

**MITY  
W ZA  
RZA  
DZA  
NIU**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

---

**Czesław Sikorski**

**MITY  
W ZA  
RZĄ  
DZA  
NIU**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**  
Łódź 2019

---

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

RECENZENT

*Janusz Strużyna*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Tomasz Baudysz*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/billiondigital

© Copyright by Czesław Sikorski, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

<https://doi.org/10.18778/8142-623-7>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09007.18.0.M

Ark. wyd. 6,5; ark. druk. 9,125

ISBN 978-83-8142-623-7

e-ISBN 978-83-8142-624-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

*Joli,  
za wydatną pomoc w napisaniu tej książki.*



# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| Wstęp                                      | 9         |
| Rozdział 1                                 |           |
| <b>Czym są organizacje gospodarcze</b>     | <b>15</b> |
| 1.1. Biznes dobrotliwy                     | 15        |
| 1.2. Biznes prawdziwy                      | 22        |
| Podsumowanie                               | 28        |
| Pytania do dyskusji                        | 29        |
| Część I                                    |           |
| <b>Jak uwieść pracownika</b>               | <b>31</b> |
| Rozdział 2                                 |           |
| <b>Mit charyzmatycznego przywódcy</b>      | <b>33</b> |
| 2.1. Czym jest charyzma                    | 33        |
| 2.2. Rodzaje relacji wpływu i ich ewolucja | 39        |
| 2.3. Kształtowanie cech charyzmatycznych   | 47        |
| Podsumowanie                               | 51        |
| Pytania do dyskusji                        | 52        |
| Rozdział 3                                 |           |
| <b>Mit silnej kultury organizacyjnej</b>   | <b>53</b> |
| 3.1. Kultura jako instrument zarządzania   | 53        |
| 3.2. Wymuszanie poświęcenia                | 58        |
| 3.3. Kult organizacji                      | 62        |
| Podsumowanie                               | 67        |
| Pytania do dyskusji                        | 68        |

## 8 Spis treści

|   |            |
|---|------------|
| Rozdział 4  |            |
| <b>Mit samorealizacji</b>                                 | <b>69</b>  |
| 4.1. Czym jest samorealizacja?                            | 69         |
| 4.2. Czy można samorealizować się w organizacji?          | 72         |
| 4.3. Poczucie własności pracy jako warunek samorealizacji | 79         |
| Podsumowanie  | 85         |
| Pytania do dyskusji                                       | 85         |
| <br>  |            |
| Część II  |            |
| <b>Jak uwieść klienta</b>                                 | <b>87</b>  |
| <br>  |            |
| Rozdział 5  |            |
| <b>Mit eksperckości</b>                                   | <b>89</b>  |
| 5.1. Imperatyw innowacyjności                             | 89         |
| 5.2. Przyciąganie klienta                                 | 92         |
| 5.3. Ciemna strona biznesu                                | 95         |
| 5.4. Błędne koło uwodzicielskiego postępu                 | 98         |
| Podsumowanie  | 103        |
| Pytania do dyskusji                                       | 103        |
| <br>  |            |
| Rozdział 6  |            |
| <b>Mit marki</b>  | <b>105</b> |
| 6.1. Wartość wizerunku organizacji                        | 105        |
| 6.2. Lansowanie marki produktu                            | 111        |
| 6.3. Reakcje klientów                                     | 114        |
| Podsumowanie  | 120        |
| Pytania do dyskusji                                       | 120        |
| <br>  |            |
| Rozdział 7  |            |
| <b>Mit spełniania marzeń</b>                              | <b>121</b> |
| 7.1. Ku lepszemu światu                                   | 121        |
| 7.2. Tworzenie fałszywych potrzeb                         | 124        |
| 7.3. Poważne skutki niepoważnych marzeń                   | 128        |
| Podsumowanie  | 134        |
| Pytania do dyskusji                                       | 135        |
| <br>  |            |
| Zakończenie   | 137        |
| <br>  |            |
| Bibliografia  | 139        |



# Wstęp

Przedmiotem rozważań zawartych w książce są sposoby oddziaływania organizacji na podstawowe grupy interesariuszy, do których zaliczono jej pracowników i klientów. Te dwie grupy społeczne mają decydujący wpływ na wyniki działalności organizacji. Zarządzanie polega między innymi na oddziaływaniu na nie w sposób najbardziej korzystny z punktu widzenia celów organizacji. Problemem jest jednak to, że interesy organizacji i jej społecznych interesariuszy są przeciwstawne. Można go rozwiązać albo za pomocą rozmaitych form otwartych negocjacji i poszukiwania kompromisu, albo poprzez działania manipulatorskie, dzięki którym pracownicy i klienci tracą z pola widzenia swój rzeczywisty interes i nieświadomie dają się przez organizację wykorzystywać. Przyjęcie takiego punktu widzenia pozwala uniknąć zarzutu o hipokryzję, a także ideologicznych naleciałości w ocenie tych działań, ponadto umożliwia krytyczne podejście do niektórych koncepcji teoretycznych sformułowanych na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu.

Szczególną rolę w podporządkowaniu pracowników i klientów organizacji pełnią rozmaite mity. Ich zastosowanie w procesie komunikacji zniekształca bowiem percepcję rzeczywistości interesariuszy w sposób pożądaný przez organizację. Pojęcie mitu jest wieloznaczne i rozmaicie definiowane. Na potrzeby tej książki odrzucić należy jego tradycyjne znaczenie, zgodnie z którym mit jest opowieścią o istotach nadprzyrodzonych. Już lepiej pasuje tu określenie Platona, który mitem nazywał formę poznawania rzeczywistości, odwołując się do subiektywnych wyobrażeń i mającą na celu wyjaśnienie jej aspektów nieracjonalnych (Klik, 2016: 14). Pojęcie mitu używane jest w tej

książce w znaczeniu stosowanym powszechnie w mowie potocznej, jako zmyślonej opowieści, błędnego niesprawdzonego przypuszczenia lub przesądu. Warto również odwołać się do definicji socjologicznej mitu, którą Marcin Klik za Emilem Durkheimem określa jako zespół wyobrazeniowy, odzwierciedlający w sposób symboliczny pewną wspólną dla danej społeczności koncepcję rzeczywistości, będącej przejawem dominującej ideologii, która odbiór tej rzeczywistości zniekształca (Klik, 2016: 14). Siła społecznego oddziaływania mitu polega na tym, że przedstawia on rzeczywistość w sposób dychotomiczny, jednoznacznie kontrastując opisywane zjawiska: prawda–fałsz, dobre–złe, słuszne–niesłuszne, oraz zawiera opinie odbierane przez ludzi jako racjonalne (Pawelczyk, 1993: 64).

W ujęciu socjologicznym mity spełniają szereg ważnych funkcji w życiu społecznym. Autorzy zajmujący się tą problematyką wymieniają ich wiele (Wadowski, Gródź, Kociej, 1995: 1359). Do najważniejszych można zaliczyć:

- funkcję poznawczą – mit pomaga usuwać sprzeczności poznawcze, nadaje faktom sens i znaczenie;
- funkcję integracyjną – mit wskazuje pożądane normy i wartości oraz określa powinności jednostki wobec społeczności;
- funkcję aktywizującą – mit wskazuje cele działań społecznych i motywuje do ich osiągnięcia.

Funkcje te wyraźnie pokazują, że mity mogą być znakomicie wykorzystywane jako narzędzia manipulacji. Pozwalają one bowiem wpływać na ludzi poprzez kształtowanie określonych wzorów myślenia i zachowania, ukrywając jednocześnie rzeczywiste narzędzia sprawowania kontroli i władzy. Upowszechnianie mitów służy zatem manipulacji.

Jak pisze Tomasz Witkowski, „manipulacja jest formą zamierzonego wpływu na daną osobę lub grupę w taki sposób, aby podejmowała ona – nie zdając sobie z tego sprawy – działania zaspokajające potrzeby manipulatora” (Witkowski, 2000: 25). 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 sposób ich osiągnięcia są ukryte przed osobami poddawanych manipulacji, po trzecie – jej podstawowym narzędziem jest fałszowanie rzeczywistości, poczynając od zwykłych kłamstw, a kończąc na wyrafinowanych sposobach przekazywania informacji, które ich odbiorców czynią podatnymi na sugestie.

Nietrudno zauważyć, że działania organizacji skierowane na podporządkowanie sobie pracowników i pozyskanie klientów charakteryzuje przesadne eksponowanie korzyści (często wątpliwych) dla tych interesariuszy, przy jednoczesnym starannym ukrywaniu korzyści dla organizacji. Cechy te jednoznacznie wskazują na manipulatorski charakter podobnych działań. Tym bardziej, że narzędziem tej manipulacji jest upowszechnianie mitów, których istotą jest fałszowanie rzeczywistości. W książce przyjęto, że owo fałszowanie dokonywane jest za pomocą trzech podstawowych instrumentów wpływu, do których można zaliczyć:

- imponowanie interesariuszom szczególnymi walorami organizacji, które powinny wywołać ich podziw i chęć podporządkowania się jej wymaganiom;
- kształtowanie u interesariuszy postaw snobistycznych poprzez kreowanie sztucznych wartości, których akceptacja jest powodem do dumy;
- składanie interesariuszom obietnic bez pokrycia w sposób budzący ich nadzieję i nadmierne oczekiwania.

Manipulacja jest niemoralna ze względu na wprowadzanie ludzi w błąd na skutek ukrywania jej rzeczywistego celu. Jeśli jednak ludzie są tego celu świadomi, wówczas stają się odporni na działanie mitu, którego przesada, patos i egzaltacja w opisie danej cechy lub zjawiska są odbierane z należyty dystansem i traktowane jako specyficzna cecha każdego wizerunkowego przekazu, mającego wyrzucić jak najlepsze wrażenie na odbiorcy. Taka postawa w przypadku pracowników i klientów pozwala im utrzymać partnerskie relacje z organizacją, a jednocześnie manipulatorskie działania tej ostatniej pozbawia niemoralnego charakteru.

Dlatego warto tropić mity w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i wyjaśniać ich manipulatorski charakter. Warto to robić tym bardziej, że współczesne otoczenie tych organizacji jest coraz mniej

wrażliwe na przejawy fałszowania rzeczywistości. Żyjemy w czasach postprawdy. Opinię społeczną kształtują internetowi trolle, *fake newsy*, tabloidy i demagogiczni politycy. W powodzi komunikatów, które do nas docierają za sprawą niezmordowanych w swojej pomysłowości piarowców, często nie sposób jest odróżnić prawdę od fałszu. A skoro racjonalny osąd zawodzi, na plan pierwszy wysuwają się emocje. Rację zaczyna mieć ten, kto się bardziej podoba, czyj przekaz jest bardziej atrakcyjny, a język bardziej zrozumiały. W ten sposób łatwo upowszechniają się rozmaite mity, pełniące rolę pewników i oczywistości, które nie wymagają weryfikacji.

Celem książki jest identyfikacja podstawowych mitów deformujących równorzędność relacji między organizacją jako pracodawcą a jej pracownikami oraz między organizacją jako producentem lub sprzedawcą a jej klientami. Mity te podzielono ze względu na dominujący instrument wpływu, czyli imponowanie, snobizm i nierealne obietnice. Ich identyfikacja może być przydatna do sprowokowania dyskusji o potrzebie zmiany charakteru relacji między organizacją a jej społecznymi interesariuszami.

Do realizacji tego celu przyjęto metodę interpretatywną, polegającą w tym wypadku na analizie zjawisk organizacyjnych i odnoszących się do nich koncepcji teoretycznych z punktu widzenia przyjętych założeń, a mianowicie:

- dążenia organizacji do podporządkowania pracowników i klientów swoim interesom;
- stosowania w tym celu działań o charakterze manipulatorskim;
- posługiwania się w manipulacji mitami;
- wykorzystywaniu mitów, w których stosowane są instrumenty wpływu w postaci imponowania, snobizmu i wzbudzania nadmiernych oczekiwań.

Treść książki ma charakter narracji subiektywnej, za pomocą której podjęto próbę wyjaśnienia mechanizmu tworzenia, funkcjonowania i społecznych skutków poszczególnych mitów w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań. Sposób prowadzenia rozważań nawiązuje do nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu.

Książkę podzielono na siedem rozdziałów. Pierwszy odnosi się do źródła przedstawionych dalej mitów, którym jest ideologiczna przesada w traktowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji.

Krytycznej analizie poddana została koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz jej pochodne: *employer branding* i zarządzanie relacjami z klientem (CRM).

Na dalszą część książki składają się dwie części, z których pierwsza dotyczy mitów wykorzystywanych przez pracodawcę do podporządkowania sobie pracowników, a druga – mitów stosowanych przez producenta (sprzedawcę) w celu podporządkowania sobie klientów. W części I rozdział drugi zawiera rozważania na temat mitu charyzmy, w którym wykorzystuje się instrument wpływu w postaci imponowania pracownikom wyjątkowością cech umysłu i charakteru organizacyjnego przywódcy. Prezentowany w rozdziale trzecim mit silnej kultury organizacyjnej bazuje z kolei na instrumencie snobizmu, skłaniającym do czerpania satysfakcji z przynależności do organizacji, która pod jakimś względem wyróżnia się na tle otoczenia. Wreszcie w czwartym, ostatnim rozdziale tej części książki, mit samorealizacji, która w systemie organizacyjnym nie może być w pełni osiągnięta, przedstawiony jest jako narzędzie wpływu na pracowników polegające na rozbudzaniu nierealnych oczekiwań związanych z pracą w organizacji.

W części II opisano mity stosowane w relacjach organizacji z klientami. W rozdziale piątym analizie poddany został mit eksperckości, którym organizacja stara się imponować klientom. Z kolei rozdział szósty dotyczy mitu marki. Jego oddziaływanie związane jest z instrumentem wpływu, jakim jest snobizm. Umiejętne zachwalanie walorów danego produktu sprzyja bowiem przekonaniu, że jego posiadanie podnosi pozycję społeczną nabywcy. W ostatnim rozdziale jest mowa o micie spełniania marzeń, chyba najbardziej charakterystycznym dla współczesnego marketingu, a zarazem powodującym największe szkody społeczne.

Zarówno z racji poruszanej problematyki, jak i sposobu narracji książka adresowana jest do szerokiego kręgu potencjalnych czytelników. Przede wszystkim jednak jest ona skierowana do uczestników rozmaitych seminariów oraz szkoleń dla studentów i kadry kierowniczej, jako zbiór materiałów do dyskusji na temat kształtowania relacji między organizacją a jej pracownikami i klientami. Aby zachęcić do takiej dyskusji, po każdym rozdziale sformułowano pytania dotyczące poruszonych problemów, wymagających pogłębionej refleksji.



# Rozdział 1

## Czym są organizacje gospodarcze

### 1.1. Biznes dobrotliwy

Pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczej pojawiło się po raz pierwszy w wydanej w 1899 r. książce *The Gospel of Wealth*. Jej autorem był znany przemysłowiec i filantrop amerykański Andrew Carnegie (Stoner, Freeman, Gilbert jr. 1997: 112). Postulat społecznej odpowiedzialności kierowano przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, stąd określenie *corporate social responsible* (CSR). Powodem, dla którego od organizacji gospodarczych oczekiwano dużo szerszego zakresu odpowiedzialności, były przede wszystkim skutki kryzysów ekonomicznych. Masowe bezrobocie w wyniku nadprodukcji na przełomie lat 20. i 30. XX wieku doprowadziło do nędzy miliony ludzi. Przyczyn kryzysu upatrywano między innymi w polityce wielkich przedsiębiorstw, kierujących się wyłącznie kryterium korzyści ich właścicieli. Znacznie później na światło dzienne zaczęły wychodzić afery i gorszące praktyki, których dopuszczały się kierownictwa niektórych przedsiębiorstw. Przykładem może być działalność „kreatywnych księgowych” w amerykańskim gigancie Enron. Bankructwo tego koncernu spowodowało straty inwestorów i kredytodawców sięgające 60 mld dolarów. Bez pracy zostało około czterech tysięcy ludzi, a jeszcze więcej straciło swoje emerytury, ponieważ upadł pracowniczy fundusz emerytalny inwestujący w akcje Enronu (Watkins, 2003).

Pod wpływem tych doświadczeń narosło i ugruntowało się przekonanie, że organizacje gospodarcze, ze względu na skutki społeczne

ich funkcjonowania, należy traktować nie tylko jako podmioty ekonomiczne realizujące cele ich właścicieli, ale również jako podmioty społeczne, od których należy też wymagać realizacji celów społecznych. W drugiej połowie XX wieku narodziła się koncepcja *stakeholders* (interesariuszy). Zgodnie z nią poza grupą akcjonariuszy istnieją także inne grupy interesów, wobec których organizacja gospodarcza ma określone zobowiązania, ponieważ bez ich wsparcia nie mogłaby istnieć. Są to pracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, społeczności lokalne, organy władzy i media (Freeman, Reed, 1983). Współcześnie społeczna odpowiedzialność organizacji traktowana jest jako nowy porządek gospodarczy, polegający na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które go tworzą; ma określone zobowiązania społeczne i pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia (Bloom, Calori, 2005: 65).

Organizacja społecznie odpowiedzialna dobrowolnie przyczynia się do funkcjonowania społeczeństwa, ponieważ jest świadoma skutków swojej działalności na otoczenie. Ów wkład polegać ma na (Bazzychi, 2003):

- inwestowaniu w nabór zasobów ludzkich, ich kształcenie i tworzenie miejsc pracy, przy przestrzeganiu zasad jednakowego traktowania pracowników i dawania im równych szans;
- maksymalnym ograniczaniu wpływu swojej działalności na środowisko i stosowaniu zrównoważonych z punktu widzenia środowiska technik i procesów produkcyjnych;
- uwzględnianiu problemów społecznych i ekologicznych, także przy wyborze partnerów handlowych i dostawców;
- inwestowaniu własnych zasobów w ulepszanie funkcjonowania społeczności, w której prowadzi działalność.

Archie B. Carroll wyróżnił trzy rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorców, które razem składają się na pojęcie odpowiedzialności społecznej. Są to jego zdaniem (Carroll, 1979):

- odpowiedzialność prawna, związana z przestrzeganiem społecznych praw i regulacji;
- odpowiedzialność etyczna, która dotyczy pozytywnych reakcji biznesu na społeczne oczekiwania przewyższające wymagania prawne;



- odpowiedzialność filantropijna, oznaczająca zaangażowanie biznesu w świadczenie korzyści na rzecz społeczeństwa, przewyższające wymagania prawne i etyczne.

Zwolennicy CSR z jednej strony zatem formułują postulat dobrovolności, ale z drugiej – rozliczając przedsiębiorców z filantropii, bo tak należy rozumieć posługiwanie się w tym wypadku kategorią odpowiedzialności, nakładają na nich obowiązek altruizmu.

Spółeczna odpowiedzialność organizacji ma się wyrażać w dbałości o pracowników, w uczciwości i solidarności w stosunku do klientów i partnerów biznesowych, w pomocy w rozwiązywaniu trudnych lokalnych problemów społecznych i w działaniach proekologicznych. Ideę tę uznały za ważną dla życia społecznego organizacje międzynarodowe, takie jak: Organizacja Narodów Zjednoczonych, Parlament Europejski, Komisja Europejska<sup>1</sup>, OECD, Bank Światowy, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO), Międzynarodowe Forum Ekonomiczne w Davos. Orędownikami CSR są także rządy niektórych państw. Od dawna koncepcję tę popierają środowiska akademickie, a także z oczywistych powodów związki zawodowe, stowarzyszenia konsumenckie i proekologiczne.

A jaki jest stosunek samych przedsiębiorców do koncepcji, która stawia przed nimi nowe zadania i naraża na dodatkowe koszty? Otóż początkowo nie była ona w tym środowisku zbyt popularna, wyłączając pojedynczych filantropów w rodzaju wspomnianego Carnegie'ego. W latach 60. i 70. XX wieku ideę CSR zaczęły popierać organizacje biznesowe w niektórych krajach, jak np. amerykańska The Conference Board czy brytyjska The Confederation of British Industry. Obecnie ideę tę rekomenduje koalicja 120 dużych firm międzynarodowych działająca pod nazwą The World Business Council for Sustainable Development, a także inne międzynarodowe organizacje biznesowe, jak The International Business Leaders Forum, Business for Social Responsibility oraz Business in the Community<sup>2</sup>.

1 Patrz: *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, 2003.

2 *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, report from World Business Council for Sustainable Development, March 1999, online: [www.wbcd.ch](http://www.wbcd.ch), s. 2 (dostęp: 15.05.1999).

Stopniowo coraz więcej firm podejmuje działania z zakresu filantropii korporacyjnej. W Polsce firmy realizujące w praktyce ideę CSR dzielą się swoimi doświadczeniami na łamach specjalnego forum utworzonego przez dziennik „Rzeczpospolita”.

Powodem zainteresowania tą formą działalności są głównie względy wizerunkowe i przekonanie, że w dłuższej perspektywie po prostu się ona opłaci. Poniesiony wysiłek i koszty związane z wdrażaniem systemu CSR przekładają się na korzyści dla firmy. Należy do nich zaliczyć pozyskanie nowych klientów, zdobycie zaufania ich i partnerów biznesowych, zjednanie sobie organów władzy i administracji, czy wreszcie większe przywiązanie pracowników. Wszystko to prowadzi do wzrostu konkurencyjności i w efekcie do poprawy rentowności. Piszą na ten temat, powołując się na wyniki badań empirycznych, między innymi Abraham Carmeli (2005) oraz Paul C. Godfrey, Craig B. Merrill i Jared M. Hansen (2009).

Trzeba przyznać, że dość długo trwało, zanim przedsiębiorcy docenili korzyści płynące z uczciwości i okiełznania chęci szybkiego wzbogacenia się. Zbudowanie wizerunku firmy cieszącej się społecznym uznaniem i zaufaniem jest prostą drogą do maksymalizacji zysku. Jak piszą autorzy amerykańscy, zachowania nieetyczne mogą się chwilowo opłacać, ale w dłuższym okresie to etyka w działalności gospodarczej opłaca się bardziej (Stoner, Freeman, Gilbert jr., 1997: 110). Potwierdzeniem tej tezy mogą być zaskakujące upadłości wielu znanych firm, np. WordCom, Tyco International i Adelphia Communications w USA; Vivendi we Francji; Philipp Holzman, Kirch Media i Walter Bau w Niemczech; Daewoo w Korei Południowej. Za przyczynę upadku większości z nich uznano błędy w zarządzaniu wynikające z nadmiernej chciwości i dążenia do maksymalizacji zysku.

Oczywiście, warunkiem przełożenia się działań z zakresu CSR na poprawę wyników organizacji jest wrażliwość społeczna i świadomość ekologiczna klientów firmy. Tylko wtedy bowiem są oni w stanie świadomie preferować produkty i usługi tych organizacji, które w swoim działaniu stosują zasady CSR. Stąd szczególne znaczenie działań z zakresu public relations we współczesnych przedsiębiorstwach. Działania te są ukierunkowane przede wszystkim na uświadamianie otoczeniu społecznemu wartości prospołecznych zamierzeń realizowanych przez firmę.

Społeczna odpowiedzialność organizacji w praktyce koncentruje się przede wszystkim na relacjach z pracownikami i z klientami. Wyrazem tego są narodziny koncepcji *employer branding* i *customer relationship management*.

*Employer branding* oznacza budowanie marki pracodawcy, dzięki której łatwiej będzie przyciągać, rekrutować i utrzymywać w organizacji najlepszych pracowników. Koncepcja ta została po raz pierwszy przedstawiona w 1996 r. przez Simona Barrowa i Tima Amblera (Barrow, Ambler, 1996). W rozmaitych definicjach terminu *employer branding* niezmiennie podkreśla się, że chodzi o takie działania skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, które sprawiają, że będą identyfikować się z organizacją i przyczyniać się do osiągnięcia przez nią pożądanego wyników. *Employer branding* ma więc na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego i uczciwego pracodawcy.

*Employer branding* dzieli się na wewnętrzny i zewnętrzny. Ten pierwszy skierowany jest do obecnych pracowników organizacji, a jego głównym celem jest budowanie przyjaznej atmosfery oraz możliwości rozwoju. Działania z tego obszaru skupiają się na adaptacji nowego pracownika, procesie rekrutacji, fizycznych i społecznych warunkach pracy, partycypacji w zarządzaniu, czasie pracy, bonusach, dodatkach pozapłacowych, szkoleniach, świadczeniach socjalnych, a także wydawaniu gazetki pracowniczej, organizowaniu konkursów i wyjazdów integracyjnych. Zewnętrzny *employer branding* dotyczy natomiast potencjalnych pracowników. W tym wypadku chodzi o działanie promujące firmę jako przyjaznego pracodawcę. By to osiągnąć, redaguje się atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne, dba o wygląd zakładki „Kariera” na stronie internetowej firmy oraz wykorzystuje się media społecznościowe, w których zamieszcza się informacje o firmie, zarówno na kanałach profesjonalnych, jak LinkedIn czy GoldenLine, jak i masowych, np. Twitter, Facebook lub YouTube. Ponadto formami działań z zakresu zewnętrznego *employer branding* są stacjonarne targi pracy, gdzie nawiązywane są interakcje z potencjalnymi pracownikami, akcje „drzwi otwartych”, które pozwalają kandydatom poznać firmę od wewnątrz, czy wreszcie działalność na uczelniach w postaci prowadzenia tematycznych spotkań lub promujących firmę wydarzeń.

Zdumiewające jest, że oczywiste powinności organizacji w stosunku do jej pracowników zyskały rangę koncepcji naukowej, której stosowanie w praktyce nobilituje organizację. Z pewnością istnieją okoliczności, w których koncepcja ta nie może być w pełni realizowana, np. sytuacja kryzysowa, ale to nie znaczy, że organizacje, które ją w pełni stosują, zasługują na szczególny podziw i uznanie. Wszak działają one w swoim dobrze pojętym interesie.

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) to z kolei przejaw gotowości organizacji do wychodzenia naprzeciw potrzebom klienta. Polega ono na zarządzaniu wiedzą o poszczególnych klientach i punktach kontaktu z nimi w celu maksymalizacji ich lojalności wobec organizacji (Reinartz, Kraft, Hoyer, 2004). System CRM służy do gromadzenia i wykorzystywania indywidualnych informacji o klientach w celu personalizowania ofert sprzedaży. Często jest on traktowany jako sposób budowania systemu przetwarzania informacji, który pozwala dostosowywać produkty i usługi do potrzeb każdego klienta. Jest to jednak znacznie łatwiejsze w stosunku do klientów zinstytucjonalizowanych niż indywidualnych. Mimo to, jak wskazuje przykład Della, CRM mogą również stosować firmy działające na rynku dóbr konsumpcyjnych. Zakupy klientów indywidualnych Della są odnotowywane w bazie danych i firma wie, że nowy model komputera należy zaoferować klientowi, który kupił komputer trzy lub więcej lat temu, a nie klientom, którzy niedawno kupili nowy sprzęt (*Philip Kotler odpowiada...*: 141).

Marketing zindywidualizowany, będący przeciwieństwem praktyk rynku masowego, stał się możliwy dzięki postępowi w oprogramowaniu baz danych i rozwojowi technologii związanych z internetem. W celu gromadzenia informacji o klientach firmy wykorzystują pocztę mailową, strony internetowe, telefoniczne biura obsługi i bazy danych. W efekcie klient przestaje być anonimowy.

Schemat postępowania w zarządzaniu relacjami z klientem polega na (Kotler, Keller, 2015: 150):

- zdefiniowaniu potencjalnych i istniejących klientów;
- różnicowaniu klientów pod względem ich potrzeb oraz ich wartości dla firmy, w wyniku czego największy wysiłek ofertowy i związany z gromadzeniem informacji skierowany jest na najbardziej wartościowych klientów;

- zacieśnianiu stosunków z poszczególnymi klientami, w celu zwiększenia wiedzy na temat ich indywidualnych potrzeb i budowania silniejszych więzi;
- tworzeniu produktów, usług i komunikatów dla każdego klienta.

Koncepcja CRM oparta jest na przekonaniu, że współczesny konsument to jednostka niezależna, silnie zaangażowana i podkreślająca swoją indywidualność. Wymaga to odstąpienia od tradycyjnego podejścia transakcyjnego na rzecz zindywidualizowanej, opartej na dialogu obsługi klienta, ukierunkowanej na tworzenie i umacnianie relacji z nim. Dzięki rozwojowi nowych technologii współczesny rynek może stać się przestrzenią dialogu pomiędzy firmą a klientami, a także wspólnotami klientów. Ewolucja stosunku firmy do klienta znajduje wyraz w znamiennej modyfikacji definicji marketingu przyjętej przez American Marketing Association. W 1935 r. marketing określano jako „przejaw działalności biznesowej, który skierowuje strumień produktów i usług od producenta do konsumenta”. W 2007 r. natomiast jako „działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości” (Kamiński, 2009).

Podobnie jak w przypadku CSR i *employer branding*, również w CRM podkreśla się prospołeczny charakter tej koncepcji. Relacje z klientami mają służyć nie tylko rozwojowi organizacji, zwiększaniu jej wartości i poziomu zysku, ale także propagowaniu wartości społecznych, etycznych i ekologicznych. Firmy stosujące CRM deklarują, że najważniejsza jest dla nich satysfakcja klienta i tworzenie dla niego wartości. W ich przekazie public relations często dominują patos i egzaltacja. Już nie chodzi o to, by sprzedać produkty, ale żeby uczynić świat lepszym. Klientom już nie oferuje się wartości o charakterze wyłącznie funkcjonalnym, ale także emocjonalnym i duchowym. Henryk Mruk nieco studzi te górnolotne deklaracje, formułując pogląd oczywisty i niepotrzebnie kamuflowany przez marketerów: „Satysfakcja klientów powinna być celem działania przedsiębiorstwa, ale efektem tego działania powinna być także dodatnia marża netto, która gwarantuje rozwój przedsiębiorstwa” (Mruk, 2012: 9–10).

## 1.2. Biznes prawdziwy

Zarówno na gruncie różnych koncepcji dotyczących współczesnego zarządzania, jak i w propagandowym przekazie wielu organizacji gospodarczych, widoczne jest uporczywe podkreślanie wartości społecznych, radości działania na rzecz dobra powszechnego czy bezkonfliktowych relacji między organizacją a jej otoczeniem. Prowadzi to do określania sukcesu organizacji w kategoriach jakościowych, a nie ilościowych. Wyznacznikiem wartości firmy nie jest wynik finansowy, ale zadowolenie pracowników i klientów. Nierzadko można spotkać się z opinią, że zysk przestał być celem współczesnego przedsiębiorstwa, ustępując miejsca wartościom społecznym, takim jak jakość życia, zaspokojenie potrzeb klientów lub dobra reputacja firmy. Próbuje się zatem kreować wizję działalności gospodarczej, której istota ma polegać na dążeniu przedsiębiorców do altruistycznego dostarczania korzyści społeczeństwu, przy pozostawieniu własnego interesu na drugim planie. Jest to wizja całkowicie fałszywa, w której formułowanie norm mylone jest z opisem rzeczywistości, a cel – ze środkiem do celu.

Między organizacją jako pracodawcą a jej pracownikami najemnymi, a także między organizacją jako producentem lub sprzedawcą a jej klientami, występuje naturalna sprzeczność interesów, której nie są w stanie pogodzić nawet najbardziej strzeliste deklaracje i zapewnienia. Pracownicy, niezależnie od wartości ich pracy, są pewnym procentem kosztu funkcjonowania organizacji. Z powodów jak najbardziej racjonalnych pracodawca jest zainteresowany powiększeniem różnicy pomiędzy wartością uzyskanej od pracownika pracy a wysokością kosztów poniesionych w związku z jego zatrudnieniem. Z kolei pracownik zainteresowany jest uzyskaniem jak największych korzyści wynikających z zatrudnienia w organizacji przy jak najmniejszych kosztach własnych. To samo dotyczy relacji między organizacją a klientem. Producent (sprzedawca) zawsze chce wyprodukować (lub kupić) coś jak najtaniej, po to by sprzedać jak najdrożej. Klient z kolei zawsze chce kupić jak najtaniej to, co ma dla niego jak największą wartość.

Ta naturalna sprzeczność interesów jest istotą rynku. Zgodnie z klasycznym założeniem uczestnicy gry rynkowej, konkurując ze

sobą w dążeniu do realizacji własnych partykularnych interesów, bezwiednie działają na rzecz interesu ogólnego. Od czasów Adama Smitha nic się nie zmieniło. Amoralność rynku musi jednak mocno doskwierać niektórym akademikom, skoro – jak M. Joseph Sirgy – konstruują oni piętrowe wskaźniki jakości życia, które zalecają przedsiębiorcom wprowadzić w życie, dochodząc w konkluzji do przekonania, że życie społeczne byłoby piękne, gdyby nie konkurencja (Sirgy, 1996). Tymczasem właśnie konkurencja jest w stanie powiązać pogoń przedsiębiorcy za zyskiem z maksymalną korzyścią dla pracowników i klientów. Chodzi więc o sytuację na rynku pracy i na rynku zbytu.

Kiedy na rynku pracy popyt jest większy niż podaż, pracodawcy są bardziej skłonni wychodzić naprzeciw potrzebom pracowników. Nie-wielka liczba fachowców z określonej dziedziny zmusza firmy, które chcą ich zatrudnić, do konkurencji. Polega ona na licytowaniu się, która z nich jest w stanie zaproponować kandydatom lepsze warunki zatrudnienia. Kiedy jednak podaż kandydatów do pracy przeważa nad popytem na nich ze strony pracodawców, co na ogół jest sytuacją typową dla większości zawodów, wówczas to pracodawca dyktuje warunki zatrudnienia. Dążąc do obniżenia kosztów, poszukuje przy tym rozwiązań, które są z reguły niekorzystne dla pracownika, jak popularne u nas umowy śmieciowe, samozatrudnienie czy wręcz praca na czarno. Rozchwytywany programista, który wybiera najkorzystniejszą dla siebie ofertę zatrudnienia, jest więc w zupełnie innej sytuacji niż ochroniarz, pracownik call center czy kasjerka w markecie. Ci ostatni, domagając się poprawy warunków zatrudnienia, najczęściej słyszą: „Na twoje miejsce jest dziesięciu chętnych”.

To samo dotyczy rynku zbytu, na którym sytuacja określa charakter relacji między organizacją a klientami. Dopóki popyt przeważa nad podażą, między bajki można włożyć starania przedsiębiorców, aby poprawić jakość sprzedawanych produktów lub obniżyć ich cenę. Skoro wszystko się łatwo sprzedaje, nie ma potrzeby robić czegokolwiek, co zmniejszy stopę zysku. Zainteresowanie przedsiębiorców klientami pojawia się dopiero wtedy, gdy podaż zaczyna przeważać nad popytem. Wówczas trzeba konkurować o klienta z innymi firmami sprzedającymi te same lub podobne produkty na tym samym rynku. Służą temu kosztowne niekiedy innowacje, obniżki cen, promocje i cała działalność marketingowa. Tak więc najkorzystniejsza dla firmy

pozycja monopolistyczna na rynku, jest zarazem sytuacją najgorszą dla klientów, a także dla rozwoju cywilizacyjnego. Konkurencja jest niezbędna, aby powiązać pogoń przedsiębiorcy za zyskiem z maksymalną korzyścią dla klientów.

Oczywiście, od dawna już wiadomo, że sama zasada konkurencji rynkowej nie jest panaceum na wszystkie problemy społeczne, a jej skutkiem ubocznym mogą być rozmaite zjawiska patologiczne. Konkurencja nie może więc być traktowana jako jedyny sposób regulacji stosunków ekonomiczno-społecznych. Oprócz konkurencji bardzo ważnym czynnikiem są regulacje prawne. Są one potrzebne przede wszystkim po to, aby chronić konkurencję i nie dopuszczać do monopolizacji rynków. Na straży ich przestrzegania stoją urzędy antymonopolowe, które jednak w różnych krajach okazują zróżnicowaną determinację w tropieniu praktyk monopolistycznych i stosują różne sankcje. Do zdobyczy cywilizacji należy zaliczyć takie ograniczenia swobody działania pracodawców, jak: konieczność zawierania umów o pracę, kodeks pracy, prawo pracownika do urlopu, skrócenie dnia i tygodnia pracy, a także prawo do stowarzyszania się w związkach zawodowych i prowadzenia przez nie działalności na terenie firmy. Podobne ograniczenia obowiązują również firmy w relacjach z klientami. Strony transakcji wymiany handlowej muszą bowiem przestrzegać przepisów prawa handlowego.

Regulacje prawne dotyczące relacji z pracownikami i z klientami często są przedmiotem sporów i rozmaitych kontrowersji. Trudno jest bowiem wypracować optimum godzące przeciwstawne interesy organizacji i jej społecznych interesariuszy. Ustawodawca często więc promuje inicjowane zmiany w prawie bądź jako wychodzące naprzeciw potrzebom przedsiębiorców, bądź jako chroniące interes pracowników lub konsumentów. Nie mniej ważna od samego prawa jest jednak kontrola jego przestrzegania. Firmy, zwłaszcza wielkie, obsługiwane przez zespoły wytrawnych prawników, ustawicznie poszukują bowiem możliwości obejścia niewygodnych przepisów. Na przykład firma przewozowa Uber twierdzi, że jest tylko „dostawcą aplikacji”, łączącym przewoźników z pasażerami. Uber więc nikogo nie zatrudnia i nie przewozi pasażerów, w związku z czym może ignorować szereg przepisów obowiązujących korporacje taksówkarskie. Ryanair zamknął swoje bazy i połączenia w Danii, nie godząc się na



działalność związków zawodowych w spółce, i przeniósł je do Polski, gdzie normą w liniach lotniczych jest samozatrudnienie i leasing pracowniczy. Firmy Apple i Amazon, mające gigantyczne zyski, skutecznie wykręcają się od płacenia podatków. Kary za łamanie obowiązującego prawa są przy tym często symboliczne. Kontrola Państwowej Inspekcji Pracy w polskich centrach logistycznych Amazona wykazała wiele naruszeń prawa, będących przyczyną wypadków przy pracy. Za te uchybienia PIP wystawiła Amazonowi mandat na kwotę 2 tys. zł, co dla korporacji tej wielkości jest wydatkiem niezauważalnym<sup>3</sup>.

Oprócz konkurencji i prawa nie mniej istotnym czynnikiem regulacji rynkowej jest wreszcie kultura społeczna. Kładziona wspólnie na przedsiębiorców presja wynika właśnie z upowszechnienia określonych wzorów kulturowych, będących skutkiem kampanii na rzecz odpowiedzialności społecznej biznesu i zrównoważonego rozwoju. Oczekuje się, że przedsiębiorcy będą przestrzegać zawartych w tych koncepcjach wytycznych dotyczących ich obowiązków wobec pracowników, klientów i środowiska naturalnego. Podmioty gospodarcze nie mogą lekceważyć oczekiwań społecznych znajdujących poparcie rządów i organizacji pozarządowych. Coraz więcej inwestorów pozbywa się ze swoich portfeli firm kojarzonych z nieetyczną działalnością i umieszczanych na czarnych listach w portalach społecznościowych. Z drugiej strony, coraz więcej organizatorów funduszy odwołuje się do dobrych wzorów i oferuje papiery wartościowe spółek, które dbają, by nie niszczyć planety, przyzwoicie traktują pracowników i zawsze przestrzegają przepisów prawa. Powstał nawet katalog dobrych praktyk tego typu, określany skrótem ESG (Environment, Social and Governance). Również na warszawskiej giełdzie istnieje Respect Index, grupujący spółki odpowiedzialne społecznie. Sprawia to, że w firmach rośnie zainteresowanie tym, jak jest postrzegany ich wpływ na środowisko naturalne i społeczeństwo. Ich właściciele zdają sobie bowiem sprawę, że przestrzeganie kryteriów etycznych działalności będzie coraz bardziej opłacalne.

Tak więc konkurencja, prawo i kultura decydują o charakterze relacji między producentem (sprzedawcą) a klientem. W przypadku konkurencji warunkowaniu ulega relacja między popytem i podażą

---

3 Wszystkie przykłady za: Rozwadowska, 2018.

na rynku zbytu. Natomiast prawo i kultura mają wpływ na pozycję stron wymiany handlowej, przez co korygują zasady albo skutki konkurencji.

Dopóki orientacja prospołeczna organizacji gospodarczej sprzyja, choćby w długim okresie, maksymalizacji jej zysku albo – w warunkach bessy – minimalizacji strat, można i należy popierać założenia CSR. Nie można natomiast zgodzić się z poglądem, że od właścicieli firm należy wymagać filantropii czy dobrowolnej rezygnacji z części własnych korzyści na rzecz interesu społecznego. Od żadnej ze stron rynkowej transakcji nie można oczekiwać poświęcenia. Zarówno pracodawca, jak i pracownik, a także sprzedawca i klient, mogą rezygnować ze swoich oczekiwań tylko do momentu uzyskania końcowych korzyści własnych. Dalsze ustępstwa oznaczają poświęcenie, na które oczywiście jedna lub druga strona transakcji może się zgodzić. Może być to pracodawca, który nie zwalnia zbędnego pracownika, mając na uwadze jego sytuację osobistą, albo pracownik, który decyduje się pracować za połowę wynagrodzenia ze względu na trudną sytuację firmy. Może to być sprzedawca przekazujący za darmo żywność organizacji charytatywnej albo klient kupujący świadomie gorszy produkt, aby pomóc lokalnemu sprzedawcy. Takie poświęcenie którejś ze stron zasługuje na wysoką ocenę etyczną, ale wymaganie takiego zachowania jest niemoralne.

Za nieetyczne uznać zatem trzeba kierowane do przedsiębiorców apele, aby zmniejszyli poziom zysku, przeznaczając część zasobów przedsiębiorstwa na cele społeczne, niezwiązane z celem jego działalności. Rację ma Milton Friedman, że

istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry [...], przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw (Friedman, 1993: 127).

Często przytacza się pogląd, że firmy czerpią mnóstwo korzyści ze strony społeczeństwa, korzystają bowiem z infrastruktury, która pozytywnie wpływa na ich rentowność, dlatego też powinny dawać społeczeństwu coś w zamian. Ale przecież nic nie stoi na przeszkodzie,

aby społeczeństwo, poprzez instytucje rządowe, obciążęło firmy stosownymi podatkami i opłatami, co zresztą ma miejsce. Nie jest winą przedsiębiorców, że te finansowe rekompensaty mogą być zbyt niskie. Nie jest także ich winą, że system kontroli państwowej działalności okazuje się niewydolny.

Rezultatem idealistycznego podejścia do roli społecznej przedsiębiorstwa, wymagania, aby firmy miały duszę, która obudzi ich społeczną wrażliwość, jest hipokryzja i oszukiwanie społeczeństwa. Firmowi spece od marketingu wewnętrznego i zewnętrznego chętnie bowiem tworzą legendy, które mają utrwalić w otoczeniu wizerunek ich firmy jako pracodawcy ponadprzeciętnie dbającego o swoich pracowników i dostawcy produktów, który spełnia oczekiwania klientów z nadwyżką. Niestety, sprzyjają temu publikacje naukowe i upowszechniające zawarte w nich idee media, z jednej strony traktujące altruistyczne zachowania przedsiębiorców jako ich oczywisty obowiązek, a z drugiej – głoszące fałszywą tezę o możliwości tworzenia relacji wygrany–wygrany między pracodawcą a pracownikiem i między sprzedawcą a klientem. Tymczasem należy dbać o to, by dzięki właściwie stosowanym regulatorom rynkowym dążyć do stanu względnej równowagi, przy której żadna ze stron transakcji nie osiąga wyraźnej przewagi nad drugą. Jest to sytuacja kompromisu, w której obie strony zmuszone są pogodzić się z tym, że nie mogą w pełni zrealizować swoich zamierzeń.

Takie pragmatyczne podejście jest jednak mało atrakcyjne we współczesnym marketingu, bo pozbawia ludzi złudzeń, których często oczekują. Któż nie chciałby żyć w bezpiecznym i przyjaznym świecie, w którym łatwo jest zaspokoić swoje potrzeby. Marketerzy doskonale o tym wiedzą i starają się tworzyć iluzje utrwalające się jako rozmaite mity na temat relacji firmy z pracownikami i z klientami. Organizacja, chcąc realizować swój cel genotypowy, stara się podporządkować sobie pracowników i klientów. Mity służą temu, bo pozwalają im zachować złudzenia. Dzieje się tak dlatego, że mit zawiera elementy odbierane przez ludzi jako racjonalne.

Dzięki temu łatwo można formułować i upowszechniać hasła i apele nawiązujące do mitu, a zarazem mobilizujące opinię publiczną. Krupp bez trudu pozbył się kiedyś konkurentów, gdy do słynnego hasła „Co jest dobre dla Kruppa, dobre jest dla Niemiec” udało mu się przekonać wpływowych polityków.

Mity jako narzędzie wpływu zawsze służą jakiejś władzy. W zależności od rodzaju tej władzy mity adresowane są do różnych obszarów ludzkich emocji, związanych z zasadami kształtującymi życie społeczne. Interesująca jest obserwacja Josepha Campbella, że zasady te można ustalić, patrząc na najwyższe budynki w mieście. W miastach średniowiecznych najwyższą budowlą była świątynia, w miastach osiemnastowiecznych ośrodki władzy politycznej, natomiast w miastach współczesnych najwyższymi punktami są biurowce, ośrodki życia gospodarczego. Campbell konkluduje: „Taka jest historia zachodniej cywilizacji. Od gotyku poprzez epokę monarchii szesnasto-, siedemnasto- i osiemnastowiecznych, aż do naszego, współczesnego świata ekonomii” (Campbell, 2007: 116). Władza biznesu, której podlegają współczesne społeczeństwa, różni się od poprzednich rodzajem potrzeb, do których odnoszą się mity. Dawniej były to potrzeby natury eschatologicznej, następnie potrzeba bezpieczeństwa, a obecnie potrzeba posiadania, łatwo przeradzająca się w chciwość i próżność.

W dalszych częściach książki przedstawiona została analiza najważniejszych mitów wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w zarządzaniu relacjami z klientami i ich konsekwencji. W relacjach organizacji z pracownikami są to stereotypy związane z charyzmatycznym przywództwem, silną kulturą organizacyjną i możliwością samorealizacji w firmie. Z kolei w odniesieniu do relacji z klientami są to skutki demagogii w postaci uporczywie powtarzanych haseł na temat eksperckości firmy, jej marki i skuteczności w spełnianiu ludzkich marzeń.

## Podsumowanie

Przedsiębiorcy powinni działać ze świadomością jasno określonych obowiązków wynikających z regulacji prawnych. Ich świadczenia na rzecz społeczeństwa wykraczające poza te obowiązki są uzasadnione długofalowymi korzyściami dla organizacji, będącymi skutkiem

jej dobrego wizerunku w otoczeniu. Organizacja, która świadczy korzyści społeczeństwu, rezygnując z części własnego zysku i nie traktując tego w kategoriach szczególnego rodzaju inwestycji w swój długofalowy rozwój, traci charakter organizacji gospodarczej i staje się organizacją charytatywną. Odmitologizowanie biznesu pozwala realistycznie spojrzeć na relacje organizacji gospodarczej z jej społecznym otoczeniem i właściwie ocenić jej działania podejmowane w ramach CSR.

## Pytania do dyskusji

1. *Jaki jest właściwy cel organizacji gospodarczej? Czy może, jak uważa J.G. March, organizacja nie ma stałego celu?*
2. *Czy oczekiwanie od przedsiębiorców altruizmu jest moralne?*
3. *Na czym polega rola kultury w relacjach między organizacją a jej społecznymi interesariuszami?*



Część I

# **JAK UWIEŚĆ PRACOWNIKA**





## Rozdział 2

# Mit charyzmatycznego przywódcy

### 2.1. Czym jest charyzma

Od dawna jesteśmy przyzwyczajeni do legend o dzielnych wodzach, genialnych strategach, wybitnych przywódcach, mężach opatrnościowych, krótko mówiąc: ludziach, których mądrość, odwaga i zapał prowadziły innych do nadzwyczajnych sukcesów lub chroniły przed nieuniknioną, zdawałoby się, klęską. Pamięć o wielu z nich jest wciąż pielęgnowana, a ich pomniki (mniej lub bardziej udane) są rozsiane po kraju. Czy wszyscy ci uznani bohaterowie byli obdarzeni charyzmą? Zapewne wielu z nich tak, ale z pewnością nie wszyscy. Czym zatem jest charyzma?

Greckie słowo *charisma*, czyli 'dar', w teologii oznacza przypisany danej jednostce dar boży. Są to cechy osobiste jednostki, które czynią ją wyjątkową na tle reszty społeczności. Wyposażona w nie jednostka ma silny wpływ na sposób myślenia i zachowania swoich zwolenników. Istotą charyzmy jest zatem ów wpływ i jego źródło, którym jest silne przekonanie o wyjątkowych cechach umysłu i charakteru przywódcy. Jest ono irracjonalne, wynika bowiem z wiary zrodzonej w wyniku wpływu przywódcy, a nie z racjonalnej oceny owych cech. Ta wiara sprawia, że ludzie skłonni są całkowicie i bezkrytycznie podporządkować się sugestiom i wymaganiom przywódcy.

Pojęcie przywództwa charyzmatycznego wprowadził do nauk społecznych Max Weber, wyróżniając trzy typy władzy: tradycyjną, racjonalną i właśnie charyzmatyczną. Weber charyzmę rozumiał

jednostronnie, jako cechę przynależną wyłącznie danemu przywódcy. Bernard M. Bass zwrócił uwagę na interaktywne źródło charyzmy. Według niego, i przeważającej obecnie grupy badaczy, charyzma jest rezultatem połączenia zarówno cech przywódcy, jak i określonych cech jego podwładnych (Bass, 1985).

Z przywództwem charyzmatycznym możemy mieć do czynienia w dwóch przypadkach. Pierwszy odnosi się do tzw. charyzmy sytuacyjnej. Chodzi o sytuację zagrożenia, w jakiej znalazła się dana społeczność. Pojawia się wtedy wątpliwość, czy dotychczasowe umiejętności i wyuczone sposoby działania członków tej społeczności okażą się wystarczające, aby skutecznie poradzić sobie w nowej i trudnej sytuacji. Zmniejszone poczucie bezpieczeństwa i związany z nim lęk skłaniają do poszukiwania kogoś, kto przyjmie na siebie rolę przewodnika i opiekuna. Jeśli ktoś taki pojawia się, zapewniając, że wie, co należy zrobić, wówczas ludzie chętnie mu się podporządkowują i obdarzają dużym kredytem zaufania. Rzadko komu przychodzi wtedy do głowy, aby zastanawiać się, czy ma on wystarczające przymioty i kwalifikacje do osiągnięcia zamierzonego celu. Wiara przywódcy w sukces i jego pewność siebie w warunkach zagrożenia szybko skutkują wiarą podwładnych w to, że kieruje nimi właściwy człowiek. Z analizy takich właśnie sytuacji Hobbes wyciągnął wniosek, że charyzma rodzi się z potrzeby ludzi, którzy pragną, aby kierował nimi ktoś silny i wyjątkowy, ktoś, kto zapewni im opiekę i bezpieczeństwo w trudnych sytuacjach. Dlatego charyzmatycznymi przywódcami pozostają nierzadko ludzie, których cechy daleko odbiegają od ideału doskonałości, ale których podwładni takimi doskonałymi pragną ich widzieć. Im słabsi są podwładni, tym bardziej potrzebują silnego przywódcy. Nie jest przypadkiem, że charyzmatyczni liderzy pojawiają się w szczególnych sytuacjach kryzysowych wymagających drastycznych zmian lub powodujących silne niezadowolenie społeczne, a zatem wtedy, gdy ludzie uświadamiają sobie i wyolbrzymiają własne ograniczenia, tracą pewność siebie i nabierają przekonania, że nie poradzą sobie w sytuacji, która ich przerasta (Conger, Kanungo, 1998).

Drugim rodzajem charyzmy jest charyzma środowiskowa. W tym wypadku siła oddziaływania przywódcy na zwolenników wynika

z jego rzeczywistych określonych cech, a nie z kontekstu sytuacyjnego. Są to cechy nadzwyczaj pozytywnie odbierane przez podwładnych, a zarazem skłaniające ich do daleko posuniętej uległości. Lider charyzmatyczny to w tym wypadku ktoś, kto ma łatwość uwodzenia swoich podwładnych poprzez oddziaływanie na ich pozytywne emocje. Na ogół panuje zgodność co do tego, że charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną. Chodzi tu o odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne, atrakcyjne i rozumiane jednoznacznie. Kluczową sprawą jest użycie właściwego języka i oddziaływanie na wyobraźnię. Umiejętność „trafienia do ludzi”, znalezienia owej czulej struny, jest więc cechą przywódcy, który w swoim środowisku uchodzi za charyzmatycznego. Aby jednak tak się stało, nie wystarczą określone cechy samego przywódcy. Przywódca musi trafić na podwładnych, których doświadczenie, nawyki kulturowe i cechy osobowości uczynią podatnymi na tak silny wpływ właśnie tego, a nie innego człowieka. Dlatego lider, który jest charyzmatyczny w jednym środowisku, w innym już taki nie będzie.

Nie ma więc przywódcy, który będzie charyzmatykiem zawsze i wszędzie. Charyzmatykiem się bywa i niekoniecznie zależy to od szczególnych cech i umiejętności lidera, a znacznie bardziej od sytuacji, w której się znajdzie, lub od cech ludzi, którymi kieruje. Znakomite studium zjawiska przesuwania się autorytetu wraz ze zmianą sytuacji, w której zachodzą relacje wpływu, znajduje się w popularnej powieści Jamesa Clavella *Król szczurów*. Przedsiębiorczy kapral w obozie jenieckim pełnił niekwestionowaną charyzmatyczną władzę, podporządkowawszy sobie wszystkich współwięźniów, w tym również wysokiej rangi oficerów. Zadecydowały o tym, z jednej strony, jego nieprzeciętne umiejętności negocjacyjno-handlowe, a z drugiej – potrzeby jeńców, niedające się zaspokoić przez nich samych. Gdy nastąpiło wyzwolenie, charyzma kaprała znikła bez śladu, a przywództwo okazało się udziałem formalnej hierarchii wojskowej. Lee Iaccoca, okrzyknięty charyzmatycznym liderem w Chryslerze, w innych firmach nie wyróżniał się już niczym szczególnym. Wydaje się, że zdobyta przez niego wcześniej sława przywódcy zanadto rozbudziła oczekiwania właścicieli firm,

nieświadomych relatywnego charakteru charyzmy. Jeśli więc o jakimś bohaterze narodowym powiada się, że miał charyzmę, to trzeba pamiętać, że miał ją jedynie w określonym miejscu i czasie.

Czy można być dobrym przywódcą, nie mając charyzmy? Odpowiedź na to pytanie pozwoli uwolnić się od mitów i uproszczeń wynikających z niewiedzy na temat tego, czym jest charyzma. Wciąż pokutuje bowiem pogląd, że dobry przywódca to przywódca charyzmatyczny. Tymczasem dobry przywódca to taki, który potrafi rozwijać i wykorzystywać potencjał swoich podwładnych – natomiast przywódcą charyzmatycznym jest ten, za którym ludzie pójdą w ogień. Należy więc odróżniać przywódcę dobrego od charyzmatycznego, tak jak odróżnia się autorytet racjonalny od irracjonalnego. Według Ericha Fromma autorytet racjonalny ma swoje źródło w kompetencjach; nie tylko jest otwarty na krytykę ze strony tych, którzy są mu podporządkowani, ale wręcz wymaga jej od nich. Autorytet racjonalny jest oparty na równości przełożonego i podwładnego. Ludzie poddają się jego władzy na podstawie krytycznej oceny jego właściwości. W przeciwieństwie do niego autorytet irracjonalny opiera się na emocjach, takich jak lęk przed gniewem przełożonego lub fascynacja jego osobą. W obu przypadkach krytyka autorytetu nie wchodzi w rachubę. Autorytet irracjonalny zakłada nierówność relacji między przełożonym a podwładnym. Przełożony otacza swoich podwładnych opieką, zapewniając im poczucie bezpieczeństwa, ale w zamian oczekuje absolutnego posłuszeństwa i lojalności. O partnerskich stosunkach nie może być w tych warunkach mowy. Jeśli autorytet irracjonalny wypływa z lęku podwładnych, mamy do czynienia z autorytaryzmem. Podwładni mogą mieć krytyczny stosunek do poczynań przywódcy, ale nie ośmielają się go ujawnić. Inaczej wygląda sprawa w wypadku zafascynowania osobą przywódcy, czyli przywództwa charyzmatycznego. W tym przypadku bowiem podporządkowanie się przywódcy wynika z absolutnego przekonania o słuszności jego poleceń. Jakakolwiek ich krytyka ze strony tak bardzo różniących się od niego pod względem kompetencji i formatu osobowości podwładnych wydaje im się absurdem. Biblijna przypowieść o Abrahamie poświęcającym swojego syna Izaaka na żądanie Boga jest ponurym przykładem uległości wobec autorytetu irracjonalnego. Ręka boska powstrzymująca

niedoszłego synobójcę to tylko uspokajający happy end niemający żadnego znaczenia. Istotą jest gotowość Abrahama do takiego poświęcenia, jego bezgraniczne oddanie, które zaprzecza poczuciu ludzkiej godności. Godność oznacza bowiem niezgodę na wiernopoddanie, na skok w przepaść z zamkniętymi oczami w poczuciu absolutnego zaufania, u którego podstaw leży rezygnacja z potrzeby rozumienia czegokolwiek.

Lider charyzmatyczny nie inspiruje podwładnych i nie rozwija ich potencjału, nawet jeśli bardzo tego chce; on ich uwodzi, a przez to ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. Charyzmatyczny lider może domagać się od podwładnych aktywności i inicjatywy, ale poza ślepym zaufaniem i entuzjastyczną realizacją jego poleceń na nic więcej nie może liczyć. Przywódca jest tutaj jedynym źródłem mądrości i przewodnikiem wskazującym kierunek działań podwładnym, których Henry P. Sims i Charles C. Manz (1996: 49) określają mianem „entuzjastycznych owieczek”. Przywódca charyzmatyczny jest w pewien sposób zakładnikiem swoich podwładnych, musi bowiem nieustannie odgrywać swoją rolę i być takim, jakim podwładni chcą go widzieć.

W jednym z opowiadań Julio Cortáзара młodzi naśladowcy skazanego na karę śmierci legendarnego herszta grupy przestępczej czuwają przed więzieniem, w którym ma się odbyć egzekucja. Traktują oni skazanego jako wzór odwagi, a jego spokojne zachowanie w obliczu śmierci jako symboliczny akt męskiej twardości. Przestępca, świadomy ich obecności, pragnie im oszczędzić tego losu. Może to zrobić jedynie za cenę swojego mitu. Dlatego zamiast umierać w ciszy i z godnością, jak początkowo zamierzał, nieludzko krzyczy i błaga o litość, rozczarowując swoich zwolenników, którzy z niesmakiem odchodzą sprzed więzienia. Oto znakomity przykład próby zamiany przywódcy charyzmatycznego na racjonalnego. Ta demonstracja strachu ma zmniejszyć charyzmę i dzięki temu skłonić młodych zwolenników herszta do samodzielnego i krytycznego myślenia.

Warto zastanowić się, skąd bierze się ta powszechna tęsknota za przywódcą charyzmatycznym. Dlaczego tak często słyszy się, że jakiś kierownik jest dobry, ale niestety brakuje mu charyzmy? Skąd to

zapotrzebowanie na ludzi, którzy potrafią łatwo podporządkowywać sobie innych? Sądzę, że wynika to z nieodróżniania charyzmy od umiejętności wywoływania u ludzi pozytywnych emocji. Jest oczywiste, że między przełożonym a podwładnymi nie ma relacji czysto racjonalnych; zawsze są one zabarwione emocjonalnie. Jest więc dobrze, kiedy te emocje pozwalają przełożonemu lepiej kierować podwładnymi. Należy je pochwalać do momentu, w którym znika krytycyzm podwładnych wobec działań przełożonego. Tu zaczyna się charyzma, która z podwładnych czyni wspomniane entuzjastyczne owieczki.

Sytuacja, w której ludzie uwielbiający swojego wodza są zdecydowani zrobić dla niego wszystko, jest patologiczna. Zachwyty nad taką relacją władzy jest niezdrowy i niebezpieczny. Wywodzi się on z pól bitewnych, z podziwu dla siły moralnej człowieka, który ze swoich podwładnych jest w stanie wydobyć maksimum zaangażowania. Tak rodzą się legendy rozpalające wyobraźnię tych, którzy chcieliby pójść w ślady Napoleona lub Piłsudskiego, niekoniecznie tylko na polu walki, ale i w innych dziedzinach działalności społecznej. Czy jednak poza ekstremalnymi sytuacjami posłuszeństwo i poświęcenie to wszystko, czego należy wymagać od podwładnych? Czy ludzie pozbawieni indywidualności, będący wygodnym narzędziem w rękach przywódcy realizującego swoje cele, mają świadczyć o doskonałości przywództwa? Przecież nierzadko przywódcy, których nie powstrzymuje krytycyzm i opór podwładnych, prowadzą nie tylko w stronę spektakularnych sukcesów, ale także spektakularnych klęsk. Nie wolno zapominać, że charyzmatycznymi przywódcami są na ogół przywódcy sekt, organizacji terrorystycznych i związków przestępczych. Charyzmatycznymi przywódcami byli Hitler, Stalin i wielu innych, których nazwiska chciałoby się zapomnieć, gdyby nie ogrom nieszczęść, jakie swoim przywództwem sprowadzili.

A jednak mimo wszystko poparcie dla charyzmatycznego przywództwa stale powraca. Siła emocji zawarta w relacjach opartych na charyzmie jest wyjątkowo uwodzicielska, głównie dlatego, że przywódca z ogromną łatwością może realizować swoje cele.

## 2.2. Rodzaje relacji wpływu i ich ewolucja

Relacje wpływu mogą mieć charakter symetryczny lub asymetryczny. W przypadku tych pierwszych strony relacji oddziałują na siebie z równą siłą, z kolei w tych drugich – wpływ jednej ze stron jest dominujący. Między przełożonym a podwładnym charakter symetryczny mają relacje oparte na dialogu i negocjowaniu, zaś asymetryczny – oparte na charyzmie i dyktacie.

William L. Ury, Jeanne M. Brett i Stephen B. Goldberg zwrócili uwagę na trzy podstawowe sposoby rozstrzygnięcia sporów, które decydują o kierunku wpływu w relacjach społecznych. Są to: godzenie sprzecznych interesów, ustalenie, po której stronie znajduje się racja, oraz wykazanie, kto jest silniejszy (1998: XV). Do pierwszego z tych sposobów należy zaliczyć relacje oparte na dialogu, a do trzeciego – oparte na dyktacie. Co zaś tyczy się ustalania racji, to służy temu zarówno negocjowanie, jak i charyzma, chociaż z zupełnie innych powodów. W przypadku relacji opartych na negocjowaniu o racji decydują racjonalne argumenty, a w przypadku charyzmy – przekonanie o nieomyślności przywódcy.

Od dawien dawna relacje władzy organizacyjnej oparte były na dyktacie przełożonego. Dyktat oznacza jednostronny wpływ kierownika na podwładnych. Autorytaryzm wynika z przekonania podwładnych, że kierownik ma prawo narzucać swoją wolę dlatego, że jest kierownikiem. O posłuszeństwie podwładnych nie decyduje w tym wypadku ocena cech przełożonego, ale akceptacja jego prawa do podporządkowywania ich sobie. Ten typ relacji, opierający się na przekonaniu, że kierownik zawsze ma rację, nawet wtedy, kiedy jej nie ma, nawiązuje do najstarszych tradycji, zgodnie z którymi posłuszeństwo wobec kierownika uzasadniane było pośrednictwem władzy Boga. Oczywiście nie każdy kierownik mógł aspirować do roli bożego namiestnika, ta zarezerwowana była dla królów i cesarzy, ale każdy jakąś część bożego nadania sobą reprezentował. Marzeniem każdej władzy autorytarnej jest nieograniczona swoboda działania, dlatego tak ważne jest posłuszeństwo podwładnych, które najłatwiej zapewnić, skłaniając ich do koncentracji na ich własnych sprawach, a nie na kwestiach związanych z obszarem działalności przełożonego.

Można to osiągnąć za pomocą prostych instrumentów motywacyjnych: za posłuszeństwo się nagradza, a za brak posłuszeństwa – karze. Autorytarni władcy zapewniali opiekę swoim poddanym za cenę absolutnego podporządkowania się ich nakazom i niewtrącania się w sprawy publiczne znajdujące się pod kontrolą władzy. W mechanistycznym systemie organizacyjnym Fredericka W. Taylora pracownicy byli nagradzani za dokładne respektowanie przyjętych przez kierownika zasad i ustaleń i bardzo surowo karani za każdą próbę wyłamania się z tych reguł.

Dynamiczny rozwój nurtu humanistycznego w naukach o zarządzaniu, który osiągnął apogeum w latach 50. i 60. XX wieku, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, zaowocował koncepcją zarządzania partycypacyjnego. Oznaczała ona zasadniczą zmianę spojrzenia na charakter relacji władzy w organizacji i była próbą przejścia z asymetrycznych relacji wpływu na relacje symetryczne. Zmianę tę uzasadniano potrzebą lepszego wykorzystania potencjału pracowników, a ponadto podkreślano jej pozytywny efekt motywacyjny. Co prawda ów przewrót kopernikański w podejściu do władzy odbył się bardziej w teorii niż w praktyce, niemniej jednak również w organizacjach poszukiwano sposobów odciążenia kierowników od podejmowania decyzji. Szybko okazało się, że efektywniejsza jest w tym celu decentralizacja uprawnień decyzyjnych niż wysmuklanie struktury organizacyjnej dla zmniejszenia rozpiętości kierowania. W związku z tym pojawiły się rozmaite koncepcje i techniki zarządzania partycypacyjnego, takie jak zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyjątki lub zarządzanie przez cele.

Należy też zwrócić uwagę na teorie zależności odnoszące się do tzw. zarządzania transakcyjnego. Do najbardziej popularnych można zaliczyć teorię ścieżki–celu Roberta J. House'a, teorię uwarunkowań Freda Edwarda Fiedlera i model przywództwa–uczestnictwa Victora Vrooma i Philipa Yettona. Obok istotnych różnic, ich wspólną cechą jest poszukiwanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami podwładnych, wymaganiami sytuacji, w której funkcjonuje zespół, oraz zachowaniami lidera. Niemały wpływ na relacje władzy w organizacji miało również upowszechnianie się ideałów demokratycznych w życiu społecznym i związany z nimi nacisk ideologiczny. Robert A. Dahl narzekał w latach 60. XX w. na niekonsekwencje



ideologiczne amerykańskiego modelu demokracji, polegające na zasadniczej różnicy stosunków władzy w państwie i w przedsiębiorstwie (Dahl, 1970). W latach 70. równie jasne było stanowisko Carol Pateman (1975), która pisała, że celem zarządzania partycypacyjnego jest demokracja i związane z nią sprawiedliwość, równość i ochrona praw obywatelskich, a nie wzrost wydajności lub poprawa stosunków między przedstawicielami pracy i kapitału. Ideały te stopniowo torowały sobie drogę do organizacji, co powodowało zmierzchni wizji dominującego kierownika. Należy jednak zaznaczyć, że dość popularny był pogląd, zgodnie z którym organizacje gospodarcze, nie mówiąc już o militarnych, należy wyłączyć z obszaru demokracji.

Niezależnie od rzeczywistego zasięgu stosowania zasad zarządzania partycypacyjnego w praktyce, należy zwrócić uwagę na istotną zmianę kulturową w podejściu do władzy. Nazwanie kogoś autokratą zaczęło być traktowane jako obraźliwe. Kierownicy, nawet ci o wyraźnych skłonnościach autorytarnych, starali się uchodzić za demokratów. Otwierało to drogę do relacji między przełożonym a podwładnymi opartych na dialogu i negocjowaniu.

Relacje między przełożonym a podwładnymi oparte na dialogu dają wszystkim uczestnikom organizacji poczucie równego uczestnictwa. Kierownik stosuje takie rozwiązania organizacyjne, które poszerzają pole wspólnych działań i interesów, oraz pomagają podwładnym wykreować wizję rozwoju organizacji, w której dobrze mogą się czuć wszyscy jej uczestnicy. Oznacza to, że podstawą podejmowania decyzji jest żmudny proces ucierania się między przełożonym a podwładnymi poglądów na daną sprawę. Według Martina Bubera dialog oznacza etyczne komunikowanie się, polegające na wzajemności w rozmowie. Wzajemność ta, będąca czymś w rodzaju transakcji, stanowi istotę człowieczeństwa, oznacza bowiem przestrzeń, w której ustalane są wartości (Buber, 1992). Thomas Nilsen twierdzi, że dialog jest etyczny tylko wtedy, gdy jego uczestnicy mają świadomość autentycznego wyboru, czyli nie odczuwają przymusu (Griffin, 2003: 231). Tylko w takim dialogu możliwa jest pełna wymiana myśli i odnajdywanie wspólnych celów i wartości. Peter Senge przez dialog rozumie swobodny przepływ myśli w grupie, pozwalający przekroczyć granice rozumienia środowiskowego. Tym różni się on od dyskusji, w której

celem uczestnika jest przekonanie innych dyskutantów o słuszności własnego poglądu (Senge, 1998: 242).

Jürgen Habermas formułuje normy etyczne dla idealnej grupy komunikacyjnej, w której prowadzony jest dialog. Są to: równy dostęp, swoboda wypowiedzi i uwiarygodnienie (Griffin, 2003: 420–421). Warunek równego dostępu dotyczy prawa do uczestnictwa w dialogu każdego, kto potrafi posługiwać się językiem, zrozumieć intencję innych i podejmować prawidłowe interakcje. Swoboda wypowiedzi oznacza prawo do przedstawiania własnych poglądów i podważania cudzych. Wreszcie warunek uwiarygodnienia odnosi się do konieczności zaakceptowania zasad, mających tendencję do uniwersalizacji przez wszystkich, którzy mają podlegać ich wpływowi, a nie tylko przez tych, którzy zgadzają się według nich postępować. Ważnym warunkiem dialogu jest skłonność do empatii, czyli umiejętność przyjmowania punktu widzenia innej osoby. Kierownik może skutecznie domagać się empatii od swoich podwładnych tylko wtedy, gdy sam będzie empatyczny. Oznacza to konieczność absolutnej uczciwości i otwartości kierownika w dzieleniu się z podwładnymi informacjami, okazywanie zainteresowania sprawami, które oni uważają za ważne, a nie tylko tymi, które za ważne uważa kierownik, wczuwanie się w sytuację i unikanie zachowań wywołujących skrzępowanie podwładnych.

Jak zauważa Robert Rządca, relacje społeczne oparte na negocjowaniu są naturalnym sposobem funkcjonowania każdej organizacji (2003: 171). Wielość i niewspółmierność ludzkich dążeń i oczekiwań oznacza potrzebę uzgadniania warunków uczestnictwa pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi. W relacjach władzy celem negocjowania kierownika z podwładnymi jest znalezienie kompromisu pomiędzy różnymi oczekiwaniami i wzorami zachowań. W tym wypadku dochodzi jednak nowy element, który muszą mieć na uwadze uczestnicy porozumienia, a który nie występuje w sytuacji dialogu. Tym elementem są formalne cele organizacji, a dogodne warunki ich osiągnięcia muszą być przez kierownika traktowane jako kryteria oceny wariantów decyzyjnych. Sprawia to, że w negocjowaniu dialog zastępowany jest dyskusją. W dyskusji zaś dochodzi do zmiany dotychczasowych postaw, a nie tylko integracji różnych punktów widzenia. Dotyczy to obu stron procesu negocjowania, a zatem kierownik również musi liczyć się ze zmianą własnej postawy.

Według Roya J. Lewickiego i Josepha A. Litterera przez negocjacje należy rozumieć proces przewyciężenia konfliktu dla osiągnięcia wspólnego rozwiązania problemu lub porozumienia (1985: 44). Podobnie rozumie negocjacje Alan Fowler, według którego negocjacje są „procesem interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie” (Rządca, 2003: 24).

Nie ulega wątpliwości, że warunkiem relacji społecznych opartych na negocjowaniu jest wspólnota celów nadrzędnych i skłonność uczestników do uczenia się. Niezbędne są także odpowiednie umiejętności komunikacyjne, zarówno przełożonego, jak i podwładnych. Szczególnie ważna jest asertywność, czyli umiejętność jasnego, jednoznacznego prezentowania własnego stanowiska w sposób, który nie uraża i nie deprymuje odbiorcy informacji. Skuteczna komunikacja wymaga od nadawcy skoncentrowania się na osobie odbiorcy. Oznacza to, że nadawca musi być wyczulony na potrzeby, oczekiwania i możliwości komunikacyjne słuchacza.

Wykorzystanie dialogu w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma w organizacji dość ograniczony zakres i może dotyczyć tylko niektórych obszarów działalności, głównie procesu uczenia się, na co wskazuje Senge. Decyduje o tym brak swobody działania ludzi, z uwagi na ograniczający charakter wyraźnie określonych celów organizacji. Sposób integracji społecznej musi być bowiem podporządkowany realizacji tych celów.

Swoich własnych celów nie ma jedynie władza w państwie o ustroju demokracji liberalnej. Tam bez ograniczeń (poza prawnymi) mogą zachodzić między przedstawicielami władzy a obywatelami relacje oparte na dialogu. Podobnie sytuacja może wyglądać w niektórych stowarzyszeniach. W zdecydowanej większości organizacji, które są tworzone dla realizacji celów niezwiązanych bezpośrednio z potrzebami zatrudnionych w nich pracowników, dialog może być rzadką formą stosunków władzy. W organizacjach gospodarczych zakres wykorzystywania negocjacji jest niewątpliwie większy. Zawsze jednak w dążeniach do kompromisu pojawia się problem ustępstw ze strony kierownika reprezentującego interes organizacji. Ich brak

czyni z zarządzania partycypacyjnego atrapę, co w praktyce zdarza się nierzadko i skutecznie zniechęca podwładnych do angażowania się w sprawy wykraczające poza zakres obowiązków. Z kolei zgoda na te następstwa rodzi u kierownika frustrację spowodowaną rezygnacją z rozwiązań, które uważa za optymalne dla organizacji. O ile więc nie budził większych wątpliwości postulat wykorzystywania spostrzeżeń i pomysłów pracowników, o tyle dosłowne dzielenie się władzą i pozbywanie się przez kierownictwo choć części kontroli nad funkcjonowaniem organizacji nie znajdowało zbyt wielu zwolenników.

Zarządzanie partycypacyjne w praktyce polegało przede wszystkim na motywowaniu pracowników do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak uznanie i samorealizacja, ale poprzez zaangażowanie na rzecz organizacji, a nie poprzez ich samodzielność decyzyjną. Przykładem może być japoński system ringi, w którym już pracownicy najniższego szczebla zachęceni są do zgłaszania pomysłów innowacyjnych, ale o ich zastosowaniu zawsze decydują przełożeni na kolejnych, wyższych szczeblach zarządzania. W umocnieniu pozycji kierowników w relacjach z podwładnymi istotną rolę odgrywał menedżeryzm. W tej koncepcji główny wpływ na wyniki organizacji przypisuje się kierownikom, zwłaszcza na najwyższych szczeblach zarządzania. Skutkiem tego stało się idealizowanie menedżerów, co między innymi znalazło wyraz w przesadnym podkreślaniu ich roli we współczesnym społeczeństwie i uzasadnianiu w ten sposób ich gigantycznych i szybko rosnących zarobków. Píše na ten temat Andrzej K. Koźmiński, zwracając uwagę na łatwość, z jaką w środowiskach menedżerskich upowszechnia się wiara we własne możliwości i nieomyślność decyzji (2008: 107–109).

W ten sposób rodziło się naturalne w środowiskach menedżerskich zapotrzebowanie na relacje władzy oparte na charyzmie. W przewidywaniu rosnącej częstotliwości zmian wielu autorów w owym czasie formułowało postulat przywództwa charyzmatycznego, upatrując w nim jedyną szansę odpowiedzi na wyzwania rozwojowe cywilizacji. W latach 70. XX wieku potrzebę przywództwa charyzmatycznego postulował między innymi Harry Igor Ansoff, analizując trendy rozwojowe w gospodarce (Wawrzyniak, 1989: 40–45). W latach 80. Jay A. Conger i Rabindra N. Kanungo (1987) przedstawili wyniki swoich badań, wskazujące na większą efektywność przywództwa

charyzmatycznego w porównaniu z innymi typami sprawowania władzy w organizacji. Na potrzebę elementów charyzmatycznych we współczesnym zarządzaniu zwracał również uwagę Tom Peters (1987). Towarzyszyły temu próby popularyzowania postaci wybitnych przywódców organizacji gospodarczych. Powszechnie znane stały się w związku z tym nazwiska i dokonania szefów światowych firm, np. Leifa Johanssona z Elektroluksu, Jacka Welsha z General Electronic, Percy'ego Barnevika z ABB, nie mówiąc już o gwiazdzie numer jeden – Lee Iacocca, którego osiągnięcie polegające na uratowaniu od bankructwa Chryslera zostało szeroko opisane. Niemały wpływ na to miała rozpowszechniana w owym czasie ideologia menedżeryzmu, przypisująca menedżerom szczególną rolę w rozwoju cywilizacyjnym.

Dodatkowym impulsem zwiększającym zainteresowanie przywództwem charyzmatycznym stała się w końcu XX wieku koncepcja zarządzania transformacyjnego. Zakładała ona, że zarządzanie polega przede wszystkim na umiejętności wprowadzania zmian, czyli transformacji, których przedmiotem są zarówno organizacje, jak i ludzie w organizacjach – a ściślej ich kultura organizacyjna. Zmiany w organizacji wymagają zmian w kulturze organizacyjnej. Bez tych drugich pierwsze będą miały wyłącznie formalne znaczenie i nie przyniosą żadnych oczekiwanych skutków. Dobrym kierownikiem jest zatem ten, który potrafi nie tylko projektować stosowne zmiany w organizacji, ale również skutecznie oddziaływać na zmiany w kulturze organizacyjnej, nadając im pożądany kierunek. Nietrudno zauważyć, że zmieniać kulturę organizacyjną swoich podwładnych szybko i skutecznie jest w stanie przywódca charyzmatyczny, który ma łatwość tworzenia i egzekwowania swego autorytetu w ich środowisku. Charyzmatyczny przywódca kreuje kulturę organizacyjną, integrując pracowników wokół pożądanych norm i wartości. Pozwala to z jednej strony na zwiększenie poczucia pewności siebie u pracowników mających jasno określoną przez przełożonego wizję i punkty orientacyjne w drodze do jej realizacji, a z drugiej strony – na łatwe dokonywanie pożądanych zmian w środowisku ludzi w pełni ufających swojemu przełożonemu. Jeśli jednak przywódca transformacyjny ma – jak chce Bruce J. Avolio – podnosić świadomość i rozwijać potrzeby pracowników, a w rezultacie mieć pozytywny wpływ na ich

rozwój, to nie może być przywódcą charyzmatycznym (Avolio, 1999: 42). A zatem albo zarządzanie transformacyjne nie służy rozwojowi podwładnych, albo łączenie tej koncepcji zarządzania z charyzmą lidera oznacza jej wulgaryzację.

Dzięki upowszechnieniu i wulgaryzacji idei przywództwa transformacyjnego następuje przejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi od dyktatu do charyzmy. Ze świadomości społecznej wyparty zostaje model kierownika jako sztywnego, bezdusznego autokraty, a pojawia się w jego miejsce mądry i sprawiedliwy opiekun, któremu podwładni podporządkowują się z miłością i zaufaniem, a nie z przyzwyczajenia lub ze strachu. Tak oto narodził się mit charyzmatycznego lidera, unieważniający naturalny konflikt między przełożonym a podwładnym. Ten konflikt, wyrażający się w krytycznym stosunku do postanowień i zachowań lidera, ma być zastąpiony wiarą w jego nieomyślność i entuzjazmem w wykonywaniu jego poleceń. Jest to naturalne pragnienie każdej władzy, która ma swoje własne cele, a podwładnych traktuje jak narzędzia do ich realizacji. Taka jest również natura władzy w organizacji gospodarczej, która wyraźnie określa wymagania stawiane pracownikom. Jednocześnie stara się ich przekonać, że spełniając te wymagania, powinni mieć poczucie działania w swoim najlepiej pojętym interesie, co przecież jest celem motywacyjnej funkcji zarządzania.

Tak oto tworzył się mit, który współczesne organizacje wykorzystują w celu podporządkowania sobie pracowników. Chodzi tu o ten rodzaj podporządkowania, który pracownicy mają traktować jako wyjątkowo korzystny i satysfakcjonujący. Jay A. Conger przekonuje, że charyzmatyczni liderzy przekształcają samoświadomość swoich zwolenników, dzięki czemu łączą ich tożsamość z kolektywną tożsamością organizacji. Zdaniem autora jest to bardzo korzystne dla pracowników, którzy postrzegają swoją pracę jako sposób wyrażenia siebie, i pomagają im zyskać poczucie pewności i własnej efektywności (Conger, 1999). W ten sposób próbuje się kamuflować wymóg lojalności i posłuszeństwa, zastępując go dobrowolnym uznaniem władzy przełożonego, a co za tym idzie – organizacji.

Usiłuje się nie dostrzegać sprzeczności między postulatem charyzmy przywódcy a wymaganiem inicjatywy i samodzielności od jego podwładnych. Z sentymentem przywołuje się zalety paternalizmu,

wśród których na pierwszy plan wysuwa się poczucie bezpieczeństwa pracowników. Kierownictwo organizacji dystansuje się w ten sposób od niemodnego i powszechnie krytykowanego autorytaryzmu w zarządzaniu. Zamiast rozmaitych sposobów wymuszania posłuszeństwa pracowników, zawsze dla nich przykrych i często poniżających, można osiągnąć ten sam efekt, zmieniając ich emocjonalny stosunek do przełożonego.

### 2.3. Kształtowanie cech charyzmatycznych

W związku z powyższym robi się wiele, aby upowszechnić przywództwo charyzmatyczne. Podważa się tradycyjny pogląd, jakoby charyzma była zbiorem cech wrodzonych. Wielu autorów podpisuje się pod opinią Nikolausa B. Enkelmanna mówiącą, że każdy człowiek może się charyzmy nauczyć. Możliwość wykorzystania wrodzonych zdolności wpływania na innych zależy jednak od silnej potrzeby samorealizacji. Jeśli człowiek robi to, co odpowiada jego pragnieniom, wówczas robi to z radością i entuzjazmem. Te cechy działania są zaś podstawą charyzmy, ponieważ przyciągają innych i decydują o skuteczności oddziaływania na nich (Enkelmann, 2000).

Dynamicznie rozwijające się teoria i praktyka coachingu wyraźnie próbują kształtować takie cechy, które odpowiadają profilowi przywódcy charyzmatycznego. O ile jednak w teorii można zauważyć pewną równowagę pomiędzy ćwiczeniem umiejętności skutecznego wpływania na zachowanie podwładnych, a stosowaniem sposobów wykorzystania i rozwijania ich potencjału, o tyle w praktyce coachingowej i szkoleniach kadry kierowniczej w większości organizacji kładzie się nacisk głównie na dwie kwestie: wizerunek kierownika i sposoby uzależniania od siebie podwładnych. Inspirowanie i usamodzielnianie pracowników schodzą wyraźnie na plan dalszy. Przesłaniem coachingu w kształceniu kierowników staje się ostatecznie hasło, którego realizacja jest przedmiotem marzeń każdej władzy: zachowuj się tak, aby twoi podwładni chcieli pójść za tobą w ogień.

Aby to osiągnąć, trzeba przynajmniej wyglądać jak przywódca charyzmatyczny. Stąd współcześni kierownicy poświęcają coraz więcej czasu na budowanie własnego wizerunku. Kierownikom i osobom aspirującym do pełnienia tej funkcji wpajane jest przekonanie, że ich sukces w mniejszym stopniu zależy od tego, co mówią swoim podwładnym, a w znacznie większym od tego, jak mówią i jakie sprawiają przy tym wrażenie. Widoczny jest tutaj silny wpływ adeptów psychologii stosowanej, zajmujących się kształtowaniem wizerunku publicznego osób aspirujących do pełnienia ważnych funkcji. Ich rola wzrosła niepomniernie w kampaniach wyborczych, w których rozmaici spin doktorzy pracują nad wrażeniem, które w odbiorze społecznym wywołać ma kandydat tak, a nie inaczej ubrany, mniej lub bardziej uśmiechnięty, odpowiednio gestykułujący i mówiący w sposób nie tylko przyciągający uwagę, ale i uwodzący słuchaczy. Wyborcom trzeba umieć sprzedać atrakcyjną dla nich legendę.

Wizerunek szefa w oczach podwładnych kształtowany jest przede wszystkim w procesie komunikacji. W ćwiczeniu umiejętności kierowniczych wiele uwagi poświęca się sposobom komunikowania się przełożonego z podwładnymi. Pojawiło się też na ten temat mnóstwo popularnych poradników. Z poważniejszych opracowań należy zwrócić uwagę na zalecenia Gary'ego Yukla, który opisuje sposób, w jaki przywódca artykułuje wizję. Jego zdaniem wizja powinna być przedstawiona pracownikom tak, aby dostrzegli w niej swoje własne oczekiwania i emocje. W związku z tym przekaz musi być barwny, emocjonalny, obfitujący w metafory, anegdoty, symbole i slogany nawiązujące do dotychczasowych doświadczeń kulturowych pracowników. Ważny jest przy tym wyraz twarzy, ton głosu i ekspresja wypowiedzi. Istotne kwestie powinny być często powtarzane. Yukl twierdzi także, w czym z resztą psychologowie są zgodni, że najbardziej istotnymi czynnikami skutecznego oddziaływania na podwładnych są pewność siebie i optymizm lidera. Są one bowiem wysoce zaraźliwe (Yukl, 2006: 274–276).

Nie ulega wątpliwości, że zabiegi wizerunkowe zmierzające do uzyskania pożądanego wpływu na pracowników całkowicie lub częściowo związane są z manipulacją. W tym wypadku zastosowanie znajduje technika wywierania wpływu zwana ingracją.



Kierownik, dążąc do zwiększenia własnej atrakcyjności, manipuluje swoimi podwładnymi. Chce on bowiem przedstawić im samego siebie nie takiego, jakim rzeczywiście jest, ale takiego, jakim chciałby, aby oni go widzieli. W grę wchodzi trzy techniki ingracjacyjne: podnoszenie wartości pracowników, czyli tzw. podlizywanie się; konformizm, czyli zgadzanie się z poglądami i upodobaniami podwładnych; wreszcie pozytywna autoprezentacja, czyli wyolbrzymianie własnych osiągnięć i możliwości (Stojanowska, 2001: 110–114). Mimo że wielu autorów, nie mówiąc już o praktykach zarządzania, skłonnych jest uznać Machiavellego za wzór skutecznego przywódcy, a co za tym idzie dopuścić manipulację jako pełnoprawne narzędzie kierowania ludźmi, to nic nie zmienia faktu, że jest to narzędzie niegodziwe, bo w większym lub mniejszym stopniu oparte na oszustwie. Kierownik w tym wypadku, podobnie jak polityk korzystający z rad spin doktora, działa zawsze dla korzyści własnych lub organizacji, którą kieruje, a nie dla korzyści swoich podwładnych. Wizerunkowe szaleństwo polityków w kampaniach wyborczych ośmiesza, a przez to niszczy demokrację. Wysiłki kierowników pozujących na przywódców charyzmatycznych zdradzają rzeczywisty sens tego, co przedsiębiorcy z dumą określają mianem społecznej odpowiedzialności organizacji.

W istocie chodzi więc o to, by uzależnić od siebie pracowników i maksymalnie wykorzystać ich dla dobra organizacji w sposób, który kierownictwo uznaje za najlepszy. W tym celu współczesny kierownik postępuje inaczej niż jego poprzednik z pierwszej połowy XX w. Zamiast rygorystycznego stosowania zasad autorytarnej władzy, wykorzystuje on regułę wzajemności. W ślad za radami psychologii stosowanej, chcąc uzależnić od siebie pracownika, należy iść mu na rękę w drobnych sprawach, po to, by czuł on potrzebę odwzajemnienia się – tę z kolei będzie można wykorzystać w sytuacjach dla kierownika znacznie ważniejszych. Kierownik może na przykład wyrazić zgodę na zwolnienie pracownika z wykonywania nielubianych przez niego czynności, niemających zresztą większego znaczenia dla funkcjonowania organizacji. Po pewnym czasie przydziela mu zadanie jeszcze mniej atrakcyjne, ale tym razem ważne dla firmy. Rzadko kiedy się zdarza, aby pracownik, pamiętając o przychylności, której wcześniej doświadczył

od przełożonego, starał się od tego zadania uchylić albo wykonał je bez odpowiedniego zaangażowania. Podobnie kierownik może z życzliwym uśmiechem zwolnić pracownika na krótko przed zakończeniem formalnego czasu pracy, aby innego dnia poprosić o pozostanie w pracy po godzinach. Potrzeba wzajemności sprawia, że pracownikowi trudno jest odmówić, nawet jeśli ulegając jej, może mieć poczucie dyskomfortu. Niekiedy wystarczy, aby kierownik po prostu był miły dla pracowników, zwracał się do nich z szacunkiem i uważnością. Podwładni traktowani w ten sposób przez przełożonego czują naturalną potrzebę odwzajemnienia się posłuszeństwem i dokładnością w wykonywaniu jego poleceń. Takie zachowanie kierownika może być tak samo skuteczne, a niekiedy nawet bardziej, jak wzbudzanie motywacji wynikającej z lęku przed gniewem przełożonego.

Drugi istotny instrument uzależniania podwładnych od kierownika przy jednoczesnym zwiększaniu jego autorytetu to skąpstwo informacyjne. W tym wypadku nie chodzi o wyrafinowane techniki psychologiczne, a o wykorzystanie starej zasady mówiącej, że kto ma informację, ten ma władzę. Tak więc mimo oficjalnego głoszenia potrzeby partnerstwa z podwładnymi wielu współczesnych kierowników w dalszym ciągu podziela przekonanie, że selekcja informacji przekazywanych podwładnym jest podstawą sztuki kierowania nimi. Po pierwsze, chodzi o informacje dotyczące bezpośrednio tego, czym dany pracownik się zajmuje. Dawkowanie informacji na temat oczekiwanego sposobu i efektu pracy trzyma pracownika w niepewności, wymaga od niego ciągłych kontaktów z przełożonym i niemal całkowicie uzależnia go od rad i poleceń tego ostatniego. Po pewnym czasie w świadomości pracownika pojawia się przekonanie, że bez szefa nie byłby on w stanie nic zrobić. Po drugie, chodzi o informacje dotyczące relacji z osobami na innych stanowiskach pracy. Kierownik, przejmując na siebie funkcję jedyne go koordynatora pracy zespołu, pozbawia jego członków możliwości bezpośrednich uzgodnień i wyboru formy współpracy. Oznacza to, że ma on decydujący wpływ na końcowy efekt pracy zespołu, co sprawia, że jest on postrzegany jako jego najważniejszy i niezastąpiony element. Wreszcie po trzecie, chodzi o informacje, które mogłyby spowodować niepokój podwładnych, ich rozchwianie emocjonalne

czy poczucie zagrożenia. Kierownik w tym wypadku uważa, że wszelkie informacje o przewidywanych kłopotach i trudnościach stojących przed organizacją mogą demobilizować i demoralizować podwładnych, sprawiać, że będą myśleć o sprawach, na które nie mają wpływu, zamiast skupić się na swoich zadaniach. Kierownik stwarza przy tym wrażenie, że wiedząc, jak sobie poradzić z tymi zagrożeniami, oszczędza podwładnym niepotrzebnych stresów. Ta paternalistyczna postawa ma służyć emocjonalnemu uzależnieniu pracowników od przełożonego.

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie próby selekcjonowania informacji przekazywanych podwładnym prowadzą do tego, aby przekształcić tych ostatnich w stado „entuzjastycznych owieczek”, nad którymi niepodzielnie panuje pasterz – charyzmatyczny przywódca.

## Podsumowanie

Powszechne zafascynowanie władzą charyzmatyczną wynika z niedostrzegania lub lekceważenia istoty charyzmy, jaką jest ubezwłasnowolnienie pracowników, ślepo podążających za przywódcą podziwianym za wyjątkowe walory umysłu i charakteru. Przywódca charyzmatyczny, traktowany jako guru i wyrocznia, nie jest w stanie rozwijać i wykorzystywać potencjału podwładnych. Nie należy zatem mylić charyzmy z autorytetem racjonalnym, który nie pozbawia podwładnych krytycyzmu i samodzielności. Mit charyzmatycznego przywódcy służy całkowitemu podporządkowaniu pracowników organizacji i wskazuje na przedmiotowe ich traktowanie przez przełożonego, który wygodę posłuszeństwa podwładnych przedkłada nad współpracę z nimi. W przeciwieństwie jednak do autorytaryzmu, w którym przywódca zapewnia sobie posłuszeństwo, wywołując u podwładnych lęk, przywódca charyzmatyczny wywołuje u nich pozytywne uczucia podziwu i zaufania.

## Pytania do dyskusji

1. *Czy w organizacjach wiedzy jest miejsce dla przywódców charyzmatycznych?*
2. *Jak wyznaczyć granice dialogu i negocjowania w relacjach między przełożonym a podwładnymi?*
3. *Na czym powinien polegać coaching menedżerski?*

## Rozdział 3

# Mit silnej kultury organizacyjnej

### 3.1. Kultura jako instrument zarządzania

W środowisku społecznym organizacji, w którym ludzie przebywają ze sobą przez dłuższy czas, nieuchronnie kształtują się wspólne wzory myślenia i zachowania. Pod wpływem specyfiki funkcjonowania danej organizacji ludzie, w toku wzajemnych interakcji, korygują i uzgadniają swoje pierwotne przekonania na temat wartości, norm społecznych i wzorów zachowań. Kultura organizacyjna ma charakter relacyjny; oznacza bowiem stosunek ludzi do organizacji, jest sposobem postrzegania i wartościowania różnych aspektów rzeczywistości organizacyjnej. Jest ona zatem zbiorem wspólnych przekonań pracowników na temat cech, które rzeczywistości tej przysługują lub powinny przysługiwać. Dotyczą one relacji między ludźmi, zasad współpracy i konkurencji, dystansu władzy, pożądanych wzorów sukcesu, stosunku do zmian itp. Po pewnym czasie większość z tych przekonań tak dalece wrasta w podświadomość członków organizacji, że wynikające z nich oceny i zachowania traktowane są jako oczywiste i naturalne i – jako takie – pojawiają się odruchowo, nabierając cech stereotypów.

Dzieje się tak dlatego, że rozumiana w ten sposób kultura organizacyjna jest dla pracowników bardzo ważna. Daje im ona poczucie pewności i bezpieczeństwa. Dzięki niej pracownik dobrze czuje się w swoim środowisku organizacyjnym, i to zarówno wtedy, gdy akceptuje formalne zasady jej funkcjonowania, jak i wtedy, gdy – czując

zgodność swoich przekonań z przekonaniem innych członków swojej grupy – poddaje te zasady krytyce.

Istnieją przynajmniej dwie funkcje kultury organizacyjnej, dzięki którym ludzie w organizacji redukują niepewność i mogą czuć twardy grunt pod nogami. Są to funkcje integracyjna i percepcyjna. Funkcja integracyjna polega na dostarczaniu przyjemnego poczucia swojskości, kiedy ludzie, kierując się tymi samymi wzorami kulturowymi, rozumieją się w pół słowa i komunikują się ze sobą łatwo, unikając nieporozumień. Funkcja ta wychodzi naprzeciw potrzebie przynależności do określonej grupy odniesienia, dającej poczucie tożsamości, bycia u siebie czy wśród swoich. Funkcja percepcyjna natomiast oznacza przyjęcie określonych schematów poznawczych, czyli gotowych nastawień i stereotypów, dzięki którym można łatwo i szybko formułować sądy i opinie na temat różnych zdarzeń i sytuacji. Patrząc na świat organizacji przez „kulturowe okulary”, można więc żmudny proces poznawania obiektywnej rzeczywistości zastąpić wiarą w słuszność stereotypu. Pozwala to bezstresowo radzić sobie z dysonansem poznawczym jako skutkiem poszerzenia zbioru informacji.

W drugiej połowie XX wieku praktycy zarządzania zaczęli nie tylko dostrzegać znaczenie kultury organizacyjnej dla pracowników, ale także poszukiwać możliwości jej wykorzystania w interesie organizacji. Początkowo odnosiły się one do prób usprawnienia komunikacji między przełożonym a podwładnymi oraz wyjaśniania niektórych zjawisk społecznych, których geneza i kierunek rozwoju były niejasne i nie dawały się wytłumaczyć wyłącznie w kategoriach racjonalnych.

Dawno już zwrócono uwagę na korzyści, jakie przynosi kierownikowi znajomość żargonu, którym posługują się jego podwładni: tych wszystkich skrótów, haseł, przydomków i zawołań. Znalezienie wspólnego języka z podwładnymi jest istotnym warunkiem skutecznego kierowania. Podobne znaczenie ma znajomość panujących wśród pracowników obyczajów, norm społecznych i hierarchii wartości. Pozwala ona przewidywać, jakie zadania będą oni wykonywać lepiej bądź sprawniej, a jakie będą napotykać trudności w toku realizacji. Znajomość nawyków kulturowych podwładnych pozwala również przełożonemu wyjaśnić przyczyny „wyuczonej nieudolności” w wykonywaniu niektórych czynności przez pracowników,

choć ich umiejętności zawodowe nie budzą zastrzeżeń, lub „oporu przeciwko zmianom”, chociaż zmiany te wydają się korzystne dla pracowników.

Bierny stosunek kierownictwa organizacji do kultury organizacyjnej wynikał z przekonania, że – jako zjawisko kształtujące się spontanicznie, w toku bezpośrednich interakcji pracowników mających różne doświadczenia i nawyki – nie może być ona przedmiotem oddziaływania i kontroli ze strony organizacji formalnej.

Podjęcie kulturowe w zarządzaniu, przez fakt odkrycia nowego obszaru, na którym wzrosnąć może efektywność organizacji, okazało się jednak na tyle atrakcyjne dla teoretyków i praktyków zarządzania, że rychło zaczęto poszukiwać sposobów aktywnego oddziaływania na typ kultury organizacyjnej. Uznano, że kierownik, swoim zachowaniem i stylem kierowania, może nie tylko wpływać na kulturę podwładnych, ale że może to być wpływ decydujący. W latach 80. XX wieku kształtowanie kultury organizacyjnej przyjęło się traktować jako jedną z funkcji organicznych na stanowisku kierowniczym. Pojawiły się w związku z tym, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, liczne metody i techniki postępowania, którymi kierownik w tym celu może się posłużyć. Stało się to szczególnie istotne, gdy zwrócono uwagę na tzw. substytuty zarządzania. Tak w literaturze określa się warunki, w których wpływ przełożonego może być w znacznym stopniu zastąpiony oddziaływaniem innych czynników. Cechami organizacji ograniczającymi przywództwo są według Stevena Kerra i Johna M. Jeremiaera wysoki stopień spójności zespołu pracowniczego oraz wysoki stopień formalizacji (1978). W obu tych przypadkach kierownik jest częściowo zastępowany przez utrwalone wśród pracowników kulturowe wzory zachowania w różnych sytuacjach organizacyjnych bądź przez wzory formalne zawarte w obowiązujących przepisach. Kultura organizacyjna została więc uznana za ważny instrument zarządzania. Istotą silnej kultury organizacyjnej jest bowiem wyraźnie określona tożsamość organizacji, będąca systemem zbiorowych wyobrażeń. Wywoływanie i wykorzystywanie zaangażowania poprzez wzbudzanie poczucia tożsamości organizacyjnej pozwala skuteczniej wpływać na zachowania pracowników.

Aby jednak można było posługiwać się nią instrumentalnie, trzeba było przyjąć określony fundament ideologiczny, na którym

kultury organizacyjne w służbie organizacji mogły być oparte. Tym fundamentem, na którym kierownictwa organizacji starają się kształtować pożądane wzory kulturowe, jest identyfikacja kolektywna. W tym typie identyfikacji członek organizacji identyfikuje się z nią jako całością. Aby tak było, musi istnieć wyraźnie określony zwornik – idea, której wszyscy pragną służyć. Wspólna fascynacja i chęć poświęcenia się dla niej są tym, co łączy członków organizacji. Wielu ludzi tęskni za czymś, co przerasta wymiar ich jednostkowej egzystencji. Pociąga ich służba sprawie większej i ważniejszej niż zwyczajność ich codziennego bytowania. Czasami przyczyną może być uczucie emocjonalnej izolacji, które budzi tęsknotę za silnym uczuciowym powiązaniem. Antoni Kępiński wskazuje, że łatwo wtedy o silne związki w sztucznych grupach, w których dla „idei” wszystko się poświęca (1978: 23). Organizacja podkreślająca społeczną ważność swoich celów i ustawicznie zagrzewająca swoich członków do ich jak najlepszej realizacji odpowiada na takie właśnie potrzeby.

Podstawową normą moralną wynikającą z identyfikacji kolektywnej jest obowiązek lojalności. Chodzi oczywiście o lojalność w stosunku do organizacji, a nie do współpracowników, klientów lub środowiska zawodowego. Lojalność organizacyjna wymaga, aby pracownik robił to, co jego przełożeni uważają za zgodne z interesem organizacji. W przypadku zaś jakiegokolwiek konfliktu interesu organizacji z interesem klienta lub regułami profesjonalnymi, pracownik powinien zawsze stawiać na pierwszym miejscu interes organizacji. Organizacja odwdzięcza się swoim lojalnym pracownikom, dając im poczucie, że przynależność do niej jest czymś ważnym. Za ten rodzaj satysfakcji pracownik musi płacić całkowitym podporządkowaniem wymaganiom organizacji. Jego dotychczasowe zainteresowania, cele zawodowe, normy i wartości profesjonalne, do których był przyzwyczajony, przestają mieć znaczenie.

Identyfikacja kolektywna stoi w zasadniczej sprzeczności z identyfikacją dystrybutywną, na bazie której kultury organizacyjne były zazwyczaj tworzone. Identyfikacja dystrybutywna oznacza solidarność jednostki z tymi członkami organizacji, którzy mają podobne interesy lub znajdują się w podobnej sytuacji. Ma ona miejsce wtedy, gdy członkowie organizacji muszą polegać na kooperacji, jeśli każdy



z nich chce osiągnąć swoje cele. W związku z tym łączą się w grupy tworzące swoiste subkultury, tak by realizować przedsięwzięcia dające korzyści ich uczestnikom. Przedmiotem identyfikacji jest zatem wspólnota interesów ludzi, którzy dzięki ekwiwalentności wymiany zasobów, jakimi dysponują, takich jak określone umiejętności, pozycja w hierarchii lub dostęp do informacji, mogą sobie wzajemnie pomagać. Przedmiotem identyfikacji nie jest natomiast w tym przypadku jednocząca wszystkich członków organizacji nadrzędna idea, której mają służyć.

Kultura oparta na identyfikacji kolektywnej jest kulturą narzuconą, kształtowaną odgórnie w przyjętym wcześniej celu, jakim jest interes organizacji. Kultura oparta na identyfikacji dystrybucyjnej jest natomiast tworzona oddolnie, jej wzory są efektem ścierania się interesów poszczególnych osób i grup społecznych. Proces kształtowania się kultury zawsze ma w tym wypadku charakter spontaniczny, a jego końcowy rezultat jest trudny do przewidzenia, przez to niekiedy niekorzystny z punktu widzenia interesów organizacji.

Dopóki nie pojawił się pomysł zarządzania kulturą organizacyjną, kształtowała się ona sama, a nie była kształtowana. Ludzie tworzyli wzory kulturowe niezależnie od wymagań organizacji formalnej, a często po to, aby bronić się przed tymi wymaganiami. Pracownicy najemni nie przychodzili do organizacji, aby służyć jej interesom, ale po to, by realizować własne cele. Kultura pozwalała stworzyć świat, który pozwalał im przetrwać w organizacji, a nawet dobrze się w niej czuć. Silna kultura nie zawsze więc była na rękę kierownictwu organizacji. Nawyki kulturowe pracowników, będące skutkiem oddolnie kształtowanej kultury organizacyjnej, stały niekiedy w sprzeczności z wymaganiami organizacji. Sytuacja uległa zasadniczej zmianie, gdy kształtowanie kultury stało się procesem planowym, odgórnie sterowanym. W procesie tym dąży się do wpajania pracownikom wyraźnie określonych wzorów myślenia i zachowania. Chodzi o to, by wzory te podzielało jak najwięcej pracowników i żeby były one głęboko zakorzenione w ich świadomości i podświadomości. Oczywiście im silniejsza będzie kultura wspierająca realizację formalnych celów organizacji, tym lepiej z punktu widzenia jej kierownictwa.

## 3.2. Wymuszanie poświęcenia

Wielu współczesnych autorów uważa zresztą, że przez silną kulturę należy rozumieć tylko taką, która jednoczy pracowników wokół zasad usankcjonowanych przez kierownictwo, ponieważ „z samodzielności powinno się korzystać odpowiedzialnie, czyli broniąc interesów kierownictwa” (Armstrong, 1998: 122). Na tym tle pojawiło się w latach 90. XX wieku wiele koncepcji świadomego oddziaływania kierownictwa na kulturę organizacyjną pracowników. Należy wymienić zwłaszcza model zarządzania przez wartości, który służy utrwalaniu wśród pracowników tożsamości organizacji i poczucia lojalności w stosunku do niej. Cel ten jest realizowany w trzech podstawowych fazach (Blanchard, O'Connor, 1998: 56):

- precyzowanie wartości, polegające na uwzględnieniu punktów widzenia na to, co dobre dla różnych grup interesariuszy i właścicieli, kierownictwa, pracowników, klientów i innych osób zainteresowanych działalnością organizacji;
- propagowanie, które zawiera szeroki zbiór środków komunikacji dla upowszechnienia przyjętych wartości, np. spotkania, materiały propagandowe oraz wszelkie oficjalne i nieoficjalne metody przekazu informacji;
- dostosowanie codziennych działań do przyjętych wartości, dokonywane na poziomie działań indywidualnych pracowników, działań grupowych oraz działań całej organizacji.

Zarządzanie przez wartości polega na wpojeniu pracownikom podstawowego elementu kultury, jakim jest system wartości – takich, które będą zaakceptowane przez wszystkich pracowników i interesariuszy organizacji. Nie akceptuje się natomiast wartości względem siebie konkurencyjnych, mają bowiem one przede wszystkim pełnić funkcję środka integracji, a nie motywowania pracowników. Ważne jest, aby mieli oni poczucie wspólnoty, które daje kultura homogeniczna. Twórcy tej koncepcji uważają, że łączy ona proces pracy z zaspokojeniem potrzeby własnej godności pracownika, dzięki czemu zwiększa się jego identyfikacja z organizacją i lojalność. Można w związku z tym przewidzieć trzy sytuacje społeczne. Pierwsza, do której przede wszystkim się dąży, to sytuacja, gdy ludzie z własnej woli

spełniają organizacyjne oczekiwania wynikające z głównych wartości. Druga występuje wtedy, gdy jednostka działa zgodnie z głównymi wartościami organizacji z poczucia obowiązku, a nie z przekonania o ich znaczeniu. Wreszcie trzecia sytuacja ma miejsce wówczas, gdy ludzie nie chcą działać według głównych wartości ani nie traktują tego jako swojego obowiązku, ale mimo to postępują zgodnie z nimi, gdyż obawiają się sankcji (Stachowicz-Stanusch, 2007: 51).

Propagatorzy zarządzania przez wartości wychodzą zatem z dziwnego założenia, że wdrażana ogólnie kultura organizacyjna niekoniecznie musi oznaczać internalizację ich wzorów u pracowników. Niekiedy wystarczy, że stosowanie się do tych wzorów wynika z wcześniej przyswojonego przez nich poczucia odpowiedzialności albo ze strachu przed karą. Trudno to jednak uznać za kulturę organizacyjną, a tym bardziej za przejaw zaspokojenia potrzeby godności u pracowników.

Wydaje się, że nieprzypadkowo model zarządzania przez wartości pojawia się w czasach, gdy rozwijają się struktury sieciowe, w których określanie granic organizacji, a tym samym – ich tożsamości – staje się trudne, a zatrudnienie jest coraz bardziej elastyczne i tymczasowe, co utrudnia organizacyjną identyfikację. Wygląda na to, że traktuje się tę koncepcję jako alternatywę zarządzania organizacją wirtualną, jest ona bowiem próbą odbudowy kategorii lojalności organizacyjnej, popularnej w epoce przemysłowej.

Zarządzanie przez wartości Kena Blancharda i Michaela O'Connora, podobnie jak zbliżone do tego modelu koncepcje zarządzania przez wizję Gary'ego Hammela i C.K. Prahalada oraz oparte na japońskich wzorach strategii doskonałości Richarda T. Pascale'a i Anthony'ego G. Athosa, kładą nacisk na zaangażowanie i poświęcenie pracowników. W praktyce łatwo jednak ulegają one wulgaryzacji na skutek ulegania przez kierownictwo pokusie pójścia na skróty, czyli narzucania określonej wizji i wartości pracownikom. Wymowna jest wypowiedź szeregowego pracownika dużej korporacji:

Oczy i głowa bolą od ociekających lukrem nawoływań do „firmowego braterstwa”, lojalności i zaangażowania. Pracującemu na zmiany i wyzyskiwanemu pracownikowi wysyła się roczny raport z informacjami o gigantycznych

zyskach „Patrona” i zachęca do dzielenia radości. I z reguły z gorącymi podziękowaniami za przyczynienie się do wspólnego sukcesu (*Listy od Czytelników*, 2006).

Zaangażowanie pracownika, czyli gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji, zwykle się uzależniać od stopnia internalizacji organizacyjnych wartości. Internalizacja wartości organizacji nie musi zmieniać dotychczasowej hierarchii wartości danego pracownika. Jeśli jednak tak właśnie się dzieje, jeśli – jak pisze Janusz Reykowski (1979: 111) – „pozycja, prestiż, stan posiadania, osiągnięcia instytucji mają podobną zdolność motywującą jak poprzednio pozycja, prestiż, osiągnięcia własnej osoby”, to wówczas pracownik traci własną indywidualność, staje się „człowiekiem organizacji”, gotowym poświęcać własne cele jej celom.

Głębokie zaangażowanie pracowników, wynikające z internalizacji norm i wartości organizacyjnych, oznaczające „oddanie całym sercem i umysłem”, wydaje się dla wielu kierowników stanem idealnym, starają się więc oni wpajać podwładnym przekonanie o absolutnej nadrzędności tożsamości i misji organizacji oraz dbałości o jej wizerunek. Dla zwiększenia skuteczności tych działań wychowawczych poszukuje się często głębszych uzasadnień idei integrującej, podkreślając na przykład jej zgodność z wymaganiami postawy religijnej lub patriotycznej. Nie studzą tego entuzjazmu wyniki badań świadczące o negatywnych skutkach tak silnego zaangażowania, w postaci rozwoju skłonności konformistycznych i ograniczenia elastyczności organizacji (O'Reilly, Chatman, 1986). Przywołuje się natomiast doświadczenia japońskie, gdzie odśpiewanie hymnu firmowego przed rozpoczęciem pracy jest rytuałem przejścia od życia prywatnego do organizacyjnego. Oznacza to, że podczas przebywania w organizacji pracownik musi być maksymalnie zaangażowany w realizację jej celów. Nie dostrzega się niczego złego w tym, że japońska ideologia przedstawiająca przedsiębiorstwo jako wspólnotę wszystkich związanych z nią ludzi jest oparta na skrajnym paternalizmie. Potwierdzeniem tego punktu widzenia może być widoczny od lat 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych nacisk na zespołowy charakter wszelkich działań i eliminowanie przejawów indywidualizmu.

Rolą odgórnie kształtowanej silnej kultury organizacyjnej jest takie ukształtowanie jej członków, aby wierze w ideologię firmy nie był w stanie przeciwstawić się rozum. W tym celu osobisty system wartości pracowników musi być absolutnie zgodny z wartościami organizacji. Osiąga się to, poddając pracowników systematycznym, monotonnym „szkoleniom”, podczas których wpajany jest system norm i wartości. Przykładem mogą być osławione rytuały stosowane w firmie Amway, polegające na wspólnym skandowaniu określonych haseł i celów. To właśnie po to, by silniej związać pracowników z firmą, uświadamia się im, jak wiele mogą z siebie jej dać, organizując z pozoru bezsensowne szkolenia, typu survival. Pływanie, bieganie i wspinanie się w ekstremalnych warunkach ma być psychologicznym przygotowaniem do bezwzględnej walki o pozycję firmy na rynku, której bez maksymalnego wysiłku i poświęcenia wygrać nie można.

W odgórnym kształtowaniu kultury organizacyjnej chodzi przede wszystkim o oddziaływanie na emocje. Polega ono na stwarzaniu specyficznej atmosfery zbiorowych uniesień, bliskiej ceremoniom religijnym. Służą temu rytualne spotkania integracyjne i zebrania podsumowujące działalność. Podstawową rolę pełni specyficzny język – mówi się o „wizji” i „marzeniach”, a nie o celach i planach; o „wielkiej mszy”, a nie dorocznej prezentacji wyników finansowych firmy; o „duszy” organizacji, a nie o jej kulturze. W firmie Walt Disney wszyscy nowi pracownicy przechodzą kilkudniowy kurs nauki języka organizacji, w którym pracownicy to „członkowie ekipy”, klienci to „goście”, praca to „rola”, zakres czynności to „scenariusz”, mundur to „kostium”, bycie w pracy to „bycie na scenie”, a czas wolny to „bycie za kulisami” (Harmon, 1996: 158). Dziwaczny język często używany jest przez autorów propagujących zarządzanie przez wartości. Oto dwie próbki: Charles Handy – „Dopasowanie duszy organizacji i jednostki wyzwala tzw. czynnik E: energia, entuzjazm, wysiłek, podniecenie, ekscytacja, doskonałość etc.”; Darin White – „Organizacja, która więzi dusze ludzkie i nie rozpala ich, sama wypełnia się dymem” (Stachowicz-Stanusch, 2004: 127). Jak pisze Jacek Miroński, powołując się na Görana Therborna, „ideologia podporządkowuje aktorów społecznych określonemu porządkowi społecznemu. Kwalifikuje ich do ról, których wymaga reprodukcja tego porządku. Ideologia uczy ludzi: »co to jest rzeczywistość«, »co jest dobre«, »co jest normalne«

i »co jest możliwe« (Miroński, 2004). Antony Jay kwituje ten ideologiczny przymus krótko: „W korporacjach, jak gdzie indziej, trzeba się pozbyć heretyków nie dlatego, że mogą się mylić, ale dlatego, że mogą mieć rację” (Jay, 1996: 208).

### 3.3. Kult organizacji

Przekonywanie pracowników o walorach organizacji, jej wyjątkowości lub szlachetności jej misji ma na celu sprawienie, by organizacja była dla pracowników wartością samą w sobie. To prosta droga do przekształcenia kultury organizacyjnej w kult właściwy organizacjosekcie. Wysiłki zmierzające do kształtowania silnej kultury organizacyjnej, wspomagane licznymi pozycjami literatury popularyzatorskiej z dziedziny zarządzania, nieuchronnie do tego prowadzą. Kult jest formą zwyrodnienia kultury organizacyjnej (Ochinowski, Grzywacz, 2003). Zachodzi ono, gdy firma pochłania dosłownie całe życie pracowników, starając się zastąpić im dom rodzinny. Stwarza to poważne zagrożenie dla zatrudnionych tam osób, podobne temu, które dotyczy członków sekt religijnych. Pracownicy pozbawieni są bowiem prawa do sterowania własnym życiem i do indywidualnego rozwoju. Stają się marionetkami w rękach kierowników postępujących się technikami przymusu psychologicznego. Miroński wskazuje, że japoński pracownik, zależny od swojej firmy nie tylko w dziedzinie wynagrodzenia i warunków pracy, ale także mieszkania, spędzania wolnego czasu i innych korzyści socjalnych, staje się niezwykle podatny na oddziaływanie kierownictwa przedsiębiorstwa, mającego na celu odpowiednie kształtowanie jego zachowań i postaw. Autor ten zwraca uwagę, że o ile europejska lub amerykańska organizacja może, co najwyżej, utrudnić niepokornym pracownikom ich dalszą karierę zawodową, o tyle japońska może im zrujnować życie (Miroński, 2004). Problem polega jednak na tym, że coraz więcej organizacji w Ameryce i Europie usiłuje przejmować japońskie wzorce.

Cechą organizacji-sekty, która wybija się na plan pierwszy, jest zatem skrajne podporządkowanie pracowników organizacji. Silna kultura pozwala na manipulowanie potrzebą przynależności tak dalece, że organizacja staje się stylem życia pracowników, kształtując ich sposób myślenia i emocje. W niektórych firmach dystrybucyjnych nierzadkie są przypadki ciężkich załamań nerwowych u przedstawicieli handlowych, którym nie udaje się odnieść sukcesu. W tym celu kierownictwo dąży do osłabienia pozaorganizacyjnych powiązań pracowników. Ma to chronić ich przed negatywnym wpływem otoczenia i jeszcze silniej związać z organizacją. Pracownicy są zachęceni do czerpania wiedzy o świecie z wydawnictw firmowych. Często próbuje się także stworzyć domową atmosferę, zachęcającą pracowników do jak najdłuższego przebywania w firmie. To dlatego firmy takie jak Google lub Microsoft próbują załatwiać sprawy codzienne swoich pracowników, aby ci mogli bez przeszkód poświęcić się pracy w firmie. Na przykład w firmie Abuzz pokoje służbowe przypominają mieszkania, w których pracownicy trzymają swoje sprzęty i w których często przebywają całą dobę, nie tylko wspólnie pracując, ale także wspólnie przygotowując posiłki, odpoczywając, bawiąc się i wykonując inne codzienne czynności (Rakowska, 2007: 32). Z kolei w Google'u pracownicy bezpłatnie korzystają z usług fryzjera, opieki medycznej, siłowni czy studia nagrań. W tych warunkach, jak w typowej sekcie, ludzie tracą kontrolę nad rzeczywistością, w której żyją. I tak jak w sekcie przez dłuższy czas nie zdają sobie sprawy, czego pozbawia ich silna kultura, której wzorów gorliwie przestrzegają.

Wymóg poświęcenia się dla organizacji nie jest niczym nowym. Na początku XX wieku powszechnie wysuwany był postulat podporządkowywania interesu osobistego interesowi organizacji. Henri Fayol pisał:

[...] w przedsiębiorstwie interes pracownika czy grupy pracowników nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa [...]. Zdawałoby się, że tej zasady nie trzeba przypominać, lecz ignorancja, ambicja, egoizm, lenistwo, słabości charakteru, wszystkie namiętności ludzkie prowadzą do zaniedbywania interesu ogółu na rzecz interesu osobistego. Należy prowadzić nieustanną walkę z tymi skłonnościami (Fayol, 1972: 293).

Od człowieka zawsze wymagano, aby poświęcał się na rzecz wiary, narodu, takiej czy innej idei lub wspólnoty. Jednostkę doceniano i stawiano za wzór innym, gdy dobrze służyła określonej sprawie. Służba sprawie wymaga rezygnacji z niektórych osobistych celów i korzyści. Właśnie to nazywa się poświęceniem. Sprawę, której należy służyć i jej się poświęcać, określa władza, jakiej człowiek jest podporządkowany w danej dziedzinie życia. Im bardziej poddani tej władzy skłonni są do poświęceń dla osiągnięcia jej celów, tym jest ona silniejsza i bardziej skuteczna. Nic zatem dziwnego, że wymóg poświęcenia dla takiej czy innej sprawy towarzyszy ludziom od zarania dziejów. Zawsze bowiem jakiś władca, suweren, autorytet lub przywódca potrzebuje ich poświęcenia dla osiągnięcia swoich celów. Przekonanie, że jednostka powinna poświęcać się na rzecz czegoś, co niekoniecznie służy jej osobistym interesom, jest bodaj jedną z najstarszych norm moralnych, a przy tym źródłem hipokryzji. Powszechnie uważa się, że wysuwanie na plan pierwszy interesów indywidualnych – czy choćby traktowanie ich na równi z interesem społecznym – nieuchronnie prowadzi do społecznego rozpadu i anomii. Czymś dobrym, uczciwym i naturalnym ma być zatem sytuacja, w której konkretna jednostka poświęca się na rzecz abstrakcyjnej zbiorowości, uczestnicząc w realizacji jakiegoś wielkiego programu społecznego inspirowanego religią, patriotyzmem lub ideologią. O czyjejś ideowości zwykło się na ogół mówić z szacunkiem i uznaniem. Ideowość oznacza bowiem gotowość do poświęceń na rzecz jakiejś idei, czemu zwykle towarzyszą tzw. wyższe uczucia. Nie przecząc potrzebie rozwijania takich uczuć, trzeba jednak zauważyć, że nie należy zbyt pochopnie pochwalać wszelkich przejawów ideowego zaangażowania. Chodzi przy tym nie tylko o oczywiste sytuacje, kiedy sama idea budzi wątpliwości, ale również o to, czy cechy obserwowanych postaw i zachowań nie grożą wypaczeniem skądinąd cennej ideowości i przeobrażeniem jej w fanatyzm. Bardzo łatwo popełnia czyny pełne nienawiści i okrucieństwa ten, kto uważa, że działa w słusznej sprawie. Akty terroru dokonywane są przecież z pobudek jak najbardziej ideowych. Takie samo jest źródło nacjonalizmu i fundamentalizmu religijnego. Pogromom, płonącym stosom i krucjatom zawsze



towarzyszyło przeświadczenie oczywistej słuszności, w imię której składano ofiary z cudzego życia, ale i nie wahano się przy tym narażać własnego.

Poświęcenie na rzecz organizacji z pewnością nie może być aż tak silne, aby przerodziło się w fanatyzm z jego tragicznymi konsekwencjami. Czy nie wystarczy jednak, że przekształcenie pracownika w wiernego człowieka organizacji zabija to, co jest w nim najcenniejsze – jego indywidualność? Dlatego obecnie, kiedy tak wiele mówi się o prawach człowieka jako jednostki, warto na moralną normę poświęcenia spojrzeć inaczej. Pomocna w tym może się okazać koncepcja racjonalnego egoizmu, której autorką jest Ayn Rand. Racjonalny egoizm jest alternatywą dla cynicznego egoizmu, jak i altruizmu. Cyniczny egoizm ma podłoże wyłącznie emocjonalne i polega na zaspokajaniu własnych pożądań bez liczenia się z kimkolwiek, jeśli tylko jest to możliwe. Altruizm z kolei polega na poświęcaniu się na rzecz innych z poczucia obowiązku moralnego. Może ono wynikać z wiary religijnej bądź z przyjęcia jakiejś ideologii społecznej. Kierując się wyłącznie zasadami cynicznego egoizmu bądź altruizmu, człowiek ma więc do wyboru albo zaspokajanie własnych potrzeb, przy jednoczesnym ignorowaniu potrzeb innych, albo zaspokajanie potrzeb innych i ignorowanie swoich własnych.

Rand przyjmuje, że człowiek powinien być beneficjentem własnych działań, zaś działania te powinny być oparte na racjonalności. Punktem wyjścia w działaniu powinna być zatem rozumowa ocena sytuacji, a nie kierowanie się emocjami i instynktem. Idąc za głosem rozumu, człowiek jest w stanie realizować swoje długofalowe cele, pozostając zarazem w harmonii ze swoim otoczeniem społecznym. Racjonalny interes własny nie jest związany z zaspokajaniem wszystkich życzeń. Dla istoty racjonalnej niektóre życzenia są rezultatem fałszywych idei, które wymagają korekty. Według Rand jedyną zasadą etyczną w sferze stosunków międzyludzkich jest zasada wymiany. Wynika ona z faktu, że racjonalne interesy albo w ogóle ze sobą nie kolidują, albo dadzą się ze sobą pogodzić lub rozstrzygnąć metodą konkurencji. Relacje między ludźmi, którzy nie pragną niezasłużonego, czyli kierują się zasadą sprawiedliwości, mają charakter handlowy,

polegają na wymianie wartości, a nie na poświęcaniu się i oczekiwaniu poświęcenia (Rand, 2000).

Idąc tym tropem, kierownictwo organizacji postępowałoby uczciwie, gdyby w motywowaniu pracowników kierowało się teorią opartą na zasadzie ekwiwalentności wymiany między pracownikiem a organizacją. Zgodnie z nią cele organizacji traktowane są przez pracowników jako środek do realizacji ich celów osobistych. Pracownik tym bardziej angażuje się w realizację celów organizacji, gdy widzi szansę realizacji swoich osobistych celów, jak np. poprawa standardu materialnego, zdobycie społecznego prestiżu lub rozwój zawodowy. Z kolei organizacja, a ściślej – kadra kierownicza organizacji – traktuje cele osobiste pracowników jako środki do realizacji celów organizacyjnych. Znajomość celów pracowników pozwala lepiej wykorzystywać ich potencjał oraz projektować efektywne systemy motywowania.

Aby jednak tak było, trzeba zrezygnować z kształtowania kultury organizacyjnej w oparciu o identyfikację kolektywną. Kierownik, chcąc uczestniczyć w tworzeniu kultury organizacyjnej podwładnych, powinien wtedy kłaść nacisk na identyfikację dystrybucyjną, jako bardziej naturalną dla pracowników najemnych. Oznacza to rezygnację z wszelkich form dyktatu i manipulacji jako narzędzi kształtowania pożądanych wzorów kulturowych na rzecz bardziej koncyliacyjnych środków w postaci dialogu i negocjowania. Stosując dialog, kierownik zachęca podwładnych do poszukiwania tego, co ich łączy, przy jednoczesnym poszanowaniu różnic między nimi. Chodzi o to, aby poszerzać zakres wspólnych przekonań, nie odmawiając przy tym poszczególnym grupom i jednostkom prawa do odrębności. Negocjacje z podwładnymi kierownik stosuje wówczas, gdy cieszące się popularnością wzory kulturowe ocenia jako mało przydatne w realizacji formalnych celów organizacyjnych. Stara się on wówczas dostosować cele działań i interesy poszczególnych grup i jednostek do celów i warunków funkcjonowania organizacji poprzez znalezienie rozsądnego kompromisu.

Oparcie kultury organizacyjnej na identyfikacji dystrybucyjnej oznacza, po pierwsze – rezygnację z narzucania pracownikom wzorów kulturowych jednostronnie korzystnych dla organizacji;

po drugie – poszukiwanie kompromisu pomiędzy oczekiwaniami organizacji a oczekiwaniami pracowników; po trzecie wreszcie – uznanie moralnego prawa pracownika do poszukiwania takiego zespołu lub takiej organizacji, w których uczestnictwo zapewni mu najlepsze warunki do osiągnięcia swoich celów osobistych.

Należy więc zerwać z mitem silnej kultury organizacyjnej opartej na identyfikacji kolektywnej, w której ludzie czują się znakomicie, bo pomaga im ona poczuć ducha kolektywu (*esprit de corps*), wzbogacającego ich zawodowo i osobowościowo, a także pozwalającego czerpać satysfakcję z przynależności do organizacji. Współcześni przedsiębiorcy niewiele zmienili sposób myślenia od czasów Fayola. Nowość polega tylko na tym, że w korporacyjnej ideologii upowszechnia się przekonanie, iż poświęcając się dla organizacji, pracownicy działają we własnym najlepiej pojętym interesie. O tym jednak musi być przekonany pracownik, a nie pracodawca. Od pracownika nie można wymagać, aby był w organizacji dłużej, niż jest to zgodne z jego osobistym interesem. Wmawianie mu, że powinien być dumny z uczestniczenia w realizacji celów ważniejszych niż jego osobiste, jest niczym innym jak narzędziem wyzysku.

## Podsumowanie

Mit silnej kultury organizacyjnej służy wywoływaniu u pracowników poczucia silnej tożsamości z organizacją, której bycie członkiem ma być powodem do dumy. Oczekiwany tego skutkiem jest gotowość pracowników do podporządkowania celów osobistych celom organizacji. Kultura owocująca silną tożsamością organizacyjną jest zawsze kształtowana odgórnie przez kierownictwo organizacji. W tym wypadku kultura traktowana jest jako instrument zarządzania, za pomocą którego podporządkowuje się pracowników interesom organizacji. Szczególnym przypadkiem, w którym kultura organizacyjna zamienia się w kult organizacji, są organizacje-sekty.

## Pytania do dyskusji

1. *Z jakich punktów widzenia można określać zalety i wady silnej kultury organizacyjnej?*
2. *Czy w organizacji wirtualnej możliwa jest silna kultura organizacyjna?*
3. *Jaka jest rola emocji w kierowaniu ludźmi? Jakie mogą być skutki jej przeceniania?*

## Rozdział 4

# Mit samorealizacji

### 4.1. Czym jest samorealizacja?

Według Abrahama Maslowa potrzeba samorealizacji (samourzeczywistnienia, samoaktualizacji) znajduje się na szczycie hierarchii ludzkich potrzeb. Oznacza ona „postępującą aktualizację możliwości, zdolności i talentów jako realizację powołania, jako pełną wiedzę o własnej naturze i jej akceptację, jako stałe dążenie do wewnętrznej integracji i synergii” (Maslow, 1968: 25). Można więc powiedzieć, że samorealizacja jest poszukiwaniem recepty na udane życie i jako taka, wraz z potrzebą uznania, jest czymś specyficznie ludzkim. Obie te potrzeby, w przeciwieństwie do potrzeb niedoboru, takich jak: fizjologiczne, bezpieczeństwa i afiliacji, dotyczą wyłącznie ludzi. Kazimierz Obuchowski pojęcie samorealizacji utożsamia z odkryciem sensu własnego życia (1983). Autor ten pozostaje niewątpliwie pod wpływem Victora E. Frankla, który wyróżnia trzy zasadnicze motywy ludzkiego działania: dążenie do przyjemności, do kontroli i do poszukiwania sensu swojego życia (1970).

Według Maslowa samorealizacja oznacza rozwój osobisty człowieka, jego dojrzewanie, które jest niczym innym jak osiągnięciem coraz wyższego poziomu zdrowia psychicznego. Zaspokojenie potrzeby samorealizacji jest warunkiem integracji osobowości i dobrego samopoczucia, pomimo doznawanych przykrości i niepowodzeń (Maslow, 2006: 13). Zdaniem Carla Gustava Junga samorealizacja wymaga nadrzędnego celu działania, aby ów harmonijny

rozwój osobowości mógł nastąpić (Skorny, 1989: 219). Carl R. Rogers rozwija myśl Maslowa, pisząc, że samorealizacja jest uzależniona od rozwoju posiadanych predyspozycji i zdolności, co pozwala człowiekowi stać się tym, kim naprawdę jest. Podstawowym warunkiem samorealizacji jest zdolność nabywania nowych doświadczeń, spontaniczne przeżywanie różnych sytuacji życiowych i kierowanie się w działaniu zasadami etyki (Rogers, 1961: 83). Maslow podkreśla, że samorealizacja nie jest związana wyłącznie z twórczością artystyczną lub naukową, charakterystyczną dla wysokiej klasy profesjonalistów, ale może występować w każdej dziedzinie ludzkiej działalności, np. w prowadzeniu domu czy wychowywaniu dzieci. Warunkiem samorealizacji jest bowiem szeroko rozumiana twórczość związana z osobowością, a nie z osiągnięciami i rodzajem działania (Maslow, 2006: 246).

Mimo bogatej literatury na swój temat samorealizacja nie jest pojęciem rozumianym jednoznacznie. Z rozważań Maslowa nie wynika jasno, czy jest to stan, czy proces, czy może jedno i drugie. Autor ten twierdzi, że samorealizować może się każdy, ale w innym miejscu zaznacza, że potrzeba ta może być zaspokojona w zasadzie przez ludzi w podeszłym wieku, którzy osiągnęli już odpowiednie poczucie indywidualnej tożsamości i autonomii (2006: 204). Na ogół samorealizacja rozumiana jest jako efekt określonych działań jednostki w otaczającym ją świecie czy udział w zdarzeniach w nim zachodzących. Niemniej jednak istnieje pogląd, że potrzebę samorealizacji można również zaspokoić poprzez medytację i wewnętrzne doskonalenie, czyli działania skierowane wyłącznie na samego siebie (Skorny, 1989: 225).

Autorzy piszący na temat samorealizacji, zwłaszcza Maslow i Rogers, są na ogół zgodni co do cech charakterystycznych samorealizującej się osoby. Należą do nich przede wszystkim: akceptacja samego siebie, czyli natury własnego ja; duże poczucie autonomii związane z silnie rozwiniętą tożsamością indywidualną, uodparniającą na wpływy kulturowe; spontaniczność zachowań, jako rezultat otwartości na nowe doświadczenia; kreatywność wynikająca z ekspresji i braku lęku przed nieznanym; wreszcie skłonność do przeżywania doświadczeń mistycznych, czyli silnie emocjonalnych stanów będących skutkiem intensywnej koncentracji na problemie lub intensywnego

przeżywania określonych zjawisk natury poznawczej, moralnej lub estetycznej.

Swoją teorię potrzeb i koncepcję samorealizacji Maslow stworzył w latach 40. XX wieku. Dwadzieścia lat później zastosował ją w nauce o zarządzaniu w ramach dynamicznie rozwijającego się nurtu humanistycznego. W przeciwieństwie do Douglasa McGregora, który swoje teorie X i Y odnosił do przeciwstawnych typów osobowości pracowników, Maslow zwrócił uwagę na warunki organizacyjne, które mają wpływ na kształtowanie się osobowości. Kierownik nie powinien więc dostosowywać swojego stylu kierowania do tego, czy pracownik jest bierny i leniwy, czy też ambitny i pracowity, ale powinien starać się wykorzystywać i rozwijać jego potencjał. Jest to możliwe wtedy, gdy organizacja troszczy się o stałe kształcenie pracowników, przełożeni otaczają ich opieką i dopuszczają ich do wspólnego podejmowania decyzji, panuje wzajemne zaufanie i poczucie bliskości. Są to warunki, w których ludzie mogą samorealizować się w miejscu pracy.

Trzeba zwrócić uwagę, że Maslow, popierając założenia zarządzania partycypacyjnego, odstąpił od wcześniej formułowanych rygorystycznych warunków samorealizacji. To, co wymagało wcześniej dużej dojrzałości psychicznej, autonomii i zatracenia się w działaniu owocującym doświadczeniem mistycznym, miało być teraz łatwo osiągnięte w organizacji stosującej zasady zarządzania partycypacyjnego. Samorealizacja stała się hasłem, za pomocą którego próbowano motywować pracowników. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu głosili pogląd, że do samorealizacji nie jest niezbędne uczestnictwo w pracy nowatorskiej, jaką wykonują artyści, naukowcy, wynalazcy itp., ale wystarczy uczestnictwo w pracy skutecznej, czyli takiej, która ma społeczny sens, nie wymaga nadmiernego wysiłku i nie zagraża zdrowiu i życiu (Skorny, 1989: 230).

W ten sposób w teorii, a w ślad za tym również w praktyce zarządzania, pojęcie samorealizacji straciło rangę najwyższej potrzeby człowieka, jaka rodzi się po zaspokojeniu wszystkich innych potrzeb, i wymagającej szczególnej determinacji oraz dojrzałości. Samorealizacja spowszedniała, stała się w przekonaniu wielu ludzi synonimem potrzeby osiągnięć, a nawet stanu zwykłego zadowolenia, które towarzyszy zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu. Szermowanie hasłem

samorealizacji stało się narzędziem bardziej skutecznego motywowania pracowników, niż mogły to zapewnić bodźce ekonomiczne. Wszystkie zabiegi kierownictwa wykraczające poza stosowanie motywatorów materialnych zwykło się więc łączyć ze stwarzaniem warunków do samorealizacji. Tymczasem rozwój zawodowy czy robienie kariery mogą być potrzebne pracownikowi nie tylko do zaspokojenia potrzeby samorealizacji, ale przede wszystkim do zaspokojenia innych potrzeb, zwłaszcza bezpieczeństwa i uznania. Zmiana nastawienia kierownictwa do motywowania pracowników związana była z nowym przekonaniem o sile motywacji wewnętrznej, czyli takiej, która wynika z wewnętrznej inspiracji pracowników do postępowania w określony sposób. Tylko w ten sposób można osiągnąć poziom zaangażowania, który jest niedostępny w przypadku motywacji zewnętrznej, kiedy to inspiracja ma swoje źródło w czynnikach zewnętrznych: decyzji kierownika o wysokości premii, dobrych fizycznych warunkach pracy lub sympatycznych współpracownikach tworzących miłą atmosferę. Kierując się potrzebą wyzwolenia motywacji wewnętrznej u pracowników, łatwo zapomnieć, że ten rodzaj motywacji związany jest nie tylko z potrzebą samorealizacji, ale również z potrzebą uznania i prestiżu. Różnica między tymi potrzebami jest przecież zasadnicza. Pracownik naukowy, decydując się na popełnienie plagiatu, z pewnością nie ma poczucia realizacji swojego talentu, ale może w ten sposób zwiększyć swój prestiż w środowisku ludzi nieświadomych jego oszustwa.

## **4.2. Czy można samorealizować się w organizacji?**

Liczne koncepcje humanizacji pracy powstałe w drugiej połowie XX wieku przepełnione były troską o stworzenie najlepszych warunków do samorealizacji. Koncepcje te zakładały większe zaangażowanie pracownika wykonywanymi czynnościami, co miało zmniejszyć monotonię pracy, a w ślad za tym – szkodliwą dla ludzkiego organizmu



monotonię obciążenia psychofizycznego. Oznaczały one w istocie zmniejszenie stopnia specjalizacji i zaowocowały powszechnie znanymi technikami scalania pracy (*job enlargement*), wzbogacania pracy (*job enrichment*) i rotacji stanowisk (*job rotation*). Zastosowanie tych technik prowadziło więc do poszerzania zakresu czynności pracowników, pozostawieniu im prawa do podejmowania przynajmniej najprostszycy decyzji dotyczących ich pracy oraz okresowej zmiany zakresu czynności w związku z rotacyjnym zatrudnieniem na kilku stanowiskach.

Te humanizujące działania budzą jednak wątpliwości z dwóch powodów. Po pierwsze, jedynie łagodzą one warunki pracy, a nie zmieniają ich istotnie. Bo czy pracownik, który dotychczas wykonywał jedną prostą czynność, a teraz wykonuje ich pięć, będzie swoją pracę uważał za satysfakcjonującą i miał poczucie autonomii zachęcające do rozwoju zawodowego? Praca będzie mniej mechaniczna, co jest oczywiście ważne, ale w dalszym ciągu będzie to „praca w okrucach”. Po drugie, dokładnie nie wiadomo, czy sami pracownicy są zainteresowani wyrwaniem się z oków zniewalającej ich specjalizacji, przynajmniej w takim stopniu jak ci, którzy użalają się nad ich losem. Wątpliwość tę podnosiło wielu autorów. Założenie potrzeby autonomii, przyjęte w nowoczesnym zarządzaniu, a oparte na rozważaniach Abrahama Masłowa, Douglasa McGregora, Fredericka Herzberga lub Chrisa Argyrisa, nie ma charakteru uniwersalnego. George Strauss uważał wręcz, że założenie to obciążone zostało „wewnątrzsterownym nachyleniem akademickim, charakteryzującym się tym, że cnotliwi profesorowie imputują swoje własne wartości członkom różnych wycinków populacji, mającym niejednokrotnie całkiem inną koncepcję własnego rozwoju” (Lichtman, Hunt, 1983: 332).

Idąc tym tropem, wielu autorów zwracało uwagę na ignorowanie w przedsiębiorstwach rzeczywistych potrzeb pracowników. Richard G. Nehrbass stwierdza na przykład brak wystarczających dowodów empirycznych na potwierdzenie rozpowszechnionej opinii o „niechęci robotników, zwłaszcza młodych, do monotonnej pracy przy taśmie produkcyjnej”, „powszechnym buncie przeciwko braku różnorodności i autonomii”, „wybitnych walorach motywacyjnych partycypacji pracowników w zarządzaniu” itp. „Przeciwnie, badania empiryczne wskazują raczej na niechętny stosunek wielu pracowników

do zmian uelastyczniających strukturę organizacyjną oraz na poważne trudności, jakie oni odczuwają w adaptacji do nowych warunków” (Nehrbass, 1979). David L. Norton powątpiewa, czy większość ludzi jest rzeczywiście zainteresowana uzyskaniem większej niezależności w swojej pracy, opisując niezadowolenie robotników w zakładach SAAB w Szwecji po wprowadzeniu zmian organizacyjnych idących w tym kierunku (Norton, 1988: 118). Również z badań prowadzonych w Polsce przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych wynikało, że zazwyczaj pracownicy nie przejawiają zainteresowania wykonywaniem pracy wzbogaconej, a więc wymagającej większego wysiłku intelektualnego, jeśli nie przynosi to odpowiedniego wzrostu wynagrodzenia. Stanisława Borkowska wyciąga z tego wnioski, że większość pracowników wykonujących prace monotonne domaga się wyższych zarobków, nie zaś pracy wzbogaconej (Borkowska, 1985: 159).

W świetle tych uwag, podstawą skutecznego motywowania jest poznanie przez kierownika potrzeb jego podwładnych i oferowanie im tego, czego rzeczywiście oczekują. O trudności spełnienia tego postulatu świadczą wyniki badań Kennetha A. Kovacha nad różnicami percepcyjnymi między przełożonymi a podwładnymi w organizacji. Wynika z nich zasadnicza rozbieżność w ocenie potrzeb pracowników dokonywanej przez bezpośrednio zainteresowanych oraz ich przełożonych. W badanym przypadku pracownicy na trzech pierwszych miejscach umieścili takie potrzeby jak: interesująca praca, społeczne uznanie oraz orientacja w problemach organizacji. Ich przełożeni natomiast pozostali wierni teorii Masłowa i na pierwszych pozycjach podawali kolejno: dobre zarobki, bezpieczeństwo pracy oraz rozwój zawodowy (Kovach, 1980).

Oprócz różnic indywidualnych istotne znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi mają różnice kulturowe, decydujące o specyfice zachowań i oczekiwań całych grup społecznych. Edwin C. Nevis zauważa na przykład, że w społeczeństwie chińskim mamy do czynienia niemal z odwróceniem hierarchii potrzeb, którą Masłow zbudował dla przedstawicieli kultury zachodniej. Potrzeby przynależności są bowiem dla Chińczyków najważniejsze, podczas gdy potrzeba samorealizacji pychana jest na dalszy plan (Nevis, 1983).

Rozwój cywilizacyjny prowadzi jednak do zwiększania roli zasobów ludzkich w organizacji. We współczesnych przedsiębiorstwach

stale rośnie zapotrzebowanie na pracowników wysoko kwalifikowanych. Automatyzacja pracy skutkuje łączeniem stanowisk i wymaga od pracowników nader wszechstronnego przygotowania zawodowego. Konieczność operowania skomplikowaną aparaturą sprawia, że wracają do łask umiejętności rzemieślnicze – jednak na nieporównanie wyższym poziomie techniki i wiedzy. Systematycznie zwiększa się liczba zatrudnionych przy procesach przygotowania, kontroli i obsługi produkcji, maleje natomiast liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Szeroko rozumiana praca administracyjna w przedsiębiorstwie staje się coraz bardziej skomplikowana; wzrasta liczba zadań w zakresie planowania, rachunkowości, analiz ekonomicznych itp., co powoduje zwiększenie liczby osób wykonujących te różnorodne obowiązki. Oczywiście, w związku z tym znacznie zwiększają się wymagania kwalifikacyjne w stosunku do pracowników. Zamiast nisko kwalifikowanych pracowników administracyjno-biurowych i produkcyjnych, dla których w nowych warunkach zaczyna po prostu brakować pracy, zatrudniani są wysoko kwalifikowani analitycy, konsultanci, tzw. agenci zmian, specjaliści od marketingu i logistyki, organizatorzy itp.

To zapotrzebowanie na prace o charakterze eksperckim sprawia, że coraz więcej przedsiębiorstw zachęca potencjalnych pracowników możliwością samorealizacji w ich firmach. Wykonywanie tych prac wymaga bowiem takich cech osobowościowych, jak samodzielność, innowacyjność i elastyczność, które z kolei sprzyjają poczuciu realizacji posiadanych predyspozycji i marzeń. W stwarzaniu warunków do samorealizacji pomagać ma troska organizacji o wykrywanie i rozwój talentów pracowników. Zarządzanie talentami stało się powszechną praktyką działów HR, zwłaszcza w bardziej nowoczesnych sektorach gospodarki. Polega ono głównie na planowaniu i projektowaniu ścieżek kariery i wdrażaniu programów rozwojowych. Zwolennicy programów zarządzania talentami są zgodni, że chociaż rozwój talentu powinien zawsze iść w kierunku, który będzie korzystny dla organizacji, to jednak programy te powinny także rozbudzić własną aktywność zawodową pracowników, ich zainteresowanie, potrzebę rozwoju intelektualnego, a przez to stanowić drogę do samorealizacji.

Czy jednak samorealizacja w organizacji jest w ogóle możliwa? Czy Maslow i inni przedstawiciele nurtu humanistycznego nie

poszli zbyt daleko w stawianiu organizacji ideologicznych wymagań? Trzy cechy osoby samorealizującej się są nie do zaakceptowania w systemie organizacyjnym. Pierwszą z nich jest sprzeciwienie się regułom tożsamości społecznej wynikającej z danej kultury i silne poczucie tożsamości indywidualnej – „czuję, że robię to, co chciałbym robić, i tak, jak czuję, że powinienem to robić”. Otóż pracownik postępujący wyłącznie według własnych reguł nie miałby szans na uczestnictwo w organizacji. Zbyt często okazywałoby się, że jego postępowanie oznacza lekceważenie poleceń przełożonego, przepisów organizacyjnych, oczekiwań współpracowników lub potrzeb klientów. Pracownik, który chciałby samorealizować się w organizacji, jest – zdaniem Johna Kekesa – skazany na nieustanną frustrację. Według tego autora ludzie w organizacji powinni przede wszystkim osiąść umiejętność „samokierowania” (*self-direction*), a nie samorealizacji. Samokierowanie polega na wyborze i rozwijaniu tych dyspozycji osobowościowych i zdolności, które są najlepiej dostosowane do zewnętrznych warunków realizacji zadań zawodowych (Kekes, 1988: 15).

Drugą cechą człowieka samorealizującego się jest proaktywność, związana ze spontanicznością zachowań. Osoba proaktywna jest stosunkowo słabo krępowana w swoich działaniach przez czynniki sytuacyjne i dąży do zmiany środowiska, w którym się znajduje. Ludzie proaktywni poszukują okazji do dokonywania pożądanych zmian, wykazują inicjatywę, podejmują działania i podtrzymują je do momentu osiągnięcia celu, jakim jest dokonanie zmian w otoczeniu (Baterman, Crant, 1995). Charakterystyczne dla postawy proaktywnej są krytycyzm i brak przywiązania do ustalonych sposobów działania. U ludzi akceptujących takie wzory zachowań znacznie rzadziej pojawia się tęsknota za porządkiem i jednoznacznością, które są związane z posługiwaniem się stałymi zasadami dającymi oparcie w działaniu. Płynność i nieokreśloność zasad postępowania jest w tym wypadku warunkiem samorealizacji. Z tego punktu widzenia znacznie mniej rażące wydają się chaos i bałagan aniżeli sterylny porządek, w którym wszystko jest do końca określone i z góry zaplanowane. Środowisko organizacyjne nie jest miejscem, w którym człowiek proaktywny mógłby się samorealizować. Organizacja, jaka by nie była, zawsze oznacza próbę uporządkowania, a co za tym idzie – ustabilizowania

określonego rodzaju działalności. Człowiek proaktywny może samorealizować się poza organizacją – tam, gdzie otoczenie podporządkowuje się jego pomysłom, albo gdy wprowadzane zmiany dotyczą wyłącznie jego samego.

Wreszcie trzecią cechą człowieka samorealizującego się jest nastawienie na rozwój osobisty. Człowiek mający potrzebę samorealizacji traktuje organizację, w której jest zatrudniony, jako miejsce tymczasowe. Z niego obserwuje świat i dokonuje wyborów co do dalszej przynależności organizacyjnej. Postawę tę Michael Schrage tłumaczy następująco: „człowiek kreatywny musi użyć swoich umiejętności dla stworzenia środowiska, które będzie sprzyjało jego działaniu” (Schrage, 1990: 48). Taka postawa przybliża do osiągnięcia wewnętrznej integracji i synergii. Zarazem jednak jest to postawa na wskroś egoistyczna, nawet wtedy, gdy ktoś samorealizuje się w niesieniu pomocy innym. Byłaby ona dla organizacji bezużyteczna, chyba że jednocześnie służyłaby jej rozwojowi. Dlatego celem wszystkich programów rozwoju pracowników jest łączenie korzyści dla pracowników z korzyściami dla organizacji.

W literaturze dość często pojawia się twierdzenie, że celem zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie warunków, w których drzemiące dotąd możliwości pracowników zostaną rozbudzone i wykorzystane, co z kolei sprawi, że będą oni oddani dla organizacji (Keep, 1989: 282). Jak pisze Michael Armstrong, „sensem szkolenia jest określenie i realizacja potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju i doskonalenia pracowników, czyli nabywania przez nich wszechstronności, przygotowania do podjęcia dodatkowych obowiązków i podniesienia poziomu kompetencji” (1998: 192). Szkolenie ma zatem znaleźć odbicie w wynikach i efektywności funkcjonowania organizacji. A jakie korzyści ma dać pracownikowi? Z pewnością będzie to poprawa samooceny, możliwość awansu, być może zwiększenie społecznego uznania. Jest to więc zaspokojenie innych potrzeb niż samorealizacja. Sytuacja, w której rozwój na rzecz organizacji oznacza zarazem rozwój osobisty pracownika sprzyjający poczuciu samorealizacji, wydaje się jednak rzadko spotykana. Nic zatem dziwnego, że wśród najważniejszych wartości, którymi kierują się firmy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wartość samorealizacji znalazła się na przedostatnim miejscu, zyskując zaledwie 3% wskazań w badaniach

prowadzonych przez międzynarodową sieć firm doradczych ECCO Network w 12 krajach świata, w tym także w Polsce. Najbardziej pożądane z punktu widzenia organizacji są u pracowników wartości profesjonalne (40% wskazań), wartości związane z potrzebą rywalizacji i wygrywania (21%) i wartości behawioralne (12%), takie jak zdolność przystosowania się, atrakcyjność, autentyczność, dostępność, przenikliwość itp. (Czapla, 2011: 142). Nie przeszkadza to bynajmniej w zachęcaniu kandydatów do pracy warunkami sprzyjającymi ich samorealizacji.

Trzeba jednak pamiętać, że samorealizacja zawsze jest wyjściem poza przeciętność, doświadczaniem stanu najwyższej dojrzałości, indywidualności i spełnienia; to doświadczenie szczytowe, które wielcy twórcy opisywali prawie w identycznych słowach: „To zbyt cudowne. Nie wiem, jak potrafię to znieść. Mógłbym teraz umrzeć bez żalu” (Maslow, 2006: 112). Samorealizacja to stan pełnego szczęścia. Niełatwo i nieczęsto go się osiąga. Należy więc odróżniać „bycie szczęśliwym” od „bycia zadowolonym”. Ten drugi stan osiąga się znacznie łatwiej, także poprzez pracę w organizacji. Nie ma powodu, aby służyć pojęciu samorealizacji, upatrując jej przejawów we wszystkim, co sprawia, że człowiek jest zadowolony z siebie i ma poczucie swojej ważności. W tym miejscu warto dokonać rozróżnienia między potrzebą samorealizacji według Masłowa, a potrzebą osiągnięć według Davida McClellanda. Pracownicy nastawieni na osiągnięcia zawodowe chętnie rywalizują z innymi, poszukują zadań trudnych, nowych i różnorodnych, których realizacja przynosi im zaspokojenie tej potrzeby. McClelland do cech ludzi kierujących się motywacją osiągnięć zalicza ponadto (1961: 150):

- umiarkowane podejmowanie ryzyka, wynikające z umiejętności jego oceny;
- potrzebę szybkiej informacji o uzyskiwanych wynikach, a więc niechęć do długotrwałej pracy, jeśli jej cząstkowe wyniki pozostają nieznanne i nie pozwalają stwierdzić, czy zmierza się we właściwym kierunku;
- poczucie satysfakcji z wykonanego zadania, traktowane jako nagroda sama w sobie;
- maksymalny wysiłek i koncentrację na doprowadzeniu pracy do końca.

Jedyne, co łączy potrzebę osiągnięć z potrzebą samorealizacji, to motywacja wewnętrzna. Potrzeba osiągnięć może, ale nie musi prze-rodzić się w potrzebę samorealizacji. Do zaspokojenia tej pierwszej wystarczy bowiem zadowolenie z własnej sprawności, uznanie otoczenia społecznego i uzyskany prestiż (Bieńkowska, 2018).

Indywidualistyczny charakter procesu samorealizacji wyklucza zaspokojenie tej potrzeby w organizacji. Praca w systemie organizacyjnym, nawet najbardziej liberalnym i najmniej sformalizowanym, wymaga bowiem podporządkowania i rezygnacji choćby z części własnych dążeń, pomysłów i inklinacji. Szansę na samorealizowanie się w pracy zawodowej mogą mieć tylko przedstawiciele wolnych zawodów, nieskrępowani organizacyjnymi ograniczeniami, chociaż i oni w większości przypadków kierować się muszą oczekiwaniami swoich klientów.

### **4.3. Poczucie własności pracy jako warunek samorealizacji**

Wydaje się, że istoty sprawy dotyczą Henry P. Sims i Charles C. Manz, zwracając uwagę na znaczenie poczucia „własności pracy” u jej wykonawców (1996: 196). Chodzi oczywiście o „własność” w znaczeniu psychologicznym, związaną z przekonaniem, że wszystko to, co człowiek robi, robi z własnej woli i dla siebie, dla własnego rozwoju i zgodnie z własnym powołaniem. Tak rozumiane poczucie własności pracy jest związane z silną motywacją wewnętrzną i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań. Jest ono cechą stopniowalną, co oznacza, że w jakimś stopniu może być doświadczane także przez pracowników organizacji. W różnych warunkach organizacyjnych może być ono większe lub mniejsze. Szansę zaspokojenia potrzeby samorealizacji daje jednak tylko pełne poczucie własności swojej pracy, co w organizacji nie jest możliwe. Niemniej jednak, częściowa niezależność od ograniczeń organizacyjnych może być inspiracją dla niektórych pracowników, aby sensu życia szukać

w pracy zawodowej. Oznaczać to będzie dążenie do zwiększania tej niezależności aż do całkowitego pozbycia się ograniczeń organizacyjnych.

Stopień autonomii pracownika w organizacji jest ściśle związany z wymaganą od niego znajomością szerszego kontekstu zadań, które wykonuje. Kompletny brak autonomii ma miejsce wtedy, gdy pole widzenia pracownika ogranicza się do jego stanowiska pracy. O wszystkim, co ma robić i w jaki sposób to robić, decyduje jego przełożony albo wynika to z obowiązujących go instrukcji roboczych i innych przepisów organizacyjnych. Niewielki zakres autonomii pojawia się wtedy, gdy polecenie przełożonego i obowiązujące pracownika przepisy nie są zbyt szczegółowe i pracownik musi sam rozstrzygać o drobnych sprawach w obrębie jego stanowiska pracy. Poszerzenie autonomii następuje wtedy, gdy pracownik może samodzielnie akceptować nowe zadania, wypływające ze zmian, jakie zachodzą w jego bliskim otoczeniu. Pole widzenia pracownika wykracza wtedy poza jego stanowisko, ponieważ musi on na bieżąco podejmować współpracę z innymi stanowiskami lub komórkami organizacyjnymi. Poczucie własności pracy zwiększa się jeszcze bardziej, gdy pracownik samodzielnie decyduje o miejscu pracy, zmieniając zespoły, w których realizowane są różne projekty. Poszerzanie znajomości kontekstu zadań oznacza więc stopniowe zwiększanie poczucia własności pracy na skutek konieczności przystosowania się do zmian:

- w obrębie własnego stanowiska pracy;
- w stałym otoczeniu stanowiska pracy;
- w zmieniającym się otoczeniu stanowiska pracy.

Całkowite pozbawienie pracownika własności jego pracy było zjawiskiem powszechnym na przełomie XIX i XX wieku. Ówczesny poziom techniki produkcyjnej wymagał od wykonujących prace maszynowo-ręczne dużej dokładności i powtarzalności. Warunkiem wykorzystania możliwości, jakie stwarzała mechanizacja, była bowiem stabilność sposobu działania. Jej oznaką jest powtarzalność i regularność procesów pracy oraz jednolitość metod pracy i produktów. Standardowe procedury pozbawiające pracownika wpływu na wybór metody pracy zabijają w nim jakąkolwiek przedsiębiorczość i potrzebę myślenia o tym, co robi.



Kiedy robotnik stale i wyłącznie wytwarza tylko jeden przedmiot, dochodzi z czasem w wykonywaniu swej pracy do wyjątkowej zręczności. Ztraca on jednak przy tym ogólną zdolność kierowania swoją pracą. Staje się z każdym dniem zręczniejszy, ale zarazem coraz mniej przedsiębiorczy, tak że można powiedzieć, iż człowiek ulega degradacji, w miarę jak doskonalą się robotnik (za: Bennis, 1983: 442).

Słowa te napisał Alexis de Tocqueville na podstawie obserwacji tendencji widocznych w amerykańskich manufakturach już na początku XIX wieku. Cały wiek XIX upłynął na poszukiwaniu możliwości pogłębiania podziału pracy, tak aby wykonawcy, mając wąskie i powtarzalne zakresy czynności, szybko dochodzili do dużej wprawy i wykonywali swoją pracę szybko i z zachowaniem wymaganych standardów jakościowych. Wysiłki te zostały zwieńczone ostatecznym sukcesem, jakim na początku XX wieku była słynna taśma montażowa w fabryce Forda. Umożliwiała ona podział pracy sięgający poziomu ruchów elementarnych, czyli takich, których już nie da się podzielić na mniejsze elementy.

W warunkach wąskiej specjalizacji znajomość szerszego kontekstu własnej pracy jest zbędnym i niepotrzebnie obciążającym pracownika balastem informacyjnym. Nie tylko nie ma on bowiem możliwości wykorzystania tej wiedzy, ale jakakolwiek inicjatywa z jego strony byłaby w tych warunkach zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania organizacji i miałyby destabilizujące skutki. Pracownicy, coraz bardziej biegli w wykonywaniu swoich prostych wyspecjalizowanych czynności, stają się coraz bardziej niekompetentnymi trybikami w złożonej maszynie organizacyjnej. Są oni bez reszty uzależnieni w swoich działaniach od jakiegoś koordynatora, który integruje ich rozproszone wysiłki w sensowną całość. Na temat tej całości wykonawcy nie wiedzą nic, bo jest to wiedza zupełnie im nieprzydatna. Końcowy produkt jest dla nich zbyt odległy, aby mógł być przedmiotem dumy, źródłem prestiżu i satysfakcji zawodowej. Skutkiem tego jest poczucie degradacji własnej pracy, która w oderwaniu od prac innych wykonawców po prostu nic nie znaczy. Czynione później próby niewielkiego zwiększania zakresów czynności i możliwości decyzyjnych pracowników wcale nie umacniały poczucia własności

pracy. W dalszym ciągu bowiem pole widzenia pracowników nie wykraczało poza ich własne stanowisko.

Sytuacja uległa zasadniczej zmianie w drugiej połowie XX wieku na skutek rozwoju techniki, umożliwiającej znacznie zwiększenie różnorodności produkcji, a także coraz bardziej konkurencyjnych rynków. Na czoło wymagań stawianych pracownikom wysuwa się postulat elastyczności. Elastyczność techniki i organizacji wymaga bowiem elastycznego pracownika. Chodzi tutaj o elastyczność intelektualną i zdolność przystosowania się do nowych warunków i wymagań procesów pracy. Fachowość nie jest już rozumiana jako wąska specjalizacja, ale jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności umożliwiających właściwe reakcje w zmieniających się warunkach. Do najbardziej pożądaných cech pracowników pracodawcy coraz częściej zaliczają samodzielność decyzyjną, umiejętność adaptacji do nowych warunków realizacji zadań oraz pomysłowość i kreatywność. Charakterystyczna jest wypowiedź jednego z dyrektorów Electronic Data System: „My nie dyskwalifikujemy pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy nie podejmują ryzyka” (Peters, 1993: 145). Uciera się pogląd, że inwestowanie w ludzi powinno polegać na zwiększaniu ich wszechstronności. Temu mają służyć szkolenia i mobilizowanie pracowników do uczestniczenia w rozmaitych kursach (Armstrong, 1998: 136). Zakwestionowana została, bardzo popularna w przeszłości, zasada upraszczania pracy. Aby pracownik był w stanie szybko przystosować się do nowych zadań, musi wykonywać czynności, których stopień trudności znajduje się na granicy jego możliwości. Dla jego rozwoju korzystne jest, kiedy od czasu do czasu ma do czynienia z wyzwaniami zawodowymi. Takim mianem określa się zadania, których stopień trudności nieco przewyższa aktualne możliwości pracownika. Aby mógł je wykonać, musi przyswoić sobie nową wiedzę lub opanować nową umiejętność.

W tych warunkach znajomość szerszego kontekstu wykonywanych zadań jest pracownikowi niezbędną. Znajomość oczekiwań jego klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz powodów, dla których oczekiwania te ulegają zmianie, są warunkiem skutecznej adaptacji do warunków otoczenia jego stanowiska pracy. Otoczenie to stanowi względnie stały krąg współpracujących z danym stanowiskiem osób, z którymi pracownik musi pozostawać w ciągłym kontakcie.

Zachowanie pracownika jest w tym wypadku w mniejszym stopniu sterowane poleceniami przełożonego lub obowiązującą go instrukcją, a w znacznie większym trudnymi do przewidzenia okolicznościami, na które musi właściwie reagować. Poszerza to jego pole widzenia na obszar współpracujących z jego stanowiskiem jednostek organizacyjnych. W istotny sposób zwiększa to zakres samodzielności pracownika i w jakimś stopniu może dawać poczucie własności pracy.

Rozwój internetu na początku XXI wieku stworzył zupełnie nowe możliwości funkcjonowania organizacji. Technologia internetowa umożliwia natychmiastową, tanią, interaktywną komunikację między podmiotami gospodarczymi, a więc między firmami (*business to business*), między firmą a konsumentem (*business to customer*) czy między konsumentem a firmą (*consumer to business*). Każdy, kto ma dostęp do internetu, może rozsyłać informacje do wielu użytkowników i mają oni do nich równy dostęp. Pojemność wirtualna jest przy tym nieskończona i pozwala na wymianę informacji w dowolnym czasie i ilości. Internet może ponadto służyć jako kanał dystrybucji zastępujący lub poszerzający kanały tradycyjne. Globalny zasięg i duża liczba użytkowników zwiększają efektywność przedsięwzięcia realizowanego za pośrednictwem internetu (Afuach, Tucci, 2003: 58–64).

Nieograniczone możliwości komunikacyjne sprawiają, że pojawia się nowa, nieznana dotychczas metoda uprawiania biznesu, w której przedsiębiorczość i sprawność komunikacyjna są ważniejsze od własności zasobów. Aby prowadzić działalność gospodarczą, nie trzeba już bowiem być posiadaczem żadnych zasobów, niepotrzebne są budynki fabryczne i biura. Wszystko to bowiem już jest w otoczeniu. Zasoby te można wynajmować, użyczać i wykorzystywać, zapraszając ich właścicieli do współpracy w realizacji wspólnych przedsięwzięć. Powstaje w ten sposób doraźna struktura sieciowa, składająca się z zasobów i ludzi należących do innych organizacji, będąca płynną kompozycją procesów, które służą do realizacji określonego celu. Taka doraźna organizacja jest dynamiczną siecią powiązań, której węzły w postaci zasobów i zespołów pracowniczych mogą być w miarę potrzeb zastępowane innymi zasobami i zespołami. Nie ma jednak powodu, aby od członków tych zespołów wymagać elastyczności. Organizator sieci wynajmuje ich w ściśle określonym celu i oczekuje od nich takiego, a nie innego sposobu działania. Kiedy zachodzi

potrzeba zmiany, dokonuje się wymiany całego zespołu lub jego części na innych wykonawców, którzy w nowych warunkach dają gwarancję należytego wykonania pracy. Elastyczność organizacji sieciowej, zwanej w tym wypadku organizacją wirtualną, wynika z łatwości wymiany jej elementów, a nie z ich elastyczności.

Tendencja do tworzenia tymczasowych międzyorganizacyjnych zespołów projektowych sprawia, że coraz więcej pracowników, uczestnicząc w tych zespołach, zmienia swoje otoczenie organizacyjne i społeczne dość często. Chociaż wykonują oni na ogół te same czynności zawodowe, to jednak służą one realizacji różnych celów, co może wymagać zmiany dotychczasowych priorytetów. Wykonują je w różnych warunkach organizacyjno-technicznych, co może rzutować na metody pracy. Wreszcie pracują oni w różnym otoczeniu społecznym, co może wymuszać konieczność zmiany moralnych, obyczajowych i prakseologicznych norm zachowań.

W wielu współczesnych organizacjach coraz częściej nie chodzi o to, by pracownik był elastyczny w sensie umiejętności zawodowych, ale o to, by mógł on być wykorzystywany w różnych konfiguracjach organizacyjnych i społecznych. Do tego zaś nie są potrzebne szerokie umiejętności zawodowe, ale umiejętności natury zarządczej, polegające głównie na trafnym diagnozowaniu szerszego kontekstu własnego zadania, oraz umiejętności natury społecznej, w szczególności komunikacyjne i koncyliacyjne. To posiadanie tego rodzaju umiejętności decyduje o wizerunku, od którego zależy, jak często pracownik będzie otrzymywał propozycje uczestnictwa w atrakcyjnych zespołach projektowych. W tych warunkach pracownicy, uczestnicząc w realizacji rozmaitych projektów międzyorganizacyjnych, mogą znacząco zmniejszyć swoją zależność od danej organizacji. Nie oznacza to jednak całkowitej własności pracy. Tę można uzyskać tylko wtedy, gdy pracownik całkowicie uwalnia się od ograniczeń organizacyjnych – gdy staje się freelancerem samodzielnie świadczącym swoje usługi różnym organizacjom. Chodzi więc o człowieka wykonującego wolny zawód, niezwiązanego z żadnym pracodawcą, stosującego indywidualny sposób wykonywania pracy, bez żadnych wcześniej określonych schematów, uzgodnionych zasad i norm. Niektórym ludziom jedynie praca zawodowa wykonywana w tej formie może dawać szansę samorealizacji. Obiecywanie pracownikom możliwości samorealizowania się w jakiegokolwiek organizacji jest zwykłym mitem.

## Podsumowanie

Swoją pierwotną koncepcję samorealizacji Abraham Maslow uprościł i poszerzył, dostosowując ją do potrzeb praktyki zarządzania. W ten sposób potrzeba samorealizacji stała się synonimem potrzeby osiągnięć, uznania, a nawet zwykłego zadowolenia. W związku z tym w repertuarze działań motywacyjnych pojęcie samorealizacji zaczęło być nadużywane. Warunkiem właściwie rozumianej samorealizacji jest bowiem pełna autonomia człowieka, niemożliwa w systemie organizacyjnym. Ludzie, wchodząc do organizacji, najczęściej liczą na zaspokojenie innego rodzaju potrzeb. Mit samorealizacji upowszechniany jest po to, aby pracownik miał poczucie, że otwierają się przed nim wielkie możliwości. Dzięki temu można ich łatwiej podporządkować wymaganiom organizacji.

## Pytania do dyskusji

1. *Czy samorealizacja jest pojęciem jednoznacznym?*
2. *Jak pogodzić motywacyjną funkcję zarządzania z różnorodnością i zmiennością ludzkich potrzeb?*
3. *Czy organizacje turkusowe dają pracownikowi możliwość samorealizacji?*



Część II

**JAK UWIEŚĆ KLIENTA**





## Rozdział 5

# Mit eksperckości

### 5.1. Imperatyw innowacyjności

Dawniej, w czasach dość odległych, rozwój cywilizacyjny kojarzony był z wynikami badań prowadzonych w pracowniach uczonych, z pomysłami genialnych wynalazców, ale też z działaniami wybitnych przywódców państwowych, takich jak Kazimierz Wielki, który zastał Polskę drewnianą, a zostawił murowaną, czy Kemal Atatürk, który zwesternizował Turcję, otwierając jej drogę do modernistycznej Europy. Dzisiaj za promotorów postępu uważa się organizacje gospodarcze, dokładające wszelkich starań, aby tak właśnie je postrzegano. Dostarczają one nowych produktów i usług, które czynią życie bardziej wygodnym, ciekawszym i przyjemniejszym. Rynek jest miejscem, gdzie klient doświadcza skutków postępu naukowo-technicznego. Marketerzy starają się go przekonać, że firmy nieustannie troszczą się o jego dobrostan, dbają o jak najlepsze zaspokojenie jego potrzeb i robią to z największą znajomością rzeczy, ponieważ korzystają z najnowszych osiągnięć nauki i techniki. Korporacje stają się w świadomości społecznej nośnikami postępu, a reprezentujący je ludzie – ekspertami, których rady i opinie trzeba brać pod uwagę, dokonując zakupów. Autorytet ekspercki wyraźnie przesunął się z ośrodków naukowych, laboratoriów i uniwersytetów na producentów i sprzedawców. To ci ostatni coraz częściej i coraz bardziej kategoriycznie wyznaczają kierunki badań naukowych i programy kształcenia odpowiadające potrzebom rynku. Instytucje naukowe

starają się odpowiadać na te wezwania, bo w nich także, podobnie jak w organizacjach gospodarczych, dominować zaczyna wszechwładny rachunek ekonomiczny. Prowadzącemu zajęcia ze studentami często zdarza się usłyszeć ironiczną uwagę: „Ale w praktyce jest inaczej”. To stosowane w praktyce rozwiązania stają się wzorami godnymi naśladowania, a nie modele teoretyczne.

Ten stan rzeczy bardzo odpowiada organizacjom gospodarczym, które prezentując się jako podporządkowane oczekiwaniom klientów, w istocie chcą nad nimi dominować. Rola eksperta, który wie, jak zaspokajać potrzeby ludzi, bardzo im w tym pomaga. Tak było wtedy, gdy brak konkurencji pozwalał firmom stabilizować profil produkcji i oferować klientom standardowy produkt jako szczytowe osiągnięcie techniczne, tak jest i teraz, gdy firmy prześcigają się w oferowaniu nowości. Kiedy Henry Ford prześmiewczo mawiał, że może produkować ten sam model samochodu w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny, prezentował nie tylko arogancką postawę monopolisty, ale także dumę, że oferuje klientom produkt na owe czasy znakomity. Współcześni producenci starają się przekonać klientów, że nowe produkty i usługi są efektem postępu technologicznego i – jako takie – są w stanie lepiej zaspokajać ich potrzeby. Jeśli tylko to możliwe, organizacja z pozycji eksperta próbuje kreować nowe potrzeby – takie, które mogłyby łatwo i korzystnie dla siebie zaspokajać. Dążenie do tego, by tworzyć tendencje, a nie podążać za nimi, jest oczywistym celem korporacji przemysłowych w odniesieniu do klientów i widać je w strategii ekspansji ilościowej lub geograficznej czy strategii integracji pionowej. Lewis Mumford przypomina, że już w XIX wieku w większości przedsiębiorstw zasadniczym problemem było nie tyle zaspokajanie potrzeb, co stwarzanie zapotrzebowania (Mumford, 1966: 324). Herbert A. Simon podkreśla w związku z tym znaczenie reklamy, pracy misyjnej i wszelkiego rodzaju propagandy przy skłanianiu odbiorców do zaakceptowania wytworów organizacji (Simon, 1976: 229). Strategie adaptacji do zmian w otoczeniu i strategii wywoływania w otoczeniu zmian korzystnych dla siebie firmy stosują równolegle, dążąc do optymalizacji kosztów związanych z kształtowaniem relacji z otoczeniem. Przekonanie o eksperckości organizacji odpowiada prawdzie, jeśli chodzi o zarządzanie tymi relacjami, jest natomiast zwykłym mitem, gdy ma się na

myśli zaspokojenie rzeczywistych potrzeb klientów. Zaspokajane są bowiem tylko te potrzeby, których zaspokojenie organizacji się opłaca, i kreowane są często potrzeby, bez których klient nie tylko mógłby się obejść, ale również takie, których zaspokajanie może być dla niego z różnych powodów niekorzystne.

Szybki postęp globalizacji stawia przed organizacjami gospodarczymi nowe i trudne wymagania. Prowadzenie konkurencji na rynku globalnym wymaga od przedsiębiorstwa nie tylko odpowiednio wysokiego zaawansowania technologicznego, ale przede wszystkim zasadniczych zmian w sposobie zarządzania. Jak zauważa Friedrich A. Hayek, globalny rynek jest najbardziej skomplikowanym zjawiskiem na ziemi, a przez to całkowicie nieprzewidywalnym (Hayek, 1988: 142). Możliwość utrzymania się firmy na globalnym rynku zależy od zdolności do przyjmowania form działalności zapewniających jej odpowiednią elastyczność i dynamikę. Cechy te są niezbędne, jeśli chce się często wdrażać innowacje produktowe i szybko wprowadzać je na rynek, skutecznie reagować na potrzeby klientów i zachowania konkurentów oraz dostrzegać i efektywnie wykorzystywać szanse rozwoju, które w skomplikowanych relacjach światowej gospodarki pojawiają się co prawda często, ale na bardzo krótko.

Sprawą kluczową w zarządzaniu współczesnymi organizacjami gospodarczymi jest imperatyw innowacyjności. Jak stwierdził Peter Drucker: „Przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowacje. Marketing i innowacje przynoszą rezultaty; cała reszta to koszty” (cyt. za: *Philip Kotler odpowiada...*: 64). Powszechnie znane jest hasło Jacka Welcha – szefa General Electric: „Zmiana albo śmierć”. Już w latach 60. XX wieku Alvin Toffler zwracał uwagę na niezwykle tempo wymiany produktów: „W 1966 r. w amerykańskich supermarketach pojawiło się blisko 7000 nowych towarów. Aż 55% wszystkich sprzedanych tam towarów jeszcze dziesięć lat temu nie istniała w ogóle. A spośród produktów dostępnych sprzed dziesięcioma laty 42% w ogóle znikło” (Toffler, 1970: 96). Dzisiaj cykl życia produktów, zwłaszcza w elektronice, przemyśle farmaceutycznym lub fotooptycznym, trwa jeszcze krócej. W przemyśle komputerowym wyścig w zakresie zwiększania pojemności pamięci urządzeń i ich miniaturyzacji powoduje, że okres „dojrzewania” nośności rynkowych liczony jest w tygodniach.

Powody tego parcia na innowacyjność są oczywiste i nie wynikają bynajmniej z poczucia cywilizacyjnej misji organizacji gospodarczych. Na współczesnych rynkach, a nie tylko na rynku globalnym, mamy do czynienia z hiperkonkurencją. Rynki te charakteryzują się przewagą podaży nad popytem; pojawiają się na nich ciągle nowe firmy, z nowymi pomysłami na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Aby nie wypaść z gry, trzeba umieć odpowiedzieć tym samym, czyli innowacją. Szybkie tempo postępu technicznego w procesach wytwórczych sprawia, że firmy zmuszane są reagować na wprowadzane u konkurentów nowe urządzenia i technologie, zapewniające wyższą jakość produkcji. Nienadążanie za rozwojem techniki oznaczałoby rynkową klęskę, nawet wtedy, gdy dotychczasowa pozycja rynkowa firmy jest bardzo mocna. Gareth Morgan przytacza przykłady firm amerykańskich produkujących zegarki i maszyny do pisania. W swoim czasie nie wzięły one pod uwagę rozwoju technologii mikroprocesorowej i pozostając producentami wyłącznie tych wyrobów, o tradycyjnym standardzie, rychło poniosły ekonomiczną klęskę, gdy na rynku pojawiły się elektroniczne zegarki i maszyny do pisania (Morgan, 1986: 244).

Gary Hamel przestrzega przedsiębiorców: „Gdzieś w jakimś garażu jakiś przedsiębiorca odlewa pocisk, na którym widnieje nazwa twojej firmy. Masz zatem tylko jedną możliwość – strzelić pierwszy. Musisz wyprzedzić innowatorów w dziedzinie innowacji” (Kelley, Littman, 2009: 4).

## 5.2. Przyciąganie klienta

W tych warunkach coraz bardziej wymagający i kapryśny staje się klient, któremu silnie konkurencyjny rynek stwarza niemal nieograniczone możliwości wyboru. Współcześni klienci korzystają z bogatych źródeł informacji na temat oferowanych im produktów i usług. Mogą czerpać je nie tylko od zainteresowanych ich sprzedażą producentów lub sprzedawców, ale – korzystając z internetu i forów internetowych – od innych

ekspertów i klientów. Aby pozyskać zaufanie klientów, a w rezultacie ich lojalność, firmy stosują marketing zorientowany na klienta, marketing innowacyjny czy marketing wartości. Celem tych działań jest przekonanie potencjalnych klientów o uwzględnieniu takich ulepszeń produktu, które zwiększą jego wartość w ich oczach.

Oprócz innowacji ważnych, w istotny sposób podnoszących poziom życia ludzi, zadziwiająco duży odsetek stanowią innowacje nieudane. Philip Kotler szacuje, że stanowią one około 80% wszystkich nowych produktów. Imperatyw innowacyjności sprawia, że firmy wprowadzają nowe rozmiary opakowań, nowe składniki albo odmiany smakowe. Zwiększa się różnorodność w ramach istniejących już asortymentów lub marek. Przykładem mogą być kosmetyki, gdzie liczba odmian kremów, wód toaletowych, mydeł czy past do zębów jest oszałamiająca. Stale pojawiają się nowe suplementy diety, których nikt nie bada pod kątem ich medycznej wartości, co nie przeszkadza producentom zachwalać ich właściwości leczniczych. Całe to bogactwo oferty towarowej nie pomaga konsumentom w dokonywaniu wyborów zakupowych, ale wręcz przeciwnie – przeszkadza. Konsumentom zresztą szybko się przekonują, że różnice wartości między nowymi a dotychczasowymi produktami są nieznaczne, a nierzadko się zdarza, że nowości ustępują pod tym względem produktom dłużej istniejącym na rynku. Wiele spośród innowacji to jedynie imitacje innych marek z nieznacznymi zmianami mającymi podnieść atrakcyjność towaru. Charakterystyczna dla specjalistów od marketingu tendencja do różnicowania produktów dla większości klientów nie ma znaczenia.

Skutki marketingu pionowego, takie jak różnicowanie rozmiarów opakowań zbiorowych produktu, różnicowanie ich wyglądu czy stylistyki danego modelu samochodów, rzadko decydują o wyborze produktu. W ocenie klientów najczęściej liczy się bowiem niezawodność, trwałość i łatwość użytkowania. Niezależnie od wyników badań rynkowych marketerzy często chcą własną wizję atrakcyjności towaru narzucić klientom. Zmiany mogą także służyć zwiększaniu zysku firmy kosztem klientów. W praktyce marketingowej wykorzystuje się tzw. prawo Webera, które dotyczy ledwo dostrzegalnej różnicy między bodźcami. Chodzi o to, że pewne zmiany na niekorzyść klienta mogą nie być przez niego dostrzeżone.

Na przykład nieznaczne różnice w rozmiarach opakowań, wadze towaru, smaku, zapachu czy konsystencji są niedostrzegane. Stosowane mogą być przy tym dwie strategie: zwiększanie wymiaru produktu lub jego zmniejszanie. W pierwszej strategii chodzi o to, by konsument zauważył różnicę. Na przykład zwiększenie ilości cukru w napoju ma uzasadnić podniesienie jego ceny. Producent dodaje jednak tylko taką ilość cukru, która pozwoli konsumentowi zauważyć różnicę, ale której koszt będzie mniejszy od różnicy w cenie. Druga strategia stosowana jest natomiast po to, aby konsument nie zauważył różnicy. Dobrym przykładem jest niewielkie, ale systematyczne oszukiwanie na wadze sprzedawanego towaru czy zmniejszanie zawartości zapachowego ekstraktu w wodzie perfumowanej. Bardziej wyrafinowanym przypadkiem wykorzystania tej strategii była zmiana w rozkładzie foteli dla pasażerów w samolotach linii lotniczych United Airlines. Polegała ona na niezauważalnym dla pasażerów zmniejszaniu szerokości foteli i odległości między rzędami miejsc w samolocie. Dzięki temu można było zwiększyć liczbę miejsc w samolocie, a tym samym liczbę przewożonych pasażerów (Falkowski, Tyszka, 2001: 19–20).

Przyczyną nieudanych innowacji mogą być „przejęcia techniczne”. Tom Kelley i Jonathan Littman nazywają tak nadmierne naładowanie produktów technologią i ich skomplikowanie. Autorzy ci podają przykład skomplikowanej konstrukcji japońskiego żelazka, wyposażonego w trzy sposoby zwilżania prasowanych rzeczy, pojemnik na wodę i podstawkę do studzenia. Cena tego produktu nie mogła być niższa niż 200 dolarów. Rynek zweryfikował, że klienci byli o wiele bardziej zainteresowani prostymi w konstrukcji tradycyjnymi żelazkami, których ceny były sześciokrotnie niższe. Z kolei firma Texas Instruments wypuściła na rynek zegarek cyfrowy, którego samo nastawienie wymagało od konsumenta umiejętności programowania. Nic dziwnego, że sprzedano bardzo mało egzemplarzy tego produktu. Kelley i Littman zauważają, że nowe wersje danego produktu najczęściej są bardziej skomplikowane i mniej wygodne w użytkowaniu. Chodzi o to, że zapał projektantów i konstruktorów prowadzi nieraz do tego, że produkt zostaje wyposażony w tyle możliwości, że staje się zbyt złożony, aby można go było zrozumieć, i zbyt kosztowny, by można go było sprzedać (Kelley, Littman, 2009: 315–318).

Podstawowym zarzutem podważającym mit eksperckości organizacji w stosunku do klientów jest częsta rozbieżność pomiędzy rzeczywistością jakością produktu a korzyściami, które konsumentowi obiecuje reklama. Przekonując konsumentów, aby kupowali daną markę, a nie jakąkolwiek inną, producenci czasem składają obietnice bez pełnego pokrycia. Dotyczy to zwłaszcza reklamowania lekarstw i metod leczenia, informacji dotyczących walorów zdrowotnych odżywek i żywności dietetycznej, szczególnie produktów ułatwiających odchudzanie. Nagminne jest nadużywanie określenia: „produkt ekologiczny”. Na rynkach, gdzie konkurujące ze sobą marki obiecują szeroki wachlarz korzyści związanych z ich produktem, konsumenci są często zdezorientowani i w rezultacie płacą więcej za korzyści nieistniejące.

Innym problemem podważającym eksperckość producentów, kierujących się potrzebą wzrostu wydajności i obniżki kosztów własnych, jest bezpieczeństwo produktu dla użytkownika. Jest to problem dobrze widoczny w przemyśle samochodowym i dotyczy wielu znanych firm. Błąd w projektowaniu Forda Pinto spowodował w latach 70. śmierć kilku osób wskutek pożarów zbiornika paliwa. Volkswagen w 1997 r. wezwał posiadaczy modeli Golf i Vento do dokonania przeglądu w celu usunięcia usterek instalacji elektrycznej. W tym samym roku Vauxhall apelował do posiadaczy modelu Vectra o sprawdzenie obluzowanych przewodów paliwowych. To tylko niektóre z przykładów niebezpiecznych usterek, które przytacza tygodnik „The European” (*When Quality Control Breaks Down*, 1997).

### 5.3. Ciemna strona biznesu

Firmy chętnie podpisują się pod dość rozpowszechnionym poglądem, że same naprawiają szkody, które swoimi produktami powodują. Wszak eternit zastępowany jest innym materiałem budowlanym, tradycyjną benzynę zastępuje bezołowiowa, termometry rtęciowe zastępowane są spirytusowymi lub elektronicznymi itp. Tyle tylko, że dzieje się to nie z powodu eksperckiej troski firm o dobrostan jej klientów,

ale na skutek postępu badań naukowych, aktywności organizacji konsumenckich i organizacji zaangażowanych w ochronę środowiska naturalnego oraz oczywiście zmian w ustawodawstwie, zakazujących produkcji określonych wyrobów lub stosowania pewnych materiałów. Poprawa wartości zdrowotnej lub ekologicznej produktów następuje nie dzięki działalności biznesu, ale mimo tej działalności.

Gdyby rzeczywiście eksperckość producentów i sprzedawców wyrażała się w trosce o służący ludziom rozwój cywilizacyjny, wtedy nie pojawiłyby się ruchy społeczne próbujące kontrolować działania świata interesów i okiełznać jego chciwość. Takimi ruchami są przede wszystkim konsumeryzm i ruch ochrony środowiska.

Konsumeryzm jest zorganizowanym ruchem obywateli i agencji rządowych, mającym na celu zwiększenie praw i roli nabywców względem producentów i sprzedawców. Pojawił się on w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku i stopniowo nabierał coraz większego znaczenia, zwiększając swoje wpływy także w innych krajach, zwłaszcza w Europie. Dzięki ruchowi konsumenckiemu udało się wprowadzić szereg regulacji prawnych w odniesieniu do relacji kupna-sprzedaży, dzięki którym ograniczono wolność działania przedstawicieli biznesu. Chodzi tu o prawo konsumentów do otrzymania pełnej i prawdziwej informacji o ważnych aspektach produktu, takich jak wartości odżywcze artykułów spożywczych podane na opakowaniu, świeżość produktu określona terminem spożycia umieszczonym w widocznym miejscu, informacja o realnym oprocentowaniu pożyczki czy o strukturze materiałowej różnych rodzajów odzieży. Obowiązkiem producentów jest również informowanie konsumentów o składzie komponentów produktu, zwłaszcza tam, gdzie niektóre z tych komponentów mogą być niebezpieczne dla ludzi cierpiących na rozmaite choroby lub uczulonych na ich działanie. Reklamy kreujące popyt powinny zawierać tylko w pełni udowodnione informacje o walorach produktu.

Biorąc pod uwagę skutki działalności gospodarczej, jeszcze większe znaczenie ma ruch ochrony środowiska. Szkody spowodowane wieloletnią działalnością gospodarczą są bowiem ogromne. Wystarczy wspomnieć o niszczeniu ekosystemu przez kopalnie odkrywkowe, nadmiernej wycince lasów, kwaśnych deszczach, zaniku warstwy ozonowej atmosfery, toksycznych odpadkach i nieczystościach



zalegających na odkrytym terenie, zanieczyszczeniu powietrza i wód. Postępująca degradacja środowiska naturalnego stanowi realne zagrożenie dla życia człowieka na Ziemi. Przykładem może być globalne ocieplenie, które postępuje znacznie szybciej, niż się wcześniej wydawało. Dzieje się tak dlatego, że emisja gazów cieplarnianych stale rośnie. Na świecie wciąż przeważają elektrownie spalające węgiel i wysyłające do atmosfery dwutlenek węgla oraz technologie i produkty wydzielające metan i fluorowęglowodór.

Dzięki ruchowi ochrony środowiska udało się wprowadzić szereg ograniczeń w działalności gospodarczej zagrażającej środowisku naturalnemu. Przedsiębiorstwa przemysłowe zostały zmuszone do wprowadzenia czystych technologii, gospodarki odpadami i instalacji urządzeń oczyszczających. W przemyśle samochodowym obowiązuje kontrola emisji spalin. Przemysł naftowy został zmuszony do opracowania nowych paliw niskoołowiowych i bezołowiowych. Firmy z branży opakowań muszą redukować ilości odpadów i zużycia energii.

Oczywiście, restrykcje te w różnym stopniu obowiązują w różnych krajach, wyraźny jest również opór biznesu przed poddawaniem się im. Nie ulega bowiem wątpliwości, że są one bardzo kosztowne i prowadzą do zmniejszenia zysku. Zmniejszenia zresztą częściowego, bo większą część kosztów producenci przerzucają na klientów, podnosząc ceny swoich produktów. Aby osłabić społeczny autorytet aktywistów ochrony środowiska, w kręgach związanych z biznesem często próbuje się lekceważyć wyniki badań naukowych i opinie uczonych, uznając je za niedostatecznie uzasadnione, przesadne i formułowane bardziej z pobudek ideologicznych niż naukowych. Powoduje to, że w części społeczeństwa utrwała się stereotyp ekologa jako osoby niezrównoważonej, skłonnej wspinać się na komin fabryczny lub przywiązywać do drzewa, aby protestować przeciwko działaniom przynoszącym ludziom korzyści. Upowszechnianie wiedzy o potrzebie ochrony środowiska kosztem ograniczenia swobody działania organizacji gospodarczych staje się tym trudniejsze, im większy wpływ na politykę w danym kraju ma lobby biznesowe. Tak dzieje się zwykle wtedy, gdy dominują cele krótkookresowe, a więc w krajach rozwijających się, zainteresowanych szybkim tempem wzrostu gospodarczego, lub w państwach zagrożonych konfliktem zbrojnym.

Powody krótkowzroczności politycznej mogą być jednak rozmaite i trudne do zrozumienia w kategoriach racjonalnych. Dyrektywy Komisji Europejskiej jednoznacznie określają kierunki walki o ochronę środowiska, zobowiązując państwa członkowskie do ich stosowania. W szczególności obowiązują zasady ekologicznej gospodarki terenami leśnymi i zastępowanie surowców kopalnych odnawialnymi źródłami energii. Tymczasem w Polsce od 2016 r. ewidentnie bojkotowane są te wskazania. Wycinka dużych obszarów Puszczy Białowieskiej, zatrzymana dopiero wyrokiem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, jest ekologiczną katastrofą. Zamiast odchodzić od energetyki węglowej, zastępując ją słoneczną i wiatrową, rozpoczęto budowę nowej wielkiej elektrowni zasilanej węglem. Mało tego, przyjęto ustawę ograniczającą budowę wiatraków prądotwórczych, wyraźnie zmierzając do ich całkowitego wyeliminowania. Polska zatem wciąż opiera się na węglu i będzie się na nim opierać w przyszłości, jak zapewnił prezydent Andrzej Duda podczas szczytu klimatycznego w Katowicach, wywołując tą deklaracją szok wśród jego uczestników. Jakie motywacje rządzących stoją za torpedowaniem transformacji energetycznej w Polsce? Czy jest nią ignorancja zrodzona z religijnego fundamentalizmu, którą wykazał minister Jan Szyszko, usprawiedliwiając wycinkę Puszczy boskim nakazem, aby „człowiek czynił sobie ziemię poddaną”? Może to chorobliwa troska o zachowanie suwerenności każe lekceważyć unijne dyrektywy? A może to po prostu niepokojąca uległość górniczemu lobby i kręgom biznesu z nim związanych? Jedno jest pewne – powstrzymanie proekologicznych działań na wielką skalę będzie szybko pogarszać jakość życia ludzi w naszym kraju.

## 5.4. Błędne koło uwodzicielskiego postępu

Ekspert nie musi posługiwać się manipulacją, aby przekonać kogoś do określonego zachowania. Tymczasem firmy tak właśnie postępują, tworząc popyt na swoje produkty i usługi. Celem reklamy jest skłonienie potencjalnego klienta do zakupu danego produktu, na skutek

przekonania go o korzyściach, jakie niesie on za sobą. Najłatwiej to osiągnąć przez tworzenie mód, czyli odwoływanie się do tzw. społecznego dowodu słuszności. Celowo są więc tworzone i narzucane konsumentom rozmaite normy dotyczące „właściwych” zachowań w określonych sytuacjach i „niezbędnych” rzeczy, które należy mieć. W ten sposób upowszechniają się różne nawyki, jak jedzenie prażonej kukurydzy w multipleksach, żucie gumy, palenie papierosów; zwyczaje, jak fetowanie rozmaitych okazji i rocznic, obdarowywanie się prezentami, korzystanie z licznych promocji towarów; czy wreszcie powinności naśladowania innych w odniesieniu do sposobu ubierania się czy stylu życia. Intensywna reklama o szerokim zasięgu społecznym jest skutecznym narzędziem upowszechniania wzorów konsumpcji, ponieważ przekonuje odbiorcę, że te wzory są już powszechnie stosowane. Jej skuteczność wynika z faktu, że ludzie są na ogół konformistami i chętnie przyłączają się do rzekomej większości. Konformizm powoduje bowiem lęk, aby nie być postrzeganym jako ktoś naruszający obowiązujące normy. Dlatego reklamodawcy często powołują się na wyniki badań opinii publicznej, wypowiedzi niby przypadkowo spotkanych na ulicy przechodniów, entuzjastyczne reakcje dużych grup ludzi itp. Ludzie najłatwiej podporządkowują się narzucanym im wzorcom, gdy czują się niepewnie. Tym właśnie Max Sutherland i Alice K. Sylvester tłumaczą skuteczność reklamy wśród młodzieży. Dorastanie jest bowiem okresem niepewności i braku bezpieczeństwa. Nastolatki buntują się co prawda przeciwko wzorcom narzucanym przez rodziców, ale jednocześnie są wielkimi konformistami w stosunku do wzorów obowiązujących w ich własnej grupie. Stąd wiadomo, jak osiągnąć i utrzymać sukces w reklamowaniu takich produktów jak dżinsy, napoje orzeźwiające, T-shirty, sportowe ubrania czy płyty CD (Sutherland, Sylvester, 2003: 50). W psychologii społeczny dowód słuszności traktowany jest jako najważniejszy czynnik decydujący o dokonywanych wyborach. Promowanie produktu jako popularnego komunikuje, że „milion ludzi nie może się mylić”, a zatem towar jest sprawdzony i godny zaufania. Świadomość, że inni ludzie też używają tego produktu, zachęca, aby do nich dołączyć. Popularność ma zatem wartość pozytywnego wzmocnienia i sprzyja bezrefleksyjnemu, powtarzającemu się zakupom danego produktu.

Drugim dowodem słuszności wykorzystywanym w reklamach są opinie ekspertów. Manipulacyjny charakter tych reklam polega na tym, że występujący w niej autorytet jest anonimowy. Nawet jeśli podane jest jego nazwisko, to nic nikomu ono nie mówi. Na przykład przebrany w lekarski fartuch mężczyzna przekonująco zachwala właściwości danego specyfiku, powołując się na wyniki bliżej nieokreślonych badań i własne doświadczenie zawodowe. Takie reklamy również skutecznie zachęcają do zakupu, ponieważ ludzie są przyzwyczajeni, że po rzetelne informacje w danej sprawie należy zwracać się do specjalistów. Podstawowe znaczenie ma więc w tym wypadku wiarygodność nadawcy reklamy. Odbiorcy obdarzają reklamującego wiarygodnością o tyle, o ile postrzegają go jako eksperta w danej dziedzinie, któremu można zaufać. Jacek Kall zwraca uwagę, że tym można wytłumaczyć niską skuteczność wielu reklam wykorzystujących bardzo znanych aktorów, którzy jednak nie są dla odbiorców wiarygodnymi dentykami, lekarzami czy gospodyniami domowymi (Kall, 1998: 79).

Inną, przynoszącą dużo szkód tendencją jest stosowana przez wielu producentów strategia planowanego postarzania produktu. Polega ona na częstym zmienianiu mody akceptowanej przez konsumentów, aby zachęcić ich, czy raczej zmusić, do częstszego kupowania. Jest to najbardziej widoczne w przemyśle odzieżowym, ale także wśród producentów aparatów fotograficznych, zegarków, elektroniki użytkowej, telewizorów czy sprzętu gospodarstwa domowego. Przyspieszone starzenie osiąga się przez celowe skracanie wartości użytkowej podzespołów, stosowanie gorszej jakości materiałów itp. Producenci tłumaczą ten proceder wychodzeniem naprzeciw potrzebie konsumentów, którzy chcą zmiany używanych produktów, chcą szukać czegoś atrakcyjniejszego i nowszego. Dlatego korzystając z mniejszej trwałości użytkowej produktów, producenci proponują nowe wzory i modele. W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją, w której tak ważny wyznacznik jakości, jak długotrwałość użytkowania, zastępowany jest najczęściej zwiększoną funkcjonalnością produktu, z której w całości nikt z reguły nie korzysta. Przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych badania wśród nabywców telewizorów z funkcją podglądu, magnetowidów z głowicą wymazującą oraz odtwarzaczy kaset wideo

z funkcją nagrywania wykazały, że te dodatkowe funkcje wykorzystywane były przez niewielki procent użytkowników i w dodatku bardzo rzadko (Suj, Kang, Lee, 1998), ponadto szybkie i częste zastępowanie dotychczasowych modeli produktu nowymi powoduje trudności w znalezieniu części zamiennych. Sprawia to, że klient oporny na reklamę nowych modeli ma poważne kłopoty, gdy chce naprawić starszą wersję produktu. Chcąc nie chcąc, musi więc zdecydować się na zakup nowego modelu.

Nieco łagodniejszą formą wpływania na klienta, aby dotychczasowy model zastąpił nowym, jest stosowany przez niektórych producentów, zwłaszcza w odniesieniu do produktów wyższej jakości, zwyczaj informowania go kilka lat po zakupie, że powinien zastąpić stary zakup nowym, znacznie lepszym. Często przy tym, dla zachęty, proponowany jest upust za zwrot starego wyrobu (Kotler, 2005: 93).

Szczególną rolę w propagowaniu nowości ma reklama informacyjna. Reklamy z nową informacją o produkcie koncentrują się na jednym z czterech walorów nowej wersji produktu (Sutherland, Sylvester, 2003: 81):

- jego udoskonaleniu (np. nowa lepsza pasta do zębów danej marki);
- jego nowych zaletach (np. nowy płyn do czyszczenia usuwa osad, nowy napój orzeźwiający jest pozbawiony cukru);
- jego nowych możliwościach (np. pozbawione tłuszczu ciastka, dodatek do szamponu zwalczający łupież);
- jego niższej cenie.

Niektórzy klienci, ulegając presji reklam, racjonalizują swoje decyzje zakupowe. Uważają na przykład, że posiadanie najnowszej wersji takiego czy innego produktu podniesie ich prestiż w oczach innych i poprawi ich własne samopoczucie jako ludzi nadążających za postępem. Niekiedy racjonalizacje są bardziej pragmatyczne, np. obawa, że posiadany produkt szybko okaże się przestarzały, co ograniczy możliwości korzystania z programów tworzonych dla bardziej rozbudowanych modeli komputerów.

Tak czy inaczej, najbardziej oczywistym skutkiem ulegania presji reklam jest wzrost wydatków na zakupy produktów często zbędnych, bez których klient spokojnie mógłby się obejść. Agresywny

marketing należy winić za coraz częstsze przypadki kupowania kompulsywnego, będącego przejawem zakupoholizmu. Zakupoholik kupuje w nadmiarze, ponieważ nie jest w stanie powstrzymać się od kupowania. Osobie w ten sposób uzależnionej przyjemność sprawia samo chodzenie po sklepach i kupowanie, przy czym przedmiot zakupu interesuje ją w mniejszym stopniu. U ludzi podatnych na uzależnienie zakupowe istnieje silny związek między ich samopoczuciem a robieniem zakupów. Zakupy robi się w momencie, gdy nasila się napięcie wywołane np. niską samooceną, doznawanym stresem lub lękiem. Dzięki zakupom napięcie to zostaje rozładowane. Za chwilę jednak pojawiają się wyrzuty sumienia, że pieniądze zostały wydane na rzeczy niepotrzebne. W wyniku tego nastrój znów się pogarsza i trzeba go poprawić kolejnymi zakupami. Pojawia się więc typowe błędne koło uzależnienia. Tak dzieje się wtedy, gdy ktoś uwierzy natrętnie powtarzanej propagandzie, że kupowanie rozwiązuje problemy.

Nieuchronnym skutkiem zakupoholizmu jest popadanie w długi i towarzyszące temu dramaty ludzi. Zadłużaniu się w wyniku nadmiernego kupowania sprzyjają zwłaszcza karty kredytowe. Zjawisko zadłużania się konsumentów jest obecnie powszechne w krajach wysoko rozwiniętych, w szczególności w Stanach Zjednoczonych nastąpił pod tym względem w ostatnich latach wzrost (Falkowski, Tyszka, 2001: 219). Nie ulega wątpliwości, że są to skutki kompulsywnego kupowania pod wpływem sugestywnej reklamy.

Innym fatalnym skutkiem obłądnego wyścigu producentów, wprowadzających nowe produkty i ich odmiany pod hasłem postępu i rozwoju, jest olbrzymie marnotrawstwo zasobów. Masowe wycofywanie z użytkowania produktów niedawno wytworzonych i zastępowanie ich nowymi co prawda nakręca koniunkturę, ale jednocześnie niepomrotnie zwiększa zapotrzebowanie na energię, surowce i wszelkie inne materiały. Pogoń za zyskiem napędza potrzeby, które stale wymagają zaspokojenia, co inspiruje przedsiębiorców do nowych inicjatyw. Błędne koło chciwości i potrzeb kręci się coraz szybciej. Ale morza i oceany jeszcze nie całkiem pokryły się plastikiem, a smog nie uduślił mieszkańców miast.

## Podsumowanie

Mit eksperckości organizacji ma przekonać klientów, że biznes jest promotorem postępu i zasługuje na całkowite zaufanie, jeśli chodzi o nowoczesność i jakość oferowanych wyrobów i usług. Obowiązujący w konkurencji rynkowej imperatyw innowacyjności sprawia, że firmy starają się przyciągać klientów nowościami, które nie zawsze są dla tych ostatnich korzystne z uwagi na mniejszą trwałość lub nadmierne skomplikowanie. Wymuszone silną konkurencją dążenie do rozwoju skłania wiele organizacji do działań zagrażających środowisku naturalnemu, powodujących marnotrawstwo zasobów na dużą skalę oraz polegających na manipulatorskich praktykach promocyjno-reklamowych.

## Pytania do dyskusji

1. *Komu służy wyścig innowacji?*
2. *Czy funkcjonalność produktu jest ważniejsza od jego trwałości?*
3. *Czy można zapobiec marnotrawstwu zasobów?*





## Rozdział 6

# Mit marki

### 6.1. Wartość wizerunku organizacji

Pojęcie marki bywa rozumiane różnie. Marką może być „nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona w celu rozpoznania towarów lub usług sprzedawcy albo grupy sprzedawców i odróżniania ich od towarów i usług konkurentów” (Kotler, Keller, 2015: 263). Ten sposób rozumienia marki oznacza znak towarowy, który pozwala konsumentowi odróżnić produkt danej firmy od towaru jej konkurentów. Marka może być też rozumiana jako produkt, rodzina produktów czy cały asortyment, na którego sprzedaży firma opiera swoją działalność (Altkorn, Kramer, 1998: 168). Marka wreszcie może tylko pośrednio wiązać się z określoną firmą poprzez kojarzenie produktu z jakimś elementem jej wizerunku. Na przykład luksusowe marki samochodów, takie jak Jaguar czy Bugatti, kojarzą się z prestiżem oraz wysokim statusem społecznym posiadacza. Marka motocykla Harley Davidson przywodzi na myśl buntownika i twardego mężczyznę (najlepiej z brodą) w roli jego użytkownika. Niekiedy marka produktu kojarzy się z krajem producenta i przypisywanymi jego mieszkańcom cechami, jak niemiecka dokładność czy hiszpański temperament. W tym ostatnim przypadku należy zwrócić uwagę na zawodność takich skojarzeń, gdy coraz więcej przedsiębiorstw przyjmuje status firm międzynarodowych. Jeśli więc ktoś dzisiaj Philipsa nazywa firmą holenderską a General Motors – amerykańską, powinien zdawać sobie sprawę, że mówi o pochodzeniu

tych firm, a nie o ich aktualnym statusie własnościowym lub operacyjnym. Peter Drucker zwykł mawiać, że pieniądze i informacje nie mają ojczyzny. To samo można powiedzieć o coraz większej liczbie współczesnych przedsiębiorstw.

Marka jest informacją skierowaną do klienta. Dlatego tym, co łączy powyższe sposoby jej rozumienia, jest cel, jakim jest wywołanie u klienta pozytywnych skojarzeń, które skłonią go do zakupu produktu. Istotny jest więc tutaj kapitał marki, przez który należy rozumieć wartość dodaną przeniesioną na towary i usługi. O tej wartości decyduje to, co konsumenci myślą o marce, jak ją odbierają i reagują na nią (Kotler, Keller, 2015: 266). Rozpoznawalna i dobra marka jest zatem bardzo ważnym zasobem firmy. Tylko dzięki dobrej marce możliwe jest wykreowanie produktu globalnego, którego wartość polega na stabilności jego cech, niezależnie od rynku, na którym jest oferowany, tak jak w przypadku restauracji McDonald's i Coca-Coli.

Współcześnie niektóre firmy wolą być właścicielem marki niż fizycznych aktywów. Atrakcyjna marka, kojarzona z solidnym lub nowoczesnym produktem, decyduje bowiem o wysokiej pozycji konkurencyjnej i związanym z nią sukcesie ekonomicznym. Dlatego największy na świecie producent odzieży sportowej Nike nie posiada już ani jednej fabryki. Jego działalność polega na rozpisywaniu konkursów na projektowanie, produkcję i sprzedaż wyrobów pod znakiem firmowym Nike, w których uczestniczą firmy z całego świata, a następnie na zarządzaniu powstałą w ten sposób siecią powiązań. Podobnie 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.

Na markę produktu wpływ ma również szersza wiedza na temat producenta w jego otoczeniu, którą można określić mianem wizerunku danej organizacji. Odbiorcami wizerunku są nie tylko klienci, ale również akcjonariusze, kooperanci, pośrednicy, dostawcy, społeczności lokalne i organy władzy na danym terenie. Wizerunek organizacji definiowany jest jako subiektywne wyobrażenie przedstawicieli otoczenia na temat nie tylko jej produktu, ale na temat całej firmy, jej kultury organizacyjnej, strategii, sposobu zarządzania itp.

Można powiedzieć, że wizerunek organizacji jest odbiciem jej tożsamości w świadomości odbiorców. Odbicie to jest zawsze subiektywne i – jako takie – nie musi pokrywać się ze stanem faktycznym. Jest więc oczywiste, że w działalności marketingowej chodzi o wykreowanie w otoczeniu takiego wizerunku organizacji, który będzie lepszy od stanu faktycznego, a w każdym razie nie gorszy od niego.

Utrwalony w świadomości odbiorców wizerunek organizacji nazywa się jej reputacją. Jest to funkcjonująca w środowisku opinia o firmie na podstawie doświadczeń związanych z marką produktu i elementami jej wizerunku nabytymi w dłuższym okresie. Reputacja jest efektem długotrwałego oddziaływania firmy na jej otoczenie, ma charakter społeczny i dotyczy przede wszystkim oceny zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów.

Aby tożsamość organizacji dało się skutecznie przełożyć na jej pozytywny wizerunek, a w konsekwencji na jej dobrą reputację, 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 jakies elementy organizacyjnej tożsamości, czyli wiedzę na temat tego, jak organizacja chce być postrzegana w swoim otoczeniu.

W kształtowaniu wizerunku organizacji istotną rolę odgrywa sformułowanie misji, działalność w ramach public relations, lobbying oraz reklama. Bezpośrednim celem tej ostatniej jest promowanie marki produktu.

Misja określać ma rację istnienia danej organizacji; powinna zatem odpowiadać na pytanie dlaczego i dla kogo organizacja istnieje, w jakim kierunku zmierza i jakimi wartościami się kieruje. Jeśli misja ma sprzyjać kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy, to zawarte

w niej deklaracje powinny być wiarygodne, realistyczne i znajdować potwierdzenie w codziennej działalności. Szczególnie istotna z tego powodu jest funkcja informacyjna misji. Powinna wyrażać się ona poprzez (Wiktor, 2001: 73):

- wskazanie rodzaju potrzeb, które organizacja zamierza zaspokajać;
- zaznaczenie sposobu działania organizacji różniącego się od innych firm;
- deklarowanie gotowości organizacji do akceptacji oczekiwań otoczenia.

Misje organizacji formułowane są zwykle w taki sposób, że intencja marketingowa jest aż nadto widoczna. W związku z tym obiecują one odbiorcom zbyt wiele, nie wspominając przy tym o własnym interesie. Przykładem może być misja firmy Johnson & Johnson:

Uważamy, że w pierwszej kolejności ponosimy odpowiedzialność przed lekarzami, pielęgniarkami, pacjentami, matkami oraz wszystkimi pozostałymi, którzy korzystają z naszych wyrobów i usług. Aby sprostać ich oczekiwaniom, wszystko, co robimy, musi być najwyższej jakości. Musimy stale dążyć do zmniejszenia naszych kosztów, aby utrzymać rozsądne ceny. Zamówienia klientów muszą być załatwiane niezwłocznie i dokładnie. Nasi dostawcy i dystrybutorzy muszą mieć sposobność do osiągnięcia sprawiedliwego zysku<sup>4</sup>.

Czy można wierzyć, że zarząd firmy Johnson & Johnson posiadał tajemnicę tego, jak można zapewnić najwyższą jakość, zmniejszając jednocześnie koszty? Albo w to, że firma zainteresowana jest zapewnieniem zysku jedynie swoim dostawcom i dystrybutorom?

Czasami misja stanowić ma swoiste świadectwo moralności, jak w przypadku firmy Merck: „Staramy się zawsze pamiętać o tym, że medycyna jest dla ludzi, a nie dla zysku. Jeśli będziemy pamiętać o tym, że dochód jest tylko skutkiem, to w końcu się pojawi”.

Bywa też, że misja jest hasłem, które ma wabić odbiorców atrakcyjnym, choć mało konkretnym przesłaniem: firma 3M – „Nie zabijaj

4 [www.johnsonsbaby.com.pl](http://www.johnsonsbaby.com.pl) (dostęp: 20.04.2018).

pomysłów na nowe produkty”, firma Apple – „Rozszerzamy granice ludzkiej wolności”.

W większości deklarowanych misji brakuje specyficznych i dających się zastosować wskazań. Jest tak dlatego, że zostały one sformułowane wyłącznie na potrzeby public relations. Działalność public relations ukierunkowana jest całkowicie na kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Jest to bowiem „zespół celowo zorganizowanych działań zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mające wywołać pożądane postawy i działania” (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2001: 329). Zakres tych działań jest bardzo szeroki. Chodzi o rozmaite informacje o firmie upowszechniane w postaci wydawnictw firmowych, publikacji w mediach, organizowanych wystaw, konferencji. Istotnym elementem PR są media relations, czyli utrzymywanie poprawnych stosunków z mediami. Pozwala to z jednej strony uniknąć krytycznych publikacji na temat firmy, a z drugiej otwiera drogę do publikowania artykułów o innowacyjnym produkcie, ciekawej akcji promocyjnej lub podjętych przez firmę działaniach na rzecz lokalnej społeczności. W ramach PR prowadzona jest również działalność prospołeczna i charytatywna. Sponsoring dotyczy może finansowania imprez sportowych lub kulturalnych, klubów sportowych czy nawet karier pojedynczych sportowców. Spektakularnym przykładem może być dotacja Orlenu na udział Roberta Kubicy w wyścigach Formuły 1 w zespole Williamsa. Firmy organizują także rozmaite akcje charytatywne. Poniesione na tę działalność koszty, niekiedy bardzo wysokie, są nieodmiennie traktowane jako inwestycja w reputację, która w długim okresie przyniesie oczekiwane rezultaty w postaci większej liczby klientów i lepszej pozycji przetargowej dzięki przychylności samorządowych organów władzy. Firma Johnson & Johnson przedstawiła swoją troskę o interesy społeczne w dokumencie *Nasze credo*. Jeden z jej szefów wypowiedział się jednoznacznie: „Credo nie powinno być uważane za pewien rodzaj programu opieki społecznej – to po prostu czysty, dobry interes” (Kotler, Armstrong, Saunders, 2005: 55).

W przypadku lobbingu celem nie jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, ale skłonienie przedstawicieli władzy publicznej do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych, które będą

dla firmy korzystne. Organizacje korzystają w tym przypadku z usług zawodowych lobbystów, którzy działają na ich zlecenie, w ich interesie. Również i w tym wypadku roszczenia organizacji, dotyczące na przykład zwolnień podatkowych czy uzyskiwania licencji, muszą być uzasadnione przez lobbystów interesem społecznym, na ogół mało widocznym.

Trzeba wyraźnie stwierdzić, że wszystkie formy komunikacji z otoczeniem, których celem jest kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji, pełnią wyłącznie funkcje motywacyjno-inspirujące, a ich celem jest zmiana przekonań lub zachowań odbiorcy informacji. Carl L. Harshmann i Steven L. Philips zwracają uwagę, że komunikowanie może służyć bądź rozwojowi i sprawnemu funkcjonowaniu obu stron procesu komunikacyjnego, bądź może być narzędziem kontroli i wywierania wpływu jednej strony na drugą (Harshmann, Philips, 1994: 83–84). Garth Jowett i Victoria O'Donnell wyróżniają komunikowanie perswazyjne i informacyjne. To pierwsze ma na celu formowanie postaw, ich wzmacnianie lub zmianę. Formą komunikacji perswazyjnej są agitacja i propaganda, których 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 (Jowett, O'Donnell, 1989: 12). Mówiąc inaczej, komunikowanie informacyjne ma na celu wyłącznie przekaz informacji, z którą odbiorca zrobi to, co uważa za stosowne, natomiast komunikowanie perswazyjne jest narzędziem wpływu nadawcy na odbiorcę informacji, a pośrednio – na jego zachowanie.

Otóż wbrew temu, o czym zapewniają firmowi marketerzy, w ich działaniach nie chodzi przecież o samo informowanie odbiorców o firmie, ale o wywieranie na nich określonego wpływu. Biorąc pod uwagę zaproponowane przez Jürgena Habermasa kryteria racjonalnego dyskursu, komunikacja marketingowa nie spełnia wymagań komunikowania kompetentnego (Habermas, 1999: 36–39). Cztery przyjęte przez Habermasa kryteria: zrozumiałości, prawdziwości, wiarygodności i moralnej słuszności, poza pierwszym, rzadko bywają w pełni spełnione w tym typie komunikacji, w którym cel uświęca środki.

## 6.2. Lansowanie marki produktu

Najważniejszym składnikiem wizerunku firmy jest wizerunek marki jej produktu. To on bowiem decyduje o wielkości sprzedaży. Wizerunek ten David Ogilvy nazywa osobowością:

Osobowość marki to amalgamat wielu składników – nazwy, opakowania, ceny, stylu reklamy, a przede wszystkim charakteru samego produktu [...]. Producent, który poświęci swą reklamę na zbudowanie najbardziej wyrazistej osobowości dla swej marki, opanuje największy udział w rynku, co przyniesie mu największe zyski (Kall, 1998: 71).

Jak twierdzi Philip Kotler, o sile marki decyduje pięć aspektów: właściwości produktu, kluczowe korzyści dla konsumenta (np. samochody Volvo kojarzone są z bezpieczeństwem), wiek firmy (dla różnych odbiorców może on mieć różne znaczenie), system wartości firmy (np. innowacyjność lub społeczna odpowiedzialność), wreszcie obraz użytkowników produktu (np. młodzi i pełni entuzjazmu czy starsi o ustalonej pozycji). Aby marka była silna, marketerzy muszą rozwijać wszystkie pięć wymiarów (*Philip Kotler odpowiada...*: 80).

Lansowanie marki produktu może przybierać rozmaite formy. Służy temu sponsoring, będący okazją, aby znak firmowy utrwalał się w pamięci widzów imprez sportowych lub kulturalnych, podczas których logo firmy widoczne jest na scenach, stadionach lub strojach sportowców. Służyć temu może *product placement*, czyli umieszczanie produktów w filmach lub wzmiankowanie ich w powieściach. Stosowana bywa również promocja uliczna, podczas której wynajęci aktorzy zachwalają produkty firmy. Niezłe rezultaty może także dawać promocja, podczas której firma rozdaje próbki swoich produktów, usiłując przekonać konsumentów, że jej wyroby nie są gorsze od tych, które do tej pory kupowali.

W lansowaniu marki istotne jest pozycjonowanie produktu, polegające na znalezieniu dla niego rangi, którą powinien zajmować w umysłach konsumentów. Chodzi o to, aby jego ocena była wysoka w porównaniu z produktami konkurentów i w rezultacie skłaniała do kupna. Pozycjonowanie produktu oznacza więc oddziaływanie na świadomość

klientów przy zastosowaniu typowych chwytów marketingowych, których wspólną cechą jest powtarzalność przekazu.

Przystępując do pozycjonowania produktu, organizacja musi najpierw określić możliwą przewagę nad konkurencją i na niej budować jego pozycję. Można wyróżnić przynajmniej cztery obszary tej przewagi (Kall, 1998: 72).

Pierwszy to obszar, na którym przewagę konkurencyjną usiłuje się zdobyć, eksponując jedną wybraną cechę produktu. Ważne, aby była to cecha zgłoszona na danym rynku po raz pierwszy i konsekwentnie eksponowana przez organizację. Na przykład Volkswagen nie jest samochodem wyjątkowo niezawodnym, a na pewno mniej niezawodnym niż np. Toyota. Konsekwentne związanie tej marki z przypisaną jej zaletą niezawodności sprawiło, że w świadomości klientów Volkswagen kojarzony jest właśnie z niezawodnością.

Drugi obszar konkurowania to ogłoszenie przez organizację przewagi jej produktu nad produktami konkurentów. Charakterystycznym przykładem może być kampania reklamująca wypożyczalnię samochodów AVIS: „My bardziej się staramy”. Pozycję danej marki jako wyróżniającej się na tle konkurencji przedstawiają reklamy, w których używa się typowego sformułowania: „Nasz produkt jest lepszy od produktów wiodących producentów”.

Trzeci obszar odnosi się do kierunku konkurencji, czyli wyboru między konkurencją cenową a jakościową. Organizacja może prezentować swój produkt jako najtańszy albo jako najlepszy jakościowo na rynku. Tak więc Gold Star stara się przyciągać niską ceną, podczas gdy Sony wysoką jakością.

Czwarty obszar konkurowania to odwołanie się do zakorzenionych w danej kulturze symboli, z którymi produkt ma się kojarzyć. Typowym przykładem może być kowboj z reklamy Marlboro, kojarzący się z wolnością, czy góral z reklamy piwa Tatra, kojarzący się z ludową mądrością i doświadczeniem.

Oprócz powyższych warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden obszar konkurowania, którym może być odwołanie się do poczucia solidarności narodowej, wyznaniowej czy jeszcze innej formy wspólnotowości. Produkt wyróżnia się więc na przykład tym, że jest polski, bo wykonany w Polsce przez polskiego producenta. Nazwa „Produkt polski” jest często stosowana na opakowaniach rozmaitych wyrobów,



najczęściej żywnościowych, w nadziei, że polscy klienci wykażą się patriotyzmem ekonomicznym.

Nie ulega wątpliwości, że koszty związane z upowszechnieniem i lansowaniem marki produktu są bardzo wysokie. Bogatsze firmy są więc w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do swoich uboższych konkurentów. Koszty reklamy i promocji wpływają też znacząco na ceny produktów. Chęć posiadania produktu, o którego atrakcyjności klient został przekonany, może więc być osłabiona wielkością wydatku, który będzie musiał ponieść. Niemniej jednak w zarządzaniu współczesnymi organizacjami przeważa przekonanie, że intensywne kreowanie wizerunku marki jest jedynym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dlatego zwiększanie wydatków na promocję i reklamę połączone z windowaniem ceny produktu jest bardziej opłacalne niż oszczędzanie na działalności marketingowej i obniżanie jego ceny. Niezależnie od tego, jaki stosunek do natarczywej reklamy mają niektórzy klienci, produkt z niej znany ma wielokrotnie większe szanse sprzedaży niż produkt, o którym klienci nie słyszeli. Autorzy książki *Marketing. Podręcznik europejski* podają przykład silnie promowanej marki aspiryny, której 10 tabletek sprzedaje się za cenę 100 tabletek mniej promowanej marki. Marki niektórych kosmetyków, środków piorących i artykułów higienicznych zawierają w cenie producenta dla detalisty koszty promocji i opakowania sięgające 40% i więcej. Mimo że większość tych produktów nie przewyższa swoją wartością użytkową produktów znacznie tańszych, ale mniej znanych, ich sprzedaż jest znacznie większa. Powodem, dla którego tak się dzieje, są korzyści psychologiczne dla klienta, przekonanego, że dobrze znana marka świadczy o wysokiej jakości produktu, warto więc zapłacić za nią wyższą cenę (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2005: 77). Tak więc mimo sceptycznego stosunku wielu klientów do treści reklam spełniają one swój cel przez uporczywe informowanie o zaletach marki. Im większe koszty promocji i reklamy, tym większa atrakcyjność marki produktu, co wcale nie musi być równoznaczne z jej wysoką wartością rzeczywistą, czyli użytkową. O wartości produktu dla klienta decyduje jego wartość psychologiczna wykreowana przez masowy i konsekwentny marketing. Rzeczywiste cechy produktu mają znaczenie drugorzędne, a ich przewaga nad cechami innych marek, jeśli w ogóle istnieje, nie uzasadnia tak wyraźnej różnicy w cenie.

Świadomość znaczenia dobrej marki produktu czy szerzej – reputacji firmy – sprawia, że te starają się szybko reagować na wszelkie sytuacje i zdarzenia, które mogą tej reputacji zagrozić. Tak zareagowała w swoim czasie firma Johnson & Johnson, gdy okazało się, że jedna partia leku przez pomyłkę zawierała inny w tym samym opakowaniu. Firma wycofała wtedy cały lek z rynku, ponosząc wielomilionowe straty. Tak samo reagują znane firmy samochodowe, jak Toyota lub Mitsubishi, które po stwierdzeniu usterki w jakimś modelu samochodu, zwracają się do wszystkich klientów, aby zgłosili się do serwisu w celu dokonania bezpłatnej wymiany danej części, nawet jeśli funkcjonuje ona dotychczas prawidłowo. Wszystkie poniesione w związku z tymi działaniami koszty są traktowane jako ochrona marki, bez której firma poniosłaby znacznie większe straty w dłuższym okresie. Stworzony wielkim wysiłkiem mit marki musi być za wszelką cenę utrzymywany w świadomości potencjalnych klientów.

Mitowi marki zagrażają nie tylko błędy produkcyjne i niedoróbki. Marka może się starzeć na skutek zmian kulturowych, które mogą zmieniać postawy klientów, a przede wszystkim z powodu starań konkurentów. Ważne zatem, aby wizerunek marki produktu był dostosowany do zmieniających się rynków. Takie znane firmy jak Philips, General Motors, IBM i General Electric w swoim czasie straciły znaczną część udziału w rynku, ponieważ nie zmieniły w porę swoich strategii marketingowych (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2005: 53). Również firma przewozowa Uber początkowo szybko zdobyła klientów, trafiając w ich potrzeby. Potem jednak, w miarę rozwoju, nie zadbano dostatecznie o odnowę marki, co spowodowało spadek liczby klientów.

### 6.3. Reakcje klientów

W lansowaniu marki produktu ważny jest zasięg i treść reklamy. Zasięg, czyli to, do jakiej liczby potencjalnych klientów trafia przekaz reklamowy, jest bodaj ważniejszy od jego treści. Znak firmowy ma przede wszystkim trafić do świadomości klienta, ma być mu znany. Jeśli klient zna markę, to mimo nieznamomości treści jej reklamy lub

nawet negatywnej oceny tej treści, będzie bardziej skłonny kupić ten produkt niż produkt marki, o której nie słyszał. W przypadku znajomości wielu marek na decyzję o zakupie może wpływać treść reklamy. Aby przekonać klientów o zaletach swojego produktu, reklamodawcy najczęściej przesadzają w ich zachwalaniu. Oznacza to, że klienci są w oczywisty sposób manipulowani. Theodore Levitt próbuje to uzasadnić nie tylko interesem sprzedawców i producentów, ale również, podświadomymi często, oczekiwaniami klientów. Oto szczera wypowiedź tego autora: „Każda chyba firma doprowadziłaby się do ruiny, gdyby zaniechała dostarczenia lipy; nikt przecież nie kupi czystej funkcjonalności [...]. Co gorsza, przeczyłoby to prawdziwym ludzkim potrzebom i wartościom [...]. Bez zniekształceń, upiększeń i przeróbek życie byłoby bure, nudne, dręczące i egzystencjalnie marne” (Levitt, 1970).

Treść reklamy jest ważna nie tylko dlatego, że zawiera interesujące potencjalnego klienta informacje o produkcie, ale również dlatego, że często pozwala przekształcać produkty w symbole. Dzięki temu w umysłach odbiorców pojawiają się skojarzenia sięgające znacznie głębszych pokładów emocjonalnych. Skojarzone z produktami symbole mogą budzić tęsknotę za egzotycznymi podróżami, ekscytującymi przygodami; mogą przywoływać uczucia patriotyczne, wspomnienia z dzieciństwa czy jakiegokolwiek inne bliskie danemu człowiekowi. Produkt może być także symbolem tożsamości, co zapewnia popyt na niego w danym środowisku. Tak na przykład dla kibiców drużyny piłkarskiej takim symbolem będą produkty sponsora tej drużyny, marka ubioru zawodników i sprzętu, którym się posługują, czy wreszcie marka ich ulubionego napoju orzeźwiającego. Marketerzy są zgodni co do tego, że marce powinna towarzyszyć legenda, nośne hasło, zawołanie. Chodzi o to, aby w świadomości klienta produkt znaczył coś więcej niż tylko woda sodowa, motocykl czy hamburger. Chodzi o to, by klienta uwieść, omamić, oczarować. Być może klienci tego chcą, co nie zmienia faktu, że marka jest mitem.

Reakcje klientów na zabiegi firm promujących marki swoich produktów mogą wypływać z różnych źródeł. Jeśli chodzi o reakcje pozytywne prowadzące do zakupu produktu, to decydujące znaczenie wydaje się mieć odruch naśladowania innych. Ludzie chętniej kupują produkty, jeśli widzą, że cieszą się one popularnością. W ten sposób kształtują się i utrwalają rozmaite mody. Również brak wiedzy

o produkcji sprawia, że klient preferuje te marki, które znajdują więcej nabywców. Stąd tak istotne znaczenie ma zasięg reklamy – im jest on większy, tym produkt jest bardziej znany i ma większą szansę znalezienia większej liczby nabywców.

Klient może reagować pozytywnie również na nieuczciwe praktyki sprzedawców, które mogą być związane np. z przecenami towarów. Klient może być przekonany, że robi świetny interes, kupując towar, którego cenę obniżono aż o 50% lub 70%. Nie zdaje sobie jednak sprawy, że pierwotna cena celowo została wywindowana tak wysoko, aby teraz miał właśnie takie przekonanie. Nieuczciwość może też polegać na natarczywej promocji niektórych towarów, podczas której sprzedawcy starają się kłamliwie przekonać klientów, że to ostatnia szansa na nabycie produktu, bo w przyszłości już go nie będzie. Natarczywą promocją jest też przesada w opisie cech produktu czy sprzedaż wiązana, kiedy warunkiem kupna produktu, który dla klienta ma wartość, jest nabycie produktu dla niego bezwartościowego. Za dobrego sprzedawcę uważa się manipulanta, który pozbawionemu asertywności klientowi potrafi wcisnąć niepotrzebny mu produkt tylko dlatego, że ten ostatni nie potrafi odmówić sympatycznemu człowiekowi prawiącemu mu komplementy i odwołującemu się do jego ambicji.

Marketingowe praktyki są nieuczciwe także wtedy, gdy to sposób pakowania produktu zachęca do zakupu, np. kiedy zbyt duże opakowanie daje mylny obraz jego rzeczywistej zawartości. Na opakowaniu znajdują się niekiedy mylące etykiety lub niezrozumiałe dla klienta opisy zawartości.

Oprócz spontanicznych lub emocjonalnych decyzji o zakupie pozytywna reakcja na działania promujące markę może wynikać z przesłanek racjonalnych. Trudno zaprzeczyć racjonalności w postępowaniu klienta, który poszukując produktu wysokiej jakości, kieruje się jego ceną. To zrozumiałe, że chcąc zapewnić produktowi wysoką jakość, producent musi stosować dobrej jakości surowce i materiały, korzystać z wysokiej klasy urządzeń wytwórczych, nowoczesnej technologii i zatrudniać pracowników o odpowiednio wysokich kwalifikacjach. To wszystko znacznie podnosi koszty wytwarzania i musi wpływać na cenę produktu. Podobnie długi okres gwarancji, który nabywcy zapewnia producent towaru, zdaje się świadczyć o dużej trwałości użytkowej produktu. Długość okresu gwarancji jest zatem

często brana pod uwagę przy racjonalnym podejmowaniu decyzji o zakupie. Przecież firma, która nie byłaby w stanie zapewnić produktowi deklarowanej trwałości, narażałaby się na wysokie koszty wynikające z niedotrzymywania zobowiązań gwarancyjnych. Problem polega jednak na tym, że od tych reguł w praktyce zdarzają się wyjątki. Wysoka cena produktu niekoniecznie musi wynikać z jego wysokiej jakości. Producent może ją uzasadniać modną stylistyką, oryginalnością konstrukcji albo monopolistyczną pozycją na rynku. Także długi okres gwarancji wcale nie musi świadczyć o trwałości produktu. Jeśli firma nie planuje powtarzalnej sprzedaży danego towaru, wówczas groźba niewypełnienia zobowiązań gwarancyjnych jest dla niej bez znaczenia. Niektóre firmy mogą przyciągać klientów wydłużaniem okresu gwarancji nie dlatego, że zapewniają swoim produktom wysoką trwałość, ale ponieważ liczą na to, że szybki postęp i tak skłoni klientów do wcześniejszej wymiany produktu na nowszy model.

Skłonność klientów do szybkiego zakupu, często niezbyt dla nich korzystnego, wynika przede wszystkim z braku dostatecznej informacji o rzeczywistych cechach produktu. Znaczne poszerzenie źródeł informacji, z których może korzystać współczesny klient, niewiele daje, gdy na rynku konkurują ze sobą dziesiątki, a nawet setki marek. Wnikliwe porównywanie ich zalet i wad jest po prostu niemożliwe, a nawet gdyby tę analizę porównawczą ograniczyć tylko do kilku z nich, to i tak pochłonęłaby ona zbyt wiele czasu. Ludzie nie chcą i z wielu powodów nie mogą aż tyle czasu przeznaczać na zakupy. Dlatego nie dziwią wyniki badań amerykańskich, z których wynika, że spośród kupujących lodówki, zamrażarki, pralki i suszarki większość z nich odwiedziło tylko jeden sklep, rozważało zakup tylko jednej marki i zużyło na zakup (wliczając w to przejazd) mniej niż dwie godziny (Falkowski, Tyszka, 2001: 116). Oczywiście, im większy zakup, tym więcej informacji potrzebuje klient, aby dokonać wyboru, i tym więcej czasu skłonny jest przeznaczyć na ich pozyskanie. Skoro jednak, jak pokazują powyższe wyniki badań, nawet przy dość poważnych zakupach sprzętu gospodarstwa domowego potrzeby informacyjne większości klientów są dość ograniczone, to co można o nich powiedzieć w przypadku zakupu dóbr nietrwałych. Ta niefrasobliwość informacyjna klientów jest doskonale znana marketerom, dlatego starają się oni podsuwać odbiorcom odpowiednie etykiety,

które zapadną im w pamięć i rzadko będą weryfikowane, takie jak „tania usługa”, „komfortowy samochód”, „przyjazny bank” itp.

Co decyduje o przywiązaniu klienta do marki, o które starają się wszyscy producenci i sprzedawcy? Lojalny klient, który wybiera zawsze tę samą markę, jest nieczuły na akcje promocyjno-reklamowe innych firm. Jego pozytywna postawa w stosunku do marki jest ponadto zachętą dla innych potencjalnych klientów, aby kupić dany produkt. Lojalni klienci są zatem dla organizacji na wagę złota. Warto jednak zwrócić uwagę, że lojalność ta tylko w części zależy od skuteczności działań marketingowych. Można wyróżnić trzy podstawowe powody przywiązania klienta do marki. Są to: doświadczenie, przyzwyczajenie i chęć redukcji ryzyka.

Doświadczenie w użytkowaniu produktu określonej marki w największym stopniu nawiązuje do jego rzeczywistych walorów. Klient w pełni usatysfakcjonowany produktem, który kupuje od dłuższego czasu, docenia jego walory użytkowe i nie widzi powodów, aby wypróbować produkty innych marek. Przywiązanie do marki nie musi oznaczać przekonania o najwyższej jakości i funkcjonalności, jaką produkty tej marki prezentują w stosunku do produktów innych marek. Klient może bowiem szacować największą wartość produktu, biorąc pod uwagę z jednej strony wystarczający dla niego poziom jakości i funkcjonalności produktu, a z drugiej – akceptowalny poziom ceny, którą za produkt musi zapłacić. Klient będzie wówczas lojalny w stosunku do firmy, która dostarczy mu produkt o najwyższej dla niego wartości użytkowej za najniższą cenę, w porównaniu do cen produktów innych marek.

Klient lojalnie kupujący produkty tej samej marki po pewnym czasie czyni to nawykowo, przekonany, że jego konsumenckie doświadczenie pozwala mu na dokonywanie optymalnych wyborów zakupowych. Stąd wszelkie informacje podważające ten pogląd, jak np. pogorszenie niektórych cech produktu lub reklama innych marek obiecująca większe korzyści, są przez niego lekceważone i uważane za niewiarygodne. Informacje sprzeczne z dotychczasową wiedzą na temat ulubionego produktu powodują dysonans poznawczy, który oznacza psychiczny dyskomfort. Lojalny klient eliminuje ten dysonans poprzez odrzucenie takich informacji. Smakosze czekolady marki E. Wedel, urzeczeni jej smakiem, jaki zawdzięczała tradycyjnej

recepturze, nadal są przekonani o jej wyjątkowej jakości, chociaż kolejne zmiany właścicieli nie pozostawały bez wpływu na niekorzystne zmiany produktu. Świadczy to o sile mitu marki, która jako jedyna pozostała w tej firmie bez zmian, zapisując się znakomicie w pamięci klientów i kształtując ich konsumenckie doświadczenie.

Klienci przyzwyczajają się do marki często podświadomie, kupując codziennie ten sam towar, często w tym samym sklepie. Dotyczy to przede wszystkim produktów codziennego użytku. Wyniki badań wskazują, że tak zachowują się zwłaszcza ludzie starsi, niechętni zmianom. Czasami przyzwyczajenie do marki może mieć podłoże sentymentalne, wiązać się ze wspomnieniami z dzieciństwa lub z jakimś szczególnie miło zapamiętanym okresem w życiu. Ludzie młodszy i aktywniejszy życiowo są bardziej otwarci na zmiany i chętniej próbują produktów różnych marek. To samo dotyczy mieszkańców większych ośrodków, którzy spotykają się ze znacznie bogatszą ofertą rynkową niż mieszkańcy mniejszych miejscowości (Kall, 1998: 50–51).

Wspólnym elementem zarówno doświadczenia, jak i przyzwyczajenia jako powodów przywiązania do marki jest potrzeba redukcji ryzyka. Dokonywanie zakupów, zwłaszcza artykułów trwałego użytkowania, wiąże się zawsze z jakimś ryzykiem. Jest to ryzyko funkcjonalne, związane z obawą, czy produkt będzie spełniał funkcję, na której konsumentowi szczególnie zależy (na przykład czy zakupiony szampon rzeczywiście zlikwiduje łupież). Drugi rodzaj ryzyka to ryzyko finansowe. Klient nie jest pewny, czy produkt rzeczywiście wart jest tyle, ile za niego zapłacił. Może się bowiem okazać, że identyczny produkt można było kupić znacznie taniej. Trzeci rodzaj ryzyka wiąże się z obawą o skutki uboczne użytkowania produktu, np. zawartość glutamianu sodu lub innych szkodliwych dla zdrowia składników w artykułach żywnościowych czy nadmierny pobór energii przy korzystaniu z odkurzacza albo pralki. Niepokój konsumenta może być też związany z ryzykiem psychologicznym, gdy nie jest on pewien przyjemności, na którą liczy, decydując się np. na wybór tej, a nie innej restauracji, gdy chce wydać przyjęcie z okazji rocznicy swoich urodzin. Wreszcie piątym rodzajem ryzyka zakupowego jest ryzyko społeczne, związane z niepewnością konsumenta co do oceny jego zakupu przez innych. Najczęściej chodzi tu o dobra użytkowane

w miejscach publicznych, jak odzież czy samochód (Falkowski, Tyska, 2001: 127–178).

Przywiązanie do marki okazuje się najlepszą strategią zabezpieczającą przed różnymi typami ryzyka zakupowego. Wiara w to, że dokonuje się właściwego wyboru, nie wymaga wówczas racjonalnych argumentów.

## Podsumowanie

Rola marki produktu jest propagandowa, a nie informacyjna. Mit marki polega na tworzeniu iluzji, która ma służyć przyciągnięciu klientów. Upowszechnianiu tego mitu służy sposób sformułowania misji organizacji, działalność public relations, lobbying i reklama. Kluczowa w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest popularyzacja marki produktu. Lansowanie marki i dbałość o jej odświeżanie jest kosztowne, ale jej upowszechnienie i utrwalenie w świadomości jak największej liczby potencjalnych klientów przekonania o jej walorach są podstawowymi warunkami sukcesu organizacji. Dzieje się tak dlatego, że klientów cechuje na ogół dążenie do minimalizacji wysiłku przy sprawdzaniu informacji o rzeczywistych zaletach produktu i przy porównywaniu go z produktami innych marek.

## Pytania do dyskusji

1. *Dla kogo formułowana jest misja organizacji?*
2. *Co decyduje o sile marki produktu?*
3. *Jak przeciwdziałać nieuczciwym praktykom marketingowym?*



## Rozdział 7

# Mit spełniania marzeń

### 7.1. Ku lepszemu światu

Początek transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 r., polegającej na przejściu z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, był dla jej uczestników pod wieloma względami szokujący. Jednym z nich, któremu warto poświęcić nieco uwagi, były zmiany na rynku dóbr konsumpcyjnych. Ludzie zmęczeni ciągłym niedoborem artykułów rynkowych znaleźli się nagle w innym świecie. Był to świat rynkowej obfitości dóbr, świat, w którym nie ma limitów, kartek i talonów. Podziwiany za dobrobyt i wolność wyboru Zachód, który wydawał się niedościgłym marzeniem, stawał się polską rzeczywistością. Jak grzyby po deszczu zaczęły wyrastać wielkie centra handlowe, oferujące w sklepach światowych firm te same produkty co na Zachodzie i zachęcające do spędzania czasu w licznych restauracjach, kinach lub na kręgielniach.

Pojawiły się nieznanne dotąd możliwości wypoczynku i rekreacji. Zamiast ubogich w atrakcje placów zabaw – figloraje dla dzieci. Zamiast zwykłych pływalni miejskich i parków dla spacerowiczów – aquaparki, siłownie, parki tematyczne na wzór Disneylandu, parki linowe, ścianki wspinaczkowe, tereny do gry w paintball i *laser tag*. Do Polski zawitały podziwiane za granicą jako egzotyczna ciekawostka salony samochodowe, a w nich dilerzy oferujący najnowsze modele największych światowych marek – do nabycia natychmiast, bez talonów i kolejek.

Nic więc dziwnego, że szansa na zaspokojenie potrzeb dotychczas tłumionych lub zupełnie nieznanymi urzędka polskich klientów. Z entuzjazmem rzucili się oni w wir kampanii marketingowych i promocji. Każdorazowemu otwarciu nowego dyskontu towarzyszyło obłożenie go przez klientów zachęconych sugestywną reklamą. Tak oto rodził się i umacniał w Polsce konsumpcjonizm – nurt kreowany przez biznes za pomocą reklamy i środków masowego przekazu, który w pożądaniu i posiadaniu dóbr materialnych upatruje model udanego życia. Styl życia polegający na dążeniu do zarabiania pieniędzy po to, by kupować coraz więcej dóbr i usług, stał się widoczny w Stanach Zjednoczonych w latach 70. i 80. i związany był z pokoleniem yuppies. Zaczął się on szybko rozprzestrzeniać, tłumiąc przywiązanie do innych, bardziej podstawowych i humanistycznych wartości. Na początku lat 90. na pytanie o to, co najlepiej symbolizuje sukces, aż 85% ankietowanych Amerykanów odpowiedziało, że pieniądze i rzeczy, które można za nie kupić (Glenn, 1992). Jedno nie ulega wątpliwości: konsumpcjonizm nakręca koniunkturę, podnosi poziom życia, zwłaszcza biznesmenom, i zwiększa skalę marnotrawstwa.

Wyniki badań przeprowadzanych systematycznie przez CBOS, co prawda nie nad znamionami sukcesu, a nad hierarchią wartości Polaków, zasadniczo różnią się od amerykańskich. U nas dominują bowiem takie wartości jak rodzina (54% w 2017 r.) i zdrowie (38%). Co więcej, praca jako wartość w 1997 r. była najważniejsza dla 19% badanych, a w 2017 r. – już tylko dla 9%. Pieniądze były najważniejsze w 1997 r. dla 13%, a w 2017 r. – dla 8%<sup>1</sup>. Temu spadkowi przywiązania do wartości konsumpcjonistycznych towarzyszy również zdecydowany odwrót od doceniania pozytywnej roli reklamy w podejmowaniu decyzji zakupowych. W 1993 r. 44% respondentów uważało, że dzięki reklamie ludzie dowiadują się, jakie towary warto kupić, a w 1999 r. uważało tak już tylko 23%. Z kolei przekonanych, że dzięki reklamie ludzie kupują rzeczy, których właściwie nie potrzebują, w 1993 r. było 41%, a w 1999 – aż 71% (Wiktor, 2001: 287).

Mimo to trudno oprzeć się wrażeniu, że w społeczeństwie polskim istnieje przepaść między wartościami deklarowanymi a realizowanymi. Tak dzieje się bowiem zawsze w przypadku głębokich zmian

1 [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K\\_041\\_17.pdf](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_041_17.pdf) (dostęp: 26.09.2019).

społeczno-kulturowych, kiedy nowym wzorom zachowań towarzyszy już tylko czysto deklaratywne przywiązanie do silnie wpojonych dawnych norm i wartości. Rynek konsumpcjonistyczny jest coraz bogatszy i bardziej uwodzicielski. Firmy walczą o klienta za pomocą coraz bardziej wyszukanych i agresywnych działań promocyjno-reklamowych. Działania te, natrętne i powszechne, kształtują potrzeby, aspiracje i styl życia. Przyczynia się też do tego rozwój środków masowego przekazu, a zwłaszcza telewizji i internetu.

W dzisiejszym świecie przeważająca część wiedzy ludzi o społecznej i ekonomicznej rzeczywistości pochodzi nie z ich bezpośredniej obserwacji i doświadczenia, ale z mediów. Ludzie często oglądający telewizję kształtują w sobie różne przekonania na temat świata, zgodne nie tyle z rzeczywistością, co raczej z jej telewizyjnym obrazem. Wielki świat elit, do niedawna obcy, a przez to bardziej dziwaczny niż atrakcyjny, stał się dzięki temu bliski i pozornie zrozumiały. Pozornie, bo przecież to, co pozostaje w pamięci masowego odbiorcy, to obrazy, znamiona luksusu i powodzenia, a nie przesłanie artystyczne lub intelektualne. Współczesny marketing wychodzi naprzeciw tym prostym reakcjom, kreuje mianowicie sztuczne elity, tzw. *celebrities*, których reprezentanci znani są wyłącznie jako stali bywalcy prestiżowych bankietów. Ich rola polega na dostarczaniu odbiorcy określonych wzorów konsumpcji: sposobu ubierania się, dbałości o wygląd, samochodów, urządzenia domu, wykwintnych przyjęć i spędzania urlopu. „Hej! Szary człowieku – zdają się krzyczyć reklamy – będziesz tak samo wspaniały jak oni, pozbędziesz się swojej szarości, musisz tylko używać tych oto kosmetyków, nosić takie oto ubranie i jeździć tym oto samochodem”. „Jestem tego warta” – powiada sobie niejedna kobieta, bezwiednie powtarzając zwrot z reklamy; „zasługuję na to” – wtóruje niejeden mężczyzna.

Pod wpływem takich reklam wielu ludzi zaczyna snuć fantazje na swój temat. Pojawiają się dotąd starannie tłumione marzenia o lepszym życiu. Okazuje się bowiem, że można je mieć stosunkowo łatwo, nabywając określone produkty. Tak oto marketing kreuje fałszywe pragnienia, a producenci i sprzedawcy zaczynają być postrzegani jako przewodnicy po lepszym świecie. Siła konsumpcjonizmu polega na tym, że pomaga przeistoczyć świat fikcji w rzeczywistość. Ludzie zdają sobie sprawę, że tematyka filmów, sztuk

teatralnych czy powieści to fikcja, która ich niekiedy urzeka. Dzięki sugestywnej reklamie okazuje się jednak, że te podziwiane wzorce można przeobrazić we własną rzeczywistość. Dzięki odpowiednim produktom i usługom można zacząć udawać kogoś innego, niż się jest, i próbować zamienić swoje zwykłe, bezbarwne życie w kolorową przygodę. Zwykle to się nie udaje, ale brak oczekiwanej satysfakcji tym bardziej skłania do dalszych poszukiwań możliwości uatrakcyjnienia swojego życia, do czego reklama i błyskotliwość rynku ustawicznie zachęcają.

## 7.2. Tworzenie fałszywych potrzeb

Można wyróżnić trzy główne sposoby oddziaływania na ludzi, wykorzystywane zarówno w reklamie, jak i w pseudonaukowym doradztwie, które są źródłem fałszywych potrzeb. Są to: apele emocjonalne, wzorce osobowe i imperatyw samodoskonalenia.

Apele emocjonalne przemawiają do sfery uczuć i są znacznie bardziej skuteczne niż argumenty racjonalne. Emocje kształtują bowiem percepcję adresata tych apeli, co wpływa na jego zachowania, potrzeby i podejmowane decyzje. Emocje mogą w istotny sposób zakłócać procesy myślowe poprzez osłabienie krytycyzmu i większą skłonność do zachowań irracjonalnych. Informacje zawarte w apelach emocjonalnych są ponadto łatwiej, szybciej i trwalej zapamiętywane. Nic więc dziwnego, że reklama transformacyjna zawierająca tego rodzaju apele bywa stosowana znacznie częściej niż informacyjna, odwołująca się do rozumu. W reklamie transformacyjnej chodzi o sprawienie wrażenia na odbiorcy poprzez jej formę i treść. Najlepszym medium dla tego typu reklam jest telewizja, ponieważ potrafi najpełniej i w sposób dynamiczny zaprezentować emocje.

Apele emocjonalne mogą mieć wymowę pozytywną lub negatywną. W obu przypadkach mogą silnie oddziaływać na percepcję odbiorcy. Celem apeli pozytywnych może być obietnica zadowolenia,

a nawet szczęścia, jakie wiązać się będzie z posiadaniem danego produktu. Będzie to np. satysfakcja z korzystania z najnowszych osiągnięć techniki; duma z posiadania czegoś, co jest przedmiotem pożądania innych; euforia wynikająca z nowych możliwości, jakie dany produkt otwiera; podziw, z jakim będzie się spotykał właściciel produktu, itp. Z kolei apele negatywne wywołać mają uczucie strachu lub zatroskania z powodu braku określonego produktu lub usługi. Przekaz reklamowy pokazuje np. skutki rezygnacji z jakichś witamin czy minerałów w pożywieniu, braku ubezpieczenia domu lub samochodu, pozostanie w tyle za najnowszymi trendami mody, a zwłaszcza poziomem i stylem życia tej grupy społecznej, z którą powinien identyfikować się nabywca. Reklama, pokazując te zagrożenia, jednocześnie informuje, w jaki sposób można ich uniknąć.

Reklamy transformacyjne poprzez operowanie w sposób świadomy i celowy informacją niepełną, nieprawdziwą lub zniekształconą przedstawiają fałszywy obraz rzeczywistości. Pokazują tę rzeczywistość w perspektywie lepszego świata, szczęścia, przyjemności, euforii, zachwyty, fascynacji itp. Oprócz apelowania do uczuć, w przekazie tym stosowane są także inne formy manipulacji, jak fragmentacja, silna sugestia, oddziaływanie podprogowe, ukrywanie faktów itp. Ten rodzaj reklamy może mieć poważny wpływ na życie emocjonalne człowieka. Wśród jej odbiorców zawsze się bowiem znajdą tacy, którzy naprawdę uwierzą, że gdy będą stosować reklamowaną wodę perfumowaną, to żadna kobieta im się nie oprze.

Wzorce osobowe spełniają szczególną rolę w procesie wychowawczym. W okresie dorastania stale stawia się dziecku kogoś za wzór do naśladowania, z różnym zresztą skutkiem. O wiele skuteczniejsze w kształtowaniu zachowań są te wzory osobowe, które ludzie stawiają sobie sami. Z tego względu w przekazie reklamowym często wykorzystuje się osoby powszechnie znane i cenione. Jak zauważa Jan W. Wiktor, obecność tych osób w reklamie tworzy płaszczyznę edukacji obserwacyjnej i poprzez modelowanie zachowań przyczynia się do wzmocnienia siły oddziaływania przekazu. Podstawowymi elementami kodu komunikacyjnego są tu z jednej strony cechy osobowości postaci i jej pozycja w stratyfikacji społecznej, a z drugiej – snobizm odbiorcy reklamy i jego silna chęć naśladownictwa (Wiktor, 2001: 152).

Szczególne znaczenie postaci występujących w reklamie wynika z następujących przesłanek (Wiktor, 2001: 152):

- znajomość postaci skraca czas przyswojenia informacji;
- uznanie i wysoki status społeczny postaci zwiększają wiarygodność reklamy;
- cechy postaci przekształcają się w silne bodźce zakupowe;
- przedmiot reklamy i jej rzeczywisty nadawca stają się bliżsi,
- przekaz zostaje lepiej zapamiętany;
- wizerunek postaci przenosi się na wizerunek firmy.

Do rodzajów postaci występujących w reklamach Wiktor zalicza: wybitne osobistości, ekspertów, modelki i modeli, postacie historyczne i postacie z życia codziennego (2001: 152–154). Jeśli chodzi o destrukcyjny wpływ emocjonalny na odbiorców reklamy, to nie wszystkie te postaci wywołują jednakowy efekt. Fałszywe potrzeby rodzą się najczęściej na skutek prób naśladowania wybitnych osobistości lub postaci wyróżniających się urodą i elegancją. Odbiorca najczęściej pragnie się identyfikować z postacią z przekazu w trzech przypadkach:

- gdy postać ta jest do niego podobna pod względem stylu życia lub przynależności środowiskowej, ale lepiej sobie radzi w niektórych sytuacjach życiowych;
- gdy postać ta reprezentuje styl życia lub środowisko, do którego odbiorca aspiruje;
- gdy postać ta imponuje mu swoim wyglądem lub zachowaniem.

Chęć przekształcenia się w kogoś innego, niż się jest, stała się obsesją wielu ludzi w naszych czasach, zarówno pod wpływem reklamy, jak i pseudonaukowego poradnictwa. Rozwój coachingu osobistego poskutkował imperatywem samodoskonalenia. Namnożyło się w Polsce trenerów osobistych, którzy podczas kilkumiesięcznego kursu wmawiają swoim klientom, że ci mogą zrealizować najśmielsze marzenia. „Nie wierz tym, którzy wmawiają ci, że coś jest niemożliwe”, „Zorientuj się na cele”, „Podejmij wyzwanie” – to najczęściej powtarzane przez nich slogany. Najambitniejsze cele można ich zdaniem osiągnąć łatwo, w „czternastu krokach”, pod warunkiem, że są one „jasno określone”, ma się wyraźnie określony „plan” i odpowiednio „zarządza się sobą”. Samodoskonalenie, któremu poddają się ludzie marzący o sukcesie i w którym pomagają im trenerzy osobisci,

nie dotyczy bynajmniej poszerzenia własnej wiedzy czy umiejętności zawodowych. Do tego trenerów osobistych nikt nie poszukuje; wystarczy wytrwale nad sobą pracować. Trener osobisty potrzebny jest po to, aby wprowadził klienta do „lepszego świata”, w którym ów klient – osoba dotychczas nieznana i niedoceniana – spotka się z uznaniem społecznym. Celem jest tu przede wszystkim wrażenie, jakie dana osoba wywiera na innych ludziach. Nie wartość samego sukcesu jest tu ważna, tylko jej odbiór społeczny.

Stąd potrzeba „parcia na szkło”, chęć „zaistnienia”, staje się coraz powszechniejsza i wypiera potrzeby bardziej wyrafinowane, związane z rozwojem własnej osobowości. Łatwo wówczas zamienić środki na cele i przywiązywać szczególne znaczenie do detali i spraw marginalnych zamiast zasadniczych. Upowszechniają taką postawę specje od reklamy, marketingu i public relations, rozmaici wizażyści i spin doktorzy. „Przecież to nieważne, co masz do powiedzenia, tylko jak to mówisz” – przekonują. „Przecież nikogo nie obchodzą twoje przemyślenia, już bardziej to, czy masz dobrze dobrany krawat”, „Po co piszesz książkę, której treść nikogo nie interesuje? Lepiej pokaż się choć raz w telewizorze. Wtedy będziesz coś znaczył”. Tysiące ludzi pracuje dzisiaj dla rozwoju fałszywych potrzeb i fałszywej świadomości. Ci ludzie są specjalistami od stwarzania wrażeń.

Tak oto na portalach społecznościowych, takich jak Facebook, trwa nieustanne targowisko próżności. Internauci chwalać się czym popadnie: fotką z zagranicznej wycieczki, udziałem w mniej lub bardziej ważnej konferencji, pobytem w modnej restauracji itp. Skończyło się staroświeckie imponowanie sąsiadom. Dzięki nieograniczonym możliwościom poszerzania grona znajomych można teraz imponować niemal całemu światu.

Amatorom tak rozumianego samodoskonalenia przychodzą w sukurs także psychologowie i psychoterapeuci, zalecający nacisk na samoakceptację, polubienie siebie, „obudzenie w sobie dziecka” itp. Wynika to z przekonania, że kto nie akceptuje samego siebie, ten ma trudności z akceptacją innych ludzi. Być może tak jest, ale wiąże się z tym niebezpieczeństwo zbyt łatwego usprawiedliwiania własnych postaw i czynów, zrzucanie z siebie odpowiedzialności i obarczanie nią innych. Niemodne i wręcz źle widziane są wszelkie przejawy ekspiacji, manifestowanie trudności z dojściem do ładu z własnym

sumieniem. Bardzo pozytywnie natomiast ocenia się asertywność, czyli otwarte i stanowcze upominanie się o własny interes, którą często trudno odróżnić od zwykłej bezczelności. Czy przypadkiem nie jest tak, że w psychologii, pod wpływem praw rynku, przeważać zaczyna orientacja użytkowa, a nie poznawcza? Do psychologa ludzie idą przecież najczęściej po to, aby poczuć się lepiej, a nie po to, aby lepiej rozumieć własne relacje społeczne.

Jeśli chęć wywarcia pozytywnego wrażenia staje się celem samym w sobie, wówczas dobre są wszystkie działania, które do niego prowadzą, ale najlepsze są te, które prowadzą doń najszybciej. W ten sposób niepostrzeżenie utrwała się przekonanie, że rzeczywiste dokonania na takim czy innym polu można przynajmniej w jakimś stopniu zastąpić pozorami, grą, manipulacją. Stąd już krok tylko, aby łagodnie i ze zrozumieniem traktować przejawy nieuczciwości. Można je bowiem uznać za wyraz przedsiębiorczości i troski o własny wizerunek. Nie jest przypadkiem, że niepokojąco rośnie liczba plagiatów prac naukowych czy artystycznych. W dziedzinach, w których samorealizacja zawsze była motorem napędowym działalności, coraz częściej spotyka się ludzi, dla których zyskanie uznania i prestiżu jest ważniejsze od poczucia samospełnienia. Trudno bowiem mieć to poczucie ze świadomością, że dokonało się kradzieży intelektualnej, chyba że ktoś potrafi być hipokrytą wobec samego siebie.

### 7.3. Poważne skutki niepoważnych marzeń

Konsumpcjonizm oparty na micie spełniania marzeń ma swoje negatywne konsekwencje społeczne, które polegają na upowszechnieniu się postaw infantylnych, roszczeniowych i irracjonalnych.

Wpajana ludziom wiara w ich nieograniczone możliwości, w połączeniu z wiarą w opiekuńczość producentów i sprzedawców, dla których klient jest królem, prowadzi do nadmiernych oczekiwań i zrzeczenia się własnej odpowiedzialności. Infantylnie zachowuje się kobieta, która starając się odważnie odpowiedzieć na wyzwanie



kulturowych trendów, wybiera się zimą z dwuletnim dzieckiem na górski szlak, a potem rozpaczliwie wzywa pomocy. Podobnie zachowują się turyści, którzy niefrasobliwie przedłużają pobyt nad Morskim Okiem, aż nadejdzie zmierzch. A wtedy dziwi ich i przeraża, że muszą wracać po ciemku. Żądają więc, aby przysłano po nich pojazd TOPR, i uważają to za zupełnie normalne. Po zamachu terrorystycznym w egipskim kurorcie podobno wielu ludzi, którzy wykupili wczasy w tym rejonie, dzwoniło do polskiego MSZ z pytaniem, czy mogą do Egiptu jechać bezpiecznie. Przecież byli to ludzie dorośli, często wykształceni, a mimo to zadawali pytanie, na które – trudno uwierzyć, żeby o tym nie wiedzieli – nie może być odpowiedzi. W wywiadzie radiowym przedstawiciel MSZ apeluje do Polaków wyjeżdżających za granicę, aby byli świadomi własnej odpowiedzialności za swoje zachowanie oraz znajomość prawa i obyczajów kraju, w którym przebywają. Pomoc konsularna za granicą nie może polegać na obronie przed miejscowymi organami ścigania i wymiarem sprawiedliwości, a często nasi obywatele tak właśnie sobie ją wyobrażają.

Uporczywość i powszechność wzorów wysokiej konsumpcji spotyka się z sytuacją, w której dla coraz większej grupy ludzi maleją możliwości zaspokajania tych wygórowanych potrzeb. Współczesna gospodarka może się bowiem obyć bez masowej siły roboczej, co oznacza, że zwiększa się liczba bezrobotnych, dla których oferta konsumpcyjnego rynku staje się nieosiągalna. W tym coraz szybszym procesie rozwierania się nożyc marzeń i możliwości Zygmunt Bauman upatruje największe zagrożenie naszych czasów (Bauman, 1998). Coraz więcej ludzi zadaje więc sobie pytanie: „W czym ja jestem gorszy od tych, którzy opływają w dostatki, na które mnie nie stać?”

Marketerzy zapewniają jednak, że nie ma granic dla ludzkich zachcianek, a liczne banki i parabanki oferują rozmaite kredyty i pożyczki, dzięki którym spełnianie marzeń stanie się możliwe dla każdego. Na skutek posiadania kart kredytowych wielu ludzi wydaje znacznie więcej, niż ma. Philip Kotler podaje, że przeciętny Amerykanin ma na karcie kredytowej dług w wysokości 15 tys. dolarów, a odsetki mogą dochodzić do średnio 15% w skali roku (Kotler, 2017: 69). W społeczeństwie konsumpcyjnym zadłużenie rośnie w szybkim tempie. Poczucie krzywdy, wynikające z niemożności spełnienia

marzeń wzbudzonych przez marketing i związane z nim wzorce kultury społecznej, prowadzi do poszukiwania winnych tej sytuacji i wy-suwania wobec nich wybujałych roszczeń. Ciągłe na przykład wspomina się Włodzimierzowi Cimoszewiczowi, że jako premier w 1997 r. zwrócił uwagę powodzianom, iż powinni się byli ubezpieczyć. Potraktowano to jako wyraz arogancji i nieczułości na ludzkie nieszczęście. Ale właśnie ów stosunek do słów wypowiedzianych wówczas przez przedstawiciela władzy państwowej najlepiej świadczy o skali demoralizacji spowodowanej mitem spełniania marzeń. Jej wyrazem jest bierne oczekiwanie opieki, a nie własna aktywność i zapobiegliwość. Ktoś uzna za naturalne oczekiwanie, że w trudnych chwilach inny, a zwłaszcza państwo, powinien nam przyjść z pomocą. Jednak moralna powinność spieszenia z pomocą komuś, kto jej potrzebuje, wcale nie oznacza, że równie moralne jest oczekiwanie tej pomocy z góry. Przypomina się mądra bajka – przypowieść o koniku polnym i mrówce. Otóż w państwie jest niedobrze, gdy niefrasobliwość koników polnych zaczyna dominować nad zapobiegliwością mrówek.

Szukanie drogi na skróty w dążeniu do „lepszego życia” prowadzi nieuchronnie do irracjonalizmu. Posługiwanie się metodami naukowymi i regułami logicznego myślenia stawia zbyt wysokie wymagania wielu amatorom samodoskonalenia. Można je przecież zastąpić intuicją, wróżbą, głosem serca, siłą pragnienia, fantazją, do czego nakłaniają popularne reklamy i poradniki typu „Jak być szczęśliwym”. W warunkach gospodarki rynkowej społeczne zapotrzebowanie na magię natychmiast znalazło instytucjonalne formy zaspokajania. Na rynku jest wszystko, czego chcą klienci. W XXI wieku, mimo ewidentnego postępu w medycynie, jest wiele osób, które ratunku dla siebie i swoich bliskich wolą szukać u znachorów, energoterapeutów i innych cudotwórców obdarzonych szczególnymi zdolnościami, oficjalnie prowadzących swoją działalność usługową, podobnie jak wróżki i wróżbici, których nawet zaprasza się do mediów. Dla amatorów szybkiego studiowania jest cała masa poradników i informato-rów zawierających wiedzę „w pigułce”, a zarazem – jak zapewniają ich autorzy i wydawcy – w zupełności wystarczających do odnoszenia sukcesów zawodowych. Dawne kryteria wartości dzieł naukowych i literackich, ustalone przez elity, wzięły w łeb. Dobre jest to, co się dobrze sprzedaje, a dobrze sprzedaje się to, co jest dobrze

wypromowane i trafia w oczekiwania klientów. W telewizji, także publicznej, która kiedyś miała ambicję kształtowania gustów, liczy się wyłącznie oglądalność. Telewizja schlebia coraz bardziej niewybrednym gustom.

Inwazja irracjonalizmu czerpie swoją dynamikę z relatywizacji prawdy. Tendencja ta polega na równoprawnym traktowaniu przeciwnych sądów i opinii. Nie ma więc jednej prawdy, jest ich wiele i ludzie mają prawo przyjąć taką, jaka im odpowiada. Przyczyny upowszechniania się takiego stanowiska są zarówno ideologiczne, jak i ekonomiczne. Te pierwsze związane są z pojawieniem się nurtu intelektualnego zwanego postmodernizmem, w którym dopuszcza się zacieranie granic między podejściem naukowym, a innymi próbami wyjaśnienia rzeczywistości i gromadzenia wiedzy na jej temat. Postmodernistyczne koncepcje zbiegły się w czasie z rozwojem internetu, gdzie panuje absolutna wolność w wyrażaniu poglądów, którym często przypisuje się walor twierdzeń naukowych bez jakiegokolwiek próby ich weryfikacji. Ten chaos informacyjny przenosi się także na inne media, w których wiadomości o wypędzaniu szatana, cudach Jana Pawła II i ozdrowieńczych zdolnościach charyzmatycznego księdza Bashobory z Ugandy przeplatają się z doniesieniami na temat badania struktury DNA czy nowych metod leczenia chorób nowotworowych przy wykorzystaniu komórek macierzystych. Sprawia to wrażenie, że wszystkie te informacje są równie uprawnione i podlegają tym samym zasadom weryfikacji.

Czy w tej sytuacji może dziwić zalew bezwstydney głupoty w postaci zorganizowanej grupy przeciwników szczepień ochronnych? Fantastów przekonanych o płaskości Ziemi? Zwolenników leczenia raka witaminą C? Wyznawców religii smoleńskiej, głuchych na wszelkie argumenty ekspertów z komisji Jerzego Millera? Nie oznacza to oczywiście, że wszystkiemu winna jest presja pazernego biznesu, ale nie ulega wątpliwości, że wszystkie te negatywne zjawiska społeczne są mniej lub bardziej bezpośrednio związane z inwazją konsumpcjonizmu. Wolny rynek zaczął w Polsce wywracać kryteria i wartości. Iluzja łatwego czerpania z życia wszystkiego, co najlepsze, zawładnęła wyobraźnią wielu ludzi. O prestiżu społecznym stanowią dziś pieniądze i medialna popularność. Odrzucone zostały tradycyjne reguły awansu społecznego, co oznacza tendencję do upraszczania procesów

poznawczych, permissywnym moralny oraz brak akceptacji dla stratyfikacji społecznej. Są to cechy charakterystyczne zjawiska, które José Ortega y Gasset nazwał buntem mas. Chodzi bowiem o sytuację, w której duże grupy społeczne odmawiają swoim dotychczasowym autorytetom prawa przewodzenia, pozbywając się zarazem poczucia wstydu i niepewności – do tej pory zawsze towarzyszących wyłamywaniu się z reguł ustanowionych przez elitę (Ortega y Gasset, 1982).

W Polsce oznaczało to ostateczne rozprawienie się z inteligencją, jako warstwą ponoć niesłusznie wyniesioną ponad inne, bo mało dynamiczną i nie wyczuwającą trendów rozwojowych współczesnego kapitalizmu. Źródeł rozwoju społecznego upatrywano w klasie średniej, której zasadniczym i najważniejszym elementem stali się przedsiębiorcy i ich uparte dążenie do sukcesu ekonomicznego. Konsumpcja była czymś nowym i upragnionym, więc chęć posiadania coraz to nowszych gadżetów uznano za symbol dobrostanu społecznego. W ślad za tym pojawiła się prostota w tłumaczeniu rzeczywistości, przyczyn jej stanów, zjawisk i procesów, które w niej zachodzą; prostota w określaniu kryteriów sukcesu i sposobu jego osiągnięcia; krótko mówiąc – prostota w widzeniu świata. To nic innego, jak ciągłe poszukiwanie drogi na skróty po to, by mogli nią bez przeszkód kroczyć zwykli ludzie, tacy, którzy nie potrafią lub nie chcą dzielić włosa na czworo, ale mają przy tym – a jakże – ambicje osiągnięcia sukcesów w nie mniejszym stopniu jak ci, których pogardliwie nazywają jajogłowymi i pracoholikami. W miejsce krytycznego myślenia i wsłuchiwania się w opinie profesjonalnych autorytetów, świadomością społeczną zaczęły rządzić wyniki sondaży, rankingi, rozmaite gwiazdki i lajki. Żywioł przeciętności i oportunistów nie znosi tych, którzy kwestionują publiczne komunały. Skutek jest taki, że w Polsce upadło czytelnictwo. Niemal połowa Polaków ma trudność ze zrozumieniem tekstu, więc woli nie czytać w ogóle. Szerzy się analfabetyzm funkcjonalny. Według badań przeprowadzonych przez Bibliotekę Narodową w 2017 r. tylko 38% Polaków przeczytało w ciągu roku przynajmniej jedną książkę. W porównaniu do 2004 r. jest to spadek aż o 20%. Ponadto 46% respondentów przyznało, że nie czyta tekstów dłuższych niż trzy strony<sup>2</sup>. Prognozy na temat społeczeństwa

2 [www.bn.org.pl/download/document/1529572435.pdf](http://www.bn.org.pl/download/document/1529572435.pdf) (dostęp: 26.09.2019).

opartego na wiedzy wydają się w tej sytuacji absurdalne. Jak bowiem można zbudować społeczeństwo oparte na wiedzy... bez wiedzy?

W tych warunkach więzi społeczne ograniczają się do członków rodziny, grona znajomych i lokalnych grup interesów. Brakuje chętnych, aby angażować się w sprawy publiczne ważne dla całego kraju. Oznacza to słabość społeczeństwa obywatelskiego. Poziom zaangażowania obywatelskiego mierzony aktywnością w organizacjach pozarządowych jest w Polsce jednym z najniższych w Europie (Reichel, 2018: 23). Tymczasem warunkiem dobrego funkcjonowania systemu demokratycznego jest silne społeczeństwo obywatelskie, które jest w stanie równoważyć wpływy sfery biznesu i polityki. Inteligenckiej postawie zaangażowania w sprawy publiczne często przeciwstawia się u nas koncentrację na konsumpcji i życiu prywatnym, traktowaną jako przejaw pożądanego normalności.

Konsumpcjonizm i brak większego zainteresowania sprawami publicznymi otwierają szerokie pole działania partiom populistycznym. Gino Germani populizmem nazywa „styl mobilizacji politycznej wykorzystujący powtarzającą się retorykę i symbole do inspirowania ludu przeciw grupom określanym jako ciemieńczy” (Marczewska-Rytko, 1995: 21). Ów styl mobilizacji politycznej polega na posługiwaniu się demagogią jako sposobem przekonywania i argumentacji. Demagogia oznacza maksymalne upraszczanie złożonych problemów, stwarzanie złudnych nadziei i składanie nierealnych obietnic, zastępowanie racjonalnych argumentów odwoływaniem się do najprostszych emocji i skojarzeń oraz wykorzystywanie stereotypów i resentymtów. W populizmie chodzi więc o schlebianie upowszechnionym poglądom, wychodzenie naprzeciw nierealnym, choć powszechnym potrzebom, obiecywanie „gruszek na wierzbie” i pomstowanie na „wredne elity”. Wszystko to robi się bardziej, albo wyłącznie, dla uzyskania wyborczego sukcesu aniżeli w zgodzie z własnymi przekonaniami („ciemny lud to kupi”).

Ludzie uwikłani w konsumpcję, narcystyczną potrzebę samodoskonalenia i użalanie się, że inni mają od nich lepiej, albo w ogóle nie idą do wyborów, albo wybierają tę partię, której przedstawiciele najwięcej im obiecują, i to nie w dłuższym okresie, ale już, natychmiast. Tak doszło w 2015 r. do wyboru populistycznej prawicy, która natychmiast zapoczątkowała odwrót Polski z drogi cywilizacji

zachodniej i demokracji liberalnej na rzecz autorytarnego państwa, narzucającego obywatelom zasady życia dyktowane przez Kościół. Skutkiem ogłupiającego konsumpcjonizmu jest analfabetyzm polityczny. Większość wyborców nie orientuje się bowiem, jak funkcjonuje system demokratyczny, na czym polega trójpodział władz i jaką rolę pełnią takie instytucje jak Trybunał Konstytucyjny, Sąd Najwyższy czy Krajowa Rada Sądownictwa. Próba podporządkowania tych instytucji rządzącej partii nie robi więc na nich większego wrażenia, podobnie jak utarczki polskiego rządu z Unią Europejską, prowadzące do izolacji Polski na arenie międzynarodowej. Również dążenie do ograniczenia uprawnień samorządom terytorialnym i próby ingerencji w działalność organizacji pozarządowych, które wyraźnie wskazują na tendencje centralistyczne i ograniczanie demokracji, nie wywołują wśród elektoratu większego poruszenia. Za ten analfabetyzm wcześniej czy później trzeba będzie zapłacić zapaścią cywilizacyjną.

## Podsumowanie

Rezultatem przejścia z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej był między innymi szybki rozwój postaw konsumpcjonistycznych. Był to wynik działań marketingowych organizacji gospodarczych oraz środków masowego przekazu, głównie internetu i telewizji. Tworzyły one iluzję łatwego dostępu do lepszego życia za sprawą posiadania określonych dóbr lub korzystania z określonych usług. Mit spełniania marzeń polega na kreowaniu nierealnych potrzeb poprzez dostarczanie wzorów do naśladowania za pomocą reklam transformacyjnych. W reklamach tych stosowane są rozmaite apele emocjonalne i prezentowane odpowiednie wzorce osobowe. Tego rodzaju działania marketingowe, szeroko stosowane we współczesnym biznesie, prowadzą do upowszechniania postaw niekorzystnych dla życia społecznego.

## Pytania do dyskusji

1. *Czy reklamy transformacyjne powinny być dopuszczalne?*
2. *Czy specjaliści od stwarzania wrażeń są potrzebni?*
3. *Jakie zagrożenia niesie rozwój konsumpcjonizmu?*





# Zakończenie

Naukę o zarządzaniu zwykle się określać jako naukę praktyczną, której celem jest dostarczanie ludziom kierującym organizacjami odpowiednich metod, rad i inspiracji. Słysz się często, że powinna ona służyć praktyce, przyczyniając się do sprawnego funkcjonowania rozmaitych organizacji. Otóż trzeba wyraźnie powiedzieć, że cel nauki o zarządzaniu jest nieco inny i znacznie szerszy. Jak każda nauka, także i ta musi służyć dobru powszechnemu, w związku z czym powinna koncentrować się nie na poszukiwaniu optymalnych warunków realizacji celów organizacyjnych, ale na poszukiwaniu optymalnych form relacji między organizacją a jej społecznymi interesariuszami. Jeśli poszukiwania te mają mieć naukowy charakter, należy unikać wszelkich wpływów ideologicznych i kierowania się partykularnymi interesami. Niestety, są one widoczne w wielu opracowaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i w pracach z dziedziny marketingu.

Relacje między organizacją a jej społecznymi interesariuszami są wtedy właściwe, kiedy żadna ze stron nie zyskuje przewagi nad drugą. Dlatego z repertuaru działań przedsiębiorców wyeliminować trzeba manipulację, makiawelizm i wszelkie praktyki oszukańcze, które pozwalają im podporządkować sobie pracowników i klientów – do tych praktyk zalicza się upowszechnianie i wykorzystywanie rozmaitych mitów. Z drugiej strony, społeczna odpowiedzialność organizacji nie powinna być rozumiana jako dobrowolne zrzeczenie się przez właściciela organizacji części należnych mu korzyści na cele społeczne, ale na przestrzeganiu prawa i norm moralnych w relacjach z pracownikami i klientami.

Siła społecznego oddziaływania mitów, także tych, o których była mowa w tej książce, zależy nie tylko od ich treści i uporu, z jakim są one upowszechniane, ale również od podatności ich adresatów na ich akceptację. Im bardziej ludzie w danym środowisku starają się być niezależni od nacisków zewnętrznych i dążą do aktywnego udziału w życiu publicznym, tym bardziej są odporni na demagogię i emocjonalne argumenty. Mity rozkwitają wtedy, gdy ludzie są przekonani o własnej niemocy i poszukują opiekuna i przewodnika. Wtedy przyjmą każdą narrację, która pozwoli im poczuć się lepiej. Nie są przy tym zainteresowani dociekaniami jej prawdziwości, a swój gniew kierują przeciwko tym, którzy starają się tę prawdziwość zakwestionować.

Takie są podstawy wszelkiego populizmu. Populizm rozwija się tam, gdzie ludzie, którzy odczuwają z jakiegoś powodu dyskomfort, nie próbują mu przeciwdziałać na własną rękę, mierząc się z trudnymi problemami, ale wołają o łatwe rozwiązania, jakie roztańczają przed nimi zręczni manipulatorzy. Funkcjonujących w dyskursie społecznym mitów na temat rozmaitych dysfunkcji i sposobów ich zwalczania jest mnóstwo. Jeśli uznamy, że mają one takie samo prawo uczestnictwa w przestrzeni publicznej jak fakty i dowody naukowe, to łatwo cofniemy się w rozwoju cywilizacyjnym. Przykładem mogą być ruchy przeciwników szczepień, fantastów przekonanych o płaskości ziemi czy wyznawców kracjonizmu, przeciwstawianego teorii ewolucji. Jedynym sposobem przeciwdziałania populizmowi jest rozwój społeczeństwa obywatelskiego, czyli społeczeństwa ludzi wolnych i odpowiedzialnych. Mity organizacyjne przestaną być narzędziem wpływu organizacji na jej społecznych interesariuszy tylko wtedy, gdy pracownicy i klienci, świadomi swoich praw, będą konsekwentnie domagać się ich przestrzegania.

# Bibliografia

- Afuach A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Altkorn J., Kramer T. (1998), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.
- Armstrong M. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Avolio J.A. (1999), *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Barrow S., Ambler T. (1996), *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, No. 3.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance. Beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The Proactive Component of Organizational Behavior: A measure and correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 14.
- Bauman Z. (1998), *Zbędni, niechciani, odrzuceni – czyli o biednych w zamożnym świecie*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2.
- Bazzichi O. (2003), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3–4.
- Bennis W.G. (1983), *Rozwój organizacji i losy biurokracji* [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Bieńkowska J. (2018), *Self-fulfilment – Internal need or social expectation?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” (2543–8190), vol. XIX, nr 8/1.
- Blanchard K., O'Connor M. (1998), *Zarządzanie przez wartości*, Studio Emka, Warszawa.
- Bloom H., Calori R. (2005), *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa.

- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Buber M. (1992), *Ja i ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa.
- Campbell J. (2007), *Potęga mitu*, Znak, Kraków.
- Carmeli A. (2005), *Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors*, „Organization Studies”, March 1.
- Carroll A.B. (1979), *A Tree-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, No. 4.
- Conger J.A. (1999), *Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research*, „Leadership Quarterly”, No. 2.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, „The Academy of Management Review”, No. 12.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations* (1999), report from World Business Council for Sustainable Development, March, [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch) (dostęp: 15.05.1999).
- Czapla T. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dahl R.A. (1970), *After the Revolution? Authority in a Good Society*, Yale University Press, New Haven.
- Enkelmann N.B. (2000), *Charyzma*, Studio Emka, Warszawa.
- Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu* (2003), red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Falkowski A., Tyszka T. (2001), *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- Fayol H. (1972), *Ogólne zasady administracji*, [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa.
- Frankl V.E. (1970), *The Unheard Cry for Meaning*, Simon-Schuster, New York.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance*, „California Management Review”, Spring, No. 3.
- Friedman M. (1993), *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa.

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2001), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Glenn N.D. (1992), *What Does Family Mean?*, „American Demographics”, June.
- Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M. (2009), *The Relationship Between Corporate and Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis*, „Strategic Management Journal”, No. 30.
- Griffin E. (2003), *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk.
- Habermas J. (1999), *Teoria działania komunikacyjnego*, t. I: *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Harmon F. (1996), *Playing for Keeps*, Wiley and Sons, New York.
- Harshmann C.L., Philips S.L. (1994), *Teaming Up: Achieving Organizational Transformation*, Pfeiffer, San Diego.
- Jay A. (1996), *Machiavelli i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Jowett G., O'Donnell V. (1989), *Propaganda and Persuasion*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Kall J. (1998), *Reklama*, PWE, Warszawa.
- Kamiński J. (2009), *Nowa definicja marketingu AMA*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Keep E. (1989), *Corporate Training Strategies*, [w:] J. Storey (red.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
- Kekes J. (1988), *Self-direction: The core of ethical individualism*, [w:] K. Kollenda (red.), *Organizations and Ethical Individualism*, Praeger, New York.
- Kelley T., Littman J. (2009), *Sztuka innowacji*, MT Biznes, Warszawa.
- Kerr S., Jeremier J.M. (1978), *Substitutes of Leadership: Their meaning and measurement*, „Organizational Behavior and Human Performance”, December.
- Kępiński A. (1978), *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Klik M. (2016), *Teorie mitu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. (2017), *Moje przygody z marketingiem*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. (2005), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

- Kotler Ph., Keller K.L. (2015), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kovach K.A. (1980), *Why Motivational Theories Don't Work*, „Advanced Management Journal”, Spring.
- Koźmiński A.K. (2008), *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Levitt T. (1970), *The Morality (?) of Advertising*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Lewicki R.J., Litterer J.A. (1985), *Negotiation*, Irwin, Homewood (Illinois).
- Lichtman C.M., Hunt R.G. (1983), *Osobowość a teoria organizacji: przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Listy od Czytelników* (2006), „Gazeta Wyborcza”, 7 września.
- Marczewska-Rytko M. (1995), *Populizm. Teoria i praktyka polityczna*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Maslow A.H. (1968), *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, Princeton.
- Maslow A.H. (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McClelland D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- Miroński J. (2004), *Związek agencyjny, władza i japońskie stosunki pracy*, „Master of Business Administration”, nr 6.
- Morgan G. (1986), *Image of Organization*, SAGE Publications, Beverly Hills–London–New Delhi.
- Mruk H. (2012), *Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mumford L. (1966), *Technika a cywilizacja*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Nehrbass R.G. (1979), *Ideology and the Decline of Management Theory*, „The Academy of Management Review”, No. 3.
- Nevis E. (1983), *Cultural Assumption and Productivity: The United States and China*, „Sloan Management Review”, Spring.
- Norton D.L. (1988), *Social Organization and Individual Initiative: A Eudaimonistic Model*, [w:] K. Kolenda (red.), *Organizations and ethical individualism*, Praeger, New York.
- O'Reilly Ch.A., Chapman J.A. (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology”, No. 71.
- Obuchowski K. (1983), *Psychologia dążeń ludzkich*, PWN, Warszawa.

- Ochinowski T., Grzywacz W. (2003), *Kult korporacyjny jako specyficzny sposób funkcjonowania organizacji w warunkach turbulentnych*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Ortega y Gasset J. (1982), *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa.
- Pateman C. (1975), *A Contribution in the Political Theory of Organizational Democracy*, „Administration and Society”, No. 7.
- Pawelczyk P. (1993), *Mit jako zjawisko społeczne*, [w:] K. Borowczyk, P. Pawelczyk (red.), *W kręgu mitów i stereotypów*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
- Peters T. (1987), *A World Turned Upside Down*, „The Academy of Management Executive”, No. 3.
- Peters T. (1993), *Liberation Management*, Pan Books, London.
- Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu (2004), Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Rand A. (2000), *Cnota egoizmu. Nowa koncepcja egoizmu*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Reichel J. (2018), *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Reinartz W., Kraft M., Hoyer N.D. (2004), *The Customer Relationship Management Process: Its measurement and impact on performance*, „Journal of Marketing Research”, No. 61, August.
- Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Rogers C.R. (1961), *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston.
- Rozwadowska A. (2018), *Dlaczego mam obsesję na punkcie Amazona, Ubera, Ryanaira?*, „Gazeta Wyborcza”, 16 sierpnia.
- Rządca R.A. (2003), *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Schrage M. (1990), *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*, Random House, New York.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2005), *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.

- Sikorski Cz. (2006), *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2007), *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2012), *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Sims H.P., Manz Ch.C. (1996), *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, Wiley and Sons, New York.
- Sirgy J.M. (1996), *Strategic Marketing Planning Guided by the Quality of Life Concept*, „Journal of Business Ethics”, No. 15.
- Skorny Z. (1989), *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa.
- Stachowicz-Stanusch A. (2004), *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice.
- Stojanowska E. (2001), *Manipulacyjne techniki wywierania wpływu społecznego*, [w:] L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska (red.), *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert jr D.R. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Suj J., Kang Y.S., Lee M. (1998), *Why Do Some People Spend Money on the Product Feature They May Not Never Use*, „Advance in Consumer Research”, No. 25.
- Sutherland M., Sylvester A.K. (2003), *Reklama a umysł. Co działa, a co nie działa i dlaczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Toffler A. (1970), *Szok przyszłości*, PWN, Warszawa.
- Ury W.L., Brett J.M., Goldberg S.B. (1988), *Getting Disputes Resolved*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Watkins S.S. (2003), *Ethical Conflict at Enron: Moral Responsibility in Corporate Capitalism*, „California Management Review”, No. 4, Summer.
- Wawrzyniak B. (1989), *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.



- When Quality Control Breaks Down* (1997), „The European”, 6/7 November.
- Wiktor J.W. (2001), *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Witkowski T. (2000), *Psycho-manipulacje*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław.
- [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K\\_041\\_17.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_041_17.PDF) (dostęp: 26.09.2019).
- Yukl G. (2006), *Leadership in Organization*, Pearson, New Jersey.

