

Prof. dr hab. Wojciech Gasparski

Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

wgaspars@alk.edu.pl

Kultura organizacyjna i etos pracy¹

*Inną jest rzeczą kulturę tworzyć,
A inną rozumieć i tłumaczyć to,
Co już stworzone*
Stanisław Brzozowski

Wstęp

Kultura pracy i kultura organizacji to kultury przymiotnikowe, tym różniące się od kultury bezprzymiotnikowej, że odnoszą się do wyróżnionych z jakiegoś względu dziedzin aktywności ludzi. Nie są to więc proste przeniesienia tego, co stanowi kulturę bezprzymiotnikową, czyli po prostu kulturę, na wyróżniony teren ludzkich działań. Swoistości dziedzinowe wywierają wpływ na kulturę dziedziny, ta zaś oddziałuje zwrotnie na dziedzinę, a więc na to, co Robert Bierstedt określił jako „wszystko, co ludzie czynią, myślą i posiadają jako członkowie społeczności” (Bierstedt 1963, cyt. za Sztompka 2002: 233) – tu dodamy (przyp. W.G.) – aktywnej w danej dziedzinie. W naszym przypadku dziedzinami tymi są praca jako rodzaj aktywności oraz organizacja jako miejsce i forma uprawiania tej aktywności. Są to dziedziny, jakimi zajmuje się zarówno socjologia, jak i filozofia, zwłaszcza prakseologia, czyli teoria działania, oraz etyka, czyli teoria moralności. Te właśnie względy weźmiemy pod uwagę, nie tylko ze względu na proveniencję naukową autora niniejszego referatu, ale przede wszystkim ze względu na istotną perspektywę dostarczaną przez wymienione składowe filozofii praktycznej. Dodajmy wszakże, że nie są to

jedyne możliwe ujęcia problematyki, jaką się zajmujemy w tym opracowaniu.

W pierwszej kolejności zajmiemy się tym, co indywidualne, czyli pracą i jej etosem, a następnie tym, co zespołowe, czyli zorganizowanym wykonywaniem pracy, tj. kulturą organizacyjną stanowiącą ukryty wymiar (Hall 1976) ludzkiego działania i współdziałania. Na koniec sformułujemy postulat budowy ideału – jak powiedział Florian Znaniecki (1988) – mającego na względzie etos gospodarowania *par excellence*.

Praca i jej etos

Tadeusz Pszczołowski, prakseolog, autor dzieła *Praca człowieka* (1966), zwraca uwagę na wieloznaczność słowa „praca”, różną przy tym w różnych językach². W języku polskim praca³ to nie tylko nazwa czynności polegającej na powodowaniu zaistnienia dzieła, jako rezultatu działania, ale także samego dzieła, czyli pracy w znaczeniu rzeczowym, np. „praca dyplomowa”. Rzeczowe znaczenie pracy jest traktowane jako obiektywne, zaś czynnościowe jako subiektywne. Ten właśnie subiektywizm daje o sobie znać w dociekaniach etymologicznych: „kiedy bowiem mówi się o działaniu, często wymienia się wysiłek,

który odnajdujemy w pracy – na podstawie introspekcji, tj. doznania wewnętrznego” (Pszczółowski 1996: 7).

Istotnym z punktu widzenia kultury pracy jest stosunek człowieka do tego, co robi. Pszczółowski (1996: 8–9) wskazuje trzy rodzaje ocen wyznaczających ów stosunek, są to oceny utylitarne, oceny emocjonalne oraz oceny hedonistyczne. Oceny utylitarne są w tym sensie pozytywne, że praca umożliwia wytwarzanie tego, co potrzebne do życia⁴. Jest więc praca (rozumiana czynnościowo), ujmując rzecz w kategoriach prakseologicznych, środkiem do celu. Dodatkowo oceniamy pracę wykonywaną poprawnie, co oczywiste. Taka praca, mówiąc słowami Seneki: „rodzi wesele, a doskonalą cnotę”.

Oceny emocjonalne pracy są dwojakie: estetyczne i etyczne. Względy estetyczne przejawiają się w pozytywnej ocenie zręczności pracującego człowieka, krytycznie oceniane są czyny składające się na pracę nieudolną. Oceny moralne dochodzą do głosu, gdy wykonywanie pracy kłóci się ze standardami etycznymi środowiska, np. praca w dni uznane za święte przez religie, czy praca polegająca na wytwarzaniu wątpliwego moralnie produktu (pracy w sensie rzeczowym), np. narkotyku. Oceny hedonistyczne pracy odnoszą się do satysfakcji (przyjemności) bądź dyssatisfakcji (przykrości) związanej z czynnościami składającymi się na pracę w sensie czynnościowym i/albo jej wytwór. Negatywną ocenę⁵ z tego punktu widzenia wyraża przytoczone przez Pszczółowskiego powiedzenie „Praca dni skraca”, pozytywną ocenę znajdujemy natomiast w słowach przypisywanych Stefanowi Żeromskiemu „Piękne życie jest tylko w pracy”.

Praca, głównie fizyczna, przez wieki była męcząca, a nawet poniżająca, wykonywali ją, do niedawna przecież, niewolnicy. Nadal praca taką jest w wielu miejscach określaną jako *sweat-shops*, a *Longman Dictionary of Business English* podaje, że *sweated labour* to „robotnicy przemysłowi, którzy pracują wiele godzin w złych warunkach za niską płacę”, a także „robotnicy, z których pracodawcy czerpią korzyść w związku z brakiem zespołowej siły negocjacyjnej” tych pierwszych (Adam 1989: 453). Starożytni bardziej cenili odpoczynek, tj. *schole, otium*, nazywając zajęcie, czyli pracę, przez opozycję do tych słów, tj. *ascholia, negotium*. „Dane językowe nie dostarczają jednak materiału, na podstawie którego udaloby się odpowiedzieć na pytanie, w jakich warunkach społecznych tworzyły się te słowa. Nie wiadomo więc właściwie, czy praca była uciążliwa tylko przez zmęczenie, czy na skutek nierówności społecznej, pogardy, jaką otaczali pracujących ci, którzy pracować sami nie musieli, lecz z wysiłków cudzych korzystali” (Pszczółowski 1996: 13). Tadeusz Kotarbiński chciał uwolnić pracę od negatywnego obciążenia, nadając robocie, a przy tym poprawnej, czyli dobrej, status powszechnej aktywności człowieka *ergo* działania, które – wedle austriackiego prakseologa Ludwiga von Misesa (2007) – jest daną ultimatywną człowieka, co znajduje potwierdzenie w słowach „po czynach ich poznać ich”.

Etosowi pracy w Polsce poświęcone jest studium socjologiczne dwójga autorów – Władysława Jachera i Urszuli Swadźby. Studium to wchodzi w skład raportu dotyczącego kondycji moralnej społeczeństwa polskiego, który przygotował Komitet Socjologii PAN (Mariański 2002). Autorzy ci wskazują nastę-

pujące czynniki, jakie nadały kształt etosowi pracy w Polsce:

- tradycja szlachecka i inteligencka,
- wywodzenie się klasy robotniczej z chłopstwa,
- katolicki system wartości, wpływ praktyk tzw. realnego socjalizmu oraz
- patologię okresu transformacji.

Oto blaski i cienie polskiego etosu pracy, przedstawione przez wymienionych socjologów z Uniwersytetu Śląskiego. Przede wszystkim występują skrajności będące odbiciem naszej polskiej historii, historii zmian zachodzących w kulturze, w gospodarce i ustroju organizującym życie publiczne Polaków. Czasy średniowiecza to wieki traktowania pracy bez szacunku, raczej z pogardą, gdyż było to zajęcie, ba!, obowiązek, przymus, warstw niższych na służbie u szlachty i arystokracji. Ponadto była to, jak piszą cytowani autorzy, forma „ekspiacji za grzechy”; nie zaś „wartość, która rozwija człowieka i upodabnia do Stwórcy-Boga”.

W dalszym ciągu swego raportu cytowani socjologowie przypominają, że w okresie pozytywizmu zaczęto postrzegać pracę jako istotny czynnik rozwoju gospodarczego, a ów rozwój jako warunek *sine qua non* wolności politycznej. Szczególnie ważne są ówczesne dokonania na Śląsku i w Wielkopolsce, które, niestety, „nie upowszechniły się w innych regionach kraju” (Jacher, Swadźba 2002: 157). Dlaczego? „bo zabrakło tam świetnych organizatorów pracy i świadomości społecznej sprzyjającej właściwemu traktowaniu pracy” – odpowiadają cytowani autorzy. Organizatorzy pracy, o których mowa, doszli do głosu po I wojnie światowej, jednakże osiągnięcia tego

okresu nie doczekały się kontynuacji zarówno z powodu wybuchu kolejnej wojny światowej, jak i powojennej tzw. gospodarki planowej, która „zdewaluowała etos pracy” (ibidem). Dewaluacja ta wyrażała się w powtarzanym powiedzeniu „Czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”.

Zmiana kultury pracy nastąpiła czy wręcz została wymuszona w okresie transformacji, jaka miała miejsce w ostatnich dwu dekadach⁶. Czy na lepsze? Z jednej strony na pewno tak, bowiem, jak piszą socjologowie, „o powodzeniu gospodarki decydują w pierwszym rzędzie ludzie (...) pod warunkiem, że będą reprezentować właściwy dla gospodarki rynkowej etos pracy” (ibidem 158). Z drugiej strony „gospodarka rynkowa może zarówno doskonalić, jak i deprecjonować etos pracy, co obserwujemy w Polsce” (ibidem). Przykłady dostarczają media, nie tylko zresztą polskie. W *Magazynie Gazety Wyborczej* z 4 kwietnia 1977 roku opublikowany został artykuł Ewy Winnickiej pod znamienym tytułem *Na ósmym miejscu są krzesła*, siódme zajmowali ludzie, kółka zębate firmy traktowanej jak mechanizm, a pracownicy jak jego elementy. Analogicznie we Francji jak donosił *Observateur* z 5-11 listopada 1998 roku pod tytułem: *Pracuj i milcz!*: „w przedsiębiorstwach panuje strach” (cyt. za *Forum* nr 10 (1701), 1998), zaś w 2003 roku Raymond V. Gilmartin (2003), prezes Merck & Cop, Inc., wygłosił wykład poświęcony sytuacji w USA, a w 2006 roku inny szef firmy amerykańskiej, Lawrence S. Benjamin z U.S. Foodservice, domagał się specjalnego wysiłku, aby stworzyć etyczną kulturę w pokorupcyjnym środowisku biznesowym (Benjamin 2006). Zauważmy, że było to jeszcze przed obecnym kryzysem finansowym.

Profesor Karol Modzelewski mówi w wywiadzie poświęconym Jackowi Kuroniowi, jakiego udzielił niedawno red. Adamowi Leszczyńskiemu, m.in.:

„Po 1989 roku oddaliśmy, może zbyt nierasobliwie, na zniszczenie pewien potencjał materialny. Była to jednak podstawa pozycji społecznej dużych środowisk ludzi, którzy zostali rozbitkami. Żeby nie mieć poczucia winy, trzeba było zacząć tymi protestującymi stoczniovcami czy górnikami pogardzać. Taka zmiana postawy była dla mnie – i dla Jacka – nie do przyjęcia. Ale takie uczucie pogardy żywiła znaczna część Polski – ta, która skorzystała. Być może to nawet większość, bo tych poszkodowanych w czasie transformacji jest nie więcej niż jedna czwarta. Tym mniejsze są ich szanse, bo jak są w mniejszości, to się nie przebijają. (...) Gorycz Kuronia (...) jest mi bliska. Tu nie chodzi o rachunek ekonomiczny i przekonanie, że można było przeprowadzić transformację mniejszym kosztem. Tu chodzi o postawę, o aksjologię” (*Rachunki Kuronia z Polską...* 2009: 17).

Aksjologia właśnie dochodzi do głosu w tym, co pisał i czynił Karol Wojtyła. Jakże inaczej praca ujmowana jest przez papieża Polaka (2005, 84–85), który wskazywał⁷, że „Czynić sobie ziemię poddaną to znaczy odkrywać i potwierdzać prawdę o własnym człowieczeństwie”, bowiem słowa *Księgi Rodzaju* (Rozdz. 1, 28) „są najpierwotniejszą i najbardziej kompletną definicją ludzkiej kultury”. Jan Paweł II pisze dalej: „Innymi słowy, ta dwoista prawda – o świecie i o sobie – jest podstawą wszelkiej pracy, którą człowiek wykonuje przeobrażając widzialny świat” (*ibidem*). Uzupełniają tę myśl słowa,

od jakich rozpoczyna się encyklika *Laborem exercens*:

„Z pracy swojej ma człowiek pożywać chleb codzienny (por. *Ps* 128 [127], 2; por. także *Rdz* 3, 17 nn.; *Prz* 10, 22; *Wj* 1, 8-14; *Jr* 22, 13) i poprzez pracę ma się przyczyniać do ciągłego rozwoju nauki i techniki, a zwłaszcza do nieustannego podnoszenia poziomu kulturalnego i moralnego społeczeństwa, w którym żyje jako członek braterskiej wspólnoty; praca zaś oznacza każdą działalność, jaką człowiek spełnia, bez względu na jej charakter i okoliczności, to znaczy każdą działalność człowieka, którą za pracę uznać można i uznać należy pośród całego bogactwa czynności, do jakich jest zdolny i dysponowany poprzez samą swoją naturę, poprzez samo człowieczeństwo. Stworzony bowiem na obraz i podobieństwo Boga Samego (por. *Rdz* 1, 26) wśród widzialnego wszechświata, ustanowiony, aby ziemię czynić sobie poddaną (por. *Rdz* 1, 28), jest człowiek przez to samo od początku *powołany do pracy*. Praca wyróżnia go wśród reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazywać pracą – tylko człowiek jest do niej zdolny i tylko człowiek ją wykonuje, wypełniając równocześnie pracą swoje bytowanie na ziemi. Tak więc praca nosi na sobie szczególne znamię człowieka i człowieczeństwa, znamię osoby działającej we wspólnocie osób – a znamię to stanowi jej wewnętrzną kwalifikację, konstytuuje niejako samą jej naturę” (Jan Paweł II, *Laborem exercens*).

Od pewnego czasu podnoszona jest kwestia duchowości w zarządzaniu organizacjami (Zsolnai 2004). Dzieje się tak dlatego, że pracując, człowiek nie tylko wytwarza produkt, przeobrażając świat zewnętrzny, ale

także tworzy samego siebie, przekształcając świat wewnętrzny. Od tego zaś jaki jest ów wewnętrzny świat człowieka, świat duchowy, świat wartości, świat kultury osobistej, zależy oddziaływanie człowieka na świat zewnętrzny, świat ekstensji (Hall 1976: 28; Hall 1984: 41), świat kultury materialnej i niematerialnej.

Zauważmy, że zmiany techniki i technologii (Gasparski, Airaksinen 2008) wywierają znaczący wpływ na pracę, „rewolucja informacyjna doprowadziła do przetasowania hierarchii poszczególnych zawodów” (Jemielniak 2008: 21), co wpłynęło na inne aniżeli dotychczas postrzeganie pracy. Pojawiło się pojęcie „robotnika wiedzy” (*knowledge worker*), o czym pisał Peter F. Drucker (1993), wskazujące zmianę etosu pracy inteligenta (Gasparski 2005). O różnicach między pojmowaniem nowego etosu pracy w krajach rozwiniętej gospodarki – tj. społeczeństwach wiedzy (*knowledge societies*) – i w Polsce, świadczą różnice między oryginałem książki Druckera a jej polskim przekładem obciążonym wyraźnym niedostatkiem właściwego słownictwa niezbędnego do trafnego oddania istoty sprawy (podkr. WG):

„The leading social groups of the knowledge society will be ‘knowledge workers’ – knowledge executives who know how to allocate knowledge to productive use – just as the capitalists knew how to allocate capital to productive use; knowledge professionals; knowledge employees” (Drucker 1993: 7).

„Wiodącymi grupami w społeczeństwie wiedzy będą *wykwalfikowani pracownicy*, to jest *wykształceni praktycy*, którzy potrafią wykorzy-

stać wiedzę do celów produkcji, tak jak kapitaliści wiedzieli, jak dzielić kapitał do celów produkcji” (Drucker 1999: 14).

Raport śląskich socjologów trafnie wskazuje, że współczesny polski „etos pracy jest mieszaniną pozytywnych odpowiedzi na wyzwania [współczesności, W.G.] i znaczną pozostałością elementów dawnego etosu. Z jednej strony bowiem polski etos pracy kształtowany jest przez znaczenie inicjatywy jednostek, samodzielnego działania, ryzyka, mobilności, podnoszenia kwalifikacji, umiejętności szukania pracy” (Jacher, Swadźba 158-159), z drugiej strony etos pracy obciążają „skłonności do myślenia i działania po staremu” (ibidem). Dzieje się tak ze względów, na które zwracał uwagę Hall:

„bez względu na to, jakie podejmie się starania, nie sposób wyzbyć się swej własnej kultury, ponieważ jest ona zapisana w naszym systemie nerwowym i określa nasz sposób postrzegania świata. (...) Jeśli zdarzy się, że małe fragmenty kultury dotrą do świadomości, [to] nawet wówczas trudno je zmienić, i to nie dlatego, że postrzegane są wówczas indywidualnie, lecz dlatego, że ludzie nie mogą działać ani wchodzić ze sobą w kontakt w jakikolwiek sensowny sposób inaczej niż za pośrednictwem kultury” (Hall 1976: 264).

Co się tyczy kultury pracy, jej etosu, to wiele zależy nie tylko od indywidualnego stosunku do niej, od tego w jakim stopniu i w jakim tempie następuje zbliżanie się Polski do społeczeństwa wiedzy, ale także od tego, jak praca jest zorganizowana, a więc od kultury organizacyjnej. Czas⁸ więc przejść do tego, niezmiernie ważnego, zagadnienia.

Organizacja i jej kultura

Zacznijmy od konstatacji antropologa, którego cytowaliśmy powyżej: „Ludzie w różnym stopniu wyposażeni są w szablony statusów i ról społecznych. Problem tkwi w rozbieżności między kreatywnymi możliwościami człowieka a różnorodnością i specyfiką potrzeb jego instytucji, ponieważ większość kultur i instytucji, jakie w nich występują, dostarcza wysoce wyspecjalizowanych rozwiązań dość specyficznych problemów” (Hall 1984: 41). Zgodność bądź rozbieżność warunków organizacyjnych związanych z ową specyfiką instytucji, a możliwością przejawiania kreatywnego potencjału ludzi tworzących organizację wyznacza jakość kultury danej instytucji. Pisał o tym wcześniej, zbyt rzadko obecnie przywoływany, polski uczoney Florian Znaniecki co następuje:

„Kultura zbiorowości ludzkiej sama przez się nie stanowi organicznej jedności; ale każda świadoma sobie zbiorowość stara się, mniej lub bardziej skutecznie, nadać pewne minimum organicznej jedności różnorodnym i w znacznej mierze rozbieżnym zainteresowaniom kulturalnym swych członków. Starania te nie mogą, a na pewnym poziomie nawet nie chcą, zniweczyć odrębności i spistości wewnętrznej systemów kulturalnych, ale wytwarzają pewien ogólny łącznik między czynnościami jednostek (...) i podporządkować usiłują różne funkcje kulturalne jednej funkcji zasadniczej. Tym łącznikiem (...) może być którakolwiek z dziedzin (...); zwykle bywa to ta, w której zainteresowania osobników składających się na zbiorowość są zasadniczo jednakowe lub dopełniają się nawzajem, w której zbiorowość wspólnie dąży do urzeczywistnienia jednokowych lub wspólnych zamiarów. Dziedzina ta staje się wówczas podstawą częściowej organi-

zacji życia zbiorowego. (...) Tak np. (...) zbiorowość zorganizowana na podstawie wspólnych zadań i interesów ekonomicznych (...) usiłuje podporządkować niektóre przynajmniej czynności polityczne, intelektualne, techniczne, hedonistyczne jednostek tym ekonomicznym zadaniom” (Znaniecki 1988, 180–181).

Otóż zbiorowości tworzące zorganizowane formy realizacji celów gospodarczych, administracyjnych, badawczych, edukacyjnych i innych kształtują charakterystyczny dla nich zbiór łączników składający się na kulturę organizacyjną owych zbiorowości. Kultura organizacyjna to, jak pisze Edgar H. Schein:

„Wzorzec podzielanych [przez członków zbiorowości, W.G.] podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę jako rozwiązujących jej problemy związane z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, dostatecznie dobrze funkcjonujące, by uznawać je za wartościowe oraz, w związku z tym, będące przedmiotem nauczania nowych członków grupy jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w związku z tymi problemami” (Schein 1992: 12).

Jeśli wzorzec ten ugruntowany jest aksjologicznie, tj. znajduje swe zakorzenienie w uznanych przez zbiorowość wartościach, to – jak powiada Piotr Sztompka (2002: 265) – dziedzina, organizacja, rola społeczna zyskuje status instytucji. Cytowany autor podaje katalog wartości organizacji gospodarczej – przedsiębiorstwa, czyli instytucji produkcyjnej, którą określają następujące wartości, czyli reguły⁹ swoiste dla działalności ekonomicznej: efektywność, sukces, awans, jakość, zysk, zarobek, emerytura, honor firmy, duma zawodowa oraz

normy: obowiązki i uprawnienia zawodowe, dyscyplina pracy, punktualność, rzetelność, odpowiedzialność itp. (ibidem).

Kultura organizacyjna jest spoiwem – powiada się także o chemizmie społecznym, zorkiestrowaniu zespołu, czy współliniowości działań – nadającym organizacji cechy obiektu społecznego w sensie nie tyle rzeczowym, ile atrybutywnym. Zespolecie tak rozumianej organizacji jest tym silniejsze, w im większym stopniu kultura organizacji jest kulturą zaufania (Sprenger 2009), a nie kulturą nieufności. „Ufność i podejrzliwość stać się mogą «faktami społecznymi» w sensie Emila Durkheima – podzielanymi przez członków szerszej zbiorowości, zewnętrznymi wobec każdego z nich i wywierającymi przymuszający wpływ na ich orientację ku innym. Zaufanie lub brak zaufania stają się wtedy społeczną regułą, a nie tylko osobistą rutyną, normatywnym oczekiwaniem, (...) indywidualną predylekcją” (Sztompka 2002: 315). Jest to kulturowy wymiar zaufania.

Jak wiadomo z badań nad zaufaniem, społeczeństwo polskie dalekie jest od ufności do drugiego współobywatela takiej, jaką deklarują mieszkańcy krajów skandynawskich. Sondaż społeczny dostarcza danych deprymujących, że na stu Polaków tylko jedenastu ufa innym mieszkańcom naszego kraju. Stopień zaufania rośnie tylko w najbliższych kręgach: rodziny, współpracowników, sąsiadów. Mamy do czynienia z erozją standardów etycznych w biznesie, jak głosi tytuł raportu Anieli Dylus wchodzącego w skład wcześniej przywołanego opracowania Komitetu Socjologii PAN na temat kondycji moralnej społeczeństwa polskiego. W raporcie tym czytamy:

„Upowszechnienie się w etyce biznesu takich pojęć jak «etyczna firma», «kultura organizacji», «społeczna odpowiedzialność firmy», czy «etyczny wizerunek firmy» świadczy, że sama firma bywa traktowana jako podmiot moralny. Ocenie moralnej poddaje się jej cele (wizje i misje), programy etyczne, realizację odpowiedzialności społecznej i stosunek do różnych grup interesariuszy. W omawianym tu [raporcie, W.G.] dyskursie etycznym sygnalizuje się niektóre spośród wielu deficytów w tym względzie” (Dylus 2002: 280).

Deficytami tymi, według Dylus, są: relacje z konkurentami, a dokładniej nieuczciwa konkurencja (zaniżanie cen, kopiowanie produktów, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, ucieczka do szarej strefy, praktyki monopolistyczne, szpiegostwo gospodarcze), wprowadzanie w błąd klientów i konsumentów (nieuczciwa i kryptoreklama, niska jakość oferowanych – często przeterminowanych – produktów, pozorne promocje i wyprzedaje), zaniedbania w sposobie traktowania pracowników (naruszanie prywatności, dyskryminacja ze względu na płeć, wiek i in., ubliżanie, dyspozycyjność jako forma nowego niewolnictwa). Cytowana autorka zwraca uwagę na moralność krańcową, będącą swego rodzaju „etosem na odwrót”, polegającym na postępowaniu z zamiarem przechytrzenia innych w dążeniu do sukcesu za wszelką cenę. „Zgodnie z zasadą gospodarczości najmniejszy możliwy «nakład moralności» ma (...) gwarantować największą możliwą korzyść ekonomiczną” (Dylus 2002: 284–290). Tak tworzy się wypaczona kultura organizacyjna ufundowana na wywieraniu na członków organizacji „nacisku granicznego” wymuszającego na nich stosowanie moralnie wątpliwych środków obiecujących sukces „aby

– pod groźbą przegranej – dostosować się do nowych praktyk” pisze Aniela Dylus (ibidem).

Kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa lider. Nie bez kozery więc w tytule dzieła Scheina (1992) wymienione jest słowo *leadership*, co powtórzone zostało przez tego autora w kolejnej jego książce poświęconej kulturze korporacyjnej, w której Schein wyraźnie odróżnia pseudolidera od przywódcy traktującego kulturę serio, który jest liderem poważnym i autentycznym¹⁰. Kultura organizacyjna, konkluduje Schein, świadczy o tożsamości organizacji (Schein 1999: 185–192). Wcześniej zwracał na to uwagę zurychskim bankierem polski filozof i dominikanin Józef Maria Bocheński, powiadając w wykładzie stanowiącym przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa, że „Solidarność celów poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa (...) jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa. Kto widzi w nim tylko pole walki, ten nie zrozumiał zupełnie oczywistego faktu strukturalnego”, pisze Bocheński. Rozważania Filozofa „pozwalają na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym etykę – przedsiębiorcy (...)”, bowiem „Ze struktury przedsiębiorstwa [a znaczący na nią wpływ ma przecież kultura organizacji, W.G.] wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu jako całości” (Bocheński 1993: 185).

Na znaczenie struktur sprzyjających zaufaniu zwraca uwagę Sztompka w rozdziale traktatu o zaufaniu poświęconym kulturze zaufania właśnie (Sztompka 2007: 265-300). Kulturę tę cytowany autor definiuje jako „rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które nakazują

traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych i wywiązywanie się ze zobowiązań jako normy właściwego postępowania” (Sztompka 2007: 300).

Transformacja polityczna i gospodarcza nie przyniosła, niestety, istotnych zmian w kulturze, pisze Andrzej K. Koźmiński, wywierając wpływ na praktykę zarządzania. Cytowany autor wymienia pięć czynników charakteryzujących tę kulturę: (1) postawa buntownicza (strajki, nieposłuszeństwo obywatelskie, protesty, blokady itp.); (2) hierarchiczność struktur władzy i autorytaryzm; (3) aktywność w sprawach osobistych połączona z pasywnością w sprawach zawodowych i publicznych; (4) cynizm; (5) brak zaufania (Koźmiński 2008: 187–188).

Z badań przeprowadzonych przez Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii PAN wynika, że dominująca liczba menedżerów deklaruje, iż wymiar etyczny jest istotny dla powodzenia firmy. Jest on tym istotniejszy, jak świadczą badania, im więcej uwagi poświęca się kształtowaniu kultury organizacyjnej, tj. nasycaniu organizacji elementami infrastruktury etycznej, do której zalicza się programy i kodeksy etyczne, oraz autentyczną partycypację interesariuszy i udział pracowników w systematycznych szkoleniach¹¹ (Gasparski 2007, 2008). Jest to jednak cecha mniejszości polskiego biznesu anizeli dominanta. Dlaczego?

Zbigniew Herbert zwracał uwagę na to, że: chodzi o „budowanie wartości, budowanie tablic wartości, ustalanie ich hierarchii, to znaczy świadomy, moralny ich wybór ze wszystkimi (...) konsekwencjami (...) – to [właśnie, W.G.]

wydaje mi się”, pisze Herbert, „podstawową i najważniejszą funkcją kultury” (Herbert 2007: 397). Ja bym dodał, a mówiłem o tym w wykładzie inauguracyjnym rok akademicki 2008/2009 w Akademii Leona Koźmińskiego, że jest to także najważniejszą funkcją kultury organizacji, menedżerskiej w swej istocie, kultury prawa, jego stanowienia i egzekwowania.

„Jeśli ktoś tego nie rozumie, nie czuje, nie jest to dlań oczywiste, to widocznie z mlekiem nie wysał języka moralności w sposób w jaki nabywa się języka ojczystego. Język moralności jest dlań językiem obcym. Normy moralności są bowiem albo oczywiste, albo wynikają z oczywistych nakazów, pisał Józef Maria Bocheński (...). Nawet jednak ci, dla których moralność jest obcym językiem mogą się jej nauczyć, jak angielskiego uczyli się uczniowie od pradziadka Poety – Anglika przecież, który przez Austrię trafił do Galicji i osiadł we Lwowie. Niektórzy to czynią, ucząc się języka obcego, już to etnicznego, już to języka moralności, z mniejszym lub większym powodzeniem. Częstość jednak posługują się tym językiem z akcentem wskazującym na nieojczystość języka ich moralnych zachowań, *ergo* nieoczywistość. Tym różnią się oni od Marka Aureliusza, rzymskiego cesarza, a przy tym filozofa – czyli refleksyjnego praktyka zarządzania i prawa, a także polityki – który zwracał uwagę na kształtowanie charakteru i cenił życie zgodne z naturą i zasadami humanizmu oraz sprawiedliwości w odnoszeniu się do innych” (Gasparski 2008: 23).

Nieznajomość norm prawnych nie zwalnia od odpowiedzialności prawnej, analogicznie nieznajomość norm etycznych nie zwalnia od odpowiedzialności moralnej. Kodeksy etyczne,

jako istotne składowe infrastruktury etycznej, prezentują normy moralne odniesione do sytuacji występujących w pełnionych zawodach, organizacjach, firmach, wyznaczając ich etos przez wskazywanie tego, co znać i pamiętać należy. Służą temu nie tylko kodeksy etyczne firm i korporacji, lecz także kanony dobrych praktyk dodające do norm moralnych normy sprawnościowe (prakseologiczne). Oto przykłady¹²: *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego* (Komisja Nadzoru Finansowego), *Kanon etyczny przedsiębiorcy* Lewiatana (otwarty dla wszystkich przedsiębiorców), *Zasady dobrej praktyki bankowej* (Związek Banków Polskich), *Zasady dobrych praktyk Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce*, *Dobre praktyki w spółkach publicznych* (Giełda Papierów Wartościowych), a także *Dobre praktyki w szkołach wyższych*, przyjęte przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Te i inne elementy infrastruktury etycznej, zwłaszcza programy etyczne i kodeksy firm, służą kulturze organizacji oraz kulturze aktywności zawodowej, a więc etosowi pracy Polaków często zadających sobie pytanie: „Czy warto być uczciwym, mimo że...” – jak sądzą pytający – „... nie zawsze jest to opłacalne?”. Odpowiedź jest jednoznaczna: pytanie o opłacalność uczciwości jest pytaniem źle postawionym, bowiem zakłada błędną kolejność, stawiając opłacalność przed uczciwością, a przez to nadając opłacalności rangę rzekomej normy moralnej. Tymczasem kolejność jest i powinna być inna – *bądź uczciwy i w ramach wyznaczonych przez normę uczciwości czyń to, co opłacalne*. Zatem uczciwość jest pierwotna, zaś opłacalność wtórna.

Zakończenie

Na zakończenie dodać należy, że różnice kulturowe – nie tylko kultury pracy i kultury

organizacji, lecz także kultury bezprzymiotnikowej, czyli kultury w ogóle – wywierają znaczący wpływ na zachowania w biznesie (Hampden-Turner, Trompenaars 1988; Gesteland 1999; Sułkowski 2002, 2009). Omówienie tego zagadnienia przekraczałoby ramy artykułu, ograniczamy się więc jedynie do zasygnalizowania tej ważnej kwestii i przytoczenia argumentu moralnego na rzecz tworzenia dobrobytu:

„Skąd biorą się wartości moralne w tworzeniu dobrobytu? Mają one swe źródło w kulturze – rozumianej jako «uprawa» w znaczeniu pracy na roli. Kultury kształtujące towary pochodzą od narodów, sekt i grup społecznych i – coraz większym stopniu – z organizacji celowo przysposobianych przez przemysł. Jakość pracy wykonywanej przez te korporacje zależy w takim samym stopniu od trwałych wartości ich kultur pracy, jak one same zależały niegdyś od wartości wyznawanych przez ich założycieli. Badając (...) pracowników wyższego szczebla, stwierdziliśmy, że wyznawane wartości zależą w największym stopniu od kultury, z której wywodzi się badana osoba. W każdej kulturze utajona struktura przekonań jest niczym niewidzialna ręka, która rządzi aktywnością gospodarczą. Preferencje czy też wartości kulturowe to trwała podstawa tożsamości narodowej oraz źródło ekonomicznej potęgi – i słabości” (Hampden-Turner, Trompenaars 1988: 14).

W związku z powyższym, niech wolno mi będzie przypomnieć postulat, jaki wysunąłem kilka lat temu. Pisałem wówczas, że:

„Rosnące znaczenie wiedzy powinno wpływać czynnie na demokratyzację rynku i upodmiotowienie występujących na nim

aktorów. Na terenie gospodarki powtarza się historia społeczna. Pierwszą republiką, jaką znają dzieje naszego kraju, była Rzeczpospolita szlachecka. Podmiotami tej I Rzeczypospolitej były arystokracja i drobna szlachta, czyli, optymistycznie licząc, co najwyżej dziesięć procent ludzi zamieszkujących tereny ówczesnej Polski. Dopiero II Rzeczpospolita, odrodzona po zaborach, po I wojnie światowej, była republiką obywatelską, czyniąc jej podmiotami wszystkich mieszkańców kraju. Taką jest III Rzeczpospolita ukształtowana w wyniku transformacji politycznej przełomu lat 80. i 90. ub. stulecia.

Transformacji politycznej towarzyszyła transformacja ekonomiczna, która zastąpiła gospodarkę centralnie sterowaną (...) gospodarką wolnorynkową. Nie nadała ona jednak życiu gospodarczemu postaci obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej, a przynajmniej nie uczyniła tego *de facto*. Polska gospodarka *hic et nunc* bliższa jest, pod względem upodmiotowienia aktorów (sprawców) gospodarczych, Rzeczypospolitej szlacheckiej. Jej podmiotami rzeczywistymi są «arystokraci» biznesu oraz «drobna szlachta biznesu», rzecz jasna nie w klasowym, a jedynie metaforycznym, rozumieniu tych pojęć” (Gasparski 2005: 234–235).

Czas najwyższy podjąć działania sprzyjające powstaniu takiej kultury gospodarowania w Polsce, która zasłużywać będzie na miano obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej jako istotnej składowej społeczeństwa obywatelskiego naszego kraju. Przyczynianiu się do powstania takiej Rzeczypospolitej sprzyjać może jedynie autentyczne, a nie tylko deklaratywne, obywatelstwo firm (*corporate citizenship*) (Zadek, Wolfensohn, Raynard 2001; Waddock 2002), do czego nawołuje Jack Welch tymi oto

słowy: „trzeba dodać, że nawet w tych niepewnych czasach każda firma powinna czuć się jednocześnie dobrym obywatelem” (Welch 2009: 3). Pointując, to na tym właśnie polega społeczna odpowiedzialność podmiotów życia gospodarczego dbających o podmiotowość uprawiających tę działalność interesariuszy – obywateli Rzeczypospolitej gospodarczej.

¹ Referat wygłoszony na sesji panelowej Kongresu Kultury Polskiej, Kraków 23–25 września 2009 roku.

² Słowo „praca” (wcześniej „proca”) etymolog kojarzy z przymiotnikiem „ciężki” (Brückner 1957: 434), a więc z trudem, a przy tym czymś zewnętrznym, tj. trudem dla kogoś, czy u kogoś (jeśli trafne jest przypuszczenie Brücknera, że prapostać słowa to „por-tja”, którego przedrostek sugerowałby południowo-słowiański wyraz „posyłać” (*ibidem*). Tytułem przykładu: francuskie słowo *travail* znaczy nie tylko tyle, co polskie słowo „praca”, ale także „ból porodowy” (Pszczółowski 1996: 9–10).

³ Pszczółowski, wyjaśniając pojęcie „pracy”, przypomina broszurę Józefa Ignacego Kraszewskiego *O pracy*; w której czytamy, że: „wszelka robota ludzka, czy rękami, czy głową człowiek robi, nazywa się pracą” (Kraszewski 1868, cyt. za Pszczółowski 1966: 6).

⁴ Wzorce kulturowe związane z gospodarowaniem zostały przedstawione w: Jabłoński, Ustasz (2006: 220–225).

⁵ Historycznie rzecz ujmując, dominuje negatywna konotacja pracy. Greckie słowo *ponos* to także cierpienie, jego łaciński odpowiednik *labor* (wcześniej *labos*) to bolesny wysiłek. Słowo łacińskie, przypomina Pszczółowski, wywodzi się z sanskryckiego *rabhas*, za którym pojawiły się *arbeiths* (gotyckie), *darbas* (litewskie), *die Arbeit* (niemieckie), któremu towarzyszyło *Arebei* (ból; *vide: Pieśń o Nibelungach*), co doprowadziło do słowiańskiego „rab” czy „rob” – niewolnik, a po polsku „robotnik”, czyli ten, kto wykonuje „robotę”, częściej dla kogoś i pod przymusem, aniżeli dla siebie, jak żeśmy to wcześniej za Brücknerem odnotowali. Drugi łańcuch etymologiczny wywodzi się z sanskryckiego „varg” – poruszać coś siłą, z tego greckie słowo *ergon* jako wytwór (praca w sensie rzeczowym), a odeń niemieckie *Werk*, angielskie *work*, litewskie *vargas* – niewolnik. Rzymianie przetłumaczyli *ergon* na *opus*, Włosi utworzyli *operatio* – robotnik, a my „operatora” i „operację” (Pszczółowski 1996: 10–12).

⁶ Pisze o tym, powołując się na Sztompkę (1999: 151–190), Russell Hardin: „Po 1989 roku Polacy z nagłej euforii popadli w rozpacz, jako że sytuacja ekonomiczna kraju na skutek zmiany ustroju politycznego była z początku bardzo ciężka. (...) Nie powinno dziwić, że przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej jest na krótką metę bardzo kosztowne, ponieważ oznacza to zniszczenie systemu, który, nawet nie przynosząc korzyści, produkował dobra. Zastąpienie starych instytucji [„dawnej kultury” W.G.] również nie może odbyć się natychmiast. Nie jest nigdy do końca pewne, czy zmiany przyniosą korzyści, a więc początkowo ludzie usiłują kombinować i szukać

łatwej korzyści tam, gdzie się da. (...) Wymaga to jednak czasu, i w tym okresie ludzie mają bardzo niewielkie podstawy, aby wierzyć, iż skorzystają na przemianach. Obecnie, na szczęście, wiele wschodnich państw z optymizmem patrzy w przyszłość” (Hardin 2009: 168). Por. także Trompenaars (1993).

⁷ Por. także *Pope John Paul II's Gospel of Work with introduction and commentary by William Drelo* (2008) New London CT: Twenty-Third Publications.

⁸ *À propos* czasu, por. podrozdział *Czas a praca jaką mamy wykonać* w Hall (1999: 158–160), więcej u tego samego autora w Hall (1984: 55–62).

⁹ Cytowany autor rozróżnia dwa rodzaje reguł społecznych: wartości i normy. Te pierwsze wyznaczają cele działania ludzi, te drugie sposoby osiągnięcia celów, czyli środki (Sztompka 2002: 258–259).

¹⁰ Podobne stanowisko zajmuje filozofa zarządzania Ole Fogh Kirkeby (2000).

¹¹ Por. np. Nogalski (1998).

¹² Centrum Etyki Biznesu ALK i IFiS PAN miało swój udział w przygotowaniu i wprowadzaniu tych elementów infrastruktury etycznej.

Bibliografia

- Adam, J.H. (1989) *Longman Dictionary of Business English*. Burn Mill, Harlow, Essex: Longman York Press.
- Benjamin, L.S. (2006) *Building an Ethical Structure in a Post-Fraud Environment: A View from the front Line*. Waltham, Mass.: Bentley College.
- Bierstedt, R. (1963) *The Social Order*. New York: McGraw Hill.
- Bocheński, J.M. (1993) Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego. W: Bocheński, J.M., *Logika i filozofia*. Warszawa: PWN (oryg. *Zur Philosophie der industriellen Unternehmung*, wykład wygłoszony 18 marca 1985 r. na zaproszenie Banku Hofmann AG w Zunfthaus zur Meisem, Zürich).
- Drucker, P.F. (1993) *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann; polski przekład – G. Kranas, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Dylus, A. (2002) *Erozja standardów etycznych w biznesie*. W: Mariański, J., *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Gasparski, W. (2005) *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*. W: Banasiński, C. (red.) *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej: Studia prawno-ekonomiczne*. Warszawa: UOKiK.
- Gasparski, W. (2005) *Inteligent czy robotnik wiedzy?*. W: Mikułowski-Pomorski, J. (red.) *Inteligencja: Między tradycją a wyzwaniem współczesności*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Gasparski, W. (2007) *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*. W: Klimczak, B., Lewicka-Strzałecka, A. (red.) *Etyka i ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.
- Gasparski, W. (2008) *Kodeksy etyczne firm i organizacji gospodarczych*. W: Sadowska-Kowalska, E. (red.) *Etyka w biznesie*. Łódź: Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Gasparski, W. (2008) *Menedżer i prawnik a świat Pana Cogito. Master of Business Administration*, nr 6(95).
- Gasparski, W.W., Airaksinen, T. (red.) (2008) *Praxiology and*

- the Philosophy of Technology*. New Brunswick (USA) – London (UK): Transaction Publishers.
- Gesteland, R.R. (2000) *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: WN PWN.
- Gilmartin, R.V. (2003) *Ethics and the Corporate Culture*. Waltham, Mass: Bentley College.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A. (1998) *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Hall, E.T. (1976) *Ukryty wymiar*. Warszawa: PIW.
- Hall, E.T. (1984) *Poza kulturę*. Warszawa: PWN.
- Hall, E.T. (1999) *Taniec życia: Inny wymiar czasu*. Warszawa: Muza SA.
- Hardin, R. (2009) *Zaufanie*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Herbert, Z. (2007) *Wiersze wybrane*. Warszawa: Wydawnictwo a5.
- Jabłoński, D., Ustasz, L. (2006) *Mapa odwzorowań wzorców kulturowych*. Adiafora: Olsztyn.
- Jacher, W., Swadźba, U. (2002) *Etos pracy w Polsce*. W: Mariański, J. (red.) *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Jan Paweł II (2005) *Pamięć i tożsamość*. Kraków: Znak.
- Jemielniak, D. (2008) *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kirkeby, O.F. (2000) *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*. Berlin: Springer.
- Koźmiński, A.K. (2008) *Management in Transition*. Difin: Warszawa.
- Kraszewski, J.I. (1868) *O pracy*. Poznań (cyt. za: Pszczołowski 1966).
- Mariański, J. (red.) (2002) *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Mises, L. von (2007) *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Nogalski, B. (red.) (1998) *Kultura organizacyjna: Duch organizacji*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Pope John Paul II's Gospel of Work with introduction and commentary by William Drelo* (2008) New London CT: Twenty-Third Publications.
- Pszczołowski, T. (1966) *Praca człowieka*. Warszawa: WP.
- Rachunki Kuronia z Polską (2009) *Gazeta Wyborcza*, 20–21 czerwca 2009.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sprenger, R.K. (2009) *Zaufanie # 1*. Warszawa: MT Biznes.
- Sułkowski, Ł. (2002) *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2009) The problems of epistemology of corporate culture. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 1, No. 1.
- Sztompka, P. (1999) *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press (cyt. za: Hardin 2009).
- Sztompka, P. (2002) *Socjologia: Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Sztompka, P. (2007) *Zaufanie: Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Waddock, S. (2002) *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*. McGraw-Hill Irwin: Boston.
- Welch, J. (2009) Jak pomagać w ciężkich czasach. *Mój Biznes*, dodatek do *Gazety Wyborczej* (23 czerwca 2009).
- Zadek, S., Hojensgard, N., Raynard, P. (2001) *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*. Kopenhaga: The Copenhagen Centre.
- Znaniecki, F. (1988) *Wstęp do socjologii*. Warszawa: PWN.
- Zsolnai, L. (red.) (2004) *Spirituality and Ethics in Management*. Dordrecht: Kluwer.