

## Kulturalnie manipulowane organizacje, czyli od piramidy do sieci i z powrotem

Sławomir Magala

*Nie tylko żywność jest genetycznie manipulowana – także organizacje, lecz nie genetycznie, ale kulturalnie. Odrzucenie fordyzmu jako dominującej formuły organizacyjnej, ale przy jednoczesnym przetrzuceniu fordyzmu na barki krajów rozwijających się, jest eksperymentem kulturalnej manipulacji. Zrujnowanie socjalizmu państwowego w Europie Środkowo-Wschodniej oraz w Rosji i Chinach, ale przy jednoczesnym pojawieniu się prób wprowadzenia kontroli nad całokształtem życia społecznego na wzór i podobieństwo państwowego socjalizmu – także. Upadek związków zawodowych, ale także partii politycznych, oraz rosnąca rola środków masowego przekazu tłumaczy się zmianami kodu kultury organizacyjnej – a mianowicie przechodzeniem od piramid ku sieciom, czyli ku „społeczeństwu usieciowionemu”, w ramach którego jednostki mają szanse na masową indywidualizację uczestnictwa w procesach komunikacji społecznej. Naczelnym ideologiem tego usieciowienia procesów społecznych jest hiszpański socjolog z Berkeley i Barcelony, Manuel Castells. Zarazem pełno przykładów cichych powrotów do sprawdzonych, hierarchicznych form rozliczania z odpowiedzialności.*

Nie tylko żywność jest genetycznie manipulowana – także organizacje bywają manipulowane, z tą różnicą, że nie jest to manipulacja genetyczna, lecz kulturalna. Średnia roczna temperatura życia kulturalnego na naszej planecie wzrosła jeszcze bardziej na skutek wzrostu połączeń i porozumień między coraz bardziej ruchliwymi oraz samodzielnymi jednostkami. Takie komunikacyjne przyśpieszenie nie byłoby możliwe bez zminiaturyzowanych i zindywidualizowanych urządzeń telekomunikacyjnych połączonych satelitarnymi pajęczynami rozpiętymi wokół naszej planety. Nie pozostały one bez wpływu na to, jak się organizujemy i jak sobie wyobrażamy najlepsze możliwe organizacje.

Coraz wyraźniej widać skutki wielkiej transformacji światowego ładu – w ogólnych zarysach kapitalistycznego, bo opartego na rynkowej wymianie towarów i usług, ale w szczegółowych rozwiązaniach regionalnie eklektycznego i politycznie zróżnicowanego. Transformacja ta (a właściwie początkowa faza wielkiej transformacji), która miała miejsce w ostatniej ćwierci XX w.

oraz w pierwszej dekadzie wieku XXI), doprowadziła do następujących skutków:

- odrzucenia fordyzmu jako dominującej formuły organizacyjnej (we wszystkich typach i rodzajach działalności – od hali montażowej fabryki samochodów do banku udzielającego kredytów mieszkaniowych albo instytucji pomagającej samotnym matkom) w krajach rozwiniętych,
- jednoczesnego przerwania fordyzmu na barki krajów rozwijających się, czego najlepszymi przykładami są indyjskie *call centers* oraz chińskie, wietnamskie albo malajskie fabryki butów i komputerów, zabawek i naczyń,
- upadku socjalizmu państwowego w Europie Środkowo-Wschodniej oraz w Rosji i Chinach (przetwały enklawy w postaci Korei Północnej oraz Kuby, ale ich los zależy od schorowanych dyktatorów i żaden z tych krajów nie oferuje atrakcyjnego wzorca rozwoju),
- jednoczesnego pojawienia się prób wprowadzenia kontroli nad całokształtem życia społecznego na wzór i podobieństwo państwowego socjalizmu w Ameryce Środkowej i Południowej (przykładem może być Wenezuela pod rządami prezydenta Chaveza) oraz w Afryce (Zimbabwe pod rządami prezydenta Mugabe) oraz *de facto* upaństwowienie banków po krachu 2008 r. w USA i Unii Europejskiej.

Z punktu widzenia mieszkańców Europy Środkowej i Wschodniej dwa ostatnie skutki są najciekawsze, bo doświadczyliśmy ich na własnej skórze, ale z punktu widzenia procesów zmian organizacyjnych, które wyznaczają scenografię i dramaturgię życia społecznego na najbliższe dekady, najważniejsze są dwa pierwsze skutki. Dlaczego? Dlatego, że pokazują, iż to elity i establishmenty kapitalistycznego Zachodu jako pierwsze zorientowały się w potencjalnych zaletach wyzwolicielskich utopii Nowej Lewicy, symbolicznie oznaczanej mianem „kontestatorów z 1968 r.”. Odrzuciły one (najpierw *de facto*, a następnie także *de iure*) formuły biurokratyczno-autorytarnej kontroli w zawodowych biurokracjach przemysłowych, urzędniczych albo zawodowych i przekształciły organizacje oraz instytucje w taki sposób, by zatrudniane jednostki czuły się autonomiczne, samodzielne i samorządne, żeby się realizowały w swojej pracy i nawiązywały głębokie więzy międzyludzkiego porozumienia, zarazem z większym poświęceniem i bardziej twórczo wnosząc swój wkład w dzieło firmy albo instytucji – a wszystko to ku większej chwale i wyższemu zyskom klas panujących (establishmentu, elit) oraz w ramach stabilizacji hegemonicznie manipulowanego rozwoju. Hasło ukute po II wojnie światowej przez propagandystów Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, a mianowicie szyderczo wyśmiewane przez antykomunistyczną opozycję i przedstawicieli przedwojennych elit społecznych powiedzenie: „Nie matura, lecz chęć szczerą zrobi z ciebie oficera” okazało się prorocze.

Po pierwsze skutecznie zneutralizowało opozycję, która nie była w stanie wykazać się wyobraźnią społeczną na miarę wyzwania rzucanego przez „umysły zniewolone” (należeli do nich początkowo np. Leszek Kołakowski oraz Tadeusz Borowski) umysłem niezależnym (Herbert należał do nielicz-

nych wyjątków, podobnie jak Ossowsy). Wrzawa podniesiona przez propagandystów, którzy wskazywali na likwidację analfabetyzmu i awans społeczny „robotników i chłopów”, skutecznie przesłoniła zawłaszczenie całej lewicowej, w tym socjalistycznej i anarchistycznej spuścizny polskiej lewicy (Abramowski!) przez prorosyjskich uzurpatorów, którzy doszli do władzy w wyniku politycznych mordów sprawiedliwie podzielonych między UB i NKWD oraz na mocy sfalszowanych wyborów. Ale nie był to wyłącznie szum propagandowy. Awans edukacyjny to był skutek lokalny, regionalny przejaw tendencji globalnej, związanej z awansem edukacyjnym biedoty całego świata – w USA dzięki ustawie o demobilizowanych żołnierzach (tzw. *GI-bill*), w Polsce dzięki awansowaniu chłopów i robotników do rangi wykształconej inteligencji (w celu zastąpienia nastawionej niechętnie do komunizmu przedwojennej klasy średniej).

Po drugie hasło to zostało wyciągnięte, tym razem przez elity i establishmenty Zachodu, w okresie drugiego po II wojnie światowej przyspieszenia edukacyjnego w latach 60. (odbyło się ono z grubsza między wystrzeżeniem przez Rosjan sputnika w roku 1957 a postawieniem przez Amerykanów nogi na Księżycu w roku 1969). Ponieważ coraz szersze kręgi społeczne kształciły coraz wyższy procent nowych pokoleń na uczelniach wyższych, można było pokazać wprowadzanie nowych typów kontroli organizacyjnej jako wielkie zwycięstwo samorządnych i samodzielnych jednostek, twórczo rozwijających siebie i miejsca swojej pracy. Zwycięstwo nad światem wyalienowanych robotników przemysłowych przy taśmach montażowych albo światem wyalienowanych urzędników w olbrzymich biurach scentralizowanych korporacji lub rządowej administracji. Jesteście wolni, jesteście autonomiczni, jesteście wykształceni i twórczy, potraficie zastosować uniwersalne reguły racjonalnej analizy na każdym stanowisku pracy. Z jednej strony doprowadziło to do postawienia znaku równości pomiędzy Pentagonem a koncernem General Motors przez Roberta McNamare, a z drugiej do całkowitego upadku związków zawodowych.

Związki, których podstawą była zbiorowa lojalność dużych grup zawodowych wobec innych pracowników tej samej branży w całej gospodarce, a co za tym idzie zdolność do reprezentowania oraz obrony ich interesów w zinstytucjonalizowanych negocjacjach z elitami zarządzającymi korporacjami, stanęły po stronie zwolenników wojny wietnamskiej i układów zbiorowych. To pierwsze wyalienowało młodzież, to drugie okazało się błędem w obliczu globalizacji (elitom korporacji zaczęło się opłacać zamykać księgi, to znaczy honorować umowy zbiorowe tylko do konkretnego pokolenia, a następnie zamykać fabryki i biura i szukać partnerów do outsourcingu w Chinach albo Czechach, w Malezji albo na Węgrzech, w Indiach albo w Polsce).

Tryumfy polskiej Solidarności, tej wyjątkowo skutecznej platformy mobilizacji społecznej przeciwko dyktaturze komunistów, można w tej perspektywie widzieć jako łabędzi śpiew samej idei związków zawodowych, które

zdolne były doprowadzić do transformacji ustrojowej (ponieważ państwo mieniło się właścicielem większości przedsiębiorstw), ale nie do powrotu do układów zbiorowych w odpaństwowionej gospodarce (choć w przemysłach stoczniowym i górniczym stało się to widoczne dopiero pod koniec pierwszej dekady XXI w.).

Do ostatnich paradoksów tej postzwiązkowej rzeczywistości na rynku pracy należy zaliczyć strajki francuskiej młodzieży szkół średnich i uczelni wyższych. Zaprotestowali oni przeciwko planom prezydenta Sarkozy'ego, który chciał zwiększyć szanse młodzieży po raz pierwszy poszukującej pracy. W tym celu zaproponował złagodzenie warunków wypowiedzenia umowy o pracę, rozumując, że skoro ewentualny pracodawca nie będzie się bał trudności ze zwalnianiem, łatwiej i szybciej zdecyduje się na zatrudnianie. Okazało się, że w oczach poszukującej pracy młodzieży ważniejsze były komfortowe warunki po zatrudnieniu niż większa łatwość w znalezieniu pracy w ogóle. Sarkozy spotkał się zatem z radykalną odmową i protestami ze strony tych, którym chciał pomóc, gdyż każdy z nich widział już siebie jako indywidualnego, mobilnego, rozwijającego się i twórczego współpracownika, chętnie korzystającego ze współczesnego odpowiednika socjalnych gwarancji – znajdujących w samodzielnie i osobiście negocjowanym kontrakcie, nie pod parasolem związków zawodowych.

Upadek związków zawodowych, ale także partii politycznych, oraz rosnąca rola środków masowego przekazu (telewizji, ale też Internetu, radia, ale też mobilnej telefonii, gazet, ale też blogów) jako alternatywy dla instytucjonalnej obudowy procesów politycznych i społecznych często tłumaczy się przechodzeniem od piramid ku sieciom, czyli ku „społeczeństwu usieciowionemu” (*network society*), w ramach którego jednostki mają szansę na masową indywidualizację uczestnictwa w procesach komunikacji społecznej (*mass self-communication*), a więc także w wyborach politycznych albo sporach ideologicznych.

Naczelnym ideologiem tego usieciowienia procesów społecznych jest hiszpański socjolog z Berkeley i Barcelony, Manuel Castells, autor *Powstania społeczeństwa sieci*, który tak ocenia zwrot ku zindywidualizowanym formom uczestnictwa w procesach komunikacji: „Rosnące zainteresowanie korporacji medialnych odmianami komunikacji poprzez Internet odzwierciedla wyłanianie się nowych form uspołecznionej komunikacji, a mianowicie masowej samodzielności komunikacyjnej. Jest masowa, ponieważ potencjalnie może obejmować całą ludność naszej planety dzięki sieciom p2p<sup>1</sup> oraz łączom Internetowym. Jest wielopostaciowa, gdyż digitalizacja treści i zaawansowane software'y społeczne – często oparte na otwartych źródłach, które można ściągać za darmo – pozwalają na przeformatowanie niemal wszystkich treści w niemal każdej postaci oraz ich upowszechnianie poprzez fale radiowe. Treści są samodzielnie generowane, samodzielnie nadawane, samodzielnie wybierane przez wielu odbiorców komunikujących się z wieloma nadawcami. Doprawdy, wkroczyliśmy w nową krainę komu-

nikacyjną, korzystamy z nowego medium, którego rdzeniem są komputerowe sieci, którego język jest digitalny, którego nadawcy są rozrzucony po całym globie i globalnie nawiązują między sobą stosunki. To prawda, że medium, nawet tak rewolucyjne, nie przesądza o treści i skutkach przekazów. Ale umożliwia nieskończoną różnorodność i pozwala na samodzielne narodziny większości przepływów komunikacyjnych, które w każdej sekundzie tworzą i przetwarzają globalną i lokalną produkcję znaczeń w umysłach kształtujących opinię publiczną” (Castells 2007: 248).

Komentując wpływ tych nowych procesów komunikacyjnych na nasze pojmowanie ładu społecznego oraz pożądanych formuł organizacyjnych, doszedłem do wniosku, że wybuchy populizmu w polityce są związane z przekształceniem się „gniewnych tłumów” w alternatywne sieci społeczne (Magala 2009: 213–220). Moja interpretacja była związana z kontekstem. Poszukiwałem praktycznych sposobów na to, by korzystając z dzisiejszych organizacji – uniwersytetów albo fabryk, muzeów albo biur, orkiestr symfonicznych albo firm transportowych – można było współkształtować interpretacje organizacyjnych rzeczywistości. Podstawowym zadaniem nauk o zarządzaniu (które powoli wychodzą ze slumsów współczesnej akademii i chciałyby wpływać na to, jak dalece nierówności w społecznym podziale pracy i twórczości, płacy i uznania dają się wykorzystać dla budowy lepszego ładu społecznego) jest bowiem zrozumienie, jakie marzenia dają się już wypowiedzieć na głos, a nawet wcielić w życie. Chodzi o codzienną, wielopoziomową budowę lepszego społeczeństwa. Lepszego, czyli takiego, w którym jest mniej dyskryminacji, przymusu i wykluczania z pełni obywatelskiego i osobistego udziału w procesach społecznych. Pacjent w szpitalu, student na uniwersytecie, obywatel przed wyborami, klient w sklepie albo wykształcony pracownik w firmie bądź instytucji nie wrócą już nostalgicznie do hasła „Demokrację zostawcie przed bramą fabryki (biura)” ani nie przystaną na traktowanie pacjenta albo studenta jako dziecka *in loco parentis*.

Dyskusje nad parytetem, czyli zagwarantowaniem kobietom proporcjonalnego udziału w podejmowaniu decyzji, nad rosnącą liczbą codziennie negocjowanych i renegocjowanych spraw to doskonały przykład tego typu wyzwania stojących przed organizacjami przyszłości. Oto bowiem „naturalny” podział biologiczny na mężczyzn i kobiety został zakwestionowany w imię kulturalnie zmanipulowanej rzeczywistości, w której podstawowa nierówność, czyli dominacja mężczyzn, została zakwestionowana i poddana systematycznej rozbiórce. Parlament – w którym większość posłów, a zwłaszcza większość pełniących odpowiedzialne funkcje, to mężczyźni – wygląda na żalony anachronizm i wstydlive przypomnienie odrzuconej manipulacji kulturalnej, w myśl której kobiety powinny być – jak w III Rzeszy – zajmować się rodzeniem oraz wychowaniem dzieci, krzątaniem po kuchni i ewentualnie modłami w kościele. Nikt nie lubi porównania z manipulacjami kulturalnymi propagandystów III Rzeszy, ale też nikt nie wpadł jeszcze na pomysł takiego wyjścia z biurokratycznego domu niewoli ku ziemi obiecanej demokratycz-

nej sieci współobywateli, by niemożliwe było ponowne przekraczania Morza Czerwonego – ale ukradkiem, wstydliwie, w drugą stronę, czyli z powrotem na ciepłe łono zawodowych struktur biurokratycznych. A to, niestety, jest najkrótsza historia dominujących formuł organizacyjnych – oświecony absolutyzm biurokracji z elitami najlepszych i najmądrzejszych, korekta nieprzewidywalnej rzeczywistości – próba demokratyzacji, decentralizacji, usieciowienia, *empowerment* itd., a potem cichy powrót do sprawdzonych hierarchicznych form rozliczania z odpowiedzialności.

Jak z tego wybrnąć? Oto jest pytanie dla zawodowych organizatorów w indywidualistycznie umasowionej kulturze.

### **Informacje o autorze**

**Prof. dr hab. Sławomir Magala** – Rotterdam School of Management, Erasmus University. E-mail: smagala@rsm.nl.

### **Przypisy**

<sup>1</sup> Czyli jednostka do jednostki.

### **Bibliografia**

- Catsells, M. 2007. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, nr 1, s. 238–266.
- Magala, S. 2009. *The Management of Meaning in Organizations*, Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.