



Jacek Korski

Doradca Zarządu FAMUR S.A.

Socjolog w przedsiębiorstwie, czyli między Clausewitzem a Conleym

Abstract: The following article concerns the role of a sociologist in a large modern enterprise. Modern corporations are managed like large armies following Clausewitz's example, which restrict areas of sociologists' use against benefits and the satisfactions of organization members/shareholders. The article also presents Chip Conley's idea for enterprise management and the important role of primary shareholders.

Key words: sociologist in the enterprise, sociology of the enterprise, employee in the enterprise

Streszczenie: W artykule przedstawiono spojrzenie na rolę socjologa we współczesnym dużym przedsiębiorstwie. Wskazano, że korporacje zorganizowane i zarządzane na wzór armii w postrzeganiu teoretyka wojny i wojskowości Clausewitza ograniczają lub nadmiernie formalizują obszary, w których kompetencje socjologa mogą tej organizacji przynieść wymierne korzyści i zwiększenie zadowolenia jej członków. Przedstawiono odmienne spojrzenie Chipa Conleya na przedsiębiorstwo i jego podstawowych interesariuszy.

Słowa kluczowe: socjolog w przedsiębiorstwie, socjologia przedsiębiorstwa, pracownik w przedsiębiorstwie

Wprowadzenie

Pytanie o rolę socjologa w przedsiębiorstwie powinno być kierowane do zarządzających przedsiębiorstwami lub teoretyków zarządzania, ale prawdopodobnie uzyskanie wyczerpującej odpowiedzi nie będzie łatwe. Współcześnie brakuje dość powszechnie wiedzy o tym, czym jest socjologia i co do współczesnej organizacji mogą wnieść socjolodzy. Wynika to m.in. ze zmian w systemie nauczania na poziomie wyższym. Występuje swoisty paradoks — socjologa postrzega się przede

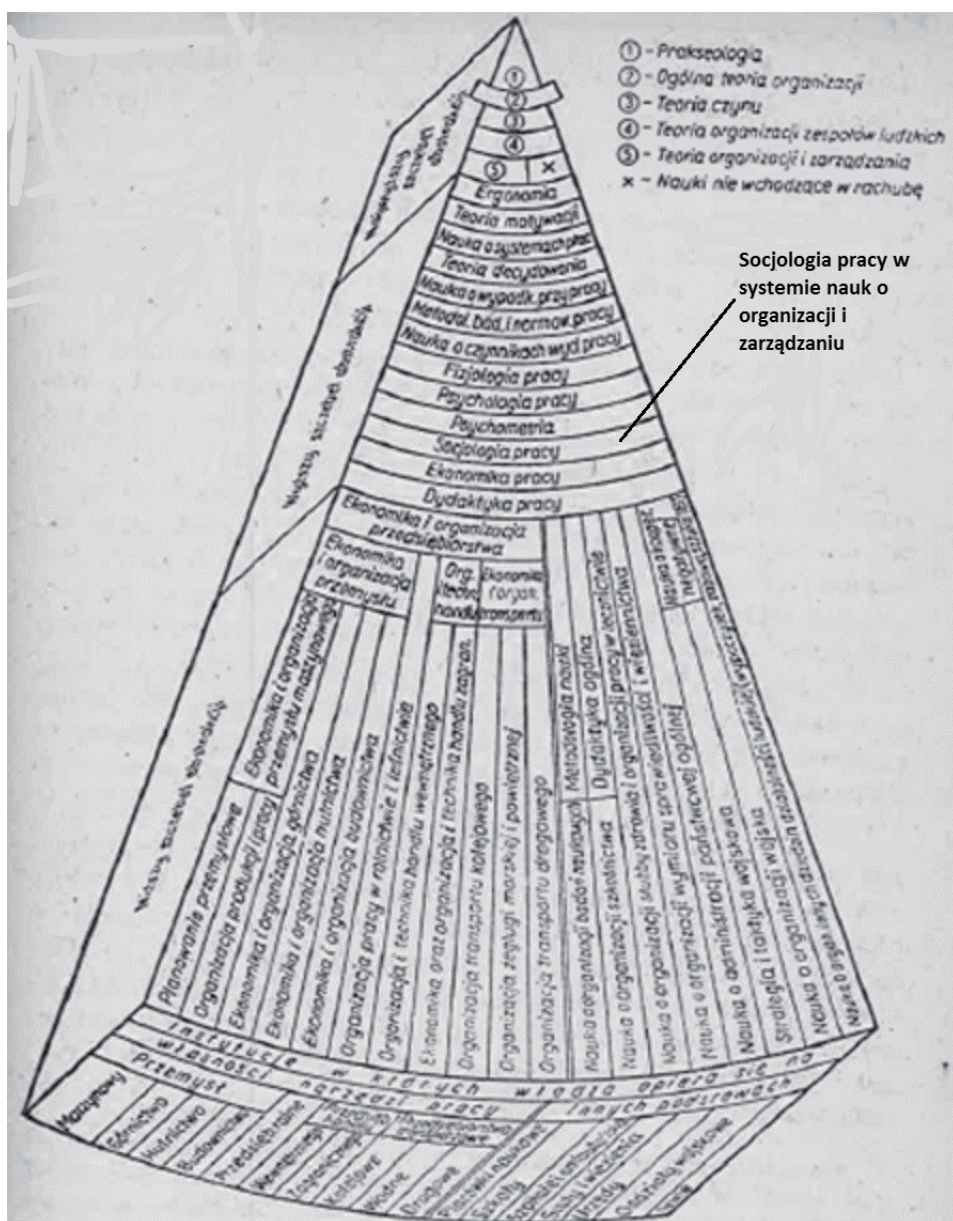
wszystkim jako medialnego interpretatora wyników badań preferencji politycznych lub działającego na potrzeby partii politycznych architekta kampanii wyborczych czy szerzej promocyjnych oraz badania rynku. W tym obszarze socjolog zderza się jednak z problemem etycznym — manipulacja faktami i ludźmi jest jednym z podstawowych narzędzi ogólnie rozumianego marketingu.

Poglądy socjologów na rolę socjologa i socjologii we współczesnym przedsiębiorstwie są w dużej mierze pochodną nieco już historycznych teorii zarządzania powstałych do lat 60. XX wieku, czyli czasu, który „odkrył” znaczenie człowieka w procesach gospodarczych i wpływ postrzegania jego miejsca w organizacjach, nie tylko gospodarczych. Jednak ze zmianą skali firm, prawnych i społecznych uwarunkowań ich funkcjonowania wiedza i poglądy z czasów mniej złożonych przedsiębiorstw na innym zupełnie poziomie techniki i technologii nie przystają już do współczesności. Zmiana modelu kształcenia ludzi, którzy stopniowo obejmują stanowiska kierownicze, powoduje, że współcześni menadżerowie nie wiedzą, czym zajmuje się socjologia i w czym pomocni mogą być socjolodzy. Jako pewnego rodzaju ilustrację można wskazać studentów kierunku „górnictwo i geologia inżynierska” na uczelniach technicznych. W ramach procesu bolońskiego próbowano w 3-letnich studiach inżynierskich „zmieścić” wszystkie przedmioty prowadzone wcześniej podczas 5-letnich studiów magisterskich. W związku z tym, że wiele stanowisk pracy, zwłaszcza w podziemnych kopalniach, wymaga posiadania szczególnych kwalifikacji, określono jednocześnie minimum programowe dla przedmiotów technicznych niezbędne do uznania kwalifikacji zawodowej. Odbyło się to oczywiście kosztem innych przedmiotów, w tym z obszaru zarządzania i podstaw socjologii czy psychologii pracy. Tymczasem pierwszy kilkuletni okres pracy młodych inżynierów górnictwa to przede wszystkim kierowanie grupami pracowników. Młodzi inżynierowie wyraźnie akcentują niedostatek wiedzy, m.in. z zakresu zarządzania zespołami ludzi, w tym z podstaw socjologii.

Jeden z twórców zapomnianej już nieco polskiej prakseologicznej szkoły organizacji i zarządzania Jan Zieleniewski (1969) wskazał miejsce socjologii w systemie nauk o zarządzaniu (rys. 1).

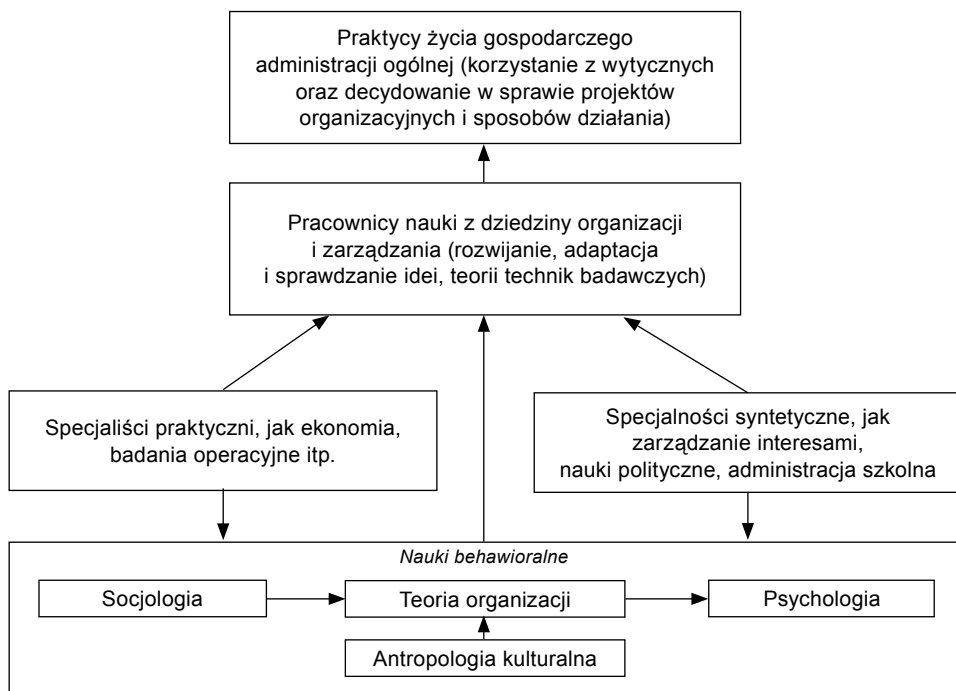
Lata 60. XX wieku to okres pojawienia się nauki o zarządzaniu we współczesnym postrzeganiu tej dyscypliny (Richards, Greenslow, 1966), czyli uwzględniającym wcześniejsze nurty zarządzania, zastosowania matematyki w zarządzaniu i nauki behawioralne, a wśród nich socjologię (rys. 2).

Przedstawiane później teorie, metody i narzędzia zarządzania, które wywodziły się w istocie z innego kręgu kulturowego (Japonia) i tylko z jednej odnoszącej sukcesy branży motoryzacyjnej w istocie są jedynie pewnymi heurystycznymi algorytmami zarządzania. W zapożyczonych, przede wszystkim z japońskiej Toyoty, metodach zarządzania przedsiębiorstwami nie było miejsca dla socjologa, podobnie jak nie było miejsca na refleksję nad przystawianiem metody do lokalnych warunków konkretnej firmy. Należy jednak pamiętać, że większość wspomnianych teorii, metod i narzędzi zarządzania, które niewątpliwie przyniosły sukces swym twórcom, została wdrożona w innym kręgu kulturowym i na potrzeby jednej branży przemysłu — przemysłu samochodowego.



Rys. 1. Socjologia w systemie nauk o organizacji i zarządzaniu wg Jana Zieleniewskiego (1969)

Gotowe teorie, metody i narzędzia, które gdzieś przyniosły sukces, są skuteczne tylko w określonych warunkach, w odmiennych zaś mogą być nawet szkodliwe. Gospodarczy kryzys Japonii od początku XXI wieku sprawił, że działające globalnie firmy japońskie i organizacje przedsiębiorców dostrzegły konieczność zmiany sposobów zarządzania i uwzględniania lokalnych uwarunkowań społecznych, w tym kulturowych w różnych krajach (Korski, Kamińska-Berezowska, 2003a, 2003b).



Rys. 2. Teoria i praktyka zarządzania a nauki behawioralne, w tym socjologia (Rubenstein, Haberstroh, 1966)

Dostrzegł to także Eliahu Goldratt, naukowiec, fizyk z zawodu, który zaangażowany w doradztwo w zakresie zarządzania produkcją i usługami odkrył, że te głośne japońskie metody zarządzania produkcją i przedsiębiorstwem w wielu miejscach nie przyniosły pozytywnych wyników. Jednak Goldratt (2006, 2007) był wolny od wiedzy i dogmatów z obszaru zarządzania, a w swojej działalności doradczej i edukacyjnej kierował się uważną obserwacją i logiczną analizą badanych procesów produkcyjnych. Stworzona przez niego teoria ograniczeń (TOC — *Theory of Constraints*) jest sytuacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw przemysłowych, nacechowanym troską o wszystkich interesariuszy organizacji.

Dlaczego Clausewitz?

Współczesne polskie przedsiębiorstwo w coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce nastawione jest na trwanie i rozwój w warunkach powtarzających się kryzysów i rosnącej konkurencji.

Z tego powodu, za przykładem firm z rozwiniętych gospodarek światowych, bliższe staje się nam traktowanie biznesu jako pewnej formy wojny i podręczniki

dotyczące zasad prowadzenia wojny (Sun Tzu, Clausewitz) stają się obowiązkową lekturą menadżerów. Idee wybitnego chińskiego teoretyka i praktyka wojskowości Sun Tzu w zarządzaniu pojawiły się najprawdopodobniej w USA. Paradoksalnie bowiem to amerykańscy technokraci szukając przyczyn zaskakujących zwycięstw japońskich sił zbrojnych w II wojnie światowej, „odkryli” prace tego geniusza wojny i zaadoptowali jego idee na potrzeby amerykańskich sił zbrojnych. Jeszcze większym paradoksem było to, że japońscy dowódcy zapomnieli o Sun Tzu i w swojej praktyce kierowali się poglądami europejskich teoretyków wojskowości, w tym Clausewitza. Ci sami amerykańscy technokraci, którzy zaproponowali wykorzystanie *Sztuki wojny* (Sun Tzu), po zakończeniu wojny objęli wysokie stanowiska w administracji i biznesie, korzystając niewątpliwie z doświadczeń w zarządzaniu machiną wojenną USA. Napisane przez nich pamiętniki dały wskazówkę, że w coraz bardziej konkurencyjnej i globalnej gospodarce szansę na zwycięstwo zwiększa twórcza adaptacja idei pozostawionych przez Sun Tzu.

Funkcjonowanie wielozakładowych firm, które swoje dywizje (oddziały, zakłady) mają rozproszone w wielu krajach świata w miejscach różniących się warunkami i kulturą, stworzyło konieczność wdrożenia praktyk zarządzania i postępowania w firmie jednolitych w każdym miejscu, w którym firma ta działa. Tak, aby pracownik przeniesiony do innego, często odległego miejsca pracy mógł bez zwłoki przystąpić do wykonywania swoich obowiązków w nowym miejscu, nie tracąc czasu na poznawanie nowych zasad pracy. Wbrew powszechnym deklaracjom coraz mniej liczy się kreatywność szeregowego pracownika, a coraz bardziej ściśle i powtarzalne wykonywanie obowiązków, dokładne realizowanie ustalonych w organizacji (nie tylko gospodarczej — firmie) procedur i poleceń. Zarządzającym stwarza to pewnego rodzaju komfort pewności, że dobrze wyszkolona „armia” wykona zadanie zgodnie z oczekiwaniem. Przedstawiony w taki sposób obraz organizacji jest bardzo podobny do funkcjonowania wielkich armii od końca XVIII wieku aż do bitwy pod Sadową (1866), a częściowo do końca I wojny światowej.

Najwybitniejszym teoretykiem, a po części praktykiem takiej wojskowości był Karl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780—1831), który w latach 1791—1815 (Krupa, red., 2007) uczestniczył w europejskich wojnach, a po ich zakończeniu pełnił różne funkcje dowódcze w armii Prus. Był także współautorem (wraz z Gerhardem von Scharnhorstem) reformy armii pruskiej. Umierając w 1831 roku na cholerę, pozostawił po sobie niedokończoną książkę *O wojnie* (polskie pełne wydanie 1995). Dzieło to przyniosło Clausewitzowi wielki rozgłos, ponieważ autor usiłował w nim ująć całość zagadnień związanych z pojęciem wojny. Wywarło także wielki wpływ na rozwój myśli wojskowej XIX i XX wieku. Właśnie podobieństwo armii przełomu XVIII i XIX wieku do wielkich współczesnych organizacji spowodowało zapewne, że sięgnięto po dzieło Clausewitza na potrzeby zarządzania. Ten wybitny teoretyk pisząc o wojnie dostrzegał wpływ polityki i jej podstawową rolę — przecież wojna to kontynuacja polityki, ale tylko w aspekcie polityki zewnętrznej. Sięgając po traktat Clausewitza, nie dostrzega się jednak tego, że zmiany techniki wojennej spowodowały już dawno jego dezaktualizację.

We współczesnych organizacjach model zdyscyplinowanych jak żołnierze szeregowych pracowników często postrzegany jest jako swoisty ideał, w którym, niestety, ludzie bywają jednostkami statystycznymi — sztukami. Podobnie jak w armii stosuje się w organizacjach wojskowe podejście do zasobów ludzkich, oznacza to, że stosowane zasady podejścia do żołnierzy — zasobów ludzkich organizacji nie pozostawiają pozornie zbyt wiele miejsca dla „miękkich” obszarów zarządzania, czyli obszarów, gdzie powinni działać socjolodzy. Dzieje się tak dlatego, że wpajane socjologom zasady etyki zawodowej pozostają nieraz w sprzeczności z duchem bezwzględnej walki. Służby HR (zasobów ludzkich), w których można oczekiwać zapotrzebowania na socjologów, zajmują się bardzo często poborem (zatrudnianiem — rekrutacją) i demobilizacją (zwalnianiem — de-rekrutacją) żołnierzy (pracowników). W co najwyżej niewielkim stopniu dostrzega się jednak rolę pracowników jako grupy ludzi mogących zarówno korzystnie, jak i niekorzystnie wpływać na funkcjonowanie organizacji (Korski, 2010).

Czy więc wykorzystanie militarne podejścia do prowadzenia biznesu jest w praktyce gwarancją sukcesu? Już I wojna światowa jest dowodem na to, że wielkie formacje doskonale wyształtowanych żołnierzy ponoszą wielkie straty i... przegrywają w ogniu wysokowydajnych narzędzi zabijania. Wtedy to w armii niemieckiej wprowadzono grupy szturmowe, czyli jednostki będące zaprzeczeniem modelu żołnierzy, którzy bardziej boją się przełożonych niż wroga. Wiele przykładów wskazuje, że nie ma takiej gwarancji, a przykład Conleya dowodzi, że większa wrażliwość może doprowadzić do sukcesu nawet w warunkach bardzo ostrej konkurencji.

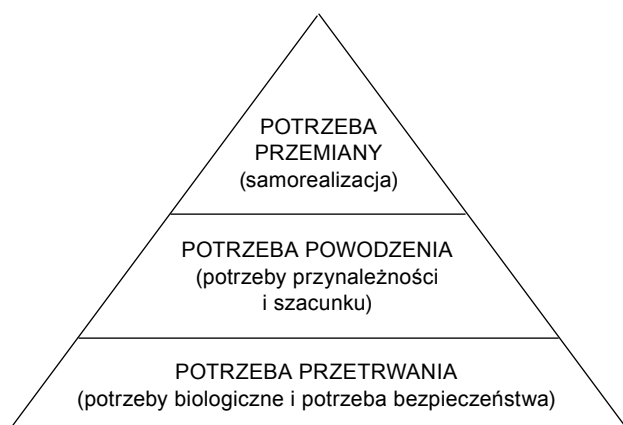
Chip Conley, czyli inaczej niż Clausewitz

Pojęcie interesariusza jako osoby lub grupy osób mogących (pozytywnie lub negatywnie) wpływać na funkcjonowanie organizacji znane jest od lat 60. XX wieku. Współczesne organizacje, w tym firmy, przywiązują coraz większe znaczenie do możliwości wpływania interesariuszy na poziom realizacji celów przez te organizacje. Badanie oczekiwań czy zachowań interesariuszy powinno być, podobnie jak w obszarze polityki, istotnym obszarem działania dla socjologów.

Przykładem kreatywnego podejścia do różnych grup interesariuszy firmy z branży hotelarskiej uwieńczonego komercyjnym etycznym sukcesem jest podejście Chipa Conleya (2007). Wychodząc od opisanej przez Masłowa (2013) hierarchii potrzeb ludzkich, Conley stworzył własny uogólniony model potrzeb ludzkich.

Conley określił, jak potrzeby te w odniesieniu do firmy postrzegają najbardziej znaczące grupy jej interesariuszy, czyli:

- pracownicy,
- klienci,
- akcjonariusze.



Rys. 3. Hierarchia potrzeb ludzkich wg Conleya (2007, s. 55)

Dążenie do zrównoważonego zaspokajania potrzeb interesariuszy stało się podstawą biznesowego sukcesu Conleya. W odniesieniu do pracowników firmy Conley zdefiniował ich potrzeby i oczekiwania jako jednocześnie zadanie pracodawcy w obszarze motywowania.

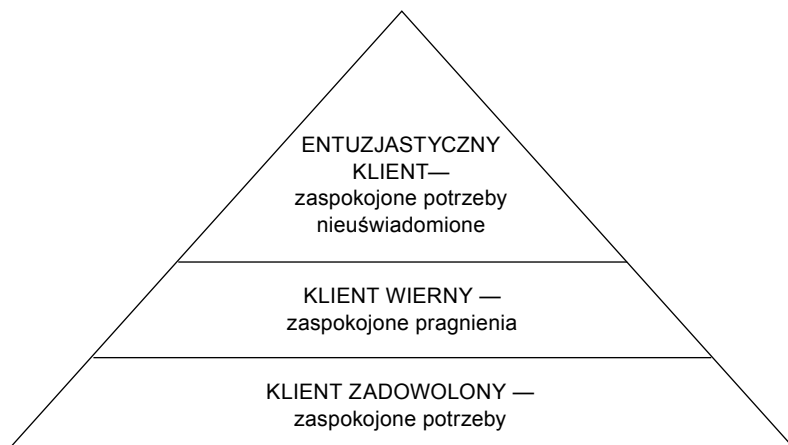


Rys. 4. Hierarchia potrzeb i motywacji pracownika wg Conleya (2007)

Conley „odkrywa”, że wynagrodzenie nie rozwiązuje problemu zaangażowania pracownika i jakości jego pracy. Gdy pracownik widzi sens swojej pracy, czuje się w tej pracy zadowolony. Podobnie Conley zauważa, że „dla każdej firmy najważniejsi są klienci. Znakomite warunki pracy personelu, jeśli nie są związane z odpowiednim traktowaniem klientów, nie wystarczą do przetrwania przedsiębiorstwa” (Conley, Friedenwald-Fishman, 2006).

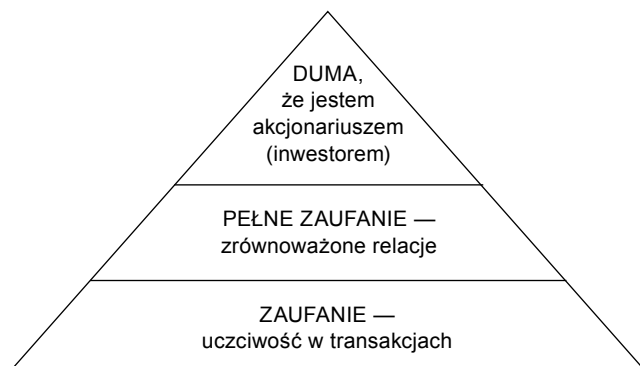
Budując model klienta jako interesariusza pozytywnego, Conley wskazuje drogę do odniesienia sukcesu rynkowego w dalekim horyzoncie czasowym, w warunkach burzliwego otoczenia rynkowego oraz możliwych kryzysów — zwłaszcza że współcześni teoretycy zarządzania dostrzegają, że dzisiejsze otoczenie przedsiębiorstwa to raczej rwąca rzeka niż spokojna toń oceanu (Stoner *et al.*, 1997). Należy także dostrzec, że w istocie: „Jedynym szefem jest klient zewnętrzny, bo

może wyrzucić z firmy każdego od prezesa w dół — po prostu pójdzie i wyda swoje pieniądze gdzieś indziej” (Korski *et al.*, 2015).



Rys. 5. Klasyfikacja klientów wg sposobu zaspokojenia ich potrzeb (Conley, Friedenwald-Fishman, 2006)

Znaczącą grupą (niekiedy pojedynczą osobą) interesariuszy są akcjonariusze firmy, którzy zainteresowani są — zdaniem Conleya — nie tylko wartością firmy czy ceną jej akcji. Wielu inwestorów, czyli akcjonariuszy czy inwestorów, nie traktuje swych udziałów jako źródła spekulacyjnego dochodu, ale uważa je za coś więcej. Dlatego mogą zapewnić firmie niezbędny spokój i wsparcie pod warunkiem zaspokojenia ich potrzeb związanych z posiadaniem swych akcji lub zakupem nowych. Interesariusze chcą w zdecydowanej większości wiedzieć, że firma prowadzi uczciwe interesy, zarząd wzbudza zaufanie, a udziałowiec będzie wiernie trwał przy firmie, odczuwając dumę z tego, że jest nawet nieznaczącym współwłaścicielem jej kapitału. W realiach amerykańskich, gdzie grupy drobnych akcjonariuszy stanowczo walczą o uczciwe traktowanie przez wielkich graczy, może to zapewnić spokojne funkcjonowanie firmy.



Rys. 6. Hierarchia potrzeb inwestorów (udziałowców, akcjonariuszy) i narzędzia ich zaspokajania wg Conleya (Conley, Branson, 2001)

Modele potrzeb podstawowych interesariuszy firmy przedstawione przez Conleya wskazują, że do realizacji celów niezbędna jest ciągła analiza oczekiwań czy potrzeb wyższego rzędu wszystkich wymienionych grup interesariuszy, a przede wszystkim rzeczywista, ciągła komunikacja firmy i jej menadżerów z tymi interesariuszami. Jest to niewątpliwie przestrzeń dla specjalistów nauk społecznych, w tym socjologów. Musi być jednak spełniony warunek, że zarządzający będą wiedzieli, jakim potencjałem dla firmy może być współpraca z socjologami.

Podsumowanie

We współczesnych, nie tylko polskich, przedsiębiorstwach nie jest odczuwana potrzeba korzystania z wiedzy socjologicznej, a tym samym ze współpracy z socjologami. Wynika to w pewnej mierze z faktu, że brakuje wiedzy o przedmiocie współczesnej socjologii i o tym, co może wnieść socjologia do poprawy funkcjonowania organizacji, w tym firmy.

Można wskazać oczywiście pozytywne przykłady.

W 2005 roku w jednej ze śląskich kopalń węgla kamiennego rozgorzał konflikt, którego rzeczywiste źródła nie leżały w stosunkach panujących w zakładzie. Inicjator konfliktu świadomie dezinformował pracowników, budując ich niezadowolenie i wolę strajku. Aktywna postawa inicjatora konfliktu i nośne społecznie hasła powodowały, że kierownictwo kopalni nie było w stanie przekonać do swoich w tym wypadku słusznych argumentów. Kierownictwu kopalni znane były wyniki badań, jakie socjolodzy prowadzili wśród żon górników między innymi tej kopalni. Żony górników były lepiej wykształcone i to one podejmowały kluczowe decyzje rodzinne. Biorąc pod uwagę wyniki badań, kierownictwo kopalni zwróciło się listownie do żon górników i przedstawiło swoje racje, proponując jednocześnie, bez zbędnych komentarzy, rozważenie i zbadanie argumentów inicjatora konfliktu (nieistniejący wcześniej związek zawodowy). Grupa żon górników we własnym zakresie podjęła wyjaśnianie problemu i w krótkim czasie konflikt wygasł. Kierownictwo tej kopalni pomagało wcześniej w organizacji badań socjologicznych, pozostawało w kontakcie z socjologami, a w trakcie przygotowania bazy danych wymieniono wiele informacji o celu i warunkach badania. Zainteresowano się również wynikami tych badań. Jest to przykład praktycznego wykorzystania wyników pracy socjologów z zachowaniem norm etycznych do rozwiązania konfliktu.

Jednak w obliczu poważnych konfliktów i sytuacji kryzysowych nie sięgnięto po pomoc socjologów, np. obserwując współczesne problemy śląskich kopalń węgla kamiennego i sposób reagowania na kryzys w tej branży można także wskazać, że tym razem nie wykorzystano potencjału socjologów w rozwiązywaniu tego konfliktu.

Daje się zauważyć, że postępująca autonomizacja wielu dyscyplin naukowych, w tym socjologii, powoduje powstawanie specyficznych, hermetycznych języków porozumiewania się. Stwarza to bariery komunikacyjne i zamykanie się na przedstawiciela dyscypliny o innym, niezrozumiałym języku.

Nawiązując do poglądów Chipa Conleya można stwierdzić, że rolą socjologa powinna być pomoc menadżerom, aby mogli zrozumieć, że:

- samorealizacja to najwyższa potrzeba pracownika;
- duma akcjonariusza z posiadania akcji jest gwarancją dobrej współpracy z managementem;
- entuzjastyczny klient zawsze powróci.

Jednak najpierw do menadżerów musi dotrzeć wiedza o tym, czym jest socjologia i w czym mogą być pomocni socjologowie. Zadania tego nikt za socjologów wypełnić nie może. Nie upowszechnia się także wiedza o profilu kompetencyjnym absolwenta studiów socjologicznych. Popularyzacja wiedzy socjologicznej językiem zrozumiałym także dla ludzi z technicznym czy ekonomicznym wykształceniem jest konieczna do wykorzystania potencjału, jaki współczesnym polskim przedsiębiorstwom niosą socjolodzy.

Można zauważyć, że — cytując Senekę: „Szczęśliwy traf to spotkanie przygotowania z dogodną okazją”.

Literatura

- Clausewitz K.P.G., 1995: *O wojnie*. Warszawa: Bellona.
- Conley C., 2007: *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Conley C., Branson R., 2001: *The Rebel Rules: Daring to be Yourself in Business*. New York: Simon & Schuster.
- Conley C., Friedenwald-Fishman E., 2006: *Marketing that Matters: 10 Practices to Profit Your Business and Change the World*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Goldratt E.M., 2006: *Cel I: Doskonałość w produkcji*. Warszawa: MINT Books.
- Goldratt E.M., 2007: *Cel II: To nie przypadek*. Warszawa: MINT Books.
- Korski J., 2010: *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie górniczym. Cz. 5: Interesariusze w procesie zarządzania kryzysowego w polskich przedsiębiorstwach górniczych*. „Wiadomości Górnicze”, nr 11 (R. 61).
- Korski J., Kamińska-Berezowska S., 2003a: *Is Japanese Human Resources Management Going to the Past Just Now?* In: J.P. Grodzicki, ed.: *Labor market in the Era of Globalization*. Chicago: Polish-American Center for Resolution of Labor Management Disputes.
- Korski J., Kamińska-Berezowska S., 2003b: *Czy japoński system zarządzania zasobami ludzkimi odchodzi do przeszłości?*. „Pieniądze i Więź”, nr 4 (vol. 21).
- Korski J., Tobór-Osadnik K., Wyganowska M., 2015: *Perfect Model of Mining Equipment User Requirement by C. Conley*. „Management Systems in Production Engineering”, No. 2 (R. 5), s. 94—97.

- Krupa A., red., 2007: *Encyklopedia wojskowa*. T. 1. Warszawa: Bellona, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslow A.H., 2013: *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Richards M.D., Greenslow P.S., 1966: *Management Decision Making*. Homewood: R.D. Irwin.
- Rubenstein A.H., Haberstroh Ch.J., 1966: *Some Theories of Organization*. Homewood: R.D. Irwin.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (jr), 1997: *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zieleniewski J., 1969: *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.