

Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera

ORGANIZACJE: NOWE FORMY

Menadżeryzm

W swojej najnowszej książce zatytułowanej *Shut Down the Business School* (2018) brytyjski profesor nauk zarządzania Martin Parker pisze o nieprawdopodobnym wręcz zawężeniu rozumienia organizacji, jakie dokonało się w ostatnich dziesięcioleciach. Szkoły i wydziały zarządzania propagują wizję świata, w której jest miejsce wyłącznie na jedną ich formę, która nie jest przecież ani jedyna, ani nawet najważniejsza – biznesowe korporacje. W szkołach tych uczy się na całym świecie co roku miliony studentów – w różnym wieku, pochodzących z różnych środowisk i mających po ukończeniu studiów podjąć różne prace na różnych stanowiskach – że istnieje jeden model, jeden wzorzec, jedna droga i wszelkie zarządzanie musi się doń dostosować. Takie podejście jest ideologią znaną jako menadżeryzm i raczej wyklucza rzetelne poznanie naukowe oraz rozwijające studiowanie. W artykule dla „Guardiana” sprzed kilku lat (<https://www.theguardian.com/business/2008/nov/30/management-business-schools-capitalism-comment>), Parker zauważał:

Czy możecie sobie wyobrazić studiowanie na Wydziale Biologii, gdzie uczą was tylko o zwierzętach czworonożnych, a pomijają milczeniem wszystkie pozostałe? Albo zostanie magistrem historii jako zwieńczenie studiów o dziejach Staffordshire w XVII wieku? To właśnie robią szkoły biznesu.

A przecież istnieje wiele sposobów patrzenia na organizacje, o czym pisze, między innymi, Gareth Morgan w znanej i powszechnie cytowanej książce *Obrazy organizacji* (1997). Organizacje są bardzo złożonymi zjawiskami społecznymi i nie sposób zdefiniować je w sposób jednoznaczny. Nie mają określonego bytu materialnego – nie można ich dotknąć ani zademonstrować ich istnienia przez wskazanie. Nie da się też jednoznacznie i w sposób pewny wyodrębnić organizacji z otoczenia, ani odczytać praw, jakimi się rządzą.

Radzenie sobie ze złożonością świata społecznego jest jednym z największych wyznań stojących przed współczesnymi organizacjami, przypuszczać też należy, że nie uporamy się z nim również w najbliższej przyszłości. Wiadomo, że coraz bardziej wydajne metody pozyskiwania i przetwarzania informacji nie wystarczą, by poradzić

sobie ze złożonością sieci wewnątrz- i pozaorganizacyjnych. Rzeczywistość nigdy nie stanie się przejrzysta, zawsze potrzebne będą mechanizmy nadawania sensu (*sensegiving* i *sensemaking*) pozwalające uczestnikom zrozumieć swój świat (zawsze przez jego uproszczenie) i umożliwiające skuteczne działanie.

Złożoność organizacji

Oczywiście działać w warunkach ogromnej złożoności nie jest łatwo, nie można też prowadzić badań naukowych, jeśli nie zdefiniuje się jakoś ich obiektu. Dlatego trzeba znać różne oblicza organizacji i umieć do przyjętych założeń (poznawczych, praktycznych) dobrać definicję pasującą, a zarazem użyteczną, zwracającą uwagę na takie aspekty organizacji, które mają właśnie być przedmiotem badań czy działania. Najogólniej rzecz biorąc, organizacje, podobnie jak inne zjawiska społeczne, można rozumieć na dwa sposoby – jako pewne stany rzeczy, struktury lub jako procesy, czyli względnie spójne wzorce działań. Organizacje są zarówno jednym, jak i drugim, ale trudne lub wręcz niemożliwe jest badanie i działanie, jeśli nie potraktuje się jednego z tych aspektów pierwszoplanowo, jako dominując czy najważniejszy z punktu widzenia oddziałującego sposób przejawiania się. W perspektywie stanu organizacja bywa widziana jako żywy, otwarty i szczególnie złożony system. Funkcjonuje w otoczeniu, które dostarcza zasobów i oczekuje produktów lub efektów działania. Składa się z podsystemów, w tym często z tak zwanego podsystemu zarządczego, który jest odpowiedzialny za sterowanie całością. Organizacje zmieniają się pod wpływem zmian w otoczeniu, ale również wywierają wpływ na otoczenie. Ogólnie jednak jest tak, że są populacje organizacji, które w danym miejscu i czasie najlepiej spełniają wymogi otoczenia i mają one największe szanse na przetrwanie. Prowadzone z tej perspektywy badania naukowe mają na celu ustalenie tych warunków i wyciąganie możliwie ogólnych wniosków, pozwalających lepiej rozumieć i wyjaśnić stabilne elementy organizacji, takie jak struktury. Praktyka organizacyjna często koncentruje się na zapewnieniu organizacji przetrwania lub zwiększenia efektywności funkcjonowania.

Drugim z dwóch głównych sposobów patrzenia na organizacje jest wizja organizacji jako procesu. Tak widziane organizacje to względnie uporządkowane sekwencje działań, posiadające fazy w postaci cykli połączonych w powtarzające się w podobnym kształcie dynamiczne pętle, często stabilne, ale nigdy statyczne. Barbara

Czarniawska, polska uczona mieszkająca w Szwecji, podkreśla dynamiczność organizacji, opisując je jako

sieci zbiorowych działań, podejmowanych jako próba kształtowania świata i życia ludzi. Zawartością tych działań są znaczenia i rzeczy (artefakty). Jeden zestaw zbiorowych działań odróżnia się od innych poprzez rodzaj znaczeń i produktów społecznie przypisywanych danej organizacji (Czarniawska-Joerges, 1992, s. 32).

Właściwie wszystko, co organizacja robi, może być widziane jako forma wewnętrznych procesów, czyli względnie trwałych grup działań, spójnych i powtarzających się regularnie. Amerykańska profesor nauk zarządzania Mary Jo Hatch (2002) wyróżnia procesy technologiczne, związane ze strukturą społeczną, strukturą fizyczną (czyli przestrzenią organizacji) i kulturowe (określające styl życia, nadawanie sensu przez ludzi). Wszystkie one występują w rzeczywistości jednocześnie i ciągle o siebie zahaczają. Można je wyodrębnić po to, by lepiej zrozumieć lub skoncentrować działania, ale nie jest możliwe (ani pożyteczne) izolowanie ich na siłę, próba absolutnego odgrodzenia jednych od drugich.

Brytyjski profesor zarządzania John Law (1994) zwraca uwagę na to, że nadmierna koncentracja na „stałych” aspektach organizacji, bezkrytyczne przyjmowanie, że jest ona stanem rzeczy, niesie ze sobą zagrożenia. Takie urzeczowienie przypomina obsesyjne porządkowanie, próbę poszufladkowania ludzi, rzeczy i struktur, stwarzanie wrażenia, że jest tylko jeden „właściwy” sposób funkcjonowania, nawet gdy alternatywy są bardzo potrzebne. Powoduje, że ogranicza się na wejściu wyobraźnia i możliwości poznania ludzi i zawężają sposoby kształtowania procesów organizowania przez konkretnych ludzi. Przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka – wspólne przyzwyczajenia wiążą organizatorów mniej lub bardziej trwale. W praktyce organizacje są wielowarstwowe, mają różne aspekty, jak aspekt przedsiębiorstwa działającego na rynku i jednocześnie aspekt koleżeństwa ludzi, aspekt politycznej gry, itd. Żaden z nich nie jest w pełni ani uniwersalnie zdefiniowany, zawsze dzieją się one w kontekście, który nie tylko może być różny, ale bywa także zmienny. Niespójność tych procesów powoduje, że próby zredukowania, nadmiernego uporządkowania (co jest często konsekwencją koncentrowania się wyłącznie na organizacji jako stanie rzeczy) sprawiają, że organizacje stają się wcale nie bardziej

sensowne czy logiczne, ale bardziej ograniczone. Reagują na zmiany w otoczeniu tak samo, co sprawia, że stają się coraz bardziej do siebie podobne i w efekcie dysfunkcyjne, bo świat organizowania pozbawiony różnorodności, złożoności, traci żywotność i możliwości odnowy. Co więcej, działań organizacji nie da się sensownie wyjaśnić wyłącznie w kategoriach racjonalności. Racjonalność jest użyteczną kategorią, ale w praktyce równie ważne są procesy wymykające się racjonalności, takie jak wyobrażenia czy więzi międzyludzkie i idee. Wyrzucanie ich poza nawias tego, co świadomie robią zarządzający czyni je coraz bardziej kalekami i oderwanymi od prawdziwego życia. Nadmiar racjonalności nieodmiennie oznacza uproszczenie postrzegania świata, tym większe, im bardziej racjonalność uważa się za wartość nadrzędną. Skutki bywają zabójcze zarówno dla organizacji, jak i dla jej otoczenia.

Zarządzanie

Wiele organizacji, choć wcale nie wszystkie, jest zarządzanych. Zarządzanie to szczególnie skoordynowane działanie organizacyjne, polegające na tym, że jednostki i zasoby łączone są ze sobą w skoordynowany sposób po to, by osiągnąć wspólny cel lub wiązkę celów. Koordynacja może przybierać formy zarówno zindywidualizowane, jak i zbiorowe. Zarządzać może zespół albo jedna osoba. Zarządzanie to podsystem organizacji lub podproces organizowania obarczony odpowiedzialnością za całość w postaci koordynowania, przewidywania zmian w otoczeniu i określania, jak na nie zbiorowo reagować. Za najbardziej zaawansowany sposób pracy koordynacyjnej uważa się zarządzanie strategiczne, czyli ciągłą dbałość o koncentrację zasobów i energii uczestników na wybranym kierunku działania, na realizacji nadrzędnego celu. Strategia organizacji jest podobna do strategii szachowych – przewiduje się przyszłość i dokonuje wyborów. Organizacja decyduje się na takie działania, które, zdaniem koordynujących, zwiększą szanse wygranej. Odrzuca przy tym wszelkie inne drogi rozwoju. Strategia polega na myśleniu kilka kroków do przodu, planowaniu i opracowywaniu jak najlepszych scenariuszy działania – ale zawsze dzieje się to kosztem utraconych możliwości. Wymaga to inteligentnej obserwacji otoczenia, przewidywania wydarzeń, zanim nastąpią i myślenia w kategoriach redukcji niepewności. Budowa dobrej strategii opiera się na trafnym i inteligentnym analizowaniu otoczenia, co pozwala na

zredukowanie niepewności. Krzysztof Obłój tak pisze o zarządzaniu strategicznym jako nauce i praktyce:

Jako dyscyplina naukowa, zarządzanie strategiczne jest teorią efektywności firmy. Jest dyscypliną trudną, techniczną i interdyscyplinarną, na styku nowoczesnej mikroekonomii, teorii finansów, organizacji, marketingu, metod ilościowych, psychologii społecznej. Jako praktyka, zarządzania strategiczne jest poszukiwaniem najlepszej drogi rozwoju firmy (...). Jest spójną koncepcją działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników (Obłój, 2010, s.13; podkr. oryg.).

Strategia tak widziana polega na czuwaniu nad celami organizacji i grze z otoczeniem o możliwość ich realizacji. Koniecznie jednak należy pamiętać o tym, że cele te są złożone i różnorodne, zawsze, z racji właściwości samych procesów organizowania, co najmniej mają strony techniczne i społeczne. Zarządzanie ma też zawsze wymiar polityczny, którego pomijanie jest naiwnością, mogącą mieć katastrofalne skutki – w „efektywnych organizacjach” bez zahamowań rozwija się często przemoc, szaleją szefowie socjopaci, podejmowane jest nadmierne ryzyko bez żadnej odpowiedzialności, ignorowane wartości i szacunek dla dobra wspólnego. Zamiast zamykać na to oczy, warto nie tylko dostrzec, ale i uszanować mnogość celów, z których nierzadko, także historycznie, cele społeczne bywają najważniejsze. Karl Weick (2000) zauważa, że organizowanie jest tak rozpowszechnione dlatego, że ludzie często robią rzeczy razem i nie lubią być sami. Nauka, wiedza, technologia, cywilizacja to wszystko zorganizowane sposoby radzenia sobie z rzeczywistością, przekazywane wiedzy, poszukiwanie rozwiązań niedostępnych pojedynczym osobom.

Struktury władzy to również sposób radzenia sobie ze złożonością. Dlatego w czasach niepewności i zamętu autorytarne i hierarchiczne modele organizowania zawsze wydają się bardziej atrakcyjne, nawet jeśli wcale nie funkcjonują skuteczniej. Wręcz przeciwnie, badania szwedzkiej badaczki Karin Winroth (2018) pokazują, że struktury kolegialne pozwalają na lepsze wykorzystanie potencjału wynikającego z

obecnych wewnątrz organizacji różnych perspektyw poznawczych. Jednak na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat obserwujemy rosnącą centralizację i hierarchizację struktur władzy w organizacjach prawie na całym świecie. Dobrze pokazuje to wzrost rozżewu pomiędzy wynagrodzeniem pracowników różnych szczebli organizacji: zarobki dyrektorów dużych korporacji jeszcze czterdzieści lat temu wynosiły przeciętnie kilkakrotność zarobków pracowników najniższego szczebla. Obecnie zarabiają zwykle kilkaset razy więcej niż przeciętny pracownik ich firmy. Takie rozwarstwienie wcale nie przekłada się na wyniki (finansowe bądź jakiegokolwiek inne) kierowanych autokratycznie organizacji, przekłada się natomiast na rosnące wyobcowanie pracowników tracących jakąkolwiek świadomość współuczestnictwa w zatrudniających ich organizacjach. Jednym rozwiązaniem jest tu coraz dalsze wypychanie pracowników poza na sprekaryzowane pozycje zewnętrznych zleceniobiorców, ale rosnąca świadomość społecznego i jednostkowego kosztu umów śmieciowych każe nam przypuszczać, że trend ten nie wyznaczy długofalowej ścieżki rozwoju. Dlatego uważamy, że kolejnym wyzwaniem na przyszłość stanowić musi rozwinięcie partycypacyjnych form zarządzania. Na szczęście istnieje wiele organizacji, które już teraz testują alternatywne podejścia do struktur i hierarchii. W większości są to organizacje małe – od kooperatyw spożywczych po przedsiębiorstwa doradcze – nie dla wszystkich zatem wydają się zdolne do zastąpienia dawnych form organizacji. Ale mogą być wzorem i źródłem rozwiązań dla swoich, działających na większą skalę, następców. Funkcjonują jako załączki alternatywy – model i inspiracja dla organizacji różnych sektorów i wielkości. Każdy jednak rodzaj organizacji musi kierować się własną specyfiką, na przykład wspomniane badania Karin Winroth dotyczą przede wszystkim uniwersytetów, choć mogą być wykorzystane także do demokratyzacji innych organizacji opartych na wiedzy, ale bez stopni i tytułów naukowych.

Nowe formy

Do pewnego stopnia ograniczanie złożoności jest nieuniknione, bardzo często może być wygodne, ale bezrefleksyjne stosowanie dowolnego modelu poznawczego (a każdy model upraszcza rzeczywistość) staje się, na dłuższą metę, szkodliwe. Często jest to po prostu przejaw lenistwa umysłowego i tchórzostwa ducha. W przypadku organizacji wytrąca nam z ręki zestaw narzędzi, które potencjalnie mogą pomóc nam

rozwiązać coraz bardziej skomplikowane problemy naszego świata, wrzuca nas w klatkę umysłową i pozbawia wizji przyszłości. Na szczęście nawet w świecie pozornie bez alternatywy wciąż tworzą się nowe organizacje, ludzie poszukują lepszych form wspólnego działania, często niewidoczni dla większości, ale jednak dzieje się to na tyle powszechnie i dynamicznie, że możemy pokładać nadzieje w procesach alternatywnego organizowania.

Nie piszemy tu o technologicznych uwarunkowaniach organizacji przyszłości, nie dlatego, że aspekty technologiczne uważamy za nieistotne, ale dlatego że efekty dowolnych zdobyczy rozwoju techniki zależą przede wszystkim od społecznych i organizacyjnych uwarunkowań ich wykorzystania, nie zaś od samych technologii. Robotyzacja, nowe narzędzia komunikacji i sztuczna inteligencja mogą nam pomóc w służbie marginalizacji i wycisku pracowników, ale mogą również wspierać upodmiotawianie wszystkich uczestników organizacji. Wybór stoi przed nami, a decydujący dla niego będzie nasz stosunek do złożoności otaczającego nas świata.

Literatura

- Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage, Newbury Park 1992.
- Mary Jo Hatch, *Teoria organizacji*, przeł. Paweł Łuków, PWN, Warszawa 2002.
- John Law, *Organizing Modernity. Social ordering and social theory*, Blackwell, Oxford 1994.
- Gareth Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Krzysztof Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
- Martin Parker, *Shut Down the Business School*, Pluto, London 2018.
- Karl Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden 2000.
- Karen Winroth, Kollegial organisering och professionell kultur. En organiseringsform med flera fördelar, „Organisation och Samhälle” 2018, nr 2, s. 4–9.

Autorzy

Jerzy Kociatkiewicz – doktor habilitowany nauk o zarządzaniu, wykładowca na University of Sheffield. Zajmuje się badaniem organizacyjnej codzienności i medialnymi przedstawieniami procesów organizowania, angażuje się także w rozwój nowych, etnograficznie inspirowanych jakościowych metod badawczych. Autor licznych artykułów w czasopiśmie naukowych, współautor książki (z Zygmuntem Baumanem, Ireną Bauman i Moniką Kosterą) *Zarządzanie w płynnej nowoczesności* (2017).

Monika Kostera – profesor zwyczajny w Uniwersytecie Jagiellońskim i Uniwersytecie Linneusza w Szwecji. Opublikowała przeszło 40 książek autorskich i redagowanych w dyscyplinie nauk o organizacji i zarządzaniu nakładem wydawnictw polskich i międzynarodowych oraz liczne artykuły w pismach naukowych. Opublikowała trzy zbiorki poezji, w tym dwa w języku angielskim w Wydawnictwie Erbacce Press i jeden polski w Oficynce. Jej obecne zainteresowania badawcze to przede wszystkim archetypy organizowania, etnografia organizacji, dezalienacja pracy i zarządzanie humanistyczne. Więcej: www.kostera.pl.

SŁOWNIK PRZYSZŁOŚCI

Forum Przyszłości Kultury 2018

<http://forumprzyszloscikultury.pl/>