości rozwoju dominującym wzorem zachowań jest niekonwencjonalność i niechęć do sztywnych, rytualnych form stosunków między ludźmi. Obowiązują bezpośredniość i spontaniczność, ułatwiające bezceremonialne kwestionowanie dotychczasowych rozwiązań. Żadne zachowanie, które może pomóc w znajdowaniu nowych pomysłów, nie gorszy ani nie śmieszy. W „Fortune" opisano sesję pomysłowości w japońskiej firmie kosmetyków Shiseido, której przebieg może wydawać się szokujący dla ludzi przywykłych do tradycyjnego charakteru narad produkcyjnych: oto grupa kierowników z całą powagą i w skupieniu obserwuje rybki pływające w akwarium, starając się wytwarzać skojarzenia i analogie przydatne do projektowania zmian w firmie.

Część VI. Stosunek do klientów

6.1. Przedsiębiorczość

6.1.1. Goa – przedsiębiorczość w dżungli

Podróż do stanu Goa – dawnej kolonii portugalskiej na zachodnim wybrzeżu Indii – to podróż do świata lektur dzieciństwa, niezwykłych przygód w scenerii dzikiej tropikalnej przyrody, oszałamiającego przepychu świątyń i fascynujących swoją egzotyką zachowań ludzi. Fragmenty dawno zapomnianych książek podróżniczych przypominały mi się często podczas moich wycieczek po Goa.

Więc najpierw miasta – niewielkie i senne, jakby zastygłe w upale. W przeciwieństwie do wielkich indyjskich metropolii nie ma tu wiecznego tłoku ani natrętnych żebraków. Tłok jest na wielkim targu w Margao, zagęszczone jest centrum stolicy stanu – Panaji, ale dochodzące do centralnego placu ulice są prawie puste, a peryferia miasta w ogóle robią wrażenie wyludnionych. Panaji jest jaśniejsze, bardziej kolorowe i przestronniejsze niż Margao. W tym ostatnim dość przygnębiające wrażenie sprawia zwarta zabudowa starych, często rozpadających się parterowych budynków. Kiedy zapada zmrok, ich mieszkańcy wylegają na zewnątrz i siedząc na schodach lub na trawie odpoczywają po kolejnym upalnym dniu, prowadząc leniwe rozmowy.

Niesamowite wrażenie pozostawia wizyta w Old Goa – niegdyś największym mieście stanu, a obecnie w postępującej ruinie za sprawą wdzierającej się w jego obszar dżungli. Dziwnie wyglądają dawno opuszczone budynki, których fragmenty otoczone są drzewami, w gęstej plątaninie lian. Na obszernej polanie niespodziewanie wyłania się potężna czerwona bryła bazyliki Bom Jesus. Old Goa, zwana Rzymem Wschodu, była kiedyś znanym ośrodkiem chrześcijaństwa i miejscem działalności słynnego misjonarza św. Franciszka Ksawerego, nazwanego Apostołem Wschodu. Jego szczątki spoczywają w bazylice w srebrnej trumnie. Wnętrze bazyliki jest ogromne i przyciemnione, a wąskie refleksy słonecznego światła odbijają się od złoconych ołtarzy. Na piętrze znajduje się zbiór obrazów przedstawiających drogę życiową Świętego.

Old Goa, mimo licznych turystów, jest ciche i martwe. Tętniące życiem są natomiast słynne plaże Goa. Na długim, kilkudziesięciokilometrowym odcinku ciągną się szerokie piaszczyste łachy pomiędzy linią brzegową Oceanu Indyjskiego a rzędem palm kokosowych. Łachy te oddzielone są bądź spływającymi do oceanu strumieniami, bądź wypiętrzeniami skalnymi, co pozwala je różnicować. Tak więc Anjuna Beach uważana jest za szczególnie ulubioną przez hipisów. Jej osobliwością są piękne czerwone skały, zmieniające odcień w zależności od pory

dnia, do których dochodzą fale przypływu. Nieco dalej na południe, w odległości 12 km od Panaji, znajduje się Calangute Beach, zwana „królową plaż goańskich" i odwiedzana obowiązkowo przez turystów. Rzeczywiście imponuje ona rozmiarami i infrastrukturą usługową, ale jeśli chodzi o pejzaż w niczym nie ustępuje jej położona obok, węższa, ale bardziej dzięki temu przytulna Candolim Beach. Jeszcze dalej na południe rozpościera się Aguada Beach – plaża częściowo zarezerwowana dla gości luksusowego hotelu, wkomponowanego malowniczo w mury obronne starego fortu Aguada zbudowanego niegdyś przez Portugalczyków.

Najbardziej jednak zapamiętałem plażę w Colva Beach, obok której mieszkałem w niewielkim hotelu. Trudno zresztą byłoby zapomnieć ciepłe, o intensywnej ciemnozielonej barwie fale oceanu i pióropusze palm na tle granatowego nieba, na którym widoczne w nocy gwiazdy zdawały się być znacznie bliżej niż w jakimkolwiek innym miejscu na ziemi. Z hotelu na plażę prowadziła osłonięta drzewami czerwona droga, wzdłuż której rosły krzewy gęsto obsypane różowymi kwiatami. Pamiętam bolesne zdziwienie, gdy bosą stopą dotykałem gorącego, srebrzystego piasku, na którym w popłochu rozbiegały się małe kraby.

Baśniowe wrażenie sprawiają rozrzucone po dżungli hinduistyczne świątynie. Dotarłem do pięciu z nich, za każdym razem przeżywając podobne emocje: oto samochód z trudem przebija się wąską drogą w szpalerze ogromnych drzew, których gałęzie ograniczają widoczność do kilkunastu metrów; nagle otwiera się rozsłoneczniona przestrzeń, gdzie – zwykle na niewielkim wzniesieniu – pojawia się niezwykła budowla, zadziwiająca bogactwem elementów orientalnej architektury i ozdób oraz różnorodnością intensywnych kolorów – prawdziwe dzieło sztuki, którego wielkość docenić można w pełni jedynie na tle dzikiej, splątanej zieleni tropikalnego lasu, czując ów wilgotny, lekko mdlący zapach i obezwładniający słoneczny żar.

Najpierw była to świątynia Shanta Durga (boga pokoju), jedna z najstarszych w Goa, zbudowana w 1739 r. Obok świątyni jest owalny staw z wodą o pięknym malachitowym kolorze. Odwiedzający świątynię Hindusi napełniają tą wodą butelki, ponieważ wierzą w jej uzdrowicielskie cudowne właściwości. Na tarasie przed wejściem do środka pozostawia się obuwie. To co uderza najpierw po wejściu do świątyni to ożywczy chłód i przyjemne poczucie powrotu sił nadwątlonych panującym na zewnątrz upałem. Dopiero potem można rozkoszować się wspaniałością rzeźb ołtarza. Motywy roślinne i zwierzęce jakby podkreślały związek człowieka z naturą i uzasadniały lokalizację świątyni.

Potem była świątynia Shri Ramnath, uznana za jedną z najbogatszych. Istotnie, mogły o tym świadczyć liczne elementy ołtarzy, posągów i innych fragmentów wyposażenia mieniących się od złota i drogich kamieni. Natychmiast, w związku z tym, pojawiło się u mnie pytanie człowieka innej cywilizacji: „Kto tego pilnuje przed kradzieżą?" Nie dostrzegłem bowiem nigdzie żadnych strażników.

Świątynia Ghopal Ganesh, równie interesująca jak poprzednie, różniła się od nich tym, że na jej frontonie podane były nazwiska fundatorów. Otóż wybudowali

ją kiedyś panowie Bandodkar i Farniaguoli, którzy w ten sposób uwiecznili się w historii Goa.

Następne dwie świątynie poświęcone były popularnym bogom: Shri Mahalasa – Wiszny, a Shri Manguash – Shiwie. Charakterystyczne posągi tych bóstw pod wpływem gry świateł odbijających się od ich gładkiej powierzchni zdawały się być żywe.

Wycieczki po Goa były fascynujące ze względów krajobrazowych. Pofałdowany teren, na dużym obszarze porośnięty tropikalnym lasem dostarcza wielu niecodziennych wrażeń estetycznych. Gąszcz wysokich palmowców, po których skaczą małpy, to niewątpliwie widok wyjątkowy dla mieszkańca naszej części świata. Podobnie jak rozległe, łagodnie falujące zielenią plantacje bethelu, podmokłe pola ryżowe i charakterystyczna czerwona barwa ziemi.

Malowniczo wygląda duża rzeka Zuari, kiedy płynąc szeroko przez dżunglę, powierzchnia wody niemal zrównuje się z brzegami, a jej zielona barwa zlewa się z zielenią przybrzeżnych traw i krzewów. Przy szerokim lejkowatym ujściu Zuari do oceanu brałem kiedyś udział w codziennym rytuale sunset, czyli pożegnania słońca. Zuari wpada do oceanu pomiędzy dwoma wyniosłymi cyplami: Dona Paula i Mormugoa. Oba te cyple stanowią największe porty naturalne w Indiach, a zarazem wspaniałe punkty widokowe. Ich wyniosłość została kiedyś wykorzystana przez Portugalczyków do budowy umocnień obronnych przed atakiem z morza. Otóż jest codziennym zwyczajem, że na Dona Paula i Mormugoa zbiera się tłum turystów, ale także tubylców, aby obserwować zachód słońca. Czerwona kula rzuca ostatnie blaski na migotliwą powierzchnię wody, a następnie ginie za horyzontem, jakby zanurzała się w oceanie. Zebrani obserwują ten widok w napięciu, a gasnące słońce żegnają oklaskami. Po zachodzie słońca mrok w tropiku zapada bardzo szybko. Kiedy z moją grupą wycieczkową wracam samochodem z Dony Pauli, jest już zupełnie ciemno; gdzieś daleko płonie ognisko, a wiatr przynosi stamtąd oszałamiający zapach drewna sandałowego.

Z pobytu w Goa, poza atrakcjami turystycznymi, utkwiła mi w pamięci codzienna, systematyczna i jakby uporczywa krzątanina miejscowej ludności. Żmudna praca na polu ryżowym, wykonywana godzinami przez nisko pochylonych ludzi, stojących po kolana w błotnistej wodzie pod palącymi promieniami słońca, to codzienny obrazek, który mogłem oglądać przy drodze wiodącej z Colva Beach do Margao. Podobnie jak czynności poganiaczy bydła, ustawicznie zmagających się ze swoim stadem i – co mnie szczególnie zadziwiło – skrzętnie zbierających do worka talerzowate odchody. Widziałem je później wyłożone na stoku wzniesienia, gdy suszyły się na słońcu. Okazuje się, że wysuszone odchody bydlęce są tu powszechnie wykorzystywane jako paliwo długo zachowujące wysoką temperaturę.

Zaangażowanie całych rodzin widoczne było w pracy rybaków. Gdy słońce chyliło się ku zachodowi, na plaży zbierały się gromadki kobiet i dzieci wpatrujących się w linię horyzontu. Ktoś, kto pierwszy dostrzegł wynurzające się z oddali kształty łodzi, dawał znak pozostałym, powodując wśród oczekujących gwar

i podniecenie. Kiedy łodzie powracających z połowu rybaków znajdowały się już blisko brzegu, starsi chłopcy rzucali się do wody, wypływając im naprzeciw. Za chwilę już wszyscy zajęci byli opróżnianiem łodzi i selekcją ryb, które następnie kobiety i dzieci dostarczały w ekspresowym tempie licznym odbiorcom, z których część oczekiwała już przy plaży z własnymi środkami transportu. W wyznaczonych miejscach, poza linią palm przybrzeżnych, resztę ryb oprawiano lub pozostawiano do suszenia. Łatwo można sobie wyobrazić fetor, jaki z takich miejsc przynosił niekiedy wiatr.

Mieszkańcy Goa lubią jednak przede wszystkim handel. Handluje się tutaj wszystkim i wszędzie. W głębi dżungli, gdzie trudno spotkać człowieka, natrafia się nagle na rozpadającą się chatkę czy raczej szałas z dumnym i kolorowym najczęściej napisem „Shop". Czasem jest to samotny sprzedawca, który na kawałku tkaniny położył kiście bananów, zerwane z pobliskiego drzewa, lub naszyjnik i bransoletkę z kolorowych półszlachetnych kamieni, i czeka teraz cierpliwie przy leśnej drodze, aż ktoś się na niej pojawi i być może zatrzyma, ulegając jego błagalnym gestom i hipnotycznemu spojrzeniu.

Przed każdą z większych plaż sprzedawane są muszle, które turyści przy odrobinie wysiłku i cierpliwości mogliby sami sobie znaleźć na plaży, gdyby nie zapobiegliwość młodych handlowców, którzy skoro świt dokładnie penetrują plażę i zabierają z niej wszystko, co ocean przez noc na nią wyrzucił, a co może mieć jakakolwiek wartość handlową.

Sprzedawcy nie czekają tutaj na klienta, ale poszukują go. Stosując rozmaite metody i strategie, powoli i cierpliwie wciągają go do swojej sieci. Doświadczyłem tego osobiście, kiedy pewnego dnia siedząc na plaży i nie mając najmniejszej ochoty, aby cokolwiek kupować, dziwiąc się samemu sobie, już po chwili szedłem za handlarzem, który niezwykle sugestywnie zapraszał mnie do swojego sklepu znajdującego się podobno bardzo blisko. Kiedy po półgodzinnym marszu, stale dopingowany przez mojego przewodnika, że to już bardzo blisko i na pewno nie będę żałował, ociekający potem znalazłem się przed lepianką, będącą owym sklepem, nie chciałem już nic więcej, tylko znaleźć się w jej zacienionym wnętrzu. W środku rzeczywiście było chłodniej, a uczynny gospodarz posadził mnie w bambusowym fotelu i zajął się parzeniem herbaty. Oczy porażone słonecznym blaskiem po chwili przywykły do ciemnego wnętrza i mogłem stwierdzić, że znajduję się w prymitywnej izbie, której podłogę stanowi gliniana polepa, a pod ciemnymi ścianami pozbawionymi ozdób rozstawiono ławy, na których leżały pojedyncze sztuki odzieży i sporo biżuterii wykonanej z drewna, metalu i kości. Zza kolorowej zasłony wyłonił się właściciel tego interesu z filiżanką herbaty, którą z szacunkiem przede mną postawił. Czy w tej sytuacji można było nic u niego nie kupić i po odpoczynku oraz wypiciu herbaty po prostu wyjść? Oczywiście nie, i mój handlowiec na to właśnie liczył.

Także rozmaite usługi podążają za swoimi potencjalnymi klientami. Przy trasach turystycznych często spotyka się prymitywne bambusowe konstrukcje

pokryte palmowymi liśćmi, które okazują się kilkustolikowymi restauracjami. Ich właściwością jest to, że są one czynne tak długo, jak długo chcą w nich przebywać klienci. Można tam dostać zawsze zimne napoje i dokonać wyboru spośród szerokiej oferty dań, przygotowywanych natychmiast na indywidualne zamówienie.

Po plaży przechadzają się wróżbici, przewodnicy turystyczni do wynajęcia i czyściciele uszu. Ze szczególną uwagą i podziwem dyskretnie przypatrywałem się pracy tych ostatnich. Posługując się wyrafinowanym zestawem metalowych igieł i haczyków, z pewnością doświadczonego chirurga wydobywali oni mikroskopijne ziarenka piasku z uszu swoich klientów.

6.1.2. Sztuka pozyskiwania klientów

Zachowania znacznej części mieszkańców Goa wskazują na akceptację wzorów kulturowych przedsiębiorczości. Wzory te, najogólniej rzecz ujmując, skłaniają do podejmowania aktywności gospodarczej i ciągłego poszukiwania możliwości maksymalizacji korzyści ekonomicznych. Chodzi w tym wypadku o podstawową cechę przedsiębiorczości, którą jest umiejętność wykorzystywania okazji. Taką okazją dla mieszkańców Goa są turyści, tłumnie odwiedzający ten piękny zakątek Indii. To oni właśnie dają impuls do zachowań przedsiębiorczych, które wyrażają się w oferowaniu szerokiej gamy towarów i usług. To oni także, chociaż w bardziej pośredniej formie, motywują do wytężonej pracy rolników i rybaków, zapewniając wysoki popyt na ich produkty.

Przedsiębiorczość, jako kultura organizacyjna, przejawia się przede wszystkim w normie społecznej nakazującej wszystkim członkom organizacji poszukiwanie okazji do poprawy wyników działalności. Chodzi przy tym zarówno o rozpoznawanie potrzeb potencjalnych klientów, jak i umiejętność kreowania nowych potrzeb.

Rozpoznawanie potrzeb klientów potrzebne jest oczywiście po to, aby szybko, szybciej niż konkurenci, dostosować do tych potrzeb swoją działalność. Od pracowników organizacji wymagana jest zatem czujność i szybka reakcja na zachowania klientów i konkurentów. Istotny aspekt kulturowy polega w tym wypadku na rezygnacji z przywiązania do własnych ulubionych sposobów działania wykonywanego rutynowo, niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych, i – zamiast tego – znajdowanie satysfakcji w zaspokajaniu różnorodnych i zmiennych potrzeb klientów szybciej i lepiej aniżeli są w stanie to zrobić konkurenci.

Wzór kulturowy szybkiej adaptacji łatwiej zyskuje aprobatę w środowisku ludzi mających zdolność podejmowania ryzyka, chętnie podejmujących nowe wyzwania i zorientowanych bardziej na rezultaty aniżeli na sam proces pracy. Znacznie trudniej jest natomiast skłonić do takiej postawy pracowników, którzy cenią sobie w pracy spokój, stabilność i regularność czynności.

Kreowanie w otoczeniu nowych potrzeb, które organizacja mogłaby skutecznie i korzystnie dla siebie zaspokajać, to drugi aspekt przedsiębiorczości

polegającej na wykorzystywaniu okazji. Ten kierunek działania doprowadził do rozwoju rozmaitych form reklamy, promocji i propagandy. Chodzi w tym wypadku o przystosowanie potrzeb klienta do oferowanego przez organizację produktu. Jest to zadanie niewątpliwie trudniejsze, ale w wypadku powodzenia oznacza możliwość uzyskania dużej przewagi nad konkurentami.

Umiejętność sprzedaży klientowi tego, czego początkowo wcale nie zamierzał kupować, zainteresowanie go czymś dla niego do tej pory nieznanym i rozbudzenie w nim potrzeby posiadania tego, wymaga zdolności psychologicznych, umiejętności przekonywania, spostrzegawczości i innowacyjności. Wzory kulturowe dotyczące sposobów pozyskiwania klientów przewidują rozmaite formy zachowań mające na celu wywołanie odpowiednich reakcji, jak np. litości, kiedy sprzedawca wyrobu lub usługi sprawia wrażenie, że od dokonania transakcji zależy dalszy los jego i jego rodziny; zaskoczenia, kiedy klient zostaje postawiony w sytuacji uniemożliwiającej mu racjonalną ocenę proponowanej transakcji; poczucia zobowiązania wobec sprzedawcy, gdy ten, posługując się łagodnym szantażem, daje do zrozumienia, że poniósł już określone koszty, licząc na sfinalizowanie transakcji itp.

Ważnym zbiorem wzorów kultury organizacyjnej przedsiębiorczości są te związane z etyką pracy. Wykorzystywanie okazji może być bowiem niekiedy rozumiane jako wykorzystywanie klientów. Panuje jednak zgodność co do tego, że największe sukcesy odnoszą firmy, które dążą do harmonii ze swoim otoczeniem. Oznacza to gotowość rezygnacji z doraźnych, krótkookresowych, choćby nawet bardzo wysokich zysków na rzecz zdobycia przez firmę zaufania w swoim środowisku, ugruntowania jej pozycji, stworzenia swoistego *image* zapewniającego odpowiednią renomę. Stąd właśnie bierze się troska o wysoką jakość produkowanych wyrobów czy świadczonych usług; to z tego powodu nie szczędzi się wydatków na wzorową obsługę klienta, promocję własnych produktów czy przedsięwzięcia w ramach *public relations*. Postawa taka nie ma oczywiście nic wspólnego z pasją społecznikowską właścicieli firm. Postępowanie takie, w dłuższym okresie, po prostu opłaca się znacznie bardziej aniżeli polowanie na wysoki zysk w krótkim czasie, kosztem narażenia na szwank dobrej reputacji firmy.

Formułując normy etyczne dotyczące zachowań przedsiębiorców często zwraca się uwagę, iż uczciwość w interesach jest podstawą sukcesów w działalności gospodarczej. Ktoś, kto raz okazał się niegodny zaufania, skazany jest na ostracyzm środowiska i traci szansę na osiągnięcie sukcesu. Podstawową normą jest zatem zakaz wykorzystywania niewiedzy klientów na temat rzeczywistej wartości oferowanych im towarów lub usług.

Przedsiębiorczość ujmowana w kategoriach kultury organizacyjnej jest siłą napędową gospodarki rynkowej. Akceptacja tych wzorów kulturowych pozwala jednostce zarówno na efektywne prowadzenie własnej indywidualnej działalności gospodarczej, jak i na skuteczną działalność w organizacji, której jest ona pracownikiem.

W systemie nakazowo-rozdzielczym, obowiązującym w Polsce do 1989 r., w którym wszystkie ważniejsze uprawnienia decyzyjne znajdowały się na szczeblu centralnym, nie było miejsca dla przedsiębiorczości ani indywidualnej, ani organizacyjnej. Poszczególne przedsiębiorstwa, wbrew swojej nazwie, do przedsiębiorczości nie miały po prostu prawa; nie formułowały bowiem celów własnej działalności, nie były właścicielami środków produkcji i nie mogły nimi swobodnie dysponować, nie decydowały nawet o formie własnej struktury organizacyjnej ani o wielu bardziej szczegółowych zasadach działania. Przedsiębiorstwo w tych warunkach było tylko jednostką techniczno-produkcyjną, otrzymującą zadania planowe i środki do ich realizacji. W systemie zarządzania stosunki służbowe między instancjami oparte były na dyspozycyjności i zgodności działań z obowiązującymi przepisami. Były to typowo biurokratyczne kryteria ocen, prowadzące nieuchronnie do lekceważenia kryteriów efektywności ekonomicznej.

Wystarczyło jednak rozpocząć transformację rynkową polskiej gospodarki i znieść formalne ograniczenia, dopuszczając rozwijanie działalności gospodarczej w różnej formie organizacyjno-prawnej, aby już po roku działało na polskim rynku ponad milion prywatnych zakładów i spółek cywilnych. Znaczenie przedsiębiorczości w rynkowym dynamizowaniu procesów gospodarczych wynika z wyzwolenia sił, które kształtują nowe reguły funkcjonowania firm na rynku. Podstawową rolę w tym procesie odgrywa wyzwolony gospodarczo człowiek – zarówno właściciel firmy, menedżer, jak i szeregowy wykonawca, który swoją indywidualną przedsiębiorczością także przyczynia się do sukcesów organizacji.

6.2. Klient dla firmy czy firma dla klienta?

6.2.1. Lublana i Kranj – „Co pan chce wiedzieć?" i „Co mogę dla pana zrobić?"

Słowenia to piękny kraj ambitnych ludzi, który wymyka się łatwym schematom i uogólnieniom. Jest to kraj niewątpliwie rolniczy, o żyznej ziemi, w połowie porośnięty lasem, a zarazem najbardziej rozwinięty przemysłowo spośród republik byłej Jugosławii, zarówno jeśli chodzi o ilość produkcji, jak i stopień nowoczesności i przetworzenia produktów. Jest to kraj słowiański pod względem tradycji i obyczajów, a zarazem całkowicie pozbawiony owej charakterystycznej atmosfery niefrasobliwości i odporności na nieporządek. Wręcz przeciwnie, Słoweńcy pod względem zamiłowania do czystości i porządku niczym się nie różnią od sąsiadujących z nimi Austriaków.

W Słowenii byłem dwukrotnie: raz jako gość Uniwersytetu w stołecznej Lublanie, a po raz drugi, jako stażysta w filii Uniwersytetu Maribor w Kranj. Obie

te miejscowości znajdują się w północno-zachodniej części Słowenii, u podnóża Alp Julijskich. Jest to teren niezwykle atrakcyjny pod względem turystycznym, obfitujący w stare zamki i kościoły na szczytach zalesionych gór, malownicze górskie jeziora i zadziwiające bogactwo zjawisk krasowych w miarę zbliżania się do Adriatyku. Nic więc dziwnego, że program mojego pobytu zawsze był napięty, uwzględniając cele nie tylko naukowe, ale także turystyczne, co spotykało się z pełnym zrozumieniem i pomocą ze strony gościnnych gospodarzy.

Lublana, znana w starożytności jako Emona, prawa miejskie uzyskała od cezara Augusta w 34 r. p.n.e. Z okresu Cesarstwa Rzymskiego pozostały resztki murów obronnych oraz fragmenty budowli. W dobrym stanie zachowało się siedem kolumn o pięknym symetrycznym kształcie, chociaż kamień, z którego zostały wykonane, skruszał już i zszarzał, przypominając pumeks. Zachował się również grobowiec w kształcie stożkowej piramidy, w której znajduje się sarkofag, a na ścianach fragmenty kamiennych tablic z łacińskimi napisami.

Nad Lublaną na wysokim wzgórzu dominuje Grad – zamek obronny z XVI w. Wzgórze zamkowe okala rzeka Lublanica, której zielony wartki nurt, w głębokim kamiennym kanionie, przecina plątaninę wąskich uliczek. Jest to najstarsza część miasta: szeregi kamieniczek krytych czerwoną falistą dachówką, liczne mosty ze starymi latarniami na Lublanicy, wąskie przejścia, kamienne studnie podwórek z suszącą się bielizną.

Lubiłem spacery po spokojnej, cichej Lublanie, tak bardzo pod tym względem różniącej się od innych stolic europejskich. Przyjemnie było chodzić po ukwieconych placach otoczonych secesyjną zabudową, przesiadywać na fantazyjnie zdobionych ławkach pod starymi latarniami lub przyglądać się różnobarwnej obfitości sklepowych witryn.

Kranj jest niewielkim miastem otoczonym z trzech stron zboczami Alp. Jego najstarsza a zarazem centralna część położona jest na wysokim, urywającym się od południa garbie, opasanym dwiema rzekami: Sawą i Kokrą. W czasach rzymskich znane jako warowna twierdza Carnium. Rzeczywiście, resztki murów obronnych i fragmenty baszt z otworami strzelniczymi, pochodzące zresztą z różnych okresów, opasują wokół skaliste wzgórze.

Po krajnskim garbie można chodzić w nieskończoność, napawając się widokiem starej miniaturowej zabudowy – wąskie ściśnięte frontony kolorowych renesansowych kamieniczek, niskie łukowe bramy, półkoliście rozchodzące się uliczki. Z licznych punktów widokowych nad starymi murami widać w dole albo bystry nurt Sawy, albo Kokrę, dla odmiany rozlaną szeroko, sączącą się leniwymi zielonymi strumykami wokół żwirowych łach. Podnosząc zaś wzrok, widać na linii horyzontu potężne surowe ściany alpejskich szczytów, których ostre kontury odbijają się wyraźnie na tle nieba.

Atrakcją turystyczną tutejszych okolic są stare zamki, odrestaurowane z wielką troską o zachowanie oryginalnych szczegółów, mieszczące w swoich wnętrzach muzea z ciekawymi eksponatami historycznymi i etnograficznymi. Wokół

tych obiektów podziwiać można znakomicie zorganizowane zaplecza usługowe z szeroką i zróżnicowaną ofertą.

Odwiedziłem tysiącletnie zamki w Szkofja Loka i w Bledzie. W Szkofja Loka dodatkową atrakcją jest Mestni Trg na podzamczu, który jest najlepiej zachowanym zespołem urbanistycznym z XVI w. w Słowenii. Duże wrażenie robią renesansowe kamienice z gotyckimi i barokowymi bramami, których frontony zdobią oryginalne freski. Mimo wszystko jednak bardziej fascynujący jest Bled, gdzie zamek wznosi się na górze nad brzegiem pięknego górskiego jeziora. Z zamkowych dziedzińców otwiera się widok na bajecznie kolorową okolicę: czerwone dachy miasteczka, zieloną taflę jeziora, pośrodku którego znajduje się wyspa z górującą na niej wieżą starego kościoła, dalej zbocza gór porosłe rudawym o jesiennej porze lasem, nad którym wznoszą się kredowe skały, a jeszcze wyżej – czysty błękit nieba.

Licznych wrażeń dostarczyły mi wyprawy w góry. Będąc w Kranj, wystarczyło wyjść z miasta, aby znaleźć się na kamienistej ścieżce, pnącej się w górę w otoczeniu kasztanowo-leszczynowego lasu. Po paru godzinach było się już w całkiem innym świecie, w którym ważne są takie sprawy jak nieruchome oczy salamandry spoczywającej na płaskim kamieniu, widok starej kobiety prowadzącej objuczonego osła czy moment, w którym lotniarz na przeciwległym zboczu odrywa się od skalnego urwiska i szybuje bezgłośnie nad głęboką doliną, uwieszony swojej barwnej lotni.

Pewnego razu wybrałem się na Komnę, szczyt górujący nad okolicą dużego i – ze względu na surowy i dziki krajobraz – nieco tajemniczego jeziora. Wędrówka trwała dość długo, a szczególnie męczący był jej końcowy fragment, kiedy trzeba było się przedzierać przez głęboki kopny śnieg. Z wielkim przeto zadowoleniem stwierdziłem, że na szczycie znajduje się duże schronisko, znakomicie zaopatrzone we wszystko, co służy regeneracji sił.

Niepowtarzalna jest uroda jaskiń słoweńskiego Krasu. Posztojna jest z nich największa i najbardziej znana. Zwiedzam ją w licznej grupie turystów, którą przewodnik prowadzi wśród stalaktytowo-stalagmitowych obfitości i oryginalności form. Dochodzimy wreszcie do kamiennej naturalnej studni, w której żyją *proteus anquinus* – dziwne stworzenia, ni to jaszczurki, ni to węże, nie mające podobno odpowiedników nigdzie na świecie. Dziwne stwory nie dają na siebie zbyt długo czekać turystom i wkrótce pojawia się na powierzchni wody obły, może dwudziestocentymetrowej długości, kształt o bladoróżowym zabarwieniu.

Tutejsze okolice obfitują również w ponure pamiątki nieodległej przeszłości. W miejscowości Begunje, w pięknym rozległym parku znajduje się stary pałac, w którym w czasie wojny było gestapowskie więzienie. Dzisiaj jest to wstrząsające muzeum. Na parterze jest długi korytarz, wzdłuż którego znajdują się dawne cele śmierci. Przez uchylone drzwi widać ponure wyposażenie i dramatyczne napisy na ścianach. Za kratami okien rozdzierająco z tym kontrastuje piękny widok

gór porosłych jesiennym, kolorowym lasem i błękit nieba. Na końcu korytarza było miejsce straceń: wyłupany kawał grubego muru i ślady rykoszetów. W parku, wzdłuż kasztanowej alei, znajdują się groby zamordowanych.

Lubelj to nazwa przełęczy, na której znajduje się przejście graniczne do Austrii. Przejście to prowadzi przez tunel wydrążony w czasie wojny przez więźniów pobliskiego obozu koncentracyjnego, który był filią obozu w Mauthausen. W rozległej dolinie pozostały fundamenty po obozowych barakach.

Na szczycie Jelovicy pomnik upamiętnia miejsce szczególnie zaciekłych walk, jakie na zboczach tej góry toczyli z hitlerowcami partyzanci Tity. W jesiennym, ostrym jeszcze słońcu słychać usypiający szum owadów i czuć zapach siana. Pole bitwy porosło bujną roślinnością, z oddali dobiegają okrzyki rozbawionych turystów i tylko ten pomnik na szczycie...

Z moich podróży do Słowenii zapamiętałem jeszcze zasadniczą różnicę w sposobie pojmowania swoich obowiązków przez recepcjonistów hotelowych w Lublanie i w Kranj. Funkcja recepcjonisty jako pracownika, który ma pierwszy kontakt z gośćmi i do którego zwracają się oni ze swoimi potrzebami, jest bardzo ważna w procesie tworzenia pozytywnego wizerunku firmy. Recepcjoniści, z którymi miałem styczność w obu tych miastach, starali się tę funkcję wypełniać jak najlepiej. Widoczne było jednak, że rozumieją ją nieco odmiennie.

W Lublanie mieszkałem w hotelu „Lev". Kiedy w poszukiwaniu pomocy w realizacji planowanych imprez i podróży zjawiałem się w recepcji, zawsze uśmiechnięty recepcjonista udzielał mi szczegółowych informacji, gdzie można zarezerwować bilety na wycieczkę lub na koncert, jaki jest aktualny rozkład jazdy pociągów i autobusów, gdzie i na jakich warunkach można wynająć samochód. Recepcjonista dysponował przy tym licznymi folderami i ulotkami reklamowymi, którymi przy takich okazjach mnie obdarowywał. Zapisywał mi adresy i numery telefonów biur podróży, firm świadczących usługi turystyczne i innych instytucji, w których mogłem załatwić to, na czym mi zależało. Podobnie było w przypadku wewnętrznych usług hotelowych; szybko i precyzyjnie informowano mnie gdzie powinienem zatelefonować lub do którego pokoju się udać, aby zamówić posiłek, wyczyścić ubranie lub wymienić pieniądze.

W hotelu „Creina" w Kranj było jednak inaczej. Recepcjonista, podobnie uprzejmy, jak ten z Lublany, wysłuchał, jakie są moje potrzeby turystyczne, a następnie – ku mojemu zdumieniu – zrobił sobie notatkę. Zamiast poinformować mnie o terminach i połączeniach komunikacyjnych oraz podać numer telefonu, pod którym mógłbym dokonać rezerwacji hotelu, powiedział, że przygotuje harmonogram mojej podróży, który przedstawi mi wieczorem. Po uzgodnieniu ze mną wszystkich terminów natychmiast zajmie się zakupem biletów i rezerwacją hotelu. Dość długo trwało zanim przekonałem się, że nie zaszło żadne nieporozumienie, a recepcjonista z „Creiny" tak właśnie pojmuje swoje obowiązki. Potem stwierdziłem, że we wszystkich sprawach dotyczących usług hotelowych moim jedynym rozmówcą i przedstawicielem hotelu jest właśnie recepcjonista.

Któregoś dnia zapytałem go więc, czy nie czuje się on przeciążony obowiązkami, w związku z takim sposobem pracy. Spojrzał wtedy na mnie jak zwykle z uśmiechem i powiedział:

– Ja jestem przecież tylko organizatorem usług dla naszych gości, a nie ich wykonawcą. Jakby to wyglądało gdybym, zamiast przekazać pana życzenie, komu trzeba, kierował pana do kuchni albo do pralni. Nasi goście nie mogą zajmować się takimi sprawami, bo źle by to o nas świadczyło.

6.2.2. Etos produkcji a etos usług

Różnice w pojmowaniu swoich obowiązków przez recepcjonistów wymienionych hoteli wynikają z zasadniczej odmienności przyjętych filozofii zarządzania. Podstawą zarządzania hotelem „Lev" w Lublanie był niewątpliwie etos produkcji, powszechnie dominujący w epoce przemysłowej. Etos ten skłania do rozwiązań organizacyjnych zapewniających wysoką wydajność pracy, takich jak wąska specjalizacja oraz centralizacja decyzji. Przyjmuje się więc założenie, że wysoki poziom wydajności jest skutkiem z jednej strony wąskiej specjalizacji, dzięki której pracownicy szybko dochodzą do dużej wprawy w wykonywaniu swoich zadań, a z drugiej strony – wieloszczeblowej hierarchii władzy organizacyjnej, dzięki której każdy kierownik jest w stanie podejmować kompetentne decyzje w odniesieniu do stałego i ściśle określonego zakresu spraw. Koniecznym do spełnienia warunkiem, aby te rozwiązania organizacyjne zaowocowały wysoką wydajnością pracy, jest zmuszenie klientów do podporządkowania się zasadom, które z tych rozwiązań wynikają. W potężnym, ekscytującym swoim rozmachem systemie wytwarzania, właściwym dla epoki przemysłowej, klienci postrzegani byli jako mało zróżnicowani w swoich oczekiwaniach, w dodatku całkowicie ufający fachowym kompetencjom organizacji, nie tylko w zaspokajaniu, ale i w precyzowaniu ich potrzeb, a co za tym idzie – skłonni do przystosowywania się do sposobu działania organizacji. Pęd do wzrostu wydajności prowadził do produkcji masowej lub wielkoseryjnej, a ta z kolei wymagała stabilności całego systemu organizacyjnego. Aby tę stabilność zapewnić, klienci musieli dostosowywać się do warunków stawianych przez organizację.

Recepcjonista w hotelu „Lev", informując gości hotelowych o tym co i gdzie mogą załatwić w hotelu lub poza nim, objaśniał im zarazem strukturę organizacyjną swojej firmy oraz zakres świadczonych przez nią usług. Klienci, aby zaspokoić swoje potrzeby, musieli bowiem wiedzieć, kto w strukturze organizacyjnej hotelu ma wystarczające kompetencje do podjęcia określonej decyzji lub wykonania określonej usługi.

W kulturze organizacyjnej właściwej dla etosu produkcji klient traktowany jest jako tymczasowy członek organizacji, który musi poznać zasady jej funkcjonowania w takim zakresie, w jakim jest to konieczne, i podporządkować się nim.

Podstawą filozofii zarządzania hotelem „Creina" w Kranj był natomiast etos usług, uważany za typowy dla epoki informacyjnej. Etos usług oznacza zasadniczą zmianę w podejściu do klientów, których nie traktuje się już jako mało wymagających i słabo zorientowanych w technologii zaspokajania własnych potrzeb, ale jako wybrednych zleceniodawców, o silnie zindywidualizowanych potrzebach. Ich opinie i zachowania mają decydujący wpływ na sposób wykonania pracy. Sprawia to, że miejsce wydajności, jako najbardziej pożądanej cechy systemu organizacyjnego, zajmuje umiejętność szybkiego i skutecznego reagowania na zróżnicowane i zmienne potrzeby klientów. W firmach produkcyjnych dominującą formą organizacji produkcji jest w tych warunkach produkcja krótkoseryjna lub wręcz jednostkowa. Przykładem zmiany tradycyjnego porządku organizacyjnego pod wpływem upowszechnienia się etosu usług jest zmiana regulacji czasu pracy ze stałego na elastyczny, w którym rytm pracy zależy od napływu zamówień. Jest to wyraźne przejście od biurokratycznych do rynkowych form regulacji czasu pracy wymagające dużej elastyczności całej organizacji i poszczególnych kategorii jej zasobów. Oczywiście wszystko to oznacza intensyfikację procesów zmian produktów, technologii, form organizacyjnych, metod pracy i kwalifikacji pracowników.

Szeregowi wykonawcy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, wyposażani są w bardzo duże niekiedy uprawnienia decyzyjne. Chodzi bowiem o to, aby mogli w imieniu firmy szybko reagować na zmiany gustów i preferencji klientów. Przykładem mogą być uprawnienia decyzyjne recepcjonistów w niektórych hotelach amerykańskich, dzięki czemu występują oni wobec gości w charakterze autentycznych gospodarzy. Pewien znajomy opowiadał mi jak został kiedyś zaproszony przez recepcjonistę na lunch do hotelowej restauracji, gdy zjawił się w hotelu godzinę wcześniej aniżeli przewidywał to termin rezerwacji i jego pokój nie był jeszcze gotowy. W innym hotelu recepcjonista natychmiast wypłacił mu równowartość za skradzioną, jak się mojemu znajomemu wydawało, parasolkę z hotelowego pokoju. W chwilę później znajomy znalazł tę parasolkę pozostawioną w swoim samochodzie. Zwrócił on otrzymane pieniądze, wyrażając jednocześnie swój podziw dla panujących w tym hotelu zwyczajów.

Orientacja na klienta, jako najważniejszą osobę w organizacji, prowadzi do odchodzenia od hierarchicznych struktur i rozwijania relacji horyzontalnych. Chodzi bowiem o to, aby klienta usatysfakcjonować kompleksową obsługą w jednym miejscu i czasie, a nie odsyłać go według rozproszonych w strukturze kompetencji.

W przeciwieństwie do etosu produkcji, etos usług oznacza odrzucenie instrumentalnego traktowania klientów. Zadowolenie klienta jest w tym wypadku głównym celem działania organizacji. Zgodnie bowiem z dobrze znaną w działalności *public relations* zasadą, dobrą reputację firma może stracić bardzo łatwo, natomiast niezwykle trudno będzie ją odzyskać.

6.3. Kompleksowość obsługi

6.3.1. Mannheim – „U nas jest wszystko”

Mannheim – drugie co do wielkości miasto Badenii-Wirtembergii – jest miastem dość niezwykłym. Niemcy nazywają je miastem kwadratowym, ponieważ owalny kształt śródmieścia, wciśniętego między ramiona łączących się z sobą Renu i Neckaru, podzielony został na równe co do wielkości kwartały, na skutek przecinających się prostopadle ulic, tworzących regularną macierz. Podobnie jak w macierzy przy identyfikowaniu kolumn i wierszy, kwartały te oznakowane są symbolami liczbowo-literowymi. Zabudowa śródmieścia w formie kwadratów wpisanych w koło podporządkowana została lokalizacji XVIII-wiecznego zamku, który wsparty plecami o brzeg pobliskiego Renu, zwrócony jest frontem do miasta, umożliwiając mieszkającemu w nim niegdyś władcy ogarnięcie wzrokiem całego obszaru swojego panowania. Drugą, rzadko spotykaną cechą, jest podział jednego miejskiego organizmu na dwa odrębne miasta przy wykorzystaniu rzeki jako naturalnej granicy. Budynki i ulice po drugiej stronie Renu to już Ludwigshaven, które z Mannheim administracyjnie nie ma nic wspólnego.

Mannheim to miasto przyjazne ludziom. Takie określenie nasuwa się samo, gdy chodzi się po czystych ulicach, na których wytyczono trasy rowerowe, aby rowerzystom nie zagrażały samochody, a oni sami nie stanowili zagrożenia dla pieszych. Przy wejściach do sklepów i innych budynków użyteczności publicznej zastosowano urządzenia pozwalające łatwo przejechać wózkiem dziecięcym lub inwalidzkim. Na licznych skwerach w zacienionych alejkach i wokół wzorzystych, starannie utrzymanych klombów kwiatowych ustawiono gęsto wygodne ławki. W perspektywie ulic w centralnej części miasta widoczne są barwne parasole i stoliki sygnalizujące kawiarnie, bistra, winiarnie i inne przybytki tego rodzaju, zapraszające do korzystania ze swoich usług.

W Mannheim docenia się znaczenie kultury fizycznej. Sport uprawiany jest masowo, czemu sprzyja łatwy dostęp do urządzeń sportowych. Duże wrażenie robi zespół basenów o różnych wymiarach, które wraz z doskonale wyposażoną wypożyczalnią sprzętu pozwalają na uprawianie wszelkich dyscyplin pływackich. Szczególnym miejscem w Mannheim jest Luisenpark, służący rozmaitym formom rekreacji na świeżym powietrzu. Na dużym pofałdowanym terenie, wśród łąk i lasów, jest wszystko, czego mogą oczekiwać amatorzy aktywnego odpoczynku: boiska, korty tenisowe, pole golfowe, trasy rowerowe i biegów przełajowych, które w zimie służą do zjazdów narciarskich i saneczkowych; jest także jezioro, po którym można pływać, używając przy tym wszelkiego możliwego sprzętu, jaki w tym celu wymyślono. Zadaszone polowe jadalnie umożliwiają wygodne spożycie wiktuałów przyniesionych z domu lub przygotowanych na ognisku.

W Mannheim miałem kilka ulubionych miejsc, które często odwiedzałem. Pierwsze z nich to Planken – najbardziej uczęszczany szlak spacerowy, rozpoczynający się od wieży wodnej w centrum miasta, a kończący się na śródmiejskiej obwodnicy. Droga jest bardzo urozmaicona, prowadzi przez szeroką przestrzeń skwerów i wśród wysokiej zabudowy ulic, w części pod dachem kryjącym pasaż nowoczesnego supermarketu. Na przemian mija się fragmenty współczesnej zabudowy i architektoniczne zabytki. Wszędzie czystość, zieleń i wypolerowany połysk luksusu. Na tym tle mija się ludzi spieszących się dokądś lub leniwych w ruchach, ale jakby pełnych wewnętrznego luzu, jaki daje pewność siebie. Planken to wizytówka sytego, dobrze zorganizowanego Zachodu.

Lubiłem także wycieczki brzegiem Renu, szeroko tutaj rozlanego, po którym pływały towarowe barki i statki pasażerskie. Ciemny nurt rzeki na tle lekko przymglonych instalacji przemysłowych koncernu BASF w Ludwigshaven, widoczne w oddali kontury ciężkiej konstrukcji mostu kolejowego, wszystko to przesycone było dziwną, trochę fantastyczną atmosferą. Po obu stronach rzeki widać było cierpliwe sylwetki wędkarzy.

Kiedy pewnego razu o swojej fascynacji Renem powiedziałem Kurtowi Blockerowi – wykładowcy zarządzania na Uniwersytecie w Mannheim – ten roześmiał się i powiedział:

– To dobrze, że nie przyjechałeś tu kilkanaście lat temu. Do Renu nie można się było zbliżyć z powodu zapachu, jaki rozsiewał. To, co nim płynęło przypominało kanał ściekowy, a nie rzekę. Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego przyniosły jednak dobry skutek i dzisiaj wędkarze nie siedzą tam na próżno.

Magicznym miejscem w Mannheim był dla mnie także zamek z okresu absolutyzmu, jeden z największych w Europie, ogarniający swoimi potężnymi skrzydłami duży dziedziniec, niezwykle starannie utrzymany i ukwiecony, jak zresztą wszystko w Mannheim. Wewnątrz zamku, w barokowej scenerii, mieści się między innymi biblioteka uniwersytecka, imponująca bogactwem swoich zbiorów, a także niektóre inne jednostki organizacyjne Uniwersytetu. Dzięki naukowej atmosferze, którą zdążyły już nasiąknąć stare mury, zamek w Mannheim może być nadal symbolem potęgi, ale już nie tej złowrogiej, tłamszącej ludzką wolność, ale potęgi intelektu, który obszary wolności poszerza.

W Mannheim spotkałem się ze zwyczajem, który mnie – jako klientowi – bardzo przypadł do gustu. Pewnego razu, wraz z moim kolegą Tadeuszem – informatykiem, z którym razem odbywaliśmy staż w Mannheim, weszliśmy do sklepu komputerowego. Tadeusz miał dość długą listę rozmaitych części i urządzeń, które chciał kupić. Uprzejmy sprzedawca, który natychmiast się nami zainteresował, gdy tylko przekroczyliśmy próg sklepu, cierpliwie prezentował swoje towary i odpowiadał na liczne pytania grymaszącego nieco Tadeusza. W pewnym momencie okazało się, że w sklepie zabrakło jakiejś przystawki, której nabyciem Tadeusz był zainteresowany. Sprzedawca poprosił nas, abyśmy zechcieli poświęcić jeszcze pięć minut, a on postara się zdobyć potrzebny produkt. Posadził nas przy stoliku

z czasopismami, jego miejsce za ladą zajęła jakaś kobieta wywołana z zaplecza, i wyszedł ze sklepu. Patrząc przez okno, widziałem jak puścił się biegiem i zniknął za najbliższym rogiem ulicy. Rzeczywiście nie minęło więcej jak pięć minut, kiedy wrócił z tryumfalną miną, trzymając w rękach pożądaną przystawkę. Gdy Tadeusz spytał go czy nie byłoby prościej, gdyby po prostu skierował nas do innego sklepu, a nie dokonywał zakupu dla nas, sprzedawca, jeszcze trochę zdyszany, odparł:

– Mnie płaci właściciel tego sklepu, a nie jego konkurent.

Z podobną sytuacją spotkałem się również w księgarni. Z listy książek, które chciałem kupić, większość była w tej księgarni, ale niektórych brakowało. Sprzedawczyni poinformowała mnie, że zostaną one dla mnie sprowadzone następnego dnia.

– Gdyby pan przyszedł do nas rano – dodała – książki moglibyśmy sprowadzić jeszcze dzisiaj. Niestety, w tej chwili jest już na to za późno.

Sprzedawcy w Mannheim nigdy nie stosowali takich określeń, jak: „Niestety, zabrakło", „U nas tego nie ma", „Proszę się dowiadywać", „Być może będzie w następnej dostawie". Zamiast tego dokładali wszelkich starań, aby klienta nie stracić i powiedzieć mu z dumą: „U nas kupi pan wszystko".

6.3.2. Strategia dywersyfikacji

Działania firm mające na celu odcinanie klientów od konkurencji, poprzez zapewnienie im kompleksowej obsługi, są zjawiskiem bardzo częstym na silnie konkurencyjnym rynku. Działania te są wyrazem przyjęcia strategii dywersyfikacji, która polega na poszerzaniu profilu działalności na inne niż dotychczasowa dziedziny, choć oczywiście na ogół pokrewne. Strategia ta, przynajmniej w pewnym stopniu, zabezpiecza firmę przed nagłymi zmianami koniunktury. Firma wielobranżowa ma bowiem znacznie większe szanse utrzymania się na rynku, mimo spadku popytu na jeden z produkowanych lub sprzedawanych przez nią asortymentów wyrobów, aniżeli firma, która się wyłącznie w tym asortymencie specjalizuje. Głównym zadaniem marketingu w strategii dywersyfikacji staje się ustalenie szerokiego wachlarza potrzeb potencjalnych klientów, a następnie wytworzenie u nich przekonania, że żadna inna firma nie będzie im już potrzebna do zaspokojenia tych potrzeb.

Strategia dywersyfikacji pozwala lepiej wykorzystać posiadany potencjał techniczny i ludzki, oczywiście pod warunkiem znalezienia optymalnej kombinacji dotychczasowych i nowych dziedzin działalności firmy. Strategia ta jest charakterystyczna zwłaszcza dla przedsiębiorstw działających w dziedzinie tzw. wysokiej techniki (*high technology*), jak np. elektronika, przemysł komputerowy, kosmiczny, fotooptyczny oraz farmaceutyczny.

Przyjęcie takiej strategii oznacza w firmie skłonność do podporządkowania profilu działalności ujawniającym się stopniowo potrzebom klientów. Wymaga

to znacznej elastyczności organizacyjnej. W planowaniu działalności organizacji z góry zatem zakładany jest brak stabilności asortymentowej produkowanych wyrobów lub świadczonych usług, metod wytwarzania i form organizacyjnych. Pracownicy firmy zmuszeni są interesować się przede wszystkim oczekiwaniami i wymaganiami jej klientów. To czym się zajmują w firmie ważne jest tylko w takim stopniu, w jakim pozwala osiągnąć sukces na rynku. Członkowie organizacji są zatem przygotowani na zmiany asortymentowe, innowacje i eksperymenty. Cechą charakterystyczną firmy jest bowiem zdecydowana orientacja na potrzeby otoczenia, ich rozpoznawanie i zaspokajanie. Ze względu na te potrzeby są dopiero formułowane wewnętrzne zadania w firmie i sposoby ich realizacji.

W strategii dywersyfikacji, w przeciwieństwie do strategii specjalizacji, ważne jest nie to, co się dobrze produkuje, ale to, co się dobrze sprzedaje. Podstawowym problemem jest zatem „co?", a nie „jak?" produkować. Zgodnie z tą strategią celem organizacji nie jest produkowanie czegokolwiek, ale maksymalizacja zysku. Organizacja zorientowana na zysk stara się maksymalnie utrafić w gusta swoich klientów. W tej sytuacji konieczna jest ciągła analiza rynków i gotowość dokonywania zmian wewnątrz organizacji w celu wykorzystania pojawiających się szans na poprawę wyników i unikania zagrożeń. Sfera produkt – rynek stanowi rdzeń działalności organizacji, a akceptacja wyrobów przez klientów jest wartością podstawową.

W sferze kulturowej strategia dywersyfikacji oznacza bardzo szerokie rozumienie misji organizacyjnej, której nigdy w tym wypadku nie utożsamia się z przedmiotem działalności. Członkowie organizacji nie mają więc zwyczaju określania siebie jako producentów lub sprzedawców określonego produktu. Mogą oni produkować lub sprzedawać cokolwiek, byle usatysfakcjonować klientów, a w rezultacie powiększać zysk organizacji. Jest to wzór kulturowy zasadniczo odmienny od tego, który ukształtował się niegdyś w tradycji rzemieślniczej, gdzie wykonawca utożsamiał się z produktem jako rezultatem własnej pracy. Wierność zawodowym standardom dotyczącym cech produktu lub sposobu jego wykonania traktowana była jako podstawa fachowości. Dawny rzemieślnik skłonny był raczej odmówić klientowi wykonania pracy, gdy ten domagał się od niego niekonwencjonalnego jej wykonania, aniżeli sprzeniewierzyć się zasadom i standardom swojego zawodu.

Traktowanie aktualnego przedmiotu działalności jako misji organizacji było w przeszłości często spotykanym błędem strategicznym, który utrudniał rozpoznanie symptomów świadczących o zmianie koniunktury i prowadził nierzadko firmy do bankructwa. Rozwój technologii mikroprocesorowej spowodował na przykład upadek wielu firm produkujących zegarki, maszyny do pisania i inne tego typu wyroby o napędzie mechanicznym. Stało się tak dlatego, ponieważ tradycyjni producenci tych wyrobów byli zupełnie nieprzygotowani do zmiany technologii. Uspokojeni stabilnym dotychczas popytem tkwili w złudnym przekonaniu, że będą zawsze mieli swoich klientów. Przyczyną ich porażki było zbyt

wąskie zdefiniowanie misji organizacyjnej, za którą uważano produkowanie określonych wyrobów, a nie zaspokajanie zróżnicowanych i zmieniających się potrzeb klientów.

Innym skutkiem kulturowym strategii dywersyfikacji jest osłabienie wewnętrznej integracji społecznej w firmie. Im bowiem bardziej organizacja staje się otwarta na potrzeby otoczenia, tym bardziej jej poszczególne części muszą współpracować z otoczeniem, a jej strategia ukierunkowana jest na reagowanie tych części na to, co dzieje się w otoczeniu. Są to wzorce zasadniczo odmienne od tych, które są podstawą strategii specjalizacji. Ta ostatnia sprawia, że organizacja zamyka się na potrzeby otoczenia, jej części nastawione są przede wszystkim na wzajemną współpracę, a pracownicy koncentrują się na wewnętrznych problemach funkcjonowania organizacji. Liczne w praktyce i powszechnie znane są przypadki stopniowego autonomizowania się w przedsiębiorstwach komórek pomocniczych lub usługowych na skutek zwiększania się zakresu świadczonych przez nie usług poza danym przedsiębiorstwem. W firmie, w której wzorem kulturowym jest poświęcanie uwagi potrzebom klientów, kooperacja wewnętrzna jest zwykle maksymalnie uproszczona, relacje towarzyskie są mniej intensywne, a autorytet kierowników traci na znaczeniu, skoro głównym zleceniodawcą dla pracowników staje się bezpośrednio klient.

6.4. Rola planu

6.4.1. Sofia – najważniejszy jest plan

Sofia kojarzy mi się z czekaniem. Zaczęło się to już na lotnisku, kiedy wraz z innymi pasażerami samolotu z Warszawy stanąłem w kolejce do kontroli paszportów w hali przylotowej. Załatwianie podróżnych przebiegało dość opieszale, a w pewnym momencie w ogóle zostało przerwane. Coś było nie w porządku z paszportem jednego z podróżnych. Oficer straży granicznej bez słowa wyjaśnienia zamknął okienko i wraz z pechowym właścicielem paszportu zniknął na zapleczu. Kiedy w hali coraz donośniejszy stawał się gwar niezadowolonych ze zwłoki i protestujących ludzi, pojawił się inny oficer, który po rosyjsku wyjaśnił, że nie mamy powodów do skarżenia się, ponieważ wszystko dzieje się zgodnie z obowiązującą procedurą. Za chwilę będziemy obsłużeni, a póki co poprosił o zajęcie przez nas miejsc siedzących w fotelach pod ścianą. Po upływie trzech kwadransów udało mi się wreszcie przekroczyć granicę Bułgarii.

Do Sofii przyjechałem na konferencję, która zgodnie z programem miała się rozpocząć następnego dnia o godzinie 9 rano. Parę minut przed planowanym rozpoczęciem konferencji znalazłem się na wypełnionej po brzegi sali obrad. Minęła 9-ta, ale za stołem prezydialnym nikt się nie pojawiał. Z półgodzinnym

opóźnieniem wystąpił wreszcie przedstawiciel organizatorów konferencji, który przeprosił za zwłokę i wyjaśnił jej przyczyny. Otóż bardzo ważne osoby, które miały otworzyć i pozdrowić konferencję, są chwilowo zajęte czymś bardzo ważnym; proszą jednak o cierpliwość, bo przybędą niezawodnie.

Ktoś z sali zaproponował, aby wobec tego zmienić zaplanowany porządek obrad i zacząć od wygłaszania referatów, pozostawiając na później uroczyste otwarcie konferencji. Mina przedstawiciela organizatorów wskazywała jednak wyraźnie, że taka zmiana nie wchodzi w rachubę. Tak więc czekaliśmy dalej; co bardziej niecierpliwi zaczęli wychodzić do holu, a także na zewnątrz budynku. Bardzo ważne osoby, którymi okazali się sekretarz i kierownik wydziału nauki komitetu miejskiego Bułgarskiej Partii Komunistycznej, przybyły około 11.

W dniu przerwy w obradach przewidziana była wycieczka autokarowa. O umówionej godzinie spotkaliśmy się przed gmachem Uniwersytetu, skąd miał nastąpić wyjazd. Autokaru jednak nie było. Po pewnym czasie przekazano nam informację, że biuro podróży obsługujące wycieczkę zmuszone było zmienić grafik wyjazdów i autokar przyjedzie z dwugodzinnym opóźnieniem. Bułgarzy starali się jakoś wypełnić nam czas oczekiwania. Polską grupą zajął się sympatyczny prof. Christo Dawydow. Oprowadził nas po Uniwersytecie, pokazał Centrum Informatyki, wreszcie zaprosił do swojego zakładu. Kiedy piliśmy kolejną kawę, ktoś zapytał go czy ten autokar aby na pewno przyjedzie. Dawydow potrząsnął siwą głową i odpowiedział z udaną powagą:

– Są sprawy od nas zależne i tymi powinniśmy się przejmować. Są sprawy od nas niezależne i tymi przejmować się nie warto. Przyjazd autokaru należy do tej drugiej kategorii spraw.

Sofia jest miastem pięknie położonym w rozległej i głębokiej kotlinie. Okalające ją szczyty gór są malowniczym tłem miejskiej zabudowy. Szczególnie imponuje napierający od południa masyw Witoszy, którego pobrużdżone zbocze wydaje się wisieć nad miastem. Zabudowa Sofii bardziej jest intrygująca aniżeli ładna. Stare budynki i świątynie towarzyszą ciężkim socrealistycznym obiektom. Elementy architektury wschodniej, widoczne zwłaszcza w starych meczetach i monastyrach, łączą się z tradycją zachodnią. Ciasna zabudowa starych ulic i zaułków sąsiaduje z marnotrawnym rozmachem przestrzeni dużych placów i węzłów drogowych.

Idąc kiedyś ulicą, usłyszałem stłumiony piękny śpiew. Obok była cerkiew rozjaśniona wewnątrz migotliwym światłem świec. Trzej brodaci diakoni, ubrani w złociste komże i wysokie nakrycia głowy, śpiewali silnymi i czystymi głosami pieśń wzniosłą i dziwnie niepokojącą. Urzeczony, pozostałem do końca prawosławnego nabożeństwa.

W kontaktach z Bułgarami zwróciłem uwagę na gest, który wielokrotnie wprowadzał mnie w błąd. Otóż w przeciwieństwie do języka ciała upowszechnionego w innych krajach europejskich, ruch głową w kierunku pionowym oznacza tutaj zaprzeczanie, a w kierunku poziomym – potwierdzanie. Bywało więc, że

w sklepie pytając sprzedawcy o jakiś towar i widząc potakujące, w moim przekonaniu, skinięcie głową, wyciągałem pieniądze i czekałem na sfinalizowanie transakcji, dopóki dalszy rozwój wypadków nie uświadomił mi błędnej interpretacji sytuacji komunikacyjnej.

Rozczarowania z tym związane były dla mnie szczególnie przykre, gdy towarzyszyło im poczucie głodu i niemożność jego zaspokojenia. Tymczasem głód, obok konieczności czekania, doskwierał mi w Sofii najbardziej.

Wspomniany prof. Dawydow poradził nam, aby śniadania jeść w uniwersyteckim bufecie, bo tak będzie dla nas najwygodniej. Zgodnie z jego radą, przed rozpoczęciem kolejnego dnia obrad, udaliśmy się do bufetu, gdzie jednak spotkało nas rozczarowanie. Oprócz kawy i herbatników nic więcej nie było tam bowiem do jedzenia. Dawydow, który dowiedział się o naszym niepowodzeniu, tłumaczył nam później, że kierowniczka bufetu musi planować określoną liczbę porcji śniadaniowych z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem, aby złożyć odpowiednie zamówienie w piekarni i garmażerii i dać tym instytucjom czas na jego zrealizowanie.

Korzystając z pierwszej przerwy w obradach, postanowiłem zjeść śniadanie w barze szybkiej obsługi po drugiej stronie ulicy. Tam okazało się, że czas wydawania śniadań już minął, zaś wydawania obiadów jeszcze się nie zaczął. Jedyne co mogłem zjeść w tym nijakim okresie, to danie najbardziej chyba w Bułgarii popularne, a mianowicie zsiadłe mleko z surowymi ogórkami. Wydawało mi się do tej pory, że każdy z tych składników z osobna zdolny jest zakłócić normalne funkcjonowanie przewodu pokarmowego; ich połączenie zatem mogło dać skutek wręcz piorunujący. Świadom ryzyka, czując nieprzyjemne głodowe skurcze, zdecydowałem się jednak zjeść tę potrawę i – jak się potem okazało – całkowicie bezkarnie.

Po kilku dniach przywykłem już do tego, że zjedzenie obiadu jest sprawą szczęśliwego przypadku. W porze obiadowej trudno było bowiem znaleźć w Sofii restaurację, która, po pierwsze, będzie otwarta, a po drugie – znajdzie się w niej wolne miejsce. Na drzwiach zakładów gastronomicznych nierzadko można było znaleźć informację, że wszystkie miejsca są w nim zarezerwowane, albo że jest on zamknięty z powodu prowadzonej kontroli lub urlopów pracowników. Po zakończeniu pory obiadowej restauracje pustoszeją, ale wtedy nie warto do nich wchodzić, chyba, że na zsiadłe mleko z ogórkami.

6.4.2. Do czego potrzebny jest plan?

Mój pobyt w Sofii upłynął pod wrażeniem wszechmocnego planu, którego magiczna władza zniewala i podporządkowuje ludzi. Plany, grafiki, harmonogramy obowiązują w każdej dziedzinie. Człowiek czuje się wobec nich tym bardziej bezradny, im bardziej uświadamia sobie poniżający charakter wymagań, nakazujących

przewidywanie swoich potrzeb z dużym wyprzedzeniem i dostosowanie swojego stylu życia do ustaleń anonimowego planisty. To nie klient jest ważny, ale plan, który autonomizuje się do tego stopnia, że podporządkowuje sobie nie tylko klientów, ale i usługodawców, czyli tych, którzy go wymyślili. Bożkowi, jakim jest plan, wszyscy składają daninę własnej niezależności i zdrowego rozsądku. Co zatem sprawia, że kultura organizacyjna, w której plan jest wartością naczelną ma tak wielu zwolenników? Czemu planowanie zawdzięcza swoją magiczną moc?

Przesadny racjonalizm, widoczny w próbach dokładnego zaplanowania przebiegu działań w przestrzeni i w czasie oraz bezwzględnego przestrzegania ustaleń planowych w toku realizacji, wychodzi naprzeciw potrzebie redukowania niepewności. Wysoka ranga planowania bierze się zatem stąd, że pozwala ono stworzyć „rzeczywistość" przewidywalną, nad którą można sprawować kontrolę. Planowanie w tych warunkach nabiera cech rytuału, u którego podstaw tkwi przeświadczenie o oddalaniu niepewności i możliwości kontroli nad nieznanym.

Podejście do planowania jest niewątpliwie pochodną ogólnych założeń kulturowych przyjętych w danym środowisku. Utopijne wizje życia społecznego, polegające na konstruowaniu generalnych programów porządkowania rzeczywistości społecznej, eliminowania z niej przypadkowości i świadomego sterowania zachodzącymi w niej procesami, na przestrzeni dziejów zawsze znajdowały swoich wyznawców, a nierzadko i realizatorów. Z tradycji tych wyrosła koncepcja socjalistycznego systemu społeczno-gospodarczego, traktowanego jako stadium przejściowe do komunizmu. Optymistyczna wiara w nieustanny postęp społeczny, odgórnie regulowany i kontrolowany, wyrażała się najpełniej w postulacie planowania centralnego, którym usiłowano zastąpić żywiołowość i niepewność rynkowej samoregulacji. U podstaw planowania centralnego tkwiła świadomość niczym nie ograniczonej władzy związanej z kreowaniem przyszłości. Jednym pociągnięciem pióra można było zamienić kraj rolniczy w przemysłowy, zawrócić bieg rzek, budować fabryki mające dać ludziom pracę i dobrobyt, rozwiązać problem mieszkaniowy. Zgodnie z założeniem o systematycznym postępie, z roku na rok rosnąć ma wydobycie węgla, krowy mają dawać więcej mleka, a plony z upraw mają być obfitsze.

W tej euforii, jaka jest skutkiem poczucia mocy i pewności, łatwo nie zauważyć różnicy pomiędzy odtwarzaniem wzorców a zaspokajaniem potrzeb, z myślą o których wzorce te zostały przyjęte. Poczucie pewności można zachować tylko wtedy, gdy nasze działania będą podporządkowane wzorcom, a nie zmieniającym się potrzebom lub warunkom ich zaspokajania. Aby zachować poczucie pewności, trzeba zatem fikcję planu uznać za rzeczywistość. Sprzyja temu przekonanie o jednolitości i stabilności ludzkich potrzeb. Oznacza to zarazem brak zainteresowania dalszymi konsekwencjami naszych działań. Podstawowym wzorcem kulturowym, dotyczącym sposobu pojmowania rzetelności w realizacji zadań zawodowych, będzie wówczas przekonanie, że rzetelnie wykonana praca to taka, w której wykonawca dokładnie odtworzył obowiązujący go wzorzec działania. Rozwiązania organizacyjne

charakteryzujące się centralizacją i daleko posuniętym podziałem pracy zmuszają do takiego właśnie, wąskiego sposobu pojmowania rzetelności zawodowej.

W rozwijających się obecnie systemach organizacyjnych powyższy sposób rozumienia rzetelności zawodowej jest niemożliwy do przyjęcia. Pracownicy muszą się interesować szerokim kontekstem realizacji własnych zadań i brać na siebie odpowiedzialność za ich dalekosiężne skutki ekonomiczne i społeczne. Za rzetelnie wykonaną zostanie więc uznana tylko taka praca, która w pełni zaspokaja konkretną potrzebę klienta, ze względu na którą podjęto się jej wykonania.

Zmienia to zasadniczo stosunek do wzorców działania. Planowanie jest czynnością organizacyjno-techniczną i niczym więcej. Określenie celu i sposobu jego realizacji umożliwia podjęcie rozmaitych decyzji wykonawczych. Plan przestaje być sposobem redukowania niepewności, nie służy zatem upraszczaniu i stabilizowaniu rzeczywistości. Oznacza to gotowość zmiany planu pod wpływem ustawicznie analizowanych informacji o warunkach działania. W kulturze organizacyjnej, w której niepewność jest tolerowana, w miejsce sztywnych, jednowariantowych i szczegółowych planów stosowane jest planowanie wariantowe, elastyczne, otwarte lub kroczące. Planowanie wariantowe zakłada szereg opcji działania w zależności od możliwych do przewidzenia konfiguracji warunków prowadzonej działalności. Podczas realizacji wariantu wybranego ostatecznie jako najbardziej prawdopodobny, wykonawca musi być przygotowany do zastąpienia go innym, jeśli rozwój sytuacji nie potwierdzi słuszności dokonanego wyboru. Pozostałe sposoby planowania cechuje odraczanie ostatecznych rozstrzygnięć tak długo, jak długo jest to możliwe. Długookresowy plan ma więc charakter ramowy, maksymalnie otwarty, a jedynie pierwszy etap jego realizacji, w którym dysponuje się stosunkowo pewnymi informacjami, zawiera szczegółowo określone działania.

Zasadnicza różnica w podejściu do planowania wynika z jego decentralizacji. W kulturze organizacyjnej niskiej tolerancji niepewności planowanie jest bowiem na ogół przywilejem centrum zarządzającego organizacją, które realizuje tę funkcję w oparciu o naukowe przesłanki lub założenia ideologiczne. Planowanie nie może być w tych warunkach zdecentralizowane, ponieważ groziłoby to odchyleniami od tych założeń i przesłanek, uważanych za jedynie słuszne.

6.5. Autonomizacja celów

6.5.1. Bratysława – usługi reglamentowane

Ze wzgórza z wieżą telewizyjną „Kamzik" najlepiej widać charakterystyczną zabudowę Bratysławy. Na górzystym terenie, który przecina dolina szerokiej wstęgi Dunaju, znajdują się skupiska budynków przedzielone dużymi

niezabudowanymi obszarami i połączone siecią nowoczesnych tras komunikacyjnych z wielopoziomowymi, bezkolizyjnymi rozgałęzieniami. Nietrudno stąd zauważyć najbardziej atrakcyjne z turystycznego punktu widzenia części miasta. Jest to przede wszystkim wzgórze zamkowe z wyniosłym czworobokiem zamkowej budowli, na którego zboczach skupione są zabytki Starego Miasta. Po drugiej stronie Dunaju uderza monotonia starej, jednolitej zabudowy – to Petrżalka, od dawien dawna najuboższa część miasta, przeciwwaga dumnej potęgi zamkowego wzgórza. Wzdłuż Dunaju zachęcają do spacerów bulwary, gdzie dominuje budownictwo z XVIII–XIX w.

Przy bulwarze nad Dunajem znajdują się liczne przybytki kultury – stary budynek Uniwersytetu im. Komeńskiego, Narodowe Muzeum Słowackie, a w potężnym gmachu o oryginalnej architekturze, z krużgankowym dziedzińcem – Słowacka Galeria Narodowa. Wchodzę do Galerii i za chwilę już podziwiam bogate zbiory obrazów. Znajduję się w grupie kilku osób, z którymi przechodzę do kolejnych sal wystawowych. Dyskretnie towarzyszy nam pracownica Galerii. Zatrzymuję się dłużej przy „Junonie i Eneaszu" Breugela. Wtem z kontemplacji wyrywa mnie wspomniana pracownica, która coś do mnie mówi i gestykuluje. Z początku nie rozumiem, o co chodzi, ale po chwili orientuję się, że mam dołączyć do reszty zwiedzających, którzy przeszli już do następnej sali. Przypominam sobie teraz, że przy wejściu nie wpuszczano pojedynczych osób, ale czekano aż zbierze się grupa. Domyślam się, że pracownik zobowiązany jest mieć na oku wszystkich zwiedzających. Galeria nie zatrudnia widać tylu pracowników obsługi, aby mogli oni dyżurować w salach, więc ci, którzy są, chodzą wraz ze zwiedzającymi.

Petrżalka, znajdująca się po prawej stronie Dunaju, ma swoją specyficzną atmosferę, zupełnie inną niż pozostałe części miasta. Jest to zbiór niskich żółtych budynków, których spadziste dachy pokryte są czerwoną dachówką. Budynki ciasno do siebie przylegają, jakby wspierały się wzajemnie. Idąc wąskimi ulicami, mając na wysokości oczu dachy i kominy, ma się wrażenie, jakby te wszystkie prymitywne domy tkwiły w głębokim pokłonie składanym dostojnym pałacom po drugiej stronie Dunaju. Jest to dość przygnębiające wrażenie.

Jednak to, co decyduje o niepowtarzalnym uroku Bratysławy, znajduje się w krętych zaułkach Starego Miasta, w architekturze starych kościołów i budynków skupionych wokół zamkowego wzgórza. Centralnym punktem Starego Miasta jest plac Prymasowski, na którym znajdują się dwie wspaniałe budowle: pałac prymasowski i stary ratusz. Pałac jest klasycystycznym gmachem z płaskorzeźbą na rozległym tympanonie. Od frontu zdobią budynek liczne posągi i rzeźby antycznych amfor na obramowaniu dachu. W ratuszu mieści się Muzeum Miejskie. Nisko sklepioną starą bramą wchodzi się na przepiękny renesansowy dziedziniec arkadowy z krużgankami. Obok wieży ratuszowej z XIV w. przejście sklepione późnogotyckimi krzyżowo-żebrowymi łukami prowadzi na plac Dibrovovo, gdzie w renesansowej zabudowie dominuje ciemna bryła kościoła Jezuitów. A dalej kolejne place

i kolejne kościoły, które ściśle łączą się ze starymi budynkami mieszkalnymi, tworząc wraz z nimi liczne dziedzińce i wąskie przejścia.

Najwspanialszym zabytkiem sztuki sakralnej w Bratysławie jest potężna gotycka katedra św. Marcina z XIV w., która była niegdyś kościołem koronacyjnym królów węgierskich. Stąd w kierunku północnym prowadzą kręte wąskie uliczki do najstarszej części Bratysławy. Jest tu wiele zabytkowych kamieniczek, przeważnie renesansowych i barokowych, z licznymi wykuszami, ozdobnymi arkadami i obramowaniami drzwi i okien. W zabytkowych wnętrzach znajdują się winiarnie zachowujące stary wystrój wnętrz. Idąc ulicą Michalską, ma się przed sobą urzekającą perspektywę średniowiecznych uliczek i spiętrzonych na nierównym terenie budynków, schodów i ulic – tuneli. Prawdziwie unikatowa pod tym względem jest ulica Basztowa odchodząca od wieży Michalskiej w kierunku zamku. Wieża Michalska jest jedyną zachowaną bramą z nieistniejącego już kościoła św. Michała. Od wieży Michalskiej prowadzi most z XV w., przerzucony nad resztkami starej fosy obronnej. Tędy właśnie wiodła historyczna droga na zamek królewski. Obecnie w wieży mieści się muzeum broni. Z okalającego wieżę balkonu roztacza się rozległy widok na dachy Starego Miasta, stojący na wzgórzu zamek i otaczające Bratysławę Małe Karpaty. Na zboczu wzgórza zamkowego widać zachowane odcinki murów obronnych. Niżej rumowisko walących się starych budynków, które w dawnych czasach powstawały na zapleczu murów. Dziwnie wygląda to porosłe roślinnością historyczne rumowisko. Nieopodal ciekawy zabytek architektury rokokowej – dom „U dobreho pastiera", w którym mieści się muzeum zegarów. Jego eksponaty zdają się świadczyć o nieograniczonej pomysłowości konstruktorów tych urządzeń.

Stare Miasto osobliwego uroku nabiera wieczorem, gdy mrok zaciera na tle nieba kontury starych murów i wież kościelnych, a światła latarni ulicznych wydobywają barwy i ozdoby niewidoczne za dnia. Bratysława, przynajmniej w czasach, gdy w niej byłem, nie była jednak miastem szczególnie przyjaznym dla amatorów wieczornych wypraw. Wracając kiedyś wieczorem ze Starego Miasta, postanowiłem wejść jeszcze do piwiarni. Skręciłem więc do bramy, skąd dochodził zachęcający gwar biesiadników. Niestety, stojący w drzwiach gruby kelner w czerwonej kamizelce, narzuconej na białą koszulę z podwiniętymi rękawami, nie chciał mnie wpuścić do środka. Tłumaczył, że o tej porze nowych gości już się nie przyjmuje, choć piwiarnię zamykano o 22, a było dopiero parę minut po 21. To jeszcze nie był koniec moich niepowodzeń tego wieczora. Prawie godzinę spędziłem na przystanku autobusowym. Autobusy miejskie wracały bowiem o tej porze do bazy i nie zabierały pasażerów. Kiedy już na serio myślałem o nocnym wielokilometrowym spacerze w okolice Horsky'ego Parku, gdzie miałem swój pokój w akademiku, nadjechał wreszcie przepełniony autobus i łaskawie zatrzymał się na przystanku. Byłem uszczęśliwiony, gdy, nie bez trudu, udało mi się do niego wejść. Od tego czasu pamiętałem już, że w Bratysławie trzeba wcześnie wracać do domu.

Zamek królewski w Bratysławie jest symbolem dawnej potęgi miasta. Na obronnym wzgórzu pierwszy budynek zamkowy istniał już od IX w. W ciągu kolejnych stuleci przechodził on różne koleje losu. Odbudowany w 1953 r., jest obecnie siedzibą Muzeum Narodowego. Monumentalna, pozbawiona wyraźnego stylu bryła nie budzi zachwytu. Zbyt wyraźne są tu elementy patetycznych budowli okresu socrealizmu. Muzeum jest natomiast ciekawe, chociaż – jak mogłem się przekonać – trudno dostępne. Kiedy chciałem kupić bilet, kazano mi poczekać aż zbierze się więcej chętnych do zwiedzania, bo nie wiadomo czy w ogóle tego dnia muzeum będzie otwarte. Zauważyłem kilka innych osób przechadzających się w pobliżu bez wyraźnego celu, więc chyba podobnie jak ja, oczekujących na odpowiedni wskaźnik frekwencji. Na szczęście sytuację uratowała wycieczka szkolna.

Od początku mojego pobytu w Bratysławie namawiano mnie do odwiedzenia Devina. Niedaleko za miastem, przy ujściu Morawy do Dunaju wznosi się stroma skalna ściana, zamykająca od południa rozległe wzgórze. Na wzgórzu tym znajdują się ruiny zamku i resztki dawnych fortyfikacji. Skała, na której wznosi się główna część zamku, wygląda bardzo malowniczo. Są to margle i wapienie z licznymi wywierzyskami, przybierające fantastyczne kształty. Z gęsto pokrywających wzgórze rozpadlin wyrastają niespodziewanie karłowate drzewa, wokół których krążą ptaki. Przy budowie zamku i fortyfikacji warunki naturalne zostały tak znakomicie wykorzystane, że niekiedy nie wiadomo czy to jeszcze twór przyrody, czy już skutek świadomej interwencji człowieka. Przykładem może być miniaturowa baszta osadzona na samym szczycie skalnego ostańca. Wszystkie te wspaniałości mogłem jednak oglądać z pewnego oddalenia, ponieważ na teren samego zamku wstępu nie ma. Znajduje się on bowiem zbyt blisko czujnie strzeżonej przez Słowaków linii granicznej, która przebiega środkiem Dunaju. Zalesione góry po drugiej stronie rzeki to już Austria. Było to w 1978 r. I pomyśleć, że przed II wojną światową między Bratysławą a Wiedniem kursował zwykły tramwaj.

Pod koniec mojego pobytu w Bratysławie brałem udział w konferencji międzynarodowej, której obrady odbywały się w luksusowym hotelu. Uczestnicy konferencji byli pełni podziwu dla organizatorów za stworzenie tak znakomitych warunków. W pełni zgadzałem się z tą oceną, aczkolwiek zdarzyło się coś, co nieco ostudziło mój entuzjazm. Otóż w czasie przerwy na kawę zgromadziliśmy się w sali, gdzie serwowano napoje i słodycze. W pewnym momencie kolega ze Słowenii, z którym rozmawiałem, zaproponował mi, abyśmy przenieśli się do sali obok, zupełnie pustej, gdzie będziemy mogli spokojnie rozmawiać, nie przekrzykując gwaru i unikając poszturchiwania przez ludzi zmierzających do bufetu. Wzięliśmy swoje filiżanki z kawą i usiedliśmy w sąsiedniej sali. Prawie natychmiast pojawiła się pracownica hotelu, która w ostrej formie zwróciła nam uwagę, że tu nie wolno nam przebywać i mamy natychmiast wrócić do sali zarezerwowanej dla gości konferencji.

6.5.2. Autonomizacja celów a typ motywacji pracowników

Zaobserwowane w Bratysławie przypadki swoistego reglamentowania pewnych usług świadczą o patologii organizacyjnej zwanej autonomizacją celów. Najogólniej polega ona na tym, że cel oficjalnie deklarowany zastępowany jest w rzeczywistości innym, utrudniającym życie klientom, za to ułatwiającym je producentom lub usługodawcom. Autonomizacja celów była zjawiskiem powszechnym w krajach gospodarki centralnie sterowanej. Tendencje do autonomizacji celów wynikały bowiem z samej istoty sposobu zarządzania gospodarką, który polegał na zastąpieniu rynku administracyjnymi procedurami planowania i kontroli, realizowanymi centralnie. U podstaw centralistycznego systemu zarządzania tkwi przekonanie o możliwości skonstruowania *a priori* zespołu wskaźników dla poszczególnych jednostek gospodarczych, których wykonanie oznaczałoby automatyczne łączenie ich interesów partykularnych z szerszym interesem społecznym. Jeśli weźmie się pod uwagę doświadczenia gospodarki socjalistycznej, to widać jasno, że przekonanie to było nieuzasadnione. W wyniku dominacji zależności hierarchicznych następuje izolacja producenta od odbiorcy i brak reakcji na rzeczywiste potrzeby społeczne. Centrum decyzyjne, z racji swojego hierarchicznego oddalenia, nie zna bowiem rzeczywistych problemów pojawiających się na szczeblach wykonawczych. Centrum, dążąc do poprawy sytuacji, formułuje więc coraz to bardziej szczegółowe dyrektywy. Prowadzi to do dalszej izolacji przedsiębiorstw od swoich klientów i kontrahentów, i pogłębia odczuwane trudności.

Praca dla wskaźników była więc podstawową przyczyną autonomizacji celów w organizacjach gospodarczych – zjawiska typowego dla centralistycznego, nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania. W systemie tym należało bowiem martwić się o wykonanie wskaźników zadań planowych, a nie o zaspokajanie potrzeb otoczenia. Stąd właśnie brali się kooperanci czy punkty usługowe, którym nie opłacało się produkować określonych części lub wykonywać niektórych usług. Stąd brały się przejazdy pustych środków komunikacji miejskiej, które wracając do bazy nie zabierały po drodze pasażerów, czy praktyki zakładów gastronomicznych, w których stoliki na wieczorną imprezę rezerwowane były już od samego rana. W tamtych warunkach były to zresztą działania całkowicie racjonalne, zgodne z logiką systemu zarządzania i – pojawiające się od czasu do czasu – apele i umoralniające pogadanki nie były w stanie niczego zmienić.

Sposób regulacji procesów gospodarczych ma decydujący wpływ na typ motywacji pracowników i ich stosunek do klientów. W systemie rynkowym, w którym przedsiębiorstwo jest całkowicie samodzielną jednostką gospodarczą, między uczestnikami gry rynkowej występują zależności poziome, które – niezależnie od stopnia nasilenia konkurencji – określić można mianem kooperacyjnych. W systemie nakazowo-rozdzielczym, w którym przedsiębiorstwo nie ma samodzielności ekonomicznej i traktowane jest wyłącznie jako jednostka

techniczno-produkcyjna, mamy natomiast do czynienia z przewagą zależności hierarchicznych między uczestnikami procesu gospodarczego.

Zależność kooperacyjna maksymalnie przybliża firmę do odbiorców i użytkowników jej wytworów, których decyzje rynkowe weryfikują społeczną użyteczność jej funkcjonowania. Sukcesy firmy zależą od jej pozycji na rynku. Funkcjonowanie obiektywnych praw ekonomicznych wymusza więc niejako motywację sprawnościową pracowników, którym zaspokojenie potrzeb klientów jawi się jako podstawowy warunek osiągania celów osobistych.

Zgoła odmienna sytuacja występuje wtedy, gdy w stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem dominować zaczyna zależność hierarchiczna. Stosunki przedsiębiorstwa z klientami ulegają wtedy upośrednieniu, w związku z czym zachowanie klientów przestaje mieć dla przedsiębiorstwa znaczenie podstawowe. Sukcesy przedsiębiorstwa zależą bowiem od oceny jednostki nadrzędnej. Oceny te dokonywane są na podstawie określonych wskaźników realizacji zadań planowych, przydzielonych przedsiębiorstwu do realizacji.

Jednym ze skutków hierarchicznej zależności przedsiębiorstwa od otoczenia jest charakterystyczna reorientacja motywacyjna jego pracowników. Zamiast oficjalnie deklarowanego celu, jakim jest zaspokajanie potrzeb społecznych, na plan pierwszy nieuchronnie wysuwa się wykonanie zadań planowych określonych przez właściwe wskaźniki. W ten sposób prakseologiczne kryteria oceny ich pracy zastępowane są kryteriami formalno-biurokratycznymi. Praca dla wskaźników powoduje, że na etapie planowania podejmuje się rozmaite zabiegi, polegające na przykład na ukrywaniu rzeczywistych zdolności produkcyjnych, fikcyjnych rozliczeniach, manipulacjach ewidencyjnych itp., w celu wynegocjowania dogodnych dla przedsiębiorstwa wskaźników. Na etapie realizacji natomiast główną troską staje się takie manipulowanie wskaźnikami, aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać maksymalne korzyści. Preferuje się zatem wskaźniki wartościowe lub ilościowe kosztem jakości, dokonuje się zmian asortymentowych wbrew oczekiwaniom klientów, deklaruje się udział w „dobrze widzianych na górze" akcjach społecznych, zaniedbując podstawową działalność.

Nie ulega zatem wątpliwości, że hierarchiczna zależność przedsiębiorstwa od otoczenia sprzyja motywacji pozasprawnościowej jego pracowników. Sprawne wykonywanie zadań organizacyjnych jest traktowane jako jedna z wielu i często nie najważniejsza możliwość maksymalizacji osobistych korzyści. Motywacja pozasprawnościowa wzmacnia się i utrwala, gdy zasady funkcjonowania organizacji, określone przez jednostkę nadrzędną, okazują się płynne i wewnętrznie sprzeczne, a ich nieokreśloność stwarza możliwości przetargu i dowolność interpretacji. Członkowie organizacji, od jej kierownictwa naczelnego poczynając, a na bezpośrednich wykonawcach kończąc, dokładnie wówczas odróżniają cele i zadania, które należy oficjalnie deklarować, od celów i zadań, które trzeba faktycznie wykonywać, bo od tego zależy ocena firmy i związane z tą oceną korzyści lub straty. Klienci mają w tym wypadku niewiele do powiedzenia.

Część VII. Podstawa sukcesu

7.1. W służbie klienta

7.1.1. Liège – dyskrecja działania

Do Liège przyjechałem nad ranem. Oszołomiony półsnem, po kilkunastu godzinach jazdy, na zesztywniałych nogach wygramoliłem się z autobusu. Znajdowałem się w centrum dużego miasta, które o tej porze sprawiało dość niesamowite wrażenie. Ciemność czerwcowej nocy już się skończyła, a szarość brzasku coraz wyraźniej zaczęły rozjaśniać promienie wschodzącego słońca. W jego wątłym jeszcze świetle wysokie ściany secesyjnych kamienic i mozaikowa nawierzchnia ulicy wydawały się falować. Wokół nie było nikogo i panowała kompletna cisza. Czyste, dobrze utrzymane miasto czyniło wrażenie opuszczonego przez ludzi. Kiedy ruszyłem przed siebie, zdziwił mnie odgłos własnych kroków.

Klucząc uśpionymi ulicami usłyszałem w pewnym momencie jakieś głuche odgłosy i warkot silnika. Na najbliższym skrzyżowaniu natknąłem się na roboty drogowe wykonywane przez dość liczną grupę pracowników za pomocą rozmaitych środków technicznych. Robotnicy w czerwonych kaskach i żółtych kombinezonach uwijali się sprawnie i najwyraźniej kończyli już pracę. Część z nich obsługiwała walce utwardzające nawierzchnię, część natomiast wykonywała prace porządkowe, szybko eliminując jakiekolwiek ślady swojej nocnej działalności.

Początkowo obrazek ten, tak zupełnie nie pasujący do atmosfery śpiącego miasta, zdumiał mnie i zaskoczył. Dopiero po chwili uświadomiłem sobie, że skrzyżowanie to musi być w dzień dość ruchliwe i wykonywane wtedy roboty niewątpliwie skomplikowałyby ruch drogowy w tej części miasta. Tymczasem, właśnie na moich oczach jeden z robotników usunął przenośny znak drogowy zakazujący wjazdu na remontowaną ulicę. Nocna praca została zakończona i wyremontowana nawierzchnia była gotowa na przyjęcie swoich użytkowników.

Tego ranka doznałem zdziwienia z jeszcze jednego, całkiem innego powodu. Otóż w czasie tej wędrówki natknąłem się na instytucję, gdzie treść reklam przed drzwiami wejściowymi dość jednoznacznie wskazywała na rodzaj oferowanych w niej usług. Na budynku znajdował się widoczny z daleka napis (nie wiadomo dlaczego po angielsku we francuskojęzycznym Liège) – „Nowe dziewczyny z Europy Wschodniej". Fotografie tych dziewcząt, w strojach dalece niekompletnych, znajdowały się w gablocie. Na pierwszej z brzegu fotografii była Jolanta, która miała bardziej infantylnie aniżeli zmysłowo rozchylone usta i ciemne oczy, w których czaił się lęk.

Liège z całą pewnością nie jest jednak miastem frywolnym. Byłem kiedyś świadkiem pikiety przed oddziałem jakiegoś niemieckiego biura podróży. Z wciśniętej mi do ręki ulotki dowiedziałem się, że jest to protest przeciwko organizowanej przez to biuro tzw. turystyce erotycznej do Tajlandii. Wielokrotnie też mogłem się przekonać, że tradycyjne mieszczańskie cnoty i wzory zachowań są w Liège dość powszechnie respektowane. W niedzielny poranek odbywają się rodzinne wyprawy do kościoła. Widok odświętnie ubranych rodziców, przed którymi grzecznie maszerują dzieci w sztywnych od krochmalu koszulach i spódniczkach, nieodmiennie kojarzy mi się z niedzielą w Liège. Jest to miasto, w którym ceni się umiar i regularny tryb życia. Piwiarniane ogródki zapełniają się późnym popołudniem, ale wczesnym wieczorem szybko pustoszeją. Kiedy przychodzi noc, Liège już przykładnie śpi.

Uwagę turystów przyciągają w Liège stare kościoły: St. Paul, St. Martin, St. Croix, St. Jacques, St. Jean, St. Denis, St. Barthelemy – wszystkie z X–XI w., z wyraźnie zachowanymi, mimo późniejszych przeróbek, elementami stylu gotyckiego. Architektoniczną perełką jest starówka z renesansową zabudową z XVI w. Miniaturowe kamieniczki z bogatą, symetryczną ornamentyką, ciasno do siebie przyległe, sprawiają wrażenie dekoracji teatralnej. Kiedy stąpa się po starym, równo ułożonym bruku mimo woli przypominają się sceny z obrazów Bruegela i Rembrandta, a widok współcześnie ubranych ludzi odbierany jest jak dysonans.

O atmosferze miasta w większym stopniu decydują jednak jego tradycje przemysłowe, a zwłaszcza handlowe. Pewnie za sprawą spokojnej, leniwie płynącej Mozy i kanału żeglugowego łączącego Liège z Amsterdamem ma się tutaj wrażenie łączności z wielkim światem. Są bowiem miasta zamknięte, zastygłe w swojej tradycji, w których przybysz zawsze czuje się intruzem, i są miasta otwarte, gdzie ciekawość mieszkańców przeważa nad pryncypialnością. Liège, mimo swoich mieszczańskich nawyków, należy do tych drugich.

Uprzemysłowienie miasta kojarzy się zwykle z rozmaitymi uciążliwościami dla jego mieszkańców. Tymczasem w Liège negatywnych skutków obecności licznych fabryk i kopalń trudno się dopatrzyć. Miasto jest czyste i niezadymione, a wygodny układ komunikacyjny skutecznie zapobiega ulicznym korkom w godzinach szczytu. Wydaje się, że przyczyną tego stanu rzeczy jest w dużym stopniu pewna cecha kultury organizacyjnej, związana z tzw. mentalnością usługową. Uświadomiłem to sobie, kiedy pewnego dnia zbliżając się do starego rynku, usłyszałem odgłosy wytężonej pracy: kucie muru i charakterystyczny szum betoniarki. Rozejrzałem się wokół i niczego nie zauważyłem. Poszedłem w kierunku dochodzącego mnie hałasu i dopiero wtedy dostrzegłem całkiem estetyczny plastikowy parawan, zza którego najwyraźniej dobiegały słyszane przeze mnie dźwięki. Parawan szczelnie oddzielał miejsce pracy od ulicy. Znalazłem jednak szparę w połączeniu dwóch jego elementów i mogłem zobaczyć, co się za nim działo. Za parawanem przeprowadzano remont budynku. Na bardzo małej przestrzeni zgromadzony był sprzęt i robotnicy z pewną trudnością wykonywali swoje

czynności. Wysoki parawan chronił ulicę przed spadającymi cegłami i pyłem, nieznacznie tylko zawężając przejście na chodniku. Podobnie jak w przypadku robót drogowych wykonywanych pod osłoną nocy, również i tutaj, pracując pod osłoną parawanu, starano się przede wszystkim zaoszczędzić jakichkolwiek utrudnień mieszkańcom miasta.

7.1.2. Mentalność usługowa a mentalność produkcyjna

Obrazki z Liège w porównaniu z tym, do czego przywykliśmy w Polsce w okresie realnego socjalizmu, pozwalają określić różnicę między mentalnością usługową a mentalnością produkcyjną. Różnica ta polega na przyjęciu innych wartości podstawowych w kulturze organizacyjnej. W mentalności usługowej wartością tą jest zadowolenie klienta, na rzecz którego praca jest wykonywana. W mentalności produkcyjnej natomiast wartością jest sama praca.

Aby osiągnąć zadowolenie klienta, należy koncentrować się na rezultacie pracy, a nie na samym jej przebiegu. Proces pracy ważny jest o tyle, o ile prowadzi do rezultatu satysfakcjonującego klienta. Sama praca nie zawiera w tym wypadku czynników decydujących o prestiżu wykonawcy. Prestiż i poczucie dumy z osiągniętego sukcesu związane są wyłącznie z pozytywną oceną efektu pracy dokonaną przez klienta. Wykonawca powinien zatem eliminować wszystko, co tej pozytywnej ocenie może stanąć na przeszkodzie, między innymi wszelkie dolegliwości i dyskomfort, na które może być narażony klient w trakcie zaspokajania jego potrzeby przez wykonawcę pracy. Prowadzi to do prostego wniosku, że „kuchnia" powinna być oddzielona od „salonu", czyli proces pracy należy odizolować od klienta. Pomijając już bowiem wszystkie niedogodności, na jakie może być narażony klient, znajdując się w centrum wykonywanej dla niego pracy, już sam widok zmęczonych i ubrudzonych ludzi jest nieestetyczny i może zmniejszyć jego satysfakcję. Tak więc warunkiem sukcesu usługodawcy jest dyskrecja jego działania.

Mentalność produkcyjna, kształtowana pieczołowicie w systemie propagandowym PRL, skłania do koncentracji uwagi na samym procesie pracy. Kształtowanie syndromu mentalności produkcyjnej było instrumentem dowartościowania klasy robotniczej, zwłaszcza wielkoprzemysłowej. W środkach masowego przekazu dominowały reportaże z placów budów i hal produkcyjnych. Symboliczny spust surówki był częstą ozdobą kronik filmowych i dzienników telewizyjnych. Charakterystyczną cechą mentalności produkcyjnej jest traktowanie produkcji jako wartości samej w sobie. Sam fakt produkowania czegokolwiek w sferze produkcji materialnej uważany jest w tym wypadku za zjawisko pozytywne, bez potrzeby poszukiwania innych uzasadnień. Produkowanie stanowi sprawę najważniejszą i wszystko inne musi mu być podporządkowane. Stąd rozległe place budów i beztroska dewastacja środowiska naturalnego; stąd pospieszne wyłączanie ulic z ruchu lub zamykanie lokali użyteczności publicznej, aby

ekipom remontowym stworzyć odpowiednie warunki pracy. Kiedy w latach 70. szwedzka firma budowała hotel w Warszawie, sensację wywołał fakt, że plac budowy był mikroskopijny, a budowa nie powodowała żadnych utrudnień w ruchu ulicznym. Otóż nie tyle bariera techniczna, co właśnie mentalność produkcyjna stała u nas na przeszkodzie w upowszechnianiu takiego sposobu budowy obiektów. Po co to robić, skoro wznoszenie budynku jest sprawą nieporównanie ważniejszą od zakłóceń w ruchu ulicznym? Po co się z tym wstydliwie ukrywać? Przecież budowa świadczy o naszym dynamizmie rozwojowym; powinna być zatem widoczna z daleka. W czasie budowy Pałacu Kultury i Nauki przygotowano nawet specjalne podium, umożliwiające widzom śledzenie postępów budowy.

Ze względów ideologicznych próbowano w ten sposób utrwalać kult pracy, zwłaszcza pracy fizycznej. Praca nie pozostawiająca odcisków na rękach i nie wyciskająca potu z czoła budziła już znacznie mniejszy szacunek. Skoro więc praca jest powodem do dumy, to powinna ona być widoczna. Chować się z nią po kątach wręcz nie wypada. Przecież to nic wstydliwego. Już bardziej powody do wstydu powinien mieć klient, który bezczynnie czeka na rezultat pracy wykonywanej dla niego. To on powinien się przystosować do wymagań wykonawców pracy, a nie oni do niego. Specjalne względy i ułatwienia należą się komuś, kto pracuje, a nie temu, kto z rezultatów tej pracy korzysta. Brudne i podarte kombinezony noszono powszechnie i bez zażenowania, bo przecież ich stan świadczył o poniesionym trudzie.

Mentalność usługowa wyraża się w akceptacji nadrzędnej pozycji klienta w stosunku do usługodawcy. Klient zamawia wykonanie określonej pracy, wyraża swoje życzenia, które powinny być spełnione przez usługodawcę. W tym sensie usługodawca znajduje się w pozycji podporządkowanego klientowi. Znajduje to wyraz w haśle: „Klient nasz Pan". Oczywiście, wykonawca pracy zaspokajającej czyjąś potrzebę jest świadomy relatywnego charakteru owego podporządkowania, które rozpatruje wyłącznie z punktu widzenia własnej aktywności zawodowej, a nie w wymiarze egzystencjalnym, jako względnie trwałego regulatora swoich stosunków z innymi ludźmi w ogóle, a nie tylko w miejscu pracy. Usługodawca nie ma zatem obaw, że gorliwe spełnianie życzeń klienta może dla niego oznaczać społeczną degradację, akceptuje swoją służebną rolę, ponieważ ani na moment nie zapomina, że po pracy sam będzie czyimś klientem.

7.2. Skala działania

7.2.1. Koszyce – duże jest piękne

Koszyce są ładnie położone w dolinie rzeki Hornad, w otoczeniu łagodnych wzgórz karpackich. Ważny niegdyś ośrodek miejski na skrzyżowaniu wschodnioeuropejskich szlaków handlowych wyraźnie demonstruje etapy swojego rozwoju.

W Koszycach wyodrębnić można bowiem trzy warstwy zabudowy. Jądro miasta to jego część najstarsza, której zabudowa sięga czasów średniowiecza. Nie licząc zabytkowych świątyń i pałaców, przeważają tutaj parterowe domki z czerwoną dachówką na spadzistych dachach, połączone murami o licznych wykuszach i niespodziewanych przejściach wzdłuż wąskich uliczek. Druga warstwa zabudowy to budynki już wyższe, kilkupiętrowe, z przełomu XIX i XX w., z charakterystycznymi dla austrowęgierskiej tradycji budowlanej wąskimi tarasami opasującymi budynek lub łączącymi budynki. Wreszcie trzecia warstwa to współczesność – z jednej strony miasta są to dzielnice mieszkaniowe z dominującymi w nich wieżowcami, a z drugiej – zakłady przemysłowe z dominującą wśród nich, największą nie tylko w Słowacji, ale w całej dawnej Czechosłowacji, hutą żelaza. Jest to kombinat metalurgiczny uruchomiony w 1965 r., w którym zastosowano najnowsze wówczas urządzenia techniczne i technologie. Kombinat ten, zatrudniający w swoich licznych jednostkach organizacyjnych ponad 10 tys. pracowników, był powodem do dumy mieszkańców Koszyc, bardzo widocznej w czasie mojego pobytu, który przypadł na 10-lecie huty.

W śródmieściu znajduje się najsłynniejszy zabytek sztuki sakralnej Koszyc – późnogotycka katedra św. Elżbiety z XIV w., o potężnej kubaturze. Duże wrażenie sprawia perspektywa trzynawowego wnętrza ze wspaniałymi filarami i podcieniami, piękne łukowe sklepienia i surowy kształt okien. W kruchcie znajduje się grób Franciszka Rakoczego.

Spośród innych zabytków szczególnie interesujące jest więzienie Miklusza z XV w. i otaczająca go zabudowa. W budynku średniowiecznego więzienia znajduje się muzeum, a w nim liczne pamiątki z historii miasta. Najbardziej atrakcyjną częścią muzeum są autentyczne cele więzienne ze zwisającymi na ścianach łańcuchami i okowami. Wśród eksponatów są narzędzia tortur i miecz katowski. Pośrodku budynku znajduje się patio, mały placyk porośnięty wysokimi murami. To tutaj wykonywano wyroki śmierci. Wokół więzienia stara zabudowa wąskich uliczek i fragmenty średniowiecznych fortyfikacji. Wszystko to, niestety, w stanie znacznego zaniedbania.

W nowszej części miasta dominują neogotyckie, neoromańskie i neoklasycystyczne stylizacje licznych pałaców i świątyń.

Podczas całego swojego pobytu w Koszycach nie mogłem się nadziwić, jak można, mając taką perłę architektury jak katedra św. Elżbiety, tak mało ją eksponować w rozmaitych folderach i oficjalnych informacjach o mieście. Z licznych w Koszycach tablic informacyjnych najwięcej można się było dowiedzieć o hucie. O śródmiejskich zabytkach pisano skąpo i jakby od niechcenia. Huta była również najczęstszym tematem opracowań monograficznych dotyczących Koszyc w tutejszych księgarniach, a jej co bardziej fotogeniczne fragmenty – ulubioną treścią widokówek. Na tych ostatnich, znacznie częściej niż katedrę św. Elżbiety lub więzienie Miklusza, uwieczniano standardowe blokowiska z dzielnic mieszkaniowych.

W moim pokoju hotelowym wisiała na ścianie fotografia pieca elektrycznego do wytopu stali, a za oknem miałem widok na skwer, pośrodku którego umieszczono na dużej tablicy zdjęcie wytwórni gazów technicznych.

Na Uniwersytecie im. Szafarika już podczas pierwszego spotkania z pracownikami Zakładu Organizacji Pracy otrzymałem materiały na temat profili prętów w programie produkcyjnym walcowni. Poinformowano mnie też, że zespół Zakładu pracuje obecnie nad usprawnieniem transportu gorących wlewków ze stalowni do oczyszczalni. Nie omieszkano mnie również zaprosić na sympozjum, które miało się odbyć za kilka dni, a którego tematem będzie rozwój technologii kucia na prasach. W Instytucie Fizyki na Wydziale Nauk Przyrodniczych Uniwersytetu skonstruowano analizator do oznaczania gazu w stali dla laboratorium huty. Fakt ten został upamiętniony we wszystkich informatorach na temat Uniwersytetu. Przechodząc kiedyś korytarzem obok pomieszczeń Instytutu Fizyki zauważyłem grupę pracowników pochylonych w skupieniu nad rozłożonym na stole ogromnym schematem tokarki Beckera do toczenia wykrojów mimośrodowych walców pielgrzymowych. Jak z tego widać, huta będzie w stanie dożywotnio zapewnić im tematy badawcze.

W Koszycach z połowy lat 70. wyraźnie dało się zauważyć animozje w stosunkach między Słowakami a Węgrami. Oczywiście konflikty te były wtedy starannie ukryte pod obowiązkowymi dla państw obozu socjalistycznego sloganami o braterstwie i wzajemnej współpracy. W prywatnych rozmowach Słowacy nie mogli się jednak powstrzymać przed uszczypliwymi uwagami na temat swoich południowych sąsiadów. Tak to często bywa, gdy w niedawnej przeszłości miasto wielokrotnie zmienia swoją przynależność państwową, a przedstawiciele obu nacji konkurują ze sobą o wpływy w nim i przywileje. Tak bywa, choć bywać nie musi i nie powinno.

Nacjonalistyczne fobie dają jednak czasem efekt humorystyczny. Stwierdziłem to, kiedy siedziałem pewnego razu w zabytkowych murach starej restauracji, pod dużym zdjęciem (jakże by inaczej) uroczej walcowni rur słynnej huty i jadłem wyjątkowo smaczny placek ziemniaczany z farszem mięsnym. Potrawa ta, znana w Polsce i na całym świecie jako węgierska, w jadłospisie koszyckiej restauracji figuruje jako ... morawska.

Przykład ten pozwala zrozumieć chłodny stosunek koszyczan do zabytków swojego miasta. Zabytki te związane są bowiem z historią Węgier, a nie Słowacji. Zachwyty nad hutą i współczesnym budownictwem mieszkaniowym można by więc potraktować jako rozpaczliwą próbę poszukiwania własnej tożsamości.

7.2.2. Skala działania a elastyczność organizacji

Niezależnie od powyższej interpretacji, która może tłumaczyć widoczną przesadę w fascynacji hutą, postawy takie świadczą o gigantomanii, która jest dość typową cechą kultury organizacyjnej epoki przemysłowej. Zanim uwierzono, że

„małe jest piękne", a uczyniono to dopiero pod wpływem wyraźnej przewagi zdolności adaptacyjnych małych organizacji na silnie konkurencyjnym rynku, panowało powszechne przekonanie, że piękne może być tylko duże. Fascynacja dużą skalą działania, zapewniającą wysoką wydajność i niskie koszty, w gospodarce socjalistycznej zyskała dodatkowe wsparcie w postaci przekonania o konieczności zaspokajania masowych potrzeb i dogonienia krajów kapitalistycznych pod względem poziomu stopy życiowej.

Na zbiorową wyobraźnię działały zatem wielkie firmy, wytwarzające produkcję mierzoną w tysiącach ton lub milionach sztuk i zatrudniające pracowników w liczbie odpowiadającej wielkości niedużego wprawdzie, ale miasta.

Duża skala działania rozumiana była również jako osiągnięcie stanu względnej niezależności od niepewnych dostawców i kooperantów. Za dobrze zarządzane przedsiębiorstwo uważano kiedyś takie, w którym we własnym zakresie wykonywane są wszelkie prace pomocnicze i usługowe niezbędne dla prowadzenia określonej działalności podstawowej. Tak więc przyjmowano za normę, że przedsiębiorstwo produkcyjne ma własny wydział mechaniczny zajmujący się konserwacją, naprawami i większymi remontami maszyn i urządzeń produkcyjnych; własne zaopatrzenie materiałowo-surowcowe z bazą magazynową; własną bazę transportową z obsługą techniczną samochodów; wreszcie własną bazę socjalną w postaci stołówki, przychodni lekarskiej, terenów rekreacyjnych i domów wczasowych. Oprócz wydziałów produkcji podstawowej uruchamiano rozmaite wydziały produkcji pomocniczej, aby uniezależnić się od niesolidnych kooperantów dostarczających części i podzespoły. Prowadziło to do powstawania dużych przedsiębiorstw o złożonej strukturze, które w warunkach konkurencyjnego rynku cechowała biurokratyczna ociężałość i brak umiejętności przystosowania do zmieniającej się sytuacji.

W krajach gospodarki rynkowej na niebezpieczeństwo to zwrócono uwagę już dość dawno i próbowano mu zapobiegać, stosując tzw. dekoncentrację strukturalną. Polega ona na rezygnacji z rozwiązań organizacyjnych zapewniających wysoki stopień spójności przedsiębiorstwa jako systemu, a więc opartych na daleko posuniętym wewnętrznym podziale pracy, związanej z tym silnej kooperacji komórek organizacyjnych i na scentralizowanym systemie koordynacji pionowej. Zamiast tego dąży się do podziału przedsiębiorstwa na względnie samodzielne pod względem organizacyjnym i ekonomicznym jednostki, stanowiące tzw. centra zysków i prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek w ramach założeń strategicznych ogólnie przyjętych przez przedsiębiorstwo jako całość. Generalną zasadą jest tworzenie dużych wielofunkcyjnych komórek organizacyjnych, a w ramach tych komórek – stanowisk pracy o profilu przedmiotowym i szerokim zakresie czynności. Oznacza to osłabienie wewnętrznych zależności kooperacyjnych i stworzenie z przedsiębiorstwa systemu bardziej elastycznego, w którym zmiana w jednym z jego elementów nie wymusza konieczności dokonywania zmian przystosowawczych w pozostałych elementach.

Głównym motywem dzielenia dużych przedsiębiorstw na względnie samodzielne jednostki jest chęć uzyskania korzyści właściwych dla małych firm, jak innowacyjność, większa trafność i szybkość decyzji w sprawie sposobu realizacji zadań wynikających z kompetencji wykonawców, lepsze dostosowanie produktu do potrzeb rynku itd. Jednocześnie, dzięki zachowaniu centralnej – choć znacznie ograniczonej co do zakresu – koordynacji oraz polityce i planowaniu strategicznemu uzyskuje się korzyści będące udziałem dużych firm, jak duża skala produkcji i możliwość efektywnej alokacji zasobów.

Na tym tle pojawiła się koncepcja redukowania zakresu wewnętrznych funkcji przedsiębiorstwa do działań absolutnie niezbędnych. Oznacza to pozbywanie się jednostek organizacyjnych wykonujących rozmaite funkcje usługowo-pomocnicze i zamawianie tych usług w instytucjach otoczenia. Uwolnienie działalności podstawowej w sferze produkcji i zarządzania od balastu towarzyszących im funkcji pomocniczo-usługowych pozwala zmniejszyć koszty związane z utrzymaniem wykonujących je komórek organizacyjnych, które trzeba byłoby ponosić także wtedy, gdy maleje zapotrzebowanie rynku na produkty wytwarzane w obsługiwanym przez te komórki obszarze działalności przedsiębiorstwa. W wyniku rezygnacji z tych komórek przedsiębiorstwo staje się bardziej elastyczne, ponieważ zmiany mogą być w tych warunkach przeprowadzane szybciej i łatwiej ze względu na mniejszy stopień złożoności organizacyjnej.

Tendencja do koncentrowania się jedynie na tym, co się potrafi robić najlepiej, i wyzbywaniu się przez firmy wszelkich czynności, które gdziekolwiek na świecie mogą być wykonane z lepszym skutkiem, stała się pod nazwą *outsourcing* niezwykle popularna w latach 90. Największy na świecie producent obuwia sportowego Nike nie posiada ani jednej własnej fabryki. Jest to zespół strategiczny dysponujący kapitałem i znakiem firmowym, który po prostu zleca zadania związane z przygotowaniem produkcji, produkcją, marketingiem i dystrybucją innym firmom, organizując ich sieć pod znakiem firmy Nike. Działająca w branży zabawkarskiej firma Lewis Galoob Toys zajmuje się wyłącznie koordynowaniem łańcucha wartości dodanej, podczas gdy pozostałe czynności, poczynając od projektowania, przez produkcję, aż po dystrybucję i prowadzenie polityki finansowej, wykonywane są przez inne przedsiębiorstwa.

W nowej kulturze organizacyjnej szybko utrwala się przekonanie, że siła rynkowa firmy nie jest już zależna od jej wielkości mierzonej kompleksowością działania lub liczbą zatrudnionych, ale jest wprost proporcjonalna do wiedzy na temat możliwości użytecznego wykorzystania własnych zasobów i szybkości ich wykorzystania. Okazuje się także, iż do działania w wielkiej skali potrzebna jest umiejętność tworzenia sieci współpracujących ze sobą firm, a nie budowa kolosów organizacyjnych, gdzie pod jednym dachem i pod jednym kierownictwem skoncentrowane są wszystkie potrzebne procesy pracy i funkcje organizacyjne.

7.3. Zarządzanie czasem

7.3.1. Genewa – wykorzystać czas

W porannym pociągu jadącym do Genewy zaobserwować można było narastające ożywienie w miarę zbliżania się do celu podróży. Senna atmosfera ustępować zaczęła aktywności za sprawą nowych pasażerów jadących do pracy, którzy coraz liczniej wsiadali do pociągu na kolejnych stacjach. Sposób ich zachowania był na tyle niekonwencjonalny, że zwrócił moją uwagę. Otóż żaden z tych pasażerów nie drzemał, uzupełniając zbyt krótki okres nocnego wypoczynku, z którego został brutalnie wyrwany dzwonkiem budzika, ani nie czytał porannej gazety. Bardzo starannie ubrana kobieta, która przed chwilą wsiadła do pociągu, otworzyła trochę zbyt dużą, a przez to zbyt męsko wyglądającą teczkę. Wyciągnęła z niej lusterko i kosmetyczkę, po czym – na zaimprowizowanej na podróżnym stoliku toaletce – rozpoczęła pracę nad starannym makijażem. Zanim pociąg dojechał do Genewy mogłem obejrzeć końcowy rezultat jej starań, który wydał mi się całkiem udany i świadczył o niejakiej wprawie.

Siedzący po przeciwnej stronie mężczyzna zaraz po wejściu do pociągu otworzył swój notebook i z dużym zapałem dokonywał w nim jakichś obliczeń i zapisów, marszcząc przy tym brwi i pomrukując z wyraźnym nieukontentowaniem. Kiedy obejrzałem się do tyłu, zobaczyłem innych pasażerów pogrążonych w lekturze różnych dokumentów. Przechodząc obok zauważyłem jak starszy mężczyzna, nie zdjąwszy nawet płaszcza, zdążył już – używając różnobarwnych pisaków – pozakreślać stronę jakiegoś tekstu i popadł teraz w głęboką zadumę nad własnym dziełem.

Nie ulega wątpliwości, że wszyscy ci ludzie byli bardzo zajęci, mimo że dopiero jechali do pracy.

Genewa jest miastem bogatym, dobrze zorganizowanym i nieco sennym. W centralnej części miasta dominują kamienice i pałace z XVIII i XIX w. Ich potężne i ozdobne frontony po obu stronach ulic tworzą jednolity szpaler, dający poczucie stabilizacji i dostatku. Patrząc na niezmienną od wieków ornamentykę i stylistykę solidnych budynków, można zazdrościć mieszkańcom, którym obce są destrukcyjne skutki wojen i klęsk żywiołowych i którzy mogą korzystać z usług tak skutecznych służb konserwacyjno-remontowych. Spacerując ulicami Genewy, zwraca się uwagę przede wszystkim na bogactwo towarów i wystrój licznych sklepów, indywidualne, silnie różnicujące cechy starych hoteli, potężne platany doskonale harmonizujące z secesyjną zabudową, wreszcie na szarość i biel pomników, nadających miastu trochę monumentalny charakter. Natychmiast też przychodzą na myśl związane ze Szwajcarią skojarzenia i stereotypy. Tak więc liczne banki i poświęcone im reklamy przypominają, że Genewa jest historyczną siedzibą instytucji bankowych i kolebką tej dziedziny działalności gospodarczej.

Ekskluzywne sklepy jubilerskie z górującym nad centrum Genewy budynkiem firmy Patek uświadamiają, że znajdujemy się w królestwie przemysłu zegarkowego rozwijającego się w tym rejonie od XVIII w. i nie mającego sobie równych na świecie, jeśli chodzi o przestrzeganie tradycyjnych standardów jakości luksusowej wersji tego produktu. Zegarki różnych rodzajów, biorąc pod uwagę ich zastosowanie, rozwiązania konstrukcyjne i wartość są zresztą chyba najbardziej popularnym tutaj towarem, który spotkać można na każdym kroku. Jedynym produktem, który pod tym względem usiłuje im dorównać, są scyzoryki.

Genewa jest miastem atrakcyjnym także z racji swojego położenia w otoczeniu Alp. Centralna część miasta rozciąga się wokół zachodniego brzegu dużego jeziora, które nie wiadomo dlaczego jedni nazywają Genewskim, a inni – Lemańskim. Przy ujściu Rodanu za starym mostem znajduje się port pasażerski i przystań jachtowa. Obok długie spacerowe molo, z którego podziwiać można panoramę miasta oraz łagodnie falującą przestrzeń jeziora, ograniczoną w oddali zamgloną perspektywą górskich szczytów.

Wspominając o dobrej organizacji miasta, miałem na uwadze przede wszystkim doskonałą wielojęzyczną informację dotyczącą komunikacji, zarówno lokalnej, jak i krajowej oraz międzynarodowej, a także rozmaitych usług, w szczególności bankowych i hotelowych. Miasto jest czyste i zadbane, a o sprawności działania służb miejskich miałem możność przekonać się osobiście. Otóż po ulewnym deszczu, w pobliżu miejsca, w którym się znajdowałem, zapchał się kanał ściekowy. Stało się to niedawno, sytuacja nie była jeszcze wcale groźna, choć widać było, że woda zbiera się w jednym miejscu, tworząc coraz większą kałużę. Informacja o tym musiała bardzo szybko dotrzeć do straży pożarnej, bo już za chwilę słychać było syrenę i na miejscu zdarzenia pojawił się samochód z ekipą interwencyjną. Każdy ze strażaków doskonale wiedział, czym ma się zająć. Jeden błyskawicznie otoczył teren działania kolorową taśmą, dwóch zajęło się zdejmowaniem kraty, a ostatni zaczął przygotowywać sprzęt. Po paru minutach kanał został udrożniony i strażacy odjechali.

Sprawność funkcjonowania miasta to zapewne jeden z głównych powodów organizowania tutaj licznych zjazdów i konferencji międzynarodowych. W Genewie mają też siedzibę europejskie biura ONZ i inne międzynarodowe instytucje. Jestem właśnie na konferencji poświęconej skracaniu czasu pracy, którą zorganizowało Międzynarodowe Biuro Pracy. Kolejni referenci mówią o sposobach lepszego wykorzystania czasu pracy, jako warunku jego skrócenia. Padają uwagi o metodach planowania pracy i ustalaniu priorytetów, potrzebie łączenia w czasie procesów pomocniczych i czynności produkcyjnych itd. Okazuje się również, że nie bardzo wiadomo, co robić z większą ilością czasu wolnego. Zgłaszane są różne propozycje dotyczące form jego zagospodarowania.

Słucham tych wypowiedzi i przypomina mi się zachowanie pasażerów porannego pociągu, a najczęściej spotykany w Genewie przedmiot, czyli zegar, urasta do rangi symbolu. Czas jest kategorią, która najbardziej absorbuje ludzi kultury zachodniej.

Potwierdzenie tego znajduję niespodziewanie następnego dnia na międzynarodowym lotnisku Cointrin. Samolot Lufthansy, którym miałem odlecieć z Genewy, z przyczyn technicznych jest opóźniony o 3 godziny. W grupie oczekujących pasażerów pojawiają się oznaki zdenerwowania. Przedstawiciel linii przeprasza, cierpliwie udziela wyjaśnień, wreszcie zaprasza na posiłek w lotniskowej restauracji. Niewiele to jednak pomaga, bo pasażerom rozpadł się precyzyjny program dnia i właśnie to jest przedmiotem ich irytacji. Na wielkim, świetnie zorganizowanym lotnisku, na którym jest wszystko, ludzie nie wiedzą, czym się zająć, aby wypełnić czas oczekiwania. Tak czy inaczej będą ten czas uważać za stracony, mając przy tym świadomość, że czasu tracić nie należy.

7.3.2. Czas a sprawność działania

Stosunek do czasu i sposób jego postrzegania są jedną z podstawowych cech kultury. W kulturze zachodniej czas jest formą istnienia rzeczy i – jako taki – jest niezależny zarówno od człowieka, jak i innych elementów rzeczywistości. Czas postrzegany jako kategoria obiektywna staje się dobrem rzadkim, które trzeba umieć należycie wykorzystać. Stąd zabiegi polegające na precyzyjnym zaplanowaniu przebiegu działań w czasie. Stąd również wysoka ranga przypisywana takim cechom, jak punktualność i zwyczaj dotrzymywania ustalonych terminów. Zegar odmierzający nieubłaganie upływający czas jest panem człowieka kultury zachodniej, niewolniczo mu podporządkowanego. To zegar bowiem skłania go do wykonywania kolejnych punktów programu dnia. To zegar jest bezpośrednim powodem odczuwanych stanów emocjonalnych: satysfakcji z wykonanego w terminie zadania; frustracji, kiedy okazuje się to niemożliwe; wyrzutów sumienia z powodu wykorzystania danego odcinka czasu niezgodnie z jego planowanym przeznaczeniem. Człowiek Zachodu nauczył się panować nad własnymi biologicznymi potrzebami, podporządkowując je wskazaniom zegara – powstrzymuje się zatem przed spożyciem posiłku, mimo uczucia głodu, skoro nie nadeszła jeszcze zaplanowana na tę czynność pora; nie kładzie się spać, mimo odczuwanej senności, bo zgodnie z zaplanowanym rytmem codziennej aktywności byłoby to przedwczesne.

Należy jednak zdawać sobie sprawę, że w innych kręgach kulturowych czas może spełniać całkiem inną rolę, związaną ze znacznie bardziej subiektywnym sposobem jego odczuwania. Tak więc wśród ludzi reprezentujących kulturę Południa, jak w krajach afrykańskich lub krajach Ameryki Łacińskiej (ale także wśród Eskimosów), czas odczuwany jest jako miara ludzkich działań i od tych działań zależny. Czas w tym rozumieniu to nic innego jak następstwo zdarzeń. Zdarzenia te wywołują ludzie, ale przede wszystkim wywołuje je przyroda. Są nimi przypływy i odpływy morza, wschody i zachody słońca, opady i susze itp. To one sprawiają, że ludzie zmuszeni są podejmować rozmaite czynności, a nie czas,

w którym czynności te zostały wcześniej zaplanowane. W tej kulturze człowiek panuje nad czasem, wykonując dłużej lub krócej rozmaite działania. Nie ma on przy tym poczucia marnotrawstwa czasu. Czas zawsze jest jakoś wykorzystany, bo przecież zawsze coś się dzieje. W kulturze Południa brak jest zrozumienia dla konieczności kontynuowania pracy, gdy człowiek czuje się zmęczony, ale jeszcze nie nadeszła pora wcześniej zaplanowanej przerwy. W ogóle trudno jest zrozumieć konieczność wykonywania czegoś w ściśle określonym czasie. Stąd tak bardzo rażąca ludzi Zachodu niepunktualność południowców, niedotrzymywanie terminów, brak koncentracji na doprowadzeniu do końca jednej sprawy, przy jednoczesnej tendencji do zajmowania się kilkoma na raz itp.

Osiągnięcia cywilizacyjne zdają się świadczyć o większej efektywności obiektywnego stosunku do czasu, właściwego kulturze zachodniej. Z drugiej jednak strony stosunek ten niewątpliwie utrudnia elastyczne dostosowywanie się do okoliczności. Ileż to razy przerywa się jakieś działanie w najmniej odpowiednim momencie, np. w najbardziej efektywnym okresie pracy lub najbardziej przyjemnym okresie zabawy, tylko dlatego, że właśnie skończył się czas na to działanie przewidziany.

Niezależnie od tych ogólnych uwarunkowań, czas jest kategorią kultury organizacyjnej, z którą wiążą się zasadnicze różnice między organizacją tradycyjną a nowoczesną. Pierwsza z tych różnic dotyczy czasu traktowanego jako miernik pracy. W organizacjach epoki przemysłowej, skoncentrowanych na wydajności, liczbę produktów wykonanych w jednostce czasu uważano za właściwy i w pełni wystarczający miernik sprawności organizacyjnej. Prowadziło to do rozwoju normowania czasu pracy, które stosowane było w odniesieniu do coraz szerszego zakresu różnych rodzajów prac. Normowanie czasu potrzebnego na wykonanie danej pracy ma jednak sens jedynie w przypadku czynności prostych, powtarzalnych i wykonywanych w identycznych warunkach. Próby ustalania norm czasowych dla prac złożonych, charakteryzujących się dość znacznym stopniem twórczości, nieuchronnie prowadziły do rozmaitych fikcji i działań pozornych. W kulturze organizacyjnej, kształtowanej w tych warunkach, dominowało przyzwolenie i akceptacja dla wszelkiej fasadowości i markowania pracy. Wartość pracy była bowiem tym wyższa, im dłużej trwało jej wykonywanie. Uznanie czasu za uniwersalny miernik wartości pracy prowadziło zatem do antyefektywnościowej kultury organizacyjnej.

We współczesnych organizacjach, w których systematycznie zwiększa się liczba prac wymagających twórczego podejścia ze strony ich wykonawców, normowanie czasu pracy staje się coraz rzadsze. Coraz częściej natomiast wykonawcy są wynagradzani za ostateczny rezultat pracy mierzony szybkością dotarcia do klienta, stopniem jego satysfakcji, poziomem innowacyjności wykonania itp. W coraz większym zakresie stosuje się także płacę według kwalifikacji, całkowicie niezależną od czasu pracy. Standardy wymagań zależą w tym wypadku wyłącznie od poziomu kwalifikacji, a pracodawca przyjmuje założenie, że będą one

bezwarunkowo spełniane. Jak widać, kwestia należytego wykorzystania czasu pracy ma znaczenie podstawowe zarówno w organizacji tradycyjnej, jak i nowoczesnej. Różnica sprowadza się do tego, że w dawniejszych organizacjach sposób tego wykorzystania starano się z góry narzucić pracownikowi, podczas gdy dzisiaj ma on pod tym względem znacznie więcej swobody.

Druga istotna różnica odnosi się do czasu jako wskaźnika priorytetów organizacji. Chodzi mianowicie o proporcje między tzw. czasem produkcyjnym a czasem nieprodukcyjnym. Do niedawna jeszcze o sprawności organizacyjnej decydowała wyraźna dominacja czasu przeznaczanego na prace produkcyjne, co znajdowało wyraz w znacznej przewadze liczby pracowników zatrudnionych w produkcji w stosunku do pracowników wykonujących prace pomocnicze i administracyjne. Postulat zmniejszenia zatrudnienia w administracji traktowany był zatem jako oczywisty.

Postęp cywilizacyjny w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje jednak na całkiem przeciwne tendencje. Zwiększa się bowiem liczba zatrudnionych w sferze nieprodukcyjnej, maleje natomiast liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Dzieje się tak dlatego, ponieważ najważniejszym czynnikiem produkcji stała się wiedza. Stosowane są wyrafinowane analizy rynkowe, angażujące wysokiej klasy specjalistów z różnych dziedzin, opracowuje się sposoby szybkiego wykorzystywania wyników badań naukowych w technicznym przygotowaniu produkcji, stosowane są systemy komputerowego sterowania procesami produkcyjnymi, a specjalne sztaby analityków pracują nad założeniami strategii przedsiębiorstwa i wprowadzania zmian w systemie organizacji i zarządzania. Problematyka szeroko rozumianej pracy administracyjnej staje się coraz bardziej skomplikowana. Wzrastają zadania przedsiębiorstw w zakresie planowania, rachunkowości, analiz ekonomicznych itp., co oznacza, że stają się one coraz bardziej czasochłonne i wymagają większej liczby osób do ich wykonywania. Zupełnie odwrotne tendencje widoczne są natomiast w pracach produkcyjnych, gdzie postęp w dziedzinie mechanizacji i automatyzacji wpływa na skrócenie czasu czynności i zmniejszenie zatrudnienia.

Postępujące w tych warunkach zmiany w kulturze organizacyjnej polegają na znacznym osłabieniu dominującego niegdyś kultu prostej pracy fizycznej i zasadnicze przewartościowanie realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji.

7.4. Fatalizm

7.4.1. Kuala Lumpur – obłaskawić los

Uderzenie tropikalnego żaru po wyjściu z klimatyzowanych pomieszczeń lotniska było jak zawsze potężne i zaskakujące. Z tym większą ochotą wsiadłem do taksówki, którą uprzejmi gospodarze mieli mnie zawieźć na miejsce sympozjum.

Miejscem tym był luksusowy hotel „Genting", znajdujący się w górach okalających Kuala Lumpur.

Mój przewodnik – młody pracownik Uniwersytetu Kebangsaan – z dumą oświadczył, że dzięki możnym sponsorom będziemy gośćmi hotelu, który jest słynny w całej Południowo-Wschodniej Azji, głównie za sprawą znajdującego się w nim kasyna gry, a ponadto – wyjątkowego położenia. Spojrzał przy tym na mnie z tajemniczym uśmiechem, widząc jak ocieram pot z czoła. Z racji sławy tego hotelu – kontynuował dalej przewodnik – uruchomione zostało połączenie helikopterowe między nim a lotniskiem. Niestety, ostatnio zdarzył się wypadek i loty zostały wstrzymane do czasu wyjaśnienia jego przyczyn. Dlatego musimy korzystać z taksówki.

Jechaliśmy coraz bardziej zatłoczonymi ulicami, którymi przelewał się barwny tłum przechodniów, w nieustającym hałasie powodowanym rykiem silników, dźwiękami klaksonów i okrzykami ulicznych sprzedawców. Wkrótce jednak wjechaliśmy na wielopasmową trasę, znacznie luźniejszą, która zaczęła nas oddalać od starego centrum. Można było teraz podziwiać rozmach i urodę nowoczesnego budownictwa w Kuala Lumpur, w którym funkcjonalność próbowano łączyć z malajskimi motywami ozdób na frontonach budynków i zwieńczeniach ich dachów. W stolicy Malezji liczne wysokościowce nie przypominają prostopadłościanów, ale kłują niebo bogactwem wież i rozmaitych iglic. Kiedy droga za miastem zaczęła wspinać się coraz wyżej, odsłaniał się stopniowo imponujący widok na miasto ze smukłymi drapaczami chmur. Po jakimś czasie obraz miasta zniknął, a my wciąż wspinaliśmy się pod górę, w otoczeniu bujnej roślinności.

Wreszcie zajechaliśmy do „Gentingu", wybudowanego na płaskim i rozległym szczycie góry. Wokół rozciągał się widok na ginące we mgle pasma gór porośniętych lasem. Kiedy dojeżdżaliśmy, zauważyłem oddział żołnierzy w pełnym rynsztunku bojowym, schodzących w dół górskiego zbocza. Przewodnik, zapytany o ich obecność tutaj, z pewnym zażenowaniem powiedział, że hotel jest pod ochroną, ponieważ w okolicy grasują oddziały lewackiej partyzantki. Była nawet kiedyś z ich strony próba napadu na „Genting", traktowany w środowisku zwolenników nielegalnej partii komunistycznej jako siedlisko „kapitalistycznej zgnilizny". Była to oczywiście próba nieudana i nie ma żadnych podstaw do niepokoju.

Wysiadłem z taksówki i ... zadygotałem z chłodu. Temperatura powietrza w niczym nie przypominała niedawnego upału, jakiego doświadczyłem po wyjściu z lotniska. Specyficzny mikroklimat górski okazuje się być szczególnie atrakcyjny dla żyjących w tropiku gości „Gentingu". Wielu z nich spacerowało teraz po hotelowym parku prężąc się i oddychając z widoczną przyjemnością. Nie podzielając ich satysfakcji, szybko wszedłem do budynku.

Hotel był rzeczywiście imponujący, jeśli chodzi o komfort wyposażenia, nasycenie elektroniką oraz oferowane gościom możliwości spędzania czasu: restauracje, bary, siłownie, baseny, no i oczywiście kasyno, otwierające swoje podwoje w godzinach wieczornych.

Obrady sympozjum toczyły się leniwie, w atmosferze coraz bardziej widocznego znużenia uczestników. Ożywienie nastąpiło dopiero po ogłoszeniu końca pierwszego dnia obrad. Korzystając z okazji, postanowiłem przyjrzeć się z bliska obyczajom panującym w królestwie hazardu.

Przy wejściu do kasyna poczułem na sobie uważny wzrok pracowników ochrony, sprawdzających stosowność mojego ubioru i poszukujących innych oznak ewentualnych kłopotów, jakie mógłbym im sprawić. Ocena wypadła widać pomyślnie, bo zostałem powitany i skierowany do kasy po zakup żetonów. Od kasy odszedłem chyłkiem, zasłaniając żenująco małą, jak na tutejsze zwyczaje, liczbę zakupionych żetonów.

Kasyno było rozległe. W głównej sali w kilku rzędach ustawione były stoły do ruletki, na korytarzach, pod ścianą znajdowały się automaty do gry, w kilku innych pomieszczeniach, w bardziej kameralnych warunkach grano w karty. Oprócz tego w kasynie był przestronny bar z salą taneczną, restauracja oraz liczne kąciki wypoczynkowe z miękkimi kanapami, gdzie gracze – korzystając z pewnej intymności – mogą dochodzić do siebie po odniesionym sukcesie lub – co niestety zdarza się częściej – porażce.

Znalazłem wolne miejsce przy ruletce i rozpocząłem grę. Początkowo obstawiałem tylko kolory, dzięki czemu nie tylko nie straciłem, ale nawet nieznacznie zwiększyłem stan posiadania. Zachęcony tym, rozłożyłem wszystkie żetony na kilka numerów i ... oczywiście wszystko przegrałem.

Po złożeniu w ten sposób daniny bogini hazardu, mogłem już bez przeszkód, jakimi są nieuzasadnione nadzieje na nagłe wzbogacenie, zająć się obserwowaniem zachowań ludzi w tych, niewątpliwie bardzo dla nich emocjonujących, sytuacjach. Przy stołach byli przeważnie Azjaci, których reakcje emocjonalne, a zwłaszcza mimika twarzy, są bardzo powściągliwe. O przeżywanych emocjach świadczyły przede wszystkim ręce. Patrząc na ręce skupionych wokół koła ruletki graczy, widziało się nieustający ruch zaciskanych i otwieranych dłoni, migoczących palców, pięści uderzających rytmicznie w obudowę koła, podczas gdy oczy śledziły czujnie wędrówkę metalowej kuli po wirującej płaszczyźnie. Zauważyłem pewną manierę, z którą bezskutecznie usiłował walczyć krupier. Otóż wprawiając koło w ruch, zabraniał on obstawiania numerów. Tymczasem, zawsze znalazło się kilku graczy, którzy umieszczali swoje żetony na już ruchomym kole, licząc widocznie na przechytrzenie losu.

Zwróciłem uwagę na pewnego Chińczyka, który z zadziwiającą konsekwencją obstawiał stale ten sam numer – 34. Numer był co prawda ten sam, ale sposób obstawiania był za każdym razem inny: raz robił to lewą ręką, a kiedy indziej – prawą; raz przy stojącym kole, a kiedy indziej – przy ruchomym; raz kładł więcej żetonów, a kiedy indziej – mniej. Po pewnym czasie żetonów mu zabrakło. Myślałem, że opuścił kasyno, ale spotkałem go później w barze. Siedział nad swoim drinkiem, kołysząc się miarowo, jak sportowiec koncentrujący się przed oddaniem skoku.

Na parkiecie tańczyło kilka par. Jedna z nich przyciągała uwagę osób obecnych w barze. Młodzi ludzie tańczyli bowiem niezwykle ekspresyjnie. On – bez marynarki, z fruwającym krawatem, ona – w sukni obszytej cekinami, tworzącymi na piersiach kształt motyla. Tańczyli bez uśmiechu, niemal gniewnie. Barowe światła iskrzyły się kolorowo na sukni dziewczyny, jej rozwianych czarnych włosach i smagłym ciele. To właściwie nie był taniec, to był bunt. Wyzwanie rzucone losowi, próba rewanżu za poczucie całkowitego mu podporządkowania przy kole ruletki lub przy automacie.

Chińczyk wrócił do gry z nowym zapasem żetonów. Niczego nie zmienił w swojej taktyce, nadal obstawiał numer 34. Wreszcie żetony się skończyły. Wstał z ociąganiem z fotela i nie spiesząc się ruszył w stronę wyjścia. Tymczasem koło ponownie wprawiono w ruch. Po chwili kręciło się coraz wolniej i wolniej, wreszcie stanęło na ...

– Thirty four – krzyknęli wszyscy, nie wyłączając krupiera, za odchodzącym Chińczykiem.

Ten zatrzymał się, odwrócił i pokiwał głową z kamiennym wyrazem twarzy, nie okazując zaskoczenia. Do szczęścia zabrakło mu tylko jednego obrotu koła. Swoją drogą ciekawe, czy następnym razem cokolwiek zmieni w swoim sposobie gry.

7.4.2. Kultury magiczne w organizacji

Elementy magii i przejawy zaklinania losu są wcale nierzadkie we współczesnych, zdawać by się mogło – silnie zracjonalizowanych – organizacjach. Rozwój rynków finansowych i związana z tym popularność gry giełdowej sprawia, że zachowania pracowników odpowiedzialnych za inwestycje kapitałowe zaczynają do złudzenia przypominać zachowania hazardzistów w kasynie gry. Głośna w latach 90. stała się sprawa dealera walutowego, pracującego w singapurskim oddziale banku Baringsa. Dealer ten inwestował pieniądze banku na azjatyckich giełdach, operując na wysoce ryzykownych kontraktach terminowych. Dzięki swojej intuicji i szczęściu zarabiał dla banku miliony dolarów. Nieszczęście dopadło go na tokijskiej giełdzie, gdzie ceny akcji zaczęły gwałtownie spadać. Dealer zamiast wycofać się z inwestycji, konsekwentnie grał coraz wyżej. W efekcie poniesionych na skutek tego olbrzymich strat, bank Baringsa zmuszony był ogłosić upadłość. Dealer zachował się zatem dokładnie tak, jak Chińczyk w malezyjskim kasynie.

Mimo dostępu do coraz większej liczby informacji, a może właśnie na skutek tego, współcześni decydenci często zdają się zgadywać lub wróżyć zamiast decydować. Decyzja jest aktem w pełni świadomym i racjonalnym, opartym na logicznej analizie i syntezie sprawdzonych informacji. Tymczasem nadmiar informacji bombardujących decydenta sprawia mu trudności z ich podziałem na ważne i nieistotne, a krótki zwykle czas na podjęcie decyzji uniemożliwia ich rzetelną analizę. W tej sytuacji zdarza się, że nieszczęsny decydent szuka pomocy

w analizie własnych snów, studiowaniu horoskopów lub korzystaniu z usług wróżki. Obserwowany obecnie lawinowy rozwój usług z zakresu chiromancji i astrologii to nie tylko przejaw atmosfery właściwej okresowi dekadencji, ale także świadectwo bezradności ludzi w warunkach częstych zmian i natłoku informacji.

Zachowania magiczne w organizacji rozwijają się na tle rozczarowania małą niekiedy efektywnością żmudnych działań profesjonalnych, opartych na naukowych przesłankach. Tym silniejsza wówczas staje się pokusa „pójścia na skróty" i osiągnięcia pożądanego celu jakimś „sposobem", bardziej skutecznym, a wymagającym przy tym znacznie mniejszego wysiłku. Dodatkowym bodźcem zachęcającym do takich zachowań może być chęć wyrównania szans. Ludzie bez żadnych kwalifikacji w danej dziedzinie mogą bowiem, dzięki magicznym właściwościom lub zabiegom, okazać się równie, a może nawet bardziej skuteczni niż wysoko kwalifikowaniu profesjonaliści. Z upodobaniem przytacza się anegdotę o góralu, który ośmieszył uczonych meteorologów, znacznie trafniej od nich przewidując pogodę. Podobne wydaje się źródło popularności praktyk terapeutycznych i niekonwencjonalnych metod leczenia, niestosowanych w medycynie oficjalnej.

Wynika to niewątpliwie z pewnego rozczarowania dotychczasowymi kierunkami i rezultatami rozwoju nauki, które nie tylko nie rozwiązały wielu istotnych problemów społecznych, ale stworzyły nowe, związane np. z degradacją środowiska naturalnego. Podnosi się zarzut braku spójności koncepcji naukowych spowodowanego nadmierną specjalizacją. W tej sytuacji oparcia szuka się w praktycznym doświadczeniu, intuicji, a nie w specjalistycznej wiedzy fachowej. Racjonalne uzasadnienie podejmowanych decyzji przestaje być wtedy potrzebne, wystarczy powołanie się na przykład lub tradycję.

Występujące w kulturach organizacyjnych różne formy zabiegania o przychylność losu odgrywają często istotną rolę jako czynnik mobilizacji i integracji społecznej. Irracjonalne zachowania widoczne są zwykle w takich przejawach kultury organizacyjnej, jak symbole, rytuały i tabu. Niektóre symbole pełnią wówczas rolę talizmanów, które w postaci odznak noszonych przez pracowników lub umieszczanych w miejscu pracy chronić mają przed niepowodzeniem. W różnych kulturach kształtowane są rytualne zachowania, którym przypisuje się moc magiczną. Tak więc trener nie goli się przed ważnym meczem swojej drużyny, zawodnicy przed rozpoczęciem gry łączą się, tworząc ciasne koło; pracownicy japońskiej firmy zaczynają dzień pracy od odśpiewania hymnu firmowego, gdzie indziej zaś – od wspólnej modlitwy. Rozmaite tabu, czyli zakazy kulturowe, najczęściej są także po to, aby nie kusić złego losu. Nie należy więc przestępować progu prawą nogą lub witać się przez próg; nie należy rozpoczynać pracy w piątek, podobnie jak nie należy „chwalić dnia przed zachodem słońca", czyli obwieszczać sukcesu przed zakończeniem działania.

Ludzie, którzy stosują się do wzorów zachowań wymykających się racjonalnym kryteriom oceny, mogą mieć do nich różny stosunek; mogą je traktować poważnie lub z przymrużeniem oka; kierować się konformizmem lub przekonaniem,

że na wszelki wypadek stosować się do nich nie zaszkodzi. Magiczne elementy w kulturze organizacyjnej traktowane są tym poważniej przez członków organizacji, im bardziej są one związane z wyznawaną przez nich religią i im bardziej są oni do tej religii przywiązani.

Z drugiej jednak strony przesadny racjonalizm także może prowadzić do zachowań magicznych. Przekonanie o wyjątkowej pozycji ekspertów reprezentujących określoną dziedzinę wiedzy, którym należy pozostawić decyzje w sprawie sposobu realizacji określonych działań, upodabnia ich rolę we współczesnych organizacjach do tej, jaką pełnili czarownicy w prymitywnych społecznościach. W gruncie rzeczy bowiem często jest mniej ważne to, czy ekspert ma rację, natomiast znacznie ważniejsze jest, że autorytatywnie rozstrzyga wątpliwości. Dzięki temu bowiem zwiększa się poczucie pewności u członków organizacji, którzy wolą wierzyć ekspertom aniżeli krytycznie analizować ich decyzje. Użycie wyrafinowanych technik ilościowych w podejmowaniu decyzji nie redukuje bynajmniej ryzyka związanego z niepewnością sytuacji. Kariera, jaką te techniki zrobiły w praktyce zarządzania, wiąże się przede wszystkim z potrzebą racjonalności i obiektywizmu w działaniu. Słusznie przeto antropolodzy mówią niekiedy o micie racjonalności społeczeństwa przemysłowego.

Tak więc prawdziwym źródłem magicznych kultur organizacyjnych jest dogmatyzm. Jest to zarówno dogmatyzm oparty na tradycji lub religii, jak i dogmatyzm naukowy, wynikający z przekonania, że do prawdy dochodzi się wyłącznie za pomocą uznanych metod naukowych. W obu przypadkach dogmatyzm jest azylem chroniącym przed koniecznością dokonywania samodzielnych wyborów i doświadczania niepewności.

Magiczna kultura organizacyjna jest w dużym stopniu rezultatem cech osobowościowych członków organizacji. Zachowania właściwe dla kultury tego typu są bowiem związane z poczuciem kontroli zewnętrznej nad własnym działaniem. Pracownik jest wtedy przekonany, że podlega cudzym wpływom i pesymistycznie ocenia szanse skuteczności własnych niezależnych działań. Silne poczucie kontroli zewnętrznej powoduje mniejszą sprawność w osiąganiu celów, rezygnację z pewnego rodzaju celów oraz mniejszą odporność na czynniki utrudniające ich realizację. Pracownik czuje się zdany na łaskę sił od niego niezależnych, które decydują o jego powodzeniu lub niepowodzeniu. Przekonanie o kontroli zewnętrznej prowadzi zatem do fatalizmu. Można starać się przebłagać los, ale możliwości człowieka są ograniczone; co ma być i tak będzie. Fatalistyczna kultura organizacyjna sprzyja zatem bierności i wyczekiwaniu na to, co los przyniesie. Ludzie mający poczucie kontroli zewnętrznej mają też naturalną skłonność obarczania innych za własne niepowodzenia. Często mają pretensję do swoich współpracowników, przełożonych, organizacji, systemu społeczno-politycznego, w którym żyją, a najczęściej upatrują przyczynę swoich porażek w zwykłym braku szczęścia. Do siebie nie mają pretensji nigdy, bo przecież nie mają wpływu na to, co się z nimi dzieje.

W przeciwieństwie do tego, ludzie o silnym poczuciu kontroli wewnętrznej nie akceptują magicznych elementów kultury. Są oni bowiem przekonani o własnym wpływie na skutki swojego działania, co oznacza zarazem gotowość ponoszenia za nie odpowiedzialności i podejmowania prób zmiany swojej sytuacji, jeśli uważa się ją za niekorzystną.

Umiejscowienie poczucia kontroli, a co za tym idzie - stosunek do zachowań irracjonalnych – jest jednym z najważniejszych czynników różnicowania kultur organizacyjnych.

7.5. Poczucie obowiązku

7.5.1. Lizbona – wielkość codzienności

Końcówkę września spędzić w Lizbonie, to tak jakby ukraść kawałek lata. Po wyjściu z lotniska na rozgrzaną ulicę przypomniały mi się nieliczne upalne dni tamtego roku, a widok palmowych pióropuszy na tle błękitnego nieba dodatkowo utwierdzał w przekonaniu, że lepszego miejsca na konferencję na temat integracji europejskiej organizatorzy nie mogli znaleźć. Już podczas drogi z lotniska do centrum miasta można było zwrócić uwagę na pewną cechę, którą potem często znajdowałem w ulicznych obrazkach, a która polega na zadziwiającej zdolności upiększania i łagodzenia tego, co z natury rzeczy jest brzydkie i ponure. W tym wypadku były to kaskady kwiatów o intensywnych amarantowych i fioletowych kolorach spływające po okopconych murach starych ruder z pustymi otworami okiennymi, z których zwisały pogięte i zmurszałe ze starości okiennice. Kwiaty były wszędzie, ale najwięcej ich było tam, gdzie śmietniska i rudery przedmieścia zbyt wyraziście zaznaczały swoją obecność.

Lizbona wciąż pamięta o swojej tragedii, jaką było gigantyczne trzęsienie ziemi. Jest to zadziwiające, zważywszy, że miało to miejsce w 1755 r. Od tamtego czasu inna jest jednak Lizbona, inni są jej mieszkańcy, inna jest cała Portugalia. Na ulicach jest mnóstwo pomników upamiętniających królów, wodzów i licznych odkrywców – żeglarzy, którym Portugalia zawdzięcza swoją niegdysiejszą morską potęgę, z najsławniejszym spośród nich – Vasco da Gamą. Na środku centralnego placu Lizbony, największy, najbardziej okazały pomnik postawiono jednak zwykłemu pracownikowi służby dyplomatycznej – markizowi de Pombal. To on właśnie, uczeń francuskich racjonalistów z epoki Oświecenia, jako jedyny w otoczeniu króla Józefa I wiedział, jak się zachować w obliczu tragedii miasta, w której zniszczeniu uległy niemal wszystkie wspaniałe pałace, kościoły i budynki, grzebiąc pod sobą dziesiątki tysięcy ludzi. Pombal faktycznie przejął władzę z rąk zupełnie załamanego monarchy, kierował akcją ratunkową, a następnie odbudową miasta, której plan sam przygotował.

Duch dzielnego markiza ciągle żyje w Lizbonie. Idąc wspaniałą Avenida Liberdade, wśród palmowców i platanów, widać jak wiele się tutaj buduje i remontuje. Widać to jeszcze lepiej z górnego tarasu Elevadora – windy widokowej zaprojektowanej przez Eiffla, a najlepiej – z ruin zamku Castelo de Sao Jorge. Roztacza się stamtąd wspaniały widok na kolorowe wzgórza Lizbony – zieleń drzew, czerwień dachów i żółte barwy ścian ciasno stłoczonych budynków, a wszystko to na tle szeroko rozlanego Tagu, który w zamglonej perspektywie rozpływa się w bezkresnej przestrzeni Atlantyku. Otóż w tym pocztówkowym widoku, kiedy miną już pierwsze uniesienia estetyczne, uwagę przykuwa nieustanny ruch budowlany – remontuje się dachy, odświeża elewacje, wznoszone są też nowe budynki, co w ciasnocie starej zabudowy śródmieścia wymaga nie lada umiejętności technicznych i organizacyjnych. Odgłosy tej pracy słyszy się tutaj do późnego wieczora.

Na rozległym Praca do Comercio na brzegu Tagu, gdzie czuje się wyraźnie słony oddech oceanu, nikt już co prawda dzisiaj nie handluje, ale ruch jest ogromny. Tysiące ludzi co dnia korzysta z przeprawy promowej na drugi brzeg, gdzie znajduje się dzielnica przemysłowa. Tagiem płyną jachty i statki pasażerskie, ale najwięcej jest rybackich barek i kutrów. Idąc z placu pod górę, handlową Rua Augusta, wychodzi się na Restauradores – dzielnicę rozpasanego obżarstwa. Jak okiem sięgnąć ciągną się restauracje ze stolikami na ulicy, wabiące klientów owocami morza, bogactwem ryb, mięs i trunków, zapachem egzotycznych przypraw. Między stolikami bez przerwy uwijają się kelnerzy zmieniający obrusy i nakrycia, dzięki czemu stoliki mają zawsze świeży i zachęcający widok. Restauradores jest jednak głównie dla cudzoziemców, mieszkańcy Lizbony wolą swoje małe lokalne bistra, w których niespiesznie sączą porto, słuchając nastrojowej muzyki fado.

Takich małych knajpek mnóstwo jest w Alfamie – najstarszej dzielnicy Lizbony, która jako jedyna wyszła bez szwanku z XVIII-wiecznego kataklizmu. Alfama, położona na zboczu zamkowego wzgórza opadającego ku ujściu Tagu, jest swoistym skansenem architektonicznym i obyczajowym. Wąskie i kręte uliczki biegną na przemian w górę i na dół, meandrują wśród groteskowo spiętrzonych budynków, połączonych ze sobą za pomocą murów, tuneli, przechodnich lub ślepych podwórek studni. Na ścianach domów liczne *azulejos*, czyli aplikacje z kolorowych płytek ceramicznych o pięknych wzorach. Idąc, należy mieć się na baczności, aby głową nie zawadzić o portal kamiennej bramy, nagle pojawiającej się na drodze; w niektórych miejscach, gdy rozłoży się ręce, można bez trudu dotykać ścian budynków po obu stronach uliczki. Podziwiać można przy tym arcydzieła sztuki kowalskiej, jakimi są niewątpliwie stare latarnie i metalowe balustrady balkonów, na których często suszy się pranie. Kiedy wieje wiatr, furkot prześcieradeł odbija się echem od starych murów, podkreślając niesamowitą atmosferę tego miejsca.

W Alfamie ludzie żyją na ulicy, przesiadują we wspomnianych knajpkach, które napotyka się w każdym zaułku, wystają pod sklepami, prowadzą ożywione rozmowy z okien swoich domów, których bliskość sprawia, że sąsiedzi mogą się czuć jakby siedzieli przy wspólnym stole. W pobliżu sklepiku z pamiątkami

widzę siedzące na kamiennych ławach kobiety, zajęte szyciem, które co chwila wybuchają głośnym śmiechem. Alfamę zamieszkują prości ludzie – robotnicy i rybacy. Mimo widocznych oznak silnej integracji, mieszkańcy mają przyjazny stosunek do obcych. W ich spojrzeniach nie ma ani nieufnej surowości, ani ironicznej arogancji, z jaką często stykają się intruzi w zwartych środowiskach społecznych. W bistro, do którego wszedłem na piwo, starzy bywalcy powitali mnie przyjaznym skinieniem głowy i ani na jotę nie zmienili swojego zachowania; nie ściszyli nieufnie głosów, ale też nie próbowali narzucać mi swojego towarzystwa. Zainteresowanie obcymi ma tu zwykle szlachetne motywy. Kiedy zatrzymałem się na placyku, skąd widać było monumentalną bryłę położonej niżej katedry św. Antoniego z XII w., aby utrwalić w pamięci fascynujący krajobraz, zaraz podszedł do mnie z uśmiechem mężczyzna ze zwojem sieci rybackich na ramieniu i – posługując się bardzo uproszczonym angielskim – zapytał czy się nie zgubiłem, bo jeśli tak, to chętnie mi pomoże.

Cóż, można patrzeć na to samo i widzieć co innego. Mój młodszy kolega z Polski, także uczestnik konferencji, zaskoczył mnie zupełnie innymi wrażeniami, jakich doznał będąc w Alfamie.

– Jestem pewien, że u nas ludzie nie zgodziliby się – i słusznie – żyć w takich warunkach – powiedział wydymając usta z dezaprobatą. – Przecież to slumsy. A tu ludzie wydają się być zadowolenie ze swojego losu. To niepojęte. Alfamę należałoby wyburzyć, zamiast ją stale remontować i zachwycać się starociami – zakończył radykalnym wnioskiem.

W tej wypowiedzi mojego młodego kolegi widoczna była pogarda dla mało efektownej, codziennej krzątaniny, która nie owocuje wielkim spektakularnym sukcesem. Brak zrozumienia dla zadowolenia czerpanego z poczucia dobrze spełnionego zwykłego obowiązku, wydał mi się nie tylko niesympatyczny, ale wręcz niebezpieczny. Mieszkańcy Alfamy z pewnością chcieliby, aby im było lepiej, ale to pragnienie w niczym nie zmienia ich niezachwianej pewności, że bez względu na wszystko trzeba wypływać na ocean i łowić ryby, że trzeba budować i remontować domy, że trzeba zamiatać ulice i wykonywać codziennie tysiące innych czynności. W pogodnym znoszeniu trudnego losu sprzyja im być może, większa niż gdzie indziej, świadomość możliwości natury. Wszak ziemia znów może się zatrząść lub z oceanu przyjść wysoka fala. Taka świadomość uczy pokory i cierpliwości, których to cech tak bardzo brakuje rozkapryszonym *yuppies*, prących bezkompromisowo do wielkich – koniecznie – sukcesów.

7.5.2. Obowiązkowość jako podstawa profesjonalizmu

W mieście, w którym wciąż żywe są tradycje pragmatycznego racjonalizmu markiza de Pombal, łatwiej zrozumieć, że w polskiej pedagogice społecznej okresu transformacji ustrojowej najwyraźniej przesadziliśmy w kreowaniu wzorów

osobowych ludzi sukcesu, zapominając przy tym o cnotach obowiązkowości i wstrzemięźliwości. Być może dlatego tak często wokół słyszymy, że coś się nie opłaca. A przecież i u nas nie brakuje ludzi podobnych do tych z Alfamy. Sam stykam się z nimi codziennie na ryneczku koło mojego domu. Pamiętam, jak zaczynali ponad 10 lat temu od sprzedaży towarów na łóżku polowym, potem dorobili się „szczęki", a teraz mają swoją budkę. Mają też satysfakcję z pracy na swoim, chociaż nie jest to nic nadzwyczajnego, pracują ciężko, a ledwie im wystarcza na utrzymanie rodziny. Tylko tyle, czy aż tyle?

Wzór obowiązkowości jest podstawą kultury profesjonalizmu, której niedostatek wydaje się zjawiskiem powszechnym w naszych czasach. Zwiększenie poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych w organizacji oznacza wzrost fachowości, ale wcale nie musi oznaczać wzrostu popularności etyki profesjonalizmu. Przykładem mogą być mnożące się ostatnio przypadki „kreatywnych" księgowych, niewątpliwie znakomitych fachowców, którym jednak etyka profesjonalizmu jest zupełnie obca. Rosnące zapotrzebowanie na pracowników dobrze wykształconych prowadzi paradoksalnie do obniżenia poziomu wymagań, zwłaszcza tych dotyczących etyki zawodowej. Coraz słabsza wydaje się być pozycja stowarzyszeń zawodowych, które coraz gorzej sobie radzą z weryfikacją swoich członków.

Praca wykonywana profesjonalnie ukierunkowana jest na zaspokojenie potrzeb ważnych dla określonej grupy klientów. Profesjonaliści powinni więc mieć orientację służebną, która wsparta jest kompetencją techniczną i swoistym kodeksem honorowym. Do charakterystycznych cech profesjonalistów zalicza się na ogół:

1. Kierowanie się w decyzjach ogólnymi zasadami wypracowanymi na gruncie danego zawodu.

2. Zdobywanie pozycji zawodowej dzięki osiąganym wynikom, a nie przez protekcję lub inne czynniki niezwiązane z pracą.

3. Kierowanie się surowym kodeksem etycznym, chroniącym klientów. Ze względu na specjalistyczną wiedzę profesjonalisty, jako eksperta w danej dziedzinie, klient zależy od niego i w efekcie jest narażony na szkodę.

4. Osobiste poświecenie się i oddanie zawodowi. W każdej dziedzinie prawdziwy profesjonalista kojarzy życie osobiste z pracą, przekreślając granicę między tymi dwiema sferami aktywności.

Coraz częściej przeważa opinia, że kompetencje zawodowe należy traktować jako konieczny, ale zupełnie niewystarczający warunek uzyskania statusu profesjonalisty. Nie mniej ważny jest swoisty kod moralny obowiązujący członków danego zawodu. Trudności związane z precyzyjnym określeniem kwalifikacji wymaganych od profesjonalistów skłaniają nawet niektórych autorów do położenia większego nacisku na wartości przynależne idei profesjonalizmu. W rozmaitych środowiskach zawodowych, szczególnie tych związanych z ideą służby społecznej, przyjmowane są „kodeksy etyczne" obowiązujące przy wykonywaniu

czynności zawodowych. Wydaje się, że taki kod moralny można również przypisać profesjonalistom w ogóle, bez względu na dziedzinę działalności. Czynnikiem bardzo silnie integrującym środowiska profesjonalne jest dążenie do ochrony zawodu przed amatorami i ludźmi niekompetentnymi. Rodzi to potrzebę operowania ustalonymi standardami dającymi gwarancję, że zadania zawodowe będą wykonywane prawidłowo, i pozwalającymi zarazem odróżnić wykonanie profesjonalne od nieprofesjonalnego. Profesjonalizm oznacza pewną legitymację kulturową, która uzasadnia zarówno to co profesjonalista robi, jak i jak to robi. Legitymacja ta zakłada, że wyniki pracy są kulturowo właściwe i że zostały uzyskane w sposób kulturowo aprobowany.

Tak więc zbiór postaw, wynikający z akceptacji norm i wartości profesjonalnych, uważany jest niekiedy za ważniejszy od poziomu kwalifikacji. Kod moralny właściwy profesjonalistom może być atrakcyjny dla wielu pracowników niespełniających warunku wymaganego poziomu kwalifikacji. Przywiązanie do tego kodu jest jednak istotą profesjonalizmu. Ważniejsze jest zatem to, że dany pracownik aspiruje do profesjonalnego statusu niż to, czy pod względem posiadanych kwalifikacji jest on rzeczywiście profesjonalistą. Aspirując bowiem do kulturowego statusu profesjonalisty, pracownik stara się naśladować wzory myślenia i zachowania, które odpowiadają specyficznemu *esprit de corps*. W strukturze społecznej organizacji najważniejszą rolę odgrywają wówczas elity profesjonalnych autorytetów podnoszące poprzeczkę wymagań i czuwające nad przestrzeganiem zasad etyki zawodowej. Elita zachowuje dystans wobec własnego środowiska zawodowego, sprawuje nad nim kontrolę, dyktuje warunki awansowania i ustala kryteria oceny osiągnięć. Są to oczywiście wszystko standardy nieformalne, ale zmuszające przedstawicieli danego zawodu do podporządkowania się nim. Lekceważenie tych standardów grozi bowiem izolacją środowiskową i ograniczeniem możliwości własnego rozwoju.

Do wzorów kulturowych profesjonalizmu, ściśle związanych z poczuciem obowiązku, zaliczyć należy odpowiedzialność i pragmatyzm. Poczucie odpowiedzialności jest szczególnie mocno eksponowane w tradycji wolnych zawodów, gdzie opiekuńczość i lojalność w stosunku do klienta, który zaufał wiedzy i umiejętnościom profesjonalisty, należy do podstawowych kanonów moralnych. Wpływ tych tradycji jest widoczny w tych organizacjach, w których metody zarządzania wymuszają profesjonalne postawy pracowników. Odpowiedzialność indywidualna traktowana jest tam bardzo rygorystycznie w ocenie wyników pracy. Zespołowy charakter większości prac nie może usprawiedliwiać braku takich ocen. Zgodnie z prezentowanymi wartościami, każdy zespół tworzą bowiem konkretne jednostki, które indywidualnie i – co istotne – w różnym stopniu przyczyniają się do końcowego rezultatu pracy zespołu. Profesjonalna norma odpowiedzialności nie pozwala również na wykorzystywanie niewiedzy swoich klientów na temat rzeczywistej wartości oferowanych im towarów lub usług. Profesjonalista może nie przyjąć pracy, której warunki mu nie odpowiadają. Jeśli jednak podejmuje się ją

wykonać, nie ma zwyczaju różnicować stopnia swojej rzetelności w zależności od oczekiwanych korzyści.

Pragmatyzm wyraża się przede wszystkim w umiejętności oddzielenia sfery zawodowej od innych sfer życia jednostki. Profesjonalista nie powinien swoich uczuć i przekonań pozazawodowych przenosić na grunt pracy zawodowej, ani traktować ich jako kryteriów przy podejmowaniu decyzji dotyczących wykonywanych zadań. Obiektywizm, kierowanie się wyłącznie regułami prakseologicznymi i brak emocjonalnego stosunku do przedmiotu swojej pracy – to cechy najczęściej przytaczane do określenia postawy profesjonalnej. Zgodnie z tą postawą, profesjonaliści – w przeciwieństwie do amatorów – nie są skłonni uzasadniać swoich decyzji przez odwoływanie się do wartości ogólnych, jak np. sprawiedliwość, interes społeczny lub patriotyzm. Pragmatyzm w uzasadnianiu własnych decyzji wymaga ograniczenia się do uwzględnienia wymagań konkretnej sytuacji.