

Aleksander Marcinkowski

Inspiracje antropologiczne w naukach o zarządzaniu: metafora źródłowa i zakorzenienie

Wprowadzenie

Artykuł niniejszy jest rezultatem doświadczeń gromadzonych przez autora od dłuższego już czasu w wyniku badań nad organizacjami, kontaktów z praktyką biznesu, współpracy z przedstawicielami nauk o zarządzaniu. Jego celem jest prezentacja oddziaływania jednej z najbardziej wpływowych orientacji teoretycznych rozwijanych w socjologii organizacji co najmniej od lat 80. ubiegłego wieku – tak zwanej perspektywy kulturowej – na rozumienie organizacji i zarządzania. Organizację ujmujemy w tym przypadku jako typ zbiorowości społecznej (grupa formalna)¹, zarządzanie zaś jako proces konstruowania i rekonstruowania organizacji zgodnie z zaleceniami i metodami naukowymi. Oba te pojęcia denotują szeroko rozumiany przedmiot nauk o zarządzaniu.

Perspektywa antropologiczna – perspektywa kultury organizacyjnej – wniosła poważny wkład w nasze pojmowanie tego przedmiotu. Inspiracje antropologiczne odegrały w istocie największą rolę w przebudowie percepcji organizacji – od jej rozumienia jako instrumentu osiągnięcia celów do współtworzonej przez uczestników rzeczywistości kulturowej, odznaczającej się swoistą strukturą i dynamiką; „domagającej się” uwzględnienia cech tej struktury i dynamiki na poziomie procesów decyzyjnych i do rozumienia jej jako społecznej całości zakorzenionej w kulturowych i strukturalnych właściwościach społeczeństwa. Prezentując oddziaływanie tej perspektywy, skupimy także uwagę na szczególnym aspekcie: na jej własnej ewolucji. Badanie ewolucji perspektywy antropologicznej odsłania swoisty dramat dojrzewania (by nie powiedzieć – starzenia się) kulturowej wizji organizacji. Początki można określić mianem „kulturowego imperializmu”, rosnącej wiary w to, że pojęcie „kultura” stanie się kluczem otwierającym drzwi do jakiejś „tajemnej” wiedzy na temat zarządzania. Oczekiwania takie ujawniły się z wielką siłą po tym, jak zaczęto systematycznie badać przedsiębior-

¹ W dalszych rozważaniach przez organizację formalną rozumiemy najczęściej przedsiębiorstwo; orientacja kulturowa rozwinęła się przede wszystkim na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach. Stosunkowo rzadko przedmiotem zainteresowań badaczy były inne typy organizacji formalnych.

stwa japońskie, chińskie, południowokoreańskie. Wydawało się wówczas, że wyjątkowość dalekowschodnich organizacji przemysłowych² można w poznawczo uzasadniony, a przy tym bardzo wygodny, sposób zredukować do wymiaru różnic kulturowych. Wydawało się dalej, iż wyjaśnienia te będą alternatywą dla przeważającego dyskursu sięgającego do rynku jako matrycy eksplanacyjnej, oskarżanego o posługiwanie się „niedosocjalizowaną” (*undersocialized*) wizją człowieka. Z czasem ten „kulturowy imperializm” został zakwestionowany i to od dobrze w socjologii znanej strony – mianowicie od strony modelu człowieka „przesocjalizowanego” (*oversocialized*). Dopatrzone się w perspektywie kulturowej tego samego, co ona wcześniej zarzucała opozycyjnej wobec siebie koncepcji – mianowicie dążenia do monokausalnego i deterministycznego ujmowania złożonych zjawisk. W 1985 r. ukazała się ważna praca Marka Granovettera, w której rozwinął on koncepcję innego posłużenia się kulturą w studiach nad organizacjami – mianowicie koncepcję zakorzenienia organizacji (*embedded view*). Zakorzenie odnosił on do konfiguracji stosunków „względnej autonomii” i „względnej zależności”, zachodzących między strukturami społecznymi i narodowymi kontekstami wartości kulturowych a działaniem ekonomicznym. Konfiguracje względnej zależności i niezależności są „społecznie konstruowane”, „produkowane” i „reprodukowane” (Granovetter, 1985, s. 505). W następnych partiach artykułu przedstawimy dwie odmiany inspiracji antropologicznych – pierwsza sięga do czasów rosnących nadziei związanych z kulturą jako metaforą źródłową, druga odwołuje się do paradygmatu zakorzenienia organizacji i oznacza rozbrat z początkowym optymizmem kulturowych badaczy organizacji. W obu przypadkach śledzić będziemy tytułowe inspiracje na poziomie ogólnym, wskazując na problemy do rozwiązania, jakie przed naukami o zarządzaniu postawiły badania kulturowe nad organizacją i zarządzaniem.

Kultura jako „metafora źródłowa”

Uznanie, iż „organizacja jest kulturą”, stanowiło jedno z najdalej sięgających założeń badawczych. Pozbawiało ono organizację statusu narzędzia realizacji celów, oznaczało też odejście od postulatu badania organizacji jako pochodnej kultury narodowej i traktowania kultury jako jednego z organizacyjnych „podsystemów”. Ujęcie organizacji jako kultury występuje m.in. w koncepcji symbolizmu organizacyjnego³. Jean François Chanlat sprowadza istotę tego podejścia do uznania, iż „przedsiębiorstwo jest światem znaczeń, przestrzenią, gdzie przenikają się różne »języki«, teatrem, na scenie

² Stewart Clegg twierdzi, że wyjątkowość tych organizacji polega na tym, iż nie były one tworzone tak jak zachodnie, zgodnie z wymaganiami racjonalności, pomimo to jednak zdolne były wykazywać wysoką efektywność działania (1995, s. 6). Inni autorzy dopatrywali się odmienności azjatyckich firm w „postkonfucjanizmie” – unikatowej konfiguracji wartości, której rola miałyby być taka, jak etyki protestanckiej w kręgu kultury Zachodu.

³ Założenia i przykłady badań realizowanych w ramach tego podejścia prezentuje B.A. Turner (1990). Inne orientacje w ramach podejścia antropologicznego przedstawiono w odrębnym opracowaniu (Marcinkowski, Sobczak, 1989).

którego rozgrywają się komedie, tragedie i dramaty, rzeczywistością wyobrażoną...” (1998, s. 91). Rzeczywistość ta w imię racjonalności i efektywności była redukowana do pozbawionych treści sloganów lub też podlegała sztucznemu uwzorowaniu w sieć organizacyjnych procedur, określających jak ma się zachować uczestnik w obliczu przewidzianej przez procedury sytuacji pracy. Najprostszym testem weryfikującym wiarę w procedury jest strajk włoski, oznaczający wykonywanie pracy ściśle według owych procedur. To, co zachodzi wówczas, to niemal natychmiastowy paraliż całej organizacji. Wynika on z tego, że na czas strajku zawieszane zostają wszystkie spontanicznie wytworzone przez pracowników sposoby działania i komunikowania się, nieprzewidziane w oficjalnych procedurach, lecz niezbędne do tego, by radzić sobie ze zmiennością warunków realizacji zadań. Symbole organizacyjne – poczynając od najprostszych, takich jak popularne, syntetyczne nazwy używane przez pracowników dla określenia różnych miejsc w firmie, kończąc na bardziej złożonych systemach symbolicznych, takich jak legendy, mity czy sagi organizacyjne – są częścią przedsiębiorstwa; podobnie jak „twarde” struktury organizacyjne, technologia i narzędzia pracy, umożliwiają one wielopodmiotowe działanie i nie można ich zignorować. Jeżeli badacz lub menedżer pragną zrozumieć organizację, muszą uznać, że jest ona bezustannym procesem definiowania i redefiniowania, interpretowania i reinterpretowania przez uczestników ich własnej pozycji i roli, organizacyjnych celów i zadań, związków z innymi członkami organizacji, stosunków władzy, relacji organizacji ze społeczeństwem – słowem, organizacja jest jednym wielkim dyskursem symbolicznym i wielkim doświadczeniem człowieka współczesnego. Sam zaś uczestnik organizacji, według najgorętszego przekonania rzeczników podejścia antropologicznego, nie jest pozbawiany atrybutów człowieczeństwa, które zanikają wtedy, gdy rozpatrujemy organizację jako „narzędzie”, uczestników jako „zasób” o mniejszej lub większej użyteczności dla organizacji, a proces zarządzania wyłącznie jako podejmowanie decyzji oparte na chłodnej ekonomicznej kalkulacji. Przywrócenie atrybutów człowieczeństwa uczestnikowi organizacji oznacza, jak sądzi cytowany wyżej Chanlat, powrót do fundamentalnych zagadnień, takich jak podmiotowość, emocjonalność, przeżywane doświadczenie, powrót do historii, etyki i symbolu (tamże, s. 83–98). Oznacza to także powrót do kwestii tożsamości uczestnika organizacji. Tożsamość jest ściśle związana z symboliczną stroną kultury – wszak możemy uznać się za przynależnych do jakiejś grupy tylko wtedy, gdy potrafimy posłużyć się jej kulturowym kodem, potrafimy porozumieć się i zrozumieć innych uczestników, gdy jesteśmy w tym samym uniwersum symboli. Badania nad tożsamościami organizacyjnymi realizowane przez francuskich badaczy odsłaniają różne symboliczne światy, które odnaleźć możemy w tej samej organizacji. Claude Dubar wyróżnia cztery typy tożsamości: tożsamość „wykluczonego”, tożsamość „zablokowanego”, tożsamość „awansującego” i tożsamość „niezależnego” (1992, cyt. za: Sainsaulieu, 1998, s. 272). Tożsamość „wykluczonego” jest udziałem uczestników organizacji pozbawionych kompetencji i przyszłości, jest doświadczana przykładowo przez pracowników wyposażonych w tradycyjne kwalifikacje zawodowe, niedające się łatwo przekształcić. Oznacza zależność od innych – od zwierzchnika przede wszystkim – dlatego, że jej nosiciele nie mają żadnej możliwości modyfikowania swoich relacji ze społecznym środowiskiem pracy. Dla tych pracowników jedynie posiadany zawód i zajmowane aktualnie stanowisko pracy są źródłem poczucia osobistej wartości

i znaczenia. Jakakolwiek zmiana w przedsiębiorstwie stanowi zagrożenie ich poczucia tożsamości. Tożsamość „zablokowanego” cechuje pracowników, którzy uzyskali swoje kompetencje w toku dłuższej praktyki zawodowej oraz uczestnictwa w kursach i szkoleniach, jednak ich pozycja jest słabsza niż młodych pracowników tuż po studiach. Ci młodzi pracownicy mają więcej atutów po swojej stronie, w szczególności to właśnie oni, a nie posiadacze kwalifikacji uzyskanych w toku pracy i kursów, mogą liczyć na awans. Tożsamość „zablokowanego” może być także udziałem wyższych kierowników, o ile przedsiębiorstwo stara się pozyskać kandydatów na najwyższe stanowiska w drodze naboru z zewnątrz, by przezwyciężyć ograniczenia kompetencji uzyskanych wyłącznie w drodze praktyki w jednym przedsiębiorstwie. Tożsamość „awansującego” wykazują pracownicy łatwo adaptujący się do wymagań strategii personalnej przedsiębiorstwa. To osoby stale korzystające z oferty szkoleniowej działu zasobów ludzkich firmy, doksztalające się w zakresie techniki i technologii produkcji oraz organizacji i zarządzania. Sukces firmy jest środkiem do ich własnego sukcesu osobistego i zawodowego. Mechanizm promocji zawodowej ma w tym przypadku charakter wewnątrzorganizacyjny i to stanowi okoliczność mniej szczęśliwą w obliczu „spotkania” z reprezentantami czwartego rodzaju tożsamości – tożsamości „niezależnego”. Pracownicy wykazujący ten rodzaj tożsamości nie czują się związani z jednym przedsiębiorstwem i nie są przygotowani do tego, by taki związek przejawiać. Są to na ogół absolwenci studiów wyższych, stale poszukujący możliwości dalszego kształcenia (na przykład na studiach doktoranckich), coraz to nowych wyzwań i zadań, aspirujący do podobnie myślących kręgów profesjonalistów. Ich żywiołem są ambitne i zmienne projekty indywidualne lub zespołowe. Dubar sugeruje (tamże, s. 272), że tożsamości uczestników organizacji mogą rozwijać się wokół różnie interpretowanych i symbolizowanych szans kariery zawodowej. Dla jednych może to być duma z przynależności do tradycyjnego zawodu, dla innych – duma z dyplomu prestiżowej uczelni i poczucie szansy, którą daje ten fakt. Rola kariery zawodowej jako ośrodka tożsamości wynika stąd, że awans i promocja zawodowa nie są już dostępne w takim samym stopniu, jak dawniej – robotyzacja, informatyzacja, przekształcenia form organizacyjnych ograniczyły zapotrzebowanie na pracowników i równocześnie zwiększyły konkurencję na rynku pracy oraz w samych przedsiębiorstwach.

Perspektywa antropologiczna uwrażliwia na swoistą „grę tożsamości” pracowników, na zmiany tych identyfikacji zachodzące w ostatnich dekadach pod wpływem m.in. procesów globalizacyjnych. Oto coraz częściej pojawia się kosmopolityczny rodzaj identyfikacji, zbliżony do opisywanej przez Dubara tożsamości „niezależnego”. Przedsiębiorstwo współczesne spotyka się z fenomenem „pracownika – przechodnia” – okresowo związanego z firmą, swoistego „pielgrzyma” na drogach globalnego rynku pracy. Pracownicy przynależący do tej grupy zasilają zbiorowość profesji charakterystycznych dla czasu globalizacji – osób, dla których miejsce pracy nie oznacza jakiegoś materialnego punktu, lecz niemal bezustanną mobilność. Być może najlepszym przykładem tego rodzaju zajęć jest zawód przedstawiciela handlowego, związanego w luźny sposób z zatrudniającą go firmą, pracującego z reguły z dala od „centrali” i posiadającego jedynie okresowy fizyczny kontakt z firmą. Podobny charakter ma praca wykonywana przez doradców organizacyjnych najrozmaitszego rodzaju, audytorów, certyfikatorów, kontrolerów – popularność tych profesji wiąże się z upowszechnianiem

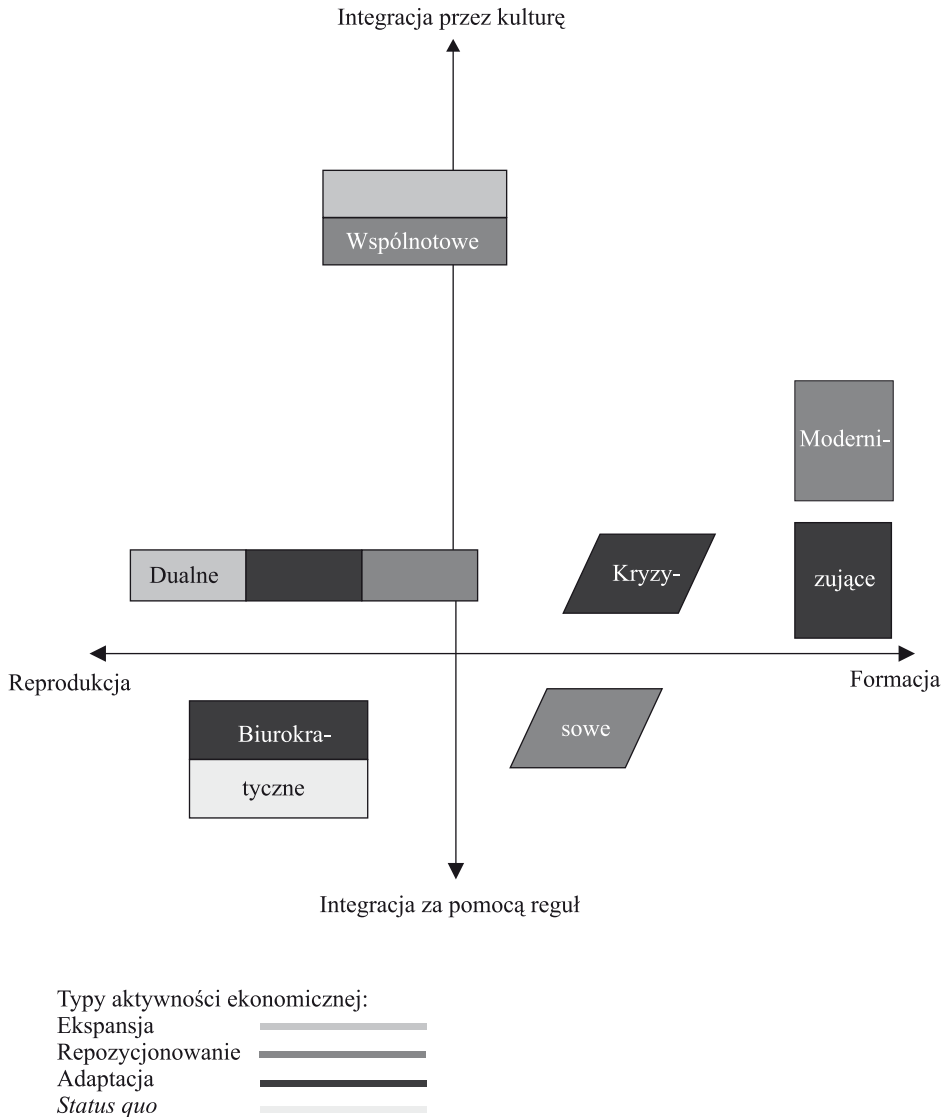
się w skali całego świata określonych standardów zarządzania (takich jak standardy jakości, bezpieczeństwa, zarządzania środowiskowego itp.)⁴. Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy, autorzy popularnych książek na temat kultury organizacyjnej, dostrzegają w globalizacyjnych trendach zmierzach pewnej kulturowej formy przedsiębiorstwa, opartej na wspólnotowych podstawach – na poczuciu solidarności, odpowiedzialności i zaufaniu żywionym wzajemnie przez pracodawców i pracowników. Obserwacje czynione z perspektywy typów tożsamości odnotowywanych przez socjologów w świecie przedsiębiorstw zdają się sugerować, że efemeryczne związki z przedsiębiorstwem, jakie wykazują pracownicy o strategicznym potencjale, oznaczają potrzebę głębszych zmian w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Mamy bowiem do czynienia z sytuacją, w której o wiele częściej niż w przeszłości pojawiają się dylematy: jak pogodzić rosnącą indywidualizację, dążenie do autonomii, wykazywane przez najlepiej wykształconych pracowników, z nadal wyraźną obecnością struktur hierarchicznych? W jaki sposób godzić kulturę kolektywnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z kulturą zindywidualizowanych karier? Jak przeciwdziałać wykluczeniu tych, którzy odznaczają się deficytem pożądanых kwalifikacji w korporacyjnym świecie? Pytania te wynikają z radykalnych zmian, jakie dokonały się nie w abstrakcyjnie pojmowanym „otoczeniu” firmy, lecz w społeczeństwie. U bram przedsiębiorstw pojawił się nowy kandydat na pracownika – wykształcony, zorientowany na własną karierę i rozwój, poszukujący wyzwań i gotowy je realizować. Pracownicy o takich cechach modyfikują społeczne stosunki w przedsiębiorstwie, gdzie ich aspiracje zderzają się z oczekiwaniami przedstawicieli tradycyjnych zawodów i umiejętności. Z drugiej strony mamy do czynienia z praktyką obniżania standardów zarządzania zasobami ludzkimi i jakości społecznego środowiska pracy. Fala charakterystycznych zmian, które przetoczyły się przez zachodnie korporacje (*reinżynieria, downsizing, lean production, outsourcing, just in time etc.*), zaowocowała z pewnością zwiększeniem siły konkurencyjnej firm, lecz równocześnie przyczyniła się do obniżenia socjalnego bezpieczeństwa pracy i destrukcji tradycyjnych kultur organizacyjnych, opartych na zaufaniu między pracodawcami i pracownikami. Przed naukami o zarządzaniu i przed praktyką zarządzania pojawiły się kolejne pytania: w jaki sposób można odtworzyć w przedsiębiorstwie więzi społeczne, które uległy osłabieniu w wyniku wspomnianych eksperymentów? Przy pomocy jakich narzędzi można budować integrację społeczną w przedsiębiorstwie, skoro wiadomo, że większość wyżej wymienionych instrumentów skutecznie ją niszczy? Czy można sobie wyobrazić przedsiębiorstwo bez spontanicznie powstałej i utrzymywanej więzi społecznej? Czy wiara w sprawczą moc stanowionych reguł i ich stosowanie wystarczy, by przedsiębiorstwo nadal można było rozpatrywać jako fenomen społeczny?

Badania nad kulturą organizacyjną zaostrzyły postrzeganie związku między efektywnością ekonomiczną, a kształtem relacji społecznych w przedsiębiorstwie. Problematyka ta była obecna i wcześniej, zanim pojawiło się rozumienie organizacji w kategoriach kultury. Ekonomisci wypracowali koncepcję „czynnika ludzkiego” produkcji, psycholo-

⁴ Można powiedzieć, że w dobie globalizacji źródłem gospodarczego znaczenia jest nie tyle sama wiedza, nie mówiąc już o zasobach naturalnych, co raczej zdolność do przekształcania wiedzy w produkty (niekoniecznie materialne), które mają szansę stać się światowymi standardami – przykładem może być system Windows czy oprogramowanie SAP.

gowie – rozmaite teorie motywacji, socjologowie zajmowali się badaniem relacji między strukturami organizacyjnymi, a różnymi wymaganiami systemu społecznego przedsiębiorstwa. W większości tych prac „czynniki ludzki” prezentowany był jako siła napędowa lub hamulec rozwoju przedsiębiorstwa. W latach 80. XX wieku, pod wpływem nurtu antropologicznego, pojawiły się prace poszukujące swoistej „kolektywnej zdolności”, która byłaby właściwa organizacjom odnoszącym spektakularne sukcesy.

Rysunek 1. Społeczne światy przedsiębiorstwa i typy aktywności ekonomicznej



Źródło: Sainsaulieu, 1998, s. 272.

Thomas Peters i Robert Waterman uważali, że wysoka produktywność najlepszych firm jest funkcją wyjątkowo sprawnej komunikacji i wysokiej motywacji pracowników (1982). Jednakże perspektywa kulturowa mówi o czymś innym: im bardziej zbliżamy się do jednostek i zachodzących między nimi relacji społecznych, tym bardziej staje się oczywiste, że deterministyczny schemat zachowań wyznaczanych przez motywację nie wystarcza do wyjaśnienia sukcesów firmy czy innej organizacji. Istotne jest co innego: fakt, że uczestnicy organizacji tworzą rozmaite „konstrukty społeczne”, takie jak symbole, normy zachowań w zespołach pracowniczych, podtrzymują i redefiniują wartości organizacyjne; słowem – uczestniczą w praktyce kulturowej, której efektem jest fenomen „wtórnej socjalizacji”, dokonującej się w ramach organizacji. W toku tych procesów, zauważa Sainsaulieu, dokonuje się dzieło tworzenia różnych „społecznych światów” przedsiębiorstwa. Trzy z tych światów – świat przedsiębiorstwa „wspólnotowego”, ewolucyjnej biurokracji i przedsiębiorstwa „dualnego” – odnoszą się do względnie stabilnych form tożsamości kolektywnej i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie. Dwa pozostałe – świat przedsiębiorstwa modernizującego się i przedsiębiorstwa kryzysowego – do form niestabilnych (Sainsaulieu, 1998, s. 271). Sukces ekonomiczny – mierzony w kategoriach zysku, rentowności, samofinansowania, wydajności, wolumenu sprzedaży i udziału w rynku – nie da się w prosty sposób przyporządkować któremukolwiek z tych typów przedsiębiorstw. Pozwala na to dopiero wskazanie, jakie odmiany aktywności ekonomicznej związane są z daną strukturą („światem społecznym”). Sainsaulieu ujmuje swoje rozważania w syntetyczny schemat (rysunek 1). Oś pionowa przedstawia dominujące sposoby zapewniania integracji, oś pozioma – typ dynamiki właściwy przedsiębiorstwu. Kolorami oznaczono rodzaje aktywności ekonomicznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Świat społeczny przedsiębiorstwa wspólnotowego charakteryzuje małe i średnie firmy sektora konsumpcyjnego, odzieżowego, firmy doradcze. Starają się one reprodukcować swoją równowagę społeczną i cechy kulturowe. Są to społeczności skupione wokół charyzmatycznego założyciela, budującego klimat zgody i zbiorowej odpowiedzialności za rezultaty ekonomiczne. Silne kultury organizacyjne takich firm odzwierciedlają wartości zawodowe, ducha pionierskiego i zarazem rodzinnego. Przedsiębiorczość wynika tu z pewnego rodzaju umowy społecznej, gdzie ważny jest wkład pracowników w postaci dyspozycyjności, mobilizacji, kompetencji zawodowej i lojalności. W zamian za to pracownicy uzyskują autonomię, doświadczenie w zawodzie, możliwości awansu i symboliczne uznanie w postaci gwarancji zatrudnienia i statusu społeczno-zawodowego. Integracja przez kulturę o wymienionych cechach umożliwia korzystanie z takich form aktywności ekonomicznej, jak ekspansja i repozycjonowanie (tamże, s. 271). Przedsiębiorstwo modernizujące się doświadcza zmian. Chodzi tu przede wszystkim o duże firmy z branży hutniczej, mechanicznej i samochodowej, a także o firmy sektora żywnościowego i usługowego, definiujące sukces w kategoriach optymalizacji produkcji (rentowność, wydajność, stopień wykorzystania mocy produkcyjnych, jakość). Powodzenie przedsiębiorstwa jest w tym przypadku ujmowane nie jako ekspansja handlowa, lecz raczej jako doskonalenie narzędzi produkcji w sytuacji radykalnej transformacji organizacyjnej i technologicznej. Firma zmierza do repozycjonowania poprzez zwiększenie własnej elastyczności i innowacyjności (produktowej i procesowej). Powodzenie tych wysiłków zależy od mediacji między siłami tradycji (korporatyzmem zawodowym),

a nowymi zawodami (specjalnościami), niezbędnymi do zwiększenia innowacyjności (informatycy, biotechnologowie, specjaliści od *public relations*, finansów, utrzymania jakości). Wynika stąd zasadnicza rola zarządzania zasobami ludzkimi. Obserwuje się potrzebę uzupełnienia integracji przez kulturę silnymi regulacjami formalnymi, budowanymi w toku negocjacji z wszystkimi aktorami zaangażowanymi w wysiłek modernizacji (tamże, s. 272–273). Przedsiębiorstwo w kryzysie, spotykane w tych samych sektorach produkcji i usług, co poprzednio omówiony model, doświadcza podobnych wyzwań, lecz jego starania o sukces nie mają tej samej podstawy społecznej. Kryzys wynika z wysoce antagonistycznych relacji między aktorami pozostającymi w sytuacji zagrożenia zmianą i tymi, którzy takiego zagrożenia nie odczuwają. Przedsiębiorstwo przechodzi kulturą dezintegrację, zaś ewentualny sukces repozycjonowania i adaptacji zależy od zwycięstwa reprezentantów nowych specjalności zawodowych nad tradycyjnymi. Miernikiem tego zwycięstwa może być narzucenie całej załodze własnych wartości i priorytetów. Zarządzanie może wykorzystać efekt szoku wywołanego przez kryzys do osłabienia pozycji związków zawodowych i wymuszenia zmian (tamże, s. 273). Czwarty rodzaj to przedsiębiorstwo dualne. Odnajdujemy jego przykłady empiryczne w sektorze rolno-spożywczym, mechanicznym, elektronicznym i bankowym. Odnacza się ono współwystępowaniem organizacji racjonalnej, standardowych zadań i pewnych obszarów elastyczności, „zaludnianych” przez pracowników o odmiennych cechach. Przedsiębiorstwa takie powinny umożliwić współistnienie dwóch rodzajów zarządzania zasobami ludzkimi: jednego, skupionego na tradycyjnym podziale między pracownikami wykwalifikowanymi i niewykwalifikowanymi oraz drugiego, skoncentrowanego na przedstawicielach nowych zawodów. Kultura takiego przedsiębiorstwa nie jest monolitem, jak w przypadku formy wspólnotowej – z jednej strony opiera się na tradycyjnych wartościach statusu i hierarchii kwalifikacji, z drugiej – na etosie środowisk ekspertów, wymagających zindywidualizowanego podejścia do ich problemów i sytuacji zawodowej. Wydajność i elastyczność mogą być osiągnięte jedynie poprzez usankcjonowanie dwoistości systemu społecznego i za cenę osłabienia integracji społecznej (tamże, s. 274). Przedsiębiorstwo biurokratyczne, odnajdywane w sektorach własności państwowej, w branży bankowej i ubezpieczeniowej, odnacza się dążeniem do zachowania *status quo*. Integracja osiągana jest przez formalizację. Adaptacja do przemian w społeczeństwie dokonuje się na dwa sposoby: pierwszy z nich jest dziełem pracowników „pierwszego kontaktu” (przyjmujących klientów i petentów) i polega na profesjonalizacji świadczonych usług. Pracownicy owi współtworzą nowe regulacje formalne, pozwalające lepiej dostosować się do wymagań klientów. Drugi sposób adaptacji polega na otwarciu się instytucji na projekty indywidualne i zespołowe pracowników, pozwalające ograniczyć rutynowy charakter zadań. Dzięki tym mechanizmom biurokracja uzyskuje zdolność dostosowania się do zmiennych wymagań społeczeństwa (tamże, s. 274).

Z przedstawionej konstrukcji Sainsaulieu wyprowadza swój główny wniosek: sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa opiera się na dynamice różnych elementów społeczno-kulturowych (tamże, s. 275). W szczególności nie wydaje się, by istniał jeden model firmy odnoszącej sukces budowany na fundamencie elastyczności i zaangażowania pracowników w realizację takich wartości, jak innowacyjność, jakość i wydajność. Nie ma jednego typu kultury specjalnie związanego z efektywnością ekonomiczną. Mamy

do czynienia z pluralizmem światów przedsiębiorstwa i każdy z nich oznacza inną kombinację czynników sukcesu. Potrzebujemy dziś teorii organizacji i zarządzania skupionej w znacznie większym stopniu na społecznej dynamice produkcji, na przemianach zachodzących w samym przedsiębiorstwie, ujmowanym jako społeczeństwo *sui generis*. Poznawcza siła paradygmatu tradycyjnej socjologii pracy i organizacji uległa wyczerpaniu – trudno utrzymywać, iż racjonalność ekonomiczna firmy zależy dziś od emancypacji klasy robotniczej i rezultatów walki klasowej, czy też od wyników gier o władzę prowadzonych w ramach przedsiębiorstwa. Nie da się też dłużej utrzymywać, twierdzi Michel Crozier, że sukces przedsiębiorstwa we współczesnym świecie można zapewnić poprzez stosowanie zaleceń modelu racjonalizacji pracy; zachowywał on ważność w epoce industrializacji, lecz w warunkach przemysłów wysokich technologii i globalnych wyzwań potrzebne jest wyjście poza ten schemat (cyt. za: tamże, s. 275). Przed naukami o zarządzaniu pojawia się kluczowy problem, należy zmienić sposób postrzegania przedsiębiorstwa i traktować je jako artykulację dwojakiego rodzaju wyzwań: wyzwań sukcesu ekonomicznego i równocześnie wyzwań społecznej więzi produkcji.

Organizacja jako kultura: próba podsumowania

Czego nauczyły nas badania nad organizacją pojmowaną jako kultura? Poznawcze rezultaty wieloletnich wysiłków trudno, rzecz jasna, przedstawić wyczerpująco w artykule o ograniczonej objętości. Postaramy się zatem zaprezentować jedynie główne wnioski, jakie wynikają z przedstawionych wyżej uwag.

Po pierwsze – badania nad kulturą organizacyjną rozwinęły się w czasie kryzysu lat 1970–1980 i wiązały się z poszukiwaniami sposobu przeżycia w trudnych czasach. W czasach kryzysu wszyscy aktorzy organizacyjni doświadczają malejącej „przejrzystości” nie tylko tzw. otoczenia, lecz również stosunków wewnątrzorganizacyjnych. Pojawia się wyraźny deficyt uzgodnionych i powszechnie akceptowanych interpretacji rzeczywistości organizacyjnej, to znaczy sposobów rozumienia tego, czym jest sama organizacja (przedsiębiorstwo), jakie cele winna realizować i jaką rolę pełnić wobec społeczeństwa, jak powinna być zarządzana, skoro zawiodły techniki i instrumenty wywodzone ze starego modelu racjonalizacji pracy. Tego rodzaju kwestie towarzyszą zawsze traumie zmian. Próbując się z nimi uporać, uznano, że przedsiębiorstwo jest „całością znaczącą”, czyli domagającą się interpretacji. Teoria symbolizmu organizacyjnego rozwinęła tę problematykę, wprowadzając interesującą sugestię rozpatrywania zarządzania jako procesu „kształtowania znaczenia”, budowania uzgodnionych interpretacji rzeczywistości organizacyjnej. Zauważono również, że techniczne umiejętności menedżerskie nie wystarczają, by z powodzeniem realizować to zadanie. Kulturowe badania organizacji spowodowały tym samym renesans problematyki przywództwa

w teorii organizacji i zarządzania. Wyróżniającą cechą przywództwa jest właśnie zdolność odwołania się do symboli i wykorzystania ich w kierowaniu zespołami.

Po drugie – badania nad kulturą odsłoniły zagadnienie sposobów jej społecznego tworzenia. Identyfikowano takie sposoby, jak transmisja kultury za pomocą praktyk komunikowania się w organizacji, akcentująca fakt, że kultura jest rzeczywistością historyczną zastaną, zaś wprowadzenie do niej dokonuje się za pośrednictwem przekazu i szeregu rytuałów inicjacji, którym poddawani są nowi pracownicy; uczenie się kultury w toku codziennego doświadczenia pracy; zarządzanie kulturą organizacyjną, pojmowane jako celowa aktywność kierownictwa zmierzająca do formowania akceptowanej przez pracowników wizji organizacji i wyobrażeń na temat jej przyszłości.

Po trzecie – dostrzeżono odrębną jakość organizacji jako źródła licznych tożsamości kolektywnych i jako obszaru intensywnej socjalizacji w łonie społeczeństwa. Organizacja formalna, definiowana jako struktura kulturowa (norm, wartości, reprezentacji symbolicznych), wykazuje pewną niezależność od innych instytucji społecznych, takich jak rodzina, państwo, szkoła czy religia. Mało tego – autonomia ta sprawia, że organizacje (np. korporacje międzynarodowe) same wnoszą nowe jakości do kultury szerzej pojętych zbiorowości, oferują na przykład wzory karier i określają horyzonty aspiracji społecznych⁵.

Po czwarte – pojęcie kultury rozwinięte w antropologii i socjologii odnosiło się do narodów, społeczeństw, społeczności plemiennych. Zawsze akcentowało wspólność wartości uznawanych przez członków tych zbiorowości. Przeniesienie tej optyki na grunt współczesnych organizacji nakazywało również i je postrzegać w taki sam sposób – jako wspólnoty wartości i ewoluujące całości, zdolne tworzyć swoje własne reguły funkcjonowania, niesprowadzalne do techniczno-organizacyjnych, odgórnie dekretowanych zaleceń i procedur. Czy jednak przedsiębiorstwo jest jednością kulturową w takim samym sensie, jak naród? Czy organizacyjne mity i ideologie mogą odgrywać taką samą rolę, jak mitologie i ideologie narodowe? Dziś uznajemy te pytania za retoryczne. Wszak sam czas tworzenia się kultury narodowej, mierzony w stuleciach, nakazuje zastanowić się nad użytecznością poznawczego postulatu rozpatrywania organizacji jako kultury. Żadna z istniejących współcześnie korporacji nie ma tak długiej historii – najstarsze z nich liczą wiek z okładem. Tymczasem pojęcie kultury pojawia się w badaniach nawet nad takimi przedsiębiorstwami, które istnieją od bardzo niedawna. Mówi się i pisze o „nowych kulturach organizacyjnych” przedsiębiorstw, które powstały na przykład w czasach transformacji ustrojowej. Wydaje się, że przykłady takich zastosowań pojęcia „kultura” stanowią swego rodzaju nadużycie i wskazują na granice wykorzystania metafory kulturowej w badaniach nad organizacjami. Ograniczenia tego „kulturowego imperializmu” stara się przezwyciężyć druga odmiana perspektywy antropologicznej – mianowicie ujęcie organizacji jako bytu zakorzenionego.

⁵ Przykładem takiego oddziaływania korporacji na społeczeństwo jest niebywała popularność studiów MBA. Stały się one w XX wieku czymś w rodzaju „kulturowej ikony” – najpierw w Stanach Zjednoczonych, później w Europie Zachodniej i innych częściach świata.

Paradygmat zakorzenienia organizacji

Termin „zakorzenienie” (*embeddedness*) wprowadził Polanyi w pracy *The Great Transformation* (1944) i przez to jest postrzegany jako autor koncepcji, choć wielu teoretyków (np. Karol Marks, Max Weber, Joseph Schumpeter i Talcott Parsons) zmierzało w podobnym kierunku już przed nim i starało się „wypracować alternatywny i szerszy układ odniesienia dla badania gospodarki i społeczeństwa niż ten, który oferowała klasyczna ekonomia polityczna” (Martinelli, Smelser, 1990, s. 5). Istota teorii paradygmatu zakorzenienia sprowadza się do rozważania działania ekonomicznego jako składnika konfiguracji stosunków społecznych, instytucji politycznych i kultury. Inaczej mówiąc – aktywność ekonomiczna pozostaje w relacji z cechami społeczeństwa, regionu, branży⁶. W latach 90. ubiegłego wieku pojawiły się prace dotyczące organizacji formalnych, wychodzące poza zarysowany wyżej układ odniesienia kultury jako metafory źródłowej. Kwestionowały one zasadność ujmowania organizacji jako autonomicznej całości, istniejącej i rozwijającej się na podobieństwo kultury. Wyrażano również dystans wobec popularnych ujęć organizacji w kategoriach „systemów otwartych”, gdzie otoczenie rozumiano głównie jako źródło zasobów i rynek zbytu lub jako zespół szans i ograniczeń działania (transakcji) (Baum, Oliver, 1996; Romo, Schwartz, 1995; Zukin, DiMaggio, 1990). Podkreślano, że nacisk na zasoby (także na kulturę jako „zasób” organizacji) zaciemnia konstytuującą rolę, jaką odgrywa kontekst (otoczenie, społeczeństwo i jego rozmaite agendy) w stosunku do strategii, form i rezultatów działania organizacji. Owo konstytuowanie może przybrać postać legitymizacji płynącej ze strony władzy publicznej. Ronald L. Jepperson i John W. Meyer formułują następujące założenie: „nie traktujemy organizacji jako [...] wytworu prywatnych aktorów i interesów, lecz raczej postrzegamy aktorów i interesy jako publicznie legitymizowane” (1991, s. 206). Organizacje formalne są emanacją władzy publicznej, stanowionych przez nią reguł prawnych i praktyk, które łącznie nadają kształt przedsiębiorstwu i praktyce zarządzania. Jacobson i współpracownicy zauważają, że zakorzenienie prywatnych transakcji ekonomicznych w kontekście politycznym (walk o władzę i dystrybucję zasobów) wywiera wpływ na struktury organizacyjne i strategie zarządzania, gdyż odsłania dodatkowe źródła kosztów transakcji, niewidoczne wtedy, gdy uwaga badaczy koncentruje się na relacjach między sprzedawcą i nabywcą (Jacobson, Lenway, Ring, 1993, s. 453–478). Drugi specyficzny mechanizm zakorzenienia stanowią więzi między aktorami społecznymi (zarówno firmami, jak i jednostkami), mogące przyjmować kształt powiązań sieciowych⁷. Przepadek taki rozważa Jonathan Murdoch

⁶ J. Sobczak wskazuje na trzy interpretacje zakorzenienia: jako możliwości wyprowadzenia działania ekonomicznego z przejawów codziennego życia („gospodarka jest tworem społecznym i taki sam charakter mają zasady regulujące jej funkcjonowanie”); jako silniejszy lub słabszy stopień związku z codziennym życiem człowieka, niesprawiający jednak, że działania ekonomiczne należą do klasy zjawisk społecznych; wreszcie – jako wpływ instytucjonalizacji i autonomizacji działań gospodarczych pozbawiający je społecznego charakteru (1996, s. 52–53).

⁷ Pojęcie „zakorzenienia w sieci” jest definiowane jako „jakość stosunków między organizacjami, [...] organizacja jest silnie zakorzeniona, jeśli wykazuje stabilne relacje z dostawcami, klientami i innymi podmiotami, nasycone zaufaniem, otwartą komunikacją i wspólnym rozwiązywaniem problemów” (Noorderhaven, Koen, Beugelsdijk, 2002, s. 1–52).

w odniesieniu do małych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (2000), posiłkując się koncepcją aktor–sieć (*actor–network theory*) i teorią konwencji (*conventions theory*). Autora interesuje w szczególności problem wpływu lokalnego środowiska naturalnego, stosunków i instytucji społecznych oraz lokalnych sposobów kalkulacji na zróżnicowanie systemów produkcji, w tym na definiowanie jakości. Ortodoksyjne podejście do kultury organizacyjnej zakłada, że jakość produkcji jako cecha kultury, jako wartość, jest punktem wyjścia, nie jest zmienną wyjaśnianą. Murdoch przyjmuje, że rozumienie jakości przyjmowane w niewielkich przedsiębiorstwach produkujących żywność pochodzi raczej z „zakorzenienia” tych organizacji w lokalnym środowisku społecznym i przyrodniczym, jest wynikiem szeregu uzgodnień (konwencji) przyjmowanych przez producentów, dystrybutorów i konsumentów lokalnych. Produkt uzyskuje swoją specyfikę, staje się czymś wyjątkowym – nie można go łatwo skopiować w innym miejscu. Jednakże taki produkt jest z trudem akceptowany przez wielkie sieci handlowe, które poszukują raczej żywności wytwarzanej zgodnie z wymaganiami znormalizowanych systemów jakości. Poddanie produkcji rygorystycznej kontroli jakości pozbawia produkty lokalnego kolorytu, w zamian jednak oferuje możliwość znacznego rozszerzenia sprzedaży. Małe firmy decydujące się na współpracę z dużymi sieciami handlowymi są więc w swoisty sposób „wykorzeniane”⁸ ze środowiska lokalnego i „zakorzeniane” w szerszych powiązaniach handlowych i organizacyjnych (tamże, s. 15). Przypadki firm dyskutowane w cytowanym artykule dowodzą, że kultury organizacyjne mogą istnieć nie jako absolutne właściwości organizacji, lecz jako składniki jej złożonych relacji z lokalnym (i globalnym) otoczeniem. Sygnalizowane zagadnienia podsuwają godną rozpatrzenia możliwość kontroli organizacji nad własnym zakorzeniem. Kontroli oznaczającej monitorowanie przez organizację swoich relacji nie tylko z innymi partnerami sieci, klientami czy dostawcami, lecz także ze społecznością lokalną, lokalnymi i ponadlokalnymi instytucjami władzy, śledzenie skutków istniejących powiązań i ich ewentualne modyfikowanie zgodnie z przyjętymi kryteriami. Jeszcze inny wyróżniany przez badaczy organizacji mechanizm zakorzenienia wiąże się z funkcjami kultury. Paul DiMaggio identyfikuje dwie takie funkcje: konstytuującą i regulującą (1994). Konstytuującą rolę pełnią schematy myślowe, idee, wierzenia, stereotypy, ideologie, czyli „kultura idealna”; dostarcza ona kategorii i znaczeń umożliwiających działanie ekonomiczne. Regulującą funkcję pełnią wartości i normy („kultura normatywna”) – dostarczają one konwencji, które ograniczają działanie. Konstytuująca rola kultury definiuje znaczenia, tożsamości jednostek, cele organizacji, etosy zawodowe i grupy interesów. Regulująca – wyznacza granice zachowań akceptowanych i nieakceptowanych w ramach systemu kulturowego. Organizacja może – jak zauważa Jerry D. Goodstein – dokonywać racjonalnych wyborów stopnia oddziaływania konstytuujących i regulujących wpływów kultury. Jest to istotne spostrzeżenie, uchylające możliwość rozpatrywania zakorzenienia jako jednostronnej i mechanicznej determinacji cech organizacji przez kulturę (1994). Spotykamy także czwarte spojrzenie na mechanizmy zakorzenienia, łączące oddziaływanie kultury i instytucji politycznych. Kwestia ta, mocno akcentowana przez Granovettera, jest także

⁸ W końcowej części artykułu podajemy przykład polskiego przedsiębiorstwa, w którym zakorzenienie w szerszym układzie warunków działania ekonomicznego nie prowadziło do wykorzenienia ze społeczności lokalnej.

analizowana przez Franka Dobbina i Timothy Dowda, podkreślających, że państwo, poprzez politykę ekonomiczną (definicje legalnych form korporacji, organizację finansów i dostępu do kapitału, określanie reguł konkurencji), może nadawać strukturę otoczeniu konkurencyjnemu, czyli w istocie tworzyć rynki (Dowd, Dobbin, 1997, s. 523). Autorzy wskazują, że źródła racjonalności ekonomicznej tkwią w systemie politycznym i kulturowym, i że nie jest ona tylko kwestią rachunku nakładów i efektów, prowadzonych w przedsiębiorstwie lub między przedsiębiorstwami. Bardzo interesujące badania nad mechanizmem zakorzenienia kulturowo-politycznego przeprowadzili Frank Romo i Michael Schwartz. Badali oni regionalne gospodarki, poświęcając szczególną uwagę migracjom firm w stanie Nowy Jork. Wniosek z ich badań jest następujący: przedsiębiorstwa produkcyjne zakorzenione w regionalnych kulturach produkcji hołdują zasadzie: „należy pozostać w regionie, nawet jeśli wiążą się z tym wyższe koszty, niż w innych dostępnych miejscach działalności” (1995, s. 874). Migracja ma miejsce jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwa będące liderami w regionie – tzn. zajmujące centralne miejsce w sieciach wzajemnych powiązań – napotykają zewnętrzną konkurencję, która czyni niższe koszty w innym miejscu bardzo atrakcyjną okolicznością. Region jako kontekst działalności organizacji oznacza powtarzalny transfer informacji, usług i pracowników, co sprzyja adaptacji, zacieśnianiu więzi ekonomicznych i ułatwia rozwijanie nowych strategii produkcji. Zdrowie takich lokalnych gospodarek zależy ostatecznie od „miliardów czynników nierynkowych, tkwiących w lokalnych kulturach produkcji” (tamże, s. 903).

Przedstawiliśmy wyżej garść przykładów badań nad zakorzeniem organizacji. Wynikają z nich nieco odmienne wnioski, niż z analiz prowadzonych w duchu metafory źródłowej. Organizacja (przedsiębiorstwo) nie ewoluuje jak autonomiczna kultura. Nie zapożycza też po prostu cech kulturowych z otoczenia, jak chcieliby to widzieć zwolennicy badania wpływu szerszych układów kulturowych na organizację. Paradygmat zakorzenienia kieruje uwagę na organizację i kulturę organizacyjną jako fenomeny relacyjne, czerpiące swoje właściwości ze sposobu „wbudowania” organizacji w makro- i mikrostruktury społeczne i polityczne, z pozostawania w stałych i na ogół trwałych związkach z różnymi składnikami otoczenia. Paradygmat zakorzenienia nie musi mieć charakteru deterministycznego – organizacje są uczestnikami otoczenia, nie zaś po prostu jego mechanicznymi składnikami. Uczestnictwo oznacza doświadczanie otoczenia jako rzeczywistości, a nie abstrakcji. Organizacje tkwią w sieciach trwałych i przelotnych zobowiązań, działają w ramach horyzontów aktywności ekonomicznej określonych przez wymagania instytucjonalne i dostępne kulturowe perspektywy. Ich działanie i kształt są konstytuowane, a nie tylko regulowane, w toku tego uczestnictwa. Wydaje się, że w świetle paradygmatu zakorzenienia organizacja istnieje przede wszystkim w relacjach z wieloma podmiotami i ulega wielu wpływom, z którego to faktu czerpie rację dla swojego istnienia, cechy strategii, struktur i cechy swojej „własnej” kultury. To zespół tych relacji jest źródłem istotnych cech organizacji.

Implikacje poznawcze paradygmatu zakorzenienia organizacji

Paradygmat zakorzenienia uznajemy za koncepcję antropologiczną pomimo jego ekonomicznego rodowodu. Czynimy tak głównie ze względu na kierunek, jaki nadał temu paradygmatowi Mark Granovetter i kontynuatorzy. Połączył on instytucjonalne aspekty kultury z teorią władzy i instytucji. Zerwał w ten sposób z absolutyzacją kultury jako zmiennej wyjaśniającej cechy organizacji, jednakże nie wykluczył jej ze schematów wyjaśniania. W odniesieniu do organizacji kultura oddziałuje po części poprzez dostarczanie ram (założeń), które są wykorzystywane przez kolektywne podmioty w działaniu. Dostarcza ram działania, umożliwia je, lecz równocześnie ogranicza. Nie to jest najważniejsze, twierdzi Stewart Clegg, że „jakiś menedżer lub organizacja jest japońska, amerykańska czy australijska. Istotne jest to, co wynika z faktu bycia Japończykiem dla normalnych sposobów działania, kalkulowania strategii, budowania racjonalności, sporządzania poznawczej mapy tego, co istotne w działaniu” (1995, s. 150). To nie są kwestie wyłącznie kulturowe: zależą także od różnych struktur instytucjonalnych, które są specyficzne dla poszczególnych nacji. Clegg zadaje retoryczne pytanie: skoro czynniki kulturowe (wspólnota wartości) są głęboko zakodowane w świadomości zbiorowej, dlaczego w krajach Azji „zadziałały” pozytywnie dopiero po II wojnie światowej? (tamże, s. 149). Czyż nie jest tak, że potrzebne były pewne zmiany instytucjonalne, które uaktywniły potencjał tkwiący w kulturach narodowych? Pierwsza implikacja poznawcza to zatem stwierdzenie, że niezbędny jest pewnego rodzaju katalizator oddziaływania kultury na organizacje – rolę taką mogą pełnić instytucje polityczne (formy ustrojowe) i racjonalnie stanowione reguły prawa. Gospodarki i przedsiębiorstwa w krajach do niedawna komunistycznych były skutecznie odcinane od wpływu cech kultury narodowej przez instytucjonalną strukturę państwa totalitarnego – nie mogły wykorzystać jej ewentualnego pozytywnego wpływu na efektywność.

Druga implikacja poznawcza paradygmatu dotyczy właśnie efektywności. Perspektywa zakorzenienia otwiera pole do innego spojrzenia na efektywność, niż perspektywa metafory źródłowej. Efektywność jest postrzegana jako jedna z najwyższych wartości epoki nowoczesnej – bycie efektywnym oznacza bycie nowoczesnym (tamże, s. 151). Jednak powszechność efektywności jako kryterium oceny działania nie wystarcza do wyjaśnienia zachowań obserwowanych w świecie organizacji. Clegg podaje przykład francuskich piekarni, dostarczających klientom m.in. bagietek, bez których trudno sobie wyobrazić francuskie śniadanie⁹. Otóż małe piekarnie przetrwały pomimo zagrożenia konkurencją ze strony gigantycznych przedsiębiorstw mogących dostarczać podobne wyroby. Duże piekarnie mają we Francji jedynie 10% udziału w rynku, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii – niemal 100%. Przetrwanie tych piekarni nie jest tylko kwestią specyfiki francuskiej kultury. Francuzi – choć z grymasem – konsumują przecież inne produkty żywnościowe pochodzące od wielkich producentów. Przetrwanie piekarni nie jest też rezultatem oddziaływania sił rynkowych – wypiek chleba nie jest sposobem na racjonalne życie; to ciężki trud przynoszący

⁹ Wykorzystany przez Clegga i cytowany za nim materiał pochodzi z pracy Bertaux, Bertaux Wiame (1981, s. 121–154).

niewielkie dochody. Jakim więc cudem udało się przetrwać tym piekarniom w świecie standaryzowanych, masowych produktów wytwarzanych przez wielkich producentów znacznie efektywniej, niż przez małe piekarnie? Zakorzenienie pozwala wyjaśnić ten fenomen. W latach 50. ubiegłego wieku we Francji prowadzono intensywną kampanię mającą na celu zmianę nawyków żywieniowych – akcentowano w niej argumenty zdrowotne. W odpowiedzi na to drobni producenci pieczywa zredukowali o połowę rozmiar podstawowego produktu – powstała znana chrupiąca bagietka, która odniosła niebywały sukces rynkowy. Zachowała swoje właściwości wyrobu niestandardowego, szybko starzejącego się (brak konserwantów), który musi być kupowany codziennie. W 1966 r. jeden z największych francuskich producentów mąki powziął zamiar zbudowania w okolicach Paryża wielkiej piekarni, której celem miało być dostarczanie pieczywa „przemysłowego”. Do sukcesu tego przedsięwzięcia konieczne było odebranie rynku małym piekarniom. Wspomniane przedsiębiorstwo bez ostrzeżenia, nagle, zmieniło warunki dostawy mąki dla drobnych wytwórców – od tej chwili przyjmowało jedynie wielotonażowe zamówienia. Piekarnie nie miały ani mocy przerobowych, ani też rynku do wykorzystania takiej ilości surowca. Spowodowało to erupcję obaw wśród drobnych przedsiębiorców. Wkrótce jednak sięgnęli oni po specyficzny oręż. Otóż w rejonie Paryża zachowały się niewielkie młyny, egzystujące na krawędzi bankructwa. Przyjęły one z radością zamówienia od piekarni – szybko powstała sieć łącząca drobnych dostawców surowca i producentów pieczywa, funkcjonująca bardzo sprawnie. Przemysłowy kolos przegrał rynkową batalię i zmuszony był wrócić do poprzednich warunków dostaw.

Francuscy badacze opisujący fenomen małych piekarni zwracają uwagę na jeszcze inny aspekt sukcesu – rolę relacji rodzinnych, zwłaszcza zaś rolę żon właścicieli. Piekarze dostarczali pieczywa, zaś żony pełniły rolę sprzedawców, pracowników „pierwszej linii”. Były także księgowymi, kasjerkami i zaufanymi powiernikami swoich mężów. Utrata żony była dla przedsiębiorcy bardzo poważnym zagrożeniem: nikomu innemu nie można było ufać w równym stopniu. Fundamentalną rolę odgrywało dziedziczenie zawodu i biznesu – żeby zostać piekarzem, trzeba było urodzić się w rodzinie piekarza. Tak było przez długi czas. Stopniowo jednak zainteresowanie młodego pokolenia przejmowaniem rodzinnych firm słabło. W tej sytuacji jedynie młodzi ludzie spoza rodziny, uprzednio praktykujący w piekarniach, mogli podjąć się ich prowadzenia. Do profesji napływali pracownicy z terenów wiejskich, po służbie wojskowej, dla których perspektywa długich godzin pracy i niewielkich dochodów nie była odstręczająca – wszak stawali się swoimi własnymi „patronami” (*patrons*). Rodziny wychodzące z rynku z powodu wieku pożyczały pieniądze młodym małżeństwom spoza rodziny, które gotowe były przejąć piekarnię; umawiano się co do czasu spłaty pożyczki. W transakcjach tych ponownie rola żony przyszłego właściciela okazywała się kluczowa: czy będzie ona w stanie wypełnić swoje liczne obowiązki? Czy będzie w stanie reagować na potrzeby klientów, którzy zjawiają się już po godzinach pracy piekarni i towarzyszącego jej sklepu? Decydujący okazał się okres „przejściowy”, w toku którego pożyczkodawcy uważnie obserwowali ewentualnych przyszłych właścicieli. To właśnie ci przybysze z terenów wiejskich stanowili kadrowe zaplecze drobnych firm w dużych ośrodkach miejskich i tylko dzięki temu demograficznemu potencjałowi francuskie piekarnie przetrwały; mogły one podlegać reprodukcji tylko w ten sposób.

Podsumowując powyższą relację, należy podkreślić dwie kwestie. Po pierwsze – organizacje powstają wokół pewnego „trzonu” wartości. W przypadku właścicieli małych piekarni wartości te odzwierciedlały etos *petit bourgeois*, wywodzących się z kręgów chłopstwa. Sukces pieczywa z wielkich zakładów możliwy był w tych krajach, w których chłopstwo w XX wieku zanikło – przypadek taki nie miał miejsca we Francji. Po drugie – podobne, małe organizacje są zakorzenione w złożonym polu sił: sposobów działania, stylów życia i socjalizacji do zawodu. Odczuwają one bez wątpienia presję kosztów transakcyjnych i naciski na efektywność. W przypadku piekarzy koszty te były i są wysokie, jednak godzili się oni i nadal godzą je ponosić. Mamy tu do czynienia z rozumieniem racjonalności ekonomicznej innym niż podręcznikowe – takim, które wywodzi się ze złożonej sieci uwikłań organizacji w lokalne i ponadlokalne struktury społeczne, style życia, wzorce reprodukcji biznesu, wreszcie – uwikłań historycznej natury. Wyjątkowa konfiguracja tych elementów pozwoliła przetrwać kilkudziesięciu tysiącom małych zakładów, które potrafiły się przeciwstawić naciskom dużych korporacji. Zakorzenienie działania ekonomicznego organizacji może w niektórych przypadkach lepiej wyjaśniać fenomen jej przetrwania, niż ekonomiczne modele zysku wyprowadzone ze sformalizowanych modeli działania racjonalnego.

Trzeci pożytek poznawczy dotyczy badania innowacji i dyfuzji innowacji. Mogliśmy zaobserwować interesujące przykłady w toku badań prowadzonych w ramach europejskiego projektu PILOT, realizowanego w latach 2003–2005. Badania koncentrowały się na branżach tzw. niskich technologii i ich znaczeniu w gospodarce współczesnej Europy. Gromadząc dane empiryczne, dotarliśmy do polskich przedsiębiorstw, które swój potencjał innowacyjny uzyskiwały nie tyle z cech własnej kultury organizacyjnej, czy jakiejś świadomie realizowanej strategii innowacji, co raczej z faktu bycia w relacjach z partnerami zachodnimi (Borkowski, Marcinkowski, 2005). Jedną z tych firm, zlokalizowana na terenie Krosna, związała się umową o współpracy z korporacją Goodrich, produkującą m.in. części dla przemysłu lotniczego. Korporacja powierzyła część obróbki detali niewielkiemu przedsiębiorstwu branży metalowej, zlokalizowanemu w bezpośrednim sąsiedztwie. Przedsiębiorstwo to, starając się spełnić niezwykle wysokie wymagania zleceniodawcy dotyczące technologii wykonania prac, opracowało swoją własną metodę precyzyjnego szlifowania produktów, zaakceptowaną przez korporację. Innowacja zrodziła się w wyniku zakorzenienia firmy w lokalnych warunkach i współpracy z firmą wysokiej technologii. Drugi przykład dotyczył przedsiębiorstwa zakorzenionego w na poły wirtualnej międzynarodowej grupie przemysłowej skupiającej producentów materiałów dla budownictwa (kraty metalowe). Za pośrednictwem udziału w tej grupie firma odbierała sygnały z rynku międzynarodowego, dotyczące zapotrzebowania na wyroby ponadnormatywne – produkty o zwiększonych wymiarach. Korzystając z wiedzy własnej kadry i umiejętności lokalnie rekrutowanej załogi, opracowano i wdrożono technologię produkcji takich wyrobów. Przykład ten dowodzi, że innowacyjność może powstawać w wyniku różnych rodzajów zakorzenienia – zarówno w społeczności lokalnej, jak i w międzynarodowych strukturach powiązań przedsiębiorstw.

Z przytoczonego przykładu wynika kolejny, czwarty wniosek. Dotyczy on spojrzenia na globalizację. Otóż może ona powodować nie tyle wykorzenienie firm z lokalnych warunków i powiązań, co uzupełniać je zakorzenieniem w znacznie szerszym

układzie kulturowo-instytucjonalnym. Z pewnością wpływ globalizacji nie może być postrzegany jako niszczenie zakorzenienia przedsiębiorstw w lokalnych czy regionalnych instytucjach i kulturach. Nowe rodzaje zakorzenienia mogą uzupełniać jego dotychczasowe postaci, przyczyniając się do inspirowania innowacji i jej dyfuzji, upowszechniania się licznych wzorów „dobrych praktyk” w zarządzaniu, wreszcie – do nabywania wiedzy inaczej niedostępnej lub trudnodostępnej. Większość istniejących badań nad organizacjami prowadzona była w duchu ich zakorzenienia w lokalnych warunkach (regionu, kraju). Procesy globalizacyjne, takie jak na przykład integracja europejska, wprowadzają nowy wymiar zakorzenienia, któremu niewątpliwie warto poświęcić więcej uwagi.

Uwagi końcowe

Analizując relacje między różnymi dyscyplinami spotykającymi się na rozległym obszarze badań nad strukturami i procesami zarządzania, nierzadko można spotkać się z poglądem, że nauki społeczne, zwłaszcza socjologia, weszły na ten teren jako uzurpator. Pogląd taki reprezentuje Lex Donaldson (1985). Zgodnie z tym rozumowaniem socjologowie, a także antropologowie społeczni, mieliby kultywować mit uzależnienia analizy organizacyjnej od nauk społecznych. Odzwierciedleniem tego poglądu są spotykane od czasu do czasu głosy normatywnie zorientowanych badaczy zarządzania, którzy zżymają się na rozpowszechnienie jakościowych metod badawczych, prowadzące do nieprecyzyjnych sądów i niewymiernych wyników. Obecność reprezentantów nauk społecznych miałyby być winna także „rozdeciu” badań nad „miękkimi” czynnikami zarządzania, które osłabiają znaczenie badań nad czynnikami „twardymi”. Nie wdając się w rozważania o tym, czym są owe „miękkie” i przeciwstawiane im „twarde” aspekty zarządzania, pragniemy zaakcentować dystans wobec powyższych poglądów. Wyrażamy przekonanie, że koegzystencja socjologii i nauk o zarządzaniu na wspólnym obszarze badań przyniosła cenne rezultaty obu stronom. Wzbogaciła niewątpliwie teoretyczne zaplecze dyscyplin zarządzania, raczej niesamodzielnych w usiłowaniach teoretycznych. Widać to na przykładzie zarządzania zasobami ludzkimi, które posiłkuje się koncepcjami psychologii, socjologii, antropologii kulturowej, a nawet pedagogiki, nie tracąc własnej odrębności i specyfiki. Teorie motywacji, systemu społecznego przedsiębiorstwa, teorie stylów przywództwa, ról społecznych, struktur formalnych, rozwinięte przez socjologów, zostały zaadaptowane przez specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi z pożytkiem, jak się wydaje, dla całej dyscypliny. Trudno też posądzać socjologów o niechęć do ilościowych metod badawczych, choć badania nad kulturami organizacyjnymi realizowano często przy użyciu jakościowych metod właściwych antropologii. Socjologowie pracowali nad zasadami tworzenia skal do pomiaru postaw, kwestionariuszy pozwalających na ilościową analizę zebranych materiałów, doskonalili zasady doboru prób losowych do badań empirycznych. Sami również uczyli się od innych – widać to na przykładzie socjologii organizacji, która nieraz podejmowała badania inspirowane zapotrzebowaniem praktyki zarządzania,

czy zagadnienia formułowane przez nauki o zarządzaniu (projektowanie struktur organizacyjnych, możliwości „zarządzania” kulturą organizacji, uwarunkowania strategii, analizy otoczenia organizacji). Również autor niniejszego tekstu jest dłużnikiem swoich kolegów. Zajmując się badaniami nad kulturami organizacyjnymi, przez wiele lat hołdowałem tezie, iż kultura organizacji rozwija się zasadniczo w sposób żywiłowy i nie jest rozsądne zajmowanie się możliwością „zarządzania” kulturą. Zmieniłem zdanie w toku współpracy ze specjalistami od znormalizowanych systemów zarządzania, dostrzegając znaczącą rolę kulturotwórczą tych systemów – oddziałują one jako „generatory” wymagań poprzednio nieobecnych w organizacji. Stałość tych wymagań sprawia, iż z czasem przekształcają się one w usankcjonowane wzory zachowań, słowem – modyfikują kulturę. Retoryka „walki” dyscyplin jest najwyraźniej nieodpowiednia w obszarze zarządzania.

LITERATURA

- Baum J.A.C., C. Oliver (red.), 1996, *Advances in Strategic Management: The Embeddedness of Strategy*, JAI Press, Greenwich CT.
- Bertaux D., I. Bertaux Wiame, 1981, *Artisanal Bakery in France: How it Lives and why it Survives?*, [w:] F. Bechofer, B. Elliot (red.), *The „petite Bourgeoise”: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*, Macmillan, London, s. 121–154.
- Borkowski T., A. Marcinkowski, 2005, *Dilemmas of Policy on LMT Industries – the Polish Case*, [w:] Bender G., D. Jacobson, P.L. Robertson (red.), *Non-Research-Intensive Industries in the Knowledge Economy*, „Special Edition of the Journal: Perspectives of Economic Political and Social Integration”, vol. XI, nr 1–2, s. 305–358.
- Chanlat J.F., 1998, *Sciences sociales et management. Pledoyer pour une anthropologie generale*, Les Presses de L’Universite Laval–Editions Eska, StNicolas–Paris.
- Clegg S., 1995, *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa.
- DiMaggio P.J., 1994, *Culture and Economy*, [w:] N. Smelser, R. Swedberg (red.), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, s. 263–289.
- Donaldson L., 1985, *In Defense of Organization Theory: a Response to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dowd T.J., F. Dobbin, 1997, *How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts*, „Administrative Science Quarterly”, nr 42.
- Dubar C., 1992, *Socialisation et identité professionnelles*, Armand Collin, Paris.
- Goodstein J.D., 1994, *Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work – Family Issues*, „Academy of Management Journal”, nr 34, s. 350–382.
- Granovetter M., 1985, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, nr 91.
- Jacobson C.K., S.A. Lenway, P.S. Ring, 1993, *The Political Embeddedness of Private Economic Transactions*, „Journal of Management Studies”, nr 30.

- Jepperson R.L., J.W. Meyer, 1991, *The Public Order and the Construction of Formal Organizations*, [w:] W.W. Powell, P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Marcinkowski A., J. Sobczak (red.), 1989, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz. II, Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Martinelli A., N. Smelser, 1990, *Economy and Society*, Sage, London.
- Murdoch J., 2000, *Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of Food Sector*, „Economic Geography”, nr 4, s. 1–20.
- Noorderhaven N.G., C.I. Koen, S. Beugelsdijk, 2002, *Organizational Culture and Network Embeddedness. Discussion Paper*, „Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University”, nr 91, s. 1–52.
- Peters T.J., R.H. Waterman, 1982, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Polanyi K., 1944, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*, Beacon Press, Boston MA.
- Romo F.P., M. Schwartz, 1995, *The Structural Embeddedness of Business Decisions: The Migration of Manufacturing Plants in the New York State 1960–1985*, „American Sociological Review”, nr 60, s. 874–907.
- Sainsaulieu R., 1998, *Sociologie d'entreprise. Organization, culture et developpement*, Presses de Science PO et Dalloz, Paris.
- Sobczak, J., 1996, *Kulturowa perspektywa badania gospodarki*, [w:] A. Marcinkowski (red.), *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca, kultura, organizacja*, s. 39–66, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Turner B.A. (red.), 1990, *Organizational Symbolism*, De Gruyter, Berlin–New York.
- Zukin S., P. DiMaggio, 1990, *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge MA.