

Grażyna Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

POSTMODERNISTYCZNE IDEE W ZARZĄDZANIU. KU PARADYGMATOWI ETYCZNEMU CZY OD PARADYGMATU ETYCZNEGO?

1. Wstęp

Przedmiotem opracowania są postmodernistyczne idee w zarządzaniu, rozpatrywane w aspekcie działań etycznych. Ciekawym przykładem takiej idei jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Celem niniejszego opracowania jest analiza stosunkowo „młodych” idei obecnych w zarządzaniu, a szczególnie działań społecznie odpowiedzialnych, w kontekście możliwości rozwoju człowieka w organizacji i organizacji, którą jednak trudno byłoby analizować, abstrahując od jej członków, zatrudnionych pracowników. Opracowanie to prezentuje wybrane postmodernistyczne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które pod pozorem troski o indywidualny rozwój pracowników stanowią przejaw wysublimowanych działań manipulacyjnych, a w istocie zmuszają pracowników do jeszcze większej efektywności i zaangażowania w pracę zawodową, kosztem rezygnacji z życia prywatnego i czasu wolnego.

Opracowanie złożone jest ze wstępu i pięciu punktów. Pierwszy z nich poświęcony jest omówieniu działań społecznie odpowiedzialnych, przedmiotem drugiego, syntetycznie ujętego punktu jest prezentacja podmiotowego standardu waluacji jednostki, będącej członkiem organizacji typowej dla kultury posttaylorowskiej, postindustrialnej i postmodernistycznej. Następny punkt opracowania, najbardziej rozbudowany, prezentuje przykłady realizacji idei postmodernistycznych w zarządzaniu, nawiązując do ich aspektów etycznych. Ostatni punkt wskazuje na niejednoznaczność i sprzeczności pojawiające się w ortodoksyjnie ujętych ideach postmodernistycznych, nie próbując jednoznacznie poszukiwać optymalnego ich rozwiązania, a raczej usiłując skłonić czytelnika do refleksji.

2. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Jednym z istotnych przykładów postmodernistycznych idei w zarządzaniu, zyskujących w praktyce coraz większą popularność, są działania społecznie odpowiedzialne. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie ma jednoznacznej definicji ani w literaturze przedmiotu, ani w działalności praktycznej. Przyjmowane są różne wykładnie CSR w różnych kręgach zainteresowań, dostrzega się przy tym wyraźną ewolucję interpretacji.

Szeroką definicję CSR wskazali twórcy idei Global Compact. Global Compact to inicjatywa Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych Kofiego Annana, przedstawiona w czasie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 r., adresowana do przedsiębiorców i przedstawicieli biznesu na całym świecie. Stanowi ona wezwanie, aby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierować się określonymi zasadami z zakresu:

- praw człowieka,
- standardów pracy,
- ochrony środowiska naturalnego,
- przeciwdziałania korupcji.

Sformułowano dziesięć następujących zasad:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność.
2. Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
4. Eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym: wymuszeniom i łapówkarstwu.

Idea Global Compact opiera się na założeniu, iż przez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności środowiska biznesowe mogą w znacznym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu palących problemów gospodarczych współczesnego świata, minimalizować ujemne skutki procesów globalizacji i przyczyniać się do zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki (zob. [źródło internetowe 1]).

Również szeroko, chociaż bardziej ogólnie, ujęta jest interpretacja CSR w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej. CSR określa się tam jako dobrowolne uwzględnienie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami [Green Paper... 2001]. Dobrowolne przyjęcie zobowiązań, które wykraczają poza wymogi przepisów i konwencji, a i tak musiałyby być przestrzegane, oznacza podejmowanie działań zgodnych

z założeniami Strategii Zrównoważonego Rozwoju dla Europy, tzn. z dążeniem do długoterminowego rozwoju gospodarczego, jedności społecznej (*social cohesion*) oraz ochrony środowiska.

W praktyce działalności przedsiębiorstw rozumienie CSR przedstawia się różnie, różnorodne są także społeczne wyobrażenia oraz potoczne interpretacje CSR. Na uwagę zasługuje wykładnia CSR z punktu widzenia przesłanek (motywów) podmiotów gospodarczych realizujących tę ideę. W ocenie podmiotów przestrzeganie zasad CSR może być rozumiane jako filantropia (dobrowolna działalność *pro publico bono*) lub jako obowiązek prawny (wynikający np. z przepisów o ochronie środowiska) lub jako wynik kalkulacji nakładów i efektów (strat i zysków) w świetle własnego interesu. Poglądy te są różne i zauważa się pewną ich ewaluację.

W roku 1970 ukazał się artykuł M. Friedmana (zob. [Friedman 1970]), w którym autor wyraził pogląd, że korporacja jako osoba prawna nie ma innych – niż zysk – zobowiązań społecznych i że przeznaczanie pieniędzy przedsiębiorstwa na cele społecznie użyteczne jest formą opodatkowania akcjonariuszy lub klientów i oznacza uzurpowanie sobie praw do decydowania o sposobach wydatkowania przychodów. Pogląd ten ma jeszcze dziś wielu zwolenników, ale coraz powszechniejsze są inne ujęcia, w których nawiązuje się do nienowej zresztą tezy, którą w roku 1932 sformułował M. Dodd, mówiąc o celach nowoczesnego biznesu w postaci zarówno przynoszenia dochodu właścicielom, jak i działania w interesie społecznym [Lewicka-Strzałecka 2006]. Lansuje się opinię, że żadna firma nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialna społecznie, a społeczna odpowiedzialność biznesu wiązana jest z dążeniem do utrzymania się na rynku i realizowaniem długofalowej strategii rozwoju [Rybak 2004]. Stanowisko to jest zgodne z postulowaną w refleksji etyki biznesu ideą „potrójnego E”, tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności działania, jako wartości, które są od siebie zależne i stanowią nieeliminowany kontekst aksjologiczny [Gasparski 1997, s. 7]. Wyrażany jest nawet pogląd, iż społecznie odpowiedzialne prowadzenie biznesu należy do podstawowych (obok organizacji i technologii) sposobów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku [Filek 2007], a społeczne zaangażowanie jest rozważane jako „nowy wskaźnik biznesowy” i „długofalowa inwestycja” [Widorpska, Wróbel 2007]. Można zatem zauważyć stopniowe przechodzenie od stanowiska „the business is business” kojarzonego z odpowiedzialnością restrykcyjną (odpowiedzialność wynikająca z popełnionej winy za czyny niezgodne z obowiązującymi na wolnym rynku zasadami gry) i strategii „ethics pays”, do przyjęcia koncepcji, która zakłada, że działania biznesowe staną się zgodne z ideą odpowiedzialności moralnej (pozytywnej). Zakres tego rodzaju odpowiedzialności wzrasta bowiem dziś niepomierne i pozostaje proporcjonalny do zasięgu posiadanego wpływu (władzy) podmiotów gospodarczych na stan obecny i kształtowanie przyszłości świata [Filek 1998, s. 56-59].

Najbardziej odpowiednia do celów badawczych we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się być szeroka definicja społecznej odpo-

wiedzialności biznesu. CSR oznacza więc przestrzeganie zasad Global Compact oraz dobrowolne prowadzenie działań *pro publico bono* w formie filantropii, mecenatu, sponsoringu i w innych rodzajach wsparcia przedsięwzięć społecznie użytecznych. Oznacza również przyjęcie na siebie odpowiedzialności za konsekwencje podjętych działań biznesowych, które naruszają bądź chronią moralne i formalne prawa interesariuszy. Tak rozumiana idea CSR jest więc czymś więcej niż określeniem „solidna firma”, przez które na ogół rozumie się terminowe i uczciwe regulowanie płatności (podatków, ceł, należności ZUS, opłat leasingowych, należności kredytowych), terminowe rozliczanie się z kontrahentami i pracownikami i spełnianie podstawowych warunków branżowych, takich jak: wewnętrzne regulaminy, instrukcje BHP itd. (zob. [źródło internetowe 2]). I jest to na pewno coś więcej niż spełnianie podstawowych oczekiwań społecznych, z których wynika, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne jest rozumiane jako przedsiębiorstwo, w którym „dobrze traktuje się pracowników i terminowo wypłaca pensje” [*Świadomość ekonomiczna...* 2004].

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym¹. W pierwszym z nich jako charakterystyczne podawane są następujące elementy:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne.

3. Podmiotowe a przedmiotowe standardy waluacji jednostki

Należy zwrócić uwagę, że zarówno wówczas, kiedy podejmowana jest problematyka społecznej odpowiedzialności, którą firma realizuje na zewnątrz (np. troska o ochronę środowiska, troska o utrzymanie trwałych relacji z klientami), jak i w sytuacji, kiedy działania te dotyczą wnętrza organizacji niezwykle ważną rolę odgrywa etyka, a w zasadzie aksjologia. Nawiązując do niej, należy sięgnąć do źródeł standardów waluacyjnych człowieka: przedmiotowego i podmiotowego².

Dominacja standardu przedmiotowego, typowa dla okresu industrialnego, a także taylorowskiego, funkcjonującego od początku XX wieku, przenosi odpowiedzialność z jednostki na instytucje. Człowiek przyjmuje wiedzę wyprowadzoną z zewnątrz, ujętą w stereotypy. Przyjęcie to odbywa się zazwyczaj poza jego świadomością. Wobec wiedzy tej jednostka nie ma psychicznego dystansu [Obuchowski 1993, s. 23]. Powstają wówczas bardzo rozbudowane, sztywne wzorce zachowań, niepozostawiające jednostce żadnej aksjologicznej przestrzeni między jej pragnieniami

¹ Zob. [Greser 2005]. Autor jest partnerem Instytutu Odpowiedzialnego Biznesu.

² Zdaniem K. Obuchowskiego rodzaj stosowanych przez poszczególnych ludzi standardów waluacyjnych zależy od poziomu i rodzaju wykształcenia jednostki, sposobu jej uczestniczenia w procesach kulturowych oraz posiadanej koncepcji świata i uzasadnienia własnej roli w tym świecie [Obuchowski 1993, s. 16].

a wymaganiami społecznymi. Literatura piękna, systemy wychowania i nauczania, zasady doboru kadr, organizacja pracy zakładały nawet konieczność poświęcenia się jednostki wartościom „nadrzędnym” instytucji, społeczeństwu, a poczucie winy stało się podstawowym regulatorem życia jednostek (por. [Valaskakis 1989]).

Podmiotowy standard walucji odwraca problem i zakłada, że dominacja standardu podmiotowego staje się warunkiem należytego funkcjonowania gospodarki w formie kultury, która bywa określana jako kultura postindustrialna, kultura okresu modernizmu, a właściwie postmodernizmu i posttaylorizmu. Wymagania właściwego dla tej kultury sposobu organizacji pracy i produkcji polegają na tym, że zwiększenie wydajności pracy i jakości produktu zależy od wysokiego tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji już w toku wdrażania, a następnie szybkiej ich zmiany na rzecz nowych technologii. Proces ten zależy od twórczego potencjału jednostki, osobistej inicjatywy i jej zdolności do uczenia się [Bartkowiak 1999, s. 14] oraz wykształcenia zarówno najwyższej, jak i najniższej usytuowanych w hierarchii pracowników [Peters, Waterman 1982]. Stwierdzenie to oznacza także, że indywidualizm zajmuje miejsce kolektywizmu [Obuchowski 1989, s. 47]. Ale tak ujęty indywidualizm nie oznacza konieczności zamykania się w kręgu własnych interesów, wręcz przeciwnie.

Ze względu na to, że taylorowska firma miała strukturę przypominającą piramidę opartą na autorytecie przełożonych i nikt nie oczekiwał od pracownika, aby osobiście był zaangażowany w sprawy całego przedsiębiorstwa, pracownik ten nie nastawiał się na kształcenie siebie i na poszerzanie własnych kompetencji. Nikt zresztą od niego tego nie oczekiwał. Dopiero jako podmiot, świadomy uczestnik procesu produkcji może swobodnie zaangażować swoje potencjały twórcze w działanie całości. Także mechaniczne posłuszeństwo, tak ważne w technologii właściwej kulturze przedmiotów, w układzie podmiotowym staje się nikomu niepotrzebne. Pracownik kompetentny, zaangażowany we własne dzieło, nie może być oceniany z tego punktu widzenia [Obuchowski 1989, s. 21]. A zwierzchnik nie może grać roli nadzorcy, wymuszającego określony rodzaj pracy, jego rola polega raczej na inspirowaniu, koordynowaniu i planowaniu niż na kontrolowaniu i ocenianiu.

4. Idea zarządzania partycypacyjnego i zarządzania przez wartość

Taylorowskiemu zarządzaniu należałoby przeciwstawić zaangażowanie uczestniczące, odwołujące się do wspólnie wyznawanych wartości. Dyskwalifikacja systemu taylorowskiego ma miejsce równocześnie z wprowadzaniem nowych sposobów osiągania wydajności zespołowej, zastępujących technokratyczną racjonalność kulturą organizacyjną nastawioną na dążenie do osiągania wspólnych celów, natychmiastową skuteczność – projektem jakościowym, a przymuszanie – dobrowolnością.

Programy firmy, które znajdują się w centrum tej reorientacji, promują indywidualną inicjatywę, a kontrola w firmach odchodzi od modelu dyscyplinarnego na korzyść działań faworyzujących prymat wartości, uczestnictwa i dobrowolne-

go zaangażowania w życie zbiorowości. Etyka staje się narzędziem zmniejszania sztywności organizacyjnej, a w dziedzinie zarządzania przyczynia się do odrodzenia normatywnego ideału wartości oraz do podniesienia znaczenia czynników współzależności i współpracy, a także psychologicznych czynników motywujących do pracy [Kozusznik 1998].

Wprowadzeniu wartości do dziedziny zarządzania towarzyszą liczne dylematy dotyczące nie tylko roli etyki, ale także wydajności. Nasuwa się pytanie: czy faktycznie w dobie masowych restrukturyzacji i zwalniania personelu możemy mówić o tworzeniu wspólnej wizji przedsiębiorstwa? Czy projekt firmy odpowiedzialnej społecznie nie jest tylko zwykłym „kosmetycznym zabiegiem”, jeśli jest narzucany przez członków zarządu, bez wspólnej dyskusji, a konsekwencją jego istnienia nie są odpowiednie zmiany w codziennych praktykach firmy? Warto w tym momencie uświadomić sobie, że zarządzanie przez wartości nie jest samo w sobie pozbawione etycznej dwuznaczności. Jeśli bowiem działania społecznie odpowiedzialne zmierzają do jednoczenia wartości konsolidujących przedsiębiorstwo, w rzeczywistości zarządzający oczekują po nim wzrostu mobilizacji i zaangażowania personelu. Z tego też względu paradoksalnie merytoryczna zawartość projektu ma znaczenie o wiele mniejsze niż wewnętrzne uczestnictwo i komunikacja, które umożliwiają jego realizację. Nie można więc oficjalnie przyznać, że liczy się tylko efekt uczestnictwa: zarządzanie stawiające sobie za cel pragmatyczną mobilizację ludzi musi posiadać „uświęcony” cel. Stąd też bierze się częściowo „manipulacyjny” charakter zarządzania za pomocą wartości: w zasadzie ideały stawia się na pierwszym miejscu, lecz w rzeczywistości stawia się na skuteczność firmy poprzez wzrost motywacji i akceptację tego zaangażowania przez personel. Chociaż „przeźroczystość” tak sformułowanego projektu uważana jest za jej mocną stronę, nie da się tu uniknąć ukrywania pewnych spraw i dokonywania „strategicznych obliczeń” [Lipovetsky 1989].

Niezależnie od prowadzonych rozważań troska o jakość i innowację nie jest jedyną przyczyną wzrastającej rangi paradygmatu etycznego. Do wzrostu jego znaczenia przyczyniły się także wartości wewnętrznej samorealizacji i osobistej autonomii, składające się na kolejną już rewolucję indywidualistyczną (por. [Maslow 1990]). Jeśli w firmie o strukturze piramidy nie można było mówić o indywidualizmie, to w organizacji „sieciowej”, która istnieje na tle kultury postmodernistycznej, mamy do czynienia z kulturą personalistyczną, o otwartej komunikacji, uznającą psychologiczne potrzeby, cele i wartości pracowników. Zgodnie z podstawowymi założeniami tej kultury, dotyczącymi właśnie personalizacji i pluralizmu, które obowiązują w sferze konsumpcji, mediów, kształcenia stylów życia, mody i sportu, zarządzanie uczestniczące musi zostać pomyślane jako narzędzie rozwiązywania sprzeczności nowego wieku indywidualizmu, oderwanego od dawnych norm dyscyplinarnych i moralnych. Stąd nowy paradygmat przedsiębiorstwa stanowi jego swoiste zabezpieczenie, charakteryzuje się tym, że przypisuje sobie ideały przeciwdziałające efektom braku motywacji, absenteizmu, *turnover* i zniechęcenia. Chodzi więc o to, by

uczynić z pracy sferę dającą potencjalnie duże możliwości samorealizacji i przeciwdziałać tym samym przejawom braku indywidualnego zaangażowania.

5. Idee postmodernistyczne w zarządzaniu – aspekty etyczne

Początki wieku konsumpcji ukształtowane zostały poprzez przynajmniej dwie binarne opozycje: czas wolny/praca, swoboda/dyscyplina, życie prywatne/życie zawodowe. Oczywiście „prawdziwe życie” kojarzone było z przyjemnościami, wakacjami, czasem wolnym od pracy. Ta epoka dobiega już swojego kresu, a przeciwstawienia tracą społeczną ważność głównie ze względu na to, że pojawia się nowy ruch, który usiłuje rozmyć ich utrwalone kontury jako sprzeczne z kulturą hiperindywidualistyczną, przyznającą prymat wolności, inicjatywie i realizacji „ja”. Obecnie chodzi o to, aby zrezygnować z alienujących podziałów poprzez uczynienie z przyjemności czasu aktywnego i całościowego rozwoju, a z pracy – osobistej przygody, pasji i obszaru autonomii i autoekspresji. Tak więc skoro epoka modernistyczna charakteryzowała się dychotomią, epoka postmodernistyczna charakteryzuje się wielopostaciowym zniesieniem podziałów. Swoista rehabilitacja pracy przybiera postać „więcej być”. Etyka społecznej odpowiedzialności nie narzuca autorytarnie żadnej normy, sprawia jednak, że jednostka traktuje ją jako najbardziej odpowiednią z punktu widzenia osobistego rozwoju. Poczuciu przynależności nadaje wartość o tyle, o ile grupa jest tym, co pozwala bardziej stać się sobą, przy jednoczesnym podnoszeniu skuteczności firmy [Adamiec, Kozusznik 2000]. W tym rozumieniu poczucie odpowiedzialności jednostki ogranicza jej prawa tylko w takim stopniu, aby mogła ona rozwinąć swój potencjał życiowy i twórczy potencjał wolności, a jednocześnie osiągnąć.

Niestety, etyka odpowiedzialności społecznej, usiłująca obejść przeciwstawienie: życie zawodowe/życie prywatne za pośrednictwem postulowania dążenia do autonomii i rozwoju osobistego, rysuje się jako zupełnie nowe narzędzie wchłonięcia jednostki przez firmę. Dychotomia: praca/czas wolny odczytywana jest w nowy sposób na korzyść członu pierwszego. W sytuacji, gdy biurokratyczną inercję traktuje się jako „wroga”, którego należałoby pokonać, więcej autonomii oznacza wyższą produktywność, bardziej zaangażowane podejście do innowacyjności, zwiększoną rywalizację [Ratajczak 2007], presję, większą mobilizację czasu, doskonalenia się i wysiłku. Wszelkie działania typu *just in time*, „zero usterek”, aby zwiększyć determinację pracowników, prowadzić do zoptymalizowania kompetencji, skrócić czas reakcji firmy, wzbudzić powszechną wolę wprowadzenia ulepszeń, „uczynić z klienta obsesję”, zindywidualizować płace, ustanowić systemy zachęty materialnej, wprowadzić premie za wydajność, które są powiązane z zyskami firmy [Brilman 2002], mają wzbudzić powszechną wolę wprowadzania ulepszeń. W ten sposób zarządzanie skoncentrowane na wartościach, działaniach związanych ze społeczną odpowiedzialnością, zmierzające do zwiększenia ludzkich możliwości powoduje ogromną presję na zwiększenie wydajności pracy, ale występuje ono pod

egidą „zarządzania przez uczestnictwo”, a nie neotayloryzmu³. Tak więc w ramach zarządzania partycypacyjnego zostały zastosowane nowe formy oddziaływania, odwołujące się do wartości. Deprecjacja systemu taylorowskiego współwystępuje z wprowadzaniem nowych sposobów osiągania wydajności zespołowej, nową postacią kontraktu psychologicznego między pracodawcą i pracobiorcą. Kontrakt ten w ostatnich paru latach uległ radykalnej zmianie: w zakresie kompetencji od pracownika wymaga się większej elastyczności działania i większego zaangażowania. Kreując wizję nowej generacji pracowników, gotowych do wdrażania zmian, dobrze umotywowanych poprzez dążenie do własnego rozwoju, kiedy techniczne transformacje i wewnętrzne promocje już nie wystarczają, należy przebudować mentalność pracowników, zmodyfikować ich stosunek do siebie samych i do grupy, promować jedynie pracowników twórczych, zdolnych do przystosowania się niemal w każdych warunkach, posiadających rozbudowane umiejętności komunikowania się. Z jednej strony postmodernistyczna, posttaylorowska firma cieszy się z nastania okresu „indywidualnej autonomii”, z drugiej strony czyni z niej obowiązującą normę. Tak funkcjonująca organizacja podejmuje wszelkie działania, aby poprzez zainwestowanie pracownika w „rozwój osobisty” wzbudzić w nim głębokie zaangażowanie w sprawy firmy, stymulować do podejmowania niecodziennych wyzwań w imię solidarności grupowej. Firmie tej nie wystarcza już fakt maksymalnego zaabsorbowania czasu swoich pracowników, pragnie też zaangażować ich emocje, skłaniając do inwestowania w uczucia związane z przynależnością do firmy, przekraczania siebie samego poprzez uczestnictwo w specjalnie zorganizowanych stażach formacyjnych, budowania intensywnej współpracy wewnątrzzespołowej (*team building*), przystosowania do nowych elastycznych struktur, wyzwolenia emocji (odgrywanie psychodramy w trakcie szkoleń) i wyzwolenia nieuświadomionej energii (szkolenia typu „Extremum”), polepszania własnego stanu zdrowia (sale gimnastyczne, zajęcia „cardio-fitness”, porady dietetyczne). W szkoleniach zmierzających do „przekraczania granic” (skok w pustkę, rafting, szkoła przeżycia, speleologia, wspinaczka itp. [Paluch 2008]), przeznaczonych głównie dla członków zarządu i kadry kierowniczej, rozwój osobisty jest utożsamiany z ćwiczeniem umiejętności podejmowania ryzyka, wzmocnienia ducha współpracy i podniesieniem poczucia własnej wartości. W ten sposób, odwołując się do metafory i symboliki zachowań, posługując się technikami występującymi w sporcie, zwiększa się poczucie przynależności do

³ W japońskich koncernach (Mazda, Nissan) działających w Stanach Zjednoczonych, gdzie najważniejszymi pojęciami są dialog, konsensus, tempo pracy jest wyraźnie wyższe niż w porównywalnych przedsiębiorstwach amerykańskich – pracownik produkcyjny jest w ruchu średnio 57 sekund na minutę, w stosunku do 45 sekund u konkurencji. Małe zespoły decydują o obsadzie stanowisk, a każdy zatrudniony jest przygotowywany do wykonywania wszystkich czynności. Nie przewiduje się zastępstwa w razie nieobecności któregoś z członków zespołu. Grupa musi wtedy sama znaleźć sposób wykonania wymaganej pracy. Więcej dialogu przekłada się na przyśpieszenia tempa pracy i wzrost jej wydajności: więcej współpracy i koordynacji oznacza zwiększoną presję moralną [Lipovetsky 1989, s. 195].

firmy, budowanie własnej tożsamości jako uczestnika szerszej zbiorowości, wykazując swoistą troskę o podniesienie jakości życia i poszerzenie zakresu swobody jednostki [Bartkowiak 2005]. Wspomniane „wchłanianie” pracownika przez firmę nie powinno upoważniać do przywoływania hasła wspomnianego „neotaylorizmu” w odniesieniu do współczesnej firmy, trudno jednak stwierdzić, czy w istocie ono nie funkcjonuje. Dla wzmocnienia poczucia spójności z zespołem pracowniczym wykorzystuje się metaforyczne sytuacje z życia firmy, pomijając w zasadzie drogę ideologii, wskazując na konieczność zoptymalizowania potencjałów poprzez doprowadzenie każdego pracownika do odkrycia samego siebie. W zasadzie rozwojowi psychologicznemu nie zagraża żadna dostrzegana presja psychologiczna, ale nowe subtelne metody formujące jednostkę, które zogniskowane są na jednostce i jej własnym poszukiwaniu siebie, intensywnym przeżyciu osobistym i zbiorowym, niezależnie od tego, jakiegokolwiek byłyby cele firmy, odnoszące się do rywalizacji i podnoszenia wydajności.

6. Dylematy „nowej filozofii” zarządzania

W tej sytuacji, a więc szczególnej mobilizacji przedsiębiorstwa w kierunku rozwoju osobistego pracowników, zaskakujące jednak wydaje się być występowanie licznych lęków i stresów, zaburzeń snu i chorób sercowo-naczyniowych, wyraźnie nasilających się wśród kadry kierowniczej i osób zarządzających firmą [Sigerst, Peter 2000; Sigerst 2001]⁴. Niegdyś moralność represyjna stawała się źródłem nerwicy, dzisiaj moralność autonomizacji i swobodnego rozwoju przyczynia się do wywoływania stanów lękowych, przemęczenia i depresji. Co prawda, na paradoks ten zwracali uwagę filozofowie egzystencjaliści, a także E. Fromm [Fromm 1972], uzasadnione wydaje się jednak twierdzenie, że całkowite odrzucenie taylorowskiego sposobu organizacji pracy i aprecjacja przedsiębiorstwa całkowicie humanistycznego przyspieszają osłabienie i destabilizację podmiotów. Dotyczy to zarówno sfery zawodowej, jak i prywatnej; za indywidualną autonomię wszędzie ponosi się koszty w postaci zachwiania równowagi egzystencjalnej. Jeśli więc odrzucenie przedsiębiorstwa technokratycznego i dowartościowanie odpowiedzialnej jednostki zasługuje na pochwałę, podkreśla bowiem etyczną tradycję poszanowania osoby ludzkiej,

⁴ W stanach Zjednoczonych 14% odszkodowań w związku z chorobami zawodowymi to procesy o stres; w Silicon Valley 60% pracowników korzysta z pomocy psychologa, 35% stosuje permanentnie środki odurzające. Prawie wszystkie raporty opracowane przez przedstawicieli medycyny pracy sygnalizują wzrost dolegliwości psychosomatycznych: 65% pracowników Apple France budzi się rano zmęczonych, 34% ustawicznie przeżywa stany lękowe, 23% cierpi na dolegliwości gastryczne. Nowa organizacja pracy w postaci stworzenia zespołów autonomizacji wśród pracowników produkcyjnych w General Electric w Salisbury spowodowała stres uogólniony, po którym nastąpiło potrojenie rocznej liczby rezygnujących z pracy; wówczas 90% amerykańskich dużych firm uruchomiło programy antystresowe.

jej podmiotowych standardów ewaluacji, nie należy zapominać o sprzecznościach, które z nich wynikają.

Co więc w tej sytuacji powinien uczynić pracownik, który jednak sam się przekonał, że nie może liczyć na lojalność swojego pracodawcy, a który jednocześnie przejawia symptomy pracoholizmu [Hornowska, Paluchowski 2003, s. 298]? Problem wydaje się być bardziej skomplikowany, trudno więc o udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Określone działania należałoby rozpocząć już na poziomie edukacji szkolnej, chodzi, bowiem o kształtowanie zainteresowań, wartości, które wyznaczałyby alternatywne cele działania człowieka, odmienne od typowej aktywności zawodowej. Można więc oczekiwać, że rozwinięte zainteresowania, chęć realizacji wartości duchowych i pełnego uczestnictwa w życiu umożliwi wykreowanie własnych motywów działania (w przeciwieństwie do narzucanych z zewnątrz). Motywy te pozwalają zachować swoistą niezależność od pracodawcy i sytuacji pracy, aby można było utrzymać równowagę między życiem prywatnym i zawodowym i przyczynić się do zmiany wizji swojej roli w świecie. Wówczas wartością mogą się stać „zupełnie bezinteresowne” kontakty z ludźmi, na które dotychczas nie było czasu, chęć do spędzania czasu w naturalnym środowisku człowieka, kontemplacji piękna przyrody, uczestnictwo w kulturze, np. poprzez obcowanie ze sztuką, ulubionym obrazem czy utworem muzycznym.

Niezależnie od tego, że praca, chociaż stanowi źródło obciążające człowieka, jest jednocześnie szansą rozwoju człowieka⁵, niezbędne wydaje się zachowanie wspomnianej już równowagi między zaangażowaniem zawodowym a zaangażowaniem w jakąkolwiek aktywność pozazawodową, w czasie wolnym. Równowaga ta może mieć jednak „dynamiczny” charakter. Człowiek, jako podmiot decydujący o własnym życiu, może sam rozstrzygać o własnej aktywności – czy i kiedy angażować się w pracę zawodową, czy też skoncentrować się na osiąganiu celów pozazawodowych. W każdym przypadku istotne jest, aby miał świadomość własnych celów i konsekwencji, które mogą wynikać z dokonanych wyborów.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkim – aktor – kreator–inspirator*, AKADE, Kraków 2000.
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, AE, Poznań 1999.
- Bartkowiak G., *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

⁵ W Polsce jedynie 5% ludzi w wieku produkcyjnym mogłoby utrzymywać się z rentierstwa (strona internetowa wiadomości.wp.pl, z dnia 20 czerwca 2008, data pobrania 22.06.2008).

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2002.
- Filek J., *Czy biznes zobowiązuje*, „Znak” 1998 nr 21.
- Filek J., *Odpowiedzialny biznes może przynosić zyski*, „Rzeczpospolita” 2007 nr 83.
- Friedman, M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, “New York Time Magazine”, 13 września 1970.
- Fromm E., *Ucieczka od wolności*, PWN, Warszawa 1972.
- Gasparski W., *Przedmowa*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997.
- Green Paper, *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366, Brussels 2001.
- Greser J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej*, Gazeta IT, nr 9(39); publikacja internetowa: www.gazeta-it.pl (2005).
- Hornowska E., Paluchowski W.J., *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne, Tom IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1998.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Lipovetsky G., *L'ephemere de la mode et son destin dans les societes modernes*, Galimard, Paris 1989.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*, PWN, Warszawa 1993.
- Obuchowski K., *Potrzeby człowieka i psychologiczne aspekty jego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym kraju*, [w:] *O nowoczesny kształt Polski. Dylematy rozwoju u progu XXI wieku*, Ossolineum, Warszawa-Wrocław 1989.
- Paluch H., *(Nie)profesjonalny rynek usług*, Katedra Usług, AE, Poznań 2008.
- Peters T.J., Waterman H., *In search of excellence. Lesson from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York 1982.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Sigerst J., Peter R., *The effort-reward imbalance model*, [w:] *The workplace and cardiovascular disease*, red. P. Schnall, K. Belkic, P. Landsbergis, D. Baker, “Occupational Medicine: State of the Art Review” 2000 vol. 15.
- Sigerst J., *A theory of occupational stress*, [w:] *Stress in the workplace: Past, present and future*, red. J. Dunham, London, Whurr 2001.
- Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Valaskakis N.K., *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji i informatycznej*, [w:] *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Cele, procesy i wskaźniki rozwoju. Ku dialogowi paradygmatów*, red. J. Danecki, „Polska 2000”, Ossolineum, Wrocław 1989.
- Windorpska A., Wróbel A., *Spoleczne zaangażowanie – nowy wskaźnik biznesowy?*, „Rzeczpospolita” z 23.08.2007.

Źródła internetowe

1. www.globalcompact.org.pl.
2. www.solidnafirma.pl.

POST-MODERN IDEAS IN MANAGEMENT. TOWARDS OR AWAY FROM THE PARADIGM OF ETHICS?

Summary

The subject of this article is a new paradigm of postmodernism ideas which have been applied in Polish medium size enterprises. These results seem to be on one hand to encourage employees towards their personal development. On another the ideas have been connected with leading employees towards the sense of alienation of this pressure on the maximum work effectiveness. Even if the productivity of workers engaged them in the study of their psychological growth and personality development, the results do not provide the support of their health, on the contrary, they evoke cardiovascular and other diseases.