

Mity pomagają i... szkodzą organizacji

Czesław Sikorski  <https://orcid.org/0000-0002-1344-2030>

Uniwersytet Łódzki

e-mail: czeslaw.sikorski@uni.lodz.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji/Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access/OA policy: artykuł dostępny na podstawie licencji CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów/Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Sikorski Czesław (2022). Mity pomagają i ... szkodzą organizacji. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(2), 97–110.

Abstract

Myths are Both Helpful and... Disruptive to an Organization

Throughout this article, the role of myths as part of organizational culture is emphasized. Myths, similarly to cultures, diverge according to the type of organization. In the paper, opposing types of organizations are distinguished on the basis of their attitude to power and to environmental issues.

The objective of this article is to analyze the core myths exploited in organizations for motivational purposes in order to identify the conditions for their positive or negative impact on both organizational efficiency and employee wellbeing.

Keywords: myth, organizational culture, authoritarian organization, democratic organization, closed organization, open organization

Wprowadzenie

Mity są elementem kultury organizacyjnej. Służą one najczęściej jako przekaz podstawowych wartości, które pracownicy powinni realizować. Dążąc do ich upowszechnienia, kierownictwo ma zwykle na celu motywowanie pracowników do większego zaangażowania na rzecz organizacji. Treść mitów zależy od tego, w czym kierownictwo upatruje źródeł sukcesów organizacji. Są więc one ściśle uzależnione od rodzaju prowadzonej działalności, warunków otoczenia organizacji i wymaganych cech ludzi, którzy są w niej zatrudnieni.

Jak pisze Zygmunt Bauman, w epoce postmodernizmu indywidualizacja życia, spowodowana rozpadem wspólnot homogenicznych, zastąpiła mity tożsamościowe mitami korporacyjnymi, kształtującymi kulturę konsumpcyjną (Bauman 1966). Według Baumana jest to nowa kultura zniewolenia, w której to konsument ma złudzenie wolności wyboru, podczas gdy w rzeczywistości jest przedmiotem manipulacji. Odnosi się to zarówno do relacji między sprzedawcą a konsumentem, jak i do relacji między pracownikiem a pracodawcą. Przyjmując terminologię Baumana – mity

stają się narzędziem utowarowienia i urzeczowienia ludzi, którzy występują w tych rolach, na ich własne życzenie.

W artykule przedstawiono mity najbardziej typowe dla kultur organizacyjnych w organizacjach zasadniczo różniących się pod względem stosunku pracowników do władzy i pod względem ich stosunku do otoczenia organizacji. Analiza porównawcza mitów w organizacjach znajdujących się na przeciwległych krańcach skali możliwości odnoszących się do dwóch wspomnianych kryteriów typologii organizacji ma na celu lepsze wyeksponowanie różnic między nimi. Celem artykułu jest ocena roli mitów i skutków ich upowszechnienia w wybranych typach organizacji, a także określenie, w czym mogą one pomóc, a w czym zaszkodzić zarówno organizacji, jak i ludziom w niej pracującym.

Rola mitów w zarządzaniu

Mity są jedną z form społecznej komunikacji. Ci, którzy je rozpowszechniają i w nie wierzą, tworzą wspólne społeczności, w których mit odgrywa rolę aktu założycielskiego. W potocznym znaczeniu mit jest zmyśloną opowieścią, błędnym przypuszczeniem lub przesądem. Mimo tych oczywistych wad, a może dzięki nim, mit pełni ważną funkcję integracyjną, wskazując pożądane wartości i normy, usuwając sprzeczności poznawcze i wskazując cele wspólnych działań. Mit po prostu trafia do ludzi, którym zawarty w nim fałsz z jakichś powodów się podoba i którzy chcieliby, aby stał się prawdą. Siła społecznego wpływu mitów znana jest od dawna. Używali jej rozmaici przywódcy i jest często wykorzystywana w propagandzie. Z mitów narody czerpią swoją tożsamość, która zawsze jest krzepiąca i daje poczucie dumy.

Znaczenie mitów odkryli również kierownicy rozmaitych organizacji. Zaczęto po nie sięgać w zarządzaniu, gdy okazało się, że emocje oddziałują na ludzi silniej niż racjonalne argumenty. Mity trafiły więc do repertuaru bodźców wykorzystywanych w procesie motywowania pracowników. Pozwalają one bowiem kształtować określone wzory kulturowe, które są z takich czy innych powodów atrakcyjne dla pracowników, a przede wszystkim są korzystne dla organizacji. Mity w zarządzaniu mają na celu kreowanie u pracowników określonych potrzeb, zmianę hierarchii wartości i propagowanie pewnych wzorów zachowań. Korzyści pracowników, które wynikają z przyswojenia przez nich mitu, są zwykle mocno przesadzone, a korzyści dla organizacji są starannie ukrywane przez kierownictwo. To, że upowszechnianie mitu polega na fałszowaniu rzeczywistości i ukrywaniu rzeczywistych celów z nim związanych, jednoznacznie świadczy, że posługiwanie się mitami w procesie zarządzania jest zwykłą manipulacją.

Warto zauważyć, że motywacyjne skutki przyswajania sobie mitów przez pracowników przynoszą korzyści organizacji tylko w okresie jej stabilnego funkcjonowania, w czasie którego jej podstawowe wartości, cele strategiczne i rozwiązania strukturalne

nie ulegają zmianie. Kiedy jednak dochodzi do dużych zmian w funkcjonowaniu organizacji, zazwyczaj pod wpływem zasadniczych zmian w jej otoczeniu, wówczas zakorzenione pod wpływem mitów wzory kulturowe stają się stereotypami utrudniającymi ludziom przystosowanie się do nowych warunków pracy i osłabiają ich motywację. Mity mogą więc zarówno wzmacniać, jak i osłabiać organizację.

Typy organizacji ze względu na stosunek do władzy

Stosunek ludzi do władzy w organizacji zależy od ich subiektywnego umiejscowienia kontroli ich działań. Zgodnie z teorią Juliana B. Rottera ludzie dzielą się na tych, którzy ją lokalizują na zewnątrz siebie, i na tych, którzy ją lokalizują w sobie (Gliszczynska 1981: 169). Tam, gdzie pracownicy uważają, że kontrola dokonywana jest przez jakiś podmiot zewnętrzny w stosunku do ludzi, którzy podejmują rozmaite działania, tam hierarchiczny, scentralizowany system sprawowania władzy uważany jest za naturalny i pożądany. Jeśli natomiast dominuje przekonanie, że ludzie sami sprawują kontrolę nad swoimi działaniami i od nich zależy, jaki cel sobie postawią i w jakim stopniu go osiągną, wówczas centralizację władzy traktuje się jako utrudniającą działanie, niesprawiedliwą i frustrującą.

Pozytywny stosunek do hierarchii i centralizacji władzy otwiera drogę do tworzenia organizacji autorytarnych, w których możliwości realizacji celów upatruje się w wiedzy, umiejętnościach i cechach osobowych kierowników w hierarchicznym systemie zarządzania. Z kolei kwestionowanie hierarchii i domaganie się bardziej równomiernego podziału władzy jest punktem wyjścia do tworzenia organizacji demokratycznych, w których zwraca się uwagę na wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników jako warunku sprawnego ich funkcjonowania.

Mity w organizacji autorytarnej

W organizacjach autorytarnych panuje przekonanie, że ludzie powinni szukać zewnętrznego autorytetu i kierować się jego wskazaniem. W związku z tym stosowana jest hierarchiczna struktura organizacyjna, w której stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych jest wysoki. W organizacji tego typu wykluczone są partnerskie stosunki między przełożonym a podwładnym. Utrzymanie dystansu społecznego między ludźmi zajmującymi różne pozycje w hierarchii władzy uważa się tu za ważne dla zachowania kierowniczego autorytetu. Ów dystans władzy Geert Hofstede definiuje jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji” (Hofstede 2000: 67). Narzędziem pomocnym w stwarzaniu i utrzymywaniu dystansu między przełożonym a podwładnymi są rozmaite insygnia władzy, jak

publiczne oznaki rangi, tytuły i nazwy urzędów czy ograniczenia w dopuszczaniu odwiedzających.

W organizacji autorytarnej władza uważana jest za synonim prestiżu, co powoduje tendencję do pięcia się w górę i traktowania tych zabiegów jako naturalnej i jedynej drogi awansu. Kierownik nie może mieć wątpliwości przy podejmowaniu decyzji, a w szczególności dzielić się nimi z podwładnymi, nie wolno mu przyznawać się do błędu lub niemożności znalezienia rozwiązania. W ten sposób kierownik oddala się coraz bardziej od swoich podwładnych. Im silniejszy przywódca, tym bardziej jest on samotny. W organizacji tego typu podstawową normą społeczną jest posłuszeństwo. Uległość podwładnych, gorliwość, z jaką pragną wypełniać polecenia przełożonego, cementują i utrwalają hierarchię, świadczą bowiem o sile autorytetu przywódcy. Stanisław Ossowski zwrócił uwagę, że wpajanie posłuszeństwa jest najbardziej skuteczne wtedy, gdy polega na apelowaniu do bierności i bezwładności ludzkiej. Jest tak dlatego, ponieważ pełne posłuszeństwo, zwalniając z obowiązku decydowania, uwalnia również od niepokojów i konfliktów z tym związanych (Ossowski 1983: 85).

Taki model władzy spotykany jest najczęściej w organizacjach militarnych i paramilitarnych czy w zbiurokratyzowanych strukturach dużych korporacji. Mitami najczęściej w nich rozpowszechnianymi w celu ukształtowania pożądanego wzorów myślenia i zachowania są mit charyzmatycznego przywódcy i mit opiekuńczości.

Często mówi się, że ktoś, kto kieruje ludźmi, powinien mieć charyzmę. W ten sposób myli się charyzmę z autorytetem. Tymczasem autorytet oznacza tylko uznanie podwładnych dla cech umysłu i charakteru przełożonego, które nie wyklucza krytycznego podejścia do jego decyzji i poczynań. Natomiast istotą charyzmy jest silny wpływ przełożonego na sposób myślenia i zachowania podwładnych, który ich tego krytycznego podejścia pozbawia. Wiara w wyjątkowe zdolności przywódcy sprawia, że ludzie skłonni są całkowicie i bezkrytycznie podporządkować się poleceniom i wymaganiom przywódcy. Liderem charyzmatycznym jest przełożony, który ma łatwość uwodzenia swoich podwładnych poprzez oddziaływanie na ich pozytywne emocje. Charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną. Chodzi tu o odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne, atrakcyjne i jednoznacznie rozumiane. Kluczową sprawą jest użycie właściwego języka i oddziaływanie na wyobraźnię. Umiejętność powiązania wizji z historycznymi zdarzeniami odwołującymi się do poczucia dumy lub wykorzystania aktualnych spraw i wydarzeń dla wyzwolenia ambicji jest w tym wypadku bardzo ważna. Skuteczność lidera charyzmatycznego jest tym większa, im bardziej wartości, na które się on powołuje, pomagają orientować się jego podwładnym w sytuacjach dla nich trudnych. Charyzma jest grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza nierzadko uruchomienie potężnej energii społecznej.

Na ogół uważa się, że charyzma wynika z osobistych, najczęściej wrodzonych cech jednostki, które czynią ją wyjątkową na tle reszty społeczności. Przeważająca grupa badaczy skłania się jednak do poglądu już dawno sformułowanego przez

Thomasa Hobbesa, który twierdził, że władca absolutny nie reprezentuje boskiej siły, ale słabość swoich poddanych – to oni bowiem obdarzyli go władzą absolutną, aby zaradzić własnej słabości (Manent 1994: 51). Istotnie, na charyzmatycznego przywódcę kreują swojego przełożonego jego podwładni, świadomi swoich braków, lęków i ograniczeń. Zwłaszcza w trudnych kryzysowych sytuacjach pojawia się zapotrzebowanie na przywódcę charyzmatycznego, który sobie z tą sytuacją poradzi, zapanuje nad chaosem i niepewnością. A zatem nie tyle cechy wrodzone, co sytuacja tworzy charyzmatyków.

Upowszechnianie mitu charyzmatycznego przywódcy ma w organizacji autorytarnej zapewnić posłuszeństwo i dokładność w wykonywaniu poleceń. Dlatego szczególne znaczenie ma wewnętrzny PR, za pomocą którego do pracowników docierają informacje o szczególnych walorach ich przełożonego oraz rozmaitych zagrożeniach, którym tylko on potrafi zapobiec. Motywowanie przez mit charyzmatycznego przywódcy jest popularne głównie dlatego, że przywódca może wtedy z łatwością realizować swoje cele, unikając zarówno trudnych negocjacji z podwładnymi, jak i grożenia im surowymi karami, co zawsze pogarsza atmosferę.

Blisko z tym mitem związany jest drugi mit upowszechniany w organizacjach autorytarnych, a mianowicie mit opiekuńczości. Chodzi o wpojenie pracownikom przekonania, że realizacja ich osobistych celów dotyczących kariery zawodowej, wysokości zarobków i w ogóle życiowego dobrostanu zależy od organizacji i jej kierownictwa. Na ten aspekt kierownicy zawsze zwracają uwagę, gdy w procesie motywowania pracowników stosują rozmaite bonusy, premie, przesunięcia awansowe, czy poprawiają warunki pracy. Często próbuje się w tym celu stworzyć domową atmosferę, zachęcającą pracowników do jak najdłuższego przebywania w firmie. Są firmy, jak Abuzz, gdzie pokoje służbowe przypominają mieszkania, w których pracownicy mają swoje sprzęty i w których często przebywają całą dobę, nie tylko pracując, ale i odpoczywając oraz wykonując zwykłe codzienne czynności (Rakowska 2007: 32). Mit opiekuńczości ma na celu podkreślenie roli organizacji w życiu pracowników i w ten sposób skłonienie ich do silnej integracji z jej celami i sposobem funkcjonowania. W rezultacie pracownicy stają się coraz mniej przekonani o własnych możliwościach radzenia sobie w życiu i coraz bardziej zależni od organizacji.

Mit charyzmatycznego przywódcy i mit opiekuńczości są ściśle ze sobą powiązane i służą uczynieniu pracowników gorliwymi wykonawcami poleceń. W istocie chodzi więc o to, by uzależnić pracowników od kierownictwa i maksymalnie wykorzystać ich dla dobra organizacji w taki sposób, który to kierownictwo uznaje za najlepszy. Wiara w te mity sprawia, że pracownicy, pozbawieni krytycznego myślenia i gotowi „pójść w ogień” za swoim przywódcą, nie mają możliwości ani chęci wykorzystania swojego potencjału, nie mówiąc już o jego rozwijaniu. Stają się oni bezmyślnymi narzędziami w rękę szefa, który nimi swobodnie dysponuje. Z punktu widzenia organizacji mogą zaistnieć sytuacje, w których taki sposób zarządzania może być skuteczny. Niemniej jednak kultura organizacyjna oparta na tych mitach bardzo

utrudnia funkcjonowanie organizacji, gdy zmiany w jej otoczeniu lub profilu działalności wymagają większego uczestnictwa pracowników w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Jeśli zaś chodzi o pracowników, to w tej kulturze tracą oni szanse rozwoju zawodowego, zyskując w zamian spokój i poczucie bezpieczeństwa, co zawsze wiąże się z brakiem odpowiedzialności. Skoro bowiem o wszystkim decyduje genialne kierownictwo, to ono jest za wszystko odpowiedzialne.

Mity w organizacji demokratycznej

Organizacja demokratyczna charakteryzuje się małym dystansem władzy. Przy małym dystansie władzy miejsce w hierarchii nie ma większego znaczenia. Różnice miejsc w hierarchii wynikają z odgrywania różnych ról organizacyjnych, które przyjmowane są ze względów wyłącznie pragmatycznych i które poza tym niczym nie różnicują ludzi zajmujących w tej hierarchii wyższe i niższe pozycje. Do organizacji demokratycznych w pełni odnosi się uwaga Petera M. Senge'a o zasadniczej zmianie umiejętności decydujących o sukcesach w pracy kierowniczej. Nie są to już bowiem umiejętności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, ale umiejętności mentorskie, trenerskie i pomagające innym w uczeniu się (Senge 1998: 335).

Z organizacją demokratyczną związana jest koncepcja samoprzywództwa Henry'ego P. Simsa i Charles'a C. Manza. Według tej teorii z samoprzywództwem (*self-leadership*) mamy do czynienia wtedy, gdy kierownik traci swoją centralną pozycję, ponieważ relacje między nim a podwładnymi z władczych zamieniają się w partnerskie. Wszyscy pracownicy są tu filarami organizacji, a nie tylko przywódca, który – jako jedyny – ma swoją wizję i nadaje kierunek działaniom. Wszyscy uczestnicy organizacji są bowiem zdolni do skutecznego kierowania swoim postępowaniem. Koncepcja samoprzywództwa zakłada silną motywację wewnętrzną pracowników zorientowanych na ambitne cele (Sims, Manz 1996: 196).

Cechami systemu organizacyjnego są w tym wypadku decentralizacja decyzji i tymczasowość podziału władzy. Oznacza to szczególną rolę więzi horyzontalnych i konieczność ścisłej współpracy różnych obszarów funkcjonowania organizacji. Uwikłani w poziome relacje współpracy szeregowi pracownicy muszą natychmiast reagować na pojawiające się problemy. Na konsultacje z przełożonym nie ma czasu. Poza tym płaska struktura sprawia, że kierownik na wyższym szczeblu musi zajmować się zupełnie inną kategorią spraw i nie ma wystarczającej orientacji w sprawach bezpośrednio wykonawczych. Ciężar decyzji spoczywa zatem na szczeblu wykonawczym. W związku z tym stopień sformalizowania zachowań organizacyjnych jest niski i pracownicy mają dużą swobodę działania.

Decentralizacja uprawnień decyzyjnych i niska formalizacja motywują do osiągnięć i rozwoju zawodowego, zwiększają kreatywność i podatność ludzi na zmiany, sprzyjają uczeniu się i właściwemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu. Szczególnie

motywującą formą awansu jest w tych warunkach awans poziomy, polegający na uczestnictwie pracownika w realizacji coraz trudniejszych i bardziej ambitnych zadań w coraz bardziej elitarnych zespołach. Forma organizacji demokratycznej jest najczęściej spotykana w instytucjach nauki i kultury. Do najczęściej pojawiających się tam mitów należą mit samorealizacji i mit samodzielności.

Abraham Maslow potrzebę samorealizacji umieścił na szczycie hierarchii ludzkich potrzeb. Oznacza ona „postępującą aktualizację możliwości, zdolności i talentów jako realizację powołania, jako pełną wiedzę o własnej naturze i jej akceptację, jako stałe dążenie do wewnętrznej integracji i synergii” (Maslow 1968: 25). Nic dziwnego, że mit poczucia spełnienia się dość łatwo trafia do pracowników organizacji demokratycznej, na ogół żywo zainteresowanych swoim rozwojem zawodowym. Samorealizacja zwykle rozumiana jest jako efekt określonych działań jednostki, najczęściej nowatorskich, jaką wykonują przedstawiciele zawodów twórczych. Według Maslowa poczucie samorealizacji wymaga dużej dojrzałości psychicznej, autonomii i zatracenia się w działaniu owocującym doświadczeniem wręcz mistycznym.

Samorealizacja zawsze jest wyjściem poza przeciętność, doświadczaniem stanu najwyższej dojrzałości, indywidualności i spełnienia; to doświadczenie szczytowe, które wielcy twórcy opisywali prawie identycznie: „To jest zbyt cudowne. Nie wiem, jak potrafię to znieść. Mógłbym teraz umrzeć bez żalu” (Maslow 2006: 112). Samorealizacja to stan pełnego szczęścia, który niełatwo i nieczęsto się osiąga. Należy odróżniać „bycie szczęśliwym” od „bycia zadowolonym”. Ten drugi stan można osiągnąć znacznie łatwiej, także przez pracę w organizacji. Warto więc odróżniać potrzebę samorealizacji według Maslowa od potrzeby osiągnięć według Davida McClellanda. Pracownicy nastawieni na osiągnięcia zawodowe chętnie rywalizują z innymi, poszukują zadań trudnych, nowych i różnorodnych, których realizacja przynosi zaspokojenie tej potrzeby (McClelland 1961: 150). Jedyne, co łączy potrzebę osiągnięć z potrzebą samorealizacji, to motywacja wewnętrzna. Potrzeba osiągnięć może, ale nie musi, przerodzić się w potrzebę samorealizacji. Do zaspokojenia tej pierwszej wystarczy zadowolenie z własnej sprawności, uznanie otoczenia społecznego i uzyskany prestiż (Bieńkowska 2018).

Powód, dla którego motywowanie pracowników wizją możliwości samorealizacji jest mitem, wynika z tego, że w systemie organizacyjnym nie są możliwe do spełnienia trzy cechy osoby samorealizującej się. Pierwszą z nich jest sprzeciwienie się regułom tożsamości zbiorowej, wynikającej z danej kultury organizacyjnej, na skutek silnego poczucia tożsamości indywidualnej – „czuję, że robię to, co chciałbym robić, i tak, jak czuję, że powinienem to robić”. Pracownik postępujący wyłącznie według własnych reguł nie miałby szans na uczestnictwo w organizacji. Zbyt często okazywałoby się, że jego postępowanie oznacza lekceważenie poleceń przełożonego, przepisów organizacyjnych, oczekiwań współpracowników lub potrzeb klientów. Drugą cechą człowieka samorealizującego się jest proaktywność, związana ze spontanicznością zachowań. Osoba proaktywna jest stosunkowo słabo krępowana

w swoich działaniach przez czynniki sytuacyjne i dąży do zmiany środowiska, w którym się znajduje. Ludzie proaktywni poszukują okazji do dokonywania pożądaných zmian, wykazują inicjatywę, podejmują działania i podtrzymują je do momentu osiągnięcia celu. Płynność i nieokreśloność zasad postępowania jest w tym wypadku warunkiem samorealizacji. Organizacja, jaka by nie była, zawsze oznacza próbę uporządkowania, a więc również – ustabilizowania określonego rodzaju działalności. Wreszcie trzecią cechą człowieka samorealizującego się jest nastawienie na rozwój osobisty. Człowiek mający potrzebę samorealizacji traktuje organizację, w której jest zatrudniony, jako miejsce tymczasowe. Jest to postawa na wskroś egoistyczna. Dlatego celem wszystkich programów rozwoju pracowników jest łączenie korzyści dla pracowników z korzyściami dla organizacji.

Indywidualistyczny charakter procesu samorealizacji wyklucza zatem zaspokojenie tej potrzeby w organizacji. Praca w systemie organizacyjnym, nawet najbardziej liberalnym i najmniej sformalizowanym, wymaga bowiem podporządkowania i rezygnacji choćby z części własnych dążeń, pomysłów i inklinacji. Szansę na samorealizowanie się w pracy zawodowej mają przedstawiciele wolnych zawodów, nieskrępowani organizacyjnymi ograniczeniami, chociaż i oni w większości przypadków kierować się muszą oczekiwaniami swoich klientów. Motywowanie przez samorealizację skazuje więc pracowników, którzy w ten mit uwierzyli, na nieustanną frustrację.

Mit samodzielności odgrywa mniejszą rolę w motywowaniu pracowników, jest natomiast widocznym elementem kultury organizacyjnej w organizacji demokratycznej. Decyduje o tym nastawienie na rywalizację i osobiste sukcesy zawodowe. Poczucie bezpieczeństwa daje bowiem w tej kulturze przekonanie o własnej wiedzy i umiejętnościach, które pozwalają skutecznie rozwiązywać problemy zawodowe, a nie liczenie na pomoc współpracowników i przełożonego. Samodzielność zawodowa uważana jest za główną cechę fachowości, która jest podstawą ubiegania się o awans. Ponadto przekonanie o własnej samodzielności zawodowej zwalnia z konieczności dbania o ścisły związek z organizacją i poszerza możliwości wyboru takiego miejsca pracy, które pozwoli na szybszy rozwój zawodowy. Cechą kultury organizacyjnej opartej na micie samodzielności jest zatem większa fluktuacja pracowników i większe trudności w zapewnieniu ścisłej kooperacji między nimi w zespole wykonawczym.

Typy organizacji ze względu na stosunek do otoczenia

Wyróżnienie przez Roberta K. Mertona dwóch przeciwstawnych postaw – lokalnych i kosmopolitycznych – ma zasadnicze znaczenie, jeśli chodzi o typ kultury organizacyjnej decydujący o stosunku do otoczenia. Postawy lokalne są typowe dla ludzi pochłoniętych głównie wewnętrznymi problemami organizacji; te drugie zaś

są właściwe dla członków organizacji, którzy traktują siebie jako integralną część jej świata zewnętrznego (Merton 1968: 121).

Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwa typy organizacji: zamkniętą i otwartą. W tej pierwszej jest tendencja odcinania się od wpływów otoczenia, które zagraża tożsamości organizacji. Realizacja celów organizacyjnych zależy w tym wypadku od uzyskania stanu względnej niezależności od otoczenia, co możliwe jest przez uzyskanie nad nim przewagi bądź przez skuteczną izolację (dzięki skutecznej izolacji) od jego wpływów. Oczywiście chodzi tylko o minimalizację kontaktów z otoczeniem, gdyż organizacja nie mogłaby istnieć przy całkowitym ich wykluczeniu. Organizacja otwarta natomiast oznacza gotowość jej członków do wielostronnej współpracy z otoczeniem, bez specjalnej troski o zachowanie tak czy inaczej rozumianej tożsamości. W jej kulturze organizacyjnej otoczenie traktowane jest jako zbiór rozmaitych szans na osiągnięcie sukcesu. Przy czym sukces rozumiany jest tutaj raczej w kategoriach indywidualnych lub grupowych, aniżeli w odniesieniu do całej organizacji, której granice stają się płynne.

Mity w organizacji zamkniętej

Organizacja zamknięta swoje dążenie do uniezależnienia się od otoczenia realizuje dwojako. Po pierwsze, nastawia się na kształtowanie w otoczeniu potrzeb, które mogłaby względnie łatwo i korzystnie dla siebie zaspokajać, natomiast minimalizuje konieczność przystosowywania się do zachodzących w otoczeniu zmian. Po drugie, organizacja ta stara się ograniczać zasilanie w zasoby i usługi pochodzące z otoczenia poprzez gromadzenie we własnej strukturze większości procesów usługowych i pomocniczych, które są niezbędne w realizacji działań podstawowych.

Aby realizować te zamierzenia strategiczne, organizacja musi dysponować odpowiednimi walorami marketingowymi, których atrakcyjność pozwoli jej narzucać w otoczeniu określone mody i tendencje, a nie podążać za tymi, które narzucają inne organizacje. Chodzi więc o silną pozycję rynkową, posiadanie rozpoznawalnej i dobrej marki oraz skutecznego marketingu. Organizacja zamknięta jest zwykle duża, posiada złożoną strukturę i odpowiednie zasoby finansowe, które pozwalają jej na liczne akcje promocyjno-reklamowe.

Charakterystyczna dla tych organizacji jest ochrona stabilności metod pracy i wewnętrznych rozwiązań organizacyjnych. Służy temu nie tylko względna izolacja od wpływów otoczenia, ale również wysoki stopień sformalizowania w postaci szczegółowych instrukcji wykonawczych i innych przepisów organizacyjnych. Cechy te umożliwiają dość daleko posunięty podział pracy, czyli wąską specjalizację komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, która zwiększa wydajność pracy. Stabilność funkcjonowania wymaga konserwatywnego podejścia w zarządzaniu, które polega na przywiązaniu do wypróbowanych w przeszłości metod i rozwiązań.

Atrakcyjność marki organizacji wpływać ma nie tylko na otoczenie, ale również na pracowników. Chodzi bowiem o motywowanie oparte na imponowaniu pracownikom szczególnymi walorami organizacji, które powinny wywołać ich podziw i chęć podporządkowania się jej wymaganiom. Często stosowany jest model zarządzania poprzez wartości służący utrwalaniu wśród pracowników tożsamości organizacji i poczucia lojalności w stosunku do niej.

Typ organizacji zamkniętej jest najczęściej spotykany w dużych firmach o bogatej tradycji i uznanej marce. Poza tym jej cechy są widoczne w organizacjach finansowych, takich jak banki czy firmy ubezpieczeniowe. Charakterystycznymi mitami w kulturach organizacyjnych tych organizacji są mit tożsamości i mit lojalności.

Mit tożsamości ma na celu wpojenie pracownikom przekonania, że ich uczestnictwo w organizacji jest wartością samą w sobie. Powinni zatem czuć się wyróżnieni i mieć poczucie wyższości w stosunku do innych. Decydować ma o tym wieloletnia, spotykająca się z powszechnym uznaniem tradycja organizacji czy jej społeczny prestiż związany z ważną lub ciekawą funkcją, jaką ona spełnia w społeczeństwie. Upowszechnienie w organizacyjnej społeczności mitu tożsamości ma na celu jej silne zintegrowanie i akceptację sposobu funkcjonowania organizacji. Istotną rolę odgrywają tu rozmaite symbole, rytuały i ceremonie organizacyjne.

Zgodnie z teorią tożsamości społecznej ludzie budują tę tożsamość, porównując własną grupę do innych grup. Ich poczucie własnej wartości rośnie tym bardziej, im bardziej wierzą w to, że ich grupa wyróżnia się korzystnie na tle innych (Kenrick et al. 2002: 567). W kulturze organizacyjnej może się to wyrażać w niezmiennym wyobrażeniu o misji i wartościach własnej organizacji, co może być zarówno przyczyną, jak i skutkiem wyizolowania się z otoczenia. Usiłując podtrzymywać nierealistyczne tożsamości, organizacje skazują się niekiedy na zagładę, a przynajmniej na poważne problemy adaptacyjne. Gareth Morgan przytacza przykłady firm amerykańskich produkujących w latach 60. mechaniczne zegarki i maszyny do pisania. Firmy te nie wzięły pod uwagę rozwoju technologii mikroprocesorowej. Uważając się za producentów wyłącznie tych wyrobów o tradycyjnym standardzie, rychło poniosły ekonomiczną klęskę (Morgan 1986: 244).

Głębokie przywiązanie do określonej tożsamości organizacyjnej rodzi dwie konsekwencje. Pierwszą jest swoisty fatalizm wyrażający się w przekonaniu o konieczności kontynuowania raz obranego kursu i niemożności, albo lepiej – niestosowności zmiany. Drugą konsekwencją jest nieuchronnie konfrontacyjny stosunek do otoczenia. Własną tożsamość organizacja może określić jedynie w stosunku do innych organizacji, od których trzeba się różnić, to znaczy być od nich lepsza. W ten sposób otoczenie organizacji staje się przeciwnikiem lub konkurentem, z którym trzeba walczyć, a nie współpracować.

Konsekwencją silnego poczucia tożsamości jest pojawienie się kolejnego mitu organizacyjnego, jakim jest mit lojalności. Polega on na wpajaniu pracownikom przekonania o konieczności całkowitego oddania celom i interesom organizacji.

W przypadku jakiegokolwiek konfliktu między organizacją a elementami jej otoczenia pracownik powinien zawsze stanąć po stronie organizacji i bronić jej dobrego imienia. To właśnie po to, by silniej związać pracowników z organizacją, uświadomić im, jak wiele mogą z siebie jej dać, organizuje się z pozorów bezsensowne szkolenia typu *survival*. Pływanie, bieganie i wspinanie się w ekstremalnych warunkach ma być psychologicznym przygotowaniem do bezwzględnej walki o pozycję firmy na rynku, której bez maksymalnego wysiłku i poświęcenia wygrać nie można.

Głębokie zaangażowanie pracowników, wynikające z internalizacji norm i wartości organizacyjnych, oznaczające „oddanie całym sercem i umysłem”, wydaje się dla wielu kierowników, powołujących się na przykłady zachowania ludzi w firmach japońskich, stanem wręcz idealnym. Nie studzą tego entuzjazmu nawet wyniki badań świadczące o negatywnych skutkach tak silnego zaangażowania, którymi są skłonności konformistyczne, tłumiące kreatywność, oraz ograniczenie organizacyjnej elastyczności (O'Reilly, Chatman 1986).

Mity w organizacji otwartej

Organizacja otwarta nastawiona jest na rozmaite formy współpracy z otoczeniem, w którym poszukuje się wspólnoty interesów z różnymi podmiotami. Funkcjonowanie organizacji tego typu oparte jest na przekonaniu, że największe sukcesy są wynikiem odpowiedniej wymiany zasobów z innymi organizacjami. Główną przyczyną tworzenia się rozmaitych sieci współpracy jest różnorodność i rozproszenie kompetencji w organizacjach w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym, organizacyjnym, menedżerskim itp. Posiadanie tych kompetencji przez podmiot gospodarczy jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Rzadko się jednak zdarza, aby w danej firmie kompetencje te były kompletne, zwłaszcza jeśli chodzi o wymagania globalnego rynku. W tej sytuacji coraz więcej organizacji przechodzi wyraźną ewolucję od autarkii do otwartości, od koncentrowania wszystkich funkcji pod jednym kierownictwem do daleko idącej dekoncentracji i funkcjonowania różnych zespołów zadaniowych w strukturach sieciowych obejmujących partnerów nawet z różnych części świata. Czas tej współpracy jest na ogół ograniczony do realizacji danego projektu, a konfiguracja partnerów jest zmienna. Tworzenie międzyorganizacyjnych sieci współdziałania jest szczególnie ważne w firmach zmuszonych do szybkiego reagowania na sytuacje w ich otoczeniu rynkowym. Chodzi o to, aby szybko i efektywnie łączyć ludzi, kapitał i środki techniczne w procesach wytwórczych, przełamując granice poszczególnych organizacji.

Organizacja otwarta dąży do jak największej elastyczności działania. Sprzyja temu decentralizacja uprawnień decyzyjnych, wielofunkcyjność komórek organizacyjnych i stanowisk pracy oraz niski stopień sformalizowania organizacji. Elastyczności działania sprzyja także stosowanie zasady *lean management*, polegającej na

usuwaniu ze struktury organizacji procesów pomocniczych i usługowych, których wykonywanie pozostawia się organizacjom otoczenia. Tego rodzaju *outsourcing* pozwala lepiej koncentrować się na działalności podstawowej i szybciej reagować na zmiany w otoczeniu.

Ten typ organizacji występuje najczęściej w firmach działających na silnie konkurencyjnych rynkach, w firmach usług marketingowych i informatycznych, a także w organizacjach pozarządowych. Mitami najczęściej w nich rozpowszechnianymi są mit innowacyjności i mit mobilności.

Mit innowacyjności upowszechniany jest w organizacjach otwartych, ponieważ wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług najbardziej zwiększa siłę konkurencyjną organizacji. Dzięki temu można skutecznie reagować na potrzeby klientów i zachowania konkurentów. Od tego zależy umiejętność efektywnego wykorzystywania szans rozwoju, które w skomplikowanych relacjach światowej gospodarki pojawiają się co prawda często, ale na bardzo krótko. Pracownicy są więc ustawicznie motywowani imperatywem innowacyjności. Od ich nowatorskich pomysłów i oryginalnych przedsięwzięć zależy rozwój ich karier zawodowych. Nie wystarczy już rzetelne wykonywanie swoich stałych obowiązków, wymagana jest kreatywność, ciągle poszukiwanie możliwości zmian.

Ten nacisk na innowacje sprawia, że często mamy do czynienia z inflacją innowacji, z których większość nie przynosi korzyści ani organizacji, ani jej klientom. Zwiększające się bogactwo oferty towarowej dzięki częstym innowacjom nie pomaga konsumentom w dokonywaniu wyborów zakupowych, ale wręcz przeciwnie – przeszkadza. Konsumenty szybko się przekonują, że różnice wartości między nowymi a dotychczasowymi produktami są nieznaczne, a nierzadko się zdarza, że nowości ustępują pod tym względem produktom dłużej istniejącym na rynku. Wiele spośród innowacji to jedynie imitacje innych marek z nieznacznymi zmianami mającymi podnieść atrakcyjność towaru. Nowe wersje danego produktu są najczęściej bardziej skomplikowane i mniej wygodne w użytkowaniu. Zapal projektantów i konstruktorów prowadzi nieraz do tego, że produkt zostaje wyposażony w tyle funkcji i możliwości, że staje się zbyt złożony, aby można go było zrozumieć, i zbyt kosztowny, aby można go było sprzedać (Kelley, Littman 2009: 315–318).

Fatalnym skutkiem upowszechnienia mitu innowacyjności, o znacznie szerszym zasięgu, jest olbrzymie marnotrawstwo zasobów. Masowe wycofywanie z użytkowania produktów niedawno wytworzonych i zastępowanie ich nowymi co prawda nakręca koniunkturę, ale jednocześnie niepomiarnie zwiększa zapotrzebowanie na energię, surowce i wszelkie inne materiały. Pogoń za innowacjami pod hasłem postępu i rozwoju prowadzi wręcz do działań zagrażających środowisku naturalnemu i przybliżających widmo katastrofy klimatycznej.

Wymóg elastyczności działania jest przyczyną upowszechniania się mitu mobilności. Poszerzanie repertuaru wiedzy oraz umiejętności pracowników jest bowiem ograniczone i w związku z tym stanowi istotną barierę w zwiększaniu ich

elastyczności zawodowej. Jednakże wskazana wyżej tendencja do tworzenia tymczasowych międzyorganizacyjnych zespołów projektowych sprawia, że coraz więcej pracowników, uczestnicząc w tych zespołach, musi zmieniać swoje otoczenie organizacyjne i społeczne dość często. Choć wykonyją oni na ogół te same czynności zawodowe, to jednak służą one realizacji różnych celów, co często wymaga zmiany dotychczasowych priorytetów. Wykonują je w różnych warunkach organizacyjno-technicznych, co może rzutować na metody pracy. Wreszcie pracują oni w różnym otoczeniu społecznym, co niekiedy wymusza konieczność zmiany moralnych, obyczajowych i prakseologicznych norm zachowań. Zapewniająca elastyczność działania mobilność pracowników polega więc na umiejętności adaptacji do zmieniających się miejsc wykonywania pracy.

W wielu współczesnych organizacjach coraz częściej nie chodzi więc o to, by pracownik był elastyczny w sensie umiejętności zawodowych, ale o to, by mógł on być wykorzystywany w różnych konfiguracjach organizacyjnych i społecznych. Do tego zaś nie są potrzebne szerokie umiejętności zawodowe, ale umiejętności natury zarządczej, polegające głównie na trafnym diagnozowaniu szerszego kontekstu własnego zadania oraz umiejętności natury społecznej, w szczególności komunikacyjne i koncyliacyjne. Posiadanie takich umiejętności decyduje o zawodowym wizerunku pracownika, od którego zależy, jak często będzie on otrzymywał propozycję uczestnictwa w atrakcyjnych zespołach projektowych. W tych warunkach pracownicy, uczestnicząc w realizacji rozmaitych projektów międzyorganizacyjnych, mogą znacząco zmniejszyć swoją zależność od danej organizacji.

Taki nomadyczny charakter pracy człowieka wędrującego od zespołu do zespołu bardzo osłabia społeczną i organizacyjną integrację. Sprzyja to koncentracji na własnym wizerunku zawodowym, często ze szkodą dla interesów zatrudniającej firmy. Głównie z tego powodu duża mobilność pracowników decydująca o elastyczności organizacji i korzyściach z tym związanych okazuje się mitem.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza porównawcza mitów w wybranych typach organizacji skłania do sformułowania kilku wniosków.

Po pierwsze, przedstawione mity są narzędziami motywowania pracowników i w tym celu są one prezentowane i upowszechniane przez kadrę kierowniczą. Jako takie są one przejawem świadomego kształtowania wzorów kulturowych przez kierownictwo organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że są również mity tworzone i upowszechniane przez samych pracowników. Pełnią one wówczas inną funkcję kulturotwórczą, najczęściej o charakterze integracyjnym lub poznawczym.

Po drugie, mity mogą być pomocne w procesie zarządzania organizacją pod warunkiem, że ich wpływ na zachowania pracowników nie będzie przesadny, to

znaczy wówczas gdy pracownicy, postępując zgodnie z przesłaniem mitu, zachowają przy tym pewien dystans i krytyczny do niego stosunek.

Po trzecie, mity mogą przynieść korzyści organizacji w warunkach stabilności cechującej sposób jej funkcjonowania. W przypadku konieczności zmiany tego sposobu mity zamieniają się w kulturową barierę, utrudniającą pracownikom przystosowanie się do nowej sytuacji.

Po czwarte, o ile mity mogą organizacji pomagać lub szkodzić, o tyle zawsze są one szkodliwe dla pracowników, zwłaszcza przy bezkrytycznym ich akceptowaniu. Oznaczają one bowiem poruszanie się w fikcyjnej rzeczywistości. Jeśli pracownik nie potrafi wyłuskać z mitu racjonalnego i realistycznego jądra, wówczas kieruje się w swojej pracy zawodowej szkodliwym stereotypem kulturowym.

Bibliografia

- Bauman Zygmunt (1966). *Kultura i społeczeństwo. Preliminaria [Culture and Society: Preliminaries]*. Warszawa: PWN.
- Bieńkowska Jolanta (2018). Self-fulfilment – Internal Need or Social Expectation? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(8/1), 325–336.
- Gliszczyńska Xymena (1981). *Motywacja do pracy*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Hofstede Geert (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kelley Tom, Littman Jonathan (2009). *Sztuka innowacji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kenrick Douglas T., Neuberg Steven L., Cialdini Robert B. (2002). *Psychologia społeczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Manent Pierre (1994). *Intelektualna historia liberalizmu*. Kraków: Arcana.
- Maslow Abraham H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. Princeton: Van Nostrand.
- Maslow Abraham H. (2006). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McClelland David (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Von Nostrand.
- Merton Robert K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Morgan Gareth (1986). *Image of Organization*. Beverly Hills–London–New Delhi: SAGE.
- O'Reilly Charles A., Chatman Jennifer A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Ossowski Stanisław (1983). *O osobliwościach nauk społecznych*. Warszawa: PWN.
- Rakowska Anna (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Senge Peter M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sims Henry P., Manz Charles C. (1996). *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York: Wiley and Sons.