

JANUSZ GOLINOWSKI

WSP w Bydgoszczy

SYSTEMOWE ASPEKTY ZMIANY W ORGANIZACJI W WARUNKACH TRANSFORMACJI SPOŁECZNEJ

Próbując zrozumieć sens istnienia zorganizowanych form aktywności zbiorowej często zadajemy sobie pytanie: Czy oceniana przez nas organizacja służy otoczeniu i czy jemu ma rzeczywiście służyć, czy też jej zdaniem jest artykułowanie i agregowanie potrzeb ludzi w niej uczestniczących? Dylemat ten wydaje się być pozornym, ponieważ potrzeby i interesy uczestników mogą być realizowane na tle otoczenia organizacji. Dzieje się to za sprawą poszerzania wpływów, zdobywania elektoratu, a następnie zawłaszczania zasobów zewnętrznych organizacji. Możemy tu mówić o różnych formach koegzystencji organizacji z jej otoczeniem. Z drugiej strony to właśnie otoczenie, społeczeństwo weryfikuje zasadność istnienia i stopień akceptacji zadań i celów organizacji.

Tak np. organizacja gospodarcza, zajmująca się działalnością produkcyjną bądź handlową, nie może spełnić wszelkich oczekiwań konsumenta. Konsument zawsze będzie dążył do pozyskania najlepszego towaru po najniższej cenie. W tej sytuacji firma, chcąc sprostać wszelkim oczekiwaniom konsumenta, musiałaby w konsekwencji sprzedawać swoje towary poniżej kosztów produkcji. Byłaby zatem bardziej instytucją charytatywną, aniżeli organizacją dążącą do maksymalizacji zysku. Z drugiej strony, to właśnie konsument będzie weryfikował zasadność istnienia firmy na rynku. Jeśli wypadkowa ceny i jakości towaru nie będzie odpowiadać zbiorowemu konsumentowi, firma zostanie zmuszona do reakcji

dostosowawczych bądź bankructwa. Wszystko to jest oczywiste, pod warunkiem jednak, że wspomniana firma nie będzie w stanie zmonopolizować rynku. Jeśli stanie się monopolistą, może ona teoretycznie zakładać dowolność w ustalaniu reguł gry.

Z podobnym zjawiskiem możemy spotkać się na rynku politycznym. Aktem tworzenia się organizacji politycznych towarzyszy przekonanie, że mają one receptę na rozwiązywanie problemów życia społecznego, że posiadają „monopol na prawdę”. Każda organizacja chce udowodniać, że jest w stanie zmieniać naszą rzeczywistość, chce uszczęśliwiać siebie i innych. Próbuje stworzyć pozytywny obraz samej siebie, organizacje przejmują określony system wartości, idei, który następnie drogą konkretyzacji (programu działania), szukają odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób uaktualniać warunki społecznej umowy? W ten sposób organizacja próbuje objąć swoim zasięgiem całe nasze życie. Społeczeństwo – zbiorowy konsument, ma możliwość wyboru tego, co odpowiada jego oczekiwaniom i przekonaniom. Możemy w ten sposób mówić o weryfikacji zasadności istnienia i siły oddziaływania poszczególnych organizacji politycznych.

Co się jednak dzieje, gdy większość konsumentów nie może pozwolić sobie na kupno wspomnianych towarów? Co się dzieje, gdy większość społeczeństwa nie może sobie pozwolić na akceptowanie istniejącego *status quo*?

W przypadku rynku gospodarczego konsumenci przestają kupować towary i zadowolają się substytutami. W przypadku rynku politycznego wśród części społeczeństwa rośnie stan apatii i zniechęcenia, inni zaś ulegają czarowi nowych idei, magii słów i nowych wyobrażeń na temat lepszego, poprawionego obrazu świata. Zdeterminowani i przygnieceni ciężarem beznadziejności stanu obecnego zastanawiamy się, dlaczego nie pomóc losowi?

Tutaj rozpoczyna się nasz paradoks.

Każda żywiłowa zmiana z upływem czasu coraz to bardziej zaczyna konserwować stare porządki w nowej, zmienionej szacie. Co dziwniejsze, dzieje się to z przyzwoleniem czy milczącą aprobatą większości społeczeństwa. Pytamy, co z siłą sprawczą tych rewolucyjnych zmian, naszą organizacją? Czy z upływem czasu musi być postrzegana jako zła? Czy nowe czasy przerastają jej wyobrażenia o przyszłości? Czy musi ona sprzeniewierzać się przyjętym wcześniej, swoim pierwowzorom wartości i celów?

Tutaj następnym paradoksem, nasz radykalizm.

Nigdy do końca nie wiemy, czy pokonaliśmy swoich wrogów. Czy zdołaliśmy się uporać z grzechami przeszłości. Stąd potrzeba czujności, potrzeba monopolizowania swoich wpływów, poczucie, że zmienia się bieg historii, tworzy się nowego człowieka. Innymi słowy: wewnętrzne przekonanie, że udało się bądź na pewno uda się wszystko ogarnąć i wszystko zaczarować (zideologizować). Trzeba zatem zadekretować i umocnić swoje wpływy.

Z drugiej strony, organizacja, stając wobec oczekiwań i zbiorowych roszczeń swego elektoratu, oczekiwań, które są niejednokrotnie wewnętrznie sprzeczne, musi wybrać. Albo ulec presji roszczeniowych potrzeb i interesów, która ją rozsądzi, albo działać w pełni autonomicznie, w oderwaniu od oczekiwań otoczenia. Zwłaszcza w takim okresie narasta przekonanie, że „wróg nie śpi”. Rozpoczyna się przedziwna gra.

1. Ewolucja struktury organizacji

1.1. Presja zewnętrznego układu odniesienia organizacji

Powstawanie i rozwój instytucjonalnych form działalności człowieka jest odpowiedzią na sytuacje społeczne, tzn. odpowiedzią na problemy związane z kooperacją i wymianą społeczną w ramach systemowej całości. Jak wcześniej wspomniano, udział zorganizowanych form aktywności człowieka służy zarówno integracji nowych wzorów i wartości kulturowych, jak również przełamywaniu starych, dysfunkcyjnych w odniesieniu do oczekiwań większości społeczeństwa. Spróbujmy problematykę wielkości i charakteru transformacji społecznej ująć w pytaniach.

W jakim stopniu możemy oczekiwać wylaniania się nowych instytucji i wartości, podporządkowanych instrumentalnemu pojmowaniu racjonalności zbiorowych zachowań społecznych? Na ile zmiany prowokują impulsy, które można odnajdować w odniesieniach do dawnych instytucji i wartości?

Zgodnie z tezą T. Parsonsa, wskazującą na implikacje funkcjonalno-strukturalne zorganizowanych form aktywności człowieka, zakładamy, że motywacja do określonych zachowań nie wynika z postrzegania celów całości, ale jest przede wszystkim odniesieniem do celów i wartości grupy pierwotnej¹ i zatem integracja

całości systemu dokonuje się przez powiązanie jednostek z pierwotnymi grupami odniesienia i ich wartościami, nie zaś z wartościami i celami systemu jako całości. Proces uporządkowania istniejącej konfiguracji zależności pomiędzy poszczególnymi podmiotami społecznymi uzyskuje większą stabilność w sytuacji, gdy wartości i normy całego systemu są związane z realistycznym (a nie idealistycznym, roszczeniowym), zrównoważonym zaspokajaniem potrzeb i interesów pierwotnych grup odniesienia. W tym rozumieniu istniejący układ relacji sprzężeń wewnątrzsystemowych decyduje o przyzwoleniu bądź odrzuceniu proponowanych koncepcji kooperacji i wymiany społecznej, lansowanych przez liderów zmian. Stabilne funkcjonowanie systemu społecznego wyraża się w tworzeniu relacji i sprzężeń, umożliwiających integrowanie poszczególnych części społecznych, dążących do względnej autonomii i samoistności zachowań. Odtwarzanie i rozwój całości systemu społecznego jest głęboko uwarstwiony w procesach dyferencjacji, adaptacyjnego wzrostu, inkluzji i generalizacji wartości.² Oczywiście, wymienione procesy uruchamiane są każdorazowo przez społeczny układ odniesienia, występujący w zorganizowanej formie. Każdorazowy akt powstania zorganizowanych form zachowań odpowiada zapotrzebowaniom społecznym, płynącym z szerszego poparcia społecznego. Proces dyferencjacji całości systemowej prowadzi do pogłębienia się niesymetrycznych form wymiany, ponieważ wraz z różnicowaniem się pełnionych funkcji, powstają nowe role i normy wymagające nowego ustrukturalizowania i uprawomocnienia. Staje się to możliwe dzięki reintegracji całości systemu społecznego.

Zapotrzebowanie na organizacyjne formy aktywności jednostek i grup wyznaczają:

- sytuacje społeczne, tworzące nieoczekiwane i wieloaspektowe problemy, którym istniejący układ instytucjonalny nie jest w stanie sprostać,
- dezintegracja porządku norm i wartości uznawanych przez całość systemu społecznego,
- zmiany wzorów zachowań poszczególnych podmiotów społecznych, odtwarzające pogłębiający się, nierównościowy charakter relacji i sprzężeń wewnątrzsystemowych,
- zmiany wzorów kulturowych.

Przy czym stopień inercji poprzedniego układu władzy wobec rosnących sprzeczności społecznej kooperacji jest odwrotnie proporcjonalny w stosunku do

stopnia radykalizmu i populizmu zmian. To znaczy, że im bardziej poprzedni układ władzy, funkcjonujący w określonych instytucjonalnych ramach, stara się zamykać na wyżej wymienione czynniki, tym bardziej każdy akt zmiany będzie cechować się większym stopniem radykalizmu i towarzyszącym mu elementom represji i terroru.

Przykładowo, zmiany w przedrewolucyjnej Rosji nie zatrzymały się na rozwiązaniach zaproponowanych przez rząd Kiereńskiego. Rosja carska, wyposażona w rozbudowany aparat urzędniczy, mogła skutecznie paraliżować wszelkie propozycje zmian społecznych. Jednocześnie funkcjonariusze administracji rządów cara Mikołaja II pozostali beznamiętni, a z drugiej strony bezsilni wobec rozkładu systemu. Niewydolność systemu carskiej Rosji, prowadząca w konsekwencji do jego upadku i zmiany, nacechowana była dużą dozą radykalizmu i populizmu. W tej sytuacji przywódcą, a jednocześnie zwycięzcą rewolucji zostaje ugrupowanie najbardziej radykalne, tj. bolszewicy.

W nowej sytuacji system jako całość staje wobec problemu kontroli zachowań poszczególnych części społecznych, a następnie ich instytucjonalizacji. Instytucjonalizacja nowych sytuacji w oparciu o stare wzory norm zachowań jest czynnikiem stymulującym zakłócenia warunków wymiany. Zakłócenia te stanowią wypadkową nowych problemów do rozwiązania oraz narastających starych sprzeczności wewnątrzsystemowych, których istniejący układ intytucjonalny nie jest w stanie skutecznie neutralizować. Bowiem „brak równowagi nie może być skutecznie regulowany przez środki kontroli społecznej, ponieważ te ostatnie są niejako wytworem istniejącej struktury, a wobec istniejących sprzeczności strukturalnych działają w różnych kierunkach.”³⁹ Względna integracja jednostek pod wpływem wzrastającej izolacji przyjmuje zorganizowaną formę, mogącą skutecznie paraliżować funkcjonowanie systemowej całości i występować w obronie własnej tożsamości. Proces generalizacji wartości w powstającej zbiorowości zorganizowanej sprowadza się do sankcjonowania orientacji nowych wzorów zachowań, pozostających w sprzecznych relacjach z systemową całością.

1.2. Adaptatywno-mechanistyczne stadium rozwoju organizacji

Jak wcześniej wspomniano, istota wymiany społecznej sprowadza się do integracji norm i wartości całości społecznej ze zinternalizowaną strukturą potrzeb i interesów uczestników życia zbiorowego. W każdym społecznym układzie odniesienia możliwości zmian nie są przypadkowe, lecz systematycznie powiązane z równowagą zaspokajania i deprywacji potrzeb. Jest ona przyporządkowana ramom wzorów normatywnych, określających oczekiwane zachowania oraz typy alokacji władzy i pozycji społecznych.

W filozoficznym sensie możemy określić społeczeństwo jako konstrukcję o dwóch obliczach równej rzeczywistości: stabilności i harmonii oraz zmiany, konfliktu i przemocy.⁴ Wobec rosnących sprzeczności w ramach dynamicznej równowagi systemu, aktywność społecznego układu odniesienia będzie ogniskować się wokół wzorów i wartości, stanowiących alternatywę nowych form relacji i sprzężeń wewnątrzsystemowych. Postępujące sprzeczności pomiędzy istniejącym porządkiem instytucjonalnym a oczekiwaniami społecznego układu odniesienia będą wyrażać się w popieraniu nowych koncepcji i wzorów, powstających na skutek proliferencji systemów wartości (wartości ideologicznych).

Zjawisko proliferencji charakteryzuje się ekspansywnym rozwojem wielu gatunków orientacji ideowych tego samego rodzaju. Przykładowo, powstaje po kilka lub kilkanaście ugrupowań o orientacji prawicowej, centrowej czy lewicowej. Powstałe ugrupowania, posługując się klasyczną retoryką ekspresywnej identyfikacji, starają się pokazać zasadnicze różnice co do ich ideowej tożsamości. Wspomniane różnice poszczególne ugrupowania próbują podkreślać poprzez selektywne odniesienia do tradycji historycznej czy też poprzez skoncentrowanie się na wąskim wycinku wybranego obszaru życia społecznego. Powstaje ugrupowanie, które całą swoją uwagę koncentruje na rozwiązaniu, na przykład, problemu instytucjonalnych praw dziecka, praw emerytów itp. Innymi słowy rozwiązanie określonego, konkretnego problemu staje się przyczynkiem do powołania stowarzyszenia czy partii politycznej.

Zderzenie „nowych idei” ze starym „światem instytucji” powoduje wzrost stopnia identyfikacji uczestników danej zbiorowości. Wyobrażeniowy „świat idei” pozwala łączyć wiele wątków, niejednokrotnie wewnętrznie sprzecznych, w jedną wspólną całość. Rzeczników wyobrażeniowego „świata idei” cechuje „emocjonalny

stosunek do tych zjawisk, wyrastający z głęboko ludzkiej zdolności do reagowania na rzeczywistość”.⁵ Spójny charakter modelu nowych wartości i wzorów zachowań tworzy pozorną jedność społecznego układu odniesienia. Jest on w głównej mierze oparty na negatywizmie w stosunku do istniejącego *status quo*. Wyobrazeniowy model nie podlega w tym momencie weryfikacji opartej na logicznych regułach dowodzenia.

Stan deprywacji potrzeb uczestników zbiorowości zostaje wzmocniony przez to, iż „istotny wpływ na percepcję informacji nieprawdziwych wywiera między innymi masowość, długotrwałość działania i stopniowalność treści przekazywania informacji.”⁶ Wytworzona sytuacja stwarza potencjalne przesłanki do agregowania wszystkich potrzeb uczestników społecznego układu odniesienia. Fazę tę cechuje wysoki poziom nowatorstwa w ujęciu problemów kooperacji, a jednocześnie niski poziom przewidywalności następstw tych rozwiązań. Uzasadnieniem tej sytuacji jest fakt, iż wszelkie formy zachowań uczestników danej zbiorowości są głęboko uwarstwione w wyobrażeniach i mitach, uzasadniających i umacniających potrzebę wspólnego celu.

Z drugiej strony, zachwianie dynamicznej równowagi systemu jest rezultatem reakcji większości społeczeństwa na nowe problemy zależności wewnątrzsystemowych. Wzrost sprzeczności pomiędzy istniejącym porządkiem instytucjonalnym a oczekiwaniami społecznego układu odniesienia oznacza negowanie faktu, że zmiany są stanem normalnym, oddającym potrzebę ewolucyjnych przekształceń w ramach systemowej całości. Ograniczony charakter przewidywania (uczenia się) „świata instytucji” jest czynnikiem stymulującym wzrost oczekiwań zbiorowych o charakterze roszczeniowym. Reaktywny charakter zachowań społeczeństwa staje się odpowiedzią na niezadowalające rozwiązania dotyczące problemów społecznej wymiany. Udział ośrodka władzy i systemu przywilejów, stanowiących tu czynnik prowadzący do konserwacji i inercji w systemowym układzie odniesienia, sprowadza się do możliwości manipulacji napięciami wewnątrzsystemowymi w celu rozwiązywania istniejących sprzeczności. Odwoływanie się do starych rozwiązań i wzorów kontroli powoduje wzrost stopnia identyfikacji społecznego niezadowolenia. W przypadku nieokreśloności struktury systemu, cechującej się żywiołowym i nieplanowanym charakterem przekształceń, wzrasta udział i społeczna nośność nowych wzorów. Stają się one pomocnymi

narzędziami w organizowaniu porządku społecznego, odbiegającego od uprzednich doświadczeń i instytucjonalnych form.

W takich sytuacjach sceptykom – krytykom społeczeństwa otwartego przybywa koronny argument, że potencjalne możliwości wprowadzenia ładu demokratycznego kończą się z momentem ich próby wdrożenia. Widzą oni koncepcje rozwoju demokracji jako powtarzający się cykl działań odwetowych jednych sił politycznych przeciw drugim. Jednocześnie pomija się tutaj jakiegokolwiek możliwości umowy w postaci przetargu czy kompromisu, a następnie nałożenia na ową umowę ponadideologicznej sankcji prawnej. Wspomnianą sankcję prawną krytycy koncepcji społeczeństwa otwartego starają się traktować jako instrument do zawłaszczania zasobów i poszerzania swoich wpływów w systemie.

W akcie zderzenia nowego modelu wartości z istniejącą strukturą formalną systemu aktywność uczestników organizacji coraz bardziej ogniskuje się wokół jednostek występujących jako rzecznicy buntu w odniesieniu do istniejącego *status quo*. Ta swoista integracja zbiorowej aktywności społecznej tworzy ramy współuczestnictwa i walki o tożsamość jej podmiotów, stając się jednocześnie przyczynkiem do personifikacji idei i konstytuowania się przywódcy o charakterze charyzmatycznym. W obliczu rosnącego zagrożenia następuje także wzrost stopnia identyfikacji uczestników danej zbiorowości z przywódcą. Członkowie tej zbiorowości są skłonni zrezygnować ze znacznej części swojej podmiotowości, byle tylko skutecznie były realizowane ich potrzeby i interesy. Rola przywódcy, występującego w roli czy to formalnego, czy nieformalnego szefa, wyraźnie przyjmuje charakter ponadgrupowy. Stąd rozróżnienie pomiędzy przywódcą formalnym a nieformalnym nie ma istotnego znaczenia, o ile rozpatrujemy danego aktora życia społecznego jako rzeczywisty nośnik buntu wobec istniejącego zinstytucjonalizowanego porządku społecznego. Zgodnie z oczekiwaniami uczestników danej zbiorowości przywódca staje wobec problemu kreowania jednolitej wykładni wzorów zachowań, bowiem uzależnienie struktury organizacyjnej od zewnętrznego układu odniesienia decyduje o:

- wysokim stopniu uwikłania organizacji w niejednokrotnie sprzeczne oczekiwania otoczenia.

- formalizacji uczestnictwa pod presją oczekiwań i wcześniej zgłaszanych zobowiązań.

– podejmowaniu decyzji, które w znacznym stopniu są zapożyczone z przeszłości, tj. używanie starych metod i środków do rozwiązywania jakościowo nowych problemów.

Liderom zbiorowych protestów społecznych trudno jest akceptować istniejący układ organizacji systemu z nałożonymi nań formalnymi ograniczeniami. Zatem nie oczekują oni przyzwolenia czy aprobaty ze strony istniejącego układu władzy. Wręcz przeciwnie, występując jako wyraziciele buntu wobec istniejącego *status quo*, będą oczekiwać nie tyle formalnej instytucjonalizacji swoich ról, co mandatu zaufania społecznego, rodzącego się na skutek silnej presji otoczenia. Zatem nie chodzi im we wstępnej fazie o formalne uprawnienia, ale głównie o emocjonalną identyfikację z uczestnikami protestu, o przyzwolenie społeczności na podejmowane programy działań i usprawiedliwienie ich rygorystyki. Stąd niejednokrotnie, pomimo składanych wcześniej deklaracji co do godności, prawdy i wolności człowieka, przywódcy ci otrzymują przyzwolenie na eskalację fizycznej i psychicznej represyjności, uzasadnianej potrzebą walki z politycznymi przeciwnikami. Przykładem rozbieżności intencji i podejmowanych programów działalności jest, według Le Bona, postać Robespierre'a. Robespierre „przejął się gorliwie ideałami filozoficznymi Rousseau, ale w propagowaniu tych idei stosował środki niegodne człowieka”⁷.

1.3. Adaptatywno-innowacyjne stadium rozwoju organizacji

Powstawanie i rozwój przywództwa charyzmatycznego wiąże się z zapotrzebowaniem społecznym na integrujący model wyobrażeń i koncepcji odnoszonych do rzeczywistych ram społecznego uporządkowania. Tworzący się wyobraźniowy model rzeczywistości pozwala włączyć praktycznie wszystkie oczekiwania uczestników zbiorowości społecznej poprzez powiązanie ich sensu znaczeniowego z wartościami uniwersalnymi. Ten typ powiązań, osadzony głęboko w mitach, stereotypach i wyobrażeniach społecznych, otwiera proces samostymulacji zbiorowości w kierunku wyzwolenia większej aktywności. Wzrost aktywności społeczeństwa w takich okolicznościach opiera się głównie na silnej identyfikacji o charakterze ekspresywnym. Jednocześnie w akcie silnej identyfikacji ekspresywnej możemy upatrywać przesłanek do rozwoju autorytaryzmu zbiorowości, ucze-

stniczącej w tych zmianach. „Autorytarna społeczność rodzi się z charyzmy, która jest przeciwstawna wszelkiej stałej, systematycznej działalności.”⁸ Moment konkretyzacji idei charyzmatycznych zaczyna ujawniać rzeczywiste rozbieżności, ogniskujące się wokół problematyki nowych ram uporządkowania społecznego. Dlatego też pojawiające się sprzeczności, związane z konkretyzacją idei charyzmatycznych, stanowią pożywkę konfliktów i przeciwdziałania. Powstawanie i rozwój przywództwa charyzmatycznego jest „czynnikiem niepowtarzalnej osobistej reakcji na kryzys w ludzkim doświadczeniu”⁹ i jako takie nie ma nic wspólnego z konstruowaniem się prawomocności koncepcji na podstawie wyboru. Jest zatem czynnikiem uzupełniającym przesłanki autorytaryzmu danej zbiorowości społecznej. Jednak typ władzy charyzmatycznej, będąc w momencie jej powstania wyzwaniem rzuconym istniejącemu porządkowi społecznemu, pozwala na:

- daleko idącą akceptacją różnorodnych koncepcji i systemów wartości,
- zmniejszenie zakresu kontroli hierarchicznej,
- rozproszenie władzy,
- nieokreśloność struktury organizacyjnej.

Wymienione elementy pozwalają na podjęcie próby specyfikacji nowych wartości i wzorów normatywnych, będących konkretnymi propozycjami innowacyjnych zmian w obrębie ram instytucjonalnych społecznej wymiany.

Wprowadzenie nowych koncepcji do praktyki życia społecznego łączy się niejako od nowa z procesem strukturalizacji i instytucjonalizacji systemu społeczeństwa. Możemy powiedzieć, że „wszelkie formy panowania występujące w historii to wynik połączenia, fuzji, adaptacji lub modyfikacji charyzmatycznego, tradycyjnego i legalnego typu panowania.”¹⁰ Proces konkretyzacji (spowszechnienia) przywództwa charyzmatycznego może przebiegać w dwóch kierunkach:

- autonomiczno-kreatywnej konstrukcji relacji wzorów zachowań społecznych,
- adaptacyjno-innowacyjnym charakterze konstrukcji wzorów regulacji wymiany społecznej.

Adaptacyjno-innowacyjny kierunek ewolucji przywództwa charyzmatycznego otwiera możliwości przybliżenia struktury potrzeb i interesów danych zbiorowości społecznych do nowych struktur porządku instytucjonalnego. W ten sposób proces adaptacyjno-innowacyjny, odnoszony do konkretnych obszarów społecznej egzystencji człowieka, stwarza przesłanki do maksymalnego przybliżenia „świata

idei”, rozumianego jako rzeczywistość założeniowa w kierunku „świata instytucji”, określanego za pomocą rzeczywistych wymiarów społecznej egzystencji człowieka. W odniesieniu do zorganizowanych struktur społecznych, adaptacyjno-innowacyjna forma ewolucji związków, zależności i kontroli, implikuje konieczność rozproszenia władzy, co wiąże się z delegowaniem uprawnień decyzyjnych na poszczególne części składowe organizacji. Relatywnie autonomiczny charakter zachowań elementów składowych organizacji tworzy warunki do wszechstronnej penetracji otoczenia, dając tym samym bardziej skuteczne narzędzia do efektywnych ustaleń i rozstrzygnięć problemów społecznej kooperacji. Różnorodność celów i zadań realizowanych przez organizację zwiększa częstotliwość i stopień jej związków z otoczeniem, umożliwiając jednocześnie rozwój równoległych, zrównoważonych relacji pomiędzy organizacją i jej społecznym otoczeniem. W tym znaczeniu konkretyzacja władzy charyzmatycznej sprowadza się do wypierania wpływu charyzmatu na rzecz wzrostu stopnia profesjonalizmu (znacząca rola ekspertów) w tworzeniu ram consensusu społecznego. Możemy tu zauważyć silną negatywną korelację pomiędzy stopniem wykorzystywania wiedzy o zasadach organizacji świata społecznego a centralizacją i formalizacją uprawnień decyzyjnych. Wprawdzie stabilizacja sprzyja powstawaniu sformalizowanej i jasno wyodrębnionej struktury, to jednak intencją rzeczników nowego porządku władzy jest traktowanie sformalizowanej hierarchicznej struktury jako instrumentu porządkującego, a nie represjonującego obszary społecznej aktywności człowieka. Poprzez uporządkowanie współzależności pomiędzy poszczególnymi elementami, podział ich kompetencji oraz granic odpowiedzialności, możemy mówić o samoistnie odtwarzającym się mechanizmie kontroli zarówno na płaszczyźnie: organizacja – otoczenie, jak i wewnątrz samej organizacji. W nowej konfiguracji systemowej proces wymiany wewnątrzorganizacyjnej opiera się na wzajemnych interakcjach, wyznaczanych przez zmieniające się warunki otoczenia. To swoiste zachowanie się organizacji, polegające na procesie „uczenia się”, pozwala przystosować swój mechanizm reakcji do postępujących zmian. Antycypacyjny charakter formułowanej strategii pozwala organizacji w kreatywnym stadium jej istnienia na rozwój reakcji oderwanych od uprzedniego doświadczenia i utrwalonych stereotypów. W tym kontekście charyzmatyczność władzy jest postrzegana jako element, a w zasadzie symbol integrujący społeczność na rzecz określonego celu

(postępu społecznego czy gospodarczego), nie zaś przeciwko mniej lub bardziej zmistyfikowanym przeciwnikom czy wrogom.

Obrazem takiego kierunku ewolucji przywództwa charyzmatycznego jest, przykładowo, postać Lincolna czy Gandhiego¹¹. Jak podkreśla K. Dąbrowski, wymienione osobowości polityczne zbudowały swoje autorytety w oparciu o uniwersalistyczne postawy wobec człowieka, jego dążeń i oczekiwań. Potrafili oni dostrzegać i akceptować autonomiczność i odmienność każdego człowieka, a przede wszystkim starali się widzieć w człowieku swojego bliźniego, nie zaś potencjalnego przeciwnika czy wroga. Zarówno Gandhi, jak i Lincoln kierowali się dalekowzroczną polityką, skoncentrowaną na potrzebach integrowania społeczeństwa, tzn. stworzenia ładu społecznego, którego elementem spajającym byłyby ponadpolityczne i ponadreligijne wartości w podejściu do człowieka i społeczeństwa. Jednocześnie, co jest bardzo istotne, oni sami w swoim postępowaniu starali się pozostać najbliższymi wcześniejszym założonym pierwowzorów. Szeroka wiedza o człowieku i jego społecznym otoczeniu pozwoliła tym postaciom zachować głęboką empatyczność w rozumieniu innych i ich problemów. Dzięki temu oni sami mogli wykazać się wysoką postawą samokontroli, pozostając w ten sposób wiernymi wobec wcześniejszych przyjętych ideałów.

Odejście od zabiegów adaptacyjno-innowacyjnych organizacji na rzecz agresywnej formalizacji związków organizacji z jej społecznym otoczeniem (zawłaszczanie zasobów zewnętrznych organizacji), przyspiesza proces dezintegracji danej zbiorowości. Ponieważ proces strukturalizacji i instytucjonalizacji form aktywności organizacyjnej pogłębia reaktywny charakter jej związków z otoczeniem, pod znakiem zapytania zaczyna stawać zasadność istnienia tego zorganizowanego obiektu społecznego.

1.4. Warunki i przesłanki organizacyjnej autonomizacji

Wymogi strukturalizacji świata społecznego sprawiają, że organizacja strukturalizuje sytuację społeczną, jak też sama jest przez nią strukturalizowana. Innymi słowy: organizacja, adaptując się do określonej sytuacji społecznej, sytuację tę jednocześnie kształtuje. Moment konkretyzacji wartości uznawanych i akceptowanych przez daną zbiorowość otwiera możliwość ujawniania sprzeczno-

ści, ukrytych wcześniej w warstwach abstrakcyjnej rzeczywistości. W tej sytuacji rosnąca akumulacja środków kontroli sprowadza się do likwidacji sfer niepewności, powstających w następstwie nowej strukturalizacji obszarów organizacyjnej aktywności. Wielkość petryfikacji rzeczywistości organizacyjnej określona jest przez:

- stopień hierarchicznego różnicowania się ról i pozycji społecznych,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- standaryzację i formalizację, określającą reguły i stereotypy zachowań uczestników organizacji.

Rozwój drugiego z wymienionych kierunków ewolucji struktur organizacyjnych leży u podstaw odejścia organizacji od wymogów funkcjonalności względem oczekiwań otoczenia. Oba kierunki rozwoju struktur obciążone są spadkiem racjonalności zachowań z momentem instytucjonalizowania się sytuacji społecznych. Bez względu na kierunek ewolucji struktury organizacyjnej reaktywny charakter relacji danego obiektu z otoczeniem będzie prowadzić w konsekwencji do „sztywnienia” jego struktury i utraty elastyczności wobec permanentnych zmian otoczenia. Przy czym znacząca przewaga jednego z komponentów określających typy władzy zadecyduje o kierunku i charakterze ewolucji organizacji.

Przewaga czynnika charyzmatycznego wpływa na przyspieszenie procesu autonomizacji zachowań w stosunku do społecznego układu odniesienia. Natomiast przewaga czynnika legitymistycznego odkłada w czasie proces „sztywnienia” struktury, umożliwiając wprowadzanie bardziej elastycznych relacji organizacji z jej społecznym otoczeniem.

Realizacja wymogu funkcjonalności oznacza każdorazowo specyficzne formy rozwiązywania sprzeczności, realizowane przez względnie autonomiczne podmioty, które tworzą, a następnie instytucjonalizują nietypowe strategie neutralizowania konfliktów. Stopień otwartości struktury organizacyjnej umożliwia uchwycenie takiego momentu zmian, które bez potrzeby uciekania się do zewnętrznej lub wewnętrznej presji, drogą asymilacji i akomodacji nowych problemów, decydują o adaptatywno-innowacyjnym charakterze rozwoju organizacji. Jednocześnie musimy pamiętać, że nie tylko wysiłki w kierunku zmiany, ale także te, których celem jest kreowanie ram organizacyjnych, rodzą konflikt i przeciwdziałanie. Instytucjonalizacja sprzeczności jest reakcją na występowanie w organizacji rozwiązań o odmiennej logice. Formalizacja przestrzeni organizacyjnej ujawnia

powstawanie i rozwój wariantów alternatywnych, których sam fakt współwystępowania w jednej strukturze uniemożliwia wykazanie szans sprawności potencjalnie tkwiących w każdej z nich. Reakcją na współwystępowanie alternatywnych rozwiązań jest wprowadzanie dodatkowych przepisów i reguł organizacyjnych, które powodują obniżenie sprawności działania. Proces dezintegracji, rozumiany jako konsekwencja żywiołowego charakteru restrukturalizacji wzorów zachowań społecznego układu odniesienia, opóźnia i ogranicza potencjalne możliwości uczenia się organizacji na własnych błędach.¹² W dalszym etapie działania organizacji rosnąca presja otoczenia prowadzi do pozornej realizacji wymogu funkcjonalności, pozostającego jedynie w warstwie założeniowej czy deklaratywnej. Pozorny wymiar tych zabiegów wynika z rozciągającej się w czasie sytuacji kryzysowej, na którą składają się:

- przesłanki materialne, odzwierciedlające bilans zdarzeń rzeczowych oraz warunków ich realizacji w danym czasie,
- przesłanki społeczne, określające wielkość potrzeb i presję oczekiwań społecznego układu odniesienia oraz możliwości ich zaspokojenia.

Rozciągająca się w czasie rozbieżność pomiędzy rzeczywistością spontaniczną, będącą odbiciem presji społecznego układu odniesienia a rzeczywistością organizacyjną, stanowiącą odwzorowanie dominującej strategii, w sposób cykliczny odtwarza pozorny charakter funkcjonalności organizacji względem oczekiwań otoczenia. Zatem wzrost stopnia reaktywnych związków organizacji z jej społecznym otoczeniem, w wymiarze patologicznym oznacza niezdolność do zmiany jej zachowań na podstawie popełnionych błędów.

Drugi kierunek ewolucji struktury organizacyjnej związany jest z autonomicznym wymiarem związków i zależności z jej społecznym otoczeniem. Konkretyzacja abstrakcyjnej rzeczowości w formie narzucania nowych wzorów i reguł wymiany społecznej wpływa radykalizująco na charakter zachowań społecznych. Eskalacja żywiołowych zmian staje się następstwem przedłużającego się stanu deprivacji potrzeb. W układzie relacji pomiędzy daną, zorganizowaną społecznością i jej przywódcą możemy mówić o rozbudowaniu się elementów charyzmatyczności władzy oraz, jak wspomniano wcześniej, rozwijającej się, silnej identyfikacji emocjonalnej z przywódcą. Próba odniesienia charyzmy organizacyjnej do nowych, rzeczywistych warunków wymiany oznacza, że „Kanonizacja abstrakcyjnej rzeczowości łączy się z dążeniem pojedynczych osób do zachowania

i umocnienia swojej władzy /.../ To uniwersalne dążenie wymaga odwołania się do celów bezosobowych.”¹³

Proces odchodzenia organizacji od jej społecznej legitymacji znajduje najpełniejszy wyraz w selektywnych związkach z jej społecznym otoczeniem. Presja oczekiwań i żywiołowy charakter zmian sprzyjają budowaniu obrazu charyzmatycznego przywódcy (swoistego rodzaju męża opatrznosciowego), w którym „posłanie charyzmatyczne przekształca się w dogmat lub teorię, przepis prawny lub treść pisanej lub ustnej tradycji.”¹⁴ Instytucjonalizacja obrazu przywódcy charyzmatycznego pozwala na uprawomocnienie kreatywnej roli poszczególnych aktorów życia społecznego. Nieograniczone pełnomocnictwa przywódcy znajdują przywołanie wśród uczestników organizacji, ponieważ ci w takich sytuacjach oczekują spektakularnych rozstrzygnięć, a przede wszystkim sukcesów ze strony wodza. Duży poziom autorytaryzmu zachowań uczestników sprawia, że „władcy tworzą mity o swej naturalnej wyższości, które są zwykle akceptowane przez ludzi w warunkach stabilnych, lecz mogą stać się przedmiotem nienawiści wtedy, gdy jakiś kryzys stawia pod znakiem zapytania słuszność przyjętego porządku społecznego.”¹⁵

Przykładem tego kierunku ewolucji władzy charyzmatycznej może być postać Hitlera czy Stalina.¹⁶ Z zapotrzebowania społecznego na silną osobowość przywódcy wyrastają ludzie początkowo nieznani i przeciętni, którzy swoje słabości i niedowartościowanie zamieniają w przedmiot kultu. Wspomniane postacie tworzą typ twardej i prymitywnej dyktatury, opartej na bezwzględnym posłuszeństwie. Władza sprawowana przez wymienione postacie jest emanacją psychopatycznych cech ich osobowości. Tutaj osobiste ambicje, egoizm i okrucieństwo, strach przed wszystkim co inne, są przestrzegane jako atrybut niezwykłości i geniuszu. Jak podkreśla w swojej pracy D. Wołkogonow, „wódz przekształcił swoją nietowarzystwość i skrytość w atrybuty kultu i niezwykłości.”¹⁷ Proces tego kierunku ewolucji charyzmatu władzy możemy ujmować w trzech etapach.¹⁸

Pierwszy etap kreatywnej roli przywództwa charyzmatycznego stanowi odzwierciedlenie procesu panowania w oparciu o wykorzystywanie konfiguracji interesów poszczególnych grup społecznych. Sелеktywny charakter panującego (sprawującego władzę) z otoczeniem, założeniowo aprobeuje i legitymizuje wzrost asymetrycznego udziału całości społecznej w dystrybucji dóbr i pozycji społecznych. Uprawomocnienie pogłębiającego się, nierównowocnościowego udziału społecz-

nego układu odniesienia w rozdziale gratyfikacji materialnych i społecznych powoduje postępującą alienację elit przywódczych, które drogą rozrastającej się instytucjonalizacji dążą do zachowania i umocnienia istniejącego *status quo*.

Panowanie na podstawie interesu władzy prawowitej, stanowiące drugi etap konkretyzacji charyzmatu władzy, odwzorowuje postępujący stopień społecznego wyobcowania rządzących. Innymi słowy charyzmatyczny autorytet, z momentem zwycięstwa, staje się całkowicie „pański” i antyrelacyjny. Jednocześnie natura władzy charyzmatycznej, poprzez potrzebę permanentnego dowodzenia jej ważności i społecznej doniosłości, wpływa decydująco na powstawanie rozbieżności co do istoty i konieczności podejmowanych decyzji czy też całych strategii wdrażanych zmian. Proces formalizowania reguł społecznej kooperacji w rozumieniu rządzącego sprowadza się do stworzenia skutecznych i dyspozycyjnych grup wsparcia, od których oczekuje się bezwzględного podporządkowania woli wodza. Ponadorganizacyjna pozycja przywódcy umożliwia dokonanie aktu rewolucji personalnej (w ramach zasady: rewolucja zaczyna pożerać własne dzieci).

Trzeci etap, oparty na mistyfikacji obrazu przywódcy jako człowieka o nadnaturalnych właściwościach, sprowadza się do tego, że „przywódca charyzmatyczny wybiera swych urzędników ze względu na ich własną charyzmę i osobiste oddanie, niż ze względu na specjalne kwalifikacje”¹⁹. Postępujący proces społecznego wyobcowania rządzącego bądź całej grupy ulega dalszemu uprawomocnieniu, drogą mnożenia się przepisów prawnych, które jednostronnie interpretują sens społecznej wymiany. Stworzony autorytarny typ zależności pomiędzy przywódcą a jego organizacyjnym i społecznym otoczeniem jest utrwalany i odtwarzany przez środki masowego komunikowania się, które – jako jeden z najsilniejszych środków opiniotwórczych – będą skutecznym instrumentem wpływu elit przywódczych w utrwalaniu przyjętego obrazu rzeczywistości. Prasa, radio i telewizja mogą – poprzez swoją totalność i długotrwałość oddziaływać (w określonym wymiarze czasowym) – skutecznie pomagać rządzącym w realizacji istniejącego *status quo*.

Klinicznym wręcz przykładem konkretyzacji (spowszednienia) charyzmy władzy bolszewików jest postać Stalina, rozpatrywana w kontekście przejmowania, a następnie „skutecznego” sprawowania rządów przez komunistów.

Każda żywiołowa zmiana w sposób jednoznaczny próbuje przesądzić o bohaterach i przegranych. W przypadku rewolucji w Rosji, zwycięstwo partii bolsze-

innych uczestników zmian. Jednocześnie w łonie samego ugrupowania zwycięzców w następstwie zjawiska proliferacji idei, toczą się zażarte boje o kształt przyszłego porządku społecznego. Przy pozornej jednomyślności działania dochodzi do politycznej, a w konsekwencji fizycznej eliminacji ideologicznych oponentów z otoczenia Stalina, tzn. Trockiego, Zinowiewa, Kamieniewa, Bucharina, Tomskiego i innych. W drugim etapie, po wyeliminowaniu ideologicznych wrogów, Stalin mógł wprowadzić, a następnie zadekretować własny obraz (model) społecznego uporządkowania, przy jednoczesnej, brutalnej eliminacji tego wszystkiego, co mogło być alternatywą wobec istniejącego *status quo* (systematyczne niszczenie przejawów reformizmu czy rewizjonizmu). Instytucjonalizacja dogmatu ideologicznego pozwoliła Stalinowi zająć w sposób formalny ponadspołeczną pozycję w istniejącym systemie władzy, dając mu wszelkie pełnomocnictwa w kreowaniu ram przyszłego ustroju politycznego.

Zabiegi dotyczące wdrażania istniejących dogmatów ideologicznych, rozpoczynające trzeci etap konkretyzacji charyzmy władzy, rozwijają się w dwóch kierunkach. Z jednej strony, potrzebny jest Stalinowi jako wodzowi narodu, image człowieka posiadającego monopol na „prawdę”, człowieka o nadnaturalnych zdolnościach i umiejętnościach, powszechnie uwielbianego i szanowanego. Z drugiej strony, spośród wyrastających jak grzyby po deszczu przypochlebców, Stalin może wybrać tych, którzy wykażą się największą dyspozycyjnością wobec woli wodza.

Pojawiają się ludzie typu Mołotow, Kaganowicz, Woroszyłow, Malenkow, Beria, od których Stalin nie oczekuje kompetencji i wiedzy, a przede wszystkim aktów wiernopoddańczych.

PRZYPISY

- ¹ O grupie pierwotnej i jej elementach konstytutywnych piszą: J. Szmatka oraz H. R. Winefield, M. Y. Peay. Zob. J. Szmatka: *Jednostka i społeczeństwo*. Warszawa 1980; R. H. Winefield, M. Y. Peay: *Nauka o zachowaniu w medycynie*. Warszawa 1986 s. 308-309
- ² A. K. Paluch: *Konflikt, modernizacja i zmiana społeczna*. Warszawa 1976 s. 236.
- ³ Op. cit., s. 121.
- ⁴ O obliczach struktur społecznych pisze R. Dahrendorf. Zob. R. Dahrendorf: *Teoria konfliktu*. W: *Elementy teorii socjologicznych* Warszawa 1975 s. 433-434 oraz R. Dahrendorf: *Nowoczesny konflikt społeczny*. Warszawa 1993 s. 261 i dalsze.
- ⁵ T. Biernat: *Mit polityczny*. Warszawa 1989 s. 95.

- 4 O obliczach struktur społecznych pisze R. Dahrendorf. Zob. R. Dahrendorf: *Teoria konfliktu*. W: *Elementy teorii socjologicznych* Warszawa 1975 s. 433-434 oraz R. Dahrendorf: *Nowoczesny konflikt społeczny*. Warszawa 1993 s. 261 i dalsze.
- 5 T. Biernat: *Mit polityczny*. Warszawa 1989 s. 95.
- 6 Op. cit., s. 98.
- 7 G. Le Bon: *Psychologia tłumu*. Warszawa 1986 s. 123.
- 8 R. Bendix: *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa 1975 s. 271.
- 9 Op. cit., s. 270.
- 10 M. Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1922 tom I, s. 130.
- 11 K. Dąbrowski: *Moralność w polityce*. Warszawa 1991 s. 75.
- 12 O ograniczeniach możliwości uczenia się organizacji piszą m.in. J. G. March, H. A. Simon oraz J. Staniszki. Zob. J. G. March, H. A. Simon: *Teoria organizacji*. Warszawa 1969 s. 228; J. Staniszki; *Patologie struktur organizacyjnych*. Warszawa 1972 s. 78 i dalsze.
- 13 M. Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1922, tom II, s. 573-574.
- 14 R. Bendix: *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa 1975 s. 278.
- 15 Op. cit., s. 263.
- 16 K. Dąbrowski: *Moralność w polityce*. Warszawa 1991 s. 74.
- 17 Zob. *Fenomen Stalina* – artykuł D. Wołkogołowa w pracy zbiorowej pod tym samym tytułem. *Fenomen Stalina*. Warszawa 1989 s. 111.
- 18 R. Bendix: *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa 1975 s. 268 i dalsze.
- 19 Op. cit., s. 265.