

## 3.2. Konsekwencje zmian dla zachowań organizacyjnych

Przyjęcie zróżnicowanych perspektyw w procesie analizy pozwala na sformułowanie wniosków na temat najbardziej symptomatycznych konsekwencji zmian charakterystyki organizacji, które z pewnością nie wyczerpują całości zagadnienia, pozwalają jednak na ukazanie kierunku, w jakim ewaluują zachowania ludzi w organizacji.

### **Istota i znaczenie pracy**<sup>53</sup>

Na podstawie przeprowadzonych rozważań przewiduje się, że organizacje przyszłości będą podlegać logice sieci. Zrozumienie sposobu funkcjonowania sieci prawdopodobnie stanie się zatem kluczem do zrozumienia organizacji przyszłości i osiągnięcia efektu synergicznego, którego podstawą jest już nie tylko sprawne realizowanie poszczególnych funkcji zarządzania, ale przede wszystkim wyzwalanie kreatywnych pomysłów. Należy podkreślić, że wartość użytkowa pomysłów powstaje wtedy, jeśli uczestnicy organizacji dzielą je oraz mogą korzystać z kapitału wiedzy organizacyjnej. Wymaga to istnienia dynamicznych, rekonfigurujących się struktur organizacyjnych oraz narzędzi zarządzania i zaawansowanych technologii komunikacyjnych pozwalających na ich swobodny przepływ we wszystkich kierunkach. Ponadto należy zaznaczyć, że w gospodarce ery sieciowej sukces poszczególnych organizacji warunkowany będzie z jednej strony, bogactwem, obfitością sieci, której jest ona uczestnikiem, z drugiej, jej pozycją względem innych organizacji w sieci.

Tak zarysowane podstawowe, ogólne warunki dla funkcjonowania organizacji przekładają się bezpośrednio na charakter i organizację pracy poszczególnych jej uczestników. Nadrzędną rolę odgrywają tu cyfrowe technologie komunikacyjne pozwalające ludziom pracować razem, niezależnie od dystansu, przerywając w ten sposób konwencjonalne granice organizacji i w konsekwencji prowadząc do ich stopniowego zaniku. Kształtują one także określone relacje międzyludzkie w zakresie współpracy oraz władzy.

---

<sup>53</sup> Opracowanie Małgorzata Kołodziejczak.

W organizacjach przyszłości diametralnie zmienia się pojęcie pracy: nie odnosi się do określonego zestawu operacji czy zadań, które pracownik wykonywał w trakcie ustawowo określonego czasu pracy, lecz do uczestnictwa w projektach, czasami w kilku równocześnie, na styku różnych kultur, w innym niż rodzimy języku, realizujących się w różnych strefach czasowych. Stopniowo poszerza się w ten sposób zakres obowiązków poszczególnych pracowników, co z kolei wymusza szybsze wykonywanie zadań oraz pracę symultaniczną, powodując swoiste zagęszczanie się pracy: „upakowanie” w tym samym czasie i/lub przestrzeni większej liczby rzeczy, procesów, zachowań oraz, w odniesieniu do niektórych czynności, jej behawioryzację: wykonywanie szybkich, licznych czynności bez możliwości refleksji i kontroli poznawczej [Adamiec, s. 196–197]. Stawia to przed pracownikiem wymóg samoorganizacji, samoporządkowania swojej pracy, ponieważ w organizacjach przyszłości nie istnieją „drogowskazy” w postaci tradycyjnych regulaminów czy procedur wyznaczających sposób działania, postępowania. Pracownik, na podstawie zbioru ogólnych wartości przyjętych w ramach jednej organizacji i/lub sieci, w której aktualnie pracuje, samodzielnie, autonomicznie, szybko, w osamotnieniu balansując na krawędzi porządku i chaosu, zmuszony jest podejmować szereg decyzji odnoszących się do swojej pracy.

### **Tyrania rozwoju<sup>54</sup>**

Sprostanie zmieniającym się warunkom rynku pracy wymaga od jednostki stałego angażowania się w nabywanie lub doskonalenie posiadanych kompetencji, co stanowi istotny warunek jej długofalowego rozwoju zawodowego (Januszkiewicz 2005, s. 79). Tempo dezaktualizacji informacji jeszcze nigdy nie było tak duże. Dynamika tych przeobrażeń sprawia, że nawet jeśli zmianie nie ulega istota i treść pracy, to swoistą rewolucję odnotować można w sposobie i procesie jej realizacji. W kontekście rozwoju zawodowego należy jednak dostrzec istnienie pewnej rozbieżności. Z jednej strony, mamy bowiem do czynienia z grupą profesjonalistów, którzy pogłębiają swoją wiedzę w ściśle określonym obszarze, stając się bardzo wysoko wykwalifikowanymi specjalistami, legitymującymi się kompetencjami unikatowymi nawet na skalę światową. Z drugiej zaś, z osobami, które źródeł swojej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy upatrują w budowaniu zróżnicowanego portfolio zawodowego. Taka dyspozycyjność w zakresie zatrudnienia pozwala im na stosunkowo łatwą i szybką asymilację.

---

<sup>54</sup> Opracowanie: Katarzyna Januszkiewicz.

Niezależnie jednak od tego, czy charakter rozwoju zawodowego określony zostanie jako wąski (specjalistyczny), czy szeroki (wszechstronny), wymaga on od jednostki gotowości do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji – poddania się tyranii rozwoju. Powoduje to konsekwencje w postaci redefinicji modelu kariery zawodowej. Charakterystyczny dla wieku średniego w rozwoju zawodowym etap zajmowania pozycji w ujęciu tradycyjnym zakładał w pewnym okresie stabilizację i „zajęcie swego miejsca w organizacji”. Następujący później etap utrzymania pozycji i konsolidacji również wiązał się z pewną rutyną i bazowaniem na już posiadanej wiedzy (por. Super 1996, za: Guichard, Huteay 2005, s. 165). W nowym modelu kariery brak stabilności i gotowość do permanentnego uczenia się stają się już nie tyle wyznacznikami sukcesu, co przetrwania zawodowego i dostosowania do rynku pracy.

### **Dobór naturalny<sup>55</sup>**

Przygotowanie jednostki do odgrywania ról zawodowych weryfikowane jest przez rynek pracy. To, czy dana osoba posiada kapitał w postaci określonej wiedzy i umiejętności, zawsze decydowało o możliwości zatrudnienia. Obecnie jednak istotnej modyfikacji ulega sposób wykorzystywania tego kapitału. Praca w przestrzeni wirtualnej, często zmieniające się zespoły, ich konfiguracje i struktura, praca zadaniowa poza określonymi wymiarami czasu to tylko wybrane cechy nowego środowiska organizacyjnego. Dostosowanie się do tych wyzwań wymaga od jednostki pewnych specyficznych umiejętności, określonej postawy zawodowej.

W sposób oczywisty niektóre grupy w tym kontekście wydają się nieco bardziej uprzywilejowane. Młode pokolenie zazwyczaj nie ma problemu z wykorzystywaniem rozwiązań technologicznych, podczas gdy dla osób starszych czy gorzej wykształconych każda nowinka może być wyzwaniem. Takie ujęcie problemu byłoby jednak nadmiernym uproszczeniem. Tendencje w zakresie kształtowania warunków i środowiska pracy działają niczym mechanizm doboru naturalnego. Tak było, jest i z pewnością będzie, jednak profil decydujący o sukcesie w perspektywie poznawczej i osobowościowej uległ zmianie.

Cechy osób, których szanse na sprostanie wyzwaniom przyszłości wydają się większe, to przede wszystkim autonomia, elastyczność. Ponadto praca w organizacji przyszłości związana jest z umiejętnością samodzielnego planowania swojej pracy i oddzielania sfery prywatnej od

---

<sup>55</sup> Opracowanie Katarzyna Januszkiewicz

zawodowej, w trosce o jakość życia w ujęciu ogólnym. W sposób istotny zmieniło się środowisko społeczne. Z jednej strony, kontakt z globalnym współpracownikiem musi oznaczać otwartość na doświadczenia. Z drugiej jednak strony, kontakt ten coraz częściej ogranicza się do przestrzeni wirtualnej, pozbawiając tym samym jednostkę szansy na wchodzenie w interakcje i kontakty personalne. Nie każdy jest w stanie zaakceptować i dobrze funkcjonować w sytuacji takiej deprywacji sfery społecznej. Pomijając aspekty osobowościowe, częsta rotacja zespołów i ograniczenie kontaktów ogranicza również w sposób istotny możliwość budowania i korzystania z mechanizmu wsparcia społecznego w jego wymiarze instrumentalnym, emocjonalnym, informacyjnym, oceniającym.

Tak rozumiany dobór naturalny modeluje również pracownika o określonych dyspozycjach w zakresie procesów poznawczych. Wielozadaniowość, kilkukanałowe analizowanie informacji czy wreszcie praca poza rytmem czasu (np. w zespole z różnych stref czasowych) to określone wyzwania dla percepcji czy uwagi (różnice w zakresie selektywności, czujności, przerzutności). Należy zatem przyjąć i zaakceptować fakt, że ewolucja jest procesem długim i złożonym, a nie każdy musi i powinien się przystosowywać.

### **Atrofia tradycyjnej lojalności pracowniczej<sup>56</sup>**

Wobec zmian zachodzących w sposobie funkcjonowania organizacji i konieczności zwiększenia ich elastyczności, niezbędna staje się zmiana sposobu kształtowania relacji pracowników z organizacją. Tradycyjny kontrakt psychologiczny zakładał, że pracownik zapewniał zatrudniającej go organizacji lojalność, zaangażowanie i posłuszeństwo, w zamian zaś otrzymywał bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość awansu, rozwoju i opieki ze strony organizacji w sytuacjach trudnych. Dzisiejsze relacje pracownika z organizacją nie mają już charakteru długookresowego. Długotrwałe relacje i wieloletnie zatrudnienie zostało zastąpione przez zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji, co umożliwi mu znalezienie nowego miejsca pracy jeśli przestanie on być potrzebny w organizacji. Trudno w tej sytuacji mówić o lojalności jako długookresowym zatrudnieniu u jednego pracodawcy. Odchodzi się już od tradycyjnego jej rozumienia. Lojalność zaczyna być postrzegana jako zupełnie inne jakościowo podejście pracowników do organizacji, w którym czas zatrudnienia w organizacji jest elementem systematycznie tracącym na znaczeniu. Ten kierunek

---

<sup>56</sup> Opracowanie Ilona Świątek-Barylska

zmian będzie się pogłębiał. Można przewidywać, że w organizacjach przyszłości, czas współpracy, jako element lojalności pracowniczej, będzie uwzględniany przez organizacje jedynie w relacjach z kluczowymi pracownikami. Proces atrofii tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej już się rozpoczął. W przyszłości lojalność pracownicza będzie konglomeratem takich postaw i zachowań jak zaangażowanie, zaufanie i identyfikacja z organizacją podczas trwania stosunku zatrudnienia. Pojawienie się nowych form zatrudnienia (telepraca, outsourcing i inne) oraz nowych rozwiązań organizacyjnych (struktury sieciowe, firmy wirtualne) spowoduje rozszerzenie pojęcia pracodawca, a tym samym zmianę podmiotu lojalności. Ponadto, z uwagi na częste zmiany pracodawcy, można przewidywać stopniowe wygaszanie tradycyjnej lojalności wobec firmy i zastępowanie jej wzrostem lojalności wobec profesji.

### **Permanenta elastyczność jednostki<sup>57</sup>**

Jedną z podstawowych cech pracowników organizacji przyszłości będzie szeroko rozumiana elastyczność. Umożliwi ona pracownikom funkcjonowanie w dynamicznej rzeczywistości, a z czasem zapewne stanie się naturalnym sposobem działania i składową ich profilu psychologicznego. Elastyczność przejawiać się będzie w postawach i zachowaniach dotyczących zarówno stosunku do pracy i pracodawcy jak i w funkcjonowaniu wewnątrz organizacji. Do przejawów elastyczności jednostki w organizacji przyszłości można zaliczyć:

- Zanik przywiązania do jednego pracodawcy, odchodzenie od wieloletnich kontraktów zawieranych z jedną organizacją, a co za tym idzie wielokrotną zmianę pracodawcy w ciągu życia zawodowego.
- Z uwagi na szybko zmieniające się wymogi rynku pracy oraz wydłużenie się życia jednostki, pracownik będzie zmieniał nie tylko pracodawcę, ale także wykonywany zawód.
- Elastyczność organizacji wiąże się między innymi z różnicowaniem miejsc i warunków pracy. W praktyce oznacza to, że w organizacji współpracują pracownicy zatrudnieni na stabilnych i niestabilnych miejscach pracy. Może to prowadzić do rywalizacji i konfliktów pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników.
- Nowe formy zatrudnienia i organizacji pracy sprawią, że praca dla kilku pracodawców jednocześnie stanie się normą. Z punktu

---

<sup>57</sup> Opracowanie Ilona Świątek-Barylska

widzenia jednostki może to przynieść skutki dwojakiego rodzaju: a) spadek poczucia bezpieczeństwa (szczególnie wśród osób o niskiej tolerancji niepewności), b) z uwagi na możliwość pracy w innym miejscu pracownik ma większą pewność pracy (dotyczy jednostek o wysokiej tolerancji niepewności).

- Praca w zmieniających się zespołach projektowych oraz pełnienie zmiennych ról organizacyjnych wiązać się będzie ze wzrostem znaczenia poziomu adaptacyjności jednostki do nowych warunków, autonomii działania oraz zaufania w relacjach interpersonalnych. Jednocześnie, z uwagi na „sztafetowy” charakter pełnionych ról, tradycyjne przywiązanie do miejsca w strukturze organizacyjnej będzie musiało ulec osłabieniu.
- Konieczność nieustannego podejmowania nowych zadań, jako przejaw elastyczności jednostki, wiąże się z wymogiem nieustannego rozwoju (tyrania rozwoju) oraz funkcjonowaniem w kulturze wysokiej tolerancji niepewności.

Przywołane powyżej przykłady elastyczności działania pracownika organizacji przyszłości mogą u części pracowników współczesnych organizacji wywoływać niepokój i prowokować pytanie, czy uda im się odnaleźć w nowej rzeczywistości i czy „przyszłość nie przyszła za wcześniej”.

### **Dominacja pragmatyzmu<sup>58</sup>**

Wymagania wobec pracowników wynikające z warunku elastyczności organizacji warto porównać z charakterystyką pokolenia Y i pokolenia C<sup>59</sup>, dzięki czemu możemy przewidywać kierunek zmian postaw i zachowań pracowników organizacji przyszłości. Pokolenie to jest niezwykle zróżnicowane, można jednak wskazać na pewne uniwersalne charakterystyki opisujące typowego przedstawiciela młodszych generacji<sup>60</sup>. Warunki wychowania wpłynęły na sposób postrzegania świata przez reprezentantów pokolenia Y i C oraz prezentowanie postaw konsumpcjonizmu i pragmatyzmu. „Jest to grupa, która marzenia zastąpiła planami, bardzo elastycznymi i formułowanymi

---

<sup>58</sup> Opracowanie Ilona Świątek-Barylska

<sup>59</sup> Nazwa pokolenie C pochodzi od angielskich opisów charakteryzujących tę generację: connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking.

<sup>60</sup> Patrz np. R. Zydel, Młodzi w krzywym zwierciadle, Harvard Business Review Polska, Październik 2010; R. Friedrich, M. Le Merle, M. Peterson, A. Koster, The Rise of Generation C. Implication for the world 2020, Booz & Company, 2011.

w całkowicie materialnym języku” [Zydel, 2010]. Podejmowane przez nich decyzje i dokonywane wybory wiążą się z oceną przyszłych korzyści. Podsyte są realizmem i materializmem. Wszechobecny pragmatyzm znajduje swoje odzwierciedlenie także w życiu zawodowym. Świadomy i celowy wybór aktywności oraz analiza proporcji między nakładem pracy własnej a uzyskiwanymi wynikami, będzie dominujący w organizacji przyszłości. To kalkulatywne uczestnictwo w organizacji wiąże się z silną orientacją na zadania oraz na samego siebie. Wydaje się, że ta ewolucja postaw i zachowań pracowników przyszłości koreluje ze zmianami zachodzącymi w organizacjach i wymogiem ich elastyczności. W tym kontekście, szczególnie trudny wydaje się być okres przejściowy - transformacja od organizacji współczesnych do organizacji przyszłości. Można się bowiem spodziewać nasilenia zjawiska „rozdarcia” pracownika między nastawieniem na siebie i realizację własnych celów, a dążeniem do zaspokojenia afiliacyjno-rozumiejącego kontaktu z innymi ludźmi.

#### **Stosunki władzy oparte na partnerstwie<sup>61</sup>**

W zmieniającej się rzeczywistości uwidacznia się inne podejście do władzy organizacyjnej. Uwarunkowane jest to zwiększającymi się wymaganiami w stosunku do pracownika i preferowaniem elastyczności we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Coraz częściej stały zakres funkcji i obowiązków zastępowany jest tymczasowością i przechodniością. To wszystko nie pozostaje bez wpływu na relacje między przełożonym a podwładnym, zwłaszcza w zakresie sprawowania władzy. Przywództwo emocjonalne, w którym przywódca zaspokaja podstawowe potrzeby egzystencjonalne, zastępowane jest przywództwem racjonalnym, polegającym na uczeniu podwładnych samodzielnego zaspokajania tych potrzeb i przekształcaniu przywódczych relacji władzy w relacje koordynacyjne [Sikorski 2006, s. 20], choć, jak twierdzi Cz. Sikorski, zjawisko to nie jest takie powszechne. Wynika to z funkcjonowania współczesnych organizacji, które działają w warunkach zbliżonych do tych z połowy XX w. [Sikorski 2006, s. 43]. Wydaje się jednak, że permanentny wzrost wymagań otoczenia organizacji względem jednostki będzie skłaniał ku kształtowaniu relacji opartych na koordynacji demokratycznej, w której głównym rodzajem wpływu będzie inspirowanie, a podstawowym wymiarem społeczna dojrzałość oparta na samodzielności jednostki [Sikorski 2006, s. 21]. Właśnie ta samodzielność jednostki w miejscu pracy jest coraz częściej oczekiwana

---

<sup>61</sup> Opracowanie Izabela Bednarska-Wnuk

przez organizację. Z drugiej jednak strony, w większości organizacji pracownicy zdają sobie sprawę ze swoich kompetencji i kwalifikacji i chcą realizować ambitne zadania zamiast prostych i nieskomplikowanych. Koresponduje to z teorią samoprzywództwa H. P. Simsa i Ch. H. Manza, w której tradycyjne relacje między przywódcą a podwładnymi zastępowane są relacjami między równymi sobie pracownikami, a każdy z nich posiada cechy przywódcy [Sikorski 2006, s. 41]. W tej sytuacji budowanie i kształtowanie relacji opartych na partnerstwie staje się jednym z priorytetów dla współczesnej organizacji, zwłaszcza wobec wyzwań przyszłości. Jest to również zgodne z oczekiwaniami jednostki w sytuacji pracy z organizacją, która w sposób świadomy i celowy dąży do zmniejszania dystansu władzy poprzez kreowanie przyjaznego środowiska organizacyjnego.

### **Zmiana odpowiedzialności<sup>62</sup>**

Odpowiedzialność jest także tym obszarem, który ulega zmianie, zwłaszcza w kontekście zarysowującego się nowego środowiska organizacyjnego. Zmiany te uwidaczniają się zarówno w jej procesach, jak i w zasobach. Polegają one w głównej mierze na przeniesieniu ciężaru odpowiedzialności. I tak biorąc pod uwagę zasoby ludzkie, jeszcze do niedawna to właśnie organizacja była przede wszystkim za nie odpowiedzialna, stwarzając warunki np. do rozwoju. Wpływała tym samym na zachowania pracowników. Obecnie to pracownik staje się przede wszystkim architektem swojego funkcjonowania w ramach organizacji. Powinna go zatem charakteryzować tzw. self-motywacja – sam siebie motywuje do działania na rzecz zwiększania nie tylko własnego kapitału, ale również wartości organizacji. Coraz częściej organizacja oczekuje właśnie takiego zachowania związanego z ponoszeniem odpowiedzialności, które łączy się nie tylko ze zmianą, ale przede wszystkim ze wzrostem odpowiedzialności jednostki w sytuacji pracy. Wzrost ten przejawia się przede wszystkim w relacjach przełożony–podwładny. Wynika to głównie z wirtualizacji i sztafetowości ról, wzrostu kultury zaufania, zmiany istoty komunikacji czy permanentnej elastyczności. Powoduje to nałożenie nowych ram funkcjonowania jednostki w organizacji. Podwładni mają coraz większy zakres swobody i odpowiedzialności, co implikuje pogłębienie wzrostu zaufania do osoby i rozwoju jej samodzielności. Nie oznacza to jednak, że kierownik delegując uprawnienia w dół, zmniejsza swoją odpowiedzialność. Jej ciężar bowiem u kierownika zaczyna oscylować

---

<sup>62</sup> Opracowanie Izabela Bednarska-Wnuk



wokół innych problemów. Wzrasta odpowiedzialność we wszystkich wymiarach zasobowych, zaś nieustanne zwiększanie wymagań w procesach pracy przekłada się na dodatkowe obowiązki kierownika. To wszystko sprawia, że zarówno zmiana, jak i wzrost odpowiedzialności dotyczy każdej jednostki funkcjonującej w organizacji bez względu na usytuowanie jej w hierarchii organizacyjnej.

### **Atrofia relacji interpersonalnych<sup>63</sup>**

Ekstrapolacja kierunku zmian form i charakteru zespołowych działań wytwórczych, zwłaszcza wobec dynamiki rozwoju technologii telekomunikacyjnych, jest niewątpliwie celem trudnym. Podejmując się jednak tego ambitnego zadania, można dojść do przekonania, że zespoły pracownicze powoli tracą swoją dotychczasową specyfikę. Spójność grupy odzwierciedlona w sile więzi interpersonalnych opartych na zaufaniu i sympatii, klimat i charakter zespołu, wzorce postaw i zachowań międzyludzkich, sposób uczestnictwa i podejmowania decyzji oraz metody pracy składają się na istotę zespołu pracowniczego [Adair 2001, s. 28]. Cechy te wylaniają się i utrwalają wskutek procesu grupowego, który wymaga długotrwałych i ciągłych relacji interpersonalnych w wąskim gronie uczestników organizacji. Można zatem przypuszczać, że wobec rozległości, liczebności i tymczasowości tworzonych relacji w zespołach przyszłości będzie to proces znacznie utrudniony, a stworzenie cech korzystnych z punktu widzenia efektywności zespołu (jak wysoka spójność) wręcz niemożliwe. Co więcej, ulotność i krótkotrwałość tworzonych wirtualnych więzi ogranicza możliwość realizacji indywidualnych potrzeb (władzy, informacji, afiliacji) i sprawia, że zespoły przyszłości będą zbiorowością niezwiązanych emocjonalnie, oddalonych fizycznie i odgrodzonych od świata „stechnicyzowaną materią” samotników. A dotąd promowany model skutecznej organizacji, tworzonej przez zwartą społeczność wspierających się i oddanych firmie współpracowników-partnerów [Morawski 2001] będzie jedynie wspomnieniem przeszłości.

### **Wzrost roli zaufania *ex ante*<sup>64</sup>**

Permanentna zmienność współczesnych organizacji nie sprzyja utrwalaniu się stabilnego porządku społecznego. Zaufanie oparte na reputacji rozumianej jako znana historia wcześniejszych działań jednostki przestaje mieć uzasadnienie, gdyż coraz częściej pracownicy mają do

---

<sup>63</sup> Opracowanie Joanna M. Michalak

<sup>64</sup> Opracowanie Maria Czajkowska

czynienia z nieznanymi wcześniej partnerami, z którymi mają podejmować współpracę. Nie doświadczenie więc, nie zdobyta reputacja, ale właśnie ten „zakład” dotyczący przyszłych, niepewnych działań innych ludzi [Sztompka 2003, s. 310], który nazywa się zaufaniem, może stać się spoiwem wspierającym budowanie tych relacji.

Działanie racjonalne to takie, które „opiera się na należycie uzasadnionych przesłankach. W takich właśnie warunkach są duże szanse, że działanie oceniane jako racjonalne *ex ante* okaże się również działaniem racjonalnym *ex post*. Działanie takie nazywa się wtedy działaniem skutecznym, ponieważ zostały osiągnięte cele, które wcześniej sformułowano na solidnej podstawie” [Nosal 2001, s. 51]. W dzisiejszych organizacjach (choćby ze względu na wszechobecną wirtualność) wymóg zaufania pojawia się jako konieczność dla ich prawidłowego funkcjonowania. W związku z tym, jeśli brak jest doświadczeń w relacjach z partnerem, brak jest też pełnej o nim wiadomości, wiele decyzji, np. dotyczących współpracy, podejmuje się w warunkach niepełnej informacji. Z drugiej strony, należy pamiętać, że rozwój technologii informatycznych uniemożliwia bycie anonimowym, choć np. w przypadku portali społecznościowych otrzymuje się o kimś tylko te informacje, które jednostka zdecyduje się ujawnić, lub też są to informacje nieprawdziwe. Zaufanie więc do tego typu informacji jest ograniczone. Pojawia się miejsce dla zaufania *ex ante*. Nie oznacza to, że zaufanie *ex post* przestanie mieć znaczenie. Ono wciąż odgrywa i będzie odgrywało istotną rolę, ale jednocześnie wzrośnie rola zaufania *ex ante*.

Zaufanie jest funkcjonalne, gdy jest epistemologicznie ugruntowane. Kredyt zaufania, wynikający nie z racjonalnych przesłanek, a raczej z przeżywanych emocji na ogół zostaje wykorzystany przeciw jednostce, która zaufaniem obdarzyła. Dlatego tak istotne jest budowanie zaufania na solidnych podstawach. Z punktu widzenia budowania w organizacji takiego właściwego zaufania warto wziąć pod uwagę kryteria jego udzielania. Można mówić o racjonalnych kryteriach ufności, o kryteriach osobowościowych i kulturowych. O ile na drugi czynnik organizacje praktycznie nie mają wpływu, to pozostałe dwa mogą i powinny kształtować. Działając uczciwie i w pełnej otwartości, można budować wiarygodność, a co za tym idzie, dostarczać racjonalnych argumentów na budowanie kultury opartej na zaufaniu [Sztompka 1999, s. 97–100].

### **Zaufanie do kompetencji, nie do roli<sup>65</sup>**

Ze względu na podstawę zaufania można wyróżnić zaufanie epistemologicznie ugruntowane i genealogicznie ugruntowane [Sztompka 2003, s. 316]. Pierwszy typ zaufania jest ściśle związany z oceną wiarygodności postępowania innych. Możliwe jest dokonanie trafnej lub błędnej oceny – błędu epistemologicznego, który może prowadzić bądź do łatwowierności (naiwnej, sprzecznej z istniejącymi faktami), bądź do nieuzasadnionych obaw, hamujących działania. Zaufanie genealogicznie ugruntowane istnieje wtedy, gdy podstawą zaufania są predyspozycje osobiste (obecne orientacje indywidualne) albo nakazy kulturowe (obecne orientacje podzielane przez zbiorowość). W tym przypadku można mówić o błędzie inercji. Polega on na tym, że tradycja zaufania lub jego braku trwa nadal mimo zmiany istniejących warunków. Współczesność radykalnie się zmienia i wymaga dostosowań również w dziedzinie zaufania. Zaufanie do roli ustępuje zaufaniu pokładanemu w danej osobie ze względu na posiadane przez nią kompetencje. Współcześnie następuje odejście od relacji emocjonalnych ku racjonalnym. Zaufanie więc nie jest już „ślepe”, skierowane ku osobie pełniącej w organizacji określoną rolę, np. kierownika, i nie wynika z pozycji zajmowanej w strukturze organizacyjnej. Wynika z posiadanych przez tego kierownika kompetencji. Zaufanie do autorytetu jeszcze do niedawna mogło być związane z jego trzema typami: administracyjnym, profesjonalnym i charyzmatycznym [Terelak 1999, s. 108]. Można zauważyć wyraźną tendencję ku eliminacji podstaw autorytetu wynikających z miejsca zajmowanego w strukturze grupy czy z wybitnych cech moralnych, intelektualnych i osobowych jednostki (choć akurat kompetencje moralne są coraz istotniejsze we współczesnym świecie, gdyż stanowią swoisty stabilizator stosunków międzyludzkich; nie są jednak czymś wyjątkowym, ale zostały sprowadzone do kompetencji, którą każdy członek współczesnej organizacji winien posiadać). Tylko autorytet profesjonalny, budowany na wiedzy i doświadczeniu ma szansę przetrwać w przyszłości. Skądinąd pożądanym kryterium wyboru autorytetu i pokładanego w nim zaufania. Z drugiej strony, pojawia się problem czasowości pracy, zmienności ról organizacyjnych oraz często braku trwałych kontaktów między współpracującymi osobami. W takim przypadku wątpliwe staje się zaufanie osobiste (do konkretnych osób), a bardziej uzasadnione wydaje się zaufanie pozycyjne (do ról społecznych) [Sztompka 2003, s. 312]. Jedno jest pewne: zaufanie w organizacji przeszłości to zaufanie oparte

---

<sup>65</sup> Opracowanie Maria Czajkowska

na epistemologicznie ugruntowanych przesłankach. Wydaje się, że zaufanie do posiadanych przez jednostkę kompetencji zyska pierwszeństwo przed zaufaniem do pełnionej przez nią roli.

### **Zmiana istoty komunikacji<sup>66</sup>**

Przeciążenie informacyjne, komunikacja wielokanałowa, dominacja ilości informacji nad ich jakością to główne skutki zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej. Przyczyną jest, być może, głównie szeroka dostępność informacji dzięki technologii, możliwość kontaktu z każdym niemalże w każdej chwili, już niekoniecznie z zachowaniem drogi służbowej, często nawet lepiej z pominięciem takiej, albo komunikowanie się w strukturze o cechach dostępności komunikacyjnej (np. struktury wirtualne, sieciowe, projektowe). Istnieje także nieskrępowana możliwość formułowania wypowiedzi i nieograniczona sposobność do dzielenia się nimi. Stąd jakość komunikatów spada, rośnie natomiast ich ilość. Obroną przed takim stanem rzeczy będzie pogłębiająca się selektywność wyboru informacji (świadoma lub nieświadoma), która już teraz dotyczy wyboru właściwych informacji spośród wszystkich dostępnych w otoczeniu, zdolności do skupienia uwagi na jednym, wybranym aspekcie tego otoczenia, nakierowania kanału uwagowego na wybranie określonych, spełniających kryteria informacji.

Nieemożność skupienia uwagi na jednym zagadnieniu oprócz wypracowanej selektywności percepcyjnej powodować będzie pogłębiony efekt „google” – skupienia się na informacjach mogących odzwierciedlić się w podniesieniu kompetencji. Wszelkie informacje zawierające dane (historyczne, liczbowe) będą pomijane jako takie, które zawsze można znaleźć w dowolnej przeglądarce internetowej. Oczekiwania dotyczące kształcenia i edukacji skoncentrowane będą zatem na elementach podnoszących umiejętności zawodowe. Rodzi to niebezpieczeństwo redukcji niektórych zawodów, np. profesjonalnych tłumaczy języków obcych – tę funkcję również przejmuje google tłumacz. Taka tendencja wpływa jednak na obniżenie jakości i poziomu języka i ograniczenie używanego pola semantycznego – upraszczana jest konstrukcja językowa i zubożane słownictwo. Kolejną konsekwencją będzie dlatego spłylenie wartości poznawczej komunikatów – uproszczony język nie będzie w stanie opisać adekwatnie skomplikowanej rzeczywistości.

---

<sup>66</sup> Opracowanie Magdalena Zalewska-Turzyńska

Ponadto „sieciovyy”, nie liniowy proces pracy znajdzie odzwierciedlenie w sposobie komunikacji, będzie ona miała charakter sieci skojarzeń. Nastąpi ograniczenie możliwości wysłuchania, ale i przeprowadzenia logicznego wywodu na rzecz częstych dygresji i skojarzeń nadawcy, który nie zintegruje wątku, komunikaty będą miały charakter „diderotowych” poematów dygresyjnych. Nadawca sam sobie przerywać będzie myśl nowym komunikatem, nie potrafiąc powrócić do poprzedniego wątku, nie dokończy go – komunikat będzie niepełny, szarpany. Jeśli odbiorca zauważy brak spójności i konsekwencji w procesie porozumiewania się, straci „energię” na wielokrotne próby powrócenia do zasadniczego i interesującego go wątku, a także na kontrolowanie nadawcy, by się nie rozpraszał. Odbiorca nie będzie miał swobody koncentrowania się na poprawnym odbiorze komunikatu. Natomiast w grupach jednorodnych wypracowany przez członków język będzie hermetyczny, charakteryzować się będzie skracaniem słów, myśli i całych komunikatów.

Wydłużający się żądany od pracownika czas pracy, długotrwały stres i nade wszystko nadmiar informacji spowodują utratę uwagi i koncentracji. Potrzebny będzie zatem mechanizm odpowiedzialny za zapobieganie negatywnym skutkom przeładowania poznawczego i wybór informacji do przetwarzania, i to jak najszybciej.

### **Opieranie się na stereotypach<sup>67</sup>**

Wśród istniejących barier komunikacyjnych wyróżnia się subiektywne błędy w procesie percepcji. Polegają one na posługiwaniu się gotowymi schematami intelektualnymi, które upraszczają rzeczywistość i jednocześnie zwalniają z konieczności ciągłego jej analizowania. Przykładem takiego błędu są stereotypy [Sikorski 1999, s. 197–199]. Stereotyp to „uproszczony, schematyczny obraz osób, grup, stosunków społecznych ukształtowany na podstawie niepełnej lub fałszywej wiedzy, utrwalony jednak przez tradycję i trudny do zmiany” [e-Encyklopedia PWN]. Stereotypy dają natychmiastowe i jednoznaczne wyjaśnienia, jednak oddalają od poszukiwania obiektywnej prawdy. Zmniejszają lęk wywołany dysonansem poznawczym, którego jedną z najczęstszych przyczyn jest dysonans kulturowy rozumiany jako uświadomienie sobie odmienności swoich reakcji w danej sprawie [Sikorski 2006, s. 24; Fiske 2005, s. 277]. Jest to jednak pozorne ułatwienie, gdyż wcześniej czy później prawdopodobnie nastąpi zderzenie z rzeczywistością. W związku z tym ważny staje się stopień

---

<sup>67</sup> Opracowanie Maria Czajkowska, Magdalena Zalewska-Turzyńska.

świadomości wzorów kulturowych. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest niski, to w komunikacji stereotypy zastępują permanentną analizę rzeczywistości. Jeśli stopień świadomości jest wysoki – pojawia się krytycyzm w stosunku do własnych wzorów kulturowych, który skłania do relatywizmu sądów. Wysoki stopień świadomości poszerza więc zbiór informacji płynących z otoczenia, a nie zamyka go w pewne gotowe wzorce-klatki – jego skutkiem jest skłonność do uczenia się [Sikorski 2005, s. 91]. Stereotypy powodują więc „patrzeć do wewnątrz”, a ich brak – „na zewnątrz”.

Współczesność wymaga szybkości reakcji na zmiany otoczenia lub wręcz wyprzedzania tych zmian. Wymaga też zerwania ze stereotypowym myśleniem, które z jednej strony, jawi się jako dziedzictwo historyczne (przywiązanie do stereotypów), a z drugiej strony, jako łatwe i szybkie antidotum na problemy pojawiające się w każdej chwili współczesności. Należy tu jednoznacznie podkreślić rolę kultury organizacyjnej, która może wspierać uwalnianie się od myślenia stereotypowego i choć całkowite wyeliminowanie stereotypów w procesach poznawczych nie jest możliwe, to ważne jest, aby były one uświadomione, by można było sprawować nad nimi kontrolę [Sikorski 2005, s. 92–93].

### **Instrumentalizacja kultury organizacyjnej<sup>68</sup>**

Zmiany w otoczeniu spowodowały zmiany w funkcjach kultury organizacyjnej. Kiedyś podstawową funkcją kultury było eliminowanie niepewności – dziś jest to tolerancja niepewności i umiejętność odnajdywania się w niestabilnym świecie. Zmienność więzi społecznych oraz integracja i otwartość to cechy współczesnych kultur organizacyjnych. Wzory kulturowe wychodzą poza obszar jednej kultury, a funkcja percepcyjna rozumiana jest właśnie jako umiejętność współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup. Współcześnie dominują kultury otwarte [Hopej, Szeloch, Kamiński 2002, s. 143], łatwo i chętnie wchodzące w integrację i zmieniające się wraz z warunkami otoczenia. Kiedyś kultura była spoiwem silnie łączącym członków danej grupy i gwarantem ich bezpieczeństwa. Dziś ma wspomagać elastyczność i zmienność organizacji. Grupy nie stają się coraz bardziej autonomiczne, ale właśnie ta łatwość wchodzenia i wychodzenia z nich [Sikorski 2006, s. 16–18] jest cechą pożądaną w warunkach zmiennych dynamicznych zespołów zadaniowych. Pojawia się problem zarządzania wielokulturowością. Kultury narodowe, kultury

---

<sup>68</sup> Opracowanie Maria Czajkowska

regionalne mieszają się i wymieniają, co może prowadzić do częściowej ich unifikacji. Wyznawane wartości i obowiązujące normy mogą zmieniać się pod wpływem ciągłej wymiany informacji spowodowanej zanikaniem granic między organizacją a otoczeniem.

Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych zarówno we współczesnych organizacjach, jak i w organizacjach przeszłości związane jest z funkcją adaptacyjną kultury organizacyjnej. Przy próbie przystosowywania się do zmian w otoczeniu bądź przy próbie współtworzenia wzorów kulturowych z „przedstawicielami różnych grup społecznych” w kulturze wysokiej tolerancji niepewności niezbędny jest instrumentalny stosunek do składników własnej kultury. Jego rozwijanie należy do jednych z ważniejszych zadań współczesnego kierownika. Pomocna w kształtowaniu instrumentalnego stosunku do składników kultury organizacyjnej jest wiedza. Dzięki niej pracownik racjonalnie może kontrolować własne nawyki kulturowe i potrafi patrząc na nie z dystansu, dokonać obiektywnej oceny stopnia ich przydatności w konkretnej sytuacji [Sikorski 1998, s. 70–76]. Silne przywiązanie do stereotypów stanowi barierę w uczeniu się pracowników [Sikorski 2005, s. 93]. Niepewność staje się codziennością. Nie jest możliwa jej redukcja, a tym bardziej całkowita likwidacja. W związku z tym jedyną drogą wydaje się być akceptacja niepewności i nauka życia w tych warunkach otoczenia. To przekonanie, że „niepewność jest stałą cechą ludzkiej egzystencji” [Sikorski 2006, s. 142] jest przyczyną instrumentalizacji wzorów kulturowych. Do cech sprzyjających tolerowaniu niepewności należą: „krytycyzm, brak przywiązania do ustalonych procedur wykonawczych i niechęć do podporządkowania się autorytarnym kierownikom” [Sikorski 2006, s. 142]. Kształtowanie ich jest wyzwaniem, które zrealizowane będzie krokiem w kierunku odejścia od emocjonalnego traktowania wzorów kulturowych na rzecz ich instrumentalizacji.

\*\*\*

Powyższe charakterystyki dotyczą zaledwie kilku obszarów. Jednak mimo iż nie wyczerpują całości zagadnienia, to rzucają światło na zakres analiz i konieczność ich prowadzenia. Problem zbieżności lub jej braku w perspektywie rozwoju organizacji i jednostki nie dotyczy bowiem tylko tych podmiotów. To szersze zagadnienie, które wymaga określenia, w jakim obszarze dopasowanie ma przebiegać, opierając się na asymilacji, a gdzie powinno już oddać prym akomodacji. Organizacja nie rozwinię się bez ludzi, jednostka nie zrealizuje się w pewnych aspektach bez organizacji. Te stwierdzenia wydają się banalne. Tym

bardziej zatem zdumiewa fakt pomijania tych współzależności. Mówiąc o podmiocie, należy uwzględnić cały kontekst jego rozwoju, perspektywę ewolucyjną. Tylko takie holistyczne, interdyscyplinarne podejście pozwoli na opisanie, zrozumienie, przewidzenie i modelowanie zachowań w przyszłości.

### **Bibliografia**

1. Adair J., *Zespoły – anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
2. Adamiec M., *Behawioryzacja działania w organizacjach i jej konsekwencje*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik, *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
3. E-Encyklopedia PWN, wydanie internetowe, 31.10.2011
4. Fiske J., *Kluczowe pojęcia w komunikowaniu i badaniach kulturowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2005.
5. Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A., *The Rise of Generation C. Implication for the world 2020*, Booz & Company A, 2011.
6. Hopej M., Szeloch M., Kamiński R., *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, Wrocław 2002.
7. Januszkiewicz K., *Wartość wiedzy jako czynnika konkurencyjności organizacji*, w: J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
8. Morawski M., *Kultura w zarządzaniu organizacjami niedalekiej przyszłości*, w: J. Różański, Ł. Sułkowski (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, t. III, z. 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.
9. Nosal Cz. S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, AKADE, Kraków 2001.
10. Sikorski Cz., *Język konfliktu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
11. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.
13. Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
14. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
15. Sztompka P., *Prolegomena do teorii zaufania*, w: E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego: księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
16. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.
17. Terelak J. F., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
18. Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, Harvard Business Review Polska, Październik 2010.