

# PRACA

OPARTA NA WIEDZY

PRACA W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
WIEDZY NA PRZYKŁADZIE  
ORGANIZACJI HIGH-TECH





DARIUSZ JEMIELNIAK



# PRACA

OPARTA NA WIEDZY

PRACA W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
WIEDZY NA PRZYKŁADZIE  
ORGANIZACJI HIGH-TECH

Wydawca  
**Bożena Kućmierowska**

Recenzenci  
**prof. dr hab. Monika Kostera**  
**prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński**

Redaktor naukowy  
**dr hab. Dorota Dobija, profesor ALK**

Redaktor merytoryczna  
**Anita Sosnowska**

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne  
**Jacek Staszewski**

Fotografia na okładce  
**Yusaku Takeda, Dreamstime.com**

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne  
Copyright © by Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2008

ISBN 978-83-61408-18-5  
ISBN 978-83-89437-06-8

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.  
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.  
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3  
[www.waip.com.pl](http://www.waip.com.pl)

Akademia Leona Koźmińskiego  
03-301 Warszawa ul. Jagiellońska 57/59  
[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)

# SPIS TREŚCI

---

## **ROZDZIAŁ PIERWSZY**

OPIS PROJEKTU .....	7
1.1. Przedsiębiorstwa wysokich technologii (high-tech) .....	7
1.2. Rynek wysokich technologii w Polsce i w Stanach Zjednoczonych .....	9
1.3. Przedmiot badań .....	11

## **ROZDZIAŁ DRUGI**

PRACA .....	17
2.1. Znaczenie pracy – rys historyczny .....	17
2.2. Współczesne podejście do tematyki pracy .....	19

## **ROZDZIAŁ TRZECI**

PRZEDSIĘBIORSTWO WIEDZY .....	22
3.1. Znaczenie przedsiębiorstwa wiedzy .....	22
3.2. Rewolucja informacyjna .....	27

## **ROZDZIAŁ CZWARTY**

PRACOWNIK WIEDZY .....	31
4.1. Role zawodowe .....	32
4.2. Białe kołnierzyki .....	35
4.3. Profesjonaliści .....	37
4.4. Inżynierowie .....	43

## **ROZDZIAŁ PIĄTY**

UWAGI O METODZIE .....	51
5.1. Paradygmat .....	53
5.2. Metafory badawcze .....	56
5.3. Wykorzystane metody .....	58
5.4. Indukcyjność i performatywność .....	61
5.5. Problem badawczy .....	66
5.6. Charakterystyka badanych organizacji .....	67

**ROZDZIAŁ SZÓSTY**

NOWOCZESNE BIUROKRACJE .....	<b>70</b>
6.1. Postbiurokracja .....	<b>70</b>
6.2. Biurokracja w świecie wysokich technologii .....	<b>76</b>

**ROZDZIAŁ SIÓDMY**

CZAS PRACY .....	<b>84</b>
7.1. Outsourcing i wirtualizacja czasoprzestrzeni .....	<b>85</b>
7.2. Przyspieszenie .....	<b>90</b>
7.3. Czas high-tech .....	<b>94</b>
7.4. Destrukcyjne przerywniki .....	<b>101</b>
7.5. Indywidualny heroizm .....	<b>104</b>

**ROZDZIAŁ ÓSMY**

ZAUFIANIE .....	<b>108</b>
8.1. Niefuność w high-tech .....	<b>109</b>
8.2. Zaufanie jako podstawa sieci .....	<b>118</b>
8.3. Kapitał zaufania .....	<b>122</b>

**ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY**

HRM U PRACOWNIKÓW WIEDZY .....	<b>127</b>
9.1. Praca jako przyjemność .....	<b>127</b>
9.2. Stabilność zatrudnienia .....	<b>138</b>
9.3. Wiedza jako środek wymiany .....	<b>143</b>
9.4. Motywowanie i tożsamość pracowników wiedzy .....	<b>148</b>

**ROZDZIAŁ DZIESIĄTY**

ZAKOŃCZENIE .....	<b>156</b>
10.1. Wiek ideologii .....	<b>156</b>
10.2. Zarządzanie pracą twórczą: $X=Y?$ .....	<b>159</b>
10.3. Podsumowanie .....	<b>166</b>
BIBLIOGRAFIA .....	<b>171</b>

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# OPIS PROJEKTU

---

### 1.1. PRZEDSIĘBIORSTWA WYSOKICH TECHNOLOGII (HIGH-TECH)

---

Tematem niniejszej publikacji są praktyki organizacyjne w środowisku pracowników wiedzy. Koncentruję się na pracownikach branży wysokich technologii (w kilku przypadkach inżynierach trudniących się nowoczesnym sprzętem, ale przede wszystkim programistach).

Rynek przedsiębiorstw zajmujących się profesjonalnie tworzeniem oprogramowania jest bardzo trudno definiowalny. Obejmuje zarówno przedsiębiorstwa realizujące zlecenia innych firm<sup>1</sup> (sprzedające tak zwane *solutions*, czyli kompleksowe rozwiązania konkretnych potrzeb organizacji), jak i produkujące oprogramowanie „na półkę”, do sprzedaży na rynku masowym lub quasi-masowym, zazwyczaj bez możliwości jego modyfikacji.

Także stopień innowacyjności na rynku oprogramowania może być bardzo różny. Niektóre przedsiębiorstwa koncentrują się na dokonywaniu przełomów technologicznych i wymyślaniu rozwiązań, na które nikt wcześniej nie wpadł – są jednak także i takie, które zajmują się wyłącznie powtarzalnymi wdrożeniami gotowych systemów informatycznych, na podstawie powszechnie znanych narzędzi lub też oferują proste usługi informatyczne, specjalizując się w efektywności kosztowej, sprzedaży i marketingu (tak jest na przykład na rynku usług hostingowych).

---

<sup>1</sup> Chociaż w terminologii z zakresu prawa handlowego określenie „firma” oznacza nazwę przedsiębiorstwa, w niniejszej książce, ze względów stylistycznych, przyjęto jego potoczne, szersze rozumienie jako synonimu przedsiębiorstwa.

Typowy podział branżowy na sprzęt (ang. *hardware*), oprogramowanie (ang. *software*) i usługi (ang. *services*) bardzo często ulega zatarciu – wielu producentów nowoczesnego sprzętu zajmuje się także jego oprogramowaniem i wdrożeniami rozwiązań na nim opartych, producenci oprogramowania z powodzeniem wchodzą na rynek sprzętu i usług, a usługodawcy oferują również programy i sprzęt pod własną marką.

Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych brakuje spójnego i precyzyjnego nazewnictwa branżowego – trudno także o jasne kryteria zaliczania przedsiębiorstw do branży high-tech. Według *Dictionary of finance and investment terms* (*Słownika pojęć finansowych i inwestycyjnych*) akcje high-tech (ang. *high tech stock*) to po prostu (Downes, Goodman 2006):

*Akcje spółek zaangażowanych w branżę wysokich technologii (komputery, przedsięwzięcia związane z internetem, półprzewodniki, biotechnologia, robotyka, elektronika). Akcje udanych przedsięwzięć high-tech mają ponadprzeciętną stopę wzrostu zysków i w związku z tym bardzo zmienne kursy.*

W tym rozumieniu jest to branża bardzo szeroka. Z kolei definicja AeA<sup>2</sup>, opracowana w 2002 roku na potrzeby analiz statystycznych, uwzględnia jedynie trzy pola działalności podstawowej (AeA 2002):

*...produkcję sprzętu wysokich technologii, usługi telekomunikacyjne, a także usługi związane z oprogramowaniem i komputerami. Nie uwzględnia szerokich kategorii, jeżeli ich część związana z wysokimi technologiami nie stanowi w nich czytelnej większości. Definicja AeA nie uwzględnia także „powiązanych” branż, takich jak biotechnologia, usługi inżynierskie, badawcze i polegające na przeprowadzaniu testów.*

Krzysztof Klincewicz (2006), analizując ten brak precyzji pojęciowej, zwraca uwagę, że w literaturze wyróżnić można trzy główne podejścia do definiowania branży wysokich technologii:

- opierające się na analizie potencjału społecznego, czyli jako główne kryterium przyjmujące liczbową proporcję zatrudnionych inżynierów i naukowców do pozostałych pracowników;
- opierające się na wskaźnikach finansowych, czyli za główne kryterium obierające proporcję wydatków na badania i rozwój do wartości sprzedaży;

<sup>2</sup> AeA ([www.aeanet.org](http://www.aeanet.org)), dawniej występująca pod nazwą American Electronics Association, to największa amerykańska organizacja w branży elektronicznej, zrzeszająca 2,5 tysiąca organizacji, zatrudniających łącznie ponad 1,8 miliona pracowników (wg stanu na 2007 rok). Została założona w 1943 roku i zajmuje się opracowywaniem analiz branżowych, lobbieniem i zbiorową reprezentacją zrzeszonych przedsiębiorstw.



- opierające się na ocenie poziomu zaawansowania technologicznego i informatyzacji w stosunku do innych branż.

Ponieważ niniejsza książka koncentruje się na kwestiach społecznych, związanych z teorią organizacji, najistotniejsze dla niej jest pierwsze z podejść. Należy jednak zauważyć, że badane organizacje zarówno polskie, jak i amerykańskie spełniają kryteria przedsiębiorstwa wysokich technologii (high-tech) według wszystkich przytaczanych ujęć. Wszystkie zajmowały się także w dużym stopniu działalnością kreatywną, to jest tworzeniem własnego oprogramowania (a w jednym przypadku także sprzętu) i wdrożeniami opartymi, w istotnym zakresie, na autorskich pomysłach, choć oczywiście także z wykorzystaniem już gotowych narzędzi i modułów.

## 1.2. RYNEK WYSOKICH TECHNOLOGII W POLSCE I W STANACH ZJEDNOCZONYCH

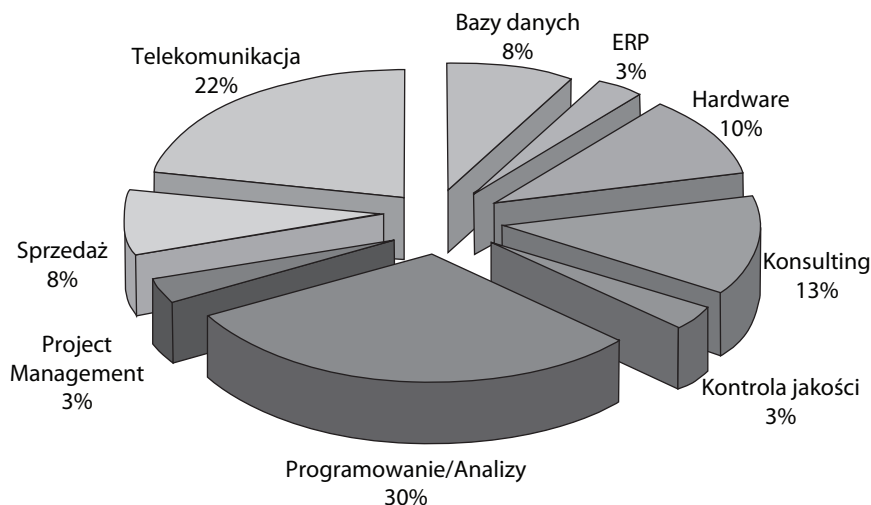
---

Niniejsza pozycja oparta jest na wynikach kilkuletniego projektu jakościowego, warto jednak przybliżyć najbardziej podstawowe informacje ilościowe związane z rynkiem high-tech w badanych krajach. Dane ilościowe na temat tego rynku nie są co prawda kluczowe dla prezentowanego projektu, który koncentruje się na społecznych aspektach pracy opartej na wiedzy, rysują jednakże istotne tło, które ma wpływ na sytuację na rynku zatrudnienia, a w związku z tym także na relacje w przedsiębiorstwach high-tech i praktyki organizacyjne, które w nich występują.

Według danych biura badawczo-analitycznego DiS (Anam 2008) 100 największych polskich przedsiębiorstw wydało na informatyzację w 2007 roku 5,7 miliarda złotych, podczas gdy 5 lat wcześniej (w 2002 roku) wydatki te wynosiły 4,5 miliarda złotych. Samą wartość rynku IT DiS szacuje w 2007 roku na 22,8 miliarda złotych. Z kolei zdaniem analityków z PMR Ltd. wartość rynku w 2007 roku wyniosła 24 miliardy złotych, a w roku 2008 także przekroczy 20 miliardów (PMR 2008). Jeżeli przyjąć wyceny dolarowe, jak robi to IDC Poland, to ze względu na kryzys walutowy w Stanach Zjednoczonych, polski rynek w 2007 roku odnotował wzrost wartości aż o 25%. Nawet przy wycenach złotówkowych wzrost wyniósł sporo – 11% (Frydrychowicz 2008).

Niedobór informatyków w Polsce szacuje się w 2008 roku na około 10 tysięcy, a nawet 10% wszystkich ofert pracy, według portalu infopraca.pl, kierowanych jest do informatyków (QPracy.pl 2008), z czego aż 30% do programistów (por. rysunek 1).

Informatycy są w Polsce jednym z najlepiej opłacanych zawodów, wraz z menedżerami, finansistami i specjalistami od marketingu (ComputerWorld 2008).



**Rysunek 1.** Oferty pracy w branży IT w Polsce (%)

Źródło: QPracy.pl (2008).

Analogiczna sytuacja ma miejsce w Stanach Zjednoczonych: płace w sektorze nowoczesnych technologii są w tam wyższe o 87% od średnich płac w przedsiębiorstwach (AeA 2008). W roku 2007 amerykański przemysł nowoczesnych technologii zatrudniał o 1,6% więcej osób niż w roku poprzednim (AeA 2008), a największa część wzrostu przypadła na branżę tworzenia oprogramowania: 82 tysiące nowo zatrudnionych. Łączna liczba pracowników high-tech wyniosła aż 5,9 miliona. Tempo wzrostu zatrudnienia spadło względem 2006 roku (por. tabela 1), ale i tak utrzymało się na wysokim poziomie. Bezrobocie w branży high-tech w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku było znikome i nie przekraczało 2%.

Wydatki funduszy *venture capital*, związanych z branżą high-tech, IT, w Stanach Zjednoczonych zwiększyły się o 6%, a ich łączna wartość w 2007 roku wyniosła blisko 17 miliardów dolarów (AeA 2008). Z kolei

**Tabela 1.** Liczba zatrudnionych w branży high-tech w Stanach Zjednoczonych

Rok	Liczba zatrudnionych
2005	87 400
2006	139 000
2007	91 400

Źródło: AeA (2008).

inwestycje przedsiębiorstw high-tech w badania i rozwój, wedle tego samego raportu, także wzrosły w 2006 roku o 6% w stosunku do roku poprzedniego (nowszych danych na razie brak) i wyniosły 74,9 miliarda dolarów.

Niedobór programistów był w Stanach Zjednoczonych jednym z głównych powodów zwiększenia przez Kongres limitów na wizy H-1B w latach 1999–2003, w szczytowym momencie aż do 195 tysięcy (Goodsell 2007). Choć od 2004 roku wrócił on i pozostał na poziomie 65 tysięcy, i tak należy uznać go za zdecydowanie wysoki.

Jak zatem widać, w Polsce i w Stanach Zjednoczonych rynek przedsiębiorstw wysokich technologii jest duży, ważny, szybko rośnie, a także funkcjonuje w warunkach silnego zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą. Powoduje to bardzo ciekawą sytuację – programiści w wielu przedsiębiorstwach zarówno w naszym kraju, jak i w Stanach, mają potencjalnie, dzięki uwarunkowaniom ekonomicznym, bardzo korzystną pozycję zawodową i organizacyjną, która czyni ich także bardzo interesującym obiektem analizy.

### 1.3. PRZEDMIOT BADAŃ

---

Przedmiotem badań, stanowiących podstawę niniejszego opracowania, jest miejsce pracy (ang. *workplace*) pracowników wiedzy w organizacjach wysokich technologii, na przykładzie firm z Polski i Stanów Zjednoczonych.

Przez jakościową analizę kategorii pojęciowych używanych przez aktorów społecznych w badanych organizacjach (dokładny opis metod badawczych znajduje się w osobnym rozdziale), prezentowana książka odpowiada na następujące istotne pytanie: w jakim stopniu organizacja pracy wśród pracowników wiedzy ma charakter demokratyczny? Choć literatura menedżerska często wskazuje, a nawet zaleca egalitarne i demokratyczne podejście do tej grupy pracowników (Horibe 1999; Amar 2002; Newell i in. 2002), wyniki innych badań świadczą jednocześnie o tym, że rzeczywistość pracy w przedsiębiorstwach wiedzy, zwłaszcza w środowisku wysokich technologii, jest zupełnie inna (Kunda 1992; Hochschild 1997; Perlow 2003). Dlatego niniejszy projekt ma na celu dokładne opisanie miejsca pracy pracowników wiedzy w organizacjach wysokich technologii oraz pokazanie jego praktycznych uwarunkowań, na podstawie pojęć „ugruntowanych” (Glaser, Strauss 1967) w badaniach terenowych. Książka analizuje podane zagadnienie nie wprost, lecz przez zbadanie fenomenów społecznych szczególnie ważnych w oczach członków badanej populacji, a związanych z ich stosunkiem do formalności i struktur, terminarzami w projektach informatycznych, tematyką zaufania w środowisku high-tech, a także wybranymi zagadnieniami z zakresu problematyki motywacji.

Porównanie organizacji pracy w przedsiębiorstwach amerykańskich i polskich jest, wbrew pozorom, uzasadnione. Stany Zjednoczone są kolebką IT i niekwestionowanym liderem w wielu dziedzinach high-tech, w tym także oprogramowania. Uczelnie amerykańskie wiodą prym w rankingach wydziałów informatyki pod względem wysokości zarobków absolwentów. Większość komputerów na świecie wyposażona jest w różnego rodzaju oprogramowanie (zarówno programy użytkowe, jak i całe systemy operacyjne), które zostały opracowane w Stanach.

Z kolei Polacy regularnie wygrywają prestiżowe międzynarodowe konkursy programistyczne (między innymi Top Coder, ACM, Międzynarodową Otwartą Olimpiadę Programistyczną, akademickie mistrzostwa świata, Google Code Jam i in.), a Uniwersytet Warszawski od lat prowadzi w rankingu TopCoder.com<sup>3</sup> (podczas gdy na przykład MIT zajmuje aktualnie ósme miejsce). Talent i umiejętności polskich programistów są niepodważalne – przykładowo, w edycji konkursu TopCoder z 2008 roku do konkursu, na czterdziestu dziewięciu uczestników, zakwalifikowało się ośmiu Polaków (PAiIZ 2008). Konkurs ten, przeznaczony dla początkujących programistów, jest jednym z najbardziej prestiżowych na świecie i jego wyniki z kilku kolejnych lat miały istotny wpływ na decyzję Google o otwarciu centrum badawczego właśnie w Polsce (Bielewicz i in. 2006). Podobnych centrów badawczych różnych firm jest zresztą w Polsce około 150, oprócz Google stworzyły je między innymi Credit Suisse, General Electric, IBM, Motorola i Siemens, a w szczytowym 2006 roku wartość inwestycji sięgnęła 5 miliardów euro (Nowaczyk 2008).

Mimo to, polskie przedsiębiorstwa trudno uznać za wiodące na którymkolwiek globalnym rynku IT. Poszczególne gracze odnoszą sukcesy lokalne, także na skalę ponadkrajową – rozwój firm, takich jak Prokom, Comarch, Computerland, czy ADB jest imponujący, a międzynarodowa ekspansja Young Digital Planet, czy Gadu-Gadu dają nadzieję na zmianę stanu rzeczy. Jednak na dzień dzisiejszy wyraźnie widać rażącą dysproporcję między sukcesami poszczególnych programistów a sukcesami przedsiębiorstw.

Zmiana dotychczasowej sytuacji, zdaniem niektórych, to tylko kwestia czasu. 18 października 2006 roku dwaj przedstawiciele funduszy *venture capital* w Polsce (Tomasz Czechowicz z MCI i Dariusz Wiatr z Hexagon Capital) założyli się nawet publicznie o to, czy do końca 2008 roku w Polsce powstanie spółka z branży high-tech, która odniesie sukces na rynku globalnym (Domaszewicz 2006). Jako kryteria przyjęto obecność wśród trzech najpopularniejszych marek europejskich lub w górnej trójce przedsiębiorstw wedle liczby klientów lub udziału w rynku. Choć w chwili pisania tego tekstu okres zakładu jeszcze nie minął, jak na razie nic nie zapowiada, aby optymistyczny scenariusz miał się spełnić. Co

<sup>3</sup> Dostępny pod adresem [http://www.topcoder.com/stat?c=school\\_avg\\_rating](http://www.topcoder.com/stat?c=school_avg_rating) (stan na 01.06.08).

gorsza, w Polsce powstaje stosunkowo niewiele oryginalnych rozwiązań informatycznych oferowanych na rynek międzynarodowy, a powodzenie polskich gigantów high-tech opiera się głównie na sprzedaży zachodnich rozwiązań z drobnymi modyfikacjami lub kopiowaniu ich i dostosowywaniu do uwarunkowań lokalnych.

Nawet największy chyba w ostatnim czasie sukces polskiej firmy programistycznej, czyli gra *Wiedźmin* (ang. *The Witcher*), nie jest oszałamiający. Gra została wyprodukowana przez CD Project i w ciągu zaledwie trzech miesięcy sprzedała się w liczbie 600 tysięcy sztuk. Jest ona dystrybuowana na całym świecie, a także była wielokrotnie nagradzana w 2007 roku przez międzynarodowe czasopisma branżowe (miedzy innymi *Best PC RPG* wg IGN, *PC RPG of the Year* wg GameSpy, *Editor's Award* wg PC Gamer i in.). Mimo tego nadal w skali bezwzględnej, w porównaniu z największymi światowymi bestsellerami, pozostaje w tyle.

Trzeba też zdawać sobie sprawę, że w branży rozrywki elektronicznej prym wiodą firmy, które są w stanie produkować nie jeden, a kilka-kilkanaście świetnie sprzedających się tytułów rocznie. CD Project w 2007 roku odnotował zysk brutto w wysokości 10,7 miliona złotych. W podobnym okresie, lider rynku, Electronic Arts, odnotował zysk brutto w wysokości 1,8 miliarda dolarów – nie umniejszając więc sukcesu CD Projectu, na razie trudno mówić o jego uczestnictwie w rywalizacji o pierwszeństwo na światowym rynku gier komputerowych. Co więcej, inni producenci z rejonu Europy Środkowo-Wschodniej mogą pochwalić się podobnymi, jeżeli nie większymi osiągnięciami, jak na przykład Croteam z Chorwacji (wydawca serii gier *Serious Sam*).

Polskie przedsiębiorstwa IT odnoszą sukcesy niszowe – przykładem może być choćby Ivo Software (synteza mowy), czy Psiloc (oprogramowanie na telefony komórkowe). Coraz skuteczniejsze są także na rynku pozyskiwania zleceń w ramach outsourcingu – przykładem może być tutaj choćby Rinf z Wrocławia, firma założona przez byłych programistów BP, którzy obecnie otrzymują kontrakty od Nokii, Siemens, Asseco, czy Comarchu i otworzyli nawet filię w Dolinie Krzemowej. Wciąż brakuje jednakże dużego sukcesu na rynku globalnym. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest z pewnością wiele: w pierwszym rzędzie wskazać należy słabo rozwinięte finansowanie przez „anioły biznesu” (ang. *business angels*), a także względnie małe nasycenie funduszami *venture capital*, jak również niechęć przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, by swój majątek inwestować w cudze nowe przedsięwzięcia. Dla porównania, niemiecki fundusz European Founders powstał po sukcesie braci Samwers, twórców Jamba! (dużego gracza na rynku tworzenia aplikacji na telefony komórkowe) i dotychczas skutecznie inwestował między innymi w serwisy tak znane, jak na przykład LinkedIn.com, Facebook.com, iLove.com, a także w polski naszaklasa.pl.

Na niepowodzenie polskich firm składa się także fatalne wsparcie administracji państwowej dla wykorzystania IT w gospodarce, słaby

rozwój dostępu do internetu oraz jego wysokie ceny<sup>4</sup>, niewielki bazyowy rynek, słaba znajomość języka angielskiego wśród Polaków itp. Dużą rolę odgrywa także zapewne szczęście. Pewien wpływ można przypisać również konieczności przestawienia się dużych przedsiębiorstw po transformacji ustrojowej na nowy sposób działania (Sudoł, Matuszak 2002), w dodatku w warunkach „współczesnej krucjaty” (Kostera 1995), w której zachodni konsultanci z powodzeniem udzielali drogich, a jednocześnie szkodliwych porad.

Powodzenie sąsiadów z naszego regionu daje jednak do myślenia: zespół programistów z Estonii był w stanie stworzyć Skype (najpopularniejszy program do rozmów głosowych za pośrednictwem internetu, kupiony w 2005 roku przez eBay za 2,6 miliarda dolarów); zespół programistów rosyjskich – jedną z najpopularniejszych na świecie rodzin programów antywirusowych i służących szeroko rozumianym zabezpieczeniom (Kaspersky); zespół programistów z Mołdawii – The Bat! (płatny program pocztowy, stanowiący alternatywę dla Microsoft Outlook), by wymienić zaledwie kilka z wielu przykładów.

W tym świetle polskie przedsiębiorstwa nowoczesnych technologii stają się szczególnie ciekawym tematem badań, a analiza miejsca pracy, praktyk organizacyjnych i percepcji ich pracowników – potencjalnie bardzo istotna, zwłaszcza w porównaniu do przedsiębiorstw amerykańskich. Zarówno podobieństwa, jak i różnice między organizacjami opartymi na wiedzy z tych dwóch krajów są interesujące tak dla rozumienia ich polskiej specyfiki, jak i dla analizy globalnych przemian w miejscu pracy wśród pracowników wiedzy.

Na potrzeby niniejszej publikacji, amerykańską część badań oparto głównie na organizacji ze Wschodniego Wybrzeża, z uzupełniającymi seriami wywiadów w innym przedsiębiorstwie w podobnej lokalizacji, a także w start-upie z Doliny Krzemowej (dokładniejszy opis analizowanych organizacji znajduje się w części książki poświęconej metodzie badawczej). Dolina Krzemowa celowo nie została wybrana jako główny ośrodek badań.

Liczne publikacje dowodzą, że rejon ten jest niepowtarzalnym fenomenem społecznym (Saxenian 1994), o bardzo specyficznej kulturze pracy i organizowania (English-Lueck 2002) oraz niespotykanym nigdzie indziej habitacie, sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw z branży IT (Lee i in. 2000). Dzięki klastrowemu rozwojowi przedsiębiorstw

<sup>4</sup> W rankingu *Global Information Technology 2007–2008*, opracowanym przez Światowe Forum Ekonomiczne, Polska zajęła sześćdziesiąte drugie miejsce pod względem wykorzystania nowych technologii, zaraz za Rumunią, a tuż przed Egiptem i Panamą. Ze wszystkich państw UE nasz kraj wyprzedza jedynie Bułgarię. Wyżej w rankingu są także Kostaryka, Meksyk czy Oman – w Polsce zapewne rzadko postrzegane jako bardziej rozwinięte. Pełny ranking jest dostępny w internecie (stan na: 01.06.08) pod adresem: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Information%20Technology%20Report/index.htm>



w tym regionie (który często ma kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji opartych na wiedzy, por. Nogalski, Grzybowski 2007; Nogalski, Kowalczyk 2008), a także aktywnemu działaniu kilku z najbardziej prestiżowych uczelni technicznych na świecie, ściśle współpracujących z największymi korporacjami z dziedziny nowoczesnych technologii, powstało niepowtarzalne otoczenie organizacji i środowisko pracy pracowników wiedzy (Bresnahan, Gambardella 2004) o specyficznym, własnym cyklu życia i rozwoju (Huggins, Izushi 2007). Dolina Krzemowa ma także zdecydowanie najwyższą w Stanach Zjednoczonych koncentrację pracowników high-tech w stosunku do innych branż: na 1000 pracowników sektora prywatnego aż 286 pochodzi z przedsiębiorstw wysokich technologii (AeA 2008).

Właśnie ze względu na swoją nietypowość Dolina Krzemowa w znacznie mniejszym stopniu może być przedmiotem międzynarodowych badań porównawczych społecznych uwarunkowań pracy opartej na wiedzy – trudno oddzielić bowiem procesy charakterystyczne dla większości organizacji high-tech, od tych związanych bezpośrednio z regionalnym fenomenem. Dlatego, chociaż fragment prezentowanego tu projektu był realizowany w Kalifornii, główna część analizy opiera się przede wszystkim na wynikach zebranych w innych rejonach Stanów Zjednoczonych i w Polsce, a wyniki badań z Doliny Krzemowej ukażą się w osobnym raporcie/artykuale.

Cały projekt badawczy przeprowadzany był na przestrzeni pięciu lat (2004–2008) w dwóch przedsiębiorstwach polskich<sup>5</sup>, obu zlokalizowanych w Warszawie (PLOneos i PLSantos) i trzech przedsiębiorstwach amerykańskich (USVisualprog, USHuncor, USVird). Pobyty w Stanach miały miejsce w okresie 2004–2005, podczas rocznego stażu badawczego na Cornell University w Ithaca (stan Nowy Jork), oraz w okresie 2007–2008, podczas półrocznego stażu badawczego na Harvard University w Cambridge (stan Massachusetts) oraz półrocznego stażu na University of California w Berkeley (w stanie Kalifornia).

Analiza opiera się na długotrwałych obserwacjach nieuczestniczących w PLOneosie (cztery miesiące) i USVisualprogu (pięć miesięcy) oraz na wywiadach przeprowadzonych w tych przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzone w PLSantosie, USHuncorze i USVirdzie miały charakter uzupełniający i opierały się na wywiadach z programistami i menedżerami. Łącznie przeprowadzono osiemdziesiąt dziewięć wywiadów. Pomocniczo w trakcie obserwacji stosowano także elementy badań ilościowych, przez analizę chronometryczną zachowań w miejscu pracy w PLOneosie i USVisualprogu oraz krótkie minisondaże.

---

<sup>5</sup> Nazwy wszystkich badanych organizacji są fikcyjne, podobnie jak kryptonimy rozmówców. Niektóre nieistotne z punktu widzenia analizy szczegóły zostały zmienione, aby uniemożliwić identyfikację przedsiębiorstw i osób, zgodnie z zasadami etyki antropologicznej (Madison 2005).

Ponieważ istotnym celem projektu jest uchwycenie uwarunkowań i środowiska pracy pracowników wiedzy niezależnie od kraju, główna część analizy opisuje elementy charakterystyczne dla firm zarówno polskich, jak i amerykańskich. Odrębności i różnice opisane są rzadziej i wyraźnie zaznaczone.

Ilekoć w tekście mowa jest o „obu organizacjach”, chodzi o PLOneos i USVisualprog. Z kolei, kiedy mowa jest o „wszystkich badanych organizacjach”, wywód odnosi się do materiału zebranego zarówno w obserwacjach, jak i w wywiadach w pięciu przedsiębiorstwach. Badane organizacje dokładniej scharakteryzowane są w rozdziale o metodzie badań.

Ponieważ tematem książki jest praca w przedsiębiorstwach wiedzy i relacje organizacyjne w środowisku pracowników wiedzy, niezbędne jest przedyskutowanie podstawowych terminów z nim związanych. Trzy kolejne rozdziały omawiają problematykę pracy, przedsiębiorstwa wiedzy, a także pojęcie pracowników wiedzy w kontekście literatury socjologicznej i z zakresu zarządzania o kategoriach pracowników. W następnej części opisane są metody badawcze i założenia metodologiczne przyjęte w prezentowanym projekcie. Kolejny rozdział dotyczy współczesnych biurokracji i rozpoczyna prezentację wniosków z badań. Dalsze trzy rozdziały także opierają się, zgodnie z regułami przyjętej metody badawczej, na kategoriach pojęciowych szczególnie istotnych i pojawiających się jako ważne w przeprowadzonych rozmowach. Dotyczą czasu pracy, zaufania w projektach informatycznych, a także selektywnie wybranych (jako istotne z punktu widzenia rozmówców) elementów HRM. Ostatni rozdział jest próbą podsumowania całości projektu przez pryzmat kontroli ideologicznej i umiejscowienia zaobserwowanych praktyk zarządczych w klasycznej dychotomii podejść X i Y.



## ROZDZIAŁ DRUGI

# PRACA

---

### 2.1. ZNACZENIE PRACY – RYS HISTORYCZNY

---

Samo precyzyjne zaklasyfikowanie czynności jako „pracy” jest stosunkowo trudne. Współcześnie w zasadzie bezdyskusyjnie przyjmuje się jedynie, że za pracę należy uznać działanie za wynagrodzeniem. Chociaż w literaturze podejmuje się czasem próby poszerzania rozumienia tego słowa (na przykład przez podnoszenie, że zajmowanie się gospodarstwem domowym lub dziećmi to także „praca” lub odnosząc się również do aktywności woluntarnych), brak rynkowej i kontraktowej wyceny takich aktywności powodują nadmierne rozmycie pojęcia i kłopoty definicyjne (Knights, Willmott 1999). Tylko wtedy zatem, gdy czynność jest skomodyfikowana, można ją jednoznacznie zaklasyfikować jako pracę i w tym rozumieniu będzie występowała w niniejszej książce.

Społeczna percepcja pracy jest w ogromnym stopniu uwarunkowana kulturowo. Historycznie biorąc, w kulturze zachodniej praca często postrzegana była negatywnie. Dla starożytnych Greków oznaczała przekleństwo, którego należało za wszelką cenę unikać, co było możliwe dzięki wykorzystaniu pracy niewolników. Chociaż szanowano rolników, pracę za pieniądze uważano za niegodną wolnego człowieka (i uznawano za specyficzną odmianę niewolnictwa). Starożytni filozofowie, jak Platon, Sokrates i Arystoteles, byli zdania, że praca fizyczna ma fatalny wpływ na stan zarówno ducha, jak i ciała, a także że czyni wykonawcę niezdolnym do poważnych rozważań filozoficznych, a tym bardziej do sprawowania poważnych urzędów (Applebaum 1995). Z podobnym dystansem postrzegano pracę w Republice Rzymskiej, chociaż wolni obywatele często wykonywali tam różne płatne zajęcia, istniał także system robót publicznych (Temin 2004).

Z kolei Hebrajczycy uważali, że praca nie przynosi ujmy – opisywali nawet działania boskie jako „pracę Stwórcy”. Wielu z biblijnych wywódców narodu żydowskiego opisanych jest w scenach, w których wykonywali pracę fizyczną. Jednak również dla Hebrajczyków praca była oczywistym utrapieniem, choć koniecznym dla odkupienia grzechów (Knights, Willmott 1999).

Wczesne chrześcijaństwo przyjęło podobny pogląd, podkreślając dodatkowo jej oczyszczający charakter. W klasztorach powszechną praktyką było funkcjonowanie w cyklu modlitwa–wypoczynek–praca. Ta ostatnia traktowana była wręcz jako odmiana modlitwy przez działanie. Taką funkcję pełniła też dla teoretyków chrześcijaństwa: na przykład zdaniem Świętego Augustyna praca była wręcz niezbędnym środkiem do doskonalenia charakteru i zbawienia (Benz 1966). Nadal jednakże praca w gruncie rzeczy stanowiła rodzaj umartwienia, lekką torturę dla ciała, pomagającą w oczyszczeniu ducha. Zgodnie z tą filozofią, w Średniowieczu uznaniem cieszyły się zawody, które miały charakter twórczy (wytwarzania czegoś nowego). Rolnik, murarz, krawiec czy szewc przez swoje dzieła na swój sposób naśladowali dzieło Boga, podczas gdy kupiec czy bankier, którzy nie tworzyli nic, już nie zasługiwali na podobny szacunek. W cnocie było także ubóstwo (Le Goff 1964/1994).

Współczesny pozytywny odbiór powodzenia finansowego w Zachodniej Europie ukształtował się dopiero wraz z nastaniem ruchu protestanckiego. Luter wprowadził do dyskusji o pracy pojęcie „powołania” i argumentował, że każdy powinien dążyć do tego, aby wykonywać zajęcie, dla którego został stworzony. Odrzucił ideę pracy jako uszlachetniającego cierpienia, zwracając większą uwagę na jej kreatywny i pozytywny charakter. Z kolei Kalwin uznał wręcz, że powodzenie finansowe to widomy przejaw łaski Bożej. Zerwał zatem z chrześcijańskim przywiązaniem do ubóstwa. Postrzegał także kupiectwo jako zawód równie, jeśli nie bardziej, godny szacunku niż inne, związane z wytwarzaniem. Samodzielnie odniesiony sukces zaczęto więc wiązać z cnotami ducha – mniejszego znaczenia nabrał sam charakter pracy, a większego jej efekt ekonomiczny. Choć łączenie zbawienia z powodzeniem materialnym z czasem straciło na znaczeniu, protestancki „duch kapitalizmu” przetrwał i zaowocował współczesnym, jednoznacznie pozytywnym obrazem pracy (Weber 1904/2001), a także jej pełną komodyfikacją w systemie kapitalistycznym.

W okresie Oświecenia Thomas Hobbes w słynnym traktacie *Lewiatan* wyraził przekonanie, że każdy powinien pracować, w ten sposób wywiązując się z obowiązku wobec społeczeństwa i dowodząc swoich praw obywatelskich (Hobbes, Missner 1881/2008). W podobnym duchu wypowiedział się Wolter, stwierdzając, że praca czyni życie znośnym i przypomina ogród, który każdy na swój własny sposób powinien uprawiać (Voltaire, Cuffe 2005).

Nowoczesne rozumienie pracy zaczęło się kształtować wraz z rewolucją industrialną. W istocie, studia nad jej fenomenem stały się podstawą stworzenia nowej dziedziny nauki, jaką jest obecnie socjologia – wszyscy trzech jej „ojcowie założyciele”, czyli Weber, Durkheim i Marks, poświęcali tej tematyce istotną część swoich publikacji. Weber analizował między innymi wspomniane już zależności między etyką protestancką a społecznym odbiorem pracy. Z kolei rozważania nad specjalizacją zawodów, ich społeczną dystrybucją i koniecznością tak zwanej organicznej solidarności we współczesnych społeczeństwach były jednym z najważniejszych tematów w publikacjach Durkheima (Merton 1994). Dzięki postępowi cywilizacyjnemu i rozwojowi zależności międzyludzkich, wszyscy mogli być lepiej przyporządkowani zawodom i sprawiedliwie wynagradzani, proporcjonalnie do swoich talentów, pod warunkiem zachowania porządku zarówno ekonomicznego, jak i moralnego (Durkheim 1893/1999).

Podobnie praca stanowiła centralny temat w publikacjach Marksa. Zauważył on, że co prawda faktycznie podział pracy i współpraca zwiększają ogólną efektywność, ale jednocześnie prowadzą do alienacji robotników od wytwarzanych przez nich dóbr. Co więcej, system burżuazyjny, zdaniem Marksa (1867/1992), nieuchronnie prowadził do wyzyskiwania robotników: każdy bowiem kapitalista musi dążyć do tego, aby zatrudnieni przez niego ludzie jak najwięcej wytwarzali ponad swoją podstawową produktywność (odpowiadającą kosztowi ich zatrudnienia). Oderwanie użytkowników środków produkcji od ich posiadania powoduje nadmierną eksploatację pracowników. Kolejnym krokiem, według Marksa, powinno być zatem dążenie do eliminacji systemu klasowego i zatarcia różnic między burżuazją a zatrudnianą przez nich klasą robotniczą. Dla Marksa praca była czynnością bezdyskusyjnie i jednoznacznie pozytywną, była podstawową wartością odróżniającą ludzi od zwierząt.

## 2.2. WSPÓŁCZESNE PODEJŚCIE DO TEMATYKI PRACY

---

Zagadnienie pracy było też tematem rozważań wielu współczesnych autorów, jak na przykład Hanny Arendt (1958). Wskazywała na pracę jako główny rodzaj aktywności ludzkiej. Szczególnie niepokoił ją postęp techniczny, przynajmniej w tej części, w jakiej prowadzi do uprzedmiotowienia i pozbawienia umiejętności (ang. *deskilling*) robotników, a także zaniku podstawowych wartości ludzkich w pogoni za zyskiem.

Jednym ze współczesnych myślicieli, którzy zabierali głos na temat pracy był również między innymi Jan Paweł II. Poświęcił jej osobną encyklikę, *Laborem exercens* (1981). On także wyraził przekonanie, w imieniu całego Kościoła katolickiego, że „praca stanowi podstawowy wymiar bytowania człowieka na ziemi”. Postęp technologiczny opisał jednoznacznie pozytywnie, zwracając jednakże uwagę na możliwe niebezpieczeństwa z nim związane (mniej stanowisk, uprzedmiotowienie

robotników). Bardzo ostro sprzeciwił się traktowaniu pracy ludzkiej jako towaru. Krytyka kapitalistycznego systemu ekonomicznego w *Laborem exercens* jest bardzo zbliżona do obserwacji Marksa. Jan Paweł II postuluje także upodmiotowienie i solidarność robotników. Choć (ze względu na naturę dokumentu, jakim jest encyklika) nie przeprowadza głębokiej analizy socjologicznej przyczyn uprzedmiotowienia pracownika, typowego dla (jak go określa) kapitalizmu pierwotnego, kategorycznie wypowiada się przeciwko niemu. Zauważa także, że proletariacki bunt był w pełni słuszny i stanowił całkowicie usprawiedliwioną reakcję na „krzywdę wołającą o pomstę do nieba”.

Nie przesadzając, można zatem powiedzieć, że tematyka pracy ludzkiej w społeczeństwie jest przedmiotem studiów i rozważań od setek lat. Począwszy od dziewiętnastego wieku, i od ruchu luddystycznego (który w latach 1811–1812 był na tyle silny, że mógł staczać regularne bitwy z armią brytyjską), trwa także dysputa, w jakim stopniu świat społeczny się zmieni pod wpływem mechanizacji, a obecnie także informatyzacji (Jones 2006). Prezentowane są scenariusze od skrajnie pozytywnych i utopijnych, po najbardziej pesymistyczne (Gorz 1985; Zuboff 1988).

Niezależnie od nich nie ulega jednakże wątpliwości, że praca jest współcześnie, dla przeważającej liczby osób, najważniejszym rodzajem aktywności przez większą część ich życia. Jeremy Rifkin przytacza w tym kontekście obserwację Thomasa T. Cottle’a, psychologa klinicznego i socjologa, który prowadzi szeroko zakrojone badania nad bezrobotnymi (Rifkin 1995: 195):

*Cottle zaobserwował, że patologiczne symptomy ujawniające się u hardcorowych bezrobotnych są podobne do tych u umierających pacjentów. W ich umysłach, produktywna praca jest tak silnie związana z samym życiem, że kiedy odetnie się ich od zatrudnienia, przejawiają typowe sygnały umierania. Cottle przypomina sytuację jednego z pracowników, z którym przeprowadzał wywiad – czterdziestosiedmioletniego George’a Wilkinsona, który kiedyś był menedżerem w małej fabryce narzędzi. Powiedział Cottle’owi: „Są tylko dwa światy: albo pracujesz cały dzień na normalnej posadzie od dziewiątej do piątej z paroma tygodniami wakacji, albo jesteś martwy! Nie ma nic pomiędzy... Praca jest jak oddychanie. Jest czymś, o czym się nie myśli: po prostu ją wykonujesz, a ona podtrzymuje cię przy życiu. Gdy jej zaprzestasz, umierasz”. Cottle odnotowuje, że rok po udzieleniu wywiadu Wilkinson zastrzelił się ze strzelby.*

Niemal trzy czwarte Amerykanów deklaruje, że kontynuowałoby pracę nawet wtedy, gdy miałyby dość pieniędzy, aby funkcjonować na oczekiwanej przez siebie stopie do końca życia (Sweet, Meiksins 2008).

Od drugiej połowy dwudziestego wieku praca zaczęła być postrzegana jako oczywistość, element życia ludzkiego ważny nie tylko z powodów ekonomicznych, lecz także jako w ogóle potrzebny do całościowego

spełnienia się. Bez wątpienia dużą wagę miała tu przemiana ról społecznych związanych z płcią. Kobiety wywalczyły sobie, także dzięki temu, że wielu mężczyzn zostało w czasie wojny powołanych do wojska (a z wojny często nie wróciło), prawo do realizowania się w rolach zawodowych (Charles, Grusky 2004), a co za tym idzie liczba ról społecznych, które wiązały się z brakiem pracy, została poważnie ograniczona. Jednocześnie, wraz z rewolucją industrialną, zajmowanie się domem i rodziną przestały być postrzegane jako odmiana pracy – o ile w kulturze agrarnej praca w polu i w domu przenikały się, o tyle zatrudnienie w fabryce wyraźnie rozgraniczyło te role, przestrzennie i czasowo (Sweet, Meiksins 2008).

Chociaż fenomen pracy stanowi przedmiot poważnych studiów naukowych, jak wspomniano wcześniej, już od bardzo dawna, w ostatnim czasie w społecznej organizacji pracy, według wielu autorów, nastąpiły istotne przemiany. Przede wszystkim, rewolucja informacyjna doprowadziła do przetasowania hierarchii poszczególnych zawodów. Po drugie, wzrost znaczenia wiedzy jako podstawowego źródła przewagi konkurencyjnej spowodował zwykły wzrost liczby przedsiębiorstw wiedzy oraz znaczne zwiększenie pozycji zawodowej pracowników wiedzy. Oba te procesy, przynajmniej potencjalnie, wpłynęły na zmianę struktur wielu organizacji i ich tak zwane „wywłaszczenie”.

W związku z tym, oparta na pierwotnych badaniach, analiza współczesnych zawodów i praktyk organizacyjnych, szczególnie dotyczących pracowników wiedzy, może być interesująca i wносить skromny, ale nowatorski wkład do nauk o zarządzaniu. Niniejsza publikacja jest taką właśnie próbą – jest rezultatem kilkuletniego projektu badawczego, realizowanego w Polsce i w Stanach Zjednoczonych, a skoncentrowanego przede wszystkim na pracownikach wiedzy z sektora wysokich technologii. Stanowi odpowiedź na postulaty ze znanego artykułu na temat zarządzania jako dyscypliny naukowej (Barley, Kunda 2001), sugerującego „powrót do korzeni” i analizę pracy jako samodzielnego fenomenu, przez badanie faktycznych praktyk organizacyjnych oraz percepcji zawodu i pojęć dla niego istotnych, zamiast generowania kolejnych teoretycznych koncepcji oderwanych od rzeczywistości aktorów społecznych.

## ROZDZIAŁ TRZECI

# PRZEDSIĘBIORSTWO WIEDZY

---

### 3.1. ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA WIEDZY

---

Pojęcie przedsiębiorstwa wiedzy lub też przedsiębiorstwa wiedzochłonnego<sup>1</sup> (ang. *knowledge-intensive company*) jest stosunkowo mało precyzyjne. Jego pochodzenia należy szukać w tradycji nazewnictwa zaczerpniętej z ekonomii – podział na przedsiębiorstwa kapitałochłonne (ang. *capital-intensive*) i pracochłonne (ang. *labor-intensive*) jest tam klasycznym, niekwestionowanym sposobem klasyfikacji organizacji. W przedsiębiorstwach kapitałochłonnych pieniądze odgrywają znacznie ważniejszą rolę niż praca ludzka i odwrotnie. Stąd stwierdzenie, że przedsiębiorstwo może być wiedzochłonne ma za zadanie uwypuklić fakt, że w wielu organizacjach kluczowym surowcem, a także produktem, jest wiedza (Starbuck 1992), którą należy odróżnić od samych ludzi (przykładowo, w przypadku Google, ludzie odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju nowych produktów, ale dla samej wyszukiwarki podstawowe znaczenie mają powstałe dzięki akumulacji wiedzy algorytmy i bazy danych).

Oczywiście trzeba zdawać sobie sprawę, że pojęcia wiedzy i przedsiębiorstwa wiedzy mają jednoznacznie pozytywny wydźwięk, co niestety

---

<sup>1</sup> W Polsce przyjęła się tradycja tłumaczenia pojęcia *knowledge-intensive company* na „przedsiębiorstwo oparte na wiedzy” lub „przedsiębiorstwo wiedzy”. Choć ta terminologia jest w pełni poprawna, ze względu na konotacje ekonomiczne, zaznaczone w niniejszym tekście, w tym miejscu zastosowano alternatywną wersję przekładu. W pozostałej części tekstu starano się stosować konsekwentnie tłumaczenie „przedsiębiorstwo wiedzy” jako krótkie i wystarczająco oddające istotę sprawy.



spłyca ich popularne użycie w teorii zarządzania. Trudno wyobrazić sobie organizację, która zakomunikuje swoim interesariuszom, że nie jest oparta na wiedzy albo że jej głównym produktem jest niewiedza, czy głupota. Żartobliwy i absurdalny wydźwięk podobnego stwierdzenia pokazuje, iż wykorzystanie sloganów związanych z terminologią dotyczącą wiedzy i informacji może być czysto ideologiczne (Styhre 2003). Co więcej, niektóre przedsiębiorstwa, nawet jeżeli ich działalność ma także aspekty związane z wiedzą, mogą się starać je znacznie uwypuklać, minimalizując pozostałe – tak jest na przykład w przypadku firm z branży farmaceutycznej, które z przyczyn wizerunkowych starają się zazwyczaj podkreślać swój badawczo-rozwojowy charakter, minimalizując z kolei wagę marketingu, sprzedaży i produkcji zajmujących w ich budżetach równie istotne pozycje (Alvesson 2004). Nazywanie się „przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy” to także próba legitymizacji i uwiarygodnienia się przez zredefiniowanie organizacyjnej tożsamości w oczach kluczowych interesariuszy. Taka retoryka menedżerska, będąca przejawem pewnej mody w zarządzaniu, byłaby wtedy jedynie odzwierciedleniem zainteresowania społecznego, jakim cieszy się idea społeczeństwa informacyjnego, gospodarki opartej na wiedzy itp. (Kliniewicz 2004).

Należy jednak zauważyć, że pojęcie wiedzy i przedsiębiorstwa wiedzy mogą współcześnie, oprócz propagandowego zastosowania, służyć także do głębszych analiz – terminy te są użyteczne, ich wykorzystanie wzbogaca bowiem rozumienie organizacji i ich otoczenia (Kwiatkowski 2001a; Jemielniak 2008d).

Nie sposób nie odnotować przemian w praktykach zarządczych i gospodarce, które miały miejsce w ostatnich kilkudziesięciu latach (Moszkowicz, Potocka 2002). Przykładem może być korporacja IBM: w 1924 roku 96% zysków firmy generował leasing maszyn, 4% sprzedaż kart dziurkowanych (do pomiaru czasu pracy). Pięćdziesiąt lat później wciąż 80% zysku generowała sprzedaż sprzętu, ale już 15% sprzedaż oprogramowania, a 5% świadczenie usług. Niecałe dwadzieścia pięć lat później usługi (niemal wyłącznie związane z pracą opartą na wiedzy) stanowiły już 30% zysków (Cortada 1998), a w 2007 roku przyniosły 45%, natomiast oprogramowanie 20%<sup>2</sup>. Sam IBM, który stworzył pierwsze komputery osobiste, od 2005 roku całkowicie zrezygnował z ich produkcji, a także z wytwarzania komputerów przenośnych, i sprzedał zajmujący się tym oddział chińskiej spółce Lenovo (za gotówkę i udziały).

Patrząc na całą gospodarkę, o ile jeszcze w 1978 roku około 80% wartości przedsiębiorstw stanowiły aktywa materialne, a jedynie 20%

<sup>2</sup> Według sprawozdania spółki za rok 2007 opublikowanego 17.01.2008 i dostępnego pod adresem <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23328.wss>

aktywa niematerialne, o tyle zaledwie dwadzieścia lat później proporcje te uległy już całkowitemu odwróceniu (Blair, Wallman 2001).

Częściowo dane te są pewną manipulacją. Zmieniły się od tego czasu także kryteria wyceny aktywów, a wartości niematerialne i prawne, choć niedocenione księgowo, także i kiedyś odgrywały bardzo istotną rolę w sferze biznesowej wielu przedsiębiorstw. Ponadto wcześniej mniejszą wagę przywiązywano do mierzenia tego, co obecnie uwypuklane jest jako „wiedza” i zasoby niematerialne itd. Również przemiana w „gospodarkę nowej ekonomii”, teoretycznie polegająca na zmniejszeniu znaczenia produkcji a wzroście znaczenia usług, w gruncie rzeczy jest realizacją najbardziej klasycznych zasad starej ekonomii. Gospodarka nadal opiera się na produkcji, jedynie lokalizacja jej miejsca, dzięki zniesieniu wielu barier prawnych i postępowi komunikacyjnemu, przebiega w skali światowej. Stany Zjednoczone Ameryki, będące często przytaczane jako sztandarowy przykład gospodarki „nowej ekonomii”, zatrudniają w sektorze produkcyjnym ponad 14 milionów ludzi, czyli w przybliżeniu tyle samo, co w 1970 roku (Sweet, Meiksins 2008). Trzeba jednak przyznać, że chociaż być może trudno mówić o całkowitej nowości i przełomie, obserwowane zmiany i tak wskazują na istotny trend we współczesnych organizacjach (Dobija 2003).

Wiąże się on bezpośrednio ze wzrostem roli kapitału intelektualnego – wiedza, informacja i systemy zarządzania nią stają się często cenniejsze niż same materialne środki produkcji (Stewart 1997) – a ich wyższe zarówno wycena, jak i udział w wartości przedsiębiorstw są odzwierciedleniem wzrostu ich wagi w oczach społeczeństwa. Znamienne w tym kontekście są przykłady *The Official Airline Guide*, czyli spółki publikującej rozkłady lotów, która jest warta więcej, niż wiele z opisywanych przez nią linii, a także *TV Guide*, czyli popularnego amerykańskiego czasopisma z opisami i terminarzem programów, wartego już w 1989 roku 3 miliardy dolarów, czyli więcej niż wiele stacji telewizyjnych (Burrell 1997).

Jednocześnie coraz mniejszą rolę w podejmowaniu decyzji w organizacjach odgrywają właściciele, a coraz większą menedżerowie i specjaliści (Koźmiński 2004). Już Marks zauważył (1894/1981: 512), że w spółkach akcyjnych funkcje menedżerskie są wyraźnie oddzielone od przedsiębiorczych i związanych z kapitałem. Obecnie proces ten jeszcze bardziej się pogłębia, a powstanie takich narzędzi, jak *LMBO*, czyli wykup udziałów w przedsiębiorstwie przez zarząd dzięki wykorzystaniu dźwigni finansowej, zastosowany po raz pierwszy w 1964 roku (Koźmiński, Jemielniak 2008), czy też gwałtowny rozwój funduszy inwestycyjnych i bezosobowego akcjonariatu powodują zmarginalizowanie nadzoru właścicielskiego na rzecz najemnego i, zazwyczaj, specjalistycznie wykształconego kierownictwa.

Jak pisze jeden z najczęściej cytowanych teoretyków zarządzania (Drucker 1993/1999: 13):



...rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym „czynnikiem produkcji” nie jest teraz ani kapitał, ani własność ziemską, ani siła robocza. Jest nim wiedza. (...) Zamiast kapitalistów i proletariuszy klasami społeczeństwa pokapitalistycznego są wykwalifikowani pracownicy.

Jest to opinia wyrażona wcześniej przez Alvina Tofflera (1970). Pisze on o przejściu z epoki agrarnej, przez industrialną, aż do informacyjnej. Główną cechą stanowiącą o zachodzącej przemianie jest transformacja sposobu wytwarzania wartości (erę agrarną charakteryzowała praca mięśni, erę industrialną – praca maszyn, a erę informacyjną – praca intelektualna).

Wprowadzenie pojęcia „przedsiębiorstwo wiedzy” (ang. *knowledge-intensive company*) ma zatem na celu zasygnalizowanie także głębokiej przemiany społecznej: w system pokapitalistyczny – będący zarazem, paradoksalnie, niespodziewaną realizacją niektórych neomarksistowskich wizji (Agger 1989), przede wszystkim w zakresie zatarcia podziału na właścicieli środków produkcji i robotników. Przez niektórych jest nazywany trzecią falą rewolucji industrialnej, przez innych postfordyzmem, dla jeszcze innych jest rewolucją społeczeństwa informacyjnego, bywa też określany postmodernistycznym kapitalizmem. Każda z nazw uwypukla nieco inny sposób patrzenia na zachodzące zjawiska lub inne podejście analityczne (Zacher 1999; Zacher 2001). Obserwatorzy są jednak stosunkowo zgodni co do możliwych skutków tej przemiany (Kumar 2005). W szczególności zwraca się uwagę na zanik typowych struktur i „spłaszczenie” organizacji, przy jednoczesnej zamianie

**Tabela 2.** Podział przedsiębiorstw wiedzy zaproponowany przez Lowendahla

Typ przedsiębiorstwa	Koncentracja strategiczna	Zasoby	Przykłady
ulożone u klienta (ang. <i>client-based</i> )	relacje z klientami	kontrolowane indywidualnie	firmy prawnicze i doradztwa księgowego
nastawione na rozwiązywanie problemów	kreatywne rozwiązywanie problemów, innowacje	opierające się na zespołach	agencje reklamowe, przedsiębiorstwa wytwarzające oprogramowanie
nastawione na wynik końcowy (ang. <i>output-based</i> )	dostosowywanie i adaptacje już istniejących rozwiązań	kontrolowane przez organizację	niektóre duże firmy doradcze

Źródło: Newell i in. (2002: 25)

ról kierowniczych w doradcze, a wręcz niejednokrotnie służebne. Przemianie tej podlegają także polskie przedsiębiorstwa, a dążenie do przekształcenia gospodarki w opartą na wiedzy widoczne jest tak w deklaracjach kolejnych rządów, jak i w wynikach badań naukowych (Grudzewski i in. 2006).

Przedsiębiorstwa wiedzy można podzielić wedle różnych kryteriów. Typologia proponowana przez Lowendahla (cytowanego w: Newell i in. 2002: 25) przedstawiona jest w tabeli 2.

Z kolei Mats Alvesson (2004: 18) proponuje prostszy i czytelniejszy podział na dwie podstawowe grupy przedsiębiorstw wiedzy, wyróżniając:

- zajmujące się usługami profesjonalnymi (kancelarie prawne, biura księgowo, agencje doradztwa, agencje reklamowe, banki inwestycyjne itp.);
- zajmujące się badaniami i rozwojem (przede wszystkim centra badawcze firm farmaceutycznych i biotechnicznych oraz spółki wysokich technologii opierające swój rozwój na pracy inżynierów sprzętu i oprogramowania).

Przedmiotem zainteresowania niniejszej książki są organizacje należące do drugiej z wymienionych kategorii. Jest to o tyle istotne, że firmy usługowe w większym stopniu operują dobrami niematerialnymi (przede wszystkim radami, w przeciwieństwie do konkretnych produktów, choćby wirtualnych, występujących w przedsiębiorstwach z drugiej kategorii). Pracownicy wiedzy również mają w nich bezpośredni kontakt z klientem, inaczej niż w typowych przedsiębiorstwach nowoczesnych technologii, gdzie często menedżerowie, przedstawiciele handlowi, a także specjalnie w tym celu przeszkoleni pracownicy pomagają lub w całości pośredniczą w kontaktach z klientami. Ze względu na bardziej złożony kontekst społeczny takich relacji (większa liczba ról, szersza obecność menedżerów itp.), a także ponieważ przedsiębiorstwa tworzące konkretne produkty w znacznie większym stopniu przypominają tradycyjne organizacje produkcyjne, wydają się one ciekawszym obiektem badań dla wybranej w tej publikacji tematyki. Co więcej, przedsiębiorstwa wiedzy z branży usług i doradztwa w znacznie większym stopniu mogą polegać na tworzeniu „systemów perswazji”, to jest raczej na skutecznym przekonywaniu klientów o wyższości swoich rozwiązań niż na faktycznej wiedzy eksperckiej (Alvesson 1993). Ten problem w organizacjach zajmujących się tworzeniem nowych produktów i rozwiązań jest znacznie mniej widoczny, są więc bardziej modelowym przykładem przedsiębiorstw faktycznie opartych na wiedzy.

Chociaż niniejsza książka opiera się na wynikach kilkuletniego projektu badawczego przedsiębiorstw high-tech i wywiadach z inżynierami (głównie programistami) z przedsiębiorstw polskich i amerykańskich, część zawartych w niej wniosków można z powodzeniem uogólniać, przez analogie, do szerszej populacji pracowników wiedzy z branży skoncentrowanej na badaniach i rozwoju. Ilekroć w interpretacji jest

mowa o pracownikach wiedzy, należy jednakże mieć na uwadze, że praktyczna część projektu dotyczy przede wszystkim inżynierów oprogramowania.

### 3.2. REWOLUCJA INFORMACYJNA

---

Jako jeden z pierwszych wspomniane skutki rewolucji informacyjno-technologicznej opisał Daniel Bell (1973). Wieszczył świt ery post-industrialnej, w której główną rolę odgrywają usługi, a nie produkcja, największą wartość dodaną wytwarzają przemysły związane z nowoczesnymi technologiami, a stratyfikacja społeczna ulega znacznej modyfikacji i pojawiają się nowe elity, oparte przede wszystkim na wiedzy technicznej. Podobne przekonanie odejścia od tradycyjnej hierarchii wyrażał przykładowo Serge Mallet (1975), przepowiadając w połowie lat siedemdziesiątych rychłe nadejście „nowej klasy robotniczej”, która odrzuci formalizację i sztywne struktury, by zastąpić je władzą opartą w pełni na kompetencjach i wiedzy.

Z kolei dla bardziej sceptycznych futurologów, postępująca industrializacja nie tylko nie jest drogą wyzwolenia pracowników z tradycyjnych struktur, ale staje się wręcz kolejnym krokiem, zmierzającym do zwiększenia ich ucisku (Zuboff 1988), przez znaczne zwiększenie możliwości precyzyjnej obserwacji podwładnych, a także archiwizacji danych. Prowadzi więc wręcz do zacieśniania „stalowej klatki”, czyli uszczelnienia nadzoru nad realizacją procedur, pogłębiając racjonalną kontrolę biurokracji (Weber 1904/2001; Ritzer 1993). Dla tych autorów przeniesienie ciężaru w łańcuchu wartości przedsiębiorstw z jakości wytwarzania na marketing (zjawiska bardzo niebezpiecznego, por. Sudoł 2006) skutkuje jeszcze większym uciskiem społecznym i dalszym pogłębieniem uprzedmiotowienia robotników (Klein 2000).

Zarówno sceptycy, jak i optymiści zazwyczaj nie kwestionują jednak zwiększającej się roli wiedzy specjalistycznej, w najbardziej śmiałych przepowiedniach w dużym stopniu wręcz eliminujących tradycyjną strukturę i role kierownicze, także zmieniającą wiele tradycyjnych instytucji (jak na przykład uczelni, por. Matczewski, Frost-Smith 1985). Rozwój nowych technologii, według tych analiz (Gephart 2002: 334):

*Przemienia samą naturę, formę temporalne aspekty pracy, wpływa na strukturę i znaczenie miejsca pracy i oddziałuje na relacje międzyludzkie w środowisku organizacyjnym (...). Prowadzi także do zmian we (...) władzy i autorytecie [oraz] komunikowaniu i uczestnictwie [organizacyjnym].*

Warto zauważyć, że ten obraz nie jest niczym nowym. Już Platon w swoim dialogu *Państwo* postulował rządy ekspertów. Jak zauważa krytycznie Schön (1983), marzenie, by organizacje osiągnęły etap,

w którym będą całkowicie merytokratyczne, a wiedza stanie się dla przemysłu tym, czym kiedyś była stal, jest jednym z wielkich mitów towarzyszących od dawna naszej cywilizacji. To próba stworzenia „wielkiej opowieści” (Lyotard 1979/87)<sup>3</sup> o postępie technologicznym i panowaniu tych, którzy są najbardziej kompetentni.

Pełna jej realizacja wymagałaby podważenia istoty relacji wiedza–władza, opisanej przez Foucaulta. Wiedza jest, w ujęciu tego francuskiego myśliciela, umiejętnością wygłaszania zdań, które w określonym środowisku będą uchodzić za prawdziwe (Foucault 1976/2000). Opiera się na dyskursie, jest propozycją dla słuchacza – ale jednocześnie jest fundamentalnie związana z władzą. Granice wiedzy wyznaczają także społeczne bariery władzy. W tym sensie nie da się zajmować kryminologią, kiedy nie ma więzień i systemu przymusu (Allen 1999). Podobnie, diagnoza psychiatry jest „prawdziwa”, ponieważ w dyskursie jest jednocześnie powiązana z władzą (realną możliwością naznaczenia pacjenta statusem chorego). Władza–wiedza są więc nierozzerwalnie splecione, umacniając się nawzajem, ale jednocześnie także nie mogą, w rzeczywistości społecznej, istnieć niezależnie. Co więcej, wraz ze wzrostem asymetrii władzy (i kontroli wertykalnej, zastępującej kontrolę przez równych sobie), wzrasta także rola ekspertów, jako umocowanych do wskazywania jedynie właściwych rozwiązań (Bauman 1987/1998). Nie tylko nie mamy do czynienia z wyeliminowaniem elementów hierarchii czy też demokratyzacją relacji organizacyjnych, wynikającą z rozpowszechnienia się „społeczeństwa wiedzy”, ale wręcz można stawiać przewrotną tezę o zwiększonej hierarchizacji i wydłużaniu (alternatywnych) struktur: im ważniejsi są eksperci, tym bardziej dostęp do wiedzy jako przywileju jest sformalizowany, a sami specjaliści rozwarstwieni na różne szczeble kompetencji i przydzielonego im autorytetu (Leicht, Fennell 2001).

We współczesnych przemianach nie można zatem mówić o zastąpieniu tradycyjnego podziału władzy przez egalitarny system oparty w większym stopniu na kompetencjach – podobny pogląd byłby na zbyt idealistyczny. Możemy jednakże zaobserwować istotne zmiany, które (choć nie prowadzą do spłaszczonej struktury merytokratycznej), skutkują zachwianiem dotychczasowego *status quo*. Może zacierać się klasyczny wyrazisty podział na funkcje związane z kapitałem

<sup>3</sup> „Wielkie opowieści”, czyli *grand narratives* lub *meta narratives* to według Lyotarda rodzaj klucza interpretacyjnego, który występował w większości epok, a zwłaszcza w modernizmie jako uniwersalne wytłumaczenie zachodzących procesów. Przykładem *grand narrative* może być oświeceniowe przekonanie, że rozwój racjonalizmu i nauki doprowadzą do postępu moralnego/etycznego; podobnie rzecz się miała z podstawowym założeniem marksizmu, że do wyzwolenia społecznego konieczna jest rewolucja. Zdaniem Lyotarda epokę ponowoczesną charakteryzuje daleko idący sceptycyzm i odrzucenie wielkich opowieści, które zastępuje szereg „małych”, równocześnie bezskutecznie pretendujących do roli *grand narrative*.

i funkcje związane z pracą – wielu specjalistów (a także menedżerów) łączy w praktyce i jedne, i drugie (Carter 1985).

Przewartościowaniu podlega także organizacyjna wiedza – nie ma więc mowy o zwiększeniu bądź zmniejszeniu jej udziału, a raczej jedynie o pewnym jej przetasowaniu w grupach społecznych, które są uprawnione do wydawania sądów uznawanych przez otoczenie za prawdziwe. W tym sensie powoduje to zmiany w zakresie organizacyjnej władzy, ale nie musi wiązać się bezpośrednio z ową „władzą” w rozumieniu prawa do wydawania poleceń. Ma raczej związek z „władzą” jako z autorytetem do dokonywania ocen, rozumianą nie jako coś, co się ma, ale jako coś czym się jest obdarzonym przez innych (Latour 1986), a także z wyłączeniem z niektórych rytuałów podporządkowania.

Jedną z głównych oznak tych przemian jest powstanie nowych profesji (inaczej mówiąc, powszechna akceptacja dla nowych zawodów do wydawania autorytatywnych sądów, dokładniejsze zdefiniowanie „profesji” nastąpi w osobnym podrozdziale). Ta nowa elita, którą stanowią pracownicy wiedzy (Brante 1988: 123):

*w przeciwieństwie do starej biurokracji, opiera swoją pozycję nie na autorytecie formalnym, ale na argumentacji, rozsądku i wiedzy. W związku z tym stoi w politycznej opozycji do „starej gwardii”, którą uważa za nieracjonalną i pełną ignorancji.*

Skutkuje to oczywistym i nieuchronnym konfliktem organizacyjnym. Wzrost roli społeczeństwa informacyjnego i przedsiębiorstw wiedzy prowadzi w naturalny sposób do znacznych, zasygnalizowanych powyżej przemian społecznych.

Jednocześnie w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania jest zaskakująco mało publikacji naukowych analizujących ten ważny fenomen z punktu widzenia innego niż samych organizacji i menedżerów, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw wysokich technologii. O ile można znaleźć wiele publikacji na temat rad dla kierownictwa, jak radzić sobie z podwładnymi w branży high-tech (Williams 2002), czy też ogólnych poradników, jak zarządzać pracownikami wiedzy (Horibe 1999; Amar 2002) lub, jeszcze szerzej, na temat przemian organizacyjnych i strukturalnych we współczesnym świecie, o tyle niewiele badań koncentruje się na punkcie widzenia samych pracowników. Taki cel stawia sobie co prawda nurt krytycznej teorii zarządzania (Knights, Willmott 1999; Alvesson, Willmott 2003). Jest on jednakże w Polsce rzadko reprezentowany (Kieżun, Kubin 2004; Sułkowski 2006a), być może ze względu na wynikające z przemiany ustrojowej negatywne nastawienie do lewicowej myśli społecznej (Keen, Mucha 1994)<sup>4</sup>. Ponadto stosunkowo rzadko zajmuje się pracownikami high-tech (zazwyczaj,

<sup>4</sup> Warto jednakże odnotować długoletnią tradycję seminariów Krytycznej Teorii Organizacji odbywających się regularnie w Akademii Leona Koźmińskiego.

zgodnie z anglosaską tradycją, koncentrując się na pracownikach fizycznych).

Tymczasem badanie punktu widzenia pracowników i częściowe zrozumienie ich logiki grupowej ma kolosalne znaczenie dla lepszego opisu zachodzących zjawisk. Co więcej, w przypadku konfliktu organizacyjnego, którego jedną ze stron są menedżerowie, ich percepcja dynamiki organizacyjnej ma jeszcze mniejszą wartość niż zazwyczaj – jest bowiem wynikiem także czysto osobistej rozgrywki, lokalnej gry o zasoby (Kozłowski, Zawisła 1979), w której jedna ze stron w żaden sposób nie może przecież zachować obiektywizmu, czy trzeźwego osądu.

Biorąc pod uwagę otwartą sprzeczność ról organizacyjnych między pracownikami wiedzy a menedżerami, można jednak się spodziewać, że wyniki takiego studium mogą rzucić nowe światło na zachodzące zmiany. Metodą badawczą szczególnie użyteczną przy tego rodzaju studium jest interpretatywna antropologia organizacji, ze względu na możliwość zastosowania *gęstego opisu* (Geertz 1973), czyli dotarcia do punktu widzenia samych aktorów organizacyjnych, rozumianego w kontekście ich działania i logiki – omówiona dokładniej w rozdziale poświęconym założeniom metodologicznym projektu.

## ROZDZIAŁ CZWARTY

# PRACOWNIK WIEDZY

---

Niniejsza książka opiera się na badaniach programistów. W literaturze zaliczani są oni do pracowników wiedzy, profesjonalistów, inżynierów, białych kołnierzyków – wszystkie te kategoryzacje mają swoje uzasadnienie, każda jednak akcentuje nieco inny wymiar ich roli. Dlatego pojęcia te i podziały zostaną w tym rozdziale pokrótce rozważone.

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że dla pracowników wiedzy wiedza jest zarówno surowcem, środkiem produkcji, jak i samym rezultatem pracy (Newell i in. 2002). Podział między planowaniem pracy a wykonawstwem jest dla nich mocno rozmyty. Jest to fenomen, który jak wspomniano wcześniej, pojawił się dosyć niedawno i jest charakterystyczny dla przemian związanych z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy.

W związku z tym, że jest to grupa stosunkowo nowa, a także relatywnie mało liczna, większość analiz współczesnych przemian organizacyjnych dotyczy pracowników manualnych. Wiąże się to z dość oczywistą obserwacją, że mechanizacja i komputeryzacja produkcji zmienia charakter pracy fizycznej w daleko większym zakresie niż w przypadku pracy intelektualnej. Eksperci, zwłaszcza zajmujący się nowoczesnymi technologiami, rzadziej są przedmiotem rozważań naukowych. Jest tak w dużym stopniu dlatego, że stanowią nową profesję (a zatem wydają się grupą mniej podatną na zmiany). Drugim powodem jest potoczne przekonanie, że przez swój związek z technologią i dostęp do wiedzy mają oni uprzywilejowany status (i mogą wydawać się uniezależnieni od organizacyjnych rozgrywek). Wbrew pozorom sprawa nie jest tak oczywista, a samo środowisko organizacji w przedsiębiorstwach high-tech także podlega niezwykle interesującym zmianom – które w dodatku mogą rzutować na relacje menedżer–pracownik również w bardziej tradycyjnych firmach.



Pracownicy przedsiębiorstw wysokich technologii (a zwłaszcza programiści), czyli szczególna podgrupa pracowników wiedzy, są w trakcie negocjowania swojego statusu organizacyjnego i tworzenia się ról zawodowych – to także czyni ich niezwykle ciekawym tematem badań.

## 4.1. ROLE ZAWODOWE

---

Jak trafnie stwierdził John Van Maanen (1977: 8): „ludzie w takim samym stopniu robią kariery, jak kariery robią ludzi”. W podobnym duchu wypowiadał się Mahatma Gandhi, mówiąc, że stajemy się tym, kim myślimy, że jesteśmy.

Pojęcie ról społecznych funkcjonuje w różnych znaczeniach w różnych dyscyplinach naukowych. W teorii organizacji i zarządzania, podobnie jak w socjologii (a inaczej nieco niż przykładowo w psychologii, w której napotkać można między innymi kognitywną teorię ról), role społeczne najczęściej występują w ramach dwóch podejść:

- funkcjonalistycznego,
- symboliczno-interakcyjnego.

Oba podejścia bywają używane do tworzenia teorii ról organizacyjnych, jednakże ma to charakter wtórny względem tego podstawowego rozróżnienia, przebiegającego zresztą wzdłuż podziałów paradygmatycznych, które omówione są w osobnym rozdziale.

W ujęciu funkcjonalnym, stosowanym już w latach trzydziestych dwudziestego wieku przez Ralphi Lintona, ale spójnie przedstawionym dopiero w pracach Talcotta Parsonsa (Parsons, Shils 1951), role odnoszą się do powtarzalnych zachowań jednostek, zajmujących określone pozycje w stabilnym systemie społecznym i postrzegane są jako zbiór oczekiwań i norm kierowanych pod adresem danych grup osób. Podejście to było popularne w nauce mniej więcej do końca lat siedemdziesiątych, współcześnie jednak straciło na znaczeniu.

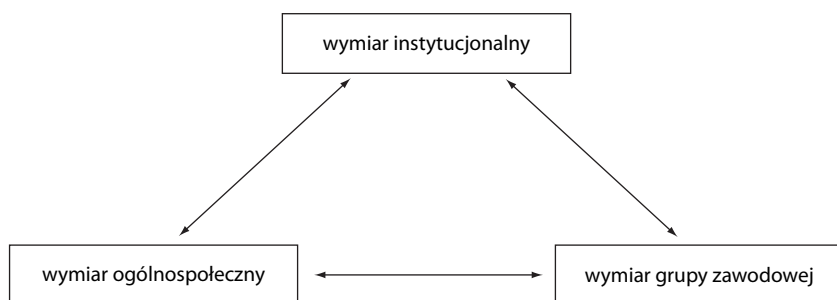
Z kolei ujęcie symboliczno-interakcyjne, zapoczątkowane przez George’a Meada (1934) oprócz zbioru oczekiwań społecznych i norm narzucanych aktorom, odgrywającym określone role, kładzie nacisk na dynamiczne tworzenie się ról, także przy udziale ich wykonawców. Dzięki takiej perspektywie, łatwiej analizuje się nieformalne aspekty tworzenia ról (są równie ważne, a czasem ważniejsze, niż często idealistyczne ogólnospołeczne wzory zachowań). Ta zmiana podejścia do ról społecznych będzie dalej analizowana w kontekście jej wpływu na profesjonalizację. Tutaj należy jedynie zaznaczyć, że niniejsza publikacja przyjmuje właśnie podejście symboliczno-interakcyjne i wiąże role zawodowe i organizacyjne również z tworzonymi na bieżąco scenariuszami zachowań, wynikającymi w dużym stopniu z socjalizacji w określonej grupie i pozaformalnych interakcji w jej ramach, a zatem przedmiotem jej szczególnego zainteresowania jest dotarcie także do tych przekonań, opinii,



zachowań i rytuałów członków danej społeczności, które mają charakter nieoficjalny.

Tak rozumiane role społeczne oczywiście powstają w dużym stopniu także jako reakcja na role sugerowane przez otoczenie. W tym sensie można zauważyć, że dziewczynki, którym od najwcześniejszych lat oferuje się rolę grzecznych, uprzejmych i nie lubiących matematyki, po pewnym czasie takie właśnie postaci zaczynają odgrywać (Rothenbuhler 1998/2003: 90). W największym stopniu punktem odniesienia i źródłem komunikowanych założeń danej roli są (Kostera 1996):

- oczekiwania ogólnospołeczne (dotyczące zbioru przekonań o przedstawicielach danego zawodu, mówiących na przykład, że księdzu nie wypada nadużyć publicznie alkoholu, a informatykowi uchodzi chodzenie w podartych spodniach);
- oczekiwania grupy zawodowej (dotyczące przekonań wyrażanych i odgrywanych między sobą przez przedstawicieli danego zawodu, wyobrażeń o „nas samych”);
- oczekiwania organizacyjne (dotyczące przekonań co do charakteru danej roli wyrażanych przez organizację).



**Rysunek 2.** Czynniki kształtujące role zawodowe

Źródło: Kostera (1996).

Przyswajanie sobie ról społecznych (w tym także zawodowych) trwa całe życie, jednakże ogromnie ważna jest tu edukacja – jest narzędziem komunikowania oczekiwań ogólnospołecznych co do danego zawodu. Ta „szczególna forma nowoczesnego rytuału” (Collins 1990: 26) opiera się nie tylko na faktycznym przekazaniu wiedzy fachowej, lecz także (a może przede wszystkim) na utrwaleniu roli zawodowej. Kilka lat nauki i myślenia o sobie jako o przyszłym wykonawcy danego zawodu może być czasami ważniejsze, niż konkretne zagadnienia, z którymi uczeń ma okazję się zapoznać. Wiąże się to także z przyswojeniem sobie norm postrzegania otoczenia i laików – w przypadku programistów istotne jest na przykład wyrobienie sobie „właściwego” spojrzenia na zwykłych użytkowników komputerów, którzy często traktowani są z lekceważeniem i z góry jako nieposiadający wiedzy dostępnej „wtajemniczonym”

(Jemielniak 2008c). Naturalnym sposobem odgrywania roli zawodowej jest z jednej strony podkreślenie, że ma ona charakter wyjątkowy i nie każdy może ją odgrywać, a jednocześnie, że jej wykonawcy odegranie to przychodzi bez wysiłku (Goffman 1959/2000: 75):

*Wykonawcy często starają się stworzyć wrażenie, że przyjmując daną rolę, kierują się idealnymi motywami, że mają do jej zagrania najlepsze kwalifikacje i w celu jej objęcia nie musieli cierpieć żadnych wyrzeczeń i upokorzeń ani też wchodzić w jakieś taktyczne układy. (Chociaż wrażenie doskonałego dopasowania człowieka i jego zajęcia szczególnie mocno podtrzymują osoby wykonujące „wyższe” zawody, nie jest ono obce osobom z innych profesji). Służy temu swego rodzaju „retoryka kształcenia”, za pomocą której związki zawodowe, uniwersytety, izby handlowe oraz inne instytucje nadające uprawnienia wymagają od zainteresowanych, by szanowali naukę i poświęcili jej określony czas, po części po to, by zachować swój monopol, po części po to, by stworzyć wrażenie, że posiadacz dyplomu jest kimś, kto dzięki pobraniu nauk został stworzony na nowo i wyodrębniony spośród innych ludzi.*

W ramach wszystkich trzech wymiarów niezwykle ważne są też pozornie drobne przejawy kontroli. Choć wyrażane bardzo subtelnie i mało zauważalnie przez język, rytuały i inne artefakty, mogą mieć w istocie kolosalne znaczenie. Nawet tak neutralne kwestie jak sposób sformułowania instrukcji do przyrządów kuchennych mogą, zdaniem Elizabeth B. Silvy (2000), służyć utrwalaniu ról związanych z płcią i władzą. Niezwykle mała, wydawałoby się, zmiana w określaniu osób uzależnionych od alkoholu z „pijaków” na „alkoholików”, jak pokazuje Richard H. Brown (1998), przyniosła skutek w postaci rewolucji w postrzeganiu alkoholizmu i w rezultacie, między innymi rozwinięcie pomocy dla uzależnionych w szpitalach i klinikach medycznych, a zanik ośrodków tworzonych przez Kościół. W tym sensie w przypadku próby zmiany elementów kultury kluczowa jest skuteczna „walka o język” (Graff 2001).

Wymiar grupy zawodowej i instytucjonalny określone są przede wszystkim przez socjalizację w miejscu pracy. To dzięki niej pracownicy wiedzą, których swoich kolegów należy szanować, a których wskazane jest lekceważyć, co wypada, a co zupełnie nie (Konecki 1992). Doskonałym sposobem analizy takich procesów utrwalania ról społecznych jest analiza sytuacyjna (obserwacje nieuczestniczące) i narracyjna (badanie wypowiedzi, a także mitów i historii organizacyjnych). Badanie wypowiedzi przedstawicieli tylko jednej grupy zawodowej ma tę zaletę, że pozwala na dotarcie do ich grupowych przekonań. O ile w analizie wywiadów trudno dotrzeć do informacji „jak naprawdę jest” w organizacji (co zresztą jest ogromnym wyzwaniem także przy użyciu innych metod), o tyle łatwiej zbadać podstawy tworzenia się ról zawodowych. Tworzone są one bowiem również przez wypowiedzi odgrywających je aktorów

(Boje 1991; Feldman, Skölberg 2004), a także organizacyjne mity i archetypy (Kostera 2007; Kostera 2008b). Dlatego właśnie ciekawe jest także badanie uprzedzeń i stereotypów, o ile są charakterystyczne dla dużej części przedstawicieli danego zawodu (Gill 2003).

Role zawodowe są dla pracowników istotnym składnikiem tożsamości. Jest to jeden z powodów, dla których, zdaniem niektórych autorów, badanie społeczności zawodowych jest wręcz ważniejsze niż samych organizacji (Van Maanen, Barley 1984). Dla wielu ludzi pozycja i szacunek wynikający z pełnionej funkcji mają kluczowe znaczenie – dlatego skłonni są do daleko idących poświęceń, by zaprezentować się w niej jak najlepiej, czasem wbrew oczywistemu interesowi ekonomicznemu (Goffman 1961: 63):

*fachowiec może zachowywać się bardzo skromnie na ulicy, w domu czy w sklepie, wkładając wszakże wiele wysiłku w popisanie się swymi kompetencjami w tym kręgu społecznym, w którym odbywa się jego działalność zawodowa. Przygotowując się do takiego opisu, będzie interesował się nie tyle całością swych różnorodnych czynności, ile tymi tylko, od których zależy jego reputacja zawodowa.*

Co ciekawe, poczucie dumy zawodowej dotyczy praktycznie wszystkich zawodów bez wyjątku, niezależnie od percepcji danego zajęcia u reszty społeczeństwa – potrzeba poczucia, że robi się coś ważnego i pożytecznego jest bardzo silna, a każda rola zawodowa oferuje jakiś rodzaj dumy jej odgrywającym. Nawet striptizerki w badaniach socjologicznych podkreślają, że odgrywają ważną rolę terapeutyczną; prostytutki i stręczyciele uważają, że dzięki nim zmniejsza się liczba gwałtów i rozwodów, zdaniem złodziei ich zajęcie częściowo służy wyrównywaniu niesprawiedliwych różnic społecznych itp. (Bryan 1966; Trice 1993).

Istnieje wiele umownych podziałów zawodów i ról pracowniczych. Ponieważ tematem niniejszej książki są pracownicy wiedzy, niezbędne jest rozróżnienie i sprecyzowanie, kogo należy do nich zaliczyć, a także w jaki sposób ta kategoria wpasowuje się w już istniejące typologie.

## 4.2. BIAŁE KOŁNIERZYKI

---

W ramach socjologii pracy i zawodów klasycznym podziałem jest rozróżnienie pracowników fizycznych, czyli „niebieskich kołnierzyków” (ang. *blue-collar workers*) od pracowników biurowych i intelektualnych, czyli „białych kołnierzyków” (ang. *white-collar workers*). Jest to podział, wbrew pozorom, stosunkowo umowny i niezwiązany wyłącznie z faktycznym manualnym (bądź nie) charakterem wykonywanych czynności. Smith, Knights i Williams (1991/1996) podają między innymi przykład sekretarek (zaliczanych do pracowników umysłowych) i techników, instalujących telefony (uznawanych za pracowników fizycznych).

Zauważają, że podział ten w większym stopniu opiera się na zakresie kontroli, lokalizacji pracownika, a także prestiżu społecznym zawodu niż na liczbie manualnych czynności niezbędnych w pracy.

Faktycznie, trudno logicznie wytłumaczyć, dlaczego kreatywny, genialny hydraulik nadal uważany będzie za wykonującego zawód czysto manualny, a dentysta-rutyniarz taśmowo wykonujący najprostsze zabiegi, zaliczony zostanie bezdyskusyjnie do pracowników umysłowych (Jemieliński 2005). Dopiero zwrócenie uwagi na status społeczny (profesjonalizację, wykształcenie formalne, prestiż) uświadamia, że podział ten ma na celu przede wszystkim rozróżnienie pracowników, którzy w pewnych sytuacjach mają prawo wyrazić swoją opinię, od tych, których zadaniem jest przede wszystkim posłuszne wykonywanie rozkazów. Cały czas trwa ostra rywalizacja między różnymi grupami zawodowymi o to, których praca zostanie uznana za niefizyczną (Meiksins 1985). Dla Harry'ego Bravermana (1974) organizacja pracy przy taśmie produkcyjnej w dużym stopniu jest wręcz zdeterminowana nie funkcjonalnie, a symbolicznie – robotnik ma pracować na rzecz swego „pana”, upodabniać się do maszyny, a technologia jest jedynie jednym ze sposobów podkreślenia tej niesymetrycznej relacji społecznej.

Warto zauważyć, że rewolucja informacyjna i powstanie „sprytnych maszyn”, jak nazywa je Shoshana Zuboff (1988), powoduje także (co było już wspomniane wcześniej) zwiększenie zakresu kontroli pracownika. O ile na początku dwudziestego wieku mechaniczny nadzór nad pracownikiem ograniczał się do podbijania karty czasu pracy przy wejściu i wyjściu z hali fabrycznej (a resztę wymuszało tempo pracy taśmy oraz żywi nadzorcy), o tyle współcześnie zakres i drobiazgowość kontroli, dzięki zdobyciom IT, jest wręcz trudny do wyobrażenia. Robotnicy pracują pod nadzorem kamer, ich wydajność jest stale monitorowana. Co więcej, w przeciwieństwie do nadzorcy-człowieka, w przypadku maszyny znacznie trudniej jest określić, czy działa (a ściślej, czy znajdujący się na drugim końcu przewodu żywy strażnik akurat patrzy w ekran lub też czy kamera akurat nagrywa).

Powszechna dostępność i niskie ceny systemów kontroli powodują, że praca tradycyjnie uważana za przynależną „białym kołnierzykom”, jak na przykład w pocztowym czy bankowym okienku, zaczyna podlegać regułom bardzo przypominającym pracę czysto fizyczną. Następuje gwałtowny proces deklasyfikacji zawodów urzędniczych (co idzie w parze ze znacznym skurczeniem się rynku pracy w fabrykach).

W tym sensie rzeczywiście można mówić o pracy manualnej tylko umownie: nawet, jeżeli wymaga ona większej faktycznej wiedzy i sprytu niż wiele „intelektualnych” zajęć, to od „niebieskich kołnierzyków” oczekuje się jednak jak najmniej inicjatywy i całkowitego podporządkowania przełożonym, w duchu niewiele odmiennym od rad Taylora (1911/1998). Praca manualna zatem to taka, w której podstawowe oczekiwania wobec pracowników dotyczą bezdyskusyjnego wykonywania poleceń.

W ramach tego podziału badani programiści w dość oczywisty sposób dają się zaliczyć do „białych kołnierzyków”. Kategoria ta jednakże niewiele wnosi do dalszej analizy, musi zatem zostać uzupełniona o bardziej współczesne typologie zawodów.

### 4.3. PROFESJONALIŚCI

Szczególną odmianą zawodów umysłowych są profesje. Słowo *professio* w średniowiecznej łacinie oznaczało złożenie ślubów kościelnych. Później, oprócz księży, do kategorii profesji zaliczono także lekarzy i prawników, a do dziś (Harper-Collins 2007) w języku angielskim to słowo, w zwrocie *the professions*, oznacza w pierwszej kolejności właśnie te trzy zawody. Teoria profesjonalizacji może być przydatnym narzędziem analizy procesów zachodzących wśród pracowników intelektualnych, warto zatem przyjrzeć się jej bliżej.

Najklarowniejszą chyba definicję profesjonalizmu przyjmuje jeden ze znanych badaczy tego zagadnienia, Eliot Freidson, pisząc (2001: 12), że określa on instytucjonalne okoliczności, w wyniku których przedstawiciele danych zawodów, a nie konsumenci czy menedżerowie, kontrolują proces pracy – dostęp do niej, przebieg, a także rezultaty.

Tradycyjnie profesje postrzegane były nieco idealistycznie. Uważano, że proces profesjonalizacji jest realizacją społecznego zapotrzebowania na wysoką jakość świadczenia określonych usług i standaryzacji ich wykonania – sądzono zatem, że profesje wykształcały się pokojowo, w pewnym stopniu wręcz „z dobrego serca” (podejście to jest bezpośrednio związane z funkcjonalistycznym rozumieniem ról społecznych, wspomnianym w poprzednim rozdziale).

Wyróżniano kolejne etapy i konieczne cechy, które dany zawód miał spełnić, aby zostać zaliczony do profesji. Najczęściej powtarzające się to (Carr-Saunders, Wilson 1933; Goode 1957; Wilensky 1964):

- wiedza zawodowa oparta na teorii naukowej;
- niezbędne wykształcenie (zazwyczaj wyższe), trwające kilka lat i przygotowujące do pracy zarówno pod względem faktycznych kompetencji, jak i znajomości kultury i obyczajów danego zawodu;
- istotnym źródłem motywacji do pracy jest dobro klienta i służba społeczeństwu;
- wykonywana praca ma bardzo duże znaczenie dla zaspokajania istotnych potrzeb społecznych (zdrowie, życie, rozwiązywanie poważnych konfliktów itp.);
- praca ma charakter autonomiczny, a ocena jej wyników jest w gestii przede wszystkim innych członków danej profesji;
- członkostwo w profesji ma charakter długotrwały; funkcjonuje także silnie rozwinięte poczucie wspólnoty i przynależności do grupy zawodowej;

- profesje mają silnie rozwinięty kodeks etyczny i wewnętrzne zasady postępowania.

Późniejsza literatura socjologiczna odeszła jednak od tego pokojowego wyobrażenia profesji. Rychło zauważono, że proces profesjonalizacji opiera się w znacznie większym stopniu na walce grup zawodowych o władzę, prestiż i autonomię niż na altruizmie. Jak wskazano w poprzednim podrozdziale, charakter, czy też naukowość wykorzystywanej w danym zawodzie wiedzy mogą być dyskusyjne i są, rzecz jasna, konstruowane społecznie oraz podlegają stałym intersubiektywnym negocjacjom, które wpływają na percepcję statusu danego zawodu (Blackler 1993).

Zauważono także, że jest wiele zawodów, do których analizy przydatna jest teoria profesjonalizacji, ale które niekoniecznie spełniają wszystkie podane powyżej warunki. Także kolejność osiągania etapów w teoretycznym modelu profesjonalizacji okazała się bardzo dyskusyjna. Dlatego Andrew D. Abbott, w głośnym dziele *The system of professions: an essay on the division of expert labor* (*System profesji: traktat o podziale pracy eksperckiej*) zaproponował, by w ogóle odejść od prób definiowania niezbędnych etapów, czy wyróżników profesjonalizacji. Zamiast tego poradził skoncentrować się na procesach społecznych, w wyniku których poszczególne zawody rezerwują dla siebie konkretne dziedziny wiedzy i działania (Abbott 1988).

Podstawowym wyróżnikiem profesji jest zatem współcześnie zdolność specyficznego zawłaszczenia sobie określonej „jurysdykcji”, obszaru, w którym przedstawiciele danego zawodu będą uważani za kompetentnych. Taka rywalizacja bez wątpienia jest użyteczna – także dzięki niej profesje dbają o stałe szkolenie swoich przedstawicieli niezależnie od podstawowego wykształcenia uniwersyteckiego, wymaganego niemal bez wyjątku przez wszystkie z nich (Ben-David 1971). Uparte występowanie o rozpoznanie wyłącznego prawa do danego zakresu działań jest szczególnie skuteczne wtedy, kiedy społeczeństwo jest przekonane o tym, że wykonywanie czynności zawodowych nie tylko wymaga wiedzy i umiejętności, lecz także istotnie zwiększa bezpieczeństwo ludzi i ich majątku, zwłaszcza w sytuacjach, w których potencjalne straty są wysokie.

Naturalnym i nieodłącznym elementem „systemu profesji” jest stały spór pomiędzy różnymi specjalnościami co do przynależności poszczególnych problemów do danych dziedzin (Abbott 1988). Bardzo istotna jest zatem także umiejętność definiowania problemu społecznego przy użyciu słownictwa przynależnego do danego zawodu. W zależności od sposobu opisanego sytuacji, zachowanie dziecka może być opisane jako hiperaktywne (problem medyczny, wymagana konsultacja z psychiatrą i być może kuracja lekami) niegrzeczne (problem z zakresu psychologii wychowania, wymagana konsultacja z doradcą rodzinnym lub psychologiem i być może sesje terapeutyczne), grzeszne (problem także wychowawczy, ale wymagana raczej konsultacja z księdzem i być może



modlitwa), niewyżyte (problem organizacji zajęć, wskazana konsultacja z trenerem sportowym, względnie z wychowawcą młodzieży) itp.

Poszczególne zawody zaciekle rywalizują między sobą o dziedziny, w których przysługują im kompetencje. Spór księgowych z finansistami z początku dwudziestego wieku, który zakończył się zawłaszczeniem przez tych pierwszych prawa do definiowania i oceny standardów rachunkowego opisu przedsiębiorstwa jest tego dobrym przykładem. Podobnie, odbywający się obecnie proces usamodzielniania się psychoanalityków i zajmowania przez ten zawód dziedzin uprzednio zarezerwowanych dla psychiatrii i psychologii (Leveille 2002), czy też stały konflikt pomiędzy prawnikami a specjalistami od podatków, co do zakresu ich autorytetu (Felstiner 2005).

Profesję od zwykłego zawodu odróżnia więc zdolność wybicia się na niezależność i zarezerwowania dla siebie dziedziny, w której tylko jej przedstawiciele będą uważani za społecznie umocowanych do wydawania sądów, nadzoru nad przebiegiem i rezultatami pracy (Cullen 1978). Zawody, które skutecznie dokonają swojej profesjonalizacji, są zatem częściowo umocowane do działania niezależnie od zatrudniającej ich przedstawicieli organizacji.

Joseph A. Raelin twierdzi (1986), że w większości organizacji, a zwłaszcza w tych opartych na wiedzy, istnieje konflikt między menedżerami a profesjonalistami. Wynika on, jego zdaniem, ze sprzeczności interesów (i rywalizacji o prestiż, autorytet, zasoby itd.), ale także z fundamentalnego „zderzenia kultur”: z jednej strony kultury korporacyjnej, reprezentowanej przez menedżerów utożsamiających się przede wszystkim z organizacją, a z drugiej – kultury silnej grupy zawodowej, reprezentowanej przez profesjonalistów, utożsamiających się przede wszystkim ze swoim zajęciem. Jest to podział zaobserwowany już przez Alvina W. Gouldnera (1957), który rozgraniczał „kosmopolitan” (pracowników, których lojalność związana jest raczej z rolą) i „tubylców” (pracowników, których lojalność przynależna jest organizacji).

Faktycznie, dla współczesnych profesji szczególnie charakterystyczne jest także definiowanie swoich ról w relacji z klientami, a nie w stosunku do organizacji, czy menedżerów (Larson 1993). Wynika to w dużym stopniu również z „konsekwencji modernizmu”, jak nazywa je Anthony Giddens (1990), polegających na uzależnieniu społeczeństwa od wiedzy eksperckiej i pogłębiającego się zakresu spraw, w których bez specjalistycznego przygotowania nie sposób sformułować sensownej wypowiedzi. Status eksperta pozwala na ominięcie struktury organizacji – menedżer jest postrzegany jako osoba niewystarczająco przygotowana do poprawnego przekazywania komunikatów. Profesjoniści, pozostając w relacji przede wszystkim z klientami, często postrzegają swoich przełożonych jako niekompetentnych i wręcz przeszkadzających im w pracy (Jemielniak 2007a). W przypadku wielu profesjonalistów, zarabiają oni zresztą więcej niż menedżerowie – jest tak często chociażby

w korporacjach zajmujących się obrotem instrumentami finansowymi (Lewis 1989). W niektórych przypadkach, gdy ich autorytet jest duży, a status zawodu ustabilizowany, profesjonalści przejmują nawet kontrolę nad organizacjami, tworząc tak zwane „biurokracje profesjonalne” (Mintzberg 1993).

Ich autorytet specjalistyczny jest na tyle wysoki, że mogą sobie pozwolić na kwestionowanie roli menedżerów. Są zdania, że to (Trice 1993: 41):

*członkowie danych profesji, a nie menedżerowie, powinni kontrolować najważniejsze aspekty pracy. Stoi to w jaskrawej sprzeczności z założeniem menedżerów – że to kierownicy powinni posiadać większość prerogatyw.*

Konflikt ten, w analizie neomarksistowskiej, wynika częściowo z bliskości ról profesjonalistów i menedżerów. W niektórych analizach wskazuje się, że menedżerowie także stanowią już specyficzną profesję (Koźmiński 1999; Leicht, Fennell 2001), która z jednej strony stara się zachować autonomię od właścicieli i nie pozwolić inwestorom na sprawowanie nadmiernej kontroli i podejmowanie realnych decyzji, a z drugiej – próbuje podporządkować sobie wszelkie inne profesje, ponieważ są dla niej oczywistym zagrożeniem. Jednocześnie profesjonalści w dużym stopniu przejmują role menedżerskie – a menedżerski model wynagradzania oparty, oprócz podstawowej pensji, na dawaniu opcji na udziały w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w branży high-tech bardzo często dotyczy także pracowników wiedzy. Dla Poulantzasa (przycyżany w: Burris 1999) profesjonalści i, szerzej patrząc, pracownicy intelektualni, właśnie ze względu na odgrywane role profesjonalne, umacniają ideologiczną dominację menedżerów (separując zwykłych pracowników od procesu wytwarzania, przez uzurpowanie sobie określonych dziedzin wiedzy na jego temat).

Profesjonalści, jak stwierdza Freidson (2001: 151),

*choć są podporządkowani klasie panującej, (...) są zwierzchnikami wobec swoich podwładnych, których pracę nadzorują. Ich interakcje z podwładnymi, pozycja klasowa, autorytet instytucjonalny, a także potwierdzona formalnie wiedza ekspercka, wywołują obraz konieczności podporządkowania i szacunku. Odwrotnie jest z ich relacjami z przełożonymi, członkami klasy panującej. Są one bowiem z jednej strony naznaczone zaufaniem i szacunkiem, wynikającym z ich uprzywilejowanej pozycji klasowej i wiedzy eksperckiej, ale z drugiej strony (...) pewnym patrzeniem na nich z góry, jeżeli nie pogardliwym traktowaniem, z uwagi na ich brak niezależnej władzy.*

Interpretacja problematyki profesjonalizacji wyłącznie przez teorię walki klas wydaje się jednak zubażać zagadnienie. Tabela 3 odzwierciedla kłopoty klasyfikacyjne, prezentując różne typologie u kilku popularnych teoretyków.



Tabela 3. Kłopoty klasyfikacyjne profesjonalizacji na przykładzie typologii popularnych teoretyków

Szczegółowe grupy klasowe	Klasy według				
	Poulantzas	Millsa	Ehrenreicha	Carchediego	Wrighta
Menedżerowie i nadzorcy	nowa drobna burżuazja	nowa klasa średnia	klasa profesjonalno-menedżerska	nowa klasa średnia	menedżerowie i nadzorcy
Pracownicy techniczni i profesjonalni			proletariat	proletariat	proletariat
Rutynowi pracownicy umysłowi		proletariat			
Nieprodukcyjni pracownicy fizyczni	proletariat	proletariat	proletariat	proletariat	proletariat
Produkcyjni pracownicy fizyczni					

Źródło: Liu (2004: 33).

Opisując przyszłość zawodów intelektualnych i rozwój nowej klasy społecznej i jednocześnie trafnie krytykując podstawy analizy marksistowskiej, Gouldner (1979) już w latach siedemdziesiątych zwracał uwagę na nieprzystawalność klasycznych typologii w przypadku intelektualistów i inteligencji technicznej.

Zdaniem RONALDA M. PAVALKO (1971) wzrost znaczenia danej profesji w naturalny sposób powoduje tworzenie się lojalności zawodowej (w opozycji do lojalności do zatrudniającej pracownika organizacji). Wynika z tego, że profesjonaliści, niezależnie od swojej indywidualnej pozycji ekonomicznej, czują się związani z kolegami i koleżankami po fachu, czasami bardziej niż z pracodawcą. Są oni zbiorowością umieszczoną niejako między tradycyjnie określonymi klasami lub, używając terminologii ERICA O. WRIGHTA (1985), mają „sprzeczne umiejscowienia klasowe” (ang. *contradictory class locations*), łącząc cechy charakterystyczne dla kilku grup.

Trudno negować wzrost znaczenia szybkości reakcji i wagi informacji we współczesnym świecie. Przemiany struktur przedsiębiorstw w bardziej płaskie i mniej hierarchiczne z pewnością częściowo mogą być właśnie skutkiem dostosowania się do tej zmiany. Warto jednakże zauważyć, że mogą one także wynikać ze wzrastającej roli profesjonalistów w organizacjach. O ile wielu badaczy zwraca uwagę, że nowoczesne organizacje wysoko cenią wiedzę ekspercką, o tyle większość uznaje ten proces raczej za konsekwencję zmian w organizacji pracy niż ich przyczynę. Oczywiście bardzo trudno jest je rozdzielić – trzeba jednakże pamiętać, że w konflikcie menedżerów z profesjonalistami w organizacjach dla tych pierwszych dokonanie outsourcingu zadań eksperckich pozwala na niemal całkowite przeniesienie rywalizacji o władzę, prestiż, autorytet poza organizację. To o tyle dobre wyjaśnienie, że tłumaczy także, dlaczego organizacje decydują się na zatrudnianie „wolnych strzelców” nawet w sytuacjach, gdy jest to kosztowniejsze niż etatowi pracownicy, a jednocześnie potrzebują specjalistów tych samych specjalności przez cały czas (Barley, Kunda 2004). Choć wiele z odnotowywanych przemian wynika zatem na pewno z ogólnego trendu do zwiększania efektywności pracy, a niektóre można tłumaczyć także chęcią dostosowania się do oczekiwań cenionych specjalistów (którzy, jak sami twierdzą, nie cierpią „dylbertyzacji” i formalizmu), część jest także podyktowana najprostszy sposobem na rozwiązanie raelinowskiego „zderzenia kultur” (Raelin 1986).

Innej ciekawej obserwacji dokonuje VALERIE FOURIER (1999) – stwierdza bowiem, że wykorzystanie etosu profesjonalizmu i nadawanie określonym grupom zawodowym etykiety „profesjonalistów” może także być specyficznym narzędziem kontroli menedżerskiej: ludzie, którzy wierzą, że są członkami profesji, starają się pracować lepiej i rzetelniej, narzucając sobie wyższe standardy. W podobnym duchu wypowiada się

Philips Kraft (1977), zwracając uwagę, że narzucanie programistom tożsamości profesjonalnej jest sposobem organizacji na zwiększanie ich wydajności, a także (co szczególnie zaskakujące) obniżanie płac (ponieważ wymienianie się informacjami o zarobkach uważane było za „nieprofesjonalne”, pracownicy w studium Krafta nie porównywali swoich dochodów, co pozwalało firmie na utrzymywanie płac na niższym poziomie).

Podobne i inne strategie menedżerów do sprawowania kontroli nad pracownikami intelektualnymi, a szczególnie profesjonalistami, są w ostatnich latach przedmiotem akademickiej debaty (Winstanley 1991/1996). Szczególnie interesujące jest badanie fenomenu profesjonalizacji na styku z opisanymi wcześniej przemianami społecznymi związanymi z powstawaniem społeczeństwa informacyjnego – a zwłaszcza na przykładzie nowych zawodów technicznych (w naturalny sposób kojarzonych z nową elitą wiedzy). Wśród tych istotną grupę stanowią inżynierowie, a zwłaszcza programiści.

#### 4.4. INŻYNIEROWIE

---

Pojawienie się technologii komputerowej i powiązanych z nią zawodów zachwiało dotychczasowym systemem profesji – informatyzacja dotyczy praktycznie wszystkich dziedzin i eksperci od jej zastosowań błyskawicznie uzyskali wysoki status, a także nowy i niezajęty przez nikogo zakres kompetencji (Abbott 1988).

Oprogramowanie steruje współcześnie praktycznie każdym urządzeniem elektronicznym, od budzików i telewizorów począwszy, a na bankach i systemach podtrzymywania życia w szpitalach kończąc. W niezauważalny sposób algorytmy i kod programistyczny prowadzą do redukcji sfer będących dotychczas w zakresie społecznych negocjacji. Dzieje się tak na przykład przez wprowadzenie skończonej liczby możliwych wyborów w zautomatyzowanych infoliniach, czy przez zinternalizowanie reguł ochrony praw autorskich, będących w zgodzie z jednym konkretnym (amerykańskim) systemem prawnym, wewnątrz programów i sprzętu muzycznego dystrybuowanego na całym świecie itp. (Lessig 1999). Wpływ oprogramowania, i co za tym idzie – także tworzących go pracowników wiedzy, na wszystkie sfery życia społecznego jest zatem trudny do przecenienia. Jednocześnie mimo znacznego postępu teorii zarządzania produkcją przemysłową (Matczewski 1990), wykorzystanie jej w zarządzaniu programistami jest w bezpośredni sposób niemożliwe – specyfika ich pracy, choć w oczywisty sposób bezpośrednio powiązana z technologią i mająca wiele podobieństw do klasycznej pracy inżynierskiej i produkcyjnej, jest jednak pod wieloma względami diametralnie różna (choćby dlatego, że podział

na projektanta, wykonawcę i narzędzia produkcji jest w dużym stopniu rozmyty).

Pracownicy techniczni, a przynajmniej inżynierowie, tradycyjnie uważani byli za współdziałających z menedżerami (Smith 1991/1996). Dla wielu neomarksistów stanowili zbiorowość pośrednią, między robotnikami a kierownikami (Smith 1987) lub po prostu specyficzną podgrupę w ramach grupy u władzy (Noble 1979: 30):

*Wylimitowanie błędów ludzkich i niepewności to sposób na wyrażenie przez inżynierów pragnienia posiadaczy kapitału, aby zminimalizować jego zależność od pracowników przez zwiększenie kontroli nad produkcją. Ta ideologia inżynierów, w skrócie, stanowi odbicie pełnych sprzecznych interesów relacji społecznych w kapitalistycznym systemie produkcji.*

Przekonanie to wynika częściowo z faktu, że samo zarządzanie było przez pewien czas uważane za swoistą odmianę inżynierii, zastosowaną do ludzi (Noble 1977; Shenhav 1999). W wielu przypadkach wśród samych menedżerów można wyróżnić także takich, którzy fascynują się wskaźnikami, algorytmami i ilościowymi modelami zarządzania (Kozmiński 1977).

Oczywiście również z punktu widzenia walki klas (konsekwentnie kontynuując ten sposób interpretacji), inżynierowie są grupą uprzywilejowaną, żywotnie zainteresowaną podtrzymaniem status quo i systemu, w którym praca robotników stale definiowana jest jako generująca najmniejszą wartość dodaną (Burawoy 1979). Ponadto (Kunda, Van Maanen 1999: 64)

*Menedżerowie i profesjonaliści (a zwłaszcza inżynierowie) to te grupy, które w największym stopniu utożsamiają się z przedsiębiorstwami, dla których pracują.*

Obie grupy bez wątplenia są po lepszej stronie „cyfrowego podziału”, który wpływa na dodatkową poprawę ich pozycji. Alvin i Heidi Tofflerowie nazywają wzrost dominacji pracy opartej na wiedzy nad pracą fizyczną zastąpieniem proletariatu przez kognitariat (Toffler, Toffler 1995: 55) nazywany także cogitariatem. Kontynuując rozpoczętą przez nich grę słów i powołując się także na model Umberto Eco, różni badacze, jak na przykład Ryszard Tadeusiewicz (2002: 285) i Lesław Haber (2001: 230), proponują zredefiniowanie tradycyjnych klas i wyróżnienie zamiast nich nowej stratyfikacji społecznej uwzględniającej:

- proletariatu,
- cogitariatu,
- digitariatu.

Pozycję klasową wyznaczać ma w tej typologii nie tyle stosunek do środków produkcji, co względem technologii informacyjnych. Proletariat (lub też „informacyjny lumpenproletariat”) to ludzie, którzy

z technologii informacyjnych korzystają przede wszystkim biernie, w postaci rozrywki telewizyjnej czy komputerowej. Cogitariat to osoby, które są w stanie aktywnie i świadomie korzystać z zasobów informacyjnych, nie mają jednak istotnego wpływu na ich treść. Digitariat to natomiast ci, którzy nie tylko biegle posługują się technologią, ale także tworzą przekazywaną za ich pośrednictwem wiedzę. W ramach digitariatu oczywistym podziałem jest natomiast wyróżnienie elity władzy, tworzącej informację i kształtującej ich odbiór przez pozostałych oraz szczególnej podgrupy pracowników technicznych, podporządkowanych władzy, którzy tworzą narzędzia umożliwiające dystrybucję informacji. W tym podziale stanowią oni cyfrowych nadzorców, wspierających uprzywilejowaną kastę. Inżynierowie są tu po prostu możliwymi przedstawicielami klasy panującej, potencjalnie w przyszłości zdolnymi do przewrotu i przejścia samodzielnej władzy, dzięki sprawowaniu kontroli nad tworzeniem algorytmów i systemów zarządzania informacją (Krzysztofek 2007).

Takie rozumienie jest także częściowo zgodne z tradycją neoweberiańską, w której pracownicy techniczni zazwyczaj realizują częściowo funkcje administracyjne, a częściowo wykonawcze (Zussman 1985).

Inżynierowie, zwłaszcza w branży IT, stanowią jednak przypadek bardzo szczególny, wymykający się łatwej klasyfikacji. W niektórych przypadkach w oczywisty sposób można ich zaliczyć do „białych kołnierzyków” (dotyczy to na przykład architektów, projektantów oprogramowania i in.), w niektórych natomiast w zasadzie, mimo wyższego wykształcenia, wykonują zawody zbliżone do „niebieskich kołnierzyków” i podlegające podobnie ścisłemu nadzorowi (technicy zajmujący się konfigurowaniem sprzętu, operatorzy infolinii technicznych).

W języku angielskim programiści określane są jako *software engineers*, czyli „inżynierowie oprogramowania”. Jest to zgodne z tradycyjnym spojrzeniem na tę profesję i z autopercepcją wielu spośród samych programistów. Dlatego w niniejszej publikacji programiści opisywani są jako szczególna podgrupa inżynierów. W potocznym języku polskim ta zależność nie jest oczywista (choć znajduje odzwierciedlenie w uniwersyteckim systemie kształcenia), a dodatkowo mamy do czynienia z przeniesionym z języka francuskiego słowem „informatyk”, które jest jednak wieloznaczne: może określać zarówno wysoko wyspecjalizowanego programistę, jak i, w potocznym rozumieniu, „pana od kabli”, czyli technika bez wyższego wykształcenia, odpowiedzialnego za składanie komputerów, instalowanie prostych aplikacji, i tym podobne czynności, w charakterze i prestiżu społecznym bliższego pracy mechanika samochodowego.

Nie jest to jednak cecha wyłącznie naszego języka. Stephen Barley zwrócił uwagę, że pracownicy techniczni i inżynierowie dają się zaklasyfikować praktycznie do każdej grupy zawodowej (wyjąwszy menedżerów), pod względem zróżnicowanych możliwości przenoszenia wiedzy

		Możliwość wykorzystania dużej części wiedzy w innych organizacjach	
		niska	wysoka
Autorytet do wydawania poleceń i kontrolowania	wysoki	menedżerowie	profesjonaliści
	niski	pracownicy biurowi	pracownicy techniczni rzemieślnicy

**Rysunek 3.** Kategorie zawodowe

Źródło: Barley (1992: 13).

w inny kontekst organizacyjny, a także zróżnicowania autorytetu do kierowania i sprawowania nadzoru (rysunek 3).

Zdaniem innych autorów, wiele zawodów związanych bezpośrednio z wytwarzaniem oprogramowania bardzo przypomina rzemiosło lub wręcz pracę menedżerską niskiego szczebla i w żaden sposób nie daje się zakwalifikować jako praca oparta na wiedzy, czy wręcz profesjonalna (Marks, Scholarios 2007). Jak twierdzi Peter Cappelli (2001: 94):

*Poza płacą, wiele zawodów w branży informatycznej – a zwłaszcza te związane z programowaniem – można zakwalifikować jako wyjątkowo przyziemne [oryg. lousy work].*

Dla postronnych obserwatorów różnice w środowisku inżynierskim mogą się wydawać znikome, jednak dla osób z wewnątrz są oczywiste i bardzo istotne. Szczególnie jest to widoczne w branży high-tech. Dodatkowo zarówno wśród „białych kołnierzyków”, jak i „niebieskich kołnierzyków” wyróżnić można prawdziwych specjalistów (samodzielnie tworzących wartość opartą na wiedzy lub kreatywnie wykorzystujących wiedzę do rozwiązywania problemów) i rutyniarzy (wykonujących pracę bardzo powtarzalną i odtwórczą). Przykładowe zawody informatyczne w ramach tych dwóch podziałów, oparte na badaniach są przedstawione w tabeli 4.

Paradoksalnie, rutyniarzy charakteryzuje większa pewność zatrudnienia (zapotrzebowanie na ich usługi jest bardziej stabilne w ramach każdej organizacji). Specjaliści często pracują na zasadach projektowych – ta tendencja jest zresztą widoczna nie tylko w branży informatycznej (Barley, Kunda 2004), lecz także w coraz większej liczbie pozostałych przedsiębiorstw w Polsce i za granicą (Trocki i in. 2002).

Choć faktycznie trudno polemizować z tym, że bardzo wielu inżynierów silnie utożsamia się ze swoją pracą (co jest charakterystyczne dla

**Tabela 4.** Podziały zawodów informatycznych

	Białe kołnierzyki	Niebieskie kołnierzyki
Specjaliści	projektant systemu, analityk, programista	specjalista ds. awarii
Rutyniarze	programista, koder	instalator oprogramowania/sprzętu

Źródło: opracowanie własne.

wielu nowoczesnych profesji, a także jak wspomniano menedżerów), to jednak opisane wcześniej przemiany postindustrialne wyraźnie wpływają także na polaryzację ról organizacyjnych – inżynierowie z grupy „białych kołnierzyków” w coraz większym stopniu definiują się w odniesieniu i odróżnieniu od menedżerów (Whalley 1986). Co więcej, często stanowią względem nich bardzo silną opozycję, co manifestują na wszelkie możliwe sposoby – odrzucając przejawy kultury zawodowej menedżerów, na co szczególnie łatwo mogą sobie pozwolić w branży high-tech (Strannegård, Friberg 2001; Jemielniak 2007a). Jak zauważa Kenneth P. Prager (1999: 12):

*Dla specjalistów z branży informatycznej i nieinformatycznej istnieją osobne kultury organizacyjne, opierające się na różnych zachowaniach organizacyjnych. (...) Te osobne, równoległe światy wpływają na każdego, kto ma do czynienia ze społecznością IT. Menedżerowie muszą zdecydować, czy wspieranie (lub przeciwstawianie się) osobnej kultury profesjonalnej techników pomoże osiągać cele przedsiębiorstwa.*

Biorąc pod uwagę, że to właśnie zawody techniczne mają stać się, wedle niektórych, awangardą przemian organizacyjnych (Bell 1973; Mallet 1975), jest zrozumiałe, że opisywana już opozycja profesjonalista–menedżer w ich przypadku jest wyjątkowo widoczna. W związku z tym, tematem niniejszej książki są wyłącznie inżynierowie (głównie oprogramowania) wykonujący pracę intelektualną, czyli przede wszystkim specjaliści w „białych kołnierzykach”, a w mniejszym stopniu także rutyniarze (często aspirujący do roli specjalistów w przyszłości). To właśnie programiści uważani są przez różnych autorów za kluczową grupę zawodową, którą analizować należy przy badaniach pracowników wiedzy – są nie tylko modelowym przykładem wielu przemian relacji w miejscu pracy we współczesnych organizacjach, ale także ich awangardą.

W związku z tymi przeobrażeniami, pracownicy wiedzy, do których zaliczają się badani inżynierowie high-tech, wymykają się także jednoznaczному zaklasyfikowaniu jako profesjonaliści, ale nie pasują również do charakterystyk typowo rzemieślniczych (tabela 5).



Tabela 5. Zestawienie cech typowych dla profesjonalistów w porównaniu z rzemieślnikami i pracownikami wiedzy

Cecha	Profesjonaliści	Zwykli wykonawcy (rzemieślnicy)	Inżynierowie / pracownicy wiedzy
Umiejętności i wiedza w posiadaniu osób także spoza zawodu	wiedza i umiejętności podlegają ochronie i mają charakter „ezoteryczny”, zasoby wiedzy zawodowej są mało dostępne na zewnątrz	podstawowe umiejętności i wiedza są szeroko dostępne, choć ich zaawansowanie lub finazyjne zastosowanie są rzadsze	wiedza i umiejętności co prawda podlegają ochronie, ale mają charakter „ezoteryczny” okazjonalnie mogą ją jednak posiadać amatorzy
Waga wykształcenia formalnego	wysoka – zazwyczaj wymagane specjalistyczne wykształcenie licencyjne i/lub magisterskie	niewielka, możliwy wymóg terminowania	zazwyczaj wymagane wyższe wykształcenie, choć nie zawsze specjalistyczne
Waga przyuczenia na stanowisku pracy	niska – przydatne, ale drugorzędne znaczenia	najwyższa – w ten sposób nowicjusze uczą się zawodu	wysoka – często wskazywane jako niezwykle istotne
Równowaga między umysłowym a manualnym charakterem pracy	praca przede wszystkim analityczna i umysłowa	praca przede wszystkim manualna	niezwykle istotny element umysłowy, ale także obecne akcenty manualne
Organizacje zawodowe	rozwinęte stowarzyszenia (często licencjonujące dostęp do zawodu), czasopisma branżowe i in.	związki zdarzają się, ale nie są powszechne	sporadycznie występują stowarzyszenia, popularne są czasopisma branżowe
Formalna certyfikacja konieczna do uprawiania zawodu	tak	nie	bardzo rzadko
Kontrola dostępu do zawodu	wysoka	niska	niska

Źródło: Barley (1992: 14).

W branży IT widocznych jest co najmniej kilka różnych tendencji do definiowania związanych z nią zawodów. Niektóre zbiorowości usiłują zwiększać swoją elitarność zawodową, ale niektóre postępują wręcz przeciwnie, posuwając się wręcz do swoistej pauperyzacji pracowników high-tech.

Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych, w 1998 roku, dzięki grupie pracowników Microsoftu, powstała federacja WashTech, czyli Washington Alliance of Technology Workers. Po połączeniu z Communications Workers of America ma obecnie 700 tysięcy członków i aktywnie nawołuje do zrzeszania się, także w pismach branżowych (Blain 2001). Kandydatów na członków zachęca się między innymi następującymi słowami (formatowanie oryginalne)<sup>1</sup>:

**Mit: Związki zawodowe są jedynie dla pracowników fizycznych**

**Prawda:** *Problemy, jakie spotykają pracowników branży IT nie są szczególnie różne od tych, których doświadczają pracownicy innych branż – długie godziny pracy, mizerne profity, ograniczona pewność zatrudnienia i mobilność zawodowa. Liczba pracowników biurowych i profesjonalistów wstępujących do związków zawodowych stale wzrasta w ostatnich dekadach. Inżynierowie w Lockheed Martinie i Boeingu, badacze z doktoratami na University of California, czy zawodowi piloci linii lotniczych to zaledwie kilka przykładów. Nawet lekarze zakładają własne związki, by kolektywnie negocjować z dyrektorami szpitali. W okresie spowolnienia gospodarki high-tech i wzroście popularności fuzji, pracownicy high-tech potrzebują siły kolektywu, pochodzącej ze związków zawodowych, by mieć pewność, że ich interesy są reprezentowane. Związki zawodowe z branży IT jednoczą się z innymi związkami w całym kraju i wspólnie walczą o prawa wszystkich pracowników.*

Zaskakujące jest, w jak dużym stopniu rewolucyjna retoryka znajduje miejsce w branży zaawansowanych technologii (potocznie postrzeganej jako diametralnie różnej od realiów „starej” gospodarki), wśród wysoko opłacanych „białych kołnierzyków”, a także w kraju tradycyjnie niechętnym ideom socjalistycznym (choć, co ma bardzo istotne znaczenie, z bogatą historią związków zawodowych i ich pozycją ugruntowaną pod względem legitymizacji i przydatności w oczach klasy średniej, w stopniu daleko większym niż w naszym kraju).

W podanym przypadku tworzenie związku zawodowego nie ma charakteru stowarzyszenia profesjonalistów, dbających o standardy pracy i limitujących dostęp do zawodu – mamy raczej do czynienia z klasyczną reprezentacją robotników w negocjacjach z pracodawcą. Choć

<sup>1</sup> Cytat ze strony <http://www.washtech.org/about/mythsandrealities.php> (z 17 kwietnia 2008).

doraźnie bez wątpienia tworzenie związków zawodowych pomaga w walce o poprawę warunków pracy i pomaga uzyskać lepsze płace, godziny pracy, a także, co w tej branży jest szczególnie istotne, pewność zatrudnienia (Jaarsveld 2004). Trzeba zwrócić uwagę, że jest to jednocześnie krok bardzo niebezpieczny z punktu widzenia profesjonalizacji zawodów związanych z high-tech. Jest on z nią bowiem otwarcie sprzeczny – bardzo trudno jest jednocześnie utrzymać obraz elitarnego, opartego na indywidualnych zdolnościach, talentach i specjalistycznej wiedzy zawodu, z obrazem zawodu, który czerpie siłę względem pracodawcy przede wszystkim z liczby zrzeszonych solidarnie pracowników.

Stąd też nie powinien dziwić, dający się coraz bardziej w ostatnich latach zauważyć, proces elityzacji i profesjonalizacji programistów i, szerszej, inżynierów IT (Adams 2007). Także on przebiega jednak nierównomiernie w różnych krajach i tu również uwidaczniają się różne tendencje i dążenia poszczególnych stowarzyszeń zawodowych rywalizujących ze sobą (Ensmenger 2001).

Nie ma jednak wątpiwości, że szerokie rozumienie terminu „profesja” niejednokrotnie zawiera również pracowników wiedzy i literatura na temat profesjonalizacji może być przydatna do ich analizy. Warto jednak odnotować wskazane powyżej różnice, a także zastrzeżenia, jakie zgłasza między innymi Mats Alvesson (2004). Krytykuje on po pierwsze tradycyjną literaturę na temat profesji (definiującą je dość wąsko i idealistycznie), a także podkreśla trwale otwarty charakter wielu z zawodów opartych na wiedzy, w przeciwieństwie do klasycznych profesji, które starają się ograniczać dostęp do wykonywania danej pracy tylko do członków danej korporacji lub posiadaczy formalnego wykształcenia z danej dziedziny.

Temat praktyk organizacyjnych w przedsiębiorstwach wiedzy i uwarunkowań społecznych pracy opartej na wiedzy jest bardzo szeroki i doczekał się już wielu opracowań i projektów badawczych, także w naszym kraju. Jednak dotychczas nie publikowano w formie książkowej wyników badań jakościowych tego typu polskich organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw wysokich technologii. W związku z tym niniejsza pozycja ma charakter nowatorski, także dlatego, że opiera się na analizie podmiotów krajowych i zagranicznych.

Aby dokładnie zrozumieć wady i zalety wykorzystanej metody (i wynikających z nich ograniczeń, ale i szczególnej przydatności wyników analizy) konieczne jest przyjrzenie się bliżej założeniom metodologicznym, przyjętym w przedstawianym projekcie badawczym.

## ROZDZIAŁ PIĄTY

# UWAGI O METODZIE

---

Niniejsza praca opiera się na wynikach pięcioletniego (2004–2008) projektu etnograficznego. Antropologia organizacji cieszy się na świecie rosnącą popularnością. Jak twierdzą niektórzy autorzy, w ogóle metody jakościowe i interpretatywne stają się stopniowo w teorii organizacji i zarządzania w ostatnich latach nawet bardziej popularne niż ilościowe (Prasad, Prasad 2002).

Oceniając także po obsadzie katedr na wiodących uczelniach świata, łatwo zaobserwować, że jakościowi badacze organizacji stanowią w nich bardzo istotną i coraz większą grupę (w Stanach Zjednoczonych dominują na przykład na MIT, są także licznie obecni między innymi na Harvardzie, University of California Berkeley, Stanfordzie i in.; w Europie bardzo silnie reprezentowani są w krajach skandynawskich, na przykład na Lund University, Copenhagen Business School, Gothenburg University, a także w Holandii i Wielkiej Brytanii, na przykład na Rotterdam University, London Business School).

Pluralizm metod i paradygmatów w teorii i nauce zarządzania może być postrzegany zarówno jako zaleta, jak i jako wada naszej dyscypliny. Na początku lat dziewięćdziesiątych szerokim echem odbiła się ostra dyskusja, na łamach dwóch z pięciu najczęściej cytowanych czasopism z zakresu zarządzania, pomiędzy Jeffreyem Pfefferem (ze Stanfordu) a Johnem Van Maanenem (z MIT). W gorącej dyskusji ten pierwszy dowodził (Pfeffer 1993; Pfeffer 1995), że przyjęcie jednego kanonu badań (ilościowego) pomoże naszej dyscyplinie skoncentrować się na najważniejszych jej problemach, podczas gdy zdaniem drugiego (Van Maanen 1995b; Van Maanen 1995a) wielość podejść i interdyscyplinarność naszej dziedziny jest istotnym źródłem jej siły. Stanowisko zbliżone do poglądów Van Maanena, choć bardziej stonowane w krytyce samego

Pfeffera, zostało wyrażone także przez innych autorów (Cannella jr., Paetzold 1994).

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, która ze stron miała rację (tym bardziej, że w tym sporze nie ma neutralnych obserwatorów), jednakże po kilkunastu latach widać wyraźnie, że opinia i postulaty Pfeffera, choć odnotowane przez większość środowiska naukowego, nie wpłynęły w jakikolwiek sposób na jego zmianę. Nadal mamy do czynienia z wieloma rywalizującymi paradygmatami, a co bardziej skrajni przedstawiciele badań jakościowych odsądzają od czci i wiary i odmawiają naukowości badaczom ilościowym i odwrotnie.

Zjawisko to jest zdecydowanie szkodliwe dla rozwoju nauki – według aktualnych badań, nota bene ilościowych (Glick i in. 2007), prowadzi ono bezpośrednio do niejasnych kryteriów i arbitralnych decyzji w publikacjach w czasopiśmie i w konkursach grantowych, utrudnia też w szerszej perspektywie promowanie po prostu ciekawych i wzbogacających naszą wiedzę badań i kreuje obraz zarządzania jako dyscypliny skłóconej i nienaukowej (jest to o tyle nietypowe, że w socjologii i antropologii, w której występują podobne podziały paradygmatyczne, konflikt jest znacznie mniej nasilony).

Dlatego niezbędne wydaje się podkreślenie, że w niniejszej książce, chociaż opiera się ona przede wszystkim na wynikach projektu jakościowego, w niewielkim, uzupełniającym stopniu zastosowane są także minianalizy ilościowe. Autor książki ceni i niejednokrotnie także stosuje metody ilościowe – kierując się przede wszystkim pragmatyzmem, a nie ideologią, zgodnie z zaleceniami wielu przedstawicieli *action research* (Greenwood, Levin 1998; Reason, Bradbury 2001), do których się także zalicza. Jest również zdania, że metody ilościowe są najlepszym narzędziem do badania wielu problemów badawczych – uważa jednak, że w niektórych przypadkach metody jakościowe sprawdzają się lepiej, dając bogatszy (lub uzupełniający) obraz rzeczywistości społecznej. Tak jest też właśnie w przypadku przedstawianego projektu i analizowanego w nim zagadnienia.

W naszym kraju tradycja badań jakościowych jest bardzo długa. Jednym z najslawniejszych pierwszych przedstawicieli antropologii (w której metody jakościowe są podstawowym i najczęstszym sposobem analizy) był Polak, Bronisław Malinowski. Także w socjologii jedni z najbardziej znanych polskich twórców tej dyscypliny stosowali metody jakościowe (tu wskazać można choćby na autora docenianych na całym świecie prac, Floriana Znanieckiego). Mimo to, w teorii organizacji i zarządzania podejście to aż do lat dziewięćdziesiątych było zdecydowanie słabiej reprezentowane, jednakże występowało (por. np. Doktor 1964; Lutyńska 1965).

W Polsce w ostatnich kilkunastu latach, także w naszej dyscyplinie, badania jakościowe są coraz powszechniej stosowane zarówno jako uzupełnienie szerszych projektów (Aluchna i in. 2008), jak i jako podstawowa

metoda badawcza (Konecki 1992; Kostera 1996; Glinka 2002; Kostera 2005; Ciesielska 2006; Latusek 2007a). Znajdują także coraz szersze zastosowanie w praktyce zarówno w konsultingu, badaniach marketingowych, jak i na przykład projektach *foresight*.

Bez wątpienia dzieje się tak także dlatego, że nauka polska żywo reaguje na światowe trendy, również z zakresu metodologii. Istotnym powodem jest również na pewno przybliżenie zasad metod jakościowych przez publikacje w Polsce kilku wyśmienitych podręczników z tego zakresu tak zagranicznych (Hammersley, Atkinson 1995/2000), jak i krajowych (Konecki 2000; Kostera 2003).

Jednakże, mimo większego upowszechnienia wykorzystania metod jakościowych w teorii organizacji i zarządzania w Polsce, nadal są one używane znacznie rzadziej niż ilościowe. W porównaniu z zachodnią nauką zarządzania w naszym kraju, proporcjonalnie jeszcze wiele nas dzieli od światowych standardów. To jeden z argumentów przemawiających za wykorzystaniem metod jakościowych w niniejszym projekcie – pozwala bowiem na wypełnienie luki badawczej w polskiej literaturze.

Za wykorzystaniem metod jakościowych przemawia także wiele innych powodów. Wiążą się one z preferencjami samego badacza oraz z samą specyfiką tematu i zostaną tu pokrótce przedstawione.

Zgodnie z szeroko akceptowanym kanonem (Czarniawska-Joerges 1992; Kostera 2003), określony zostanie kolejno wybrany paradygmat, przyjęta w ramach projektu metafora badawcza, a następnie wybrane konkretne metody analizy.

## 5.1. PARADYGMAT

---

Pojęcie paradygmatu w socjologii nauki funkcjonuje powszechnie od czasu głośnej publikacji Thomasa S. Kuhna (1962) o strukturze zmian w postrzeganiu świata w ramach kolejnych koncepcji teoretycznych w naukach ścisłych<sup>1</sup>. Termin ten początkowo był dosyć nieprecyzyjny, występował w książce aż w 22 różnych znaczeniach – później został jednak przez autora doprecyzowany i współcześnie traktowany jest jako zbiór fundamentalnych i niemożliwych do weryfikacji (a zatem przyjmowanych na wiarę) założeń co do natury świata, rodzaj „matrycy dyscyplinarnej”, do której naukowiec dopasowuje swoje obserwacje (Kuhn 1977/1985).

Rychło pojęcie to trafiło także do nauk społecznych. Jedną z najbardziej znanych propozycji podziałów paradygmatycznych w teorii organizacji

---

<sup>1</sup> Książka Kuhna sprzedała się dotychczas w nakładzie blisko 800 tysięcy egzemplarzy i wywarła ogromny wpływ na metodologię nauki – jednakże warto zauważyć, że sam Kuhn pod koniec życia w dużym stopniu nie zgadzał się z tezami swoich kontynuatorów i nie szczędził im krytyki (Horwich 1993; Hoyningen-Huene 1993).

**Tabela 6.** Podział paradygmata zaproponowany przez Gibsona Burrella i Garetha Morgana

	Rolą nauki jest opis, rzeczywistość społeczna ma charakter względnie trwałą	Rolą nauki jest odkrywanie pułapek świadomości, zmiana świata przez pokazywanie społeczeństwu jego zniewolenia
Rzeczywistość społeczna ma charakter obiektywny, wszelkie działania/struktury społeczne pełnią funkcje istotne w skali makro	funkcjonalizm	radyczny strukturalizm
Rzeczywistość społeczna ma charakter subiektywny, nie jest stała, tylko tworzona dynamicznie przez jej uczestników	interpretatywizm	radyczny humanizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burrell, Morgan (1979).

przedstawili Gibson Burrell i Gareth Morgan (1979). Wyróżnili cztery podstawowe orientacje badawcze (tabela 6).

Ich zdaniem (1979: 24):

*Umiejscawiać się w ramach określonego paradygmatu znaczy widzieć świat w określony sposób. Omówione cztery paradygmaty definiują cztery spojrzenia na świat społeczny, opierające się na różnych metateoretycznych założeniach związanych z naturą nauki i społeczeństwa.*

Wskazanie przyjmowanego paradygmatu jest niezbędne dla zachowania naukowej rzetelności. O ile w badaniach z nurtu pozytywistycznego powszechnie było pomijanie założeń paradygmata, aby zwiększyć wrażenie naukowości i obiektywności prezentowanych badań (brak osadzenia w wyborach paradygmata miał sugerować, że praca może być od nich niezależna), współcześnie taka retoryka jest już nieskuteczna, a także bywa uznawana wprost za błąd metodologiczny (Golden-Biddle, Locke 1997).

Dla Burrella i Morgana (1979), podobnie jak dla Kuhna, poszczególne paradygmaty są nieprzystawalne (ang. *incommensurable*) i w ramach jednego projektu nie da się ich integrować. O ile triangulacja metod badawczych jest dozwolona, a nawet wskazana, o tyle w klasycznych badaniach jakościowych triangulacja paradygmata jest często uważana za niedopuszczalną (Konecki 2000). Z kolei zdaniem niektórych współczesnych autorów, w naukach społecznych łączenie w procesie badawczym



kilku paradygmatów jest niekiedy możliwe, choć zwykle wymaga pracy zespołowej (Schultz, Hatch 1996; Kelemen, Hassard 2003).

Autorowi niniejszej pracy bliskie są niektóre tezy paradygmatu radykalnego humanizmu, jak na przykład założenie możliwości zmieniania świata na lepszy, czy pomocy grupom mniej uprzywilejowanym społecznie, właściwe nurtowi *action research*, z którym jest także związany (Jemieliński 2006; Chrostowski, Jemieliński 2008). Z podobnych względów w prezentowanej książce doceniane i uznawane za użyteczne jest podejście paradygmatu funkcjonalnego, który dąży do uzyskiwania praktycznych konkluzji badań, co jest zresztą szczególnie typowe dla nauki o zarządzaniu (Grudzewski, Koźmiński 1996; Koźmiński 2007). Niniejsza praca nie jest jednak wieloparadygmatyczna i opiera się na paradygmacie interpretatywnym, co jest dość częste w przypadku badaczy stosujących metody jakościowe.

Zgodnie z tym wyborem, praca osadzona jest także w nurcie konstruktywizmu społecznego (Berger, Luckman 1967). Wiąże się to z założeniem, że rzeczywistość ma charakter intersubiektywny, czyli jej postrzeganie kształtowane jest w interakcjach między ludźmi. Nie oznacza to bynajmniej negowania świata materialnego – społeczny konstruktywizm nie zajmuje się bowiem co do zasady kwestiami ontologicznymi. W końcu, jak zauważa Barbara Czarniawska (2003), jest absurdem odmawiać zatrzymywania się na czerwonym świetle, gdyż to jedynie konstrukt społeczny, ale równie absurdalna jest odmowa rozmawiania o czerwonym świetle jako o symbolicznej reprezentacji, „bo jest rzeczywiste”. Peter L. Berger i Thomas Luckman (1967) posługują się, w tym kontekście, obrazowym przykładem – co jest rzeczywiste dla amerykańskiego biznesmena, niekoniecznie będzie równie rzeczywiste dla buddyjskiego mnicha.

Społeczny konstruktywizm nie opowiada się po żadnej ze stron opozycji realizm–nominalizm, przyjmując jako założenie *epoché*, wyraża się jednak w koncentracji na społecznej percepcji, sposobach przypisywania znaczeń i symboli postrzeganemu otoczeniu. Zwraca więc uwagę na istotny element świata społecznego: każda sytuacja podlega interpretacji przez obserwatora. Nie sposób oderwać jego postrzegania rzeczywistości od właściwych mu kategorii pojęciowych, indywidualnego bagażu doświadczeń, czy „słownika finalnego” (Rorty 1989). Rzeczywistość jest „nieprzejrzysta”, w znaczeniu Alfreda Schütza (1967), czyli podlega interpretacji jedynie przez osobiste, jednostkowe doświadczenie. W tym rozumieniu, rzeczywistość jest konstruowana społecznie, indywidualna percepcja jest bowiem jedynym narzędziem jej poznawania, a przy tym jednym z elementów stale uczestniczących w procesie jej generowania (Czarniawska-Joerges 1992). Dlatego, jak twierdzi nestor nowoczesnej antropologii interpretatywnej, Clifford Geertz (1973: 5), w jednym z najczęściej przywoływanych cytatów (w którym posługuje się bezpośrednio porównaniem zaczerpniętym od Maxa Webera),

„...człowiek jest zwierzęciem uwikłanym w sieci znaczeń, które sam utkał...”, a ich badanie „...nie jest nauką eksperymentalną, polegającą na poszukiwaniu praw, a nauką interpretatywną, polegającą na poszukiwaniu znaczenia”.

Badacz również nie jest w stanie oderwać się od swojego postrzegania świata – także kategoryzuje go przez własną historię, wiedzę, emocje. Należyta staranność badawcza nie polega zatem, w ramach przyjętego podejścia, na dotarciu do tego „jak jest naprawdę”. Opiera się natomiast na opisanu badanej zbiorowości jak najwierniej, oddając sprawiedliwość jej przedstawicielom i przedstawiając jej rzetelną interpretację naukową. Analiza, jak każda inna, jest w istotnym stopniu subiektywna, jednak dzięki temu, że nie ma konieczności retorycznego obiektywizowania rezultatów, umożliwia potencjalnie większą autentyczność badania i wniosków (Case 2003).

Celem analizy interpretatywnej jest także dotarcie do rzeczy ważnych dla aktorów społecznych, ale często uważanych za oczywiste, obiektywne i niewymagające dyskusji (Kostera 2003). Im bardziej dane zjawisko jest niekwestionowane, tym bardziej postępuje jego instytucjonalizacja, czyli uznanie jego obiektywnego istnienia (Latour 1987) i przyznanie mu bezkrytycznej legitymizacji (Suchman 1995). Dla badacza ważnym wyzwaniem jest ukazywanie podłoża i przyczyn takiego stanu rzeczy, docieranie do głębszych znaczeń w pozornie oczywistych wytłumaczeniach. Sama rzeczywistość społeczna w paradygmacie interpretatywnym jest dynamiczna, a jej uczestnicy cały czas zmieniają i nadają sens swojemu otoczeniu, kształtując jednocześnie aktywnie swoje role społeczne (Weick 1969; Konecki 2000). Ponieważ interakcje i percepcja świata są symboliczne, istotnym celem badacza jest odczytywanie znaczeń ukrytych za manifestowanymi symbolami, niezależnie od wyjaśnień czysto użytkowych.

Wybrany paradygmat interpretacyjny jest w polskiej nauce zarządzania spotykany rzadziej niż funkcjonalny, jednak jego zastosowanie może w istotny sposób wzbogacać wiedzę o organizacjach (Sułkowski 2006b) – tym bardziej warto zatem wykorzystać go, wypełniając niszę w polskiej literaturze naukowej z tej dziedziny. Jest również szczególnie przydatny do mało i średnio ukierunkowanych badań zbiorowości zawodowych.

## 5.2. METAFORY BADAWCZE

---

Z przyjętego paradygmatu bezpośrednio wynikają metafory badawcze, czyli, inaczej mówiąc, założenia epistemologiczne. Określają one, w jaki sposób obserwator kategoryzuje rzeczywistość i determinują sposób jej interpretacji. Jak zauważa Gareth Morgan (1986/1997), nie da się opisywać ani obserwować świata organizacji bez przyjmowania pewnych

metafor – można co najwyżej nie zdawać sobie sprawy, jakimi metaforami się podświadomie posługuje.

Metafory badawcze można przyjmować dowolne (Kwiatkowski 1996), jednakże podstawowym ograniczeniem jest ich użyteczność – należy adaptować jedynie te z nich, które ułatwiają rozumienie analizowanych sytuacji, wnoszą wyraźną wartość dodaną do rozważań i pomagają w lepszym ukazaniu praktycznych procesów organizacyjnych (Płoszajski 1985; Kwiatkowski 2001b).

Podstawową metaforą przyjętą w niniejszej książce jest metafora kulturowa – badana zbiorowość traktowana jest jako szczególna kultura, którą można analizować za pomocą metod etnograficznych. Kultura jest więc traktowana jako metafora „rdzenna”, w rozumieniu Lindy Smircich (1983), zarówno w odniesieniu do społeczności programistów, jak i do całych organizacji. Oznacza to, że organizacje i zbiorowości nie „mają” kultur, tylko są kulturami, a badacz może, jak antropolog, podjąć próbę ich zrozumienia

Dodatkową, uzupełniającą metaforą jest metafora rzeczywistości organizacyjnej jako teatru. Jest to metafora często przyjmowana przez badaczy z kręgu paradygmatu interpretatywnego. Dzieje się tak dlatego, że samo pojęcie roli społecznej ma w nim doniosłe znaczenie, jak już wspomniano w podrozdziale poświęconym rolom zawodowym. Rola traktowana jest jako element wypadkowy oczekiwań otoczenia i samodzielnego, podmiotowego działania aktora społecznego (Konecki 2000) – może on być autorem swojej roli w bardzo szerokim zakresie, zwłaszcza jeżeli uświadamia sobie jej uwarunkowania.

Metafora teatralna zakłada, że uczestnicy organizacji przyjmując, nadając, odgrywając i tworząc role biorą udział w pewnym przedstawieniu, w którym na pierwszy plan wysuwa się umiejętność adaptacji do konkretnego występu (dopasowanie swojej roli do cudzych ról), zdolność improwizacji, biegłość w posługiwaniu się własną rolą itp. (Goffman 1959/2000). Takie spojrzenie podkreśla interakcyjny charakter praktyk organizacyjnych (Goffman 1961). W ramach nauki o zarządzaniu zwraca również uwagę na to, że aby zrozumieć realia funkcjonowania przedsiębiorstw, ważne jest także odkrycie, w jaki sposób poszczególni aktorzy inscenizują swoje działania, jak kreują swój wizerunek i obraz swojej pracy w kontekście innych, jak definiują swoje i cudze role, jaki nadają sens codziennym zdarzeniom i jakie pojęcia zaprzętają im głowy. To podejście, w połączeniu z metaforą kulturową, jest szczególnie przydatne dla interpretacji symbolicznych obserwowanych zjawisk.

Prezentowana książka nie jest jednak po prostu studium kultury. Jej założenia są wyraźnie inne niż w typowej analizie antropologicznej, mającej przykładowo na celu kompleksowy opis egzotycznych obyczajów, norm, wartości i wierzeń danej społeczności. Niniejsza praca koncentruje się w zasadzie wyłącznie na praktykach organizacyjnych, a szczególnie na

narzędziach zarządzania i motywacji, także socjotechnicznych – w sposób jednak nietypowy – z punktu widzenia samych pracowników. Takie podejście umożliwia z jednej strony dotarcie do informacji i przekonań samej zbiorowości (znacznie gorzej dostępnych przy użyciu metod nieantropologicznych), ale z drugiej – pozwala na stworzenie opracowania, które może być przydatne także dla praktyków zarządzania oraz wnosić wkład w poszerzanie wiedzy i rozwój polskiej nauki zarządzania. Celem badania jest tutaj przede wszystkim opis, przedstawienie wiernego obrazu danego procesu, a nie formułowanie ocen, norm, czy porad (Karpiński 2006).

Chociaż, ze względu na przyjęte podejście, książka nie jest normatywna i nie przedstawia żadnych zaleceń wymyślonych i proponowanych przez badacza, wgląd w percepcję i przekonania pracowników wiedzy, szczególnie w porównaniu ich przedstawicieli z różnych organizacji w dwóch różnych krajach, może być bardzo przydatny zarówno dla wyższej kadry menedżerskiej, jak i dla specjalistów od polityki kadrowej, nie wspominając o samych pracownikach wiedzy. Ci ostatni mogą, dzięki porównaniu swoich realiów z opisami podobieństw sytuacyjnych pomiędzy kilkoma przedsiębiorstwami z dwóch, na pozór bardzo różnych krajów, dostrzec dokładniej niektóre z uwarunkowań, którym podlegają. Kadry zarządzającej prezentowany materiał pozwala natomiast na zrozumienie spojrzenia specyficznej grupy zawodowej, bez uciekania się do statystycznej generalizacji. Dzięki zastosowanemu podejściu, badacz (a przez wyniki badania, także czytelnik) (Geertz 1973: 21)

*...w specyficzny sposób dochodzi do szerszych interpretacji i analizy na wyższym poziomie abstrakcji, od strony bardzo zaawansowanej znajomości niezwykle drobnych spraw.*

Interpretacja materiału badawczego dokonywana jest w ogromnym stopniu przez autora (przez selekcję danych, sposób ich uporządkowania, opis, propozycje rozumienia itp.), ale mają na nią wpływ także odbiorcy, dla których prezentowane fragmenty mogą być podstawą do samodzielnych i niezależnych wniosków.

### 5.3. WYKORZYSTANE METODY

---

Krzysztof Konecki (2000) zwraca uwagę, że wykorzystywane metody badawcze są wtórne względem przyjmowanego paradygmatu i metafor badawczych. Oznacza to, że co prawda można w ramach dowolnego paradygmatu stosować tak metody ilościowe, jak i jakościowe, to jednak rola ich będzie inna w zależności od stosowanego podejścia – paradygmat w dużym stopniu determinuje nie tyle dobór metod (które są po prostu operacyjnymi narzędziami), ile raczej styl ich wykorzystania.

W niniejszej pracy podstawowymi dwiema metodami są narzędzia typowe dla antropologii (Nachmias, Frankfort-Nachmias 1981/2001), tj. nieustrukturyzowany, mało ukierunkowany wywiad oraz obserwacja nieuczestnicząca (w tym także *shadowing*).

Każdy z przeprowadzonych wywiadów trwał około godziny i realizowany był w godzinach pracy, w badanej organizacji (lub, w kilku przypadkach, w pobliskich restauracjach w czasie przerwy na lunch). W jednym przypadku przeprowadzono wywiad z dwoma rozmówcami na raz – formuła ta jednakże okazała się mniej efektywna, niż wywiad z jedną osobą i nie była szerzej wykorzystywana. Ten nietypowy wywiad przeprowadzono poza badanymi organizacjami, w trakcie pozyskiwania dostępu do pola badawczego, w ramach wstępnych przygotowań do projektu. Dodatkowo, w przypadku jednego z rozmówców, programisty z Kalifornii, przeprowadzono trzy nieformalne (i jako jedyne nienagrywane, a tylko notowane) wywiady, kolejno w 2004, 2005, oraz 2008 roku.

Wszystkie pozostałe wywiady były nagrywane za zgodą rozmówców, a następnie transkrybowane. We wszystkich organizacjach warunkiem zgody na badania była gwarancja zapewnienia anonimowości firmom i osobom, a także zatajenie lub zmiana wszelkich danych, które mogłyby mieć znaczenie na konkurencyjnym rynku. W przypadku dwóch przedsiębiorstw amerykańskich ta gwarancja miała formę rozbudowanej, pisemnej umowy.

Wielokrotna analiza wywiadów prowadziła do oznaczania ich fragmentów kategoriami, z wykorzystaniem zaleceń teorii ugruntowanej (jednakże z wybieraniem, w wielu przypadkach, dłuższych fragmentów wywiadów, co z kolei charakterystyczne jest dla etnografii). Stosowana była, zaczerpnięta z teorii ugruntowanej, metoda ciągłego porównywania, czyli powracania z nowym materiałem do poprzednich wyników i nasycające kategorii pojęciowych (aż do ich względnej stabilizacji), a także generowanie nowych pytań i stopniowe krystalizowanie się podstawowej osi tematycznej dla raportu badawczego, a także przeformułowywanie problemu badawczego, co jest zalecane w tego rodzaju badaniach. We wszystkich wywiadach badacz starał się ograniczać swój udział w narracji i jej kierunkowaniu, zadając przede wszystkim pytania podtrzymujące i skłaniające rozmówcę do dalszych, rozbudowanych wypowiedzi (Kostera 2003).

Łącznie przeprowadzono 89 wywiadów w latach 2004–2008, w dwóch przedsiębiorstwach polskich oraz w trzech amerykańskich (podział wywiadów na zawody i firmy podany jest w podrozdziale z charakterystyką badanych organizacji). Transkrypcje wykonywano zgodnie z regułami zapisu etnometodologicznego (Silverman 2005), to jest z jak najwierniejszym odwzorowaniem całej wypowiedzi, włącznie z pauzami, powtórzeniami, wtrąceniami. Fragmenty wywiadów przeprowadzanych w języku angielskim zostały na potrzeby niniejszej publikacji przetłumaczone przez autora.

Długotrwałe obserwacje nieuczestniczące przeprowadzane były w dwóch organizacjach, jednej polskiej (PLOneos) i jednej amerykańskiej (USVisualprog). Badania w PLOneosie trwały pięć miesięcy, a w USVisualprogu cztery miesiące, podczas których przeprowadzono obserwacje w godzinach pracy organizacji (od rana do wyjścia wraz z ostatnim pracownikiem) kilka razy w tygodniu, przede wszystkim w pokojach pracujących zespołów, ale także w pomieszczeniach socjalnych (w obu firmach wydzielone pomieszczenia służyły do robienia kawy, jedzenia przekąsek i krótkiego odpoczynku), jak również na kilku spotkaniach roboczych zespołu w USVisualprogu. Z dwoma pracownikami z PLOneosu i z trzema pracownikami USVisualprogu przeprowadzono także jednodniowe obserwacje w postaci *shadowingu*, czyli podążania za nimi przez cały czas ich pracy i sporządzania notatek. Wszyscy pracownicy obecni w pomieszczeniach, w których przebywał badacz, mieli świadomość, że zbiera materiały do pracy naukowej. Obie organizacje zezwalały również na prowadzenie bieżących notatek. W przypadkach, gdy prowadzenie notatek byłoby niezręczne (na przykład w trakcie nieformalnych rozmów), sporządzano notatki przy najbliższej możliwej okazji. Dotyczy to również zebrań w USVisualprogu, w których badacz mógł uczestniczyć, ale został poproszony o nienotowanie w trakcie spotkań.

Metodą uzupełniającą i dodatkowo poszerzającą wyniki badań, przez triangulację narzędzi w ramach badanego fenomenu (Denzin 1978), była analiza narracyjna opowieści (zebrano kilkanaście historyjek i anegdot od rozmówców, z których kilka wykorzystano w późniejszej analizie).

W tym samym celu zastosowano także w niewielkim i w mało zgregowanym stopniu metody ilościowe. Podstawową było badanie chronometryczne. W PLOneosie i USVisualprogu przez tydzień podczas przeprowadzania obserwacji w pokoju z programistami notowano i kodowano wykonywane przez nich czynności. Badani nie byli poinformowani o przeprowadzaniu tego miniprojektu, stanowił on bowiem część analizy obserwacyjnej. Notowano także czas interakcji pomiędzy obecnymi w pomieszczeniu, początkowy temat rozmowy oraz rejestrowano osoby inicjujące interakcje. Istotnym elementem badania było także zbadanie średniego dziennego czasu pracy poszczególnych programistów. Aby wyeliminować różnice wynikające z różnych etapów realizacji projektów, obie analizy przeprowadzono w zespołach przygotowujących wdrożenie dla klienta, na miesiąc przed pierwszym umownym terminem oddania projektu – chociaż to niedoskonałe rozwiązanie, przynajmniej częściowo powinno zredukować różnice spowodowane wahaniami cyklu produkcyjnego.

W obu firmach przeprowadzono także ukierunkowane wywiady z pracownikami działu personalnego, w celu uzyskania informacji na temat kryteriów oceny pracowników. W PLOneosie uzyskano również



dostęp do jawnej części ocen pracowniczych kilku programistów. Dane wykorzystano w miniprojekcie, także o ilościowym charakterze: poproszono menedżerów, kierowników działu personalnego, a także samych programistów o wskazanie najlepszych programistów, a następnie zanalizowano powstałe listy w kontekście czasu spędzanego w pracy. W obu firmach na koniec każdego wywiadu pytano także o to, kto jest najbardziej pomocny w pracy (do kogo można zwrócić się o radę), jak również (w przypadku programistów), czy zdarza im się programować dla przyjemności, a w przypadku odpowiedzi twierdzącej – proszono o wskazanie, kiedy ostatnio taka sytuacja miała miejsce. Wszyscy programiści byli także pytani, czy zdarza im się spędzać czas wolny ze współpracownikami (możliwe odpowiedzi: bardzo często – często – czasami – rzadko – bardzo rzadko – wcale).

Do interpretacji całości materiału wykorzystano także badania literaturowe, włączając w ten sposób do analizy zarówno wyniki z publikacji opartych na badaniach ilościowych, jak i jakościowych.

## 5.4. INDUKCYJNOŚĆ I PERFORMATYWNOŚĆ

---

Prezentowany projekt odbiega od badań najczęściej spotykanych w polskiej nauce organizacji i zarządzania, ponieważ, jak wspomniano, wpisuje się w mniej rozpowszechniony nurt badań jakościowych i korzysta z dorobku etnografii organizacji – i w związku z tym ma charakter indukcyjny (był przeprowadzany bez hipotez wstępnych) i performatywny (traktuje badaną kulturę jako najlepiej określaną przez jej uczestników, a nie przez wcześniej przyjęty model teoretyczny). Zakłada zatem nieprzyjmowanie tez do późniejszej weryfikacji i nieadaptowanie modelu teoretycznego kultury przed wyruszeniem w teren. Obie te decyzje, choć stosunkowo często spotykane w badaniach antropologicznych, w pracy z zakresu zarządzania i teorii organizacji wymagają pewnych wyjaśnień.

Tradycyjny model badawczy, zaczerpnięty z nauk ścisłych, polega na postawieniu hipotezy, a następnie zweryfikowaniu jej. Tego rodzaju procedura jest szczególnie przydatna, gdy dysponuje się sprawdzonym modelem teoretycznym, który można zastosować do rzeczywistości, aby sprawdzić drobny element w nim brakujący – przykładowo, mając dobry model transformacji nowotworowej, można badać poszczególne jego elementy (udział kolejnych ścieżek sygnałowych, białek, genów itp.) i zwiększać naszą wiedzę o świecie oraz dokonywać konkretnych innowacji, przykładowo przedłużać ludzkie życie.

Świat społeczny jest jednak bardziej skomplikowany – ludzie zmieniają swoje zachowania, reagują na sam proces badawczy, a także na publikowane wyniki badań i modele teoretyczne (widać to dobrze w zachowaniach inwestorów giełdowych).



Mimo tego, w bardzo wielu przypadkach w naukach społecznych taki klasyczny styl badawczy, z wyborem modelu analitycznego, postawieniem hipotezy, i weryfikacją hipotezy w ramach tego modelu, także ma duży sens. Zdecydowana większość badań psychologicznych może rozwijać się właśnie dzięki takiemu podejściu, podobnie rzecz się ma z wieloma projektami socjologicznymi. Jest tak przede wszystkim w sytuacjach, gdy znikome znaczenie mają głębokie i trudne do artykulacji przekonania konkretnych jednostek, natomiast ważne są informacje, które nadają się do agregacji, jest to przydatna wiedza o statystycznym występowaniu danego czynnika, czy też zachowania w populacji. Przykładowo, ciekawe może być sprawdzenie, ilu Polaków (w podziale na wybrane kategorie demograficzne) odmówiłoby transfuzji przebadanej krwi od Araba. Tego rodzaju informacja, zwłaszcza w porównaniu z wynikami takich sondaży przeprowadzonych w innych krajach, jest z powodzeniem stosowana jako jedna z miar uprzedzeń względem Arabów. Gdyby przeprowadzano taki sondaż cyklicznie, można by nawet pokusić się o próby znajdowania korelacji w zmianach natężenia rasistowskich fobii na tle wydarzeń politycznych i gospodarczych itp. Z kolei w porównaniu ze wskaźnikami uprzedzeń względem innych kategorii ludzi postrzeganych przez badanych jako „obcych” można by stworzyć relatywną skalę tolerancji dla inności. Takie badania doskonale funkcjonują obok badań jakościowych o podobnej tematyce (Mucha 1997) – oba nurty dobrze się uzupełniają. Ilościowe badania z hipotezą mogą prowadzić do bardzo odkrywczych i ciekawych rezultatów – posługując się przykładem z aktualnych publikacji, na przykład do pokazania, że biegłe władanie dwoma językami skutkuje występowaniem u poliglotów swego rodzaju dwoistej tożsamości, z osobnymi systemami ocen, wartości i sposobów myślenia (Luna i in. 2008). Podobnie sprawa się ma ze społecznymi badaniami eksperymentalnymi.

Jednak tego rodzaju podejście nie zawsze będzie najbardziej użyteczne. O ile pozwala na czerpanie wiedzy z uogólnień, o tyle nie zawsze umożliwia dotarcie do głębszej informacji. Ułatwia ocenę rezultatu, ale rzadziej już przyczyn. Co więcej, podejście, w którym przyjmuje się wstępne hipotezy badawcze w pewnym stopniu determinuje także badacza i ogranicza badanego – można sobie na przykład wyobrazić, że wielu Polaków co prawda ma różnego rodzaju uprzedzenia, ale w życiu codziennym kompletnie nie zastanawia się nad stosunkiem do Arabów, nie stanowi on dla nich w żaden sposób ważnej kategorii pojęciowej. Dlatego co prawda badaniem z hipotezą będziemy w stanie sprawdzić siłę jednego wybranego stereotypu, ale nie dotrzemy do tego, co dla nich samych jest ważne, co jest istotą ich codziennego funkcjonowania, jakie grupy „obcych” najmocniej działają na ich wyobraźnię, jakimi kryteriami naprawdę (a nie w ankiecie, kiedy starają się wykreować pewien obraz w większym stopniu, niż w długim, nieformalnym wywiadzie) posługują się w kategoryzacjach itp.

Tego typu badania są z kolei charakterystyczne dla antropologii. W tej dziedzinie często podstawowym celem badania jest dotarcie do logiki uczestników danej kultury, zobaczenie jej ich oczami. Tam także można stosować podejście funkcjonalne, jednakże interpretatywizm jest znacznie bardziej rozpowszechniony. W ramach tej tradycji badawczej przyjmuje się, że (Geertz 1973: 26):

*...nie da się napisać „Ogólnej Teorii Interpretacji Kulturowej”. A raczej, da się, ale ma to niewielki sens, ponieważ podstawowym celem tworzenia teorii jest tutaj nie kodyfikowanie abstrakcyjnych regularności, ale umożliwienie stworzenia gęstego opisu. Generalizowanie nie pomiędzy różnymi przypadkami, ale generalizowanie w ich ramach.*

Clifford Geertz przez „gęsty opis” rozumie dotarcie do kontekstu ludzkich zachowań, nadanie im sensu także w oczach zewnętrznego obserwatora (1973: 26). To podejście jest przyjmowane w prezentowanym tu projekcie badawczym i z tego powodu wybrane, reprezentatywne fragmenty wywiadów są stosunkowo często przytaczane, aby czytelnik mógł uczestniczyć w procesie ich interpretacji.

Chociaż badania przeprowadzono w pięciu różnych organizacjach w dwóch różnych krajach, ich podstawowym celem nie jest uogólnienie przez stworzenie wspólnego dla nich modelu, ale raczej przez umożliwienie dokonywania analogii. Chociaż wywiady zostały wspólnie skategoryzowane według najważniejszych osi tematycznych i w interpretacji przedstawiane są pewne elementy porównań między Polską a Stanami Zjednoczonymi, głównym rezultatem projektu jest analiza konkretnej zbiorowości zawodowej w obu krajach.

Zamiast agregacji danych z kilkudziesięciu czy kilkuset przedsiębiorstw, uzyskuje się głębszy wgląd w specyfikę podobieństw kilku konkretnych organizacji (Watson 1994) – co jest przydatne zarówno dla poszerzenia wiedzy o realiach pracy konkretnych zawodów, jak i dla wytyczenia potencjalnych nowych kierunków badań, także ilościowych. Trzeba przy tym zaznaczyć, że chociaż badanie ma charakter lokalny i wnioski opierają się na wynikach analiz z pięciu przedsiębiorstw, rezultaty niekoniecznie są ograniczone jedynie do nich. Jak zauważa Barney G. Glaser, (1978) samemu badaniu podlega pewien proces społeczny, egzemplifikowany co prawda tylko na kilku konkretnych organizacjach, ale pozwalający zrozumieć podobne procesy także poza nimi. Prowadzi to do efektów znanych również z etnografii wielolokalizacyjnej (ang. *multi-sited ethnography*), a zatem pozwala na lepsze rozumienie i wychwytywanie podobieństw między badanymi organizacjami i im podobnymi (Marcus 1995), choć nie ma na celu w pierwszym rzędzie stawiania wniosków globalnych (Marcus 2001).

Wybrane fragmenty wywiadów i notatki terenowe służą pokazaniu rzeczywistości społecznych zaobserwowanych przez badacza, do których czytelnik może odnosić swoje doświadczenia. Chociaż badaniu podlega

charakterystyka danej zbiorowości (jak w przypadku wielu badań antropologicznych), tu badana jest grupa zawodowa, a więc związana z wykonywanym zajęciem – często o silniejszym oddziaływaniu na jednostkę niż kultura organizacji, a nawet kultura narodowa (Trice 1993; Trice, Beyer 1993).

W ramach przyjętej metody niedozwolone jest stawianie hipotez przed przeprowadzeniem samych badań. Ma to na celu uniknięcie sytuacji, w której naukowiec na podstawie różnych teorii definiuje rzeczywistość społeczną w wygodnych dla siebie kategoriach, wyłącznie w ramach pewnego abstrakcyjnego modelu. Stosowana jest zatem metoda indukcyjna, w której punktem wyjścia jest ogólnie postawiony problem badawczy – jest to podejście akceptowane w naukach społecznych od niemal pół wieku, od czasu powstania teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 1967; Konecki 2000). Jego przydatność ujawnia się szczególnie wtedy, gdy bada się nowy problem, dla którego dobranie modelu i sposobu interpretacji nie są oczywiste – dokładnie tak, jak w prezentowanym projekcie.

We wszystkich metodach badacz starał się więc utrzymać „antropologiczne nastawienie umysłu” (Czarniawska-Joerges 1992), a zatem dziwić się zastanej rzeczywistości społecznej. Biorąc pod uwagę brak umiejętności programowania i wyłącznie laicką znajomość problemów technicznych, przyjmowanie roli „zawodowego obcego” (ang. *professional stranger*), zalecanej wszystkim antropologom (Agar 1980), przychodziło autorowi stosunkowo łatwo, a programiści, z którymi przeprowadzano rozmowy, tym chętniej wtajemniczali ignoranta w zawilości funkcjonowania w projektach high-tech. Taki sposób realizacji badań ma na celu odkrywanie nowych spojrzeń na procesy społeczne – brak hipotez wstępnych i założenia teorii, za pomocą której klasyfikowana będzie badana rzeczywistość, ułatwia dostrzeżenie nowych kategorii pojęciowych.

Aby zrozumieć przemiany współczesnego miejsca pracy i ich specyfikę, zdecydowanie warto przeprowadzać luźno ukierunkowane wywiady z pracownikami wiedzy i obserwacje w ich naturalnym środowisku funkcjonowania. Takie podejście odsłania bowiem to, co w typowym badaniu z wykorzystaniem gotowego modelu teoretycznego nie ma szansy się ujawnić – a jednocześnie co może mieć bardzo istotny wpływ na charakter tych przemian. Przeprowadzona analiza indukcyjna może oczywiście być, jak już wspomniano, punktem wyjścia dla kolejnych, już znacznie bardziej wyspecjalizowanych ilościowych badań. Jest to ujęcie typowe dla konstrukcjonizmu społecznego (podstawowe różnice ontologiczne, epistemologiczne i wynikające z nich rozbieżności metodologiczne pomiędzy konstruktywizmem a pozytywizmem obrazuje tabela 7).

Jak już wspomniano, niniejsza publikacja opiera się metodach charakterystycznych dla etnografii organizacji, kanonie pokrewnym teorii

**Tabela 7.** Podstawowe różnice ontologiczne i epistemologiczne oraz wynikające z nich rozbieżności metodologiczne między konstruktywizmem a pozytywizmem

	Podjęcie pozytywistyczne	Podjęcie konstruktywistyczne
<b>Ontologia</b>	naiwny realizm lub realizm krytyczny – rzeczywistość ma charakter obiektywny, ale daje się poznać co najwyżej przez probabilistykę	relatywizm – rzeczywistość tworzona jest lokalnie i intersubiektywnie, daje się poznać przez dotarcie do uczestników danej rzeczywistości
<b>Epistemologia</b>	dualistyczna/ obiektywistyczna, celem jest odkrywanie prawdy	transakcyjna/ subiektywistyczna, celem jest tworzenie interpretacji
<b>Metodologia</b>	eksperymentalna/ manipulacyjna, opiera się na weryfikacji/falsyfikacji hipotez, przede wszystkim metody ilościowe	hermeneutyczna/ dialektyczna, opiera się na gruntowaniu teorii w terenie (może prowadzić do teorii, ale na podstawie badań, nie odwrotnie)

Źródło: Lincoln, Guba (2000: 165).

ugruntowanej, chociaż od niej różnym – przede wszystkim w zakresie procesu kodowania, długości fragmentów wywiadów i obserwacji wybieranych do gruntowania teorii (Schwartzman 1993; Kostera 2003). W związku z tym, podobnie jak duża część innych projektów antropologicznych, prezentowane tu badania są performatywne, w rozumieniu Bruna Latoura (1986). Oznacza to, że kultura(y) badanej społeczności traktowana jest jako konstruowana w sposób unikalny przez nią samą (Jemielniak 2002). Podejście to uznaje, że stosowanie jednego modelu kultury (np. Schein 1985) do analizy różnych zbiorowości zubaża i słyca zagadnienie i jest przydatne jedynie wtedy, gdy chodzi o uzyskanie generalizacji, ale nie wtedy, gdy chce się dotrzeć do rozumienia rzeczywistości w oczach samych członków grupy. W podejściu performatywnym zakłada się więc, że to aktorzy społeczni najlepiej rozumieją swoją kulturę, a badacz może jedynie próbować ich zrozumieć. Nie może natomiast „wiedzieć lepiej” od nich na czym polegają ich relacje i jak skonstruowany jest ich świat ani wpasowywać wszystkiego, co zaobserwuje, w uprzednio przygotowany model teoretyczny.

Danie opinii członków danej społeczności prymatu przed pomysłami samego badacza i odebranie badającemu roli tego, którego wiedza jest uprzywilejowana jest charakterystyczne nie tylko dla antropologii interpretatywnej, lecz także dla *action research* (Greenwood, Levin 1998; Reason, Bradbury 2001). W niniejszej książce przyjmowane jest

właśnie spojrzenie performatywne i w związku z tym nie jest stosowany przyjęty *a priori* teoretyczny model analityczny. Szczególną wagę w całym procesie badawczym przywiązywano natomiast do wyróżniania tych konstruktów społecznych, na które większość badanych zwracała uwagę (które stanowiły dla nich istotną siatkę pojęciową) – w trakcie procesu generowano zatem kategorie pojęciowe, które w rezultacie stanowią tematy czterech kolejnych rozdziałów książki.

## 5.5. PROBLEM BADAWCZY

---

Problem badawczy dotyczy często pojawiającego się w literaturze (jak wskazywano we wcześniejszych rozdziałach) pytania, czy pracownicy wiedzy są uprzywilejowaną grupą pracowniczą, która potencjalnie w niedalekiej przyszłości zmieni typowe struktury i hierarchie organizacyjne. Bezpośrednio wiąże się to z pytaniem o sposoby sprawowania kontroli nad pracownikami wiedzy i ich odbiorem tychże. W ujęciu praktycznym pytanie można także formułować tak, aby próbować zrozumieć, czy demokratyzacja miejsca pracy w środowisku high-tech jest możliwa i (w przypadku funkcjonalnego postrzegania zagadnienia) potrzebna.

Dlatego zamierzeniem projektu jest opisanie miejsca pracy i zbiorowości polskich i amerykańskich pracowników wiedzy (na przykładzie programistów) ich własnymi oczami, z jednoczesną interpretacją z użyciem dostępnej literatury przedmiotu.

Zgodnie z założeniami metodologii badań jakościowych (Silverman 2005: 77), projekt rozpoczęto z listą cząstkowych, inicjalnych pytań:

- jakie są relacje pracowników wiedzy z innymi przedstawicielami ich zawodu, a także z wykonawcami innych ról społecznych?
- jak pracownicy wiedzy postrzegają swoją pracę?
- jak pracownicy wiedzy postrzegają struktury organizacyjne, karierę, hierarchię, władzę?
- czy role organizacyjne pracowników wiedzy różnią się w zauważalny sposób między krajami?
- jak programiści postrzegają przebieg projektów informatycznych?

Wstępne pytania były jednak jedynie ogólnie kierunkujące, ułatwiały rozpoczęcie wywiadów (Whyte, Whyte 1984), które później przebiegały jednak w sposób naturalny, zamierzenie zbliżony do zwykłej konwersacji. Także kształtujące się odpowiedzi na te początkowe pytania zmieniały optykę zagadnienia i powodowały, że tematy początkowo wydające się mało istotne nabierały znaczenia, a pozornie warte zgłębienia kwestie okazywały się stosunkowo płytkie lub praktycznie trudne do sensownej analizy – w ramach przyjętej metody badawczej jest to jednak bardzo powszechne, można wręcz przyjąć, że brak podobnej sytuacji

byłby niezwykle i potencjalnie świadczył o możliwych błędach metodologicznych.

Celem badania było także wskazanie kategorii pojęciowych, które są szczególnie istotne dla pracowników wiedzy w organizacjach wysokich technologii, i które definiują ich miejsce pracy. Przez pokazanie, jakie kwestie są dla programistów ważne, i wokół jakich kwestii obraca się percepcja ich pracy, projekt prezentuje zagadnienie pracy opartej na wiedzy i przemian we współczesnych organizacjach z punktu widzenia samych wykonawców.

Kategorie, które pojawiły się w trakcie badań, i które w związku z tym są osią przewodnią, na podstawie której prezentowane są wywiady i ich interpretacja, to stosunek do struktur i formalizmu („biurokracja”), czas w projektach informatycznych, zaufanie i nieufność w high-tech, a także kilka tematów, które zostały zaklasyfikowane zbiorczo jako związane z zarządzaniem personelem (HRM) u pracowników wiedzy. Rozważania podsumowane są krótką interpretacją wyników badań w kontekście tożsamości organizacyjnej i zawodowej. Książka nie ma na celu kompleksowego zaprezentowania różnych rodzajów polityki organizacyjnej związanej z tymi obszarami – przeciwnie, punkt widzenia organizacji i menedżerów prezentowany jest tutaj rzadko, a podstawowym celem jest opisanie tylko tych elementów systemu, które są określane przez programistów i ważne w ich oczach. Zgodnie z przyjętymi założeniami, praca nie stara się być obiektywna przez godzenie sprzecznych ze sobą spojrzeń różnych grup (będących ze sobą w konflikcie interesów), czy dochodzenie „jak jest naprawdę”, a przez rzetelne odzwierciedlenie percepcji dzielonej przez większość członków wybranej, badanej grupy zawodowej.

Dlatego przy prezentacji wybranych, reprezentatywnych fragmentów wywiadów i notatek terenowych przedstawiana jest przede wszystkim wizja uczestników danego procesu, opowiedziana przez badacza (Czarniawska-Joerges 1992). W większości przypadków fragmenty materiału badawczego są od razu wpasowane w szerszą, teoretyczną interpretację przedstawianych zjawisk, przeprowadzoną po dogłębnej analizie zebranych danych.

## 5.6. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ORGANIZACJI

---

Nazwy organizacji są fikcyjne, każda jednakże zawiera określenie kraju (przedrostek US lub PL), dzięki czemu przy prezentacji wywiadów można także rozpoznać lokalizację rozmówcy.

PLOneos – średniej wielkości przedsiębiorstwo zlokalizowane w Warszawie. Zatrudnia około 200 osób. Zajmuje się przede wszystkim tworzeniem oprogramowania na zamówienie innych firm. Przyjmuje zlecenia



„z ulicy”, ale większość działalności prowadzi we współpracy z dużymi podmiotami, głównie bankami, na zamówienie których realizuje całe wdrożenia systemów informatycznych i zapewnia kompleksowe rozwiązania problemów informatycznych, czyli *solutions*. Pracownicy PLOneosu zazwyczaj pracują w siedzibie spółki. W PLOneosie przeprowadzono dwadzieścia jeden wywiadów z programistami i cztery z menedżerami. Około czterech miesięcy zostało także przeznaczone na obserwacje nieuczestniczące, przeprowadzane w siedzibie firmy, bezpośrednio w miejscu pracy programistów, a także na spotkaniach zespołów i w pomieszczeniach przeznaczonych do wypoczynku.

PLSantos – mały start-up zlokalizowany w Warszawie. Zatrudnia 20 osób. Przedsiębiorstwo powstało w wyniku odejścia kilku pracowników z większej firmy informatycznej, ze środków założycieli. Początkowo miało tylko jednego dużego klienta korporacyjnego, później rozwinęło także działalność na obszarze *solutions*. Programiści PLSantos często pracują na miejscu u klienta. W PLSantosie przeprowadzono osiem wywiadów z programistami i jeden z menedżerem-właścicielem.

USVisualprog – średniej wielkości przedsiębiorstwo amerykańskie, zlokalizowane na Wschodnim Wybrzeżu. Powstało kilkanaście lat temu, zostało założone przez byłego inżyniera GE. Zatrudnia około 300 osób. Firma podzielona jest na dwa oddziały, rozdzielone także fizycznie na różne budynki. Jeden zajmuje się produkcją urządzeń detekcyjnych na potrzeby amerykańskiej armii (autorskie sprzęt i oprogramowanie), drugi zajmuje się rozwiązaniami cywilnymi. Produkty USVisualprog przygotowywane dla armii są tworzone na podstawie specyfikacji ustalanych z odbiorcą finalnym, natomiast produkty na rynek cywilny oferowane są w formie gotowej, z możliwością drobnych dostosowań i zmian przy wdrożeniu (oraz wsparciem technicznym już w trakcie eksploatacji systemu). W USVisualprogu przeprowadzono trzydzieści pięć wywiadów z programistami i sześć wywiadów z menedżerami. Przez kilka miesięcy prowadzono też obserwacje nieuczestniczące, na zebraniach, w miejscu pracy programistów, w pomieszczeniach wypoczynkowych, na spotkaniach instruktażowych dla nowych pracowników, a także na jednej sesji strategicznej z udziałem kadry menedżerskiej.

USHuncor – duża korporacja amerykańska, z główną siedzibą na Wschodnim Wybrzeżu. Jest w światowej czołówce w tworzeniu oprogramowania typu OCR<sup>2</sup> i rozpoznawania mowy. Zatrudnia kilka tysięcy osób. W USHuncorze przeprowadzono siedem wywiadów z programistami i jeden z menedżerem.

USVird – start-up w Dolinie Krzemowej. Jest przedsięwzięciem, na które pozyskano fundusze od inwestorów wysokiego ryzyka (*venture*

<sup>2</sup> OCR to skrót od *Optical Character Recognition*, czyli od „optycznego rozpoznawania znaków”, metody niezbędnej między innymi przy digitalizacji skanowanych tekstów.



*capital*). Początkowo firma specjalizowała się w rozwijaniu nowego protokołu zabezpieczeń danych i wdrożeniami związanymi z archiwizacją baz komercyjnych. Obecnie zajmuje się tworzeniem oprogramowania na rynek korporacyjny i masowy, ułatwiającego zapamiętywanie informacji, koordynację terminów w kalendarzu, aktualizację kontaktów itp. Zatrudnia 25 osób. W USVirdzie przeprowadzono pięć wywiadów z programistami i jeden z menedżerem.

## ROZDZIAŁ SZÓSTY

# NOWOCZESNE BIUROKRACJE

---

Pierwszą z istotnych kategorii, przewijających się w wielu wywiadach, był stosunek rozmówców do procedur i formalnej organizacji jako takiej. Jej analizę warto rozpocząć od przyjrzenia się fenomenowi biurokracji we współczesnych organizacjach.

Jak celnie zauważa Joan Greenbaum (1998), o ile symbolem pracy w erze industrialnej mogła być postać robotnika z filmu *Dzisiejsze czasy* (*Modern Times*) Charlie Chaplina, odzwierciedlająca taylorystyczny system pracy taśmowej, o tyle do roli symbolu naszych czasów pretenduje Dilbert – inteligentny inżynier, który musi zmagać się z głupotą swoich przełożonych i paradoksami organizacji biurokratycznej.

Zarówno pracownicy wiedzy, jak i profesjonaliści bywają opisywani w kontekście biurokracji: z jednej strony, jak w ujęciu Henry’ego Mintzberga (1993), postrzegani są przede wszystkim jako realizatorzy pewnego standardu i kluczowi członkowie organizacji biurokratycznej. Z drugiej – akcentuje się twórczy i oryginalny charakter ich pracy (Powell i in. 1999). Dla niektórych badaczy era postindustrialna może być wręcz nazywana postbiurokratyczną – najważniejsze bowiem zmiany społeczne dotyczą właśnie powstania „organizacji przyszłości”, będącej zaprzeczeniem tradycyjnych reguł biurokracji (Weber 1904/2001; Argyris 1973). Warto więc przyrzeć się nowoczesnej biurokracji w kontekście profesjonalistów i pracowników wiedzy.

### 6.1. POSTBIUROKRACJA

---

Biurokracja ma niewiele zwolenników i nie jest to nic szczególnie nowego. Miała zaciekle wrogów jeszcze na długo zanim Weber stworzył

swoją koncepcję teoretyczną. Alexander Styhre (2007), opisując ten fenomen, przypomina jedną z powieści Honoré de Balzaka z 1837 roku, wydaną w cyklu *Komedia ludzka (La Comédie Humaine)* i noszącą tytuł *Biurokraci*. Balzak stwierdza w niej, że w pracy biurowej zostają jedynie lenie, nieudacznicy lub głupcy. Dodaje także wprost, że biurokracja (produkt ludzi o ciasnych umysłach) jest przeszkodą w rozwoju narodu i tłumi wszelkie talenty.

Jak zauważa William H. Starbuck (2003: 162), „niemal każdy, kto wypowiada się na temat biurokracji, narzeka na nią; w zasadzie jedynymi autorami, którzy znajdowali w niej jakieś zalety, byli niemieccy ekonomiści i socjologowie, publikujący między 1870 a 1915 rokiem”.

Faktycznie, dla socjologii i teorii organizacji zagadnienie biurokracji odkrył Weber. Jego prace, a szczególnie fundamentalne, wydane pośmiertnie dzieło *Gospodarka i społeczeństwo* (1922/2002) trafiły do angielskiego świata nauki za sprawą przekładów Talcotta Parsonsa w latach czterdziestych dwudziestego wieku. Ponieważ Parsons był przez wiele lat kierownikiem katedry socjologii na Harvard University, udało mu się skupić wokół siebie grupę badaczy i studentów analizujących fenomen biurokracji. Dość zgodnie zauważali oni, że organizacje biurokratyczne prowadzą do dysfunkcji (Merton 1957a), choć niektórzy dostrzegali także pewne potencjalne pozytywne jej efekty (Gouldner 1954; Blau 1956). Zasadniczo jednakże w nauce o zarządzaniu zapanował konsensus, wedle którego biurokracje są nieefektywne i niezdolne do racjonalności ekonomicznej (Von Mises 1944), a także z reguły prowadzą do marnotrawstwa środków, czasu, motywacji (Crozier 1963/1976). Wielu autorów podziela pogląd, że jedynym sposobem na poprawienie sprawności organizacji publicznych i przedsiębiorstw jest wręcz stałe i zaangażowane zwalczanie biurokracji (Osborne, Plastrik 1997).

W skrajnym rozumieniu współcześnie zachodzących przemian, organizacja biurokratyczna jest przeciwstawiana organizacji inteligentnej, jak można wywnioskować z takich chwytliwych tytułów bestsellerowych książek, jak *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization* (dosłownie *Koniec biurokracji i początek inteligentnej organizacji*) (Pinchot, Pinchot 1993) – co rzecz jasna oznacza, że ta pierwsza jest po prostu głupia. W nauce o zarządzaniu dyskurs na temat końca, przemiany, odwróceniu paradygmatów jest stosunkowo popularny i wielu autorów wprost mówi także o świecie postbiurokracji (Heckscher, Donnellon 1994). Podobne pomysły pojawiają się również pod innymi nazwami, na przykład Manuel Castells wyraża pogląd (w książce pod znamienym tytułem *Początek społeczeństwa sieci*), że nadchodzi czas „horyzontalnych korporacji”, które stanowią „sieci samozaprogramowanych, samokierujących się jednostek, opartych na decentralizacji” (1996: 164), ucieleśniając przeciwieństwo biurokracji.

Co ciekawe, ta koncepcja wydaje się w gruncie rzeczy wiecznie żywa – a przynajmniej znajduje się w obiegu od co najmniej kilkudziesięciu lat. Już w latach siedemdziesiątych Warren Bennis wypowiadał się w następujący sposób (1970: 166):

*Organizacje przyszłości (...) będą szybko adaptującymi się, zmiennymi i krótkotrwałymi systemami, zorganizowanymi wokół zadaniowych grup, składających się z osób dość obcych sobie i o zróżnicowanym profilu zawodowym. (...) Adaptacyjne, nastawione na rozwiązywanie problemów, krótkotrwałe systemy złożone z ludzi różnych specjalności, połączone ze sobą koordynującymi wszystko menedżerami, w stanie organicznej płynności – taka forma działania stopniowo zastąpi biurokrację.*

Jednakże, mimo nasilonej i trwającej od bardzo dawna retoryki, opisującej jak wyglądać będą organizacje postbiurokratyczne, niezwykle trudno wskazać obecnie choć kilka już istniejących, rozwiniętych i spełniających w pełni wszystkie zadane kryteria.

Warto jednak pamiętać, że jednym z leitmotivów dyskursu o zarządzaniu jest przemiana – poprawa, usprawnienie, dążenie do ideału itd. Opowieść o końcu biurokracji i wieku ekspertów jest częściowo efektem konieczności udowadniania swojej przydatności przez menedżerów (i teoretyków zarządzania). Trudno bowiem polemizować ze stwierdzeniem, że (Eccles i in. 1992: 29):

*spora część obecnej histerii wokół etykietek, takich jak „nowa organizacja” czy „empowerment” może być postrzegana jako próba tchnięcia nowej energii w spółki giełdowe, które od niedawna przeżywają okres zwątpienia i reorientacji.*

Choć nie da się zaprzeczyć, że w wielu organizacjach następują procesy, które mogłyby wskazywać na oczekiwane przemiany (spłaszczenie struktur, mniejsza formalizacja itp.), jednocześnie wiele zapowiadanych zmian nie następuje lub ma charakter jedynie częściowy (na przykład koniec prymatu menedżerów, władza organizacyjna w rękach ekspertów i in.). Ponadto, przynajmniej na razie, nie sposób stwierdzić, że mamy do czynienia z jakąś powszechną rewolucją. Odosobnione i stosunkowo rzadkie przypadki bywają traktowane jako wzorcowe przykłady. Teoria postbiurokracji budowana jest zatem w dużym stopniu na życzeniach, a nie na wynikach realnych badań i obserwacji (Alvesson, Thompson 2004).

Jednocześnie mamy do czynienia z ogromną liczbą innych teorii przemiany, na przykład technologicznej (Zuboff 1988; Zuboff, Maxmin 2002), ekonomicznej (Stiglitz 2006), instytucjonalnej (Morawski 2000), społecznej (Bauman 2007), czy kulturowej (Burszta, Kuligowski 1999; Burszta, Kuligowski 2005). Zwracają one uwagę na inne ważne katalizatory

przełomu – których wpływ, paradoksalnie, może wręcz umacniać struktury biurokratyczne organizacji (McSweeney 2006). Polegać może on chociażby na opisanym wcześniej zwiększeniu możliwości bezpośredniej kontroli i egzekwowaniu procedur od pracowników biurowych w równym stopniu, co od pracowników fizycznych, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii – co w praktyce zaobserwował już Harry Braverman (1974).

Warto także przypomnieć, jakie cechy charakterystyczne ma modelowa organizacja biurokratyczna w pracach Maxa Webera (1904/2001; 1922/2002), zwłaszcza, że niektóre z nich są bardzo często pomijane we współczesnych opracowaniach (Höpfl 2006):

- zarządzanie ludźmi wymaga w niej zespołu kierowników,
- występuje ścisła i czytelna hierarchia i podział pracy,
- pracownicy działają bezosobowo (to jest posługują się procedurami niezależnie od tego, kogo będą one dotyczyć),
- o pozycji organizacyjnej decydują formalne kwalifikacje,
- wiedza zawodowa i profesjonalna (ang. *Fachwissen*) mają kluczowe znaczenie przy doborze ludzi do stanowisk,
- awanse i płace uzależnione są od ogólnej polityki organizacji, a nie od jednostkowej wydajności/osiągnięć,
- wszystkie decyzje i procedury są archiwizowane w bazach danych,
- ogromną rolę odgrywa zachowywanie tajemnic organizacyjnych.

Jak widać, zwolennicy postbiurokracji odnoszą się jedynie do niektórych cech organizacji opisaną przez Webera (i jego kontynuatorów), pomijając pozostałe, jak choćby wagę przykładaną do wiedzy profesjonalnej, duży nacisk na tworzenie baz danych, czy rolę przypisywaną informacji i konieczności limitowania dostępu do niej. Te trzy cechy współcześnie kojarzone byłyby raczej właśnie z tak zwaną organizacją inteligentną lub organizacją uczącą się (Senge 1990). Nurt krytyki biurokracji skoncentrowany jest przede wszystkim na jej wadach, przy jednoczesnym przemilczeniu zalet, opiera się także na pewnym generalnym, choć utopijnym przekonaniu, że postęp i rozwój cywilizacyjny doprowadzą do eliminacji tych rodzajów organizacji pracy ludzkiej, które w swoich przejawach są co najmniej irytujące.

Tymczasem zarówno przekonanie, że biurokracje odchodzą bezpowrotnie w niebyt, jak i że są bez wyjątku nieefektywne, niekoniecznie zawsze znajdują potwierdzenie w rzeczywistości. Jak wspomniano wcześniej, dyskurs przełomu, końca ery, czy wszelkiej materii „post” epok, choć atrakcyjny marketingowo, często jest oparty na teoretycznych domysłach (i przekonaniu jak być powinno), a nie na badaniach (i stwierdzeniu, jak jest). Nie oznacza to, że procesy nazywane zbiorczo postbiurokratycznymi nie zachodzą w ogóle – są jednak wolniejsze i mają zdecydowanie bardziej ograniczony zasięg, niż wydawało się pierwszym ich propagatorom.

Jednocześnie nie sposób zaprzeczyć, że organizacje biurokratyczne mają jednak pewne istotne zalety i wartości, oraz że są tworam i uniwersalnymi, pojawiającymi się w większości znanym nam współcześnie rozwiniętych kultur (Du Gay 2000; Du Gay 2005).

Biurokracja, w szerokim sensie, dotyczy nie tylko urzędów, lecz także oczywiście organizacj nastawionych na zysk. To najbardziej klasyczny i wciąż często trudny do zastąpienia sposób organizacj pracy „białych kołnierzyków”. Badania Dannisa W. Organa i Charlesa N. Greena wskazują, że także profesje o silnie ugruntowanej pozycji mogą z powodzeniem funkcjonować w kulturze biurokratycznej, a „formalizacja może wręcz służyć wyartykułowaniu zbieżności pomiędzy misją organizacj a celami profesjonalnymi” (Organ, Green 1981: 249). Co więcej, zdaniem niektórych autorów, każda organizacja przechodzi na pewnym etapie swojego rozwoju przez fazę biurokratyczną (Greiner 1972) – która może, ale nie musi, prowadzić do patologicznego skostnienia i upadku.

Oczywiście, trzeba pamiętać, że poszczególne profesje i grupy zawodowe znacznie różnią się między sobą pod względem stopnia akceptowania formalizacj i traktowania biurokracj jako właściwego sposobu organizacj pracy (Hall 1968). O ile przez niektóre grupy pracowników wiedzy i profesjonalistów formalizacja może być postrzegana jako istotna przeszkoda w wykonywaniu codziennych obowiązków, o tyle dla niektórych z nich może być z kolei dokładnie odwrotnie (Raelin 1986: 56):

*Opór wobec procedur administracyjnych, jednakże, jest zależny od typu profesj i także od natury samej organizacj. Na przykład prawnicy pracujący w kancelariach prawnych mogą w mniejszym stopniu podlegać ograniczeniom biurokratycznym, niż radcy prawni, pracujący w departamentach prawnych dużych korporacj. (...) Jest, mimo to, całkiem wyobraźalne, że niektóre procedury administracyjne mogą w istocie pozwalać niektórym profesjom wykonywać swoją pracę lepiej lub nawet rezerwować dla nich większy zakres autonomii.*

Nie da się zatem jednoznacznie stwierdzić, że organizacja biurokratyczna jest zanikającym modelem organizacj pracy. Przeciwnie, należy zakładać, że w niektórych branżach i zawodach, pod pewnymi względami funkcjonuje ona bez zarzutu.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że proces profesjonalizacj zawodów może często stać w sprzeczności z biurokratyzacją (Morrissey, Gillespie 1975). Brak rozróżnienia autorytetu formalnego od profesjonalnego był zresztą przedmiotem konsekwentnej krytyki myśli weberiańskiej (Toren 1976). Podstawowe potencjalne rozbieżności prezentuje tabela 8.

Jak widać, niektóre z charakterystyk profesj są uderzająco podobne do cech „organizacj przyszłości”, rozwijającej się w wyniku zapowiadanej rewolucj informacyjnej i rozwoju społeczeństwa wiedzy. Zwłaszcza w warunkach postępującej uogólnionej niepewności i jednoczesnego

**Tabela 8.** Podstawowe różnice między biurokracjami a profesjami

Biurokracje	Profesje
standaryzacja (klasyfikacja i traktowanie przypadków wedle schematu)	indywidualizm (podejście pozornie lub faktycznie indywidualne do każdego przypadku)
odpowiedzialność względem organizacji	odpowiedzialność względem grupy zawodowej i standardów profesjonalnych
relacje bezosobowe	relacje osobiste z członkami swojej społeczności
realizacja celów organizacji, orientacja długofalowa	realizacja celów klienta, orientacja krótkofalowa
stosunki hierarchiczne	stosunki wertykalne
autorytet formalny	autorytet ekspercki

Źródło: Gross (1958).

gwałtownego rozwoju technicznego może pojawiać się potrzeba odejścia od biurokratycznej organizacji pracy (Woodward 1958). Dla niektórych autorów postbiurokratyzm może być wręcz utożsamiany z hołdowaniem wartościom profesjonalnym (Kernaghan 2000).

Robert E. Kelley, w jednej z pierwszych przekrojowych analiz środowiska pracowników wiedzy, ukuł dla nich termin „złoty kołnierzyków” (Kelley 1985). Według niego stanowią oni elitę, podgrupę „białych kołnierzyków”, której praktycznie nie dotyczy problem bezrobocia, i która z definicji pracuje (za bardzo godziwe wynagrodzenie) prawie wyłącznie umysłowo, wykonując zadania wymagające ponadprzeciętnej kombinacji wiedzy i inteligencji. Zdaniem Jeremy’ego Rifkina (1995) w dłuższej perspektywie czasu całkowicie wyprą oni pracowników nieintelektualnych. Tych ostatnich zastąpić będą mogły bowiem maszyny, podczas gdy pracę umysłową zautomatyzować będzie znacznie trudniej. W przeciwieństwie do zwykłych pracowników biurowych, także zaliczanych do „białych kołnierzyków”, ich stosunek do biurokratycznej organizacji pracy jest w najlepszym razie ambiwalentny, a często bardzo negatywny.

Jest to zgodne z obserwacjami Richarda W. Scotta, który wyróżnił cztery najbardziej typowe obszary, w których profesjonalści odrzucają założenia organizacji biurokratycznej (Scott 1966: 269):

- zasady i reguły działania,
- standaryzacja procesu wykonywanych czynności,
- nadzór nad przebiegiem czynności,
- lojalność.



Postępująca profesjonalizacja zawodów może więc być jednym z elementów wspomnianej przemiany społecznej. Kwestia ta warta jest dokładniejszej analizy.

## 6.2. BIUROKRACJA W ŚWIECIE WYSOKICH TECHNOLOGII

---

Jeżeli naprawdę czeka nas epoka postbiurokratyczna, najlepszym miejscem do zbadania zachodzących przemian mogą być organizacje wysokich technologii. Jest tak z co najmniej kilku powodów. Przede wszystkim, główną wartość tworzą w nich pracownicy wiedzy, którzy (co zostało omówione we wcześniejszych rozdziałach) według wielu autorów stanowić mają forpocztę zachodzących przemian organizacyjnych. Po drugie, w przedsiębiorstwach wysokich technologii (i szerzej, w gospodarce opartej na wiedzy) innowacje odgrywają kluczową rolę (Kwiatkowski 1990) – a innowacyjność i przedsiębiorczość tradycyjnie przeciwstawiane są biurokracji (Business International S.A. 1986). Po trzecie, programowanie jest zajęciem w bardzo dalekim stopniu oderwanym od uwarunkowań kulturowych – programiści na całym świecie posługują się tymi samymi narzędziami i językami oprogramowania, bez wyjątku także władają przynajmniej podstawową angielszczyzną (jest to konieczny warunek, by rozumieć komendy w większości języków programowania). Mobilność zleceń (a także pracowników, choć niekoniecznie) jest w branży informatycznej niezwykle wysoka. Są oni awangardą globalnego, pokapitalistycznego rynku pracy – zasługują zatem na szczególną uwagę.

Wreszcie, inżynierowie-profesjoniści mają wyjątkową pozycję w organizacjach, umożliwiającą im wywieranie znaczącego wpływu na ich kształt – jeżeli zatem rzeczywiście gdziekolwiek można mówić o odchodzeniu od władzy menedżerów i procedur, to w przedsiębiorstwach zdominowanych przez nich.

Faktycznie, wśród badanych inżynierów przytłaczająca większość wskazywała na biurokrację (nazywaną także „papierkologią”) jako na najbardziej zniechęcający aspekt życia organizacyjnego. Oczywiście, tak silna reakcja negatywna na formalizację może też świadczyć o tym, że w wielu przedsiębiorstwach, przynajmniej zdaniem inżynierów, biurokratyczna organizacja pracy ma się całkiem dobrze.

Jednocześnie jednak w przedsiębiorstwach wiedzy kontrola bezpośrednia, stosunkowo łatwa do przeprowadzenia w przypadku pracy manualnej (Taylor 1911/1998), jest tutaj po prostu niemożliwa, a w najlepszym razie – bardzo kosztowna (Alchian, Demsetz 1972). Praca intelektualna ma charakter czarnej skrzynki. Dopóki nie zostanie zakończona, nie sposób ocenić ani jej jakości, ani nawet jak dużo do zrobienia jeszcze pozostało. Jest to szczególnie jaskrawo widoczne w programowaniu: jak zgodnie twierdzili badani, każdy programista ma swój niepowtarzalny styl

i sposób myślenia, w związku z czym ocena niedokończonego programu, pisanego przez kogoś innego jest praktycznie niewykonalna<sup>1</sup>.

Fundamentalnym problemem każdej organizacji biurokratycznej jest kontrola – na styku zakresu poleceń i ograniczeń nadzoru, skuteczności zachęt i kar, pojawia się sfera dyskrecjonalna, w której menedżerowie usiłują mniej lub bardziej sprawnie wywołać u podwładnych poczucie lojalności i obowiązku (Bendix 1956/2001). Nieuchronna rozbieżność interesów menedżerów i pracowników prowadzi do konfliktów i problemów uzyskania oczekiwanej efektywności. Każda organizacja musi zatem balansować między nadmierną wolnością (i chaosem) a nadmiernym uporządkowaniem (i skostnieniem). W organizacjach, w których kluczową rolę odgrywają innowacje, typowe narzędzia kontroli formalnej po pierwsze mają duże negatywne skutki uboczne (zniechęcenie pracowników, brak inicjatywy, zdystansowanie od zadań, służbistość i in.), a po drugie, jak już wspomniano, bardzo słabo nadają się do analizy przebiegu procesu pracy.

Współczesne organizacje high-tech muszą zatem, w przypadku pracy i zadań, których prosta ocena jest utrudniona, korzystać z tego, co klasyczne biurokracje odkryły już dawno – czyli z kontroli normatywnej (Merton 1957b). Opiera się ona na internalizacji przez pracowników norm, a zatem z wprowadzenia (przez silne poczucie obowiązku) autokontroli. Jedną z najważniejszych obserwacji dokonanych przez Gideona Kundę w jego głośnej książce *Engineering Culture* (1992) było właśnie opisanie mechanizmów kontroli normatywnej i wywoływania poczucia lojalności u pracowników wiedzy.

Już William H. Whyte w jednym ze swoich najbardziej znanych dzieł o znamienym tytule *The Organization Man* (ang. dosł. *Człowiek organizacji*) zauważył, komentując przemianę klasycznego podejścia do zarządzania personelem w podejście bardziej „ludzkie” (Whyte 1956/2002: 397):

*Nikt nie chce powrotu starego autokraty. Ale o nim można było przy najmniej powiedzieć, że chciał przede wszystkim twojego potu. Nowy przełożony chce twojej duszy.*

Zwracał uwagę na paradoks, który w pełni ujawnił się po wprowadzeniu w życie zaleceń prekursorów nurtu Human Relations (Mayo 1933; Roethlisberger i in. 1939; McGregor 1960; McGregor 1967): sam nieunikniony wzrost wydajności pracowników pod wpływem przyjaznego traktowania i partycypacyjnego podejścia zdaniem jednych autorów jest

<sup>1</sup> Wielu badanych podkreślało w wywiadach, że przejmowanie projektu po kimś to „droga przez mękę” – mimo że współcześnie powszechnie stosuje się procedury, które mają ułatwiać zrozumienie logiki programu przez osobę z zewnątrz (dzięki tworzeniu dokumentacji) oraz podział programów na moduły, by ułatwiać wspólne tworzenie oprogramowania. Dotyczy to jednakże przede wszystkim zakończonych programów, a nie, słowami jednego z rozmówców, „rozgrzebanego kodu”.

oczywisty (Bass, Shackleton 1979; Macduffie 1995), ale zdaniem innych – mocno wątpliwy (Nehrbass 1979). Natomiast w zasadzie bezdyskusyjną konsekwencją stworzenia pracownikom warunków pracy, w których będzie im ona sprawiała przyjemność, i w których będą mogli ze sobą wchodzić w pozytywne interakcje, jest przywiązanie ich do wykonywanego zajęcia w takim stopniu, że (w skrajnych okolicznościach) może ono zająć całe ich życie. Rola kierownika sprowadza się zatem, zdaniem Whyte'a, do czyhania na duszę podwładnego.

Oczywiście, dramatyczne tony są raczej przesadne – zwłaszcza, że znajdujący się pod takim diabolicznym kierownictwem pracownicy sami przecież dobrowolnie i chętnie poddają się „torturze”. Jednym z najbardziej pożądanych pracodawców na świecie jest Google – przedsiębiorstwo, które chlubi się tym, że jego pracownicy mogą w pełni poświęcać się swoim zadaniom (na terenie kampusu mają kina, restauracje, kawiarnie, przedszkola – w zasadzie nie muszą wcale wychodzić z pracy). Dla wszystkich jest oczywiste, że praca w Google nie sprowadza się do odbębniania ośmiu godzin za biurkiem. Jednak oferowane warunki (głównie pozafinansowe, choć także płace w firmie są ponadprzeciętne w branży) są na tyle atrakcyjne, że korporacja otrzymuje 1300 podań o pracę dziennie (sama obsługa ich przeglądania wymaga sztabu ludzi, a Google stosuje zasadę stałego naboru). Znamienne jest także, że w 2007 roku otrzymała od magazynu „Fortune” tytuł „najlepszego pracodawcy”.

Jednocześnie w literaturze znaleźć można niezliczone przykłady podobnych korporacji w branży high-tech, które też opierają się na kontroli normatywnej, ale prowadzą po kilku latach do wypalenia zawodowego u wielu pracowników i poważnych problemów społecznych (Hochschild 1983; Kunda 1992; Perlow 1997).

Ciekawe może być zatem przyjrzenie się bliżej, w jaki sposób przedsiębiorstwa wysokich technologii starają się zachować równowagę między skrajną biurokracją a skrajną przedsiębiorczością. Jedną z odpowiedzi jest „biurokracja reprezentatywna”. W przedsiębiorstwach, w których do pracy konieczny jest wysoki poziom wiedzy technicznej, organizacja pracy nawet jeżeli jest sformalizowana (co może być konieczne z uwagi na specyfikę tworzonego produktu) i hierarchiczna, nadal może opierać się w dużym stopniu na faktycznej wiedzy pracowników i konsensusie, a nie tylko przyjmowaniu poleceń z góry i statusie formalnym przełożonych, charakterystycznym dla tak zwanej biurokracji karzącej (Gouldner 1954).

Podczas badań w amerykańskiej korporacji USVisualprog, odnotowałem następujący przebieg rozmowy z dwoma nowymi pracownikami:

*Vera, kierowniczką działu personalnego USVisualprog wita dwóch nowych inżynierów. Jeden z nich dołączy do grupy programistycznej, drugi będzie pracował w dziale badań i rozwoju. Chociaż dla obu jest to pierwszy dzień w firmie, ubrani są w bluzy sportowe. Vera, dla*

*odmiany, ma na sobie garnitur. Poświęca około trzydziestu minut na opisanie historii spółki. Często podkreśla wyjątkowość środowiska, w jakim będą mieli okazję pracować. „Jesteście częścią małej spółki, która została celowo zaprojektowana tak, żeby była dynamiczna. Ludzie przychodzą tutaj i mówią, że wszystko tu jest w kompletnym chaosie. Ale to dlatego, że tutaj jest po prostu inaczej. Na schemacie organizacyjnym naprawdę jesteście niewielcy”.*

*Obaj inżynierowie kiwają głowami i przeglądają broszurę na temat bonusów dla pracowników. Vera mówi płynnie i czytelnie, dość często powtarzając się, zapewne celowo. Być może to tylko moje wrażenie, ale wydaje się, że wygłaszała tę mowę już wiele razy.*

*Wyjmuje z folderu kartę papieru. „Nie musicie uczyć się tego na pamięć. To zabawne, że wisi to u nas na ścianach, ale mało kto zwraca na to uwagę”, stwierdza i recytuje misję spółki. Następnie przechodzi do opisanego powodów, dla których firma zdecydowała się kilka lat temu wprowadzić system ISO. „Nasz system kontroli jakości, z całym szacunkiem dla jego twórców, nie jest specjalnie przyjazny dla jego użytkowników”, dodaje z uśmiechem. Wręcza obu schemat z opisem procedur. „Zapraszam was do przestudiowania naszych wszystkich procedur jakości. Jak to zrobicie, dajcie mi znać – będę naprawdę pod wrażeniem. A tak na poważnie – nie będziecie tu musieli wypełniać zbyt wielu papierków, dokładamy starania, żebyście nie musieli”.*

Szczególnie interesujący wydaje się fakt, że kierowniczka działu personalnego z jednej strony w swojej retoryce bardzo silnie podkreślała brak formalizmu i przywiązywania wagi do dokumentacji, a z drugiej ewidentnie postępowała całkowicie zgodnie ze schematem, w dodatku umiejętnie i gładko wdrażając nowych pracowników w dość rozbudowany system procedur i wymogów. Uderzające było orwellowskie „dwumyślenie” Very i rozdźwięk między oficjalną polityką firmy a pozornie nieoficjalnym „puszczaniem oka” do pracowników (Argyris 1982).

Jednocześnie, w tej samej organizacji, bardzo silnie podkreślano, że pozycja formalna ma małe znaczenie. Jak twierdziła wiceprezes:

*[Veronica:] Sukces u nas, niezależnie od tego, na jakim stanowisku by się nie było, w całości zależy od zdolności wpływania na ludzi dookoła. Nieważne, czym się zajmujesz, nieważne, jaki masz tytuł – u nas to jest znacznie bardziej prawdziwe, niż gdzie indziej. Więc jeżeli polegasz na tym, to znaczy jeżeli przychodzisz z organizacji, w której mógłś polegać na nazwie swojego stanowiska, by uzyskać wiarygodność, nie poradzisz sobie u nas zbyt dobrze. Wszystko polega na umiejętności zarażenia ludzi entuzjazmem do swoich pomysłów, do wyrobienia sobie pozycji osoby inteligentnej, ale nie odcinającej się w końcu od innych. I twojej zdolności do bycia kimś przydatnym, kto może faktycznie wykonać w organizacji jakąś pracę.*

[P:] Czy to dobrze?

[Veronica:] No, sądzę, że lepiej, niż kiedy ludzie polegają na samym tytule. I dzięki temu przywództwo może ujawnić się na dowolnym szczeblu organizacji i spośród kompletnie różnych ludzi. Ale jednocześnie przez to bardzo trudno jest tu zacząć, trudno się zasymilować, bo na przykład masz pomysł na jakiś problem, ale nie dowiodłeś jeszcze swojej wartości, nie masz wiarygodności, więc wiesz, nie jesteś jakby widziany... To jest trudny, trudny etap.

Organizacja stawiała sobie za powód do dumy niską hierarchiczność, a także poleganie przede wszystkim na faktycznych umiejętnościach i wartości pomysłów pracowników, niezależnie od ich pozycji formalnej. Biorąc pod uwagę, że programiści według innych badań często darzą niechęcią struktury formalne, a także wyrażają pogardę dla kariery i awansów (Jemielniak 2007b), tego rodzaju działanie zdecydowanie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom ich kultury zawodowej.

Warto tutaj zauważyć, że wszystkie analizowane organizacje, w wypowiedziach swoich menedżerów, wyrażały przekonanie, że są „bardzo przedsiębiorcze”, „mało skostniałe” i „niebiurokratyczne”. Dyskurs post- (lub anty-) biurokratyczny miał zatem być może w opisanym przypadku charakter mocno propagandowy – polegał na „zdefiniowaniu terenu kulturowego” (Rosen 1985/91) i przedstawieniu procedur w taki sposób, aby rozmówcy mieli wrażenie, że także sama organizacja (będąca wszakże ich autorem) postrzega je jako swoiste „zło konieczne”. Paradoksalnie, organizacja uboższa w procedury miałyby potencjalnie w podobnej sytuacji gorszy obraz: nie mogłaby „nieoficjalnie” (choć w istocie, rzecz jasna, w ściśle określonych i zaaprobowanych przez kierownictwo granicach) stwarzać pozorów wychodzenia naprzeciw potrzebom pracowników i zwalniania ich z niektórych wymogów formalnych (częściowo być może stworzonych właśnie po to, by można z nich było zwalniać).

Kontrola normatywna opiera się, przede wszystkim, na tak zwanej silnej kulturze korporacyjnej. Kultura korporacji, która jest „silna”, narzuca normy i wartości swoim członkom, dokonuje swoistego „prania mózgu” pracowników, naginając ich światopogląd do oczekiwanego. Z przeprowadzonych badań wynika, że „silna” kultura korporacyjna może także, paradoksalnie, krzewić ducha swobody i innowacyjności – „siła” polega bowiem na przymusie zaakceptowania ideologii danego przedsiębiorstwa, a nie na treści tej ideologii. Jest to przymus, co trzeba dodać, bardzo subtelny: opiera się na stopniowej enkulturacji pracowników, którzy „...winni są korporacji nie tylko dzień ciężkiej pracy, ale także normy zachowań i uczucia” (Edwards 1979: 148)

Wykorzystanie w warstwie retorycznej haseł o wolności, samorealizacji i pracy dającej satysfakcję nie tylko nie jest przeszkodą w jednoczesnym



wykorzystywaniu silnej kontroli normatywnej, ale wręcz do pewnego stopnia czyni pracowników bardziej bezbronniymi wobec menedżerskiej propagandy. Slavoj Žižek zwraca uwagę (2002/2006), że przełożony, który odrzuca tradycyjne obyczaje i formy zachowania, oferując familiarne stosunki, „równość”, żarty (czasem sprośne, dla podkreślenia nieformalności relacji), w gruncie rzeczy dokonuje aktu jeszcze większego zniewolenia. Pracownik nie ma bowiem jak odmówić podobnego traktowania. Jest to wyjątkowo przewrotne – odgrywana koleżeńska rola zakłada brak przymusu i dobrowolność relacji, ale jednocześnie zawodowa sytuacja społeczna powoduje, że podwładny musi przyjąć ją bez żadnego wyboru. Szef zaczyna więc dominować i w relacji czysto zawodowej, i w (pozornie) przyjacielskiej.

Przemiany postbiurokratyczne, a szczególnie zmniejszanie oczekiwań formalnych, mniejsza hierarchiczność itd. są zatem potencjalnie nie tylko efektem reakcji organizacji na większe tempo współczesnego świata, lecz także skutkiem ubocznym dostosowań wewnątrz nowoczesnych biurokracji do konieczności wprowadzania kontroli normatywnej wśród pracowników wiedzy.

Podobną elastyczność zaobserwować można było w kwestii ubioru – wszystkie badane firmy zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych, akceptowały bardzo swobodny ubiór inżynierów. Różnice narodowe nie miały żadnego znaczenia, uderzające były natomiast różnice w stroju między przedstawicielami różnych zawodów. Menedżerowie ubrani byli zazwyczaj w koszule i marynarki, nierzadko w garnitur i krawat. Inżynierowie natomiast powszechnie chodzili ubrani w bluzy sportowe, koszulki, ewentualnie koszule w kratę.

Co ciekawe, jest to jedna z jaskrawych różnic w ramach przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W przypadku organizacji świadczących usługi profesjonalne związane z wiedzą (konsulting, audyt, księgowość itd.) wygląd podlega bowiem bardzo ścisłej standaryzacji, do tego stopnia, że dobrze widziane (i nagradzane) jest naśladowanie przełożonych pod względem ubioru, a wygląd niezgodny z oczekiwaniami szefów, nawet w czasie wolnym (na przykład koszenie trawnika w domowym ogródku bez założonego podkoszulka), może być powodem ostrej reprymendy (Covaleski i in. 1998). Trzy klasyczne profesje (lekarze, prawnicy i księża) przebierają się przecież wręcz na czas wykonywania czynności zawodowych w specjalne stroje, używają także niejednokrotnie namaszczonego języka.

Programiści odwrotnie – akcentują brak powagi, a wręcz lekceważenie dla swojego image’u, co naturalnie samo w sobie składa się często na charakterystyczny wygląd. Pracownicy IT znani są ze swobodnego dress-code’u, uchodzą nawet za najgorzej ubierający się zawód na świecie (Hearn 2005). Częściowo można to tłumaczyć opozycją do kultury korporacyjnej oraz bardzo mocno manifestowaną niechęcią do biurokracji

i chęcią odróżnienia się od tych, którzy ją uosabiają. Przykładowo, w Apple pracownicy biurowi, a zwłaszcza z działu marketingu nazywani są „krawatami”, podczas gdy programiści to „podkoszulki” (Kawasaki 1990). W istocie, w badanych organizacjach kod ubioru programistów był bardzo swobodny. Wobec osób, które się do niego stosowały, czyli zakładały strój bardziej formalny (a miało to miejsce przede wszystkim wtedy, gdy wybierały się na spotkania z klientami) stosowane były różnego rodzaju strategie korekcyjne, między innymi żarty i drobne złośliwości, pytania, czy ubrany w garnitur programista ma się zamiar oświadczać itp.

W mniejszym stopniu rytuały te stosowane były także w przedsiębiorstwach amerykańskich – w żadnej z badanych organizacji programiści nie nosili jednakże stale na co dzień garniturów i krawatów, podczas gdy kierownicy i pracownicy innych działów – tak.

Kultura zawodowa programistów narzucała zatem normę swobodnego ubioru, odróżniającego się od innych „białych kołnierzyków”. Choć można interpretować to, opisywaną już w rozdziale poświęconym pracownikom wiedzy, opozycją ekspertów wobec menedżerów, według moich rozmówców przyczyna jest zdecydowanie inna. Zarówno polscy, jak i amerykańscy rozmówcy byli w tej kwestii jednomyślni:

*[Badacz:] Zastanowiło mnie, czy programiści ubierają się inaczej niż pracownicy innych działów?*

*[PLOneosGrz:] No, na pewno jest więcej luzu.*

*[Badacz:] To znaczy?*

*[PLOneosGrz:] Każdy się ubiera luźno, jak mu wygodnie. Jak mam siedzieć dziesięć godzin w pracy, to niekoniecznie chcę, żeby mnie krawat dusił. Nie wiem, to jest kwestia po prostu wygody, jak mam pisać program, to naprawdę nie ma znaczenia, czy będę goły, czy w mundurku, czy zrobię to w wannie czy na stojąco, natomiast ważne jest po prostu, żeby mi pasowało.*

W kontekście rozważań o demokratyzacji miejsca pracy, tego rodzaju przywileje na pierwszy rzut oka wskazują na dużą dozę swobody w pracy programistów – taki wniosek byłby jednak zdecydowanie pochopny. Sami badani nie postrzegali sprawy ubioru jako szczególnie symbolicznej lub służącej do odróżniania od innych grup zawodowych. Choć te funkcje na pewno także mogły być w jakimś istotne (i są opisane w literaturze przedmiotu), programiści zwrócili uwagę na dodatkowy, pozornie oczywisty aspekt pracy opartej na wiedzy: ma ona być zorganizowana w taki sposób, aby proces pracy przebiegał w sposób jak najdogodniejszy dla wykonawcy. O ile w przypadku pracy fizycznej i zwykłej biurowej to pracownik dostosowuje się do procesu, o tyle w pracy opartej na wiedzy fundamentalne założenie jest odwrotne: miejsce pracy pełni



rolę służebną, ma być, zdaniem programistów, a także ich przełożonych, w jak największym stopniu dostosowane do potrzeb wykonawców. Jest to stosunkowo zrozumiałe oczekiwanie także, kiedy się weźmie pod uwagę, że w branży high-tech zdarza się, że w częstych okresach większego natężenia pracy programiści spędzają w firmie większość czasu poza snem. Czas pracy w przedsiębiorstwach wiedzy to zresztą temat wart osobnego rozdziału.

## ROZDZIAŁ SIÓDMY

# CZAS PRACY

---

Jedną z najbardziej dramatycznych, a jednocześnie mało zauważanych przemian, związanych z rozwojem organizacji postindustrialnych, jest organizacja czasu pracy pracowników wiedzy.

Według badań Princeton Survey Research Associates z 2007 roku, przytaczanych przez Stephena A. Sweeta i Petera Meiksinsa (2008: 151), 75% Amerykanów uważa, że pracownicy doświadczają w pracy więcej stresu niż poprzednia generacja – a jednocześnie spędzają w niej znacznie więcej czasu.

Zygmunt Bauman (1998) opisuje, w jaki sposób globalizacja, a przede wszystkim rozwój technik komputerowych, powodują zawłaszczenie i stopniowy zanik publicznej przestrzeni. Identyczny proces ma miejsce w odniesieniu do czasu – współczesna organizacja pracy prowadzi do zaniku czasu prywatnego. Możliwość pracy zdalnej jest tylko pozornie zwiększeniem wolności pracownika. Oznacza też przecież zdefiniowanie każdej wolnej chwili jako potencjalnie możliwej do przeznaczenia na pracę, pozbawia również pracowników czasu rytualnego, przeznaczanego na dojazd do pracy, rozpoczęcie jej, a następnie zakończenie i powrót do domu – co dodatkowo zamazuje różnice między czasem pracy a czasem prywatnym.

Pod tym względem, w szczególnie trudnej presji czasowej znajdują się kobiety – jak zaobserwowała pionierka tej gałęzi badań w Polsce, Helena Strzeмиńska (1970), kobiety pracujące muszą zazwyczaj pogodzić swoją karierę z taką samą ilością obowiązków rodzinnych, jak w przypadku kobiet zajmujących się wyłącznie domem. Chociaż mogłoby się wydawać, że po blisko czterdziestu latach sytuacja uległa istotnej zmianie, w praktyce sytuacja aktywnych zawodowo kobiet jest obecnie bardzo podobna zarówno w naszym kraju (Tarkowska 2002), jak i na Zachodzie (Gerson

1985; Gerson 1993; Jacobs, Gerson 2004). Niestety, ze względu na bardzo niewielką liczbę kobiet zatrudnionych w badanych organizacjach, a także ich całkowity brak wśród badanych inżynierów, niemożliwe było dokładniejsze zbadanie tego zagadnienia, które warte jest z pewnością osobnego studium.

## 7.1. OUTSOURCING I WIRTUALIZACJA CZASOPRZESTRZENI

Jednym z często przywoływanych objawów globalizacji jest zatarcie granic przestrzennych, skrócenie względnych dystansów (przez rozwój technik transportu i przekazu informacji) w niespotykanym nigdy wcześniej stopniu. David Harvey określa ten proces „kompresją czasoprzestrzenną” (1990) – wydarzenia na całym świecie mogą być (i często są) relacjonowane na bieżąco, ale doświadczane są jedynie przez symulakry prawdziwych doznań, a nie bezpośrednio, stopniowo coraz bardziej przypominając iluzję rzeczywistości (Baudrillard 2000). Jednocześnie bardziej odległa przyszłość, a także przeszłość tracą na znaczeniu (Harvey nazywa to malowniczo „schizofrenią” współczesności): wczorajszy news nie interesuje już nikogo, a problemy ekonomiczne czy ekologiczne, wykraczające poza jedną czy dwie kadencje polityków, są przedmiotem zainteresowania wyłącznie w środowiskach o znikomym wpływie na rzeczywistość, czyli naukowców i aktywistów społecznych.

Oczywiście poza koncentracją na chwili obecnej, globalizacja przejawia się także przede wszystkim niezwykłą płynnością informacji, ludzi, dóbr, kapitału, idei (Bauman 2005). Przy tym w równym stopniu zwiększa ona podziały, jak i je usuwa (Bauman 1998). Według raportu McKinseya, jednej z najbardziej znanych globalnych firm doradztwa strategicznego, Stany Zjednoczone uzyskują 78% łącznej wartości wygenerowanej dzięki outsourcingowi, podczas gdy kraje pośredniczące w tym procesie – zaledwie 22% (McKinsey&Company 2003). Oznacza to, że beneficjentami outsourcingu, wbrew powszechnej opinii, są jednak głównie bogate państwa – a on sam jedynie w niewielkim stopniu pomaga krajom rozwijającym się.

W dyskursie na temat globalizacji często podkreślana jest także zwiększona mobilność kapitału, informacji, ludzi – wszystko co dla ludzi istotne staje się, jak pisze Zygmunt Bauman (2007), zmienne, płynne, niepewne. Zwłaszcza pojęcia odległości i czasu ulegają przededefiniowaniu. Manuel Castells pisze wręcz o „wyparciu przestrzeni i anihilacji czasu” (1996: 470) jako o jednym z przejawów społeczeństwa sieci. Dotyczy to także, a może przede wszystkim, znacznie większej mobilności wszystkich elementów łańcucha wartości przedsiębiorstw.

Jej najbardziej zauważalnym przejawem, przynajmniej dla przeciętnego amerykańskiego konsumenta, jest rozkwit *call centers*, obsługiwanych

z zagranicy. Dzięki gwałtownemu spadkowi cen transferu danych i rozwojowi technik *voice over IP* (których popularnym przykładem na rynku indywidualnych klientów jest Skype), lokalizacja telefonicznego centrum obsługi klienta przestała mieć znaczenie. Dlatego współcześnie outsourcing tych usług jest na masową skalę przeprowadzany do Indii. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na biegłą znajomość języka angielskiego wśród Hindusów (którzy zazwyczaj przechodzą dodatkowe szkolenia, by doskonalić swój akcent) i wciąż niski poziom płac (warto tu zauważyć, że niektóre niemieckie *call centers* z podobnych przyczyn tworzą oddziały w zachodniej części Polski). Aby klient nie czuł się zestresowany myślą, że jego telefon odbierany jest na drugim końcu świata i przez osobę, która zarabia ułamek tego, co on, a o towarach i usługach, w sprawie których dzwoni, słyszała często jedynie na szkoleniach, pracownicy centrów telefonicznych często otrzymują fałszywe, amerykańsko brzmiące imiona. Zwłaszcza w przypadku poufnych danych (jak na przykład dotyczących kart kredytowych i kont bankowych) bywają także zobowiązani do twierdzenia, że znajdują się w jednym z miast na terytorium Stanów Zjednoczonych (Aneesh 2006).

Symultanicznie, ogromny postęp w technologii rozpoznawania mowy, który dokonał się w ostatnich latach, spowodował, że w powszechnym użyciu w krajach zachodnich są w pełni zautomatyzowane systemy telefonicznej obsługi klienta, rozpoznające nie tylko proste słowa (jak na przykład podyktowany numer karty kredytowej), ale także wychwytyjące z wypowiedzi słowa-klucze i konkretne frazy, co pozwala na stworzenie rozbudowanego drzewa możliwych wyborów, znacznie odciążającego udział pracowników w obsłudze infolinii, a w skrajnym wypadku całkowicie go eliminującego. Oczywiście wymaga to od klienta anielskiej cierpliwości, a w nietypowych przypadkach może skutkować całkowitym uniemożliwieniem załatwienia sprawy, z którą dzwoni.

Rewolucja technologiczna doprowadziła do dziwnego paradoksu: obecnie Amerykanin dzwoniąc na infolinię, ma zwykle do wyboru albo konwersację z lokalnym automatem, który mówi płynnym angielskim, ale ma zerową inteligencję, albo ze znajdującym się na innym kontynencie, słabo opłacanym i przeszkolonym obcokrajowcem, mówiącym często z bardzo silnym akcentem.

W przypadku pracy opartej na wiedzy outsourcing wydaje się szczególnie opłacalny – nie wymaga on jakiegokolwiek logistyki, a jego efekty mogą być momentalnie przesłane z jednego końca świata na drugi. W branży high-tech outsourcing programowania i projektowania odbywa się na ogromną skalę i ma miejsce właśnie także w Indiach zarówno z podanych wcześniej powodów, jak i ze względu na dobry poziom wykształcenia technicznego. Aż jedna trzecia przedsiębiorstw z listy Fortune 500 zleca programowanie przedsiębiorstwom z Indii, a łączna wartość produkowanego oprogramowania to około 40 miliardów dolarów (Heeks i in. 2001; Krishna i in. 2004).

Podobnie, w wąskiej branży animacji komputerowych i efektów specjalnych, tradycyjnie zarezerwowanej dla wyspecjalizowanych firm w Hollywood, wartość outsourcingu w 2006 roku osiągnęła 15 milionów dolarów i rośnie o 1/3 każdego roku (Day 2007).

Proces nie przebiega bynajmniej bez zakłóceń, a oszczędności na outsourcingu mogą okazywać się pozorne – w badaniach Jerome'a Barthelémy'ego (2001) 14% procent prób dokonania outsourcingu skończyło się fiaskiem, a w większości miały miejsce niespodziewane, a często niezwykle wysokie koszty samego rozpoczęcia outsourcingu. Ogromną osobną kategorią problemów okazują się także różnice kulturowe (Sahay i in. 2003). Ponieważ outsourcing bywa także wykorzystywany jako jeden z elementów większej restrukturyzacji przedsiębiorstwa (Trocki 2001), zdarza się, że jego pozytywne finansowe skutki niwelowane są przez inne, jednoczesne zmiany.

W bardzo wielu przypadkach outsourcing wiąże się ze znacznym zwiększeniem standaryzacji procesu pracy – i to zarówno w tak zwanych fabrykach oprogramowania, jak i między innymi studiach animacji komputerowej. Praca, która w świecie zachodnim traktowana jest jako kreatywna i wymagająca swobody, w Indiach bywa realizowana pod ścisłym nadzorem i w rozbiciu na drobne, powtarzalne elementy (Day 2007), podobnie jak w przypadku pracy manualnej w zaleceniach Fredericka W. Taylora. Hinduscy programiści, choć wykształceniem i kwalifikacjami nie odbiegają od zachodnich kolegów, otrzymują przede wszystkim nużące i mało kreatywne zadania. Chociaż Indie plasują się zaraz po Stanach Zjednoczonych – jeżeli chodzi o liczbę programistów szacowaną na około pół miliona (Khadria 2004) – ze względu na rodzaj otrzymywanych zleceń, nie mają szans stać się „gospodarką opartą na wiedzy”. Kraj ten jest traktowany przede wszystkim jako źródło taniej siły roboczej. Ze względu na narzucone instytucjonalne uwarunkowania, tym bardziej umacnia amerykańską dominację w tej gałęzi gospodarki (Parthasarathy 2004).

Taka sytuacja jest dodatkowym problemem, który dołącza do wcześniej wspomnianych – zarówno menedżerowie, jak i pracownicy wiedzy z zachodnich organizacji zamawiających wykonanie określonego oprogramowania, nie rozumieją uwarunkowań, w których znajdują się wykonawcy. Jak opisał jeden z programistów z USVisualprog:

*Wszystko wygląda super na papierze. Wszystkim się wydaje, że jak mają programistę, który będzie pracował za ulamek tego, co my, a w dodatku będzie w stanie przejmować pracę w momencie, kiedy my kończymy danego dnia, w sensie że u nas jest wieczór, a u nich rano, to da się rozwijać projekt niemalże 24/7. No i to brzmi super. Tylko tak naprawdę to się sprowadza do tego, że normalnie, jak chcę z tym człowiekiem zamienić słowo albo wymienić jakiś komentarz na chacie, to wymaga to umawiania się, ustalania, no bo przecież trudno zakładać, że jak u mnie jest, powiedzmy, siódma wieczorem, a u nich siódma czy*

*ósma rano, to albo ja będę zostawać po nocy, no albo on ma co, przyjąć o piątej? A bez dokładnego uzgodnienia co i jak to owszem, pracujemy 24/7, ale każdy nad czymś innym. Lepiej już się sprawdza, jak się całość zleci albo konkretny moduł, takie jest moje zdanie.*

Jak widać, poważną przeszkodą w outsourcingu oprogramowania odgrywać mogą także zmiany w zakresie synchronizacji czasu pracy. Pozornie idealny układ, w którym jeden pracownik przejmuje pracę od drugiego, w rzeczywistości kompletnie się nie sprawdza.

Udany przypadek długotrwałego stosowania outsourcingu zaobserwowano w drugim z badanych amerykańskich przedsiębiorstw (USHun-  
cor). Jednak tam również pracownicy wspominali, że początki stosowania tej metody były bardzo trudne. Co więcej, źródła sukcesu szukać należy także w skutecznej enkulturacji części aktorów. Jak wspomina jeden z analityków (ScanFred):

*Generalnie na początku to było trochę tak, że przede wszystkim nie dało się wpaść w ten sam rytm. W sensie, powiedzmy, robiłem opis tego, co chcemy, całkiem ładną specyfikację, dyskutowaliśmy on-line, w sumie wyglądało, że wszystko jest ok., ale później rozwalalo się o detale. To znaczy, jest naprawdę bardzo trudno wszystko tak opisać, żeby obie strony rzeczywiście to tak samo widziały. Poza tym planowanie pracy z kimś, kogo się kompletnie nie zna, to czasami totalna porażka. Miałem taką sytuację... Facet miał naprawdę duże doświadczenie w projektach. No i realizował ze mną kawałek kodu. Za każdym razem, jak się kontaktowaliśmy, na wszystko się zgadzał. A później przez tydzień albo i dłużej nie byłem w stanie go złapać, bo a to różnica czasu, a to wyszedł, a to jeszcze coś innego. I po tym wszystkim w pewnym momencie się okazało, że on nawet nie tyle robi coś innego w ramach projektu, tylko w ogóle robi w tym momencie inny projekt, i w sumie to nie jest niczyja wina.*

*Tak na dobrą sprawę, to sensownie zaczęło nam to działać dopiero po paru latach, i to jak zaczęliśmy zapraszać ludzi do siebie, na wizę H-1, i oni z jednej strony mogli sobie dorobić, z drugiej – dawali się poznać, no i wreszcie też sami zaczęli lepiej kojarzyć, jak pracujemy, o co nam chodzi, i tak dalej.*

Jak widać, udany outsourcing w tym przypadku oparł się na włączeniu całych grup pracowników z Indii w normalne prace zespołu. Dopiero potem współpraca z zagranicznym partnerem zaczęła się sensownie układać. W pracy w branży wysokich technologii jest bardzo duży element wiedzy lokalnej i ukrytej (Gorman 2002), w związku z czym realizacja projektów w zespole, który się nie zna, ma z góry wyraźnie podwyższone ryzyko. Poza czysto technologicznym aspektem programowania, niezwykle istotny okazuje się także jego aspekt społeczny i związany z socjalizacją członków zespołu (Kociatkiewicz, Kostera 2003).

Outsourcing ujawnił także inny, etyczny problem. Przyjeżdżający z Indii pracownicy liczyli, że chociaż ich kontrakt ma charakter czasowy, jeżeli wykażą się odpowiednio, być może uda im się przedłużyć swój pobyt. Jeden z nich opisał to tak:

*[ScanSar:] Cóż, rzecz jasna jestem tutaj na określony czas. Tylko zasadniczo z wizami w USA to jest tak, że jeżeli firma naprawdę chce, to może bez problemu pomóc przedłużyć wizę. Można nawet czasem także załapać się na zieloną kartę. Także zobaczymy – na razie wygląda na to, że wszyscy są zadowoleni, więc kto wie.*

Naturalnie z perspektywy firmy wyglądało to inaczej – menedżerowie twierdzili, że od początku do końca jest oczywiste, że sprowadzani programiści wrócą do Indii, ponieważ jednym z celów współpracy z nimi jest wyrobienie sobie osobistego kontaktu z ludźmi pracującymi za oceanem. Menedżerowie bardzo chwalili sobie także większą możliwość kontroli pracowników z Indii. Jest to zbieżne z obserwacjami Sharpe'a, który, na podstawie badań przeprowadzonych w Microsoftzie, celnie zauważa, że korporacje programistyczne dokonują outsourcingu do Indii nie tylko ze względu na niższe koszty, ale także dlatego, że kontrola nad programistami jest tam daleko większa, a kierownictwo jest w stanie stosować wobec programistów strategię deprecjacji kwalifikacji (ang. *deskilling*) i standaryzacji pracy, typowo stosowane wobec „niebieskich kołnierzyków” (Sharpe, 2001: 223):

*Gdy siła robocza wytwarzająca oprogramowanie skonsoliduje się jako elita, staje się celem ataku, bo kontrola nad procesem produkcji przez tę siłę roboczą jest bezpośrednim zagrożeniem dla kapitalistów i ich zdolności do odtwarzania relacji, w której pracownicy są każdego dnia przymuszani, by sprzedawać produkt swojej pracy za mniej, niż jest wart. Stąd bierze się poszukiwanie metod, dzięki którym kapitaliści mogą odzyskać kontrolę.*

Nie bez znaczenia były też kwestie finansowe: programiści sprowadzani do Stanów Zjednoczonych na kontrakty terminowe na wizie H-1B, spośród których aż 44% przyznawanych jest obywatelom Indii, zarabiają średnio jedną dziesiątą tego, co Amerykanie wykonujący tę samą pracę (Rodino-Colocino 2007). Tymczasowość kontraktu była także, naturalnie, istotnym czynnikiem zwiększającym władzę nad pracownikami. Chociaż teoretycznie każdy z nich mógł, po zwolnieniu, znaleźć innego pracodawcę, rzeczywistość była diametralnie inna:

*[USHuncor5:] Naszą sytuację można streścić krótko: albo jesteś na full, albo cię nie ma.*

*[Badacz:] To znaczy? W sensie, nie możesz dostać innej pracy?*

*[USHuncor5:] O, jasne, pewnie, że mogę [śmiech]. Nie ma żadnego problemu. Tylko, że jak mnie zwolnią, to haczyk jest taki, że mam*



*trzydzieści dni na załatwienie transferu wizy do innego pracodawcy. Nie mówiąc już o czasie na szukanie nowej pracy, to i tak jesteś po prostu bez szans.*

Ponieważ wywiadami udało się objąć jedynie dwóch pracowników z Indii, ten interesujący wątek wymaga rozwinięcia w dalszych badaniach. Trzeba jednak nadmienić, że sytuacja pracowników, którzy mają poczucie, że jeżeli zostaną zwolnieni, będą „bez szans” i utrzymanie pracy jest ich jedyną nadzieją na awans społeczny (jak skądinąd wiadomo, dość mało realną), stawia wykorzystujące ich organizacje na moralnie wątpliwej pozycji. Skala nadużyć wobec pracowników z zagranicy jest tak duża, że stała się przedmiotem debaty i rozważań nad zmianami legislacyjnymi. Co więcej, jak już wspomniano w pierwszym rozdziale, chociaż w latach 1999–2003 Kongres Stanów Zjednoczonych, pod naciskiem gigantów high-tech, zgodził się zwiększyć limit przyznawanych wiz H-1B początkowo do 115 tysięcy, a później nawet do 195 tysięcy, od 2004 roku przywrócił go do wcześniejszego poziomu 65 tysięcy (Goodsell 2007).

W Stanach Zjednoczonych outsourcing i sprowadzanie pracowników z zagranicy wpływają także, rzecz jasna, na całą sytuację społeczną pracy programistów – także lokalni pracownicy wiedzy mają bowiem świadomość, że ich pozycja jest częściowo zagrożona. Jednak w badanych organizacjach taki wpływ wydawał się stosunkowo nieduży – programiści amerykańscy stanowili pod pewnymi względami „jeden front” z menedżerami, traktując pracowników na wizach tymczasowych jako osobną, gorszą kategorię wykonawców. W Polsce podobna sytuacja w ogóle nie miała miejsca, ponieważ w badanych organizacjach nie tylko nie stosowano outsourcingu, ale również nie zatrudniano programistów spoza kraju.

Z punktu widzenia niniejszej publikacji najciekawsze wydaje się jednak zwrócenie uwagi na czas pracy jako szczególnie istotną kategorię, wykorzystywaną przez pracowników wiedzy. Ta kwestia będzie przedmiotem dokładniejszych rozważań.

## 7.2. PRZYSPIESZENIE

---

Jak wspomniano, wielu autorów wiąże proces globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego z gwałtowną akceleracją procesów społecznych i interakcji. Niektórzy posuwają się wręcz do używania terminu „społeczeństwa przyspieszenia”, by skrótowo odzwierciedlić znaczenie tego fenomenu (Gleick 1999).

Warto jednak pamiętać, że doświadczenie akceleracji czasu i jego coraz szybszego upływu jest doświadczeniem, o którym pisze się już od końca osiemnastego wieku. Poczucie, że czasu jest zawsze za mało i coraz

bardziej go brak, nie jest zatem niczym nowym. Być może raczej więc mają badacze, którzy zwracają uwagę na to, że traktowanie czasu jako kluczowego zasobu jest charakterystyczne nie tyle dla współczesnej globalizacji, ile w ogóle dla systemu kapitalistycznego (Leccardi 2007). Marks (1867/1992) twierdził, że skracanie czasu realizacji procesów biznesowych jest jednym z podstawowych narzędzi utrwalania hegemonii kapitalizmu. Hartmut Rosa, przywoływany przez Carmen Leccardi (2007), rozwijając tę myśl, podkreśla trzy główne czynniki, powodujące wzrost społecznego znaczenia czasu i skutkujące subiektywnym przekonaniem, że „świat przyspiesza”. Po pierwsze, w systemie kapitalistycznym tempo produkcji jest jednym z podstawowych kryteriów wydajności i decyduje o przetrwaniu organizacji. Popularność (i niewątpliwa skuteczność) doktryny *just in time* jest kwintesencją tego prawidła – produkcja na zapas zawsze powoduje koszty, a brak podaży odpowiadającej popytowi to prezent dla konkurencji.

Po drugie, biorąc pod uwagę ograniczony okres życia każdego człowieka, czas jest zasobem niezwykle strategicznym – w skali indywidualnej tylko jego nie może znacząco przybyć. Dla niektórych badaczy lęk przed śmiercią jest jednym z najważniejszych powodów rozwoju społeczeństwa i kultury (Bauman 1992/98), a przynajmniej kształtowania się złożonych struktur formalnych i stanowisk, które, trwając nieprzerwanie, uosabiają spełnienie marzenia o nieśmiertelności (Sievers 1990) – w połączeniu z typową dla kapitalizmu potrzebą zwiększania efektywności, naturalna staje się potrzeba koncentrowania pożądaných doświadczeń w jednostce czasu.

Trzecim czynnikiem wpływającym na przekonanie, że czasu jest coraz mniej, jest także jego postępująca linearyzacja i standaryzacja. O ile jeszcze w Średniowieczu wprowadzanie uniwersalnej, lokalnej miary czasu (przez budowę dzwonnicy, czy też w późniejszym okresie wieży ratuszowej z zegarem) wzbudzało protesty, jako niezasadne i niesprawiedliwe (Le Goff 1964/1994), o tyle w dziewiętnastym wieku propagacja standardowego czasu za pośrednictwem kolei nie budziła już większych kontrowersji (Bartky 2007). Z ujednoczeniem pomiaru czasu wiąże się jednak wzrost jego linearyzacji (Jemielniak 2008a), a także znaczenia jego wpływu.

Wreszcie, czwartym, choć często niedocenianym powodem, dla którego poczucie niedoboru czasu jest coraz wyraźniejsze, jest postęp technologiczny i rozwój dodatkowej sfery działania: rzeczywistości wirtualnej (VR). Jak już wspomniano wcześniej zarówno praca, jak i dom, mają charakter *chciwych*, w rozumieniu Lewisa Cosera (1974). Oznacza to, że obowiązki domowe (wraz z życiem rodzinnym) oraz organizacyjne, mają tendencję do zawłaszczania każdej wolnej chwili. Ta zachłanność wynika oczywiście z tego, że w wielu nowoczesnych zawodach, podobnie jak w domu, zawsze można zrobić „coś więcej” – poprawić tekst, napisać tekst, budżet, program, przejrzeć plan prac itp. Niezwykle istotna

jest także konieczność sprawowania opisywanej w poprzednim rozdziale kontroli normatywnej. Trzeba jednakże zauważyć, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat pojawiło się, obok pracy i domu, dodatkowe pole intensywnej aktywności, równie wszechogarniająco absorbujące czas, czyli właśnie rzeczywistość wirtualna.

Wielu pracowników (i domowników) spędza czas w internecie na przeglądaniu forów, czytaniu wiadomości, korzystaniu z portali społecznościowych (Phillips 2006; Fox 2007). Facebook.com, do niedawna elitarny (ponieważ przede wszystkim uniwersytecki) serwis społecznościowy, w 2007 roku był szóstym, jeżeli chodzi o popularność, portalem w Stanach Zjednoczonych. Czas poświęcony życiu wirtualnemu wykorzystywany jest kosztem pracy i domu. Co więcej, ponieważ w swoim życiu zawodowym większość „białych kołnierzyków” korzysta z komputera, jest rozrywką niezwykle łatwą do połączenia z pracą (jako przerwa w niej lub pretekst do jej odłożenia na „chwilę później”) – w całkowitym przeciwieństwie do wcześniejszych podobnych rozrywek, jak telewizja, czy gry komputerowe (które zazwyczaj wymagają pełnej uwagi, podczas gdy życie wirtualne można uprawiać po prostu w ramach tak zwanego *multitaskingu*, czyli przełączania się co chwila z jednej aplikacji na drugą). Chociaż badania wskazują, że wielu pracowników bardzo dużo czasu spędza w „rzeczywistości w wersji 2.0”, jak żartobliwie nazywana jest VR (Pee i in. 2008), a także że można wręcz mówić o nadużywaniu internetu w biurze, z oczywistych powodów głównie w przypadku „białych kołnierzyków” (Chen i in. 2008), rzadko zwraca się uwagę na to, że jednocześnie wpływa to na ich poczucie, że czasu pozostającego na pracę i rodzinę jest coraz mniej.

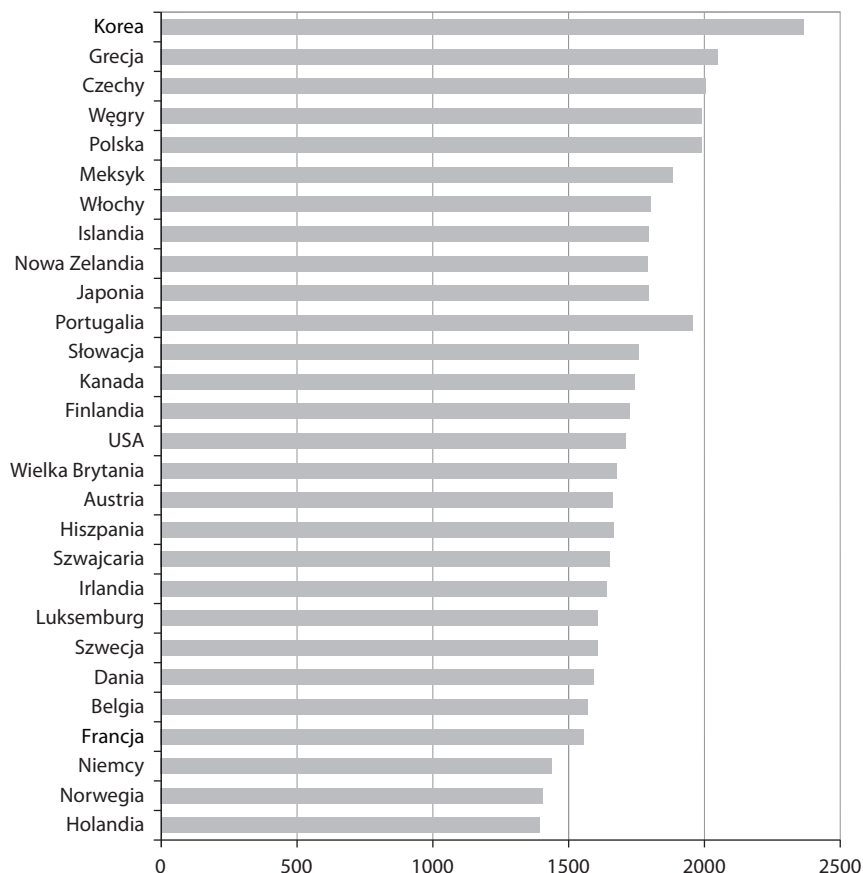
W rezultacie wszystkich powyższych czynników, nowoczesność wprowadziła do publicznej świadomości potrzebę stałego postępu. Z nią nieodłącznie wiąże się zwiększanie wydajności i zwiększanie tempa działania (jak bardzo ważna symbolicznie jest prędkość, łatwo zauważyć na przykład, obserwując sukces rynkowy komputerów osobistych z coraz szybciej taktowanymi procesorami, których jednakże znaczna większość użytkowników nie jest w stanie w codziennej pracy wykorzystać).

Prowadzi to oczywiście do paradoksu – jednocześnie z niesłychanym przyspieszeniem działania i jego efektywności (rozwojem błyskawicznej komunikacji, transportu, przepływów pieniężnych itd.) wzrasta także poczucie jeszcze większego braku czasu. Rezultatem jest „wyścig szczurów” w ekstremalnej odmianie. Wedle raportu Travelodge z 18 czerwca 2006 roku<sup>1</sup> ponad dwie trzecie pracujących Brytyjczyków (aż 69% procent) w ciągu roku bierze dzień lub dwa wolnego, aby odrobić deficyt snu z powodu pracy.

Ogólne statystyki nie mówią też wszystkiego. W ostatnich latach pogłębia się tak zwana bifurkacja czasu pracy (Jacobs, Gerson 2004), co

<sup>1</sup> <http://www.travelodge.co.uk/press/article.php?id=153>

oznacza że coraz większa liczba pracowników ma do wyboru albo pracę niezwykle wymagającą czasowo, albo całkowity brak zatrudnienia. O ile pracownicy manualni w początkach dwudziestego wieku wywalczyli sobie ośmiogodzinny dzień pracy, a co za tym idzie zdefiniowali wyraźnie także granice swojego czasu wolnego, o tyle w przypadku pracowników intelektualnych podobny proces po prostu nie nastąpił (Zerubavel 1981). Pracownicy wiedzy niemal nigdy nie pracują w ścisłych ramach czasowych. Pozornie może się to wydawać korzystne – przyjście później do pracy nie jest postrzegane jako spóźnienie, teoretycznie możliwe jest także wyjście wcześniej, po szybszym zakończeniu przypisanych zadań. W praktyce jednakże prowadzi to bardzo łatwo do zawłaszczenia czasu prywatnego przez organizację: pracownicy wiedzy nigdy nie mają nadmiaru wolnego (Barley 1997; Fligstein, Sharone 2002; Hassan, Purser 2007). Coraz bardziej sprawdza się teza Roberta Reicha: „im jesteś bogatszy, tym bardziej prawdopodobne, że spędzasz dużo czasu w pracy



**Rysunek 4.** Średnia roczna liczba godzin spędzonych na pracy w 2006 roku

Źródło: Organization for Economic Co-operation and Development (2007).

w ciągłym pośpiechu” (2000: 5), będąc przy tym „bardziej zapracowanym, niż kiedykolwiek wcześniej” (Darrah i in. 2007).

Kontrola normatywna powoduje, że pracownicy wiedzy z jednej strony bardzo cenią sobie rozdział czasu pracy od czasu prywatnego, z drugiej jednak mają z tym podziałem poważne kłopoty. „Trzeba odpierać zarówno żądania pracodawcy, jak i niełatwe do odróżnienia od nich własne chęci, by przeznaczać więcej czasu na pracę i tożsamość organizacyjną, która formuje się w tym kontekście” (Kunda 1992: 197).

Współcześnie Polska jest krajem o jednym z najwyższych wskaźników średniego czasu w roku spędzanego na pracy – od lat przewyższamy pod tym względem Japonię, a także Stany Zjednoczone (OECD 2006). W samych Stanach Zjednoczonych od kilku lat trwa debata, dlaczego Amerykanie tak się przepracowują, zwłaszcza w zawodach biurowych i intelektualnych. Jak dowodzą badania już z początku lat dziewięćdziesiątych, czas spędzany w pracy w ostatnich kilkudziesięciu latach znacznie wzrósł, kosztem wypoczynku (Schor 1991). Warto przyjrzeć się, jak zagadnienie czasu pracy, a także jego kontroli, przedstawia się w organizacjach wysokich technologii.

### 7.3. CZAS HIGH-TECH

---

W badaniach organizacji wysokich technologii bardzo wyraźne było jedno: czasu w projektach informatycznych jest zawsze za mało. Wedle niektórych szacunków aż 69% projektów odnosi fiasko, rozumiane jako przekroczenie budżetu lub terminarza (The Standish Group International 2001). Mimo że w badaniach The Standish Group International można zaobserwować postęp względem danych z początku lat dziewięćdziesiątych (The Standish Group International 1994), to nadal są one po prostu porażające. Według innych badań, niewiele ponad jedna czwarta projektów informatycznych jest realizowana na czas, mieszcząc się w przewidzianych na nie kwotach i jednocześnie z zakładanymi w planach funkcjami (Smith, Keil 2003). Nawet biorąc pod uwagę, że niektóre z tych szacunków mogą być przesadne (Glass 2006; Kitchenham i in. 2007), wniosek nasuwa się jeden: opóźnienia występują nie tyle często, co są wręcz prawidłowością, od której następują rzadkie wyjątki (Humphrey 1997). To dokładnie, jednym głosem, twierdzili w zasadzie wszyscy rozmówcy, niezależnie od organizacji:

*[Badacz:] Czy zdarzają się czasem w Pana pracy poślizgi, opóźnienia?*

*[OrKan:] Czy się zdarzają? No ja bym powiedział, że rzadko jest tak, że się nie zdarzają.*

Wielu autorów wskazuje na naturę procesu, jakim jest projekt informatyczny, jako na przyczynę nieuniknionych opóźnień. Faktycznie,

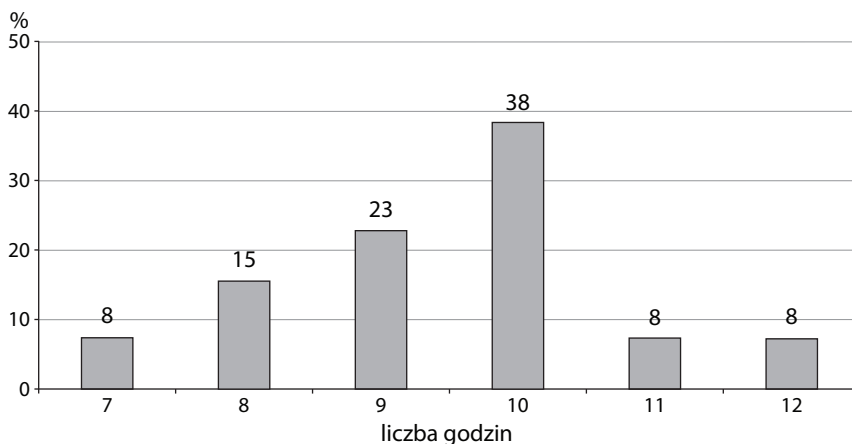
programowanie samo w sobie jest wystarczająco trudnym abstrakcyjnym procesem, by liczne nieprzewidywalne trudności i problemy powodowały poślizgi w czasie (Connel 2001; Kesteloot 2003). Dodatkowo, przy większych projektach, poważny kłopot sprawia także koordynacja i integracja pracy poszczególnych wykonawców. Nieudokumentowane lub niezgodne z dokumentacją zachowania aplikacji, nieporozumienia i kłopoty komunikacyjne z klientami, konieczność pracy w środowisku opracowanym przez autorów, którzy nie pozostawili po sobie opisu swoich pomysłów i struktury systemu, łączenie baz i aplikacji, które działają w zupełnie różnych środowiskach i wiele innych problemów dokładają się do i tak niemałej listy powodów, dla których w projektach informatycznych opóźnienia są powszechne. Co więcej, jak zwracali uwagę rozmówcy zarówno z polskich, jak i amerykańskich firm, aby zdobyć kontrakt, zazwyczaj trzeba z marszu zaproponować nierealistycznie krótki terminarz wykonania usługi (w tej branży tak się już utarło, że większość graczy pozwala sobie na optymistyczne szacunki harmonogramów dla pozyskania klienta). To oczywiście nakłada się na pozostałe czynniki i zwiększa skalę opóźnień.

Nie można jednak zapominać, że może mieć na nie pewien wpływ także kultura zawodowa i organizacji pracy (Perry i in. 1994). Według niektórych badaczy społeczne uwarunkowania projektów informatycznych mogą powodować poślizgi w czasie w jeszcze większym stopniu niż same problemy techniczne (Genuchten 1991). Zresztą, temat czasu w high-tech wykracza poza zagadnienia czysto funkcjonalne. Definiowanie sytuacji w kategoriach przekraczania harmonogramu ma właśnie taki charakter, ponieważ dotyczy definiowania celów i kontroli organizacyjnej i jest typowym elementem menedżerskiego, używając terminologii Richarda Rorty'ego (1989), „słownika finalnego”. Jednakże zagadnienie może mieć jeszcze głębszy sens: samo społeczne konstruowanie czasu w organizacjach high-tech, zdaniem części autorów, odbiega od powszechnie przyjętego w innych organizacjach (Shih 2004; Westenholtz 2006b), i samo w sobie, niezależnie od definiowania projektów jako „opóźnionych” bądź nie, może być ciekawym przedmiotem analizy.

Różne traktowanie czasu pracy wyraźnie także odróżnia przedsiębiorstwa wiedzy skoncentrowane na badaniach, rozwoju i tworzeniu nowych produktów lub usług od tych skoncentrowanych na doradztwie i wdrażaniu usług i produktów już gotowych. Te ostatnie często bardzo dokładnie mierzą czas pracy swoich pracowników (Starbuck 1992), podczas gdy pierwsze, do których zaliczają się wszystkie analizowane organizacje, robią to zdecydowanie rzadko.

Tym bardziej interesujące od początku projektu były więc rozbieżności między badanymi przedsiębiorstwami w podejściu do czasu. Choć na przykład Leslie Perlow, na podstawie swojej analizy chińskich, indyjskich, węgierskich i amerykańskich przedsiębiorstw z branży high-tech (2001) twierdzi, że duże różnice w ilości czasu spędzanego przez





**Rysunek 5.** Średnia liczba godzin spędzonych w pracy (pn-pt) w USVisualprog na trzynastoosobowym zespole programistów

Źródło: opracowanie własne.

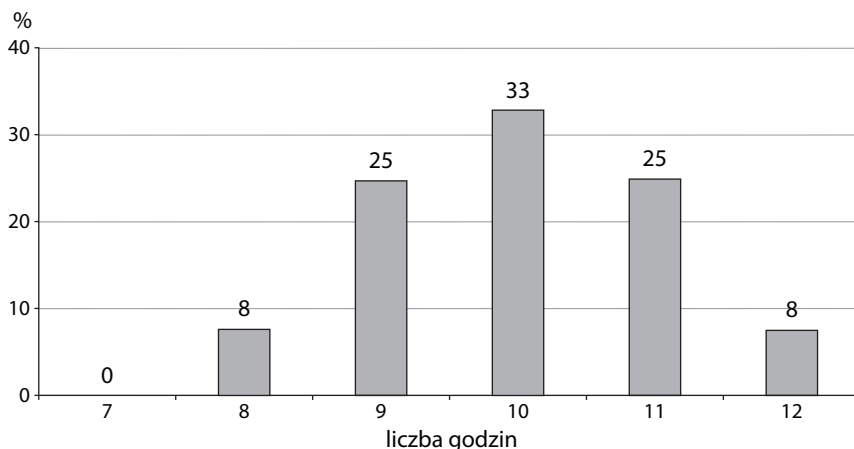
programistów w pracy mogą wynikać z różnic kultur narodowych, w przypadku badanych organizacji trudno o tak jednoznaczną interpretację.

Na podstawie pomocniczych badań ilościowych, opartych na notatkach z obserwacji przeprowadzanych w jednym zespole z PLOneosu i jednym z USVisualprogu<sup>2</sup> widać wyraźnie, że w obu organizacjach czas pracy dla zdecydowanej mniejszości osób nie przekraczał ośmiu godzin.

Prawie dwie trzecie Polaków spędzało przy komputerze średnio dzień lub więcej godzin dziennie. Podobnej sytuacji doświadczała ponad połowa Amerykanów. Dane w PLOneosie są dodatkowo zaniżone, ponieważ osoba, której średni czas pracy wynosił osiem godzin, miała w badanym tygodniu konieczność dwukrotnego pilnego wcześniejszego wyjścia

<sup>2</sup> Przedstawione dane mają jedynie charakter pomocniczy i dla dokładniejszej analizy statystycznej należałoby zdecydowanie pogłębić i poszerzyć badanie. Dane zbierano podczas obserwacji, trwających w obu przypadkach jeden tydzień (5 dni roboczych, ponieważ w obu organizacjach w tym tygodniu nikt nie pracował w weekend). Dla wyeliminowania wahań wynikających z cyklu produkcyjnego oprogramowania, w obu przypadkach badano czas pracy na miesiąc przed wynikającym z pierwszej umowy terminem oddania produktu klientowi. Jest to metoda bardzo niedoskonała, bo specyfika konkretnego wdrożenia, relacje z klientem, rodzaj kontraktu itd. mogą wpływać także na tempo pracy. Chociaż oba projekty realizowane były przez duże, kilkunastoosobowe zespoły i na zamówienie prywatnej firmy, różniły się jednak także charakterem: w PLOneosie tworzono system zarządzania bazą danych na potrzeby instytucji finansowej, natomiast w Visualprogu pisano oprogramowanie dedykowane dla konkretnego rodzaju urządzenia wykrywającego, wraz z interfejsem obsługi sieci takich urządzeń. Mimo to przedstawione dane pokazują wyraźnie, że czas pracy programistów, chociaż często nielimitowany formalnie, jest jednak zdecydowanie długi.





**Rysunek 6.** Średnia liczba godzin spędzonych w pracy (pn-pt) w PLOneose na dwunastoosobowym zespole programistów

Źródło: opracowanie własne.

z pracy z powodów rodzinnych. Trzeba tu także zauważyć, że pod koniec projektu, niezależnie od kraju, programiści pracowali wyraźnie dłużej. Bez znaczenia dla wyników analizy były obyczaje narodowe, ponieważ zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych stosowano zachodni obyczaj rozpoczynania pracy około 9.00 rano i około godzinnej przerwy na lunch w środku dnia.

Niezależnie od wyników ilościowych, ewidentnie najwięcej czasu w pracy spędzali polscy programiści z PLOneosu – kilka osób w rozmowach otwarcie wyznało, że regularnie zdarzało im się zarwać noc z powodu projektu, czy spędzać w pracy cały weekend. Oczywista była także dyspozycyjność podczas urlopu, przynajmniej pod względem pozostawiania pod telefonem.

W USVisualprogu normą było raczej opuszczanie biura między 18.00–19.00, ze zdecydowanie rzadkimi sytuacjami, gdy pracownicy zostawali dłużej. Chociaż pracownicy przyznawali, że w krytycznych momentach projektu mogą mobilizować się bardziej niż zazwyczaj, podkreślali jednocześnie, że normą jest pozostawianie czasu prywatnego – prywatnym. Zdecydowanie wykluczali także pracę weekendową, poza sytuacjami absolutnie awaryjnymi.

Jednocześnie w PLOneose w ramach czasu pracy pracownicy mieli dużo swobody i luzu – który wykorzystywali także na rozrywki (opisane szerzej w rozdziale poświęconym przyjemnościom w pracy). W USVisualprogu natomiast panowała względnie poważniejsza atmosfera: pracownicy nie przerywali swoich zajęć na wspólny wypoczynek, w zasadzie jedyną codzienną przerwą w pracy, w ramach której razem spędzali czas niekoniecznie (choć czasem także) na pracy było wyjście na

lunch. Drugą okazją typowo towarzyską, występującą w obu organizacjach, były spotkania w kuchni, przy okazji parzenia kawy lub herbaty, czy korzystania z lodówki.

Najwięcej w kwestii czasu spędzanego w pracy zależało jednak, jak wskazują obserwacje, od menedżera projektu. Co prawda w PLOneosie programiści pracowali średnio dłużej niż w USVisualprogu, ale wśród czterech analizowanych zespołów w ramach PLOneosu widać było wyraźne różnice, przewyższające te wynikające ze specyfiki konkretnej organizacji. Wszystkie zespoły bezdyskusyjnie pracowały najciężej pod koniec projektu, co było regułą także w USVisualprogu. W ramach grup jednak uwidaczniały się także oczekiwania i style zarządzania kierowników.

Mark, lider jednego z projektów w USVisualprogu, kilkakrotnie podkreślał, jak ważne jest dla niego, by zespół miał czas na życie prywatne:

*Nie można przesadzać, takie jest moje zdanie. Owszem, zdarza się, że coś naprawdę jest bardzo ważne, ale ja wychodzę z założenia, że trzeba pracować wydajnie i równo cały czas. Jak się okazuje, że ludzie mają zostawać na noc, to znaczy, że albo się objęli wcześniej, albo coś kompletnie nie poszło z planowaniem. Tak czy inaczej – po części moja wina.*

Faktycznie – przez cały okres badań, ostatni z członków zespołu wychodził najpóźniej o 18.30, zdecydowana większość między 17.30 a 18.00. Pracę zaczynano natomiast nie wcześniej niż o 9.00, niektórzy pojawiali się o 10.00. Nie bez znaczenia mogło być to, że zespół Marka zajmował się jednym konkretnym osobnym produktem w firmie, który w dodatku nie był systemem wdrażanym na zamówienie, tylko elementem *hardware'u* z oprogramowaniem na zamówienie wojska (co powodowało także, że wszelkie sytuacje kryzysowe związane z ewentualnymi problemami z działaniem indywidualnie dostosowanego systemu już u klienta po prostu nie występowały). Inżynierowie bardzo chwalili sobie ten styl działania:

*[VisRobi:] Warunki pracy mamy, nie powiem, naprawdę dobre. Jak się popatrzy na to, co się w innych firmach wyrabia, albo nawet na kolegów z innych projektów, to muszę powiedzieć, że Mark ma naprawdę dużo zdrowego rozsądku. Nawet można powiedzieć, że mamy taką zasadę, że co by się nie działo, to staramy się pracować równo, to znaczy bez przesady ani w jedną, ani w drugą stronę. Chyba raz sobie przypominam taką sytuację, że zaliczyliśmy weekend w robocie, ale to naprawdę była ważna rzecz, takie być albo nie być dla projektu. Ale normalnie się ludzi nie katuje bez potrzeby.*

Rozmówca podkreślał, że u nich „ludzi się nie katuje bez potrzeby”, co mogło w domyśle oznaczać, że w innych organizacjach i projektach – owszem.

Najciekawsze jest jednak to, jak zespół Marka („X”) był postrzegany przez innych. Według inżynierów z innych zespołów, był on wyraźnie na bocznym torze:

*[Badacz:] Nie myślał Pan, żeby pracować w zespole X?*

*[VisOmnia:] Może jak zacznę myśleć o emeryturze [uśmiech].*

*[Badacz:] Czemu?*

*[VisOmnia:] Nie no, proszę mnie źle nie zrozumieć, oni tam robią bardzo potrzebne, fajne rzeczy. Tylko jakby to nie jest do końca dla mnie... Może po prostu to kwestia gustu. Lubię to, co teraz robię.*

*[Badacz:] Ale czemu jak zacznie Pan myśleć o emeryturze? Czy chodzi o tempo pracy? Czy o co właściwie?*

*[VisOmnia:] No tak, tempo. Poza tym dla mnie jest ważne, żeby robić ekscytujące rzeczy. Mam jeszcze czas, żeby zwolnić, jak poczuje, że się wypalam, po prostu to jeszcze nie dla mnie.*

W zespole Marka średnia wieku była nieco wyższa niż w pozostałych grupach – ale przede wszystkim dlatego, że nie było w nim pracowników świeżo po studiach. Większość pracowników była czterdziestoparolatkami. Co prawda USVisualprog stosował projektowy system pracy i wewnętrzną rekrutację do zadań, ale zespół Marka miał dość stały skład. Przez otoczenie postrzegany był, jak można domniemywać z wywiadu, jako „przedemerytalny”, niezajmujący się „ekscytującymi rzeczami” i pracujący w „wolniejszym tempie”, być może wręcz dla osób doświadczających „wypalenia”. Oczywiście w odczuciu członków samego zespołu wcale taki nie był, a brak konieczności pracy w zrywach i nocami uważany był przez nich raczej za przejaw dobrej organizacji działań.

Interesujące w sytuacji jest jednak to, że krótki czas pracy i nie zostawianie po godzinach może być dla programistów oznaką zejścia na boczny tor i nudy. Chociaż większość rozmówców zdecydowanie krytykowała długi czas pracy, a kontrolowanie harmonogramu było jedną z najbardziej nie lubianych ról kierowniczych, jednocześnie funkcjonowanie w „normalnych” godzinach i niewykraczanie poza te godziny postrzegali jako oznakę nienormalności i wskazówkę, że zapewne realizowany projekt jest nieciekawym, a jego wykonawcy zapewne nie mają wystarczająco dużo zapału i energii, by zintensyfikować swoje działania.

W tym sensie kultura zawodowa programistów może też narzucać wewnętrzną rywalizację (Ofer 2002), polegającą na licytowaniu się, kto spędzi w pracy więcej czasu. W skrajnym przypadku może przybierać formę taką, jak w opisie Marianne Cooper (2000: 382):

*Konkurencja nie jest rozstrzygana na boisku, czy przez to ile kto podezwie dziewczyn. Tutaj faceci konkurują ze sobą w biurze, który z nich*

*pracuje dłużej, który pisze lepszy kod, i który może być bardziej kreatywny i innowacyjny.*

Jest to proces niezależny od i tak silnej indoktrynacji ze strony organizacji i kierownictwa. Liderzy projektów i menedżerowie przywiązywali dużą wagę do czasu pracy. Zwłaszcza w PLOneosie czas pracy był czynnikiem wyraźnie wpływającym przykładowo na ocenę pracownika. Świadczą o tym wyniki miniprojektu badawczego, który został przeprowadzony podczas obserwacji: poprosiłem czterech menedżerów o wskazanie pięciu najlepszych ich zdaniem programistów. O to samo prosiłem także samych programistów. Udało mi się także wydobyć z działu personalnego informację o pięciu programistach, którzy uzyskali najwyższe oceny roczne w ramach formalnego *assessment*. Między listą działu personalnego a propozycjami menedżerów było niewiele różnic – dwóch kierowników wskazało cztery osoby z tej listy, a pozostałych dwóch wskazało wszystkie identycznie.

Wskazania programistów były bardziej zróżnicowane (zapewne także ze względu na to, że było ich znacznie więcej). Jednak na siedemnaście osób (cztery odmówiły wskazywania konkretnych kolegów), po skumulowaniu danych, okazało się, że najczęściej wskazywano trzy osoby spoza listy, a tylko dwie z niej. Wiele wskazuje na to, że programiści znacznie bardziej doceniali życzliwość i chęć pomagania sobie nawzajem – czterech ze wskazanych przez nich pracowników było bowiem jednocześnie tymi, których najczęściej wymieniali jako osoby, do których mogą pójść po pomoc (temat wymiany wiedzy i pomagania sobie nawzajem będzie jeszcze poruszany w osobnym podrozdziale). W PLOneosie pomaganie innym nie było jednak specjalnie doceniane przez kierowników w ocenach rocznych – odwrotnie niż w USVisualprogu, gdzie istotnym elementem ewaluacji była ocena 360°, a dużą wagę przywiązywano także do mentoringu.

Najciekawsze okazało się natomiast porównanie list menedżerów ze sporządzoną na podstawie obserwacji listą pięciu pracowników, którzy spędzają najwięcej czasu w pracy – okazało się, że wszyscy z nich byli wskazywani przez jednego lub więcej kierowników jako najlepsi programiści, ale tylko dwóch z nich było najczęściej wskazywanych przez kolegów.

Świadczy to wyraźnie, że czas pracy (a nie na przykład efektywność, bezbłądność czy skuteczność działania) może w organizacjach high-tech bezpośrednio przekładać się na wysokie oceny przełożonych. Wiąże się to oczywiście z tą właściwością pracy opartej na wiedzy, która powoduje, że ma ona charakter „czarnej skrzynki” dla wszystkich postronnych osób. Ponieważ nie można oceniać przebiegu samej pracy (proces produkcji jest wyłączony spod kontroli menedżerskiej), ocenia się to, co ocenić najłatwiej – chociaż w przypadku pracy opartej na wiedzy wydaje się to wręcz absurdalne. Jest to jednak zgodne z tradycyjnym założeniem, według którego (Goffman 1959/2000: 139):

*w wielu instytucjach uważa się za rzecz oczywistą, że robotnik powinien w danej jednostce czasu nie tylko produkować określoną ilość rzeczy, ale także sprawiać wrażenie, że jest bardzo zapracowany.*

W USVisualprogu podobnego eksperymentu nie udałooby się przeprowadzić, ponieważ kierownicy, inaczej niż w PLOneosie, często nie znali osób z innych zespołów. Jak wspomiano jednak, do czasu spędzonego w biurze wiele osób, w tym także sami programiści, przywiązywali dużą wagę. Tym bardziej interesujące jest, jak pracownicy wiedzy reagowali na zakłócenia i przerywniki w procesie pracy.

## 7.4. DESTRUKCYJNE PRZERYWNIKI

W obu organizacjach, choć pozornie pracownicy mieli swobodę w decydowaniu o czasie pracy, korzystali z niej w zasadzie jedynie rano. W obu organizacjach było co najmniej po kilku pracowników, którzy przychodzili do pracy wyraźnie później, niż otwierało się biuro (o 10.00, a czasem o 11.00) i zostawali wyraźnie dłużej niż reszta (do późnych godzin nocnych). Co ciekawe, większość z nich tłumaczyła to tak:

*[VisMat:] Jak mam zrobić coś pożytecznego, to potrzebuję paru godzin w spokoju. Bez telefonów, pytania co chwila, jak mi idzie. Także, moim zdaniem, to naprawdę jest dobre, że mogę sobie przyjść na luzie parę godzin później niż reszta i zostać też dłużej.*

Częściowe odseparowanie od czasu społecznego<sup>3</sup> było dla niektórych pracowników najlepszym sposobem, by skutecznie pracować. Prowadzi to do kolejnego wniosku – przerwy w pracy opartej na wiedzy mogą być bardzo szkodliwe dla jej przebiegu. Temat ten wart jest dokładniejszego opisu.

Jak obserwuje Anne Westenholz (2006b), świat współczesny oferuje co najmniej dwa sposoby społecznego konstruowania czasu, opierające się przede wszystkim na przynależności do określonej grupy zawodowej: z jednej strony pracowników wiedzy, z drugiej – pozostałych pracowników biurowych i fizycznych. Podobnie jak w studium Zerubavela (1979), opisującym funkcjonowanie lekarzy (w zestawieniu z pielęgniarkami), pracownicy wiedzy muszą działać elastycznie, dostosowując swój czas pracy do zadań i będąc dostępnymi na każde zawołanie, wedle pojawiających się potrzeb. Myślą przede wszystkim kategoriami czasu projektowego. W odróżnieniu od innych grup pracowniczych, które funkcjonują

<sup>3</sup> Na marginesie warto zauważyć, że średniowieczni mnisi stosowali separację czasową jako surową karę – dotknięci nią zakonnicy wykonywali te same czynności, co współbracia, ale kilka godzin później (Zerubavel 1981: 65). Oczywiście przykład ten nie ma zastosowania w badanych organizacjach, ponieważ programiści decydowali się na przesunięcie temporalne dobrowolnie.

w sztywnych ramach zazwyczaj ośmiogodzinnego czasu pracy, pracownicy wiedzy muszą działać w trybie zadaniowym, w dodatku robiąc kilka rzeczy na raz<sup>4</sup>.

Powszechna wielozadaniowość (ang. *multitasking*) nie oznacza jednak, że przerywanie pracy przez kogoś innego jest drobnostką. Przeciwnie, we wszystkich badanych organizacjach na pytanie „co najbardziej irytuje lub przeszkadza w pracy” jedną z najczęstszych odpowiedzi było wskazanie na nagabywanie ze strony menedżerów i klientów. Niektórzy programiści wyrażali się wręcz dosadnie:

*[PLOneosNor:] Najbardziej nie lubię, jak ktoś przytłoczy i mnie pyta co chwilę o głupoty albo kiedy coś będzie gotowe. Nigdy nie będzie gotowe, jak będę musiał non-stop opowiadać o tym. Albo się robi, albo się gada.*

Programiści powszechnie narzekali także na konieczność uczestniczenia w zebraniach:

*[USVisualprogAn:] Ja bardzo przepraszam, ale jeżeli mam powiedzieć dwa, czy trzy zebrania rozrzucone po całym dniu, do tego parę status-raportów, ze trzy–cztery telefony, czasem jeszcze spotkanie z klientem, to kiedy właściwie mam pracować? Przez sen?*

Zagadnienia ze strony kierowników były często wymieniane jako najbardziej niepożądane ich zachowania:

*[Badacz:] Czego menedżer nie powinien nigdy robić?*

*[PLSantosAga:] Przede wszystkim, nie wsadzać co kwadrans głowy, żeby zapytać jak mi idzie, bo to jest wylewanie dziecka z kąpielą.*

Nie dziwi to w świetle innych badań: aż 40% pracowników wiedzy nie jest w stanie wrócić do zadania, które wykonywało przed przerywnikiem ze strony osoby trzeciej (O’Conaill, Frohlich 1995). Programowanie jest czynnością twórczą, wymagającą dużej koncentracji – dlatego każde, nawet drobne zakłócenie skupienia, może powodować nieproporcjonalne destrukcyjne i wybijające z rytmu skutki.

Ten dość zdroworozsądkowy wniosek został jednak poddany w wątpliwość po zaobserwowaniu innego, bardzo zaskakującego zjawiska: rozmówcy mieli diametralnie odmienny stosunek do nagabywania ich przez innych programistów. Było to szczególnie uderzające, biorąc pod uwagę

<sup>4</sup> Co ciekawe, podobne rozumienie czasu charakteryzowało, jak twierdzą David R. Roediger i Philip S. Foner (1989), erę przednowoczesną: poza porami roku, rolnicy postrzegali swój czas wyłącznie zadaniowo. To industrializacja spowodowała zmianę społeczną, opierającą się na linearnej percepcji czasu zegarowego, czyli na wspomnianym już „czasie standardowym”, powiązanim bezpośrednio z systemem pracy w fabryce. Dopiero ta przemiana spowodowała rozdzielenie w społecznej percepcji czasu prywatnego, będącego w dyspozycji robotnika, i czasu pracy, będącego niejako własnością pracodawcy.



fakt, że interakcje między programistami następowały bardzo często. W PLOneosie średnio w ciągu godziny w pokoju, w którym pracował zespół, programiści zagadywali się 4–5 razy. W USVisualprogu było to zdecydowanie rzadsze – istotną przeszkodą była jednak aranżacja przestrzeni, ponieważ każdy pracownik miał swój własny boks. Także i tam jednak pracownicy komunikowali się co najmniej kilka razy w ciągu godziny, często za pośrednictwem komunikatorów internetowych, na porządku dziennym były także „wycieczki” do kolegów z innych bokсів.

Wszyscy rozmówcy jednogłośnie oceniali, że interakcje z kolegami są po prostu niezbędne w pracy:

*[Badacz:] A zagadywanie przez kolegów Panu nie przeszkadza?*

*[PLOneosEmu:] Nie no, to jest jednak trochę co innego. Z kolegami to po prostu jest element pracy, tak się to robi. W sensie, jak się robi projekt, to nigdy nie jest tak, że się po prostu siedzi w swojej kanciapie, z nikim nie rozmawia, i na koniec składa klocki do kupy. No i poza tym, niektóre rzeczy jest dużo łatwiej załatwić od ręki.*

W przypadku programowania, istotna jest też współpraca między poszczególnymi programistami – uzgodnienia, interakcje, koordynacja wspólnych działań i dopracowywanie poszczególnych elementów danego programu tak, by prawidłowo współdziałały ze sobą może zajmować nawet ponad połowę całego czasu projektu. Dlatego, jak opisano już w podrozdziale o outsourcingu, fizyczna obecność w tym samym miejscu i czasie istotnie ułatwia realizowanie projektów informatycznych. Wiele czynności po prostu wymaga także ścisłej kooperacji – niektóre elementy systemów informatycznych obsługiwane przez konkretnych programistów są w użyciu przez innych i jakiegokolwiek zmiany wymagają ustaleń.

Programiści byli także niezwykle zgodni, że ich koledzy są doskonałym źródłem informacji i pomocy przy napotykanym problemach technologicznych (temat ten będzie jeszcze dyskutowany w podrozdziale poświęconym wymianie wiedzy). Poniższa wypowiedź jest tutaj bardzo reprezentatywna:

*[USVisualprogJon:] Pomaganie sobie nawzajem w zespole ma tę zaletę, że robimy ten sam projekt, napotykamy na podobne problemy, więc to jest naturalne, że często ktoś już ma na coś pomysł.*

*[Badacz:] Ale czy to nie przeszkadza, nie dekoncentruje? Jak koledzy zagadują?*

*[USVisualprogJon:] Tak się po prostu robi, to nie jest jakiś problem. Jak czasem trzeba się skupić, to można powiedzieć, że się, powiedzmy, weźmie za to za jakiś czas, a nie teraz, albo że się nie ma czasu.*

Interesujące jest także to, że obserwacje w obu organizacjach zaprzęcały częściowo temu, co mówili programiści. Faktycznie, rozmawiali oni ze sobą często na tematy zawodowe, ale nawet ponad połowa interakcji



miała charakter typowo towarzyski, socjalizacyjny. Pracownicy żartowali między sobą, wymieniali się komentarzami na temat sportu, przekazywali sobie linki do zabawnych filmów, obrazków, artykułów.

Wniosek, jaki nasuwa się z analizy problemu destrukcyjnych przerw w pracy opartej na wiedzy, jest zatem następujący: nagabywanie w trakcie wykonywania zadań może „wybijać” programistów z rytmu przede wszystkim wtedy, gdy dokonują go menedżerowie i inni nie-programiści (rozmówcy z rozdrażnieniem wyrażali się także na przykład o telefonach od klientów jako o uniemożliwiających im normalne funkcjonowanie). Nie jest natomiast tak szkodliwe, gdy ma miejsce w ramach grupy zawodowej.

Sugeruje to, że w kwestii przerywania pracy samo zakłócenie spokoju i stanu skupienia nie odgrywa kluczowej roli. Istotne są natomiast relacje z osobą, która go dokonuje. W przypadku innych programistów (włącznie, w kilku przypadkach, ze znajomymi pracującymi w innych firmach), zagadywanie się i wzajemna pomoc są społecznie przyjęte i traktowane jako naturalne. Natomiast ingerencja ze strony przełożonych – zdecydowanie nie. Dzieje się tak być może dlatego, że jest ona postrzegana jako element kontroli procesu wytwarzania. Tymczasem pracownicy wiedzy mogą odrzucać tradycyjny system nadzoru. Oburzenie na przerywniki ze strony menedżerów i traktowanie ich jako destrukcyjnych jest zatem kwestionowaniem ról kierowniczych, formą oporu wobec menedżerów (który opisywany był już także we wcześniejszych rozdziałach). Nie oznacza to, że programiści nie starają się wypadać dobrze w oczach przełożonych – przeciwnie, niektórzy z nich stosują wyrafinowane strategie *facework*, z których jedna („indywidualny heroizm”) jest szczególnie warta opisanie, ponieważ ma również bezpośredni związek z kwestią opóźnień w projektach informatycznych i będzie przedmiotem rozważań w następnym podrozdziale.

Bardzo ważna jest również symetria prawa do zagadnień: pracownicy wiedzy są, przynajmniej teoretycznie, równi względem siebie i kiedy są nagabywani przez kolegów, mają świadomość, że przysługuje im dokładnie to samo prawo w drugą stronę. Mogą też bez problemu odmówić – czego nie da się powiedzieć o komunikacji z przełożonymi. Wreszcie, wiele z rozmów między programistami jest bez związku z zawodem, zatem interakcje są postrzegane częściowo przynajmniej nieformalnie, podczas gdy nadejście menedżera jest niechybnym znakiem, że będzie on miał jakieś oczekiwania związane z pracą.

## 7.5. INDYWIDUALNY HEROIZM

---

Zarówno w USVisualprogu, jak i w PLOneosisie można było zaobserwować niezwykle ciekawy fenomen, nazywany przez Leslie A. Perlow (1997) „indywidualnym heroizmem”. W obu organizacjach ujawniał się

paradoks, typowy dla organizacji opartych na wiedzy: szczególnie doceniani byli przede wszystkim ci programiści, którzy dla dobra projektu byli w stanie dokonywać ostentacyjnych poświęceń.

Przykładowo, w jednym z projektów PLOneosu, programista Piotr przebywał na wakacjach w czasie, gdy nastąpiła poważna awaria systemu, który współtworzył. W związku z tym spędził pod telefonem wiele godzin, dyskutując możliwe rozwiązania, poświęcił też część urlopu łącząc się zdalnie z serwerem i dokonując niezbędnych poprawek. Jego przełożony wyrażał się później z ogromnym uznaniem o jego postawie i profesjonalizmie – nie zwracając przy tym uwagi na to, że sama awaria była także częściowo wynikiem pewnego zaniedbania ze strony Piotra (nie przewidział niektórych zachowań programu). Z kolei sam Piotr twierdził, że jego zdaniem koledzy poradziliby sobie bez niego – to kierownikowi zależało na tym, żeby Piotr (mimo że był na wczasach) zajął się sprawą.

Docenione zostało jego symboliczne poświęcenie – może nawet w większym stopniu niż regularna, równa i solidna praca. Chociaż istnieją przykłady i teorie umożliwiające dość skuteczną ocenę postępów w pracy i ewaluacji pracowników wiedzy, nawet w przypadku organizacji wirtualnych i sieciowych (Maczewski 2004; Grudzewski i in. 2007c), w praktyce ich zastosowanie trudno było zaobserwować. Peter Cappelli (2001) zauważa wręcz wprost, że większość pracodawców IT nie jest w stanie w żaden sposób sensownie wskazać, który z ich programistów ma najlepsze kwalifikacje.

Jak opisano w podrozdziale o czasie high-tech, menedżerowie projektów informatycznych dla sprawowania kontroli przyjmują takie kryteria oceny, które są łatwe do wykorzystania (a niekoniecznie takie, które mają związek z celami i założeniami samego procesu). Czas staje się symboliczną walutą wykorzystywaną w organizacjach: pracownicy, którzy poświęcają go dużo, są widziani lepiej niż inni, niezależnie od efektywności pracy. Dodatkowo szczególnie pozytywnie odbierane są rytualne ofiary z czasu – pracownik, który jest zawsze pod telefonem, który przerywa wypoczynek, byle tylko pomóc w projekcie, albo który odwołuje zaplanowane wydarzenia rodzinne (wizyty weekendowe, kolacje itp.) postrzegany jest jako niezwykle lojalny. Dotyczy to nie tylko samych pracowników wiedzy, ale także organizacji.

Niektóre z nich chlubią się wręcz, że dla wygody klientów są w stanie zmusić swoich pracowników do drastycznej zmiany organizacji czasu. Na przykład międzynarodowa kancelaria prawna DLA Piper w ogłoszeniu prasowym chwali się następująco<sup>5</sup>:

*Gdy klient z Kalifornii przejmował spółkę w Norwegii, nasz norweski zespół przestawił swój czas pracy o dziewięć godzin – na czas amerykański – by lepiej służyć klientowi.*

<sup>5</sup> Ogłoszenie z 21 czerwca 2008 roku, zamieszczone tygodniku „The Economist”, s. 15.

Takie działanie wydaje się wręcz groteskowe (nie mówiąc o tym, że prawnicy, którzy nagle muszą przestawić się z pracy od 9.00 do 20.00, na pracę od 18.00 do 3.00, prawdopodobnie pracują mniej wydajnie i „służyć” mogą gorzej), jednakże jest odpowiedzią na oczekiwania rynku. Symboliczna ofiara z czasu jest ważniejsza niż czysta skuteczność. Sama widowiskowość poświęcenia odgrywa zresztą zapewne większą rolę, niż fakty – trudno bowiem oczekiwać, by kancelaria była w stanie obsługiwać przejęcie norweskiej firmy, działając wyłącznie w czasie amerykańskim (w końcu całe otoczenie instytucjonalne nie przestawiło się na pracę w nocy).

Co więcej, w pracy opartej na wiedzy, a zwłaszcza w programowaniu w zespole, efektywność jest trudno przypisywana konkretnym osobom. Wynik końcowy może być częściowo niezależny od jakości wkładów poszczególnych osób. Menedżerowie w dodatku, jak już wspomniano, nie mają ani fizycznej możliwości, ani praktycznej kompetencji, by oceniać przebieg procesu kodowania. Dlatego lojalność staje się bardzo istotną miarą wartości pracownika – a tę lojalność często ocenia się właśnie przez poświęcanie wolnego czasu i indywidualny heroizm.

To właśnie ze względu na ten fenomen w organizacjach high-tech problemy bywają zauważane stosunkowo wcześniej, ale rozwiązywane są dopiero wtedy, gdy stają się naprawdę palące (Van de Ven, Polley 1992). Widowiskowe ratowanie zagrożonego projektu jest znacznie lepszą okazją do pokazania swojej ofiarności, niż spokojne realizowanie zadania dzień po dniu. Taki sposób myślenia przejmują częściowo sami programiści. Jak opisano w przykładzie zespołu X, postrzegany on był jako mało interesujący być może także dlatego, że praca w nim przebiegała spokojnie i bez dramatycznych popisów. Opóźnienia w projektach informatycznych przynajmniej częściowo są zatem zdeterminowane systemem wartości wyznawanym w tych organizacjach.

W tym kontekście interesujące jest także to, że dwóch programistów z PLOneosu i jeden z USVisualprogu wyznało z zaskakującą szczerością, że w przygotowywaniu propozycji harmonogramów wykonania danych czynności starają się przede wszystkim odgadnąć, jakiego terminarza oczekuje menedżer i klient, a nie dokonać estymacji na podstawie teoretycznej złożoności problemu – wszyscy podawali przy tym zresztą przekonujący argument, że wszelkie prognozy w projektach informatycznych i tak są niewiele warte, natomiast przełożeni cenią sobie podwładnych, którzy przynajmniej na etapie planowania wpasowują się w ich oczekiwania.

Niezwykle ciekawą wypowiedź, zarejestrował autor tego opracowania, w rozmowie z jednym z programistów z PLOneosu:

*Słyszałem o tym gościu, który był analitykiem-programistą u nas parę lat temu, i miał dosyć niezależne stanowisko. Był też cwany. Zawsze dawał do zrozumienia, że praca jest najważniejsza, rozumie Pan? Ale*

*tak naprawdę miał to głęboko, śmiał się z tego. No i miał fantazję! Kiedyś zdecydował, że przydałoby mu się trochę wakacji. A było to zaraz po tym, jak zmienił mu się przełożony, trudno było spodziewać się, że ten nowy z marszu „klepnie” mu wyjazd, i tak dalej, wie Pan, jak to jest. Więc ten facet przyszedł do roboty w środę, zalogował się na komputerze, otworzył parę aplikacji, zostawił marynarkę na fotelu, postawił na stole szklankę wody i po prostu pojechał z żoną na narty aż do poniedziałku. Najzabawniejsze, że nikt nie zauważył, że go nie było. To znaczy, na pewno koledzy wiedzieli, że go nie ma, ale nikt nic nie powiedział, a kierownik nawet jak zajrzał, to myślał, że on akurat pracuje w pocie czoła, tylko wyszedł akurat z pokoju.*

W powyższą historię trudno uwierzyć i najprawdopodobniej jest lokalną legendą – co bynajmniej nie zmniejsza jej znaczenie. Przeciwnie, podobne anegdoty, powtarzane przez pracowników z ust do ust, stanowią podstawę do definiowania ról zawodowych i miejsca pracy, nadają sens zachowaniom i wskazują, jakie zachowania są chwalebne, a jakie nie (Bowles 1989; Gabriel 2004; Hatch i in. 2005). Programista z powyższej historii jest pozytywnym bohaterem organizacyjnym, ponieważ błyskotliwie przechytrył swojego przełożonego, łącząc dwa godne podziwu osiągnięcia: uzyskanie wolnego czasu dla siebie z wytworzeniem przekonania, że jednocześnie ciężko pracuje. Mit ten, podobnie jak inne mity organizacyjne (Kostera 2008a), wiele mówi o relacjach w miejscu pracy. W kilku zdaniach obrazuje zarówno opozycję profesjonalistów wobec menedżerów, jak i ich solidarność grupową, ogromną wagę przywiązywaną do czasu pracy, a także do wywoływania wrażenia zapracowania. Jest reakcją na system kultury organizacyjnej, która stale wytwarza wysokie zapotrzebowanie na indywidualny heroizm.

Ten zadziwiająco konsekwentny rytuał, który bez wątplenia sprzyjał opóźnieniom w projektach, wydaje się być ściśle związany z kwestią zaufania w pracy opartej na wiedzy. Temu zagadnieniu poświęcony jest następny rozdział.

## ROZDZIAŁ ÓSMY

# ZAUFIANIE

---

Istotnym elementem w dyskusji o pracownikach wiedzy jest przemiana zasygnalizowana przez Zygmunta Baumana (1987/1998). Zwraca on uwagę na zmianę epoki przednowoczesnej w nowoczesną, opierającą się także na odejściu od kontroli symetrycznej (sprawowanej przez członków danej społeczności względem siebie) i coraz większym udziale kontroli asymetrycznej (sprawowanej przez państwo względem swoich obywateli). Ta „władza pasterska”, jak nazywa ją Michel Foucault (1975/1993) opiera się na odmówieniu podporządkowanym prawa do wygłaszania sądów, zasada się zatem na uprzywilejowaniu wiedzy zwierzchnika, co bezpośrednio prowadzi do zwiększenia jej roli i możliwości powstania pracowników intelektualnych (Bauman 1987/1998: 61):

*Rola eksperta czy specjalisty może powstać jedynie w warunkach, w których niezmienna asymetria władzy zmierza do kształtowania lub modyfikowania ludzkiego postępowania. I taka właśnie rola była w samej rzeczy kolejną konsekwencją znaczącego przemieszczenia władzy społecznej, związanego z narodzinami ery nowoczesnej.*

Wiąże się to bezpośrednio z problematyką zaufania. Choć do niedawna niedoceniane w literaturze socjologicznej, jest ono bardzo istotnym elementem kultury, w dużym stopniu wpływającym między innymi na kształtowanie się ról zawodowych, koszty transakcyjne, typowe schematy zachowań itp. (Sztompka 1999).

Zdaniem Johna H. Goldthorpe'a (1982: 168), tym, co wyróżnia profesjonalistów od pozostałych zawodów, jest przede wszystkim właśnie udzielana im „duża doza zaufania”, wynikająca z konieczności internalizacji norm jakościowych. Jak wspomniano wcześniej, pracy profesjonalisty nie da się zazwyczaj skutecznie monitorować z zewnątrz. Nawet w przypadku chirurgów, których praca ma w dużym stopniu charakter

manualny, kontrolę sprawować może po pierwsze tylko inny, bardziej doświadczony chirurg, a po drugie najistotniejszy element pracy (czyli diagnoza i dobór terapii) ma charakter utajony i intelektualny. Dlatego zaufanie jest kluczowe w pracy opartej na wiedzy – a w przypadku środowiska tak podatnego na opóźnienia i przekroczenia budżetu, jak branża nowoczesnych technologii, staje się niezwykle ważną kategorią definiującą miejsce pracy.

W związku z tym nic dziwnego, że zaufanie (i jego brak) w sektorze IT jest w ostatnim czasie przedmiotem rosnącego zainteresowania badaczy za granicą (Baba 1999; Marsh, Dibben 2003) i w Polsce (Grudzewski i in. 2007a; Latusek 2007a; Latusek, Jemielniak 2007). Zagadnieniu temu warto przyjrzeć się bliżej, zwłaszcza, że pojawiało się regularnie w wywiadach, a także wiąże się bezpośrednio z tematyką kontroli i motywowania pracowników wiedzy.

## 8.1. NIEUFNOŚĆ W HIGH-TECH

---

Jörg Sydow (1998) zauważa, że narastająca uogólniona niepewność biznesu i tendencje postbiurokratyczne powodują, że zaufanie jako takie staje się coraz ważniejszym instrumentem kontroli współczesnych organizacji. W tym sensie problematykę zaufania można czasem rozumieć jako spojrzenie z drugiej strony na zagadnienie kontroli normatywnej. Jedna z najbardziej znanych autorek z zakresu zarządzania, Rosabeth M. Kanter, już w latach siedemdziesiątych opisała ten fenomen następująco (1977: 65):

*...oczekiwanie przez organizację całkowitego oddania od menedżerów jest po prostu inną metodą znalezienia konkretnych miar zaufania, lojalności i skuteczności działania, w obliczu niepewności.*

Proces ten dotyczy obecnie, rzecz jasna, nie tylko menedżerów, lecz także pracowników wiedzy.

Zaufanie, w klasycznym rozumieniu, oznacza przewidywalność zachowań (Luhmann 1979) lub też skłonność do akceptowania narażenia się na sytuację potencjalnego zagrożenia, „odsłonięcie się” przed innymi osobami, bez możliwości kontrolowania ich (Mayer i in. 1995). Określa ono „stopień, w jakim dana osoba jest przekonana i skłonna do działania, na podstawie słów, działań i decyzji kogoś innego” (McAllister 1995: 25). Może mieć charakter czysto emocjonalny, czyli wypływający między innymi z poczucia wspólnoty, przynależności, rytuałów uprzejmości itp. lub kognitywny (wynikający z doświadczenia z interakcji z daną osobą, znajomości jej kompetencji itp.), ale zazwyczaj stanowi wypadkową obu tych czynników.

Zaufanie nie jest jednak prostym przeciwieństwem nieufności. Mogą one być postrzegane jako niezależne od siebie (Lewicki i in. 1998).



**Tabela 9.** Typowe zachowania w kombinacjach wysokiego lub niskiego zaufania i nieufności

	Niska nieufność	Wysoka nieufność
Wysokie zaufanie	<p>zgodność dzielonych wartości</p> <p>współzależność promowana</p> <p>szanse wykorzystywane</p> <p>nowe inicjatywy</p>	<p>ufaj, ale sprawdzaj</p> <p>związki silnie podzielone i ograniczone</p> <p>szanse wykorzystywane, ryzyka i słabości monitorowane</p>
Niskie zaufanie	<p>przygodne znajomości</p> <p>ograniczona współzależność</p> <p>ograniczone transakcje „na odległość rąk”</p> <p>zawodowa uprzejmość</p>	<p>niepożądane ewentualności – z lękiem oczekiwane</p> <p>zakładane złe intencje</p> <p>współzależność, z którą trzeba sobie radzić</p> <p>udaremnianie: najlepszą obroną jest atak</p> <p>paranoja</p>

Źródło: Lewicki i in. (1998: 445).

Można głównie mówić o kombinacjach wysokiego/niskiego zaufania z wysoką/niską nieufnością (tabela 9).

Jest to bardzo wyraźne w branży high-tech, w której często występuje trójkąt wzajemnej podejrzliwości między menedżerem, klientem a programistą (Latusek, Jemielniak 2007). Wszystkie strony tej relacji mogą charakteryzować się wysoką nieufnością wobec pozostałych, ale jednocześnie działają w stanie wysokiego zaufania względem siebie.

Dla klientów powodami do dużej nieufności jest wysoka niepewność związana z projektami informatycznymi (Latusek, Jemielniak 2008). Problemy technologiczne, opóźnienia i rozbieżność wizji realizowanego projektu między zamawiającym a wykonawcami, są w nich nie tyle częste, co wręcz nieuniknione – a klient zazwyczaj nie ma możliwości weryfikacji powodów podawanych bezpośrednio przez programistów lub za pośrednictwem menedżerów, co do przyczyn zaistniałych problemów.

Menedżerowie także doświadczają podobnej niepewności – wyjaśnienia programistów muszą przyjmować w dużym stopniu na wiarę, a mogą one mieć kolosalny wpływ na finansową stronę przedsięwzięcia. W skrajnym wypadku zdarza się na przykład, co zaobserwowałem w PLOneosis, że już zakontraktowany z klientem produkt w ogóle nie jest w stanie powstać z przyczyn technologicznych (a ściślej: programiści twierdzą, że nie są w stanie tego problemu sensownie rozwiązać, w ramach założonego budżetu). Jednocześnie menedżerowie, a także sprzedawcy w kontaktach



z nabywcą stale starają się wyważyć opłacalność przedsięwzięcia i utrzymanie klienta oraz reputacji na przyszłość (Latusek 2007b). Z jednej strony, praktycznie nigdy, wedle moich rozmówców, nie zdarza się, aby klient od początku jasno i bardzo precyzyjnie był w stanie opisać wszystkie szczegóły oczekiwanego rozwiązania informatycznego – jest ono doprecyzowane w miarę realizacji. Z drugiej strony, budżet przedsięwzięcia, chociaż również może być często modyfikowany wobec znacznych zmian funkcjonalności, co do zasady jest zakotwiczony na wynegocjowanym w umowie poziomie, dopóki projekt mieści się w początkowych założeniach. Skala, w jakiej można dostosować się do późniejszych oczekiwań klienta jest zależna od negocjacji, ale w każdym projekcie zakłada się pewien margines dostosowawczy. Niektórzy klienci jednak wykorzystują sytuację i pod pretekstem zagwarantowanych korekt i poprawek nalegają na istotne zmiany samego produktu.

Powyższe powody są także istotne dla programistów. Są oni rozdarci między menedżerami, którzy narzucają im niemożliwe do zrealizowania terminarze, a klientami, którzy oczekują niemożliwych do zrealizowania produktów – a przy tym i jedni, i drudzy nie mają wystarczającej kompetencji technicznej, by prowadzić merytoryczny dialog o budżetach i harmonogramach, choć ich pozycja organizacyjna w procesie tworzenia oprogramowania umożliwia im wydawanie poleceń i podejmowanie decyzji. Być może dlatego większość wypowiedzi programistów na temat menedżerów i klientów wyrażała daleko idącą nieufność. Wyraźnie wiązały się one przede wszystkim ze stereotypowym wyobrażeniem roli menedżera i klienta: rozmówcy często zaznaczali, że ich organizacja/projekt/klient są akurat wyjątkiem od ogólniejszej reguły. Te stereotypy jednakże (jak opisano w rozdziale o rolach zawodowych) mają bardzo istotne znaczenie dla kształtowania się praktyk organizacyjnych i relacji między poszczególnymi grupami pracowników.

Charakterystyczne jest, że samo pojęcie zaufania w stosunku do klienta w wypowiedziach programistów nie ma zastosowania – to klient ma ufać wykonawcy i w celu pozyskania tego zaufania należy wykazać się odpowiednimi kwalifikacjami, rekomendacjami itp. W drugą stronę relacja jest kompletnie niesymetryczna. Jak powiedział jeden z programistów z PLOneosu:

*[PLOneosDor:] Do klienta nie mam zaufania za cholerę. Zwykle po pierwsze nie wie, czego chce, po drugie zmienia zdanie, po trzecie w ogóle nie rozumie tego, co robimy, ograniczeń, możliwości... Zresztą co to w ogóle za kwestia? Klient musi ufać nam, bo jakby to jest nasza rola, ale w drugą stronę to w ogóle nie ma takiej sprawy. To tak jakby powiedzieć, że lekarz musi ufać pacjentowi.*

Podobne podejście było widoczne także w innych wypowiedziach polskich programistów, potwierdzają je także inne badania (Latusek 2007b). W przypadku pracowników z amerykańskich przedsiębiorstw

wypowiedzi były nieco bardziej stonowane, ale także wyraźnie dawało się odczuć, że zaufanie do klienta jest konceptem po prostu obcym:

*[USVisualprogTa:] Zaufanie do klienta... Oczywiście, musimy sobie nawzajem ufać, to jest jakby podstawa normalnej współpracy. Zakładamy na przykład, że kiedy klient zgłasza problem, to on faktycznie występuje, że nie zmyśla sobie tego po prostu, no i że to jest kwestia istotna dla nich. Jednak wydaje mi się, że dużo ważniejsze w praktyce jest, żeby klient miał zaufanie do wykonawcy.*

Zdaniem rozmówców relacja z klientem wymaga jednostronnego zaufania, oddania się przez klienta w ręce specjalisty, dla którego jest w zasadzie wszystko jedno, czy ów klient mu także ufa, czy nie.

Menedżerowie i programiści są pod tym względem całkowicie zgodni: ich klienci zazwyczaj nie mają pojęcia nie tylko o tym, co zamawiają, ale także o tym, czego chcą, czego mogliby chcieć, i jakie są możliwości technologiczne. Klienci we wszystkich badanych organizacjach byli przedmiotem niewybrednych żartów i docinków. Opowieści o braku wiedzy z ich strony były wśród rozmówców przedmiotem legend, a nawet licytacji (na przykład o to, komu trafiła się najbardziej nieprawdopodobna historia, świadcząca o ignorancji użytkownika programu). Dla programistów, którzy miewają styczność z odbiorcami indywidualnymi, z rynku masowego, użytkownicy ich produktów są wręcz niejednokrotnie utożsamiani z idiotami (Jemielniak 2008c). Jednak chociaż wszystkie badane organizacje opracowywały przede wszystkim oprogramowanie dla klientów korporacyjnych (prawdopodobnie nieco bardziej technologicznie obeznanym niż przeciętni ludzie), także i w nich klienci postrzegani byli przede wszystkim przez pryzmat niewiedzy i kłopotów, jakie z niej wynikają:

*[Badacz:] Czy może mi Pan opowiedzieć coś o problemach w projektach informatycznych? Co się zdarza najczęściej?*

*[PLOneosDalick:] Najczęściej, to klient nie wie, czego chce. To znaczy ma zwykle jakąś wizję albo przynajmniej zdaje sobie sprawę, jaki problem chciałby rozwiązać. Ale zazwyczaj nawet tego nie umie precyzyjnie określić.*

*[Badacz:] Mogę prosić o przykład?*

*[PLOneosDalick:] No na przykład ostatnio, w takim małym projekcie... Ustalamy zupełne podstawy, czyli gdzie będą zbierane i obrabiane dane. Klient życzy sobie, żeby wszystko było u nich na serwerze. OK., jakies dziesięć minut zajmuje mi wydobycie informacji, że tak naprawdę, to nie jest żaden ich serwer, nawet nie dedykowana kolo-kacja, tylko po prostu serwer wirtualny, za paraset złotych rocznie. No to zaczynam tłumaczyć człowiekowi, że na takiej maszynie to owszem, można stronę WWW postawić i parę obrazków, ale akurat dla tego*

*zastosowania, co proponuje, i w dodatku z wielkim przekonaniem, że ono napędzi im od ręki miliony odwiedzin, no to może jednak warto dorzucić ten tysiąc–dwa miesięcznie i zastanowić się nad kolokacją, co przy takim budżecie projektu powinno być jakby do przełknięcia. A on na to, czy ja próbuję wynegocjować wyższy kontrakt. No po prostu ręce opadają.*

Chociaż rozmówcy mieli w zanadru także pozytywne historie o współpracy z klientami, gdy byli proszeni o opisanie typowych sytuacji z udziałem klientów, niemal zawsze opisywali problemy wynikające z ich niewiedzy. Jeden z programistów powiedział wręcz tak:

*[USVisualprogBen:] Zastyszałem kiedyś takie powiedzonko: można pracować z kimś, kto jest ignorantem, można też pracować z kimś, kto jest arogantem, ale nie da się pracować z kimś, kto jest i jednym, i drugim. Problem polega na tym, że w naszej branży też tak jest, tylko że ignorantów jest dużo, dużo więcej niż arogantów.*

We wszystkich badanych organizacjach, jak bumerang powracała też opowieść o klientach, którzy wprowadzali dodatkowe założenia lub wymogi już w trakcie realizacji projektu, co powodowało konieczność jego realizacji praktycznie od nowa.

Programiści nie byli zresztą o wiele lepszego zdania o menedżerach. W skrajnych przypadkach byli przez nich brani, jako grupa zawodowa, za „leniwych głupich karierowiczów” (Jemielniak 2007a). Menedżer, w wypowiedziach rozmówców, jawi się jako osoba niezwykle niekompetentna:

*[Badacz:] Co sądzi Pan o menedżerach?*

*[PLOneosMia:] No to jest totalna porażka.*

*[Badacz:] To znaczy? Mógłby Pan to rozwinąć?*

*[PLOneosMia:] No, menedżer ma chodzić na zebrania, ładnie się uśmiechać, a później się pomądrzyć o rzeczach, na których się nie zna. Nie wiem, może to ja jestem jakiś dziwny, ale to w ogóle nie są moje klimaty.*

Stereotyp menedżera jako osoby niekompetentnej i wtrącającej się do prawdziwej pracy był powszechnie powtarzany w badanych organizacjach – choć zazwyczaj w nieco bardziej oględnej formie:

*[Badacz:] Czy chciałby Pan być menedżerem?*

*[PLOneosKa:] Menedżerem? W życiu.*

*[Badacz:] Dlaczego?*

*[PLOneosKa:] No bo kto to jest menedżer? To jest zwykle człowiek, który nie umie tak naprawdę nic konkretnego, no to idzie sobie na takie*

*ogólne studia, trochę liźnie ekonomii, trochę liźnie prawa, trochę socjologii i później mu się zdaje, że jak jeszcze ma jakieś podstawowe pojęcie o technologii, to może zarządzać ludźmi, którzy faktycznie coś potrafią.*

Ta krótka wypowiedź bardzo dobrze oddaje ogólne przekonanie moich rozmówców, że osoby na stanowiskach kierowniczych są co do zasady dyletantami. Przekonanie to dobrze wpisuje się w teorię konfliktu profesjonalistów z menedżerami. Eksperci nierzadko cierpią na „syndrom Boga”, przejawiający się między innymi także całkowitym lekceważeniem wobec osób, które nie mają kompetencji w ich dyscyplinie (Trice 1993). Podobna perspektywa nie jest niczym szczególnym u pracowników wiedzy – na przykład księgowi w badaniach Louisa R. Pondy’ego (1983) mieli powiedzonko, że ich zadaniem jest „ochrona przedsiębiorstwa przed menedżerami”. Wypowiedzi programistów były znacznie bardziej krytyczne, ale jednocześnie odnosiły się przede wszystkim do pewnego wyobrażenia archetypicznego kierownika, a nie do własnej sytuacji: większość rozmówców twierdziła, że organizacje w których pracują, są wyjątkiem od reguły i menedżerowie tam są inni (lepsi) niż w innych przedsiębiorstwach, a także że znają się wystarczająco na zagadnieniach technologicznych. Podobnie jak w analizie pracowników więziennictwa (Klofas, Toch 1982), którzy, każdy z osobna, byli święcie przekonani, że istnieje silna kultura ich zawodu, choć oni sami do niej nie należą, także i badani programiści roztaczali opowieści o złych menedżerach, chociaż sami akurat mieli to szczęście pracować z sensownymi. Nieufność do archetypicznych menedżerów i korporacji jako takich były silnie kulturowane – co zresztą wspomniano już też w rozdziale poświęconym biurokracji w organizacjach wysokich technologii.

Oczywiście chociaż programiści często zarzekają się, że nie chcą podejmować ról kierowniczych, w kolejnych awansach niejednokrotnie przechodzą na stanowiska związane z zarządzaniem, a nie osobistym projektowaniem, czy tworzeniem oprogramowania. Choć stereotypowy menedżer jest ignorantem, jednocześnie w rzeczywistości w badanych organizacjach aż dwie trzecie kierowników miało wcześniej doświadczenie w pracy na stanowiskach inżynierskich. Dopiero po przejściu „na złą stronę mocy” (jak żartobliwie nazwał odejście od programowania do zarządzania jeden z rozmówców w PLOneosie) zmienia się optyka sytuacji – percepcja grup zawodowych jest, z oczywistych względów, bardzo mocno związana głównie z aktualnie odgrywaną przez siebie rolą. Było to także widoczne w wypowiedziach tych menedżerów, którzy wcześniej byli programistami:

*[USVisualprogArti:] Kiedyś nie wyobrażałem sobie, że zostanę menedżerem.*

*[Badacz:] Dlaczego?*

*[USVisualprogArti:] No, po prostu... Bardzo lubiłem projektowanie... Nie uważałem też, że zarządzanie jest specjalnie ciekawe.*

*[Badacz:] A co się stało, że się Panu odmieniło?*

*[USVisualprogArti:] Ja wiem? Do niektórych sytuacji się dojrzewa jakby... To jest jakby naturalne, że z czasem, jak ktoś ma trochę drygu do organizowania, to zaczyna nawet nieformalnie kierować częściowo zespołem, bo po prostu ktoś to musi robić, inaczej się wszystko rozjeżdżie. No i zmienia się perspektywa trochę, zaczyna się dostrzegać, że to wcale nie jest takie proste, jakby się zdawało. A jednocześnie, o dziwo, naprawdę wciąga.*

Rozmówca przyznawał, że kiedy był programistą, uważał pracę kierowniczą za łatwą, a także, jak można wywnioskować, nudną. Skrajnie negatywna percepcja menedżerów w oczach programistów była, w ramach prezentowanego projektu badawczego, przedmiotem osobnego ministudium i publikacji, do której sięgnąć mogą osoby bardziej zainteresowane tą tematyką (Jemielniak 2007a). Warto jedynie dodać, że nawet pracę konkretnych menedżerów, ocenianych mniej surowo niż uosabiających stereotyp, badani programiści często lekceważyli, a także byli zdania, że miewa ona charakter destrukcyjny dla ich własnej pracy (co opisano dokładniej w rozdziale poświęconym czasowi pracy).

Chociaż programiści sami wyrażali się zdecydowanie negatywnie o menedżerach, rozmowy o klientach i ich głupocie były płaszczyzną porozumienia między nimi. Zarówno w rozmowach na tematy merytoryczne, jak i w tych mających charakter czysto socjalizujący wzmianki na temat klientów dotyczyły często ich niewiedzy. Uderzające było to, że zarówno w PLOneosie, jak i w USVisualprogu wspólnotę i harmonię programistów z menedżerami dawało się najbardziej odczuć wtedy, gdy odnosili się negatywnie do klientów i użytkowników końcowych, co dobrze obrazuje przykładowa sytuacja, zaobserwowana podczas zbiorowej dyskusji nad rozwijaną właśnie aplikacją w USVisualprogu:

*[Steve, kierownik projektu:] Jest już naprawdę nieźle, muszę przyznać. Dobra robota. Pete, pamiętaj, żeby zwiększyć idioto-odporność. Tego małpa nie ma prawa zepsuć.*

*[Pete:] Małpa to nie problem, ale pod użytkowników to jeszcze trzeba dopracować. [śmiechy]*

Steve umiejętnie przekazał informację, że program wymaga dopracowania pod pewnymi względami, odnosząc się do użytkowników jako potencjalnych idiotów na poziomie małp. Pete zgodził się z potrzebą dokonania stosownych zmian, dodatkowo żartując, że użytkownicy mogą być na jeszcze niższym poziomie. Podobne anegdoty i uwagi powszechnie występowały w obu organizacjach.

W innych sytuacjach menedżerowie, przekazując dodatkowe wymogi do już realizowanego projektu, często przedstawiali je jako coś, co trzeba

zrobić „dla świętego spokoju” i by zadowolić klienta, a nie jako coś, co faktycznie ma sens dla realizowanego produktu. Następująca obserwacja z zebrania w PLOneosisie dobrze przedstawia wyobrażenie o podejściu prezentowanym przez klientów:

*Tomasz, kierownik projektu zaczyna spotkanie z zespołem programistów. Streszcza przeprowadzoną przez siebie dyskusję z klientem i opisuje listę zmian, o które prosi klient. Programiści robią notatki, czasem zadają precyzyjne pytania. Co jakiś czas rzucają uwagi, takie jak „Da się zrobić”, „Okej, jeżeli TEGO właśnie chcą...”. Jedna ze zmian wywołuje jednak zdziwienie. Piotr, członek zespołu, mówi „Ale to wymagałoby większych zmian w programie”. Ktoś dodaje „to nie ma sensu, musielibyśmy zacząć od nowa”. Tomasz tłumaczy się i przeprasza, wyjaśnia że klient jest bardzo ważny, a zmiany zostały już zaaprobowane przez firmę. Przy tym jednakże krótko ucina wątpliwości. Na pociechę dodaje, że udało mu się wynegocjować przedłużenie terminu realizacji projektu, ale dwaj z programistów kręcą głowami, chociaż nic nie mówią. Marek, jeden z nich, w pewnym momencie rzuca „to tylko software” i wszyscy zaczynają się śmiać. Później pytam go, co miał na myśli. „A, no wiesz. Nigdy nie poprosiliby inżyniera, żeby przebudował most albo coś namacalnego, prawda? Ale jednocześnie myślą, że program to jest parę spisanych linijek, jak w zwykłym tekście, które możesz sobie dowolnie zmieniać, kiedy i jak chcesz. Ale to jest raczej jak przebudowywanie mostu albo gorzej, jakbyś nie rozumiał tak naprawdę, co jedna zmiana spowoduje w innych miejscach. Kiedyś mieliśmy taką sytuację, była jakaś absurdalna zmiana specyfikacji prawie przy końcu całego projektu, i ktoś rzucił «Spokojnie, przecież to tylko software». Rozumiesz, to było totalnie absurdalne. Od tego czasu jak ktoś tak powie, to wszyscy wiedzą, o co chodzi”.*

Menedżerowie PLOneosisu w dużym stopniu dzielili negatywne przekonanie o wiedzy klientów. Wyrażna różnica widoczna była w porównaniu z USVisualprogiem – tam, przynajmniej w wywiadach, wszyscy menedżerowie wyrażali się o odbiorcach produktów raczej pozytywnie. Choć różnice kulturowe mogły mieć pewne znaczenie, na pewno istotne było także to, że USVisualprog z jednej strony tworzył własne produkty, z drugiej realizował zlecenia rządu amerykańskiego i armii, zazwyczaj niezwykle dokładnie opisane w zamówieniach, ze znacznie mniejszym zakresem swobody realizacji, ale i mniejszym prawdopodobieństwem zaistnienia sytuacji, takiej jak opisana powyżej. Mimo to, choć w trakcie wywiadów menedżerowie starali się wyrażać w sposób stonowany i nie krytykować klientów, w interakcjach z programistami już nie mieli takich oporów.

Jednocześnie, wśród niektórych menedżerów powszechne było przekonanie, że ich podwładni są „geekami” (osobami uzdolnionymi technicznie,



ale upośredzonymi w kontaktach społecznych). Jak powiedział przykładowo dyrektor USVisualprogu (były inżynier):

*Mamy tu grupę ludzi naprawdę niezwykle zdolnych. W niewielu miejscach na świecie są tak dobre, a przy tym zgrane zespoły. Także jeżeli z kimś się trudno dogadać, to naprawdę warto poświęcić trochę czasu, bo może akurat ta osoba nie jest najlepsza w komunikacji, ale zwykle ma coś wartościowego do powiedzenia.*

Z kolei jeden z menedżerów PLOneosu tak tłumaczył swoją rolę:

*[PLOneosMantis:] Częściowo moja praca to jakby tłumaczenie z jednego języka na inny. Informatyk to jest takie zwierzę, które jest zwykle bardzo inteligentne, ale jednocześnie pod pewnym względami, powiedzmy sobie, inne niż inni ludzie.*

*[Badacz:] Pod jakimi?*

*[PLOneosMantis:] No chociażby jak chodzi o dogadywanie się, takie konkretne powiedzenie, na czym polega problem, czego się potrzebuje, czego się oczekuje z obu stron. Ja często widzę, jak ludzie naprawdę konkretni, z głową, nie umieją pokazać w zrozumiały sposób, o co chodzi w danym rozwiązaniu. I w drugą stronę tak samo, klient bardzo rzadko konkretnie umie powiedzieć, co by chciał dostać. To znaczy zwykle wie dokładnie, co by chciał... Ma jakąś tam wizję, ale to nie jest ujęte w żaden sposób konkretnie, tak jakby z wyborem – skoro chcę mieć A, to już na pewno nie będę mieć B. Moja praca to czasami dowiedzenie się, że A i B nie chodzą w parze i wytłumaczenie tego klientowi tak, żeby zrozumiał. No i jest jeszcze sprawa strony biznesowej, trzeba pilnować, żeby to wszystko miało finansowo ręce i nogi.*

Programiści byli trochę opisywani jak istoty innego gatunku, a w najlepszym razie jak autycy: część menedżerów, także z doświadczeniem informatycznym, przypisywała im z jednej strony wybitną inteligencję, z drugiej brak umiejętności komunikacji. Zwracali także uwagę na niemyślenie w kategoriach biznesowych.

Chociaż w ramach projektu badawczego nie przeprowadzano wywiadów z klientami USVisualprogu i PLOneosu, przy okazji pozyskiwania zgody na badania w PLSantosie miałem okazję przeprowadzić wywiad jednocześnie z dwiema osobami na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwie, które od dość dawna zamawiało oprogramowanie i rozwiązania informatyczne w PLSantosie (dzięki czemu także mogli poprosić tę firmę o umożliwienie mi przeprowadzenia w niej wywiadów). Obaj menedżerowie byli dobrego zdania o PLSantosie, ale jednocześnie kilkakrotnie dawali wyraz swojej frustracji:

*[Krzysztof:] Widzisz, z informatykami to jest tak, że zamawiasz białego volkswagena, a dostajesz czerwoną skodę. „Prawie” to samo.*



*A problem polega na tym, że im jest naprawdę trudno coś konkretnie wytłumaczyć, jeżeli się nie sprowadza do algorytmu, poza tym odbierają wszystko literalnie. I to nie jest tylko w PL Santosie, ja bym powiedział nawet, że oni są całkiem niezli pod tym względem, ale tak czy siak – z pewnością trudno się dogadać.*

W trójkącie menedżer–programista–klient bardzo charakterystyczne jest to, że każda z postaci może być postrzegana przez którąś z pozostałych w kategoriach ułomności: niekompetencji, ignorancji bądź też braku umiejętności społecznych i komunikacyjnych.

Nieufność do pozostałych członków układu jest umacniana i budowana przez swoiste „sojusze” stereotypowych przekonań. Zagadnienie to wymaga dalszych badań, zwłaszcza, że nie jest do końca jasne, jakie są typowe przekonania klientów o kierownikach projektów informatycznych (o ile ta postać jest w ogóle utrwalona w jakimś wyrazistym stereotypie).

W zakresie stereotypów na temat programistów dzielonych przez menedżerów i klientów, oraz stereotypów na temat klientów, dzielonych przez menedżerów i programistów, wydaje się jednakże, że przypisywane cechy negatywne mają, o dziwo, bardzo pozytywne znaczenie dla realizacji projektów informatycznych i stabilności układu społecznego. Definiowanie klienta jako głupiego zbliża i solidaryzuje menedżerów i programistów – jest jedną z rzadkich okazji do wspólnego frontu. Pozwala także na łatwe wskazanie „winnego” wymagań dotyczących produktu, czy też wyśrubowanego harmonogramu. Z kolei definiowanie programisty jako niekomunikatywnego pomaga w nawiązaniu relacji z klientem, wymagającej pośrednictwa i pomocy menedżera projektu, mówiącego „zrozumiałym językiem”. Oba procesy, naturalnie, umacniają pozycję menedżerów, czyniąc ich niezbędnymi tłumaczami i pośrednikami między klientami a programistami. W grupowym interesie kadry zarządzającej jest więc podtrzymywanie stereotypów na temat klientów i programistów i zachowanie wysokiego poziomu nieufności, i tak już wpisanego w logikę projektów informatycznych.

Nieufność, a nie tylko zaufanie, staje się także narzędziem kontroli organizacyjnej – jest jednocześnie skontrastowana z nietypowo wysokim poziomem zaufania programistów do innych przedstawicieli tego zawodu. Temu zagadnieniu poświęcony jest następny podrozdział.

## 8.2. ZAUFANIE JAKO PODSTAWA SIECI

Anna Lee Saxenian (1994) porównała rozwój Doliny Krzemowej i rejonu Route 128. Zastanawiała się nad przyczynami ekspansji przedsiębiorstw z Kalifornii, przy jednoczesnej stagnacji firm z Massachusetts w latach osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych, mimo podobnego potencjału startowego, zbliżonej dostępności finansowania,

lokalnych zasobów absolwentów najlepszych uczelni (MIT i Harvardu w pobliżu Bostonu, Stanfordu i Berkeley w okolicach San Francisco), tej samej kultury narodowej, tej samej gospodarki itp. Jej zdaniem główna różnica opierała się na odmiennych kulturach organizacyjnych i praktykach miejsca pracy, charakterystycznych dla tych dwóch regionów.

W rejonie Route 128 organizacja pracy była tradycyjna i hierarchiczna. Przedsiębiorstwa przede wszystkim konkurowały ze sobą, w wyniku czego zawodowe kontakty programistów z różnych organizacji często były postrzegane jako niewłaściwe, naruszające lojalność wobec pracodawcy i interpretowane w kategoriach naruszenia pokładanego w pracowniku zaufania.

W tym samym czasie w Dolinie Krzemowej w większości przedsiębiorstw panowała atmosfera radosnej anarchii, opozycji wobec establishmentu (uosobianego zresztą przez konserwatywne stany Zachodniego Wybrzeża). Rozwijały się sieci kontaktów: programiści z różnych organizacji swobodnie konsultowali się ze sobą. Pojęcia zaufania i lojalności, czy też ich braku w ogóle nie występowały w kontekście takich powiązań – dla pracowników były one oczywiste i naturalne. W rezultacie tego procesu, a także w połączeniu z dużą mobilnością pracowników (wynikającą choćby z dużej liczby start-upów, z których zawsze znaczna część okazuje się niewypałem), w Dolinie Krzemowej rozwinęła się niespotykana w Route 128 kultura sieciowa, dodatkowy pozytywny efekt społeczności silnie nasyconej specjalistami high-tech. Obecnie właśnie rozbudowana sieć relacji i kontaktów wśród pracowników IT podawana jest często jako główna przyczyna niespotykanego sukcesu przedsiębiorstw z Doliny Krzemowej i rozwoju tego regionu jako lidera innowacji z zakresu zaawansowanych technologii (Castilla i in. 2000).

Jak wspomniano wcześniej, profesjonalistów i pracowników wiedzy charakteryzować może daleko posunięte utożsamianie się z zawodem (i interesami grupy zawodowej) a nie z organizacją (i interesami pracodawcy). W przypadku pracowników z branży IT, zwłaszcza w Kalifornii, niejednokrotnie prowadzi to do zachowań, które w rozumieniu klasycznego podejścia do zarządzania byłyby najprawdopodobniej uznane za skrajnie nielojalne, a polegające na przykład na dyskutowaniu poufnych problemów technologicznych z pracownikami bezpośredniego konkurenta (Hertzum 2002).

Zachowanie takie można wytłumaczyć przez koncepcję tożsamości „wolnego najmity” (Kozłowski 2004), czyli przekonaniem wysokiej klasy ekspertów, że pracują przede wszystkim na własny rachunek, i że ważniejsze jest tworzenie sobie dobrej sieci kontaktów (choćby po to, by niedługo zmienić pracę na bardziej lukratywną), niż dbanie o interes organizacji.

Potwierdzają to do pewnego stopnia także prezentowane tu badania. Zwłaszcza amerykańscy programiści, z którymi przeprowadzono wywiady, lojalność rozumieli przede wszystkim jako relację z siecią osób,

a nie z organizacją. O ile nie odczuwali specjalnej więzi ogólnej z innymi przedstawicielami swojego zawodu<sup>6</sup>, o tyle byli silnie związani ze współpracownikami z zespołów, w których uczestniczyli. Chętnie wymieniali się pomocą i radami, niezależnie od aktualnego pracodawcy.

Logikę i sposób funkcjonowania takiej społeczności obrazuje historia Nigela, programisty z San Carlos, z którym przeprowadziłem kilka nieformalnych wywiadów w różnych odstępach czasu, w okresie trzech lat. Był on jednym z pierwszych pracowników USVirdu w San Jose. Firma rozwijała właśnie osobną gałąź produktów związanych z bezpieczeństwem przesyłania danych i technologiami szyfrowania i Nigel przepracował w niej ponad rok. Zdecydował się jednak zrezygnować z pracy, aby pójść na roczne studia magisterskie z zakresu *computer science* na jednej z uczelni Ivy League. Jeszcze przed ich ukończeniem otrzymał ofertę zatrudnienia z Cisco. Bardzo dobrze płatną i w bardzo podobnym projekcie, jak poprzednio. Podobnym do tego stopnia, że zanim podpisał umowę o pracę (jednocześnie żegnając się na dobre z wcześniejszym pracodawcą), dobitnie zapowiedział przyszłemu szefowi, że nie będzie wykorzystywał zdobytej wiedzy o szczegółach produktu, który uprzednio rozwijał. Firma nie miała nic przeciwko tej deklaracji, jednak rychło okazało się, że od Nigela w gruncie rzeczy oczekuje się właśnie tego: wnoszenia niejawnych informacji na temat rozwiązań i pomysłów zastosowanych u mniejszego konkurenta. Wobec takiego obrotu rzeczy, Nigel zwolnił się. Bezrobotny nie był jednak długo: chociaż droga powrotu do poprzedniego pracodawcy wydawała się zamknięta, dawni koledzy szybko dowiedzieli się, co się stało i ściągnęli go z powrotem do zespołu.

Wśród programistów bardzo dużą rolę odgrywa poczucie wspólnoty – tym silniejsze wobec silnej nieufności i przekonania o braku kompetencji u klientów i menedżerów. Jak już wspomniano, praca programistyczna, wbrew potocznemu wyobrażeniu, opiera się w ogromnym stopniu na interakcjach. Istotna ich część przebiega pomiędzy uczestnikami odległymi zarówno fizycznie, jak i kulturowo, często za pośrednictwem środków komunikacji nie tylko niepozwalających na zobaczenie

<sup>6</sup> Silna solidarność zawodowa i korporacyjna jest cechą charakterystyczną wielu profesji. Niezwykle uderzający jest przykład polskich lekarzy, w przypadku których artykuł 52 kodeksu etyki zawodowej do niedawna nakazywał wręcz, by lekarz zachowywał „szczególną ostrożność w formułowaniu opinii o działalności zawodowej innego lekarza, w szczególności nie powinien publicznie dyskredytować go w jakikolwiek sposób”. Artykuł ten bynajmniej nie był martwy: na jego podstawie adiunkt Akademii Medycznej i pediatra, Zofia Szychowska, była karana naganami, odsunięciem od pracy z pacjentami, próbowano jej także zakazać wykonywania zawodu (Kołodziejczyk 2008). Dopiero decyzja Trybunału Konstytucyjnego rozstrzygnęła o niezgodności kodeksu etyki z ustawą zasadniczą, podkreślając przy tym, że krytyka innych lekarzy jest uzasadniona jedynie wtedy, gdy służy dobru publicznemu. Szczególnie zaskakująca (i świadcząca jednocześnie o sile solidarności grupowej środowiska lekarskiego) była reakcja prezesa Naczelnej Rady Lekarskiej: w odpowiedzi na decyzję Trybunału stwierdził, że oznacza ona, że kodeksu etyki nie trzeba zmieniać (Lis 2008).

interlokutora, ale także i na usłyszenie jego głosu, a sama interakcja ma często charakter asynchroniczny. Jednocześnie interakcje pomiędzy poszczególnymi ich uczestnikami są niejednokrotnie powtarzalne i wytwarzają sieć zależności – są to typowe warunki sprzyjające umacnianiu zaufania (Hawthorn 1988). Jednakże powoduje to także, że lojalność programistów bardzo często w pierwszej kolejności dotyczy bezpośrednio kolegów (i, z rzadka, koleżanek) z projektu, a nie samej organizacji (Marks, Lockyer 2004).

Ponieważ celem projektu była analiza przedsiębiorstw amerykańskich i polskich, a Dolinę Krzemową potraktowano jako samodzielny fenomen, a ponadto ze względu na to, że w Kalifornii przeprowadzono zdecydowanie mniej wywiadów niż na Wschodnim Wybrzeżu, trudno jest wyciągać wnioski na temat wewnątrzamerykańskich regionalnych różnic kulturowych, które były przedmiotem rozważań Saxenian (1994). Jednak wskazane przez nią procesy społeczne w interesujący sposób pokazały się także przy porównawczej analizie międzynarodowej. Jedną z takich zauważalnych różnic między przedsiębiorstwami polskimi a amerykańskimi był stosunek do rozległości kontaktów osobistych u programistów. Amerykańscy rozmówcy wyraźnie postrzegali rozbudowaną sieć znajomości jako zasób przydatny także dla organizacji. Poniższa wypowiedź pracownika USHuncoru jest tu bardzo reprezentatywna:

*[Badacz:] Jaką rolę w Pana pracy mają kontakty z innymi programistami, także poza firmą?*

*[USHuncorAnan:] Nooo, ja bym powiedział w sumie, że kluczową.*

*[Badacz:] Dlaczego?*

*[USHuncorAnan:] Choćby dlatego, że w każdym projekcie jest tak, że się trzeba, a przynajmniej warto z kimś konsultować, poradzić. Im więcej ludzi znam z branży, tym łatwiej mogę od ręki poprosić o pomoc. Jak potrzeba, mogę ściągnąć odpowiednich ludzi do firmy. Dobry programista to nie tylko świetny koder, ale także ktoś, kto jest w dobrej sieci [kontaktów], bo to po prostu część tej pracy, jak zresztą w sumie w innych zawodach też. Oplaca się zatrudniać ludzi, którzy to mają.*

Podobnego zdania byli także inni rozmówcy z amerykańskich organizacji. Programista dobrze ustosunkowany i mający wielu znajomych z branży uważany był za wartościowszego pracownika. Było to także jedno z wytłumaczeń podawanych, by uzasadnić rekrutację z polecenia. Menedżerowie także postrzegali rozległe kontakty jako wyraźny plus pracowników. Nieco inne wrażenie można było odnieść w rozmowach z polskimi programistami:

*[Badacz:] Czy dobrze jest mieć dużo kontaktów w branży?*

*[PLOneosMin:] No pewnie, że dobrze.*

*[Badacz:] A dlaczego?*

*[PLOneosMin:] Po pierwsze, można się kogoś poradzić, jak akurat zaistnieje taka potrzeba. Poza tym, powiedzmy sobie, nie każdy musi zakładać, że będzie pracował w jednej firmie do końca życia.*

*[Badacz:] Ale w takim razie, czy pracodawca nie ma nic przeciwko takim kontaktom?*

*[PLOneosMin:] A kto powiedział, że nie ma? [śmiech] Nie no, bez przesady. Ludzie są tu sensowni, zdają sobie sprawę, że żeby załatwić sprawę, łatwiej jest czasami skorzystać ze znajomości. Ale żeby to było jakoś specjalnie dobrze widziane, czy promowane, to też nie powiem.*

Także polscy menedżerowie wypowiadali się o kontaktach swoich podwładnych dość wstrzeźliwie. Można było odnieść wrażenie, że raczej obawiają się odejścia pracownika, niż doceniają pozytywne jego znajomości. Zapewne dlatego wyraźnie różna była także percepcja odejścia z firmy. W polskich przedsiębiorstwach przeważały oceny neutralne, a w niektórych przypadkach były także zdecydowanie negatywne. Historia Daniela, który został zatrudniony w firmie klienta, dla której realizował wcześniej zlecenie z ramienia PLOneosu, dobrze to pokazuje – jego przełożony wprost powiedział, że „Daniel nas nieco zrobił. Umówmy się, tak się nie postępuje”.

W organizacjach amerykańskich wypowiedzi o odejściu pracowników do innych firm były niemal wyłącznie pozytywne. Przeważała retoryka opisywania zmiany pracy w kategoriach rozwijania się i samorealizacji, względnie – niedopasowania. Sytuacja bardzo podobna do tej, której doświadczył Daniel, miała także miejsce w USVirdzie: James dostał ofertę pracy w dziale klienta, dla którego robił wdrożenie systemu archiwizacji i szyfrowania danych. W wypowiedziach jego przełożonego był to jednak zdecydowany pozytyw – co więcej, menedżer był zadowolony, że dzięki temu ma w firmie klienta „swoją wtyczkę”, a USVird ma nie tylko coraz lepszą markę, ale także właśnie sieć kontaktów. Wyraźnie widoczna była filozofia przekuwania sytuacji potencjalnie konfliktogennych na budujące współpracę, co jest jedną ze współczesnych strategii budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Romanowska, Trocki 2002).

Takie pozytywne postrzeżenie sprawy dodatkowo mogło jednak zwiększać płynność personelu w branży – w jednym zaobserwowanym przypadku do USVisualprogu za nowo zatrudnionym doświadczonym programistą Teffem w ciągu pół roku przeszło kolejno czterech innych znajomych. Stabilność zatrudnienia w przedsiębiorstwach high-tech będzie jeszcze przedmiotem dalszych rozważań.

### 8.3. KAPITAŁ ZAUFANIA

---

W przypadku profesjonalistów charakterystyczne jest występowanie tak zwanego zaufania pozycyjnego (Sztompka 2005), czyli dawanego na

kredukt roli zawodowej (co jest bardzo widoczne zarówno w kulturze polskiej, jak i amerykańskiej, przykładowo we wspomnianym przypadku lekarzy) i uniezależnionego od konkretnej osoby-nośnika roli. Jednak u programistów zdecydowanie podstawowe znaczenie miał autorytet i zaufanie osobiste, udzielane konkretnym osobom.

Może to wynikać z tego, że w relacjach między sobą pracownicy wiedzy tym bardziej opierają się na kontroli symetrycznej lub, jak nazywa ją James R. Barker, koncertynwej (1993), polegającej na nadzorze każdego z członków grupy nad pozostałymi i zbiorowej samokontroli. Podstawowym spoiwem systemu kontroli koncertynwej jest jednoczesne zaufanie na poziomie generalnym członków zespołu, połączone ze stałym wzajemnym nadzorem. Ów nadzór redukowany może być jedynie przez stopniowe budowanie swojej pozycji w oczach zespołu.

W badanych organizacjach można było zaobserwować, że programiści wypracowywali sobie tę pozycję, budując własny kapitał zaufania – to on przede wszystkim określał granice ich swobody (w przeciwieństwie do rozwiązania hierarchicznego, które w tradycyjnej organizacji określa stopień swobody w stosunku do stanowiska, a nie do zajmującej go jednostki). Zaufanie programistów względem siebie oraz w relacjach menedżer–programista miało ogromny wpływ na przebieg pracy. Wypracowany kapitał zaufania był, podobnie do kapitału społecznego w ujęciu Bourdieu (1983/2001), źródłem organizacyjnej władzy i niezależności. Tworzył strukturę autorytetu nieformalnego – w praktyce często dużo istotniejszą, od stanowisk. Programista, który cieszył się poważaniem w organizacji, nawet swoimi niepowodzeniami budował swoją pozycję. Zaobserwowane dwie sytuacje dobrze to obrazują:

*Stanisław pracował w PLOneosie od roku. Został przydzielony do rozwiązania pewnego konkretnego problemu informatycznego u klienta. Ponieważ napotkał na problemy, zwrócił się do swojego przełożonego z prośbą o pomoc. Przełożony odmówił. Stanisław usiłował dalej rozpracować problem, ale jak później opowiadał, „Tego się nie dało zrobić. Po prostu, kompletnie niewykonalne w ramach przyjętej technologii. Trzeba by wszystko wyrzucić do góry nogami”. Ponownie zgłosił swoje obawy szefowi – a ten zdecydował się odsunąć go od projektu. Zadanie zostało skierowane do dwóch innych programistów, którzy co prawda nie stworzyli dokładnie tego, czego oczekiwał klient, ale opracowali rozwiązanie na tyle rozwiązujące problem, że zostało przez odbiorcę zaakceptowane, a PLOneos zrealizował zlecenie z zyskiem.*

Druga sytuacja miała podobny początek:

*Zenon był programistą w PLOneosie od trzech lat. Otrzymał do realizacji samodzielny moduł w większej aplikacji pisanej na zamówienie dla klienta. Napotkał na poważny problem – wedle jego relacji*



*„Umowę z klientem zawarto tak, że tego, co obiecaliśmy, w zasadzie nie da się zrobić. Można czarować, cudować, ale koniec końców cudów nie ma – w najlepszym razie możemy zrobić prawie jak program”. Zenon, zamiast sygnalizować problem, zawziął się i zaczął szukać rozwiązania. Przeszukał fora internetowe, wymienił uwagi z innymi programistami na kilku grupach dyskusyjnych, w których uczestniczył. Co prawda nie znalazł gotowej recepty, ale odszukał firmę w Stanach Zjednoczonych, która już podobny problem kiedyś rozwiązała. Dopiero wtedy zgłosił się do przełożonego – przedstawił całą sytuację, opisał wszystkie poszukiwania i zaproponował zakupienie od Amerykanów modułu, by zrealizować zlecenie. Tak właśnie zrobiono i klient został usatysfakcjonowany – jednakże PLOneos w całym zleceniu wyszedł na minus.*

Uderzające w powyższych sytuacjach było to, że Zenon, mimo że *de facto* spowodował straty dla pracodawcy, wyszedł z sytuacji z opinią świetnego programisty – specja od rozwiązywania problemów. Jego skuteczność była wręcz podana za przykład prawidłowego działania na zebraniu zespołu. Stanisław natomiast, mimo że sygnalizował faktyczny problem od samego początku, z powodu swojej postawy wyraźnie odniósł porażkę – został odsunięty od projektu, ewidentnie także stracił w oczach przełożonego, który stwierdził także później w rozmowie ze mną (nie wyrażając się bezpośrednio o Stanisławie, ale w kontekście tego właśnie projektu):

*Dobry programista... Dobry programista nie przybiega o pomoc, jak coś jest nie tak, tylko rozwiązuje problem. Nawet jak coś jest niewykonalne, to ja rozumiem, że ktoś do mnie przyjdzie i powie – dobra, tego się nie da zrobić tak, ale można to zrobić tak albo tak.*

Oczywiście, obu zdarzeń nie można porównać – skale problemu i trudności zadania mogły być w obu sytuacjach różne, w przypadku zakupu modułu organizacja dopłaciła do jednego wdrożenia, ale miała gotowe narzędzie na przyszłość, które mogła także włączyć do swojej oferty itd. Jednakże najwyraźniej w PLOneosie samo zgłaszanie problemów było po prostu źle odbierane. „Dobrym programistą” był ktoś, kto nie przyznawał się do bezradności – to kolejny przykład procesu „indywidualnego heroizmu”, opisanego w części poświęconej czasowi pracy. Nawet, kiedy zadanie faktycznie było niewykonalne wedle przyjętych założeń, lepiej było tego nie sygnalizować. Ten sposób myślenia był wyraźnie charakterystyczny także w USVisualprogu i, co oczywiste, potęgował także „klęskę niedoczasu” projektów informatycznych: skoro wśród programistów premiowane jest niezgłaszanie problemu, nie należy się specjalnie dziwić, że starają się wywiązać z tego oczekiwania.

Drugim istotnym aspektem, który należy uwzględnić przy interpretacji obu sytuacji, jest kapitał zaufania obu programistów. Stanisław

pracował w PLOneosie zdecydowanie krócej, dał się także poznać jako osoba niebędąca „dobrym programistą” wedle opisanych wcześniej kryteriów. Menedżer nie przyjął jego oceny sytuacji, nie był też skłonny wesprzeć go, mimo próśb (choćby przydzielając pomocnika) – wolał skierować go do innego zadania (co zawsze jest rozwiązaniem dosyć skrajnym, kolejny pracownik musi bowiem poświęcić czas na rozpoznanie sytuacji, wdrożenie się w specyfikę zamówienia – wedle moich rozmówców odsunięcie od projektu to poważny sygnał ostrzegawczy, że organizacja nie jest z niego zadowolona). Co innego Zenon. Jego kapitał zaufania był tak wysoki, że kiedy przedstawił swoją ocenę sytuacji, nikt jej już dalej nie kwestionował: skoro Zenon był zdania, że w założonym budżecie i czasie projektu się zrobić nie da i lepiej kupić gotowy moduł, to znaczyło, że tak właśnie jest.

Wydaje się, że ów kapitał zaufania budowany był właśnie także przez niesygnalizowanie własnej bezradności. Dokładnie tak, jak powiedział menedżer, programista swoją wiarygodność umacniał przez „rozwiązywanie problemu”. Bardzo istotne tutaj było nie tylko faktyczne szukanie możliwości (które mogły, mimo poszukiwań, zwyczajnie nie istnieć), lecz także szczegółowe przedstawianie całego procesu. Zenon był wiarygodny również dlatego, że dokładnie opisywał co zrobił, z kim się skonsultował, jakiego rodzaju zasoby wykorzystał. Stanisław z kolei miał niską wiarygodność dlatego, że nie potrafił umocować swojej opinii w zewnętrznych źródłach, chociaż (jak każdy programista), korzystał regularnie z podobnych metod szukania rozwiązań.

W branży IT ogromną rolę odgrywają także rekomendacje udzielane sobie nawzajem przez organizacje i ludzi. Wynika to bezpośrednio z kryzysu zaufania w tej branży, a jednocześnie ogromnego zapotrzebowania na skuteczne sposoby uwiarygodniania się zarówno przez programistów, jak i przedsiębiorstwa high-tech, jak również ich klientów (Latusek 2008). Tego rodzaju rekomendacje funkcjonują często na zasadach nieformalnych w stosunku do konkretnych osób w ramach zespołów. W USVisualprogu od nich zależało wręcz, czy dany pracownik mógł liczyć na ciekawą pracę, czy przesuwany był do mało interesujących i gorzej płatnych zadań (dokładniej stosowany proces wewnętrznej rekrutacji będzie omówiony w dalszej części książki). W PLOneosie co prawda system rekomendacji nie był sformalizowany, ale kapitał zaufania, jak widać z przytoczonych przykładów, odgrywał ogromną rolę.

Zaufanie w high-tech jest kształtowane przez umacnianie sieci zależności i wsparcia – stanowi swoisty rytuał wymiany (Baba 1999). Opiera się na przewidywalności zachowań. Programiści, proszeni o zdefiniowanie osoby godnej zaufania, najczęściej mówili o innych cechach, takich jak uczciwość, kompetencje, ale także zaangażowanie, pełne oddanie sprawie. Jak powiedział jeden z Amerykanów (kierownik projektu), poproszony o opisanie, czym różnią się współpracownicy, do których ma pełne zaufanie, od tych, do których je ogranicza:

*Ufam ludziom, których poznałem i wiem, że nie bajerują, tylko mają prawdziwą wiedzę. Jeżeli na przykład przydzielam komuś fragment roboty do wykonania, to muszę mieć pewność, że ten ktoś zrobi to rzetelnie, porządnie, wgrzyzie się na sto procent w temat i nie odpuści.*

Sygnalizowanie problemów z realizacją projektu może więc być źle widziane – jako brak prawdziwego zaangażowania w pracę albo jako „odpuszczanie”. O ile zwracanie się do innych programistów z prośbą o pomoc jest powszechnie przyjęte (i będzie przedmiotem dalszych rozważań), o tyle zwracanie się do przełożonych z informacją, że czegoś się nie da zrobić może stawiać w złym świetle, chyba że jest poparte wysokim kapitałem zaufania.

W tym kontekście ciekawą tezę stawiają Chris Grey i Christina Garsten (2001). Ich zdaniem wewnętrzorganizacyjne zaufanie jest czymś, co każda organizacja musi w oczywisty sposób wypracowywać, w procesie oddziaływania na siebie różnego rodzaju praktyk dyskursywnych i interakcji poszczególnych jednostek. Biurokratyczna organizacja pracy na tyle skutecznie poradziła sobie z eliminacją zaufania jako problemu wewnętrznego, że przestało ono na długie lata być przedmiotem analizy badaczy, a także istotną kategorią pojęciową dla uczestników organizacji. Dopiero przemiany postbiurokratyczne i rozpowszechnienie się struktur sieciowych spowodowały wzrost zapotrzebowania na zaufanie, z konieczności niezwiązane tym razem w żaden sposób z formalną strukturą i hierarchią. Dlatego zdecydowanie warto przyjrzeć się dokładniej wybranym praktykom zarządzania personelem w organizacjach high-tech.

## ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

# HRM U PRACOWNIKÓW WIEDZY

---

### 9.1. PRACA JAKO PRZYJEMNOŚĆ

---

Od samego początku teorii zarządzania nuda i nieprzyjemne aspekty pracy uważane są za bardzo istotny czynnik demotywujący. Jeden z głównych przedstawicieli praktyki naukowego zarządzania, stawiany za wzór kapitalisty (i powszechnie znienawidzony przez współczesne mu ugrupowania pracownicze) Henry Ford stawiał następujący postulat (1922/2006: 230):

*Nadszedł czas, by z pracy usunąć element mordęgi. Ludzie nie protestują przeciwko pracy jako takiej, ale przeciwko monotonnej robocie. Należy eliminować rutynę, gdziekolwiek ją znajdziemy. Nigdy nie będziemy w pełni cywilizowani, dopóki nie pozbedziemy się kieratu z codziennej pracy.*

Nie znając nazwiska autora tej wypowiedzi, łatwo można by ją przypisać jego najzagorzalszym krytykom i zwolennikom „teorii Y” (McGregor 1960).

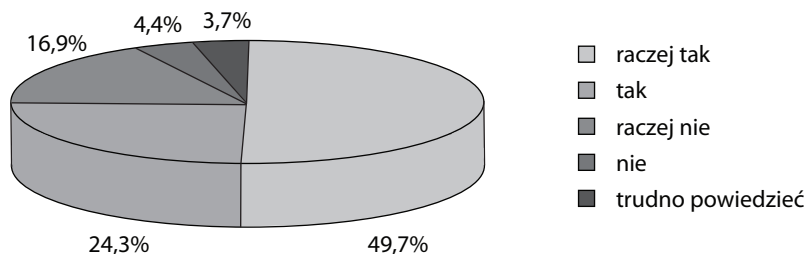
Co ciekawe, także jednym z postulatów Marksa było właśnie doprowadzenie do sytuacji, w której nie tylko praca będzie przyjemnością, ale także aktywności pozazawodowe (hobby) będą miały charakter podobny do pracy twórczej (Marx 1941/1973). Marks przewidywał bowiem, że jedną z cech komunizmu w praktyce będzie zatarcie się granic między pracą a zabawą.

Także niektórzy współcześni teoretycy stawiają tezę, że postęp technologiczny w dłuższym okresie prowadzi nieuchronnie do znacznego zmniejszenia popytu na pracę, a w konsekwencji do znacznej redukcji zatrudnienia, a także czasu pracy (Gorz 1985). Kiedy ludzie będą pracować znacznie mniej niż obecnie (według Gorza około 20 tysięcy godzin

w okresie całego życia, czyli równowartość dziesięciu lat pracy pełnoetatowej) nastąpić ma kolejny przełom stosunków społecznych – zarówno system kapitalistyczny, jak i socjalistyczny stracą rację bytu. Zatrudnienie stanie się przyjemnością, a nawet przywilejem – znacznie większą wagę ludzie poświęcać mają jednak rozrywkom. Świat pracy, informacji i zabawy mają się połączyć w jedno (Negroponte 1996). Podobne utopie zakładają diametralny przewrót ekonomiczny (Gorz 1989), nie uwzględniając jednakże równie możliwego scenariusza postępującego rozwarstwienia, na przykład wąskiej elity pracującej na rzecz korporacji, które przejmą *de facto* większość funkcji państwa i ogromnych mas ludzi żyjących ze znośnych zasiłków, ale pozostawionych całkowicie poza nawiasem społecznym. Tego rodzaju obraz kreślą między innymi autorzy popularnego nurtu tak zwanego cyberpunku, choćby w ramach wizji *Wiek diamentu* (Stephenson 2000). Bardziej wyważeni autorzy, jak na przykład Jeremy Rifkin (1995) w swojej głośnej książce *The End of Work* (ang. *Koniec pracy*), przewidują, że rewolucja informacyjna spowoduje gwałtowny spadek zatrudnienia, który doprowadzi do wykształcenia się bardzo nielicznej grupy pracowników wiedzy, zatrudnionych na bardzo dogodnych warunkach oraz ogromnej rzeszy pracowników najemnych, na kontraktach krótkoterminowych i pod stałą bardzo ścisłą kontrolą elektroniczną. Oczywiście jeszcze liczniejsza będzie zbiorowość bezrobotnych, którym, aby pod wpływem frustracji i nędzy nie rozpoczęły rozruchów, oferować trzeba będzie pseudozajęcia, jak roboty publiczne i wynagrodzenia za zbędną pracę (o charakterze zasiłku).

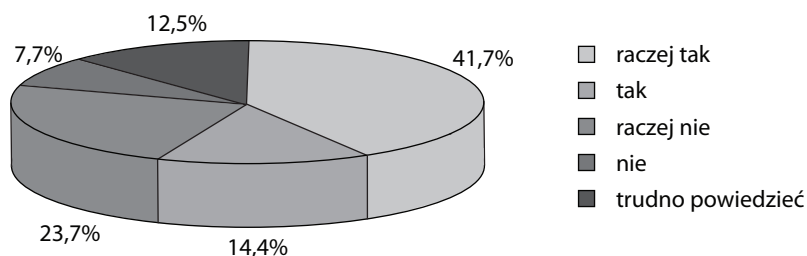
Futurologiczne scenariusze najlepiej sprawdzają się w literaturze science fiction, dlatego w niniejszej książce celowo ograniczona została ilość spekulacji na temat przyszłości zatrudnienia zwłaszcza, że ogromną niewiadomą jest na nim realna możliwość rozwinięcia sztucznej inteligencji, która diametralnie zmieniłaby o wiele więcej niż tylko organizację pracy – mówi o tym między innymi chwytliwa teza o rychło nadchodzącej *osobliwości*, czyli gwałtownym postępie cywilizacyjnym, który będzie coraz bardziej przyspieszać sam siebie tak, że w ciągu kilku lat odmieni się świat, jaki znamy (Kurzweil 2005). We wszystkich przywołanych przepowiedniach interesująca jest jednak jedna, trudna do łatwego obalenia obserwacja, że praca w dużym stopniu ewoluuje (i będzie ewoluować) w kierunku zabawy. Jednocześnie, ponieważ (jak wskazano w podrozdziale poświęconym czasowi) w nowoczesnych organizacjach, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach high-tech, pracownicy spędzają większość swojego życia, praca stopniowo przejmuje role uprzednio zarezerwowane dla domu (Hochschild 1997).

W tym kontekście bardzo interesujące są niedawne badania CBOS *Polacy pracujący 2007*, przeprowadzone na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, wedle których niemal trzy czwarte Polaków idzie do pracy z przyjemnością, a ponad połowa lubi spędzać wolny czas ze współpracownikami (Janczewska 2007) (rys. 7, 8).



**Rysunek 7.** Czy do pracy idziesz z przyjemnością?

Źródło: Raport CBOS, *Polacy pracujący 2007*, na zamówienie PKPP „Lewiatan” (za: Janczewska 2007).



**Rysunek 8.** Czy lubisz spędzać czas wolny z ludźmi, z którymi pracujesz?

Źródło: jak rys. 7.

Faktycznie, w obu badanych organizacjach tak menedżerowie, jak i pracownicy powtarzali pogląd, że praca ma przede wszystkim sprawiać satysfakcję. „Praca jako przyjemność” była hasłem-kluczem, powtarzającym się niezależnie od kraju i stanowiska, na którym znajdował się rozmówca. Przykładowo, szef działu personalnego PLOneosu podkreślał stanowczo:

*[PLOneosHrman:] Staramy się zatrudniać najlepszych, taka jest nasza polityka.*

*[Badacz:] W jaki sposób?*

*[PLOneosHrman:] Rozmawiamy ze studentami ostatnich lat informatyki w Warszawie, szukamy przez znajomych... Generalnie, nawet jak nie możemy zaoferować najwyższej pensji, ludzie przychodzą do nas, bo wiedzą, że praca u nas to przyjemność.*

Podobnie o zatrudnianiu najlepszych kandydatów na rynku wypowiedzieli się pracownicy działu HRM i menedżerowie USVisualprogu. W przypadku spółki amerykańskiej twierdzenie to było o tyle zaskakujące, że siedziba organizacji znajdowała się na obrzeżach małego miasta, w rejonie stosunkowo mało nasyconym inżynierami (jedyna inna duża firma technologiczna w okolicy to oddział GE). Mimo iż w odległości 100



kilometrów znajduje się uczelnia z górnej dwudziestki światowych ogólnych rankingów oraz tych, przeznaczonych wyłącznie dla uczelni ściśle technicznych, bezsprzecznie badany rejon nie cieszy się popularnością choćby trochę zbliżoną do Doliny Krzemowej w Kalifornii, czy do głównej części obszaru Route 128 w Massachusetts. Także płace w USVisualprog nie przewyższały istotnie średnich w branży, co menedżerowie przyznawali otwarcie. Można zatem uznać, że wyrażane przekonanie o „zatrudnianiu najlepszych” miało charakter przede wszystkim ideologiczno-retoryczny. Przytaczana fraza powtarzała się jednakże bardzo często w wywiadach, także ze strony samych programistów.

Jednocześnie większość pracowników zatrudnianych była nie z ogłoszenia, a przez kontakty osobiste pracowników – w PLOneosie kierownik działu personalnego wprost przyznawał, że ogłoszenia do prasy daje rzadko, a i tak zazwyczaj przynoszą one mizerny skutek.

Także w USVisualprogu, jak już wspomniano w poprzednich rozdziałach, zatrudniano przede wszystkim ludzi z polecenia i z sieci kontaktów nieformalnych. W obu organizacjach uzasadniano to „koniecznością dopasowania” (ang. *good fit*) do zespołu. Pasowanie do innych było bardzo silnie podkreślane, jako niezbędna cecha, by przetrwać na stanowisku. W obu organizacjach definiowano je jednakże zazwyczaj w podobny sposób:

*[Badacz:] Co oznacza dobre dopasowanie?*

*[PLOneosMana:] Noo, chodzi tu o zgranie z zespołem, pasowanie do reszty po prostu... Trzeba lubić swoją pracę, bo inaczej to nic z tego nie będzie.*

Menedżerowie obu firm otwarcie przyznawali, że przy zatrudnianiu oceniają nie tylko kompetencje kandydata, ale także zwracają uwagę na to, czy są oni zapaleni do tego, co robią – szukali wyłącznie ludzi, którym ich zajęcie sprawia satysfakcję.

Motyw pracy jako przyjemności był bardzo wyraźny w wywiadach tak w USVisualprogu, jak i w PLOneosie. W USVisualprogu menedżerowie często powtarzali, że zatrudnionym programistom pozwala się „podać za swoim pragnieniem” (ang. *follow one's bliss*). Zarówno główny założyciel przedsiębiorstwa (zarazem prowadzący je i przygotowujący do debiutu giełdowego), jak i menedżerowie podkreślali, że przede wszystkim zależy im na uczynieniu z organizacji miejsca, w którym pracownicy są jak najmniej ograniczani.

Pewnym wyjaśnieniem może być, rozpatrywany już w rozdziale poświęconym biurokracji, stosunek inżynierów high-tech do proceduralizacji. Ponieważ programiści często przejawiają alergiczne reakcje na sformalizowany korporacyjny styl pracy (jak wspomniano, mityczny i uosabiany raczej przez pewien archetyp pracy biurowej, a nie pochodzący z własnego doświadczenia), zatrudniające ich organizacje starają

się uczynić ich środowisko pracy jak najbardziej od niego odległym: praca, choć z definicji jest absorbująca, ma być także ekscytująca.

W PLOneosie podejście to widoczne było w nieco mniejszym stopniu. Kierownicy nie mówili wprost o pracy jako o zabawie, choć podkreślali, że organizacja uważa wygodę pracowników za bardzo istotny priorytet. Ewidentnie jednakże uważali, że programiści „z natury” bardzo lubią to, co robią:

*[Badacz:] Jakie szczególne systemy motywacyjne stosuje firma?*

*[PLOneosProjman:] Mamy dość rozbudowany system, w zasadzie jest dużo różnych rzeczy, bonusy, premie... Po szczegóły to najlepiej proszę zajrzeć do działu HR, zasadniczo opiszę to bardziej całościowo, ale jest to całkiem sensowne. Powiedziałbym zresztą, że u nas ludzie w ogóle lubią swoją pracę, te wszystkie systemy motywacyjne to jest jakby dodatek do tego.*

Menedżer był przekonany, że jego podwładni pracują, bo lubią – można było wręcz zrozumieć, że system motywacji pracowników był jego zdaniem nie do końca potrzebny, a w każdym razie stanowił coś dodatkowego. Zarówno w USVisualprogu, jak i w PLOneosie, dominującym założeniem na temat pracy programistów było, że sprawia im ona przyjemność.

Strannergård i Friberg (2001) nazywają ten fenomen „zabawą na serio” (ang. *serious game*), odnosząc się do umiejętności współczesnych pracowników do znajdowania elementów ludycznych w swojej codziennej pracy, mimo traktowania jej z należytą starannością i poświęcania jej dużej uwagi. W przypadku pracowników wiedzy z branży high-tech rzetelność zawodowa przestaje być łączona z powagą, co jest o tyle interesujące, że jaskrawo różni się od ról odgrywanych przez inne profesje. Dbają one zazwyczaj o swój wizerunek i starają się w jak największym stopniu wyłączyć z niego cokolwiek, co mogłoby kojarzyć się ze sferą prywatną życia. Manifestuje się to między innymi przez swobodny ubiór, opisany w podrozdziale poświęconym biurokracji w high-tech – pracownicy wiedzy starają się zorganizować swoje miejsce pracy w taki sposób, aby było jak najwygodniejsze (co zarazem jest symbolicznym sposobem na odróżnienie się od innych grup pracowniczych i podkreślenie doniosłości swoich zadań – tak ważnych i trudnych, że uzasadniających łamanie ogólnokulturowych norm ubioru).

Nie powinno więc także dziwić, że we wszystkich badanych organizacjach do dyspozycji zatrudnionych były różnego rodzaju udogodnienia: standardem wszędzie były wyposażone kuchnie, kawa, napoje, przekąski itp.

Elementy rozrywki, bezpośrednio w miejscu pracy, były także widoczne na każdym kroku, zwłaszcza w PLOneosie. Na korytarzach stały tam stoliki do gry w „piłkarzyki”, a programiści rutynowo od czasu do czasu zostawali po pracy, by wspólnie bawić się w którąś z popularnych

gier sieciowych (szczególnym zainteresowaniem cieszyły się tak zwane *first person shooters*, czyli gry, w których uczestnicy widzą wirtualny świat oczami bohatera i ich głównym zadaniem jest zastrzelenie jak największej liczby przeciwników, samemu dając się zastrzelić jak najmniej razy – czasem drużynowo, czasem indywidualnie).

Istotnym elementem zabawy w miejscu pracy była socjalizacja z grupą. Czasami na pracowników wywierana była pewna presja, żeby zostali pograć. Przykładowo, jednego z wieczorów Maciej (żonaty trzydziestoparolatek) musiał pójść wcześniej do domu, podczas gdy pozostali programiści z zespołu zostawali nieco dłużej, żeby się wspólnie bawić. W trakcie, gdy szykował się do wyjścia, koledzy podśmiewywali się z niego:

[Jan:] *Dajcie mu spokój, dobra? On po prostu nie może znieść, że by znowu dostał, no nie? [parsknięcie]*

[Maciej:] *Jaaasne, duszę się ze strachu. Przed tobą zwłaszcza, wielki mistrzu! [śmiechy]*

[Jan:] *Następnym razem tak łatwo się nie wywiniesz.*

Zasadniczo jednak brak uczestnictwa we wspólnym graniu nie był powodem wykluczenia z grupy. Kilka osób z zespołu z różnych przyczyn rzadko lub wcale nie bawiło się z resztą, ale nie byli oni przez nich szykanowani. Familiarną atmosferę w zespole ułatwiały też znacznie posiłki – bardzo często pracownicy wspólnie zamawiali pizzę, latem często także zamiast indywidualnych posiłków organizowali wspólnie przerwę na lunch w ogrodzie, przy grillu (i piwie).

Mimo znacznie bardziej rozbudowanej retoryki czynienia z pracy przyjemności w USVisualprogu, sfery prywatna i zawodowa były tam zdecydowanie silniej rozdzielone. Programiści z zespołu rzadko jadali wspólne posiłki wszyscy razem. Zazwyczaj po prostu sami lub

**Tabela 10.** Wyniki sondażu na temat spędzania czasu wolnego ze współpracownikami

	Czy zdarza się Panu spędzać czas wolny ze współpracownikami?					
	bardzo często	często	czasami	rzadko	bardzo rzadko	wcale
PLOneos	24% (5)	33% (7)	33% (7)	10% (2)	0% (0)	0% (0)
PLSantos	25% (2)	38% (3)	38% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
USVisualprog	6% (2)	6% (2)	31% (11)	34% (12)	20% (7)	3% (1)
USHuncor	0% (0)	29% (2)	43% (3)	14% (1)	14% (1)	0% (0)
USVird	40% (2)	40% (2)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

Źródło: opracowanie własne.

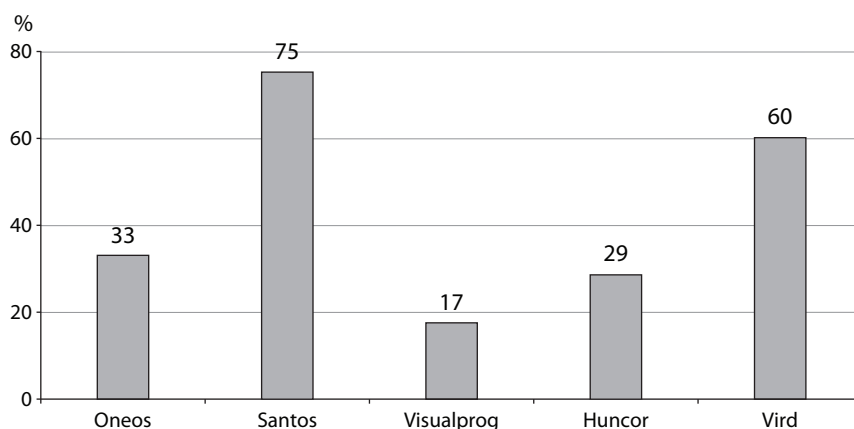
w dwie–trzy osoby jechali na lunch do jednej z pobliskich restauracji – sprzyjała temu rozwinięta infrastruktura (duża liczba różnych knajpek w bezpośredniej okolicy), której z kolei brakowało w PLOneosie (posiadającym jednakże własną stołówkę).

We wszystkich organizacjach zbadano minisondażem, czy programiści często spędzają czas wolny ze współpracownikami z pracy (tabela 10).

Bardzo ciekawe wydaje się, że w obu polskich firmach zarówno w start-upie, jak i w większym przedsiębiorstwie, około 60% programistów deklarowało, że często lub bardzo często spędza wolny czas z kolegami z pracy. W USVisualprogu rozmówcy relacje prywatne oddzielali bardzo wyraźnie – tam twierdziło tak jedynie 11% rozmówców. Zdecydowanie najbardziej przyjaźnili się programiści w USVirdzie – co było do przewidzenia, gdyż zespół powstał w oparciu o kontakty osobiste.

Badania jakościowe wykazały także, że niektórzy programiści z PLOneosu spędzali razem nawet wakacje, czy pomagali sobie w rzeczach kompletnie niezwiązanych z pracą. Właśnie w PLOneosie spotkałem kilka osób, które spędzały w pracy zdecydowanie najwięcej czasu ze wszystkich badanych organizacji w obu krajach (nawet, choć trudno w to uwierzyć, przekraczając sto godzin tygodniowo). Programiści ci podkreślali swoją fascynację pisaniem kodu, nie mieli przy tym praktycznie żadnego życia osobistego – wszyscy trzej byli samotnymi mężczyznami w przedziale wieku 25–35 i poza pracą siedzieli w firmie także w czasie wolnym, a nawet sporadycznie w niedzielę, w zazwyczaj opustoszałym biurze.

Co ciekawe, mimo niezwykle dużego obciążenia pracą powszechnego wśród inżynierów we wszystkich badanych przedsiębiorstwach (opisane go dokładniej w rozdziale poświęconym czasowi), aż 45% polskich programistów i 26% amerykańskich przyznawała, że od czasu do czasu programuje także po prostu dla przyjemności, w ramach hobby (rysunek 9).



**Rysunek 9.** Skłonność do programowania dla przyjemności

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 11.** Przedział czasowy poświęcany przez programistów na aktywność hobbystyczną

	Tydzień	Miesiąc	Pół roku	Rok	Dawniej
PLOneos (7)	14% (1)	29% (2)	43% (3)	14% (1)	0% (0)
PLSantos (6)	33% (2)	33% (2)	17% (1)	17% (1)	0% (0)
USVisualprog (6)	17% (1)	17% (1)	50% (3)	17% (1)	0% (0)
USHuncor (2)	0% (0)	50% (1)	0% (0)	50% (1)	0% (0)
USVird (3)	33% (1)	33% (1)	33% (1)	0% (0)	0% (0)

Źródło: opracowanie własne.

Znaczniej wyraźniej niż różnice narodowe uwidoczniła się jednak różnica między małymi start-upami, a większymi firmami – w PLSantosie i USVirdzie, czyli w najmniejszych z badanych organizacji, większość programistów mówiła, że programuje także dla przyjemności, podczas gdy w pozostałych przedsiębiorstwach było to nie więcej niż jedna trzecia badanych.

Twierdząco na pierwsze pytanie odpowiedziało we wszystkich organizacjach dwadzieścia cztery osoby. Zostały one poproszone o wskazanie, w jakim przedziale czasowym, spośród czterech możliwości, mieściła się ich ostatnia aktywność hobbystyczna. Wyniki prezentuje tabela 11.

Chociaż przy tak małej grupie trudno o większe analizy, ciekawe wydaje się, że znów w małych przedsiębiorstwach, czyli w PLSantosie i USVirdzie okazało się, że ponad dwie trzecie rozmówców programowało dla zabawy w ciągu ostatniego tygodnia lub miesiąca. Charakterystyczne jest również to, że żaden z badanych nie przyznał się, że jego aktywność hobbystyczna miała miejsce dawniej niż w ciągu ostatniego roku (co mogło być powiązane z pierwszym pytaniem – skoro pochwalili się, że to robią, niezręcznie było stwierdzić, że było to bardzo dawno temu). Najdawniej dla przyjemności pisali programiści z USVisualprog – ponad dwie trzecie pół roku temu lub wcześniej.

Ta minianaliza ilościowa pokazuje bardzo ciekawy fenomen: przedstawiciele zawodu, który jest pod ogromną presją niedoczasu, jednocześnie okazują się niejednokrotnie wykonywać podobne do podstawowego zajęcia – ale w wolnych chwilach.

Potwierdza to także główna, jakościowa część badania. Wypowiedź programisty z PLOneosu jest tu bardzo reprezentatywna:

*[Badacz:] Czy spędza Pan dużo czasu w domu na myśleniu o problemach z pracy?*

*[Zenek:] Nie, prawie nigdy. Zwykle nie mam tak dużo czasu wolnego, a zresztą nawet jak programuję, to zwykle co innego.*

[Badacz:] *To znaczy, programuje Pan niezależnie od pracy?*

[Zenek:] *Tak, takie własne rzeczy.*

[Badacz:] *Ale jakie to rzeczy? W sensie, żeby otworzyć kiedyś własny biznes?*

[Zenek:] *Nie, nic takiego. Raczej dla zabawy. Na przykład, ostatnio napisałem program do losowego wyświetlania obrazków. No bo są ni-  
by portale, które to robią, ale nie oferują tak dokładnie tego, o co mi  
chodziło. No to napisałem program i teraz jak chcę wrzucić galerię on-  
line, to robię to dokładnie tak, jak chcę. Bez reklam, bez dziwnych wo-  
dotrysków, wszystko jak zaplanowałem. Jak go trochę poprawię, udo-  
stępnię to też znajomym.*

Podobnie postępowało wielu z pozostałych rozmówców z obu krajów, okazjonalnie pisząc hobbystyczne programy lub udzielając się w społeczności open-source. Interesujące wydaje się również, że część programistów otwarcie przyznawała, że zdarza im się wprowadzać do tworzonych aplikacji funkcje, których nie obejmuje specyfikacja, po prostu dlatego, że uważają je za „ładne” lub „przydatne”. Jest to zgodne z obserwacjami Kundy (1992: 39):

*Technologia i jej estetyka uznawane są za główny obszar zainteresowania inżynierów, których motorem działania jest fascynacja „eleganckimi rozwiązaniami” lub „wodotryskami” – rozwiązaniami stanowiącymi wyzwanie przy projektowaniu, interesującymi problemami i skomplikowaną, nowoczesną technologią. (...) Gdy te rzeczy są niedostępne w normalnej pracy i przypisanych projektach, można szukać ich w „projektach nocnych”: potajemnych projektach, w które, jak wieść niesie, angażują się zapaleni inżynierowie w swoim czasie wolnym, z czystej ciekawości i przyjemności pracy.*

Warto przy tym zauważyć, że używanie terminologii estetycznej i definiowanie pracy programistycznej także w kategoriach artystycznych są stosunkowo powszechne w branży high-tech. Na pierwszy rzut oka rola artysty (kreatywnej, wyjątkowej jednostki działającej w przebły-  
skach intuicji czy talentu) jest w sprzeczności z rolą inżyniera (standar-  
dowo wykształconego specjalisty, rzetelnie, ale przewidywalnie realizu-  
jącego projekt). Okazuje się jednak, że sami programiści bardzo często do opisywania tego, co robią używają pojęć z zakresu estetyki (Piñeiro 2003; Case, Piñeiro 2006), a ich tożsamość zawodowa jest w co najmniej równym stopniu, jak etos inżynierski, konstruowana także przez etos twórcy (Bryant 2000). W ramach prezentowanego tutaj programu ba-  
dawczego temat ten był przedmiotem osobnego studium, którego wyniki są zawarte w osobnej publikacji (Jemieliński 2008b), do której sięgnąć mogą osoby bardziej nim zainteresowane.



Na potrzeby niniejszego rozdziału zauważyć należy jedynie, że programiści piszą kod nie tylko z powodów instrumentalnych, ale także dla satysfakcji twórczej (Piñeiro 2002) – to bardzo istotna, choć czasem niedoceniana cecha pracy opartej na wiedzy.

Ważna jest jednakże ogólniejsza obserwacja: we wszystkich badanych organizacjach praca oparta na wiedzy co do zasady interpretowana była przede wszystkim jako przyjemność, a elementy organizacji pracy, które dla wykonawców były uciążliwe lub nieatrakcyjne (formalny ubiór, ścisłe godziny pracy, raportowanie, hierarchia, biurokracja i in.) podlegały eliminacji lub redukcji. Co prawda konkretne zadania w sposób oczywisty dla wszystkich aktorów zawierały także elementy żmudne i uciążliwe, ale jednak generalnie zarówno menedżerowie, jak i podwładni dzielili przekonanie, że samo programowanie jest co do zasady czymś, co daje wielką satysfakcję. Jeden z rozmówców z USVisualprogu posunął się nawet do stwierdzenia:

*[Badacz:] Czy lubi Pan swoją pracę?*

*[USVisualprogRob:] Czy lubię? Powiem tak: niewiele jest rzeczy, które sprawiają mi równie dużo przyjemności, co praca tutaj.*

Oczekiwanie organizacji względem pracowników, aby bardzo lubili swoją pracę było widoczne, jak opisano, już na etapie selekcji kandydatów. Jednocześnie widać było wyraźnie, że chociaż programiści mieli w większości projektów okazję zajmować się „fajnymi rzeczami, które lubią” (Kunda 1992: 44), to zdecydowaną większość czasu zajmowały im mozolne i przyziemne czynności – debugowanie, szlifowanie kodu, a także dopasowywanie elementów do siebie.

W przypadku zawodów artystycznych, często można zaobserwować eliminację mowy o pracy z dyskursu na ich temat (Sullivan 2007). Wybitny aktor czy reżyser nie „pracuje” tylko „tworzy”. Podobnie dzieje się w przypadku pracowników wiedzy, których zawód także niemal zawsze wymaga dużej kreatywności. Pracownikom wiedzy w zasadzie nie wypada być wyrobnikami. Jednocześnie charakterystycznym wyróżnikiem pracowników wiedzy i profesjonalistów jest to, że ich rola zawodowa bardzo często wymaga pokazywania, że (Freidson 2001: 108):

*Członkowie danej profesji pracują bardziej dla satysfakcji, którą daje wykonywanie dobrze swojej pracy, niż dla wygod życia codziennego, które pomaga zapewniać.*

Od pracowników wiedzy oczekuje się, że będą traktowali swój zawód jako przyjemność, a nawet do pewnego stopnia zabawę, w odróżnieniu od pracowników fizycznych, dla których praca z definicji jest nieprzyjemną „mordegą” i po których, od samych początków naszej dyscypliny aż do dziś, przełożeni spodziewają się prób jej uniknięcia (Taylor 1911/1998). Jest to oczekiwanie formułowane nie tylko przez organizację, lecz także

ze strony kultury zawodowej – dlatego stanowi bardzo silny przekaz. Programista, który nie wyraża się o swojej pracy z zapałem, ma mniejsze szanse na zatrudnienie, a przez ewentualnych współpracowników traktowany jest jako mniej wartościowy. Oczywiście także, zastosowanie kontroli normatywnej jest możliwe jedynie w przypadku ludzi naprawdę zaangażowanych w swoje zadania.

Jest jeszcze inny czynnik istotnie wpływający na obecność elementów zabawy i rozrywki w miejscu pracy. Wiąże się ona także z innowacyjnym i twórczym charakterem programowania. Jak twierdzi Steven Weber (2004: 59):

*Istotą tworzenia oprogramowania, podobnie jak w przypadku pisania wierszy, jest kreatywny proces. Rolą technologii i organizacji jest wyzolenie tej kreatywności w największym możliwym stopniu, oraz ułatwienie przełożenia jej na działający kod. Ani nowa technologia, ani „lepszy” podział pracy nie mogą zastąpić kreatywnego trzonu, które napędza projekt.*

Ponieważ różni wykonawcy mają różne style pracy i osiągnięcia optymalnego stanu skupienia niezbędnego do optymalnego wykonywania zadań, a jednocześnie potrzebują móc się oderwać co jakiś czas od tego, co robią, twórczy aspekt programowania w dodatkowo skłania do zwiększania zakresu swobody organizacyjnej pracowników wiedzy, a także do zapewniania im różnego rodzaju rozrywek i możliwości wypoczynku w biurze. Jak wspomniano w rozdziale poświęconym kontroli normatywnej, w przypadku najbardziej pożądanego pracodawcy na świecie, czyli Google, możliwy jest do zrealizowania „ideał” pozostawania w firmie bez potrzeby wychodzenia na zewnątrz, ze wszystkimi rozrywkami, możliwością rekreacji, zabawy, a nawet opieki nad dziećmi zapewnionymi na terenie organizacji.

Wiąże się z tym ostatni istotny powód silnej obecności elementów zabawy w miejscu pracy i traktowania pracy jako przyjemności. Jak się wydaje, jesteśmy świadkami istotnej przemiany społecznej. Ponieważ pracownicy wiedzy, jak pokazano w poprzednim rozdziale, funkcjonują w permanentnym niedoczasy, poza niezbędnym wypoczynkiem oddając się prawie wyłącznie pracy, bawić się w pracy nie tyle mogą, co muszą. Wiąże się to nie tylko z brakiem czasu jako takiego, ale także (a może przede wszystkim) z wynikającym z niego brakiem okazji do nawiązania znajomości poza organizacją. Za Alanem Liu proces ten można nazwać „prawem bycia cool” (2004: 77–78, kursywa oryginalna):

*W coraz większym i większym stopniu w pracy opartej na wiedzy nie ma żadnego wypoczynku poza pracą. Bycie cool powstaje zatem wewnątrz systemu pracy opartej na wiedzy, jako coś co mogłoby być nazwane intrakulturą, raczej niż subkulturą lub kontrkulturą. Bycie cool jest sposobem bycia lub pozą, które swój początek biorą w samym*

*wnętrzu bestii. Są próbą uczynienia z obyczaju zamieszkiwania w przegródce biurowej, czegoś, co w latach sześćdziesiątych byłoby pewnie „alternatywnym stylem życia”, a obecnie, w postindustrialnych latach dwudziestego pierwszego wieku jest alternatywnym stylem pracy. Pracujemy tu, ale jesteście cool. Ze wszystkich technologii i technik, które rządzą naszymi dniami i nocami, tworzymy styl pracy, który jest „nami”, w tym miejscu, które zna nas tylko jako elementy naszego zespołu.*

## 9.2. STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA

---

Różne badania dowodzą, że pod tym względem praca w branży wysokich technologii w dużym stopniu jest uwarunkowana kulturą narodową. Przykładowo, analiza programistów w Indiach pokazuje, że bardzo często decydują się oni na krótkoterminowe korzyści związane ze zmianą pracodawcy, podczas gdy długoterminowy rozwój w jednej organizacji stosunkowo rzadko jest dla nich atrakcyjny – wszystko w wyniku oczekiwań rodziny i najbliższego otoczenia (Agrawal, Thite 2003). Z kolei w Japonii, kraju przynajmniej tradycyjnie kultywującym zwyczaj dożywotniego zatrudnienia, także programiści pracę zmieniają bardzo rzadko (Licker 1983).

Zarówno w USVisualprogu, jak i w PLOneosie programiści uważali pewność angażu za bardzo istotną wartość. O ile w Polsce podobne podejście niespecjalnie dziwi (Bogucka 1997), o tyle w przypadku Stanów Zjednoczonych wydawać by się mogło, że, zwłaszcza w korporacjach wysokich technologii, nie będzie ono postrzegane jako coś szczególnie cennego. Takie wnioski wyciągać można na przykład z badań Geerta Hofstede (1980).

Może to być jednak także przejaw menedżerskiej propagandy. Jednym z usilnie wspieranych przez korporacje high-tech mitów jest twierdzenie, że pracownicy wiedzy znacząco różnią się od „niebieskich kołnierzyków” (Ross 2003). Przykłady tymczasowej siły roboczej i outsourcingu pokazują, że różnice te często mogą być pozorne. Również w branży wysokich technologii pracownicy intelektualni doświadczenia metod zarządzania i kontroli charakterystycznych dla pracowników manualnych (Ehrenreich 2005). Podkreślanie różnic między tymi grupami może jednak mieć na celu zniechęcenie programistów do zbiorowej reprezentacji interesów, a także wytworzenie wśród nich poczucia, że z jednej strony wysoka rotacja personelu jest w ich zawodzie czymś naturalnym, z drugiej zaś, że pracownicy co do zasady nie mają problemu z zatrudnieniem. Kryzys firm internetowych (dot-comów) z 2000 roku pokazał, że to oczywista nieprawda, a wszystko zależy od cyklu koniunkturalnego, który w branży high-tech jest niezwykle trudno przewidywalny. Następujące po nim przemiany rynku pracy spowodowały także mobilizację

pracowników wiedzy z przedsiębiorstw wysokich technologii do zakładania związków zawodowych (w przypadku Stanów Zjednoczonych, wspomnianych w części na temat zbiorowości inżynierów), a także nawet do strajków: 1 kwietnia 2008 roku 1200 francuskich pracowników Capgemini (największej informatycznej firmy usługowej w tym kraju) przeprowadziło trwający pół dnia strajk płacowy, ponieważ od kilku lat nie dostawało podwyżek (Bendyk 2008).

Nic zatem dziwnego, że, chociaż programiści postrzegani są jako przedstawiciele „złotych kołnierzyków” i, co za tym idzie, powinni przejawiać mentalność „wolnego najmity” (Koźmiński 2004), w istocie często także wysoko cenią stabilność relacji z zatrudniającą firmą.

Tak właśnie było w przypadku USVisualprogu. Programiści postrzegali stabilność zatrudnienia jako zdecydowany plus i opisywali ją jako jedną z ważniejszych pozytywów swojej organizacji. Jak mówił jeden ze starszych programistów:

*[USVisualprogJack:] U nas zatrudnia się ludzi dość selektywnie, faktycznie jeżeli już zostaniesz zatrudniony, to zwykle znaczy, że wiemy na pewno, że się sprawdzisz. Oczywiście, haczyk polega na tym, że do każdego projektu robimy wewnętrzną rekrutację – jak nie masz dobrej reputacji, to możesz zwyczajnie nie mieć ciekawych zadań i to jest męczące, w sensie, że nie robisz tego, co byś tak naprawdę chciał, chociaż niby możesz sam kierować swoim losem. Ale tak czy siak, trzyma się tu ludzi, i to jest zdecydowanie dobre, to znaczy świadomość, że to nie jest tak, że jeżeli będziesz miał gorszy okres, to do widzenia.*

Istotna część wynagrodzenia pracowników uzależniona była od budżetu projektów, do których liderzy robili regularną rekrutację wewnętrzną – z rozmowami o pracę i konieczną akceptacją kandydata wewnątrz zespołu włącznie. Oznaczało to, że pracownicy uważani za mniej doświadczonych lub konfliktowych istotnie mieli powtarzający się problem z dostaniem ciekawszych (i lepiej płatnych) zadań. Chociaż USVisualprog promował „podążanie za swoim pragnieniem”, w rzeczywistości niektórzy pracownicy skazani byli na realizowanie prostszych zleceń i pracę wyłącznie w oparciu o duże przedsięwzięcia, angażujące większość programistów z danego działu, zazwyczaj związane z wdrożeniami kolejnych wersji produktów u stałych klientów (podczas gdy w powszechnym odczuciu znacznie bardziej interesujące były na przykład prace rozwojowe i związane z projektowaniem kompletnie nowych produktów).

Wiązała się z tym, naturalnie, konieczność dbania o reputację, wspomniana także w przytoczonej wcześniej wypowiedzi. Istotne w przypadku wszystkich fachowców „zachowywanie twarzy” (ang. *facework*) odgrywało kluczową rolę (Goffman 1961). W tym sensie mniej liczyła się wiedza i osiągnięcia, a znacznie bardziej dobre ich zaprezentowanie i polityczna zdolność podkreślania swoich atutów. Jeden z pracowników

zatrudnionych w firmie od ponad dwunastu lat tak opisywał swoje rozczarowanie z dotychczasowym przebiegiem kariery:

*[USVisualprogTim:] Wydaje mi się, że mój rozwój został przyhamowany przez brak formalnego wykształcenia, bo mam tylko dwuletni dyplom i dopiero kończę czteroletni w tym roku... Ale tak naprawdę w takiej spółce jak ta, ale pewnie i w każdej niezwykle ważne jest, na ile umiesz przekonywać, jak dobrze argumentujesz. Ja wolę sobie rzeczy przemyśleć, nie rzucać z głowy z marszu. Zauważyłem, że tutaj w górę idzie się najłatwiej, kiedy się jest po prostu pewnym siebie.*

Tim był w USVisualprogu od dawna, ale chociaż był zadowolony ze swojej pracy, odczuwał jednocześnie poczucie krzywdy. Otwarcie żartował z polityki „podążania za pragnieniem”:

*[Badacz:] Hm, to ciekawe, oficjalnie spółka mówi, że każdy ma swoje przeznaczenie we własnych rękach...*

*[USVisualprogTim:] No tak, może jestem po prostu ślepy.*

*[Badacz:] Nie, nie, właśnie opisz mi, jak to jest naprawdę, w twoim przypadku.*

*[USVisualprogTim:] Zacząłem jako technik, składałem po prostu części. Później zauważyłem, że nikt nie zajmuje się okablowaniem w niektórych produktach, inżynierowie co prawda projektują to każdy po swojemu, ale nikt nie próbuje tego zebrać w całość, więc zacząłem robić diagramy połączeń i chodzić po inżynierach i pytać jak dokładnie każdy to widzi, i w końcu zacząłem mówić jakie sam mam pomysły. To było totalnie oddolnie, robiliśmy ten szalony projekt i w końcu zacząłem robić prace inżynierskie, a ponieważ w tej płaskiej strukturze nikt nie patrzy, nie patrzy i nie pyta „co to za facet, co zajął się pracą inżynierską?”. Więc tak po roku–dwóch później, jak zaczęli sobie zdawać sprawę, jak duży interes z tego wychodzi, setki milionów, i zaczęli zdawać sobie sprawę, że ktoś powinien spojrzeć na kwestie sprzętowe całościowo i z góry... Więc oczywiście mieliśmy rozmowę i rzecz jasna powiedziałem, rozumiem, potrzebny jest ktoś z doświadczeniem, to będzie najlepsze dla firmy. No i oczywiście to właśnie zrobili, moje stanowisko zostało cofnięte na dół. Występowałem później o zajęcia bardziej inżynierskie, ale nigdy już mi się nie udało dostać podobnej pozycji.*

Chociaż w słowach menedżerów w organizacji liczyły się „tylko prawdziwe umiejętności, a nie tytuły”, Tim był zdania, że brak formalnego wykształcenia był głównym powodem, dla którego nie mógł kontynuować tego, co z powodzeniem robił zanim dział przedsiębiorstwa się rozrósł. Ponieważ do spółki przyszedł zwabiony obietnicą możliwości pełnego kierowania własnym losem i dowodzenia swojej wartości działaniem, a nie dyplomami, przez dobrych kilka lat nie kontynuował edukacji, tylko koncentrował się na pracy. Okazało się jednak, że wbrew pozorom



wykształcenie ma bardzo dużą rolę i gdy organizacja rozwinęła się, nie było już dla niego miejsca w działce, którą się zajmował. Tim miał za to do USVisualprogu spory żal – zapisał się jednak po prostu na czteroletnie studia i został w firmie. Zrobił tak jednak przede wszystkim dlatego, że organizacja dofinansowywała mu edukację. Jak dodał:

*[USVisualprogTim:] Myślę, że mnie obserwują, i najlepsze co może mnie spotkać, to że kiedy w końcu skończę studia, to zaczną mnie uznawać i płacić jak wykwalifikowanemu inżynierowi...*

*[Badacz:] Jesteś teraz zawiedziony?*

*[USVisualprogTim:] Bardzo zawiedziony.*

*[Badacz:] Po tylu latach, zdawałoby się, że formalna edukacja nie będzie tak istotna?*

*[USVisualprogTim:] Właśnie! Nie wiem, może to także ten mój brak, jak mówiłem, tej zdolności perswazji na zawołanie, nie wiem dokładnie co to było, ale prawda jest taka, że paru inżynierów zostało liderami, ale nie zatrudniliśmy wcale tak wielu nowych inżynierów... Także owszem, to jest bardzo zniechęcające... Bardzo, bardzo zniechęcające i jak skończę szkołę, dostanę dyplom, to zobaczę, co będzie... Czy dadzą mi coś sensownego, czy zdecyduję, że jest coś innego, co bym chciał robić w firmie, czy coś jeszcze innego, co będę chciał robić poza firmą.*

Takie wypowiedzi były jednak rzadkością. Płynność personelu w USVisualprogu była w ogóle niezwykle mała i wynosiła około 3% w skali roku. Co więcej, w kilku przypadkach pracownicy zostali zwolnieni z organizacji, ale założyli własną działalność gospodarczą i robili to, co do tej pory także na rzecz dawnego pracodawcy. Chociaż nominalnie zaliczali się do wskaźnika płynności, pozostawali z organizacją w relatywnie przyjaznych i bliskich stosunkach.

W przypadku PLOneosu płynność personelu była zdecydowanie wyższa i wynosiła około 10%. Jednak i tam trudno uznać ją za wysoką. Dodatkowo, rozmówcy także zgodnie podkreślali, że bezpieczeństwo zatrudnienia jest dla nich bardzo ważne. Większość programistów twierdziła, że nie ma ochoty zmieniać pracy, nawet jeżeli dostaliby ofertę z lepszymi warunkami finansowymi.

Obie firmy rozpoznawały potrzebę stabilizacji i, w przypadku zwolnień, starały się je łagodzić, proponując zwalnianemu programiście dalsze wykonywanie zleceń na zasadzie „wolnego strzelca”. Programiści jednakże powszechnie postrzegali to jako formę zwolnienia, chociaż doceniali fakt, że nie byli po prostu wyrzucani na bruk:

*[PLOneosMat:] No jest w tym trochę bujdy – niby jesteśmy jedną wielką rodziną, pomagamy sobie jako team i jest buzi-buzi, a później się okazuje, że ktoś, kto był okej przez jakiś czas, teraz już nie pasuje. Ale cudów nie ma, firma musi zarabiać na siebie, czasem trzeba kogoś*



*zwolnić, żeby reszta na dłuższą metę miała pracę. Fajne jest to, że zwykle to przynajmniej robią miękko, w sensie zwalniamy cię, ale chcemy, żebyś dalej dla nas robił zlecenia, tylko już nie na wyłączność i nie na tych samych zasadach.*

Jak wskazują inne badania (Agarwall, Ferrratt 2001), te przedsiębiorstwa wysokich technologii, którym zależy na długotrwałym utrzymaniu pracowników w organizacji, oferują często dużą elastyczność czasu pracy, bonusy w postaci opcji na udziały, stabilność finansową (także pożyczki wewnętrzne), opłacanie szkoleń itp., podczas gdy te skoncentrowane raczej na krótkoterminowym wyniku godzą się z wyższą rotacją pracowników i usiłują jej zapobiegać głównie wysokością wynagrodzenia. Podobnego podejścia nie udało się jednak zaobserwować.

Nieco inaczej wyglądały sprawy w PLSantosie. Co prawda płynność personelu była bardzo niska (w ciągu roku, w którym prowadzono badania, z zespołu odeszła tylko jedna osoba), pracownicy nie mogli mówić o stabilności zatrudnienia, bo wszyscy *de facto* nie byli zatrudnieni – każdy prowadził własną działalność gospodarczą, świadcząc usługi PLSantosowi (i wyłącznie jemu, poza samym rozwiązaniem prawnym ich praca przebiegała tak, jak na etacie, włącznie z nieformalną, ale przestrzeganą polityką płatnych urlopów). Był to jednak oczywiście wybieg podatkowy, właściciel PLSantosowi po prostu nie chciał ponosić kosztów ubezpieczenia emerytalnego i zdrowotnego. Wszyscy programiści mieli też jasny wybór: właściciel PLSantosowi deklarował, że w ramach ponoszonego przez firmę kosztu zatrudnienia, w każdej chwili mogą zdecydować się na etat (uzyskując przywileje wynikające z tej formy pracy, ale także znacznie obniżając swoje realne zarobki), na co jednak nikt z zespołu się nie zdecydował.

Od powyższych rezultatów wyraźnie odróżniał się także USVird – przedsiębiorstwo z Doliny Krzemowej. Czy ze względu na to, że miał, podobnie jak PLSantos, charakter start-upu, czy z powodu lokalizacji (i charakterystyki regionalnej kultury organizowania i etosu pracy), rozmówcy zdecydowanie podkreślali, że stabilność zatrudnienia nie jest dla nich szczególną wartością:

*[USVirdJohn:] Wiesz, to jest tak – raz się jest tu, raz się jest tam. Mi tak naprawdę nie zależy na robieniu wielkiej korporacyjnej kariery i wchodzeniu szczebel po szczeblu. Mój plan jest raczej taki, żeby raz dobrze utrafić z pomysłem i projektem. A żeby trafić, trzeba próbować. Z moich znajomych większość robi podobnie – jeżeli wierzysz w projekt i ten projekt może powiedzieć zapewnić stabilność finansową, jeżeli naprawdę dobrze wyjdzie, to rzucasz wszystko i to robisz.*

Inne publikacje potwierdzają podobne nastawienie. Według niektórych badaczy, bardzo wysoka płynność personelu w organizacjach high-tech w Dolinie Krzemowej jest jednym z kluczowych czynników, które

spowodowały gwałtowny rozwój tego regionu i błyskawiczne rozprzestrzenianie się wiedzy (Fallick i in. 2006). Inni autorzy z kolei wskazują, że niska stabilność zatrudnienia bardzo silnie wpływa na stres i poczucie bycia wykorzystanym przez pracowników, co drastycznie zmniejsza ich poczucie lojalności (Chun 2001). Temat ten z pewnością wart jest osobnego studium, jednakże, ze względu na lokalny charakter, nie będzie przedmiotem dokładniejszych rozważań w niniejszej książce.

Warto jednakże zauważyć, że w Polsce od bardzo dawna, pomijając specyfikę poszczególnych branż, etat jest zazwyczaj bardzo wysoko ceniony, a stabilność zatrudnienia często jest postrzegana jako wartość sama w sobie (Nowicka 1999; Frieske 2004). Rozważając przyczyny słabszego rozwoju polskich przedsiębiorstw wysokich technologii i braku globalnie rozpoznawanego oprogramowania wyprodukowanego u nas w kraju, warto brać pod uwagę także to, że niższa płynność personelu wpływa również bezpośrednio na mniej dynamiczne budowanie sieci i klastrów.

### 9.3. WIEDZA JAKO ŚRODEK WYMIANY

---

Tradycyjnie wiedza postrzegana jest jako zasób zdecydowanie i w zasadzie wyłącznie pozytywny (Grudzewski, Hejduk 2004; Perechuda 2005; Kowalczyk, Nogalski 2007). Rzadziej zwraca się uwagę na konieczność jej kompatybilności i wynikającej z niej subiektywnej oceny już wewnątrz samej zbiorowości pracowników wiedzy, co jednak także ma znaczenie. Obrazuje to następująca wypowiedź:

*[USVisualprogHrman:] Jest tu taki jeden pracownik, którego imienia nie będę podawać, który trafił do nas z zestawem umiejętności nieco innym niż posiadane przez całą resztę. Bardzo zresztą przydatnych, ale różnych od umiejętności, z którymi wszyscy są jakoś zapoznani. Przy tym ma różne wady i pewne denerwujące cechy. Ale bez wątpienia nadaje się do przyuczenia [coachable], zdecydowanie tak. Ale ludzie zamiast powiedzieć, o tu jest facet z jakimiś umiejętnościami, fajnie by się było tego nauczyć... Po prostu go zmarginalizowano zarówno z powodu wad, ale także dlatego, że był zagrożeniem dla innych inżynierów, przez to, że umiał coś, czego nie umieli inni.*

Co ciekawe, w opisywanej sytuacji dopasowanie polegało nie tyle na podobnym systemie wartości, czy poczuciu humoru (które w innych wywiadach wskazywane były jako bardzo istotne), ale na podobnej wiedzy.

W wypowiedzi przytaczanej już w rozdziale poświęconym biurokracji w branży high-tech, wiceprezes USVisualprogu twierdziła, że w jej organizacji rola formalna ma znikome znaczenie dla oceny wartości pomysłu i każdy musi zapracować na swoją „markę” jako osoby użytecznej. Jednocześnie rozmówczyni zwracała uwagę na wiążące się z tym praktyczne

niedogodności dla osób, które do organizacji trafiły dopiero niedawno. Skoro na autorytet trzeba sobie faktycznie zapracować, wypełnianie codziennych obowiązków przez nowo zatrudnioną osobę z zewnątrz może być bardzo trudne, zwłaszcza, gdy oczekuje się od niej pracy w zespole. Jednakże, zdaniem wiceprezes, podstawowym kryterium, wyznaczającym pozycję programisty w grupie, były kwestie merytoryczne.

Także w literaturze kultury profesjonalne, jak opisano już w rozdziale dotyczącym profesjonalistów, często charakteryzowane są jako polegające głównie na wiedzy do tworzenia wewnętrznych hierarchii (w opozycji do hierarchii formalnych, opartych na zdolnościach politycznych i władzy). W teorii zatem, podobnie jak w wypowiedzi wiceprezes, im więcej dany przedstawiciel profesji umie, tym wyższym cieszy się poważaniem w swojej grupie zawodowej. W praktyce, jak pokazuje dalsza część wywiadu, może być nieco inaczej:

*[USVisualprogHrman:] Każdy próbuje tu robić swoje jak najlepiej, są tu ludzie, którzy znajdują sobie miejsce nie przez poczucie bezpieczeństwa, ale raczej przez poczucie zagrożenia. Więc z tym człowiekiem... Zamiast powiedzieć mu „słuchaj, może możemy to zrobić po twojemu”, albo „stary, mówisz językiem, którego tu nikt nie rozumie, bo dotyczy twojej działki, którą nikt tu się nie zajmuje, jakiego mógłbyś użyć przykładu z mojej dziedziny, żeby to miało dla mnie jakiś sens”. Po prostu dawali mu nieźle w kość, i mam tu na myśli naprawdę niemiłe komentarze dotyczące jego pracy, że się wymądrza, patrzy na innych z góry, takie tam.*

*[Badacz:] Co było dalej?*

*[USVisualprogHrman:] No cóż, facet ma naprawdę ciężko, ale się stara. Za rok czy dwa ludzie może zauważą, że robi sensowne rzeczy, że w swojej dziedzinie jest ok. Myślę, że sobie poradzi, ktoś go weźmie pod skrzydła [coach]. Odniesie sukces, nawet jeżeli będzie musiał opuścić firmę.*

Historia programisty z USVisualprogu pokazuje, że może być do-  
kładnie odwrotnie. Posiadanie przez nowego pracownika umiejętności, zwłaszcza wyraźnie różnych od tych, które mają wcześniej zatrudnieni, alienuje go od grupy i umniejsza jego wartość wśród współpracowników. Wszystko zależy, naturalnie, od wielu innych czynników, takich jak liczba punktów wspólnych i możliwości wykorzystania wnoszonych umiejętności w ramach dotychczasowych praktyk, zdolności dopasowania się do kultury organizacyjnej i adaptacji zarówno do niej, jak i do preferowanych technologii itp. Jednak jest jasne, że lokalne hierarchie profesjonalistów tworzone mogą być nie po prostu na podstawie oceny umiejętności członków grupy, ale w sposób relacyjny. Istotne jest nie tyle jak dużo wiedzy i umiejętności dany specjalista w uznaniu innych fachowców posiada, ale w jakim stopniu może je z pożytkiem wnieść do zespołu. Jak opisano także w poprzednim rozdziale, ważna jest nie „wiedza” jako

taka, ale przede wszystkim zaufanie ze strony zespołu i przełożonych, lokalny prestiż – opierający się na przekonaniu, że dana osoba faktycznie zna się na rzeczy.

W wielu przypadkach programiści i specjaliści IT zresztą twierdzą, że sama wiedza w rozwiązywaniu doraźnych problemów ma niewielką rolę, znacznie istotniejsza jest umiejętność dostosowania się do sytuacji, znajdowanie kreatywnych rozwiązań, czy zdolność zrozumienia problemu (Alvesson 1995). Choć brzmi to śmiesznie, wiedza może być nieco fetyszyzowana i przeceniana w swojej roli jako kluczowej w pracy opartej na wiedzy (Alvesson 2001).

Jak zaobserwowano w USVisualprogu i PLOneosie, hierarchie profesjonalne opierają się jednak przede wszystkim na barterze informacji i doraźnej pomocy wzajemnej, a nie na abstrakcyjnych rankingach umiejętności, czy posiadanej wiedzy. Pracownicy, którzy byli skłonni pomagać innym, często postrzegani byli także jako bardziej kompetentni – co było widoczne zwłaszcza wśród programistów z krótszym stażem pracy (poniżej 3 lat).

Julian Orr (1996) zauważył, że technicy Xeroxa bardzo często muszą polegać na przekazywanych sobie nawzajem radach i informacjach na temat naprawianych urządzeń. Oficjalna dokumentacja zazwyczaj okazywała się niewystarczająca, a czasami wręcz wprost niezgodna ze stanem faktycznym<sup>1</sup>. Pracownicy musieli pomagać sobie i korzystać przede wszystkim z przekazu ustnego. Analogiczna sytuacja ma miejsce wśród programistów z tą różnicą, że często dzielą się informacjami za pośrednictwem internetu.

Co ciekawe, bardzo często z bezpośrednią konkurencją – najczęściej wykorzystywanym źródłem wiedzy zarówno w USVisualprogu, jak i PLOneosie były fora internetowe i komentarze na grupach informacyjnych, z których korzystali programiści z całego świata. Jest więc jasne, że w wielu przypadkach osoby natrafiające na podobne problemy pracują nad podobnymi produktami. Zdaniem rozmówców jednakże (USVisualprogFin):

*To jest tak: jeżeli napotykam na jakiś problem, zwłaszcza w popularnym środowisku, no to jest po prostu bardzo duża szansa, że nie jestem pierwszy i ktoś ten problem już miał. Jedyny kłopot polega na tym, jak tę informację wydobyć. Najłatwiej poszukać po forach, listach... No ale z kolei to też jest tak, że na tych forach ludzie się czasami kojarzą. Prędzej ci pomogą, jak widzą, że na cudze pytania odpowiadasz. Poza tym to wciąga, najpierw tylko czytasz, potem zadasz parę pytań, potem widzisz, że ktoś pyta o coś, co rozgryzłeś albo znasz, no to jest normalne, że napiszesz co i jak.*

<sup>1</sup> Najprawdopodobniej oczywiście nie ze złej woli projektantów, ale po prostu z powodu niemożności przewidzenia rodzajów awarii i tempa zużycia się części.

Niezwykle cennym źródłem informacji byli jednak także współpracownicy. Choć może wydawać się to zaskakujące zarówno w PLOneosie, jak i w USVisualprogu przeprowadzona analiza chronometryczna wykazała, że programiści spędzają na interakcjach nawet blisko połowę swojego czasu, włączając w to zebrania i narady. Większość programistów konsultowała się z kolegami w kwestiach bieżących problemów napotykanych w projekcie, a także kwestiach ogólnych, związanych z programowaniem. Wiele z interakcji miało też charakter czysto towarzyski.

W przeciwieństwie do obserwacji z innych badań (por. np. Hertzum 2002), w analizowanych organizacjach wymiana wiedzy rzadko miała charakter bezpośrednio ekwiwalentny. Najbardziej pomocni z programistów byli często nagabywani z prośbą o radę i aż 70% czasu ich konwersacji miało miejsce w rozmowach nierozpoczętych przez nich samych. W obu organizacjach było także po kilku programistów (także doświadczonych i z kilkuletnim stażem w firmie), którzy, chociaż sami byli proszeni o pomoc dość rzadko, często korzystali ze wsparcia współpracowników, spędzając aż 82% czasu rozmów na dyskusjach, które sami zaczęli. Nie byli jednak postrzegani jako nieprzydatni, czy też nadużywający życzliwości innych pracowników.

Jest to bardzo charakterystyczne dla wspólnot: w przypadku relacji czysto indywidualnych, oczekiwanie kompensowania sobie nawzajem poniesionych wkładów (także w postaci porad) jest dość częste. Przysługi wymienia się rutynowo i prośby o nie, a także o rewanż, spotykają się z pozytywnym odbiorem. Jednostki odnotowują sobie w pamięci „bilans” wzajemnych świadczeń i trwale nieodwzajemnianie pomocy prowadzi do rozluźnienia stosunków. Jednakże gdy relacje nastawione są na tworzenie wspólnoty, sytuacja jest diametralnie inna (Mills, Clark 1994). Członkowie wspólnoty nie tylko rzadko śledzą ekwiwalentność wzajemnych usług, ale także często nie przeszkadza im wcale długotrwały brak równowagi wkładów między jednostkami. Pomoc członkom społeczności jest postrzegana jako naturalna, jest także źródłem szacunku.

Prawdopodobnie dlatego właśnie żaden z badanych programistów nie określił próśb o pomoc ze strony kolegów jako stanowiących poważną przeszkodę w pracy. Jest to o tyle ciekawe, że biorąc pod uwagę permanentny niedoczas, w którym pracowali, wydawać by się mogło, że każdy z pracowników będzie się starał przede wszystkim wywiązać się ze swoich zadań, ewentualne wsparcie dla innych zostawiając na później i minimalizując je, kiedy się tylko da. Tak się jednak nie działo, jak opisano już w podrozdziale poświęconym destrukcyjnym przerywnikom.

Jak wskazują inne badania, nieformalne konsultacje i wymiana wiedzy są podstawowym sposobem na ciągły rozwój i szkolenie się wśród programistów (Marks, Lockyer 2004) – wbrew potocznemu stereotypowi „geeka” czy „nerda” programiści muszą mieć bardzo silnie rozwinięte zdolności społeczne i komunikacyjne, by doskonalić się w swoim



zawodzie (choć, oczywiście, sam przebieg interakcji i wymiana wiedzy dla osób postronnych mogą sprawiać wrażenie kompletnie niezrozumiałych). Zapewne dlatego także wzajemna pomoc, dzielenie się informacjami, a także rozwijanie narzędzi, które mogą być przydatne dla innych członków zespołu, postrzegane są przez programistów bardzo pozytywnie i mają istotny wpływ na wewnętrzne hierarchie.

Bardzo ciekawe zdarzenie udało się zaobserwować w PLOneosisie: Jan, programista z kilkuletnim stażem w firmie, postanowił obok swojego normalnego przydziału pracy, rozwiązać także problem, który był kłopotliwy dla całego zespołu już od kilku miesięcy. Polegał na tym, że moduły podstawowej aplikacji serwerowej, stworzonej przez PLOneos (i stanowiącej moduł komunikacji z klientami), zapisywały dane lokalnie na serwerze, na którym aplikacja była zainstalowana, nie umożliwiając nieco bardziej zaawansowanej agregacji i integracji danych – co okazywało się kłopotliwe w przypadku przedsiębiorstw, które aplikację uruchamiały w kilku, a nawet kilkunastu różnych miejscach i pod różnymi interfejsami (zazwyczaj stopniowo wprowadzając aplikację dla swoich oddziałów, z różnymi drobnymi modyfikacjami zgłaszanymi przez każdą z filii). Przy każdym kolejnym takim wdrożeniu zespół miał pełne ręce roboty z dostosowaniem systemu do wymogów kolejnego oddziału, z jednoczesnym zachowaniem pozostałych i utrzymaniem uniwersalnego charakteru przechowywanych danych. Jan wymyślił uniwersalną nakładkę, korespondującą z lokalnymi bazami danych, która powinna znacznie ułatwić pracę innym programistom. Postanowił ją przygotować, co zresztą zostało entuzjastycznie przyjęte przez jego kolegów, którzy jednogłośnie chwalili pomysł i twierdzili, że jego wprowadzenie w życie oszczędzi mnóstwo czasu ich pracy. Kiedy zabrał się do pracy, w dużym stopniu wykonując ją niezależnie od bieżących zadań i częściowo tylko kosztem czasu aktualnego przydziału, po kilku dniach otrzymał ostrą reprimendę od kierownika projektu, Andrzeja. Andrzej powiedział krótko, że co prawda kiedyś oczywiście przydałaby się taka nakładka, ale Jan absolutnie nie powinien się za nią w tym momencie zabierać. Był wyraźnie poirytowany, że Jan wziął się do roboty bez konsultacji z nim i uważał, że wszystkie siły powinny zostać skierowane na przyspieszenie prac nad bieżącym projektem. Jednak, jak Jan mi później wyjaśnił, było to do pewnego stopnia założenie iluzoryczne, bo bardzo dużo zależało od modułów realizowanych w tym samym czasie przez innych programistów (Jan mógłby faktycznie zrobić więcej, ale częściowo byłby hamowany przez tempo pracy kolegów). Nie przebiegał również w słowach, oceniając sytuację:

*[Jan:] No ja już nie wiem, jak to nazwać normalnie... Bezmyślność, totalna bezmyślność. Trzy razy więcej się czasu zmarnuje, jak tego nie będzie. Poza tym on sobie chyba wyobraża, że ja będę z wszystkim biegać, prosić o zgodę. Bez przesady może. Paranoja.*



Spór został zresztą szybko załatwiony stosunkowo polubownie – Andrzej „poleciał” Janowi już oficjalnie dokończenie nakładki, ale po zakończeniu aktualnie opracowywanego modułu. Całe zdarzenie sprawiało wrażenie gry o władzę i granice swobody decyzji – bardzo klasycznie zresztą nadaje się do interpretacji przez kryteria kontroli nad procesem wytwarzania. Menedżer wyraźnie odczuwał potrzebę zaznaczenia swojej zwierzchności, mógł też odbierać samodzielną decyzję jako przejaw anarchii, a także czuć się osobiście odpowiedzialny za pilnowanie tempa prac nad bieżącym projektem. Z kolei programista był zdania, że porusza się w zakresie należnej mu swobody decyzji, a ewentualne opóźnienie bieżącego modułu to drobiazg wobec korzyści wynikających z nakładki.

Trudno powiedzieć, czy Jan miał rację, że z punktu widzenia interesu organizacji nakładka przynosiła większe korzyści – sam także rozgrywał swoją grę, zaznaczając swoją niezależność, pokazując się wobec kolegów jako dobry samarytanin, a także wykonując po prostu ciekawsze dla siebie i samodzielnie zaprojektowane zadanie, zamiast nudnej, choć koniecznej pracy nad modułem. Jednak być może do pewnego stopnia pod wpływem tego zdarzenia, a być może po prostu w wyniku układu społecznego, jaki się wytworzył w grupie, Andrzej był przez zespół wyraźnie niezbyt lubiany. Jeden z rozmówców stwierdził na przykład o nim, że „trochę się lubi rządzić”, inny miał za złe stały nadzór i monitorowanie postępów w realizacji zadań. Warto przy tym zauważyć, że badani programiści w ogóle byli niskiego mniemania o planowaniu i zarządzaniu i starali się nie tylko unikać kontroli dotyczącej ich własnej pracy, ale także w odniesieniu do innych – a planowanie wskazywali jako jedną z najmniej lubianych i rzadko wykonywanych czynności (por. Rose 2002).

Z kolei Andrzej w prywatnej rozmowie stwierdził:

*Zapanować nad projektem to jest naprawdę wyższa szkoła jazdy. Projekty informatyczne są bardzo, bardzo skomplikowane, prawie nigdy nie idzie tak, jakby się zakładało, zawsze coś wyskoczy. Do tego dochodzi pilnowanie, żeby każdy robił co do niego należy. Jakbym miał powiedzieć, co jest najtrudniejsze w zarządzaniu przynajmniej, to chyba bym postawił na motywację.*

Faktycznie, choć Andrzej nie jest zapewne najlepszym źródłem wiedzy o skutecznym zarządzaniu programistami, motywowanie pracowników wiedzy jest trudnym i ciekawym zagadnieniem, któremu warto się przyjrzeć bliżej, zwłaszcza przez pryzmat tożsamości zawodowej programistów.

## 9.4. MOTYWOWANIE I TOŻSAMOŚĆ PRACOWNIKÓW WIEDZY

W klasycznej już pozycji z zakresu socjologii pracy Michaela Burawoya (1979) robotnicy w analizowanej fabryce poddani byli dość typowemu

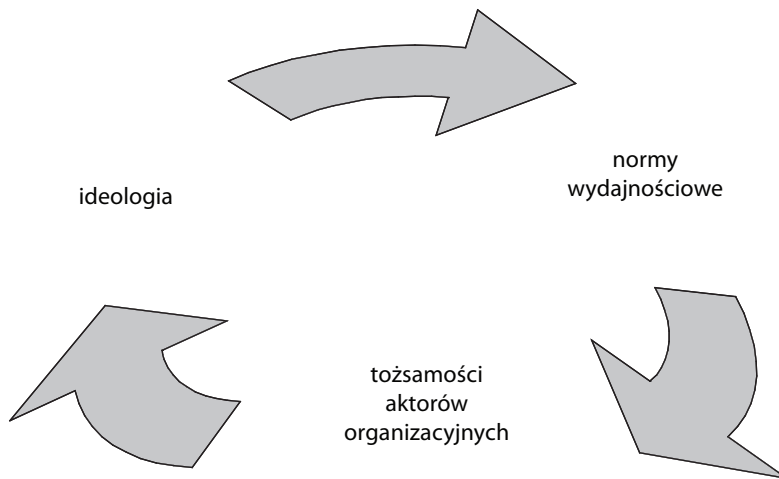
systemowi motywacji: mieli do zrealizowania konkretne normy (zazwyczaj dotyczące liczby wykonanych części), po osiągnięciu których należało im się podstawowe wynagrodzenie. Po przekroczeniu norm jednakże uzyskiwali prawo do dodatkowych bonusów i premii. Burawoy, studiując zagadnienie przez obserwację uczestniczącą (i pracując przez dziesięć miesięcy w opisywanej fabryce), odkrył, że robotnicy bardzo często, mimo iż mogli przekroczyć normy, nie czynili tego. Przeciwnie, starali się zataić swoją prawdziwą wydajność przed przełożonymi: stale skarżyli się na zbyt wysokie normy, nawet w przypadku czynności, których wykonanie było możliwe znacznie szybciej lub łatwiej niż według założeń. Stosowali również bardzo złożone strategie zbiorowe: ukrywali nadprodukcję, by zgłosić ją później, dzielili się przywilejami i czasem „zaoszczędzonymi” na nisko ustawionych normach itp. Burawoy twierdził jednak jednocześnie, że wprowadzenie do organizacyjnego dyskursu elementu gry (pozostawienie pracownikom elementów procesu pracy, na który mają swobodny wpływ, oraz uzależnienie od ich decyzji i działań możliwej do uzyskania, choć niepewnej, pożądanej nagrody) znacznie zwiększa zaangażowanie i motywację pracowników, a także ich skłonność do rywalizacji.

Jak zauważył Linus Huang (który pracę doktorską na temat relacji w miejscu pracy w start-upie typu dot-com w Kalifornii napisał, nota bene, pod kierunkiem Burawoia), podobna dynamika organizacyjna może mieć miejsce także w spółkach wysokich technologii (Huang 2008).

Motywowanie pracowników wiedzy jest jednak szczególnie trudne: jak już wspomniano wcześniej, ich praca praktycznie nie daje się bieżąco nadzorować. Dlatego kluczowej wagi nabiera odpowiedni dobór personelu (przyjmowanie osób pochłoniętych swoją pracą) i umiejętność dostosowania go do kultury kontroli normatywnej. Programiści już na starcie podkreślają zatem jak bardzo lubią to, co robią – wyraźnie oczekuje się tego od przedstawicieli tego zawodu, często w większym nawet stopniu niż wybranych technicznych umiejętności. Swoboda dawana programistom w zakresie elastyczności czasu działania, doboru ubioru, specyficznego języka i in. idą jednocześnie w parze z oczekiwaniami pod względem poświęcenia pracy, a także dostosowania się do grupy. Słowa Williama Whyte’a, odnoszące się do „człowieka organizacji”, są tu zdecydowanie adekwatne (1956/2002: 36):

*Dostosują go. Przez naukowo opracowany system zarządzania zasobami ludzkimi, ci niezaangażowani technicy poprowadzą go do satysfakcjonującego zgrania z grupą tak zręcznie i niepostrzeżenie, że będzie miał kłopot z dostrzeżeniem, jakie dobrodziejstwo go spotyka.*

Podsumowując i interpretując wyniki badań, można stwierdzić, że motywowanie pracowników wiedzy opiera się zatem przede wszystkim na: systemie ideologii, kontroli normatywnej (obejmującej zarówno wewnątrzgrupowe normy wydajnościowe, wynikające z kontroli koncertynowej, a także narzucane przez system ideologiczny), oraz tożsamości



**Rysunek 10.** Model motywowania pracowników wiedzy

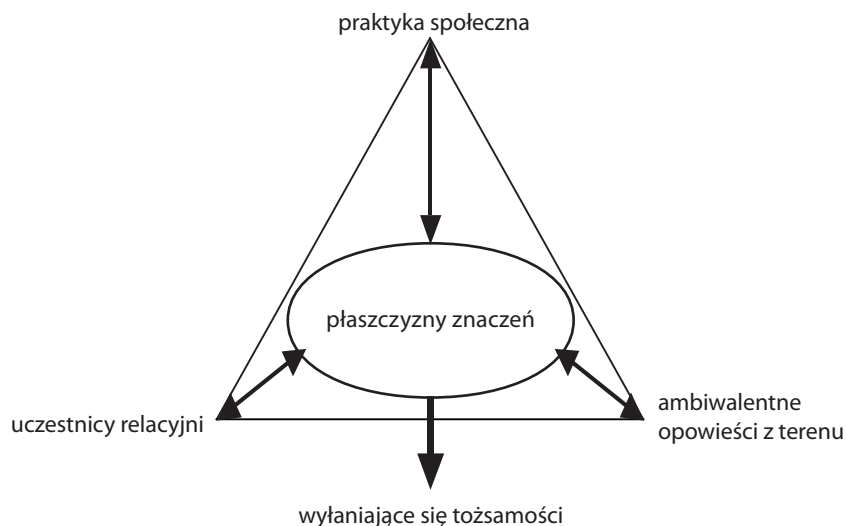
Źródło: opracowanie własne.

poszczególnych aktorów (określające także normy w pełni zinternalizowane, z którymi pracownicy utożsamiają się całkowicie, i wpływające ponownie na dyskurs ideologiczny). Ten prosty model jest przedstawiony na rysunku 10.

Zagadnienie kontroli normatywnej było już opisane dokładniej. Kwestia ideologii w organizacjach opartych na wiedzy będzie poruszana w podsumowaniu niniejszej książki. Dlatego tutaj skoncentruję się na temacie tożsamości społecznej pracowników wiedzy.

Tożsamość jest w teorii organizacji i zarządzania, a także socjologii i antropologii terminem zapożyczonym z psychologii, lecz o ugruntowanym, nieco odmiennym znaczeniu i tradycji badawczej (FAME Consortium 2007). Już u Ervinga Goffmana (1959/2000) tożsamość osobista odróżniana jest wyraźnie od tożsamości społecznej, w tym także od tożsamości zawodowej i organizacyjnej – tylko te ostatnie są w zakresie zainteresowania niniejszej książki.

Tak rozumiane tożsamości służą zapewnianiu poczucia bezpieczeństwa pracownikom i ułatwiają nadawanie sensu swoim działaniom. O ile formalne reguły i procedury wyznaczają generalne granice funkcjonowania w organizacji, o tyle utożsamianie się z jej celami stanowi o faktycznym zaangażowaniu w działalność przedsiębiorstwa – jak obserwował prawie pół wieku temu Daniel Katz, „organizacja, która polega wyłącznie na swoich procedurach oczekiwanego zachowania, jest bardzo kruchym systemem społecznym” (1964: 132). W tym sensie tożsamość społeczna związana z pracą, zwłaszcza w przypadku pracowników wiedzy, w dużym stopniu wpływa także na ich zmotywowanie. O ile systemy motywowania i teoria HRM są dość dobrze zbadane i opisane



**Rysunek 11.** Model procesu kształtowania tożsamości organizacyjnych

Źródło: Westenholz (2006a: 1018).

(i w związku z tym nie będą tu przedmiotem dokładniejszych rozważań), o tyle kwestia tożsamości zawodowej pracowników wiedzy dopiero od niedawna cieszy się zainteresowaniem międzynarodowych badaczy.

Pojęcie tożsamości może być jednocześnie węższe, jak i szersze od pojęcia roli: rola zawodowa i organizacyjna może być nośnikiem opowieści wykraczających poza tożsamość konkretnego aktora, ale jednocześnie na daną tożsamość może składać się wiele ról, a ponadto tożsamość ma charakter indywidualny (podczas gdy rola charakteryzuje wszystkich, którzy spełniają określone w niej warunki).

Kształtowanie się tożsamości pracownika jest zarówno dyskursywne, jak i powiązane z praktyką (działaniem). Dlatego Ann Westenholz (2006a) proponuje, by tożsamość społeczną rozpatrywać jako proces, wynikający z jednoczesnego powiązania czterech osobnych fenomenów: praktyki społecznej, uczestników relacyjnych<sup>2</sup>, ambiwalentnych opowieści z terenu (sprzecznych ze sobą, a więc wywołujących zastanowienie i możliwość zmiany), oraz różnorodnych płaszczyzn znaczeń, wykorzystywanych przez aktorów społecznych (rysunek 11).

Tożsamości mogą być zatem rozumiane jako społecznie konstruowane opowieści o poszczególnych jednostkach i ich otoczeniu, w kontekście

<sup>2</sup> Westenholz używa tego pojęcia (ang. *relational participants*) by podkreślić, że każda sytuacja społeczna ma charakter relacyjny – zależy zawsze od stosunków, pozycji, emocji pomiędzy jej uczestnikami, a te są, naturalnie, względne. Nie można więc analizować tożsamości aktora organizacyjnego w oderwaniu od powiązań z innymi uczestnikami organizacji, a powiązania te każdorazowo rozpatrywać należy relacyjnie.

ich uczestnictwa w praktykach związanych z pracą. Nie mają stałego charakteru, nie są także jednoznaczne – każdy aktor organizacyjny stale aktywnie generuje swoje tożsamości, a jednocześnie odbiera te proponowane (i narzucane) mu przez otoczenie. Jak ujmuje to Anthony Giddens, tożsamość konkretnej osoby opiera się więc na „zdolności, by podtrzymywać pewną konkretną narrację” (1991: 54), a zatem na tworzeniu wiarygodnej opowieści w ramach wspólnych znaczeń i w działaniu w relacji z innymi aktorami społecznymi.

Tożsamość programistów kształtuje się w pewnym stopniu w odniesieniu do archetypu „geeka” – osoby bardzo inteligentnej, ale częściowo poza nawiasem społecznym, przypominającej nieco przedstawiciela cyganerii, buntownika wobec norm szerszej społeczności (choć, jak wskazywano już wcześniej, stereotypowe przypisywanie programistom niskich umiejętności komunikacyjnych nie znajduje specjalnego uzasadnienia w badaniach). Dlatego rozwijają oni wręcz antytożsamość organizacyjną. Podkreślając swoją odrębność, nierzadko negują przynależność do zatrudniającej ich organizacji, a także opozycję wobec menedżerów. Było to charakterystyczne dla wszystkich badanych firm:

*[USVird4:] Dla mnie ma nieduże znaczenie dla kogo aktualnie pracuję. Dużo bardziej się liczy, z kim. Wszyscy tu doskonale wiedzą, że tak to działa – jak sensowni ludzie będą chcieli zrobić coś fajnego, to niezależnie od tego, jak się nazywa firma, to może być ciekawe i wtedy kończę swoją robotę i zbieram manatki.*

Warte uwagi jest, że programiści często podkreślali jak ważne jest, by praca, którą robią, była ciekawa – zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych podawali ją najczęściej jako pożądaną cechę, podczas gdy na przykład wysokie wynagrodzenie wymieniali rzadziej. W wielu wywiadach rozmówcy twierdzili, że zdecydowanie preferują stanowisko gorzej płatne, ale pozwalające na robienie „czegoś interesującego” od lepiej płatnego, ale nudnego.

Chęć rozwiązywania ciekawych problemów i potrzeba pracy twórczej bardzo silnie określały tożsamość programistów we wszystkich badanych organizacjach:

*[Badacz:] Czy mógłby Pan powiedzieć w prostych słowach, jaka jest istota Pana pracy? Albo, bez czego nie mógłby się Pan w niej obyć?*

*[USVisualprog20:] W „Pulp Fiction” był taki facet, grany przez Harveya Keitela, i on przychodził i rozwiązywał problemy. I ja bym powiedział, że trochę na tym polega moja praca. Rozwiązuję problemy, po prostu. Chodzi o to, żeby wymyślać nowe rzeczy, to jest istota. I dlatego najciężej chyba byłoby mi siedzieć za biurkiem, przerzucać papiery osiem godzin dziennie... Po prostu lubię wymyślać nowe rzeczy, wprowadzać je w życie.*

Praca menedżerów wielu inżynierom jawiła się jako szczyt nudy i coś, czego nigdy nie chcieliby sami robić:

*[Badacz:] Czy nie myślał Pan o tym, żeby być menedżerem?*

*[PLOneos13:] Uchowaj Boże.*

*[Badacz:] Ale dlaczego?*

*[PLOneos13:] Nie no, powiedzmy sobie jasno, menedżer jest na pewno potrzebny i tak dalej, ale dla mnie to jest ktoś, kto lata cały dzień po zebraniach, robi mądre miny, podpisuje papierzyska i tyle. Ja muszę mieć coś konkretnego do roboty, nie kręci mnie ściema specjalnie.*

Podobnie krytycznych i lekceważących wypowiedzi o menedżerach było wiele (więcej na ten temat: Jemielniak 2007a) choć, jak już wspomniano, wypowiedzane były zazwyczaj na temat całej grupy zawodowej, a nie na temat własnych przełożonych – co może dodatkowo świadczyć o ogólnym, szerszym konflikcie tych dwóch zbiorowości.

Rozmówcy, niezależnie od organizacji, wyraźnie podkreślali, że praca programisty wymaga pewnego talentu, niezależnie od wykształcenia – zdecydowanie utożsamiali swoją profesję z konkretnymi umiejętnościami i uzdolnieniami, lub wręcz z ogólnymi predyspozycjami intelektualnymi, a nie z kwalifikacjami formalnymi:

*[USVird3:] Programista... Programista to jest przede wszystkim ktoś, kto umie myśleć w odpowiedni sposób. Znajomość technologii to już jakby sprawa wtórna, wszystkiego się można nauczyć, zresztą to się szybko zmienia. Tylko trzeba widzieć problemy, rozwiązania, jakby bardzo specyficznie, właśnie programistycznie.*

Menedżerowie, z którymi przeprowadzono wywiady, przywiązywali dużą wagę na przykład do konkretnych języków programowania, które powinni mieć opanowane ich pracownicy (co ujawniało się przy rekrutacjach na nowe stanowiska w projektach – do tego stopnia, że w kilku przypadkach kierownicy oczekiwali na przykład biegłości i doświadczenia nie tylko w danym języku, ale w jego wskazanej odmianie). Z kolei sami programiści zdecydowanie bagatelizowali tę kwestię, zwracając raczej uwagę na łączne doświadczenie danej osoby, rodzaj projektów, które realizowała, niezależnie od technologii. Podkreślali natomiast otwartość i chęć uczenia się jako dużo ważniejsze. Wielu rozmówców wypowiadało się w podobnym tonie:

*[PLSantos7:] Dobry programista to ktoś, kto wcale niekoniecznie zna mnóstwo języków programowania. Oczywiście, im więcej się ma doświadczenia, tym zwykle się także otrzaska z różnymi podejściami... Ale przede wszystkim trzeba mieć otwartą głowę, po prostu patrzeć na problem, a nie na narzędzia. Nie znam dość dobrze Javy, chociaż by się przydała? To się doszkołę z Javy, i tyle.*



Menedżerowie wyraźnie próbowali stosować tradycyjne podejście, określania kompetencji i umiejętności programisty przez swoiste zaliczanie kolejnych punktów i kwalifikacje formalne. Programiści jednak odrzucali takie spojrzenie i utożsamiali klasę eksperta z trudno mierzalnymi czynnikami, jak elastyczność, błyskotliwość, zdolność uczenia się i adaptowania do różnych okoliczności.

Abigail Marks i Dora Scholarios w swojej analizie programistów konstatują, że (2007: 101):

*Pracownicy o bardziej tradycyjnych kwalifikacjach (wykształcenie akademickie, dyplomy związane z informatyką) w mniejszym stopniu rozwijają silne poczucie tożsamości z organizacją i polegają w mniejszym stopniu na organizacji przy budowaniu swojej tożsamości zawodowej, czy poczucia własnej wartości.*

W przypadku badanych inżynierów opisany proces był zauważalny jedynie w przypadku kilku osób, które nie miały wyższego wykształcenia – pozostali ewidentnie utożsamiali się przede wszystkim ze swoją profesją i otwarcie liczyli się z tym, że mogą zmienić pracodawcę:

*[PLOneos15:] Myślę, że tutaj nikt nie próbuje przeginać z jakimś żyłowaniem ludzi, bo doskonale wiedzą, że jak przesadzą, to każdy z nas od ręki dostanie pracę gdzie indziej. Okej, mogę czasem robić coś nudnego czy z mojego punktu widzenia głupiego dla dobra projektu, ale na pewno nie cały czas – i mój szef o tym doskonale wie.*

Stanley Deetz (1995) zauważa, że silna tożsamość zawodowa programistów jest jednym z powodów, dla których mniejsze zastosowanie wobec nich ma bezpośredni nadzór. Dzięki utożsamianiu się ze swoją profesją, wiele norm zachowań mają zinternalizowane, i to niezależnie od wpływu kontroli normatywnej ze strony samych organizacji. Powoduje to jednakże, że większość typowych powodów do identyfikowania się z organizacją (Edwards, 2005) dotyczy ich w niewielkim zakresie.

Wyraźna różnica pomiędzy wypowiedziami programistów z Polski a tych ze Stanów Zjednoczonych, była natomiast widoczna w określaniu swojej własnej jakości. Amerykanie konsekwentnie podkreślali, że należą do „najlepszych z najlepszych”, nawet jeżeli dla postronnego obserwatora bynajmniej nie było to oczywiste. Nawet pracownicy na początku swojej kariery i w niewielkich organizacjach definiowali swoją pozycję w kontekście najwyższej jakości:

*[Badacz:] Dlaczego zdecydował się Pan na pracę w USVirdzie?*

*[USVird5:] Przede wszystkim, znałem Paula, wiedziałem, że robi fajne rzeczy tutaj. Porozmawialiśmy o tym trochę kiedy kończyłem studia i podobało mi się to, co mi opowiadał. Cóż, zależało mi też, żeby pracować z najlepszymi, przy użyciu najnowocześniejszych technologii, i tutaj właśnie to mogę robić.*

W podobnym tonie wypowiadali się także programiści z pozostałych amerykańskich przedsiębiorstw. Możliwość „pracy z najlepszymi” była najczęściej podawana jako jeden z powodów wyboru pracodawcy. W zasadzie bez wyjątku także opisywali swoje plany zawodowe bardzo ambitnie i z użyciem retoryki sukcesu<sup>3</sup>.

Mats Alvesson i Maxine Robertson (2006) zauważają, że tworzenie tożsamości elity jest dość typowe dla organizacji opartych na wiedzy (w tym przedsiębiorstw high-tech). Polacy jednak postępowali całkowicie odwrotnie – w wywiadach zdawali się niejednokrotnie wręcz minimalizować swoje osiągnięcia i sukcesy zespołu, a także organizacji.

Mimo że zarówno w PLSantosie, jak i w PLOneocie powstawały autorskie rozwiązania informatyczne nieodbiegające od światowych standardów (a często realizowane niższym kosztem), rozmówcy w wywiadach w ogóle nie opisywali swojej pracy i pracodawcy jako najlepszych. Jeżeli w ogóle odnosili się w wypowiedziach do ich jakości, używali słów takich jak „niezły”, „w porządku”, „na poziomie”, „dobry”. Najczęściej wskazywane powody wyboru pracodawcy w obu polskich przedsiębiorstwach wiązały się z dobrymi relacjami i atmosferą w firmie.

Trudno jest wyprowadzać na podstawie tych wyników szersze uogólnienia, ta rozbieżność jest jednak zastanawiająca. Jak wspomniano w podrozdziale poświęconym rolom zawodowym, nawet pozornie drobne obyczaje językowe mogą mieć głębsze znaczenie i przejawiać wewnętrzne przekonania aktorów organizacyjnych. Temat postrzegania własnej kariery i pracodawcy przez pryzmat sukcesu i rywalizacji w polskich przedsiębiorstwach wiedzy wart jest zatem dalszych badań, także z użyciem metod ilościowych.

---

<sup>3</sup> W tym kontekście warto odnotować, że wedle badań przeprowadzonych przez Mindset Media we współpracy z Nielsen Online na próbie 25 tysięcy Amerykanów, miłośnicy nowych technologii są jednocześnie mało skromni i bywają postrzegani jako arogancy przez innych (informacja z Yahoo News z 18 czerwca 2008: [http://news.yahoo.com/s/nm/20080618/tc\\_nm/gadgets\\_personalities\\_life\\_dc](http://news.yahoo.com/s/nm/20080618/tc_nm/gadgets_personalities_life_dc)). Ciekawe mogłoby być przeprowadzenie podobnej analizy w Polsce.

## ROZDZIAŁ DZIESIĄTY

# ZAKOŃCZENIE

---

### 10.1. WIEK IDEOLOGII

---

Współczesny świat biznesu cierpi na chroniczny brak wizji i porywających teorii – w obliczu paraliżu korporacyjnego nadzoru i znacznego upodobnienia się firm do siebie (Kozłowski 2004; Nogalski, Dadej 2008), tym bardziej potrzebne są pomysły, które pozwalają choćby częściowo się odróżnić, a także dowieść wyjątkowości zarządu.

W związku z powyższym, tym większą rolę w nowoczesnym zarządzaniu odgrywa ideologia. Chociaż w tradycyjnej literaturze zwraca się uwagę przede wszystkim na podział kontroli charakterystyczny dla konkretnych rodzajów organizacji (kontrolę ekonomiczną w organizacjach biznesowych, a ideologiczną w politycznych), bardzo często w praktyce mamy do czynienia z modelami mieszanymi (Czarniawska-Joerges 1988). Opisywana już kontrola normatywna jest, szerzej patrząc, jednym z możliwych rodzajów sprawowania kontroli ideologicznej.

Ideologie są naturalnym narzędziem podtrzymywania statusu i organizacyjnej walki o zasoby. Składają się ze specyficznych systemów przekonań i wartości, utrwalanych i komunikowanych w procesie enkulturacji. Wykorzystanie perswazji i propagandy prowadzi do usprawiedliwiania status quo i podtrzymywania organizacyjnych ról, odgrywanych przez przedstawicieli grup zawodowych. Jednocześnie każda organizacja jest polem walki ścierających się kontradeologii. W pewnym sensie są one przejawem szerszego konfliktu kulturowego – jednakże warto je odróżnić jako skoncentrowane wyłącznie na praktykach uzasadniających dany stan rzeczy i opartych tylko na retoryce (Bledstein, 1976). Można zatem zauważyć, że (Salaman i Thompson, 1980: 232):

*Ideologia funkcjonuje jako wszechogarniający system idei lub symboli, który zapewnia ochronną tarczę, (...) wersję rzeczywistości, która minimalizuje kłopotliwe efekty reinterpretacji i rekonstrukcji. Zapewnia podstawowe uzasadnienia i legitymizację (...) ustalonego porządku.*

Odbywa się to, naturalnie, przez selekcję i negację innych wizji porządku społecznego. David McLellan (1986) zauważa, że ideologia zawodowa, a szczególnie menedżerska, ma na celu maskowanie prawdziwych interesów tej grupy. Nie należy przez to automatycznie przyjmować, że menedżerowie nie wierzą w to, co mówią – przeciwnie, zazwyczaj ideologie organizacyjne są żarliwie wyznawane przez ich krzewicieli. Chodzi jedynie o to, że retoryka menedżerów często służy raczej umacnianiu ich pozycji organizacyjnej, niż rozwiązywaniu faktycznych lokalnych problemów, czy realizacji wyznaczonych przez właścicieli celów. W tradycji marksistowskiej ideologia burżuazyjna to wręcz często także przejaw tworzenia i umacniania fałszywej świadomości klasowej. Na potrzeby niniejszych rozważań wystarczy jednak przyjąć podejście prezentowane przez Alvina Gouldnera (1976), według którego organizacyjne ideologie to po prostu systemy symboli (element kultury), które w największym stopniu służą definiowaniu rzeczywistości społecznej i mobilizacji członków organizacji.

Znana książka *In Search of Excellence* (Peters, Waterman 1982), jak wiele wskazuje, była oparta na błędnej lub wręcz zmyślonej metodologii (Towill 1999; Byrne 2001). Co więcej, prawie połowa opisanych w niej „wzorów do naśladowania” w realnym świecie zbankrutowała kilka lat po publikacji. Stała się jednak godnym podziwu bestsellerem – przełożono ją na wiele języków i sprzedano w milionach egzemplarzy. Do dziś jest również szeroko cytowana w publikacjach z zakresu zarządzania.

Barbara Czarniawska-Joerges (1988), komentując ten oszałamiający sukces, zwraca uwagę na to, w jak łatwy sposób czytelnicy (i menedżerowie) akceptują przykłady, będące ilustracjami do książki, jako coś oczywistego i pozytywnego. Menedżer zespołu sprzedawców, który wynajął dla nich po godzinach pracy stadion (w ramach „nagrody” czy też zajęć integracyjnych), aby jego pracownicy ścigali się na nim, pod okiem kierownictwa i rodziny, przedstawiony jest jako mistrz motywacji. Opowieści z Frito-Lay o dystrybutorach chipsów, którzy w gradzie i śniegu desperacko starają się dostarczyć swój towar (aby wywiązać się z obietnicy „99,5% poziomu skuteczności”) pokazane są jako źródło sukcesu firmy, siłę etosu. Nikt nie kwestionuje absurdu walki z żywiołami, by dostarczyć chipsy ani nie podkreśla groteskowości zmuszania sprzedawców do wyścigów.

To jeden ze sposobów, za pomocą których rozprzestrzenia się ideologia – przez tworzenie wizji, w której zachowania absurdalne w innym

kontekście, stają się w pełni akceptowalne, a nawet podziwiane. W końcu „aby dostarczać ziemniaczane chipsy, nie bacząc na gradobicie, trzeba naprawdę w nie wierzyć. A wiara w ziemniaczane chipsy nie jest czymś, z czym przychodzimy na świat” (Czarniawska-Joerges 1988: 15).

Publikacje z podobnymi historyjkami, opracowane przez „guru zarządzania”, choć często apokryficzne i idealistyczne, przemawiają do menedżerów częściowo przez swoją prostotę i łatwy morał. Dla popularności i siły oddziaływania takiej literatury większe znaczenia ma chyba jednak coś innego. Chociaż zalecenia wszelkiego rodzaju fachowców mogą się bardzo różnić, łączy je zazwyczaj jedno: niezachwiane przekonanie, że praca menedżerów jest kluczowa dla powodzenia organizacji (Knights, Willmott 1999: 13):

*Przeprowadzając swoją argumentację, wiodący guru zarządzania bez wyjątku krytykują brak elastyczności korporacyjnych biurokracji i ich przedstawicieli. Ale nigdy nie wątpią w wagę zarządzania, czy status menedżerów jako elity ekspertów od rozwiązywania problemów i katalizatorów przemian (...) Podstawowym efektem tego rodzaju zaleceń i komentarzy guru jest pozostawienie wartości i skuteczności pracy menedżerskiej niezbadanymi. Kluczowa rola i wiarygodność menedżera jako korporacyjnego bohatera jest przyjęta na słowo.*

Etos menedżerów i ich kultura zawodowa zakładają, że to właśnie oni są niezbędnym elementem każdej organizacji. Jest to pogląd, jak pokazano wcześniej, najsilniej kontestowany przez nowe grupy pracowników wiedzy i profesjonalistów. Trwa zatem konflikt wizji dotyczących ról organizacyjnych.

W tym większym stopniu zatem zarządzanie polega na kontrolowaniu znaczeń i percepcji rzeczywistości społecznej, jakimi posługują się interesariusze organizacji. W niniejszej publikacji opisane zostały cztery istotne kategorie pojęciowe, obecne w wypowiedziach badanych pracowników wiedzy i istotne w codziennym funkcjonowaniu badanych organizacji. Podział i relacje między pracownikami wiedzy a menedżerami oraz, ogólniej, stosunek pracowników wiedzy do procedur i struktur, społeczne konstruowanie czasu pracy, a także zaufania i nieufności w projektach i organizacjach opartych na wiedzy, i wreszcie wybrane zagadnienia motywacji pracowników wiedzy (skonfrontowane z ich własną percepcją tożsamości zawodowej) – wszystkie są w istotny sposób przesyczone ideologią organizacyjną. Jest ona jednakże, jak pokazywano w poszczególnych rozdziałach, kontestowana przez pracowników, którzy wręcz w niektórych obszarach otwarcie kwestionują role menedżerskie i legitymizację kierowników do sprawowania kontroli. Dlatego w najbliższej przyszłości niezwykle ciekawe będzie, jakiego rodzaju ideologia stanie się dominująca w organizacjach opartych na wiedzy. Z przeprowadzonych badań widać bowiem wyraźnie, że możliwy jest zarówno przepowiadany od dawna przewrót i rozpowszechnienie się modelu

„organizacji przyszłości” (znacznie eliminujących role menedżerów), jak i skrajnie różny scenariusz, w którym pracownicy wiedzy zostaną zredukowani do specyficznej odmiany robotników.

## 10.2. ZARZĄDZANIE PRACĄ TWÓRCZĄ: X=Y?

Stephen N. Barley i Gideon Kunda (1992) opisali, jak teoria organizacji i zarządzania, od początku swojego istnienia, fluktuuje w cyklach sezonowych mód. Zanalizowali znaczną liczbę publikacji z tej dziedziny aż od dziewiętnastego wieku, przeprowadzili bibliometryczne badania porównawcze, i doszli do wniosku, że większość teorii wpisuje się albo w nurt koncepcji kontroli racjonalnej, albo kontroli normatywnej. Przez kontrolę racjonalną rozumieją podejście zbieżne z założeniami teorii X, zakładające zatem, że pracownicy przede wszystkim starają się minimalizować swój wysiłek i maksymalizować zysk, a rolą kierownika jest zatem pilnowanie, czy wywiązują się z kontraktu. Organizacja pracy opiera się tam na racjonalności ekonomicznej, a każdy z aktorów kieruje się wyłącznie swoim interesem. Z kolei kontrola normatywna, opisana dokładniej w rozdziale poświęconym biurokracji w świecie high-tech, jest podejściem w dużym stopniu zbieżnym z przeciwstawną teorią Y, i zakłada, że pracownicy przede wszystkim chcą czerpać satysfakcję z tego, co robią. Rolą kierownika jest organizowanie pracy w taki sposób, by mogli w pełni realizować swój potencjał i by w jak największym stopniu angażowali się emocjonalnie w pracę – ideałem jest, by normy wydajnościowe nie były ustalone tylko zewnątrz (w ramach organizacji), ale by każdy z pracowników je internalizował (uważał je za naturalne i słuszne).

Kunda i Barley wyróżnili następujące okresy w zidentyfikowanym przez siebie cyklu: normatywne spojrzenie charakterystyczne dla początków rozwoju przemysłowego (1870–1900), retorykę racjonalną w naukowym zarządzaniu (1900–1923), ujęcie normatywne w kierunku Human Relations (1925–1955), ponownie racjonalne w podejściu systemowym (1955–1980) i wreszcie znowu spojrzenie normatywne w nurcie kultury organizacji i zarządzania jakością (1980–1992). Kolejny zwrot w stronę kontroli racjonalnej nastąpił w ramach tak zwanego „racjonalizmu rynkowego”, jak umownie określili owo podejście Kunda i Ailon-Souday (2005), po kilkunastu latach dopisując rozwinięcie pierwotnej teorii. Kierunek ten obejmuje, częściowo widoczne także w prezentowanych tu badaniach, koncepcje takie jak reengineering, outsourcing, pracę w rozproszonych sieciach, traktowanie pracowników jak samodzielnych przedsiębiorców, przetargi wewnętrzne itp. Podobnie jak naukowe zarządzanie odwoływało się do metafory organizacji-maszyny (Morgan 1986/1997), tak i racjonalizm rynkowy często przywołuje metaforę komputerową, organizacji jako sieci. Jego fundamentalną logiką jest rozproszenie jednostek organizacyjnych i koordynowanie działań całej



organizacji opartych na zasadach rynkowych, z wartością dodawaną przez każdą z jednostek.

Kunda i Barley przyznawali od początku, że mody w cyklu nie mają charakteru totalnego: zawsze z dominującą logiką myślenia o zarządzaniu współwystępują alternatywy. Jest to szczególnie widoczne obecnie – rozdrobnienie *grand narrative* na poszczególne małe opowieści (Lyotard 1979/87), charakterystyczne dla ponowoczesności, skutkuje koegzystowaniem konkurencyjnych teorii i koncepcji. Tak dzieje się także z racjonalizmem rynkowym. Choć jest on silnie obecny w praktyce zarządzania, a filozofia outsourcingu i organizacji-sieci cieszy się dużym zainteresowaniem, jednocześnie podejście kontroli normatywnej, manifestujące się w koncepcjach pracy jako przyjemności, kultury organizacyjnej, czy zarządzania wiedzą, wydaje się równie popularne. Teoria Kundy i Barleya, choć sugestywna i przydatna do analiz historycznych, jak pokazują badania, po raz pierwszy przestaje się w pełni sprawdzać. Dwudziesty pierwszy wiek w teorii organizacji i zarządzania jest okresem zarówno silnej kontroli racjonalnej, jak i silnej kontroli normatywnej, co widać wyraźnie w prezentowanym materiale. Organizacje wysokich technologii opierają się na racjonalizmie rynkowym, ale także wykorzystują narzędzia typowe dla zarządzania kulturowego i ideologicznego.

Być może obecność koncepcji związanych z kontrolą normatywną przy jednoczesnej popularności kontroli racjonalnej wynika z tego, że po raz pierwszy w teorii organizacji i zarządzania ostatnia w tak dużym stopniu negowana jest ważność menedżerów. Ideologia racjonalizmu rynkowego, choć w głównym stopniu kierowana jest (podobnie jak większość literatury z zakresu zarządzania) do kierowników średniego szczebla, jednocześnie często postuluje ich eliminację, jako zbędnych – i proponuje jednocześnie wprowadzenie kierowników projektów, często będących ekspertami-profesjonalistami po ewentualnym doszkoleniu menedżerskim, a nie zawodowymi menedżerami.

Oceniając zagadnienie z tej perspektywy, przeprowadzone badania skłaniają do jeszcze jednego istotnego, choć antyintuicyjnego wniosku: ideologia pracy zespołowej może służyć czasami tak naprawdę przywracaniu i umacnianiu hegemonii menedżerów. Jest odpowiedzią na kontrolę racjonalną, która (jak już wspomniano, po raz pierwszy w historii tego nurtu) proponuje tak silne ograniczenie władzy kierowników. W przypadku kontroli normatywnej rola menedżerów jest oczywista i niezachwiana – są oni niezbędnym katalizatorem i nadzorcą promowanej ideologii. W konsekwencji, we wszystkich badanych organizacjach zaobserwować można było różne proporcje specyficznej mieszanki kontroli normatywnej i racjonalnej.

Badania dowodzą, że wprowadzanie systemów zbiorowego podejmowania decyzji może, paradoksalnie, prowadzić także do pogłębienia podziału na osoby u władzy (menedżerów, którzy wprowadzają „demokratyczny” system i mogą go także odwołać, podobnie jak wybranych

liderów) i podporządkowanych (Vallas 2003). Skutkują one także rozwojem „racjonalności politycznej”, teoretycznie charakterystycznej raczej dla kierowników wywodzących się z gospodarki planowanej (w Polsce często nazywanej socjalistyczną), w opozycji do racjonalności ekonomicznej (Kozłowski 1998; Sudoł 2000).

Silna tożsamość zawodowa programistów i wynikający z ich profesjonalnego statusu zakres swobód (choćby związanych z ubiorem, czasem pracy, minimalnym bieżącym nadzorem) powodują także, na co rzadziej zwraca się już uwagę, „tyranię pracy projektowej” (Koch 2004) powodującą bardzo silną samokontrolę i kontrolę koncertyną.

Dlatego, chociaż pozornie nowoczesne systemy zarządzania personelem, oparte na partycypacyjnym podejmowaniu decyzji, mają zwiększać zakres kontroli sprawowany przez pracowników i powodować dawanie im istotnej swobody (choćby w wielości możliwych wariantów zaangażowania w pracę), w istocie sprowadzają się raczej jedynie do zmian w zakresie odpowiedzialności.

Jak już wspomniano, zdaniem niektórych badaczy przyszłość organizacji pracy w przedsiębiorstwach high-tech leży w tworzeniu małych, „elastycznie wyspecjalizowanych” (ang. *flexibly specialized*) jednostek, w których nawet pracownicy najniższego szczebla (obowiązkowo doskonale wykształceni i kreatywni) będą mieli duży wpływ na działania firmy, wybór liderów, określanie terminarzy, a także podział zysków (Piore, Sabel 1984). Te obserwacje na pierwszy rzut oka znajdują potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach: zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych, programiści cieszyli się bardzo dużą swobodą, przynajmniej pod względem formalnym. Jest to jednakże swoboda pozorna. Co prawda z pracowników wiedzy zdjęta jest presja stałego nadzoru, a także mają dużą swobodę w planowaniu swoich zajęć i sposobu realizacji zadań, ale jednocześnie decyduje co do wyboru owych zadań, a także często terminów ich realizacji, pozostają w dużym stopniu poza ich wpływem. Pracownicy wiedzy „muszą” być pracoholikami, ponieważ paradygmat pracy jako przyjemności jest w ich przypadku niezwykle silnie utrwalony przez kulturę zarówno organizacyjną, jak i zawodową. O dziwo, podejście typu Y w przypadku pracy opartej na wiedzy służy kontroli normatywnej i eksploatacji pracownika znacznie skuteczniej, niż jakiegokolwiek systemy nadzoru stosowane w pracy manualnej.

W tym sensie, podejścia X i Y, klasycznie przeciwstawiane sobie jako skrajne przeciwieństwa, okazują się być w praktyce znacznie zbliżone. Co prawda różnią je typowe struktury organizacyjne, a także, co do zasady, system motywacyjny, ale oba sprowadzają się realnie do podtrzymywania władzy menedżerskiej (w przypadku racjonalizmu rynkowego – kierowników najwyższego szczebla, a w przypadku kontroli normatywnej – kierowników średniego szczebla).

Oczywiście nie można jednocześnie nie zauważyć, że nawet sama przemiana retoryki menedżerskiej w kierunku teorii Y może być

początkiem głębszych przemian. Sygnalizował to już Reinhard Bendix (1956/2001: 327):

*...w słowach użytych do opisu „dwukierunkowej” komunikacji, podwładni mają słuchać i uczyć się, podczas gdy menedżerowie jedynie otrzymują przydatne do użytku informacje. (...) To prawda jednak, że synteza dokonana przez Mayo była w stanie spowodować, że wielce zróżnicowane podejścia menedżerskie zaczęły wyglądać na podobne do siebie, a taka zdolność jest oznaką skutecznej ideologii. Jest całkiem możliwe, że jego wkład spowodował zmianę postrzegania wśród amerykańskich menedżerów jako zbiorowości. Ta ewentualność jest nieco przyćmiona przez pojawienie się hipokryzji, wynikającej z samego posługiwania się jego językiem. Nie jest bowiem nielogiczne, że nawet ci, którzy są wrogo nastawieni do podejścia human relations, przyjmują elementy jego języka. W dłuższej perspektywie, wykorzystanie terminologii może wyrzucić zbiorową presję na akceptację nowych praktyk, które różnią się od tych uprzednio uważanych za niepodważalne, nawet jeżeli różnią się także od słów, które je opisują.*

Po pół wieku widać znacznie wyraźniej, że przemiana ideologii pozostała w dużym stopniu przemianą tylko retoryczną. To dlatego mimo ogromnej popularności samej koncepcji *empowermentu*, Zarządzania Przez Cele, zarządzania partycypacyjnego, „High Performance Work Systems”, projektowania ideału itd., w większości przypadków w realizacjach tych pomysłów nie ma mowy o pełnej demokratyzacji miejsca pracy (Ackoff i in. 2006/2007; Borkowska 2007).

Chociaż w teorii założenia rozwiązań, proponowanych w licznych pozycjach z literatury menedżerskiej, mogą przypominać idee *action research*, z których często się zresztą wywodzą, w praktyce różnią się w fundamentalnym założeniu – podstawą metody AR jest przyjęcie, że zbiorowość ma ostateczny głos decydujący, podczas gdy w większości „demokratyzujących” teorii w popularnej nauce o zarządzaniu najwyższą instancją nadal pozostaje kierownik. Celem często staje się zatem sytuacja, w której pracownicy mają jak najwyższe poczucie sprawowania kontroli, choć niewielki realny wpływ na swoje środowisko pracy.

Trudno zresztą oczekiwać, aby było inaczej – niewielu menedżerów skłonnych jest dobrowolnie oddać część posiadanej władzy zarówno dlatego, że mogliby naprawdę okazać się niepotrzebni, jak i dlatego, że jest ona dla nich źródłem prestiżu, zasobów, informacji, tożsamości.

Jednocześnie pseudodemokratyczny dyskurs związany z podejściem Y eliminuje z dyskusji prawdziwą demokrację industrialną. Ten sposób organizacji pracy jest charakterystyczny dla skrajnych wersji zarządzania partycypacyjnego, które są realizowane z sukcesem choćby w kibucach, jak i (bardziej współcześnie i w organizacjach komercyjnych, skutecznie działających na zachodnich rynkach) w kooperatywach (Greenwood i in. 1991; Whyte, Whyte 1991). Fundamentalna różnica między

zarządzaniem partycypacyjnym a różnymi odmianami podejścia Y<sup>1</sup> polega na tym, że w zarządzaniu w pełni partycypacyjnym to do pracowników w pełni należy organizacja pracy i własnych jej struktur – mogą nie tylko wybierać sobie na bieżąco liderów, ale także na bieżąco ich odwoływać.

Organizacja pracy opartej na podobnym kolektywie, zwłaszcza w przypadku pracowników wiedzy, mogłaby mieć sens. Wszystkie jej pozytywy, opisywane zresztą od wielu lat konsekwentnie przez zwolenników podejścia *action research* (Lewin 1951; Schön 1983; Reason 1988; Senge 1990; Greenwood, Levin 1998; Reason, Bradbury 2001; Jemielniak 2006; Chrostowski, Jemielniak 2008), szczególnie dobrze sprawdzać się powinny w gronie ekspertów wysokich technologii, przy jednoczesnej nieobecności wielu typowych wad rozwiązań demokratycznych (jak choćby brak wykształcenia robotników w kooperatywach). Jednakże, chociaż podejście partycypacyjne bywa stosowane w praktyce zarządzania, także na przykład w doradztwie strategicznym (Chrostowski 2006), jak pokazują także prezentowane badania, w organizacjach high-tech stosowane jest zdecydowanie rzadko (Jemielniak 2007c). Jest tak zapewne dlatego, że menedżerowie wysokiego i średniego szczebla są żywotnie zainteresowani utrzymaniem swojej pozycji. Najwyższe kierownictwo, w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane ze strony właścicieli i innych interesariuszy (artykułowane choćby ze względu na coraz większą obecność teorii partycypacyjnej organizacji pracy w popularnych publikacjach o zarządzaniu) może w najlepszym razie przystać na działania pozorowane, w stylu Y – ale bardzo rzadko zdecyduje się na pełne oddanie władzy i kontroli nad procesem produkcji w ręce pracowników, co jest podstawowym założeniem demokracji industrialnej (Bass, Shackleton 1979). Praca zarówno umysłowa, jak i fizyczna, podlega degradacji i podporządkowaniu w takim stopniu, w jakim menedżerowie są w stanie przez struktury, technologie, kulturę i ideologię pracy do tego doprowadzić (Braverman 1974).

Nieliczne przypadki organizacji, które zdecydowały się jednak na daleko idący *empowerment* (przekazanie przywilejów decyzyjnych, w tym także tych dotyczących samej organizacji pracy), pokazują, że takie rozwiązanie wśród pracowników wiedzy może być bardzo skuteczne, a przedsiębiorstwa high-tech są szczególnie łatwe w demokratyzacji ze względu na i tak daleko idącą samodzielność pracowników (Gupta, Thomas 2001; Tapia 2004). Z podanych wcześniej powodów jest to jednak zdecydowanie wyjątkowe.

<sup>1</sup> Należy podkreślić, że mowa jest o podejściu Y nie w oryginalnym ujęciu teoretycznym (McGregor 1960), które jest często w pełni demokratyczne i stanowiło istotny wkład w rozwój teorii *empowermentu*, ale w jego współczesnych, okrojonych i zaadaptowanych wariantach praktycznych – rozróżnienie to jest potrzebne dla jasności dyskusji.

Teorii organizacji brak wręcz w związku z tym sensownego materiału badawczego, który pozwalałby na bardziej globalną ocenę skuteczności działania organizacji nastawionych na zysk, ale kierowanych bardziej kolektywnie, chociaż (jak już wspomniano) niektóre rzadkie przykłady wskazują, że mogłaby ona być całkiem wysoka (Greenwood i in. 1991; Whyte, Whyte 1991). Można żartobliwie lub prowokacyjnie rozpatrywać scenariusze, w których następuje „koniec świata menedżerów” (Kozłowski 2008), ale w praktyce mówić można przede wszystkim o zmianie zakresu pełnionych przez nich ról, o innej retoryce i sposobie legitymizacji tego zawodu, koniecznym wobec zmian kulturowych, strukturalnych i technologicznych we współczesnym świecie.

Opowieści o merytokratycznej organizacji przyszłości, w której pracownicy wiedzy będą przejmować funkcje kierownicze brzmią oczywiście bardzo interesująco, ale (przynajmniej w świetle przeprowadzonych badań) mają nikły związek z rzeczywistością. Ogromne przemiany w organizacjach opartych na wiedzy faktycznie następują, polegają jednak na czymś innym, niż spodziewaliby się tego niektórzy futurologowie.

Kategorie pojęciowe, które okazały się szczególnie istotne dla badanych aktorów organizacyjnych i obejmujące stosunek pracowników wiedzy do procedur i formalności, czas pracy, zagadnienie zaufania i nieufności w projektach informatycznych, a także wskazane przez rozmówców (a zatem, w przeciwieństwie do pozostałych, bardziej ważnych) kwestie dotyczące motywowania, wskazują ciekawe obszary dla kolejnych badań. Dowodzą jednak jednocześnie, że organizacje oparte na wiedzy są takim samym polem rywalizacji o władzę i hegemonię zawodową, jak inne. Choć pozornie hierarchie są nieobecne i odrzucane, choć tempo pracy narzuca projekt i „obiektywne” wymagania klienta a nie taśma produkcyjna, choć programiści mają przywilej patrzenia z góry na klientów i częściowo na menedżerów oraz, choć wiele elementów systemu ich motywowania wydaje się modelowo odzwierciedlać zalecenia demokracji industrialnej, w praktyce często wspierają one system kontroli menedżerskiej i pogłębiają, a nie zmniejszają asymetrię władzy.

Chociaż projekt miał charakter międzynarodowy, pokazał jednocześnie, że środowisko organizacyjne pracowników wiedzy, przynajmniej w przypadku badanych przedsiębiorstw wysokich technologii, jest zaskakująco homogeniczne i w dużym stopniu niezależne od różnic kulturowych. Jak się okazuje, *bit określa świadomość*<sup>2</sup>, i to w jeszcze większym

<sup>2</sup> Początkowo ta gra słowna (wykorzystywana zresztą wcześniej w różnych odmianach przez publicystów) miała być tytułem całej książki. Prasowa konwencja narracyjna, przyjęta dla samego tytułu, mogłaby stanowić swoistą odpowiedź na całkiem poważny współczesny problem z zakresu dyskursu naukowego, sygnalizowany przez Bena Aggera (1990), a polegający na coraz większym zniechęceniu przedstawicieli nauk społecznych do nowych analiz, także z powodu standardowych tytułów. Zwrot ma jednak charakter żartobliwy, co mogłoby kontrastować z w pełni poważnym charakterem prezentowanej pracy naukowej.

**Tabela 12.** Podstawowe różnice ujawnione w badaniach pomiędzy Polską a USA (w podziale według wielkości firmy)

	Polska	USA
Start-up	<p>bardzo długi czas pracy umiarkowana rywalizacja retoryka „bycia w porządku” kontakty poza firmą nieco podejrzane przyjaźnie w miejscu pracy częste projekty hobbystyczne</p>	<p>długi czas pracy rywalizacyjne podejście do zadań retoryka „bycia najlepszym” kontakty poza firmą mile widziane stosunki koleżeńskie w miejscu pracy występują projekty hobbystyczne</p>
Średnia i / lub duża organizacja	<p>długi czas pracy umiarkowana rywalizacja retoryka „bycia w porządku” kontakty poza firmą nieco podejrzane w pracy przede wszystkim relacje zawodowe występują projekty hobbystyczne</p>	<p>długi czas pracy rywalizacyjne podejście do zadań retoryka „bycia najlepszym” kontakty poza firmą mile widziane w pracy przede wszystkim relacje zawodowe rzadkie projekty hobbystyczne</p>

Źródło: opracowanie własne.

stopniu niż kwestie narodowościowe. Uzyskane wyniki były możliwe do uzyskania zapewne także dlatego, że badanie nie miało charakteru ukierunkowanego i nie było przeprowadzane z założoną tezą (pozostałe zalety, ale i ograniczenia przyjętej metody badawczej omówiono wcześniej w osobnym rozdziale).

W analizie ujawniły się jednak także pewne subtelne różnice pomiędzy organizacjami polskimi a amerykańskimi (zestawione w tabeli 12). Dotyczyły one przede wszystkim czasu pracy (dłuższego w Polsce), przekonania o własnej wyższości i rywalizacyjnego nastawienia (widocznego w firmach w Stanach Zjednoczonych), amerykańskiego zdecydowanie pozytywnego odbioru kultury sieci, włącznie z zachowaniami w polskiej zbiorowości postrzeganych jako nielojalne, nieco większej skłonności Polaków do projektów hobbystycznych i zachowań ludycznych w pracy. Pewne różnice dało się także zauważyć między wywiadami z wszystkich pięciu organizacji pomiędzy start-upami a organizacjami średnimi lub dużymi. Zarówno różnice narodowe, jak związane z wielkością przedsiębiorstwa otwierają pole do dalszych, wyspecjalizowanych projektów badawczych, których realizacja z użyciem metod ilościowych byłaby zdecydowanie wskazana.



### 10.3. PODSUMOWANIE

Stefan Kwiatkowski, jeden z pionierów badań nad przedsiębiorczością intelektualną, zwraca uwagę na znaczące różnice w działaniu i pracy pomiędzy przedsiębiorcami, którzy wywodzą się z inteligencji i wiążą swoje koncepcje rozwoju firmy z kreatywnością, a tymi, którzy poprzestają przede wszystkim na naśladownictwie (Kwiatkowski 2000). Ci pierwsi bardzo często funkcjonują motywowani jakąś ideą, pomysłem, na przekór wszelkim niesprzyjającym okolicznościom. Różnią się także charakterologicznie od ogółu przedsiębiorców – źródłem ich trwałej przewagi jest zdolność analizy i dostosowywania się do zmieniających okoliczności (Kwiatkowski, Stowe 2001).

Podobnych obserwacji można by zapewne dokonać, porównując zwykłych pracowników biurowych z pracownikami wiedzy. Różne publikacje dowodzą, że pracownicy wiedzy w dużym stopniu napęd do działania czerpią z fascynacji problemami intelektualnymi i z czystej radości ich rozwiązywania (Davenport 2005). Zestawienie tych czterech grup zawodowych przedstawia rysunek 12.



**Rysunek 12.** „Białe kołnierzyki” w podziale według skłonności do przedsiębiorczości i intelektualnego charakteru pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pozornie przedsiębiorcy intelektualni mogą odczuwać większą wspólnotę z pracownikami wiedzy niż ze „zwykłymi” przedsiębiorcami. Także ze względu na rosnącą popularność zastępowania zwykłego zatrudnienia przez kierowanie zleceń do pojedynczych pracowników wiedzy, prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą<sup>3</sup>, wydawałoby się, że płaszczyzna porozumienia z nimi jest całkiem spora.

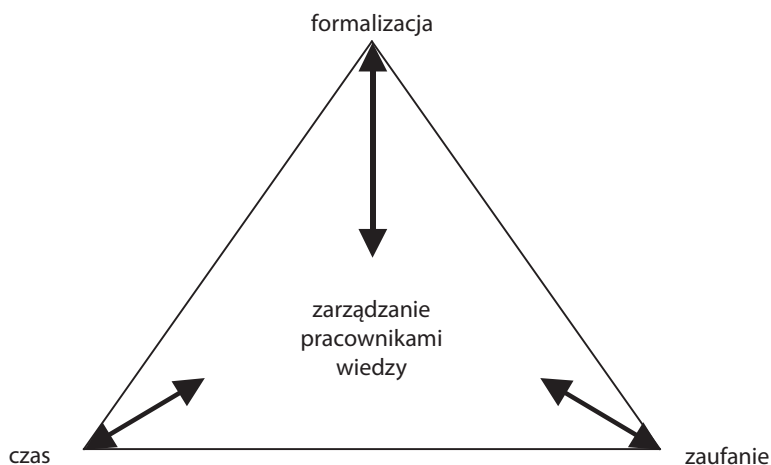
<sup>3</sup> Proces ten powoduje dodatkowe komplikacje w i tak już trudnych klasyfikacjach i typologiach przedsiębiorstw (Sudoł 2003).

Badania pokazują jednak, że relacje w miejscu pracy definiowane są przede wszystkim przez władzę, a nie wiedzę. Jak się okazuje, wbrew optymistycznym futurologicznym przewidywaniom, nawet jeżeli organizacje stają się coraz bardziej płaskie, a struktury rozmyte, fundamentalny podział na zarządzających i zarządzanych utrzymuje się całkiem dobrze.

Czy możliwy jest inny scenariusz? Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, istnieją wzorce zarządzania faktycznie partycypacyjnego, możliwe do realizacji zarówno w małych przedsiębiorstwach (Nogalski i in. 2007), jak i dużych korporacjach, jednak ich wprowadzenie w przedsiębiorstwach wysokich technologii napotyka na fundamentalną trudność: dokonać go mogliby wyłącznie ci, w których żywotnym interesie jest utrzymanie dotychczasowego *status quo*.

Wskazuje to, że możliwe odpowiedzi na pytania zawarte we wstępnym sformułowaniu problemu badawczego są raczej pesymistyczne – praca oparta na wiedzy różni się oczywiście w znacznym stopniu od pracy manualnej, czy zwykłej pracy biurowej, ale nie należy spodziewać się, że doprowadzi do realnej demokratyzacji nawet własnego miejsca pracy, nie mówiąc o zapoczątkowaniu bardziej fundamentalnej przemiany w świecie zarządzania.

W dalszych badaniach, a także w poszukiwaniu alternatywnych sposobów zarządzania pracownikami wiedzy przydatny może być powstały w procesie badawczym i przedstawiany w niniejszej książce model rzeczywistości organizacyjnej w oczach programistów (przedstawiony na rysunku 13). Choć niniejsza praca nie miała charakteru normatywnego i w związku z tym nie wysuwa propozycji rozwiązań czy funkcjonalnych technik zarządczych, wygenerowany model wydaje się



**Rysunek 13.** Model rzeczywistości organizacyjnej w oczach programistów

Źródło: opracowanie własne.

wskazywać interesujące obszary działania, na które zwrócić uwagę powinni zarówno menedżerowie, jak i specjaliści HRM, a wreszcie także sami pracownicy wiedzy.

Zarządzanie pracownikami wiedzy, wbrew sugestiom z popularnej literatury (Newell i in. 2002), w odczuciu samych pracowników wiedzy nie ujawnia się najbardziej przez konkretne polityki wynagrodzeń, awansów, czy dostosowywanie miejsca pracy stosownie do ich potrzeb. Rzeczy te oczywiście są potrzebne, jednakże dla rozmówców najistotniejsze były trzy inne obszary, w których z kolei działalność organizacji i menedżerów są zaskakująco sprzeczne z oczekiwaniami samych pracowników wiedzy.

Na górze modelu znajduje się formalizacja, zgodnie wskazywana przez rozmówców jako niezwykle istotny element ich życia organizacyjnego. Co ciekawe, choć pod pewnymi względami była w badanych organizacjach redukowana, nadal dla programistów stanowi przeszkodę na tyle nieznośną, że bywa nawet powodem odejścia z pracy, bardzo często jest także przedmiotem ich ostrej krytyki. Co więcej, wiele z zachowań, które menedżerowie uważają za oczywiste i naturalne (jak na przykład nagabywanie programistów w czasie pracy, oczekiwanie od nich udziału w zebraniach odbywających się w środku dnia, wymóg stałego i dokładnego raportowania itd.) okazują się być wyjątkowo niemile widziane – zapewne także dlatego, że stanowią symboliczną manifestację asymetrii relacji kierownik–podwładny. Pozory braku biurokracji i elementy zarządzania partycypacyjnego nie są w stanie jej zamaskować. Trudno orzec, czy realny egalitaryzm w miejscu pracy opartym na wiedzy ma sens z punktu widzenia interesów właścicieli przedsiębiorstwa, jest jednak jasne, że działania ideologiczne i w sferze czysto propagandowej wywołują odwrotny skutek.

Drugim elementem modelu jest czas pracy. Projekt wyraźnie pokazał, że percepcja czasu pracy ma dla pracowników wiedzy ogromne znaczenie. Harmonogramy pełnią nie tylko funkcję porządkową, ale także symboliczną: stanowią element podkreślania asymetrii władzy. Jednocześnie w wielu zaobserwowanych przypadkach czas pracy wydawał się być postrzegany przez organizacje i menedżerów jako nawet ważniejszy niż faktyczna wydajność i skuteczność działania, co jest co prawda mało racjonalne funkcjonalnie, ale wytłumaczalne symbolicznie. Chociaż zmiana kulturowa w tym zakresie wydaje się mało prawdopodobna, menedżerowie, którzy będą zdawać sobie sprawę z zachodzącego procesu mogą być również w stanie nieco łatwiej wykraczać poza swoją czysto kierowniczą rolę.

Trzecim elementem modelu jest zaufanie. Z badań wynika niezbicie, że odgrywa ono kluczową rolę w realizacji projektów informatycznych. Co ciekawe, jak się okazuje w przypadku współpracy w organizacjach wirtualnych pomiędzy specjalistami oprogramowania z Polski i ze Stanów Zjednoczonych, przesądza wręcz o jej powodzeniu (Grudzewski

i in. 2007b). Projekt pokazuje, że zaufanie, a także nieufność w projektach informatycznych i wynikające z nich relacje pomiędzy programistami, menedżerami a klientami w dużym stopniu przesadzają o percepcji przebiegu procesu tworzenia oprogramowania. Co więcej, zaufanie w relacjach organizacja–pracownik wiedzy bezpośrednio rzutuje na rozwój sieci ekspertów: o ile w Stanach, a zwłaszcza w Dolinie Krzemowej skłonność do zmiany pracodawcy postrzegana jest jako naturalna, a rozbudowana sieć kontaktów uważana jest za istotny atut pracownika (który, odchodząc, pozostaje w przyjaznych stosunkach z poprzednim pracodawcą), o tyle w Polsce kontakty poza firmą postrzegane są z rezerwą, a zmiana pracy często oznacza zerwanie przynajmniej oficjalnych stosunków z dawnym zatrudniającym. Na podstawie przeprowadzonych badań nie można wysnuć jednoznacznych wniosków co do wpływu tej różnicy kulturowej na powodzenie przedsiębiorstw polskich na rynku informatycznym, wydaje się jednak przez analogię do badań Anny Lee Saxenian (1994), że może on być duży – kwestia ta wymaga niewątpliwie dalszych studiów.

Wszystkie trzy elementy modelu uzupełniają praktyki HRM wobec pracowników wiedzy – tu także, co interesujące, najczęściej poruszonymi przez rozmówców tematami były nie tyle konkretne procedury czy polityka, a zagadnienia związane z organizacyjną ideologią, normami wydajnościowymi, wyłaniającymi się tożsamościami organizacyjnymi i zawodowymi, a także kwestie związane z przyjemnością wykonywania samej pracy. Chociaż między Polską a Stanami Zjednoczonymi widoczne były różnice w percepcji stabilności zatrudnienia jako istotnej zalety, w obu krajach programiści cenili możliwość stabilizacji w większym stopniu, niż można by wnioskować z literatury (wyjąwszy start-up z Doliny Krzemowej, w którym mobilność zatrudnienia postrzegana była wręcz być może jako element stylu życia).

Połączenie wszystkich elementów modelu nie może być podstawą stworzenia jakiegokolwiek uniwersalnej teorii zarządzania pracownikami wiedzy – zresztą, możliwość opracowania takowej wydaje się wysoce wątpliwa (a raczej, mało prawdopodobna jest użyteczność tejże, czy to w praktyce zarządzania, czy też jako narzędzia analitycznego). Model pozwala jednakże na dalszą analizę i obserwację organizacji opartych na wiedzy w obszarach, które dotychczas były analizowane dosyć rzadko. Zwraca także uwagę na krytyczne punkty pracy opartej na wiedzy, które mogą decydować o zadowoleniu pracowników, efektywności ich pracy, retencji itp., i w tym sensie, chociaż celowo nie służy formułowaniu konkretnych zaleceń, może także okazać się całkiem praktycznie przydatny.

Obserwacja działania opisanego modelu na podstawie przedstawionych badań pokazuje, że idea zatarcia podziałów klasowych dzięki powstaniu nowej kategorii pracowników (wiedzy) i dzięki rozwojowi społeczeństwa informacyjnego jest co prawda nośna, ale jednak na dzień

dzisiejszy to typowy przykład mitu w teorii zarządzania (Bradley i in. 2000). O ile można mówić o przeniesieniu ciężaru ważności z relacji związanych z wytwarzaniem na relacje związane z konsumpcją, co postuluje Zygmunt Bauman (1998/2005), o tyle rola pracy jako jednego z podstawowych determinantów tożsamości człowieka, a także rola stosunków władzy i jej asymetrii w miejscu pracy wydają się niezagrażone, mimo istotnego rozwoju społeczeństwa wiedzy.

Praca oparta na wiedzy w przypadku tworzenia oprogramowania, choć różna w zależności od kraju, wielkości organizacji, czy po prostu nawet samej specyfiki przedsiębiorstwa, jest mimo wszystko zaskakująco podobna – we wszystkich badanych organizacjach rzeczywistość społeczna programistów wyraźnie determinowana była przez kwestie, które złożyły się na finalny model opisany powyżej. Potwierdzają to wyniki innych analiz (Barrett 2005), ale sam temat otwiera pole do dalszych rozważań w osobnych publikacjach.

# BIBLIOGRAFIA

---

- Abbott, A.D. (1988) *The system of professions: an essay on the division of expert labor*, Chicago: University of Chicago Press.
- Ackoff, R.L., Magidson, J., Addison, H.J. (2006/2007) *Projektowanie ideatu (Idealized design: creating an organization's future)*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Adams, T.L. (2007) Interprofessional Relations And The Emergence Of A New Profession: Software Engineering In The United States, United Kingdom, And Canada. *The Sociological Quarterly*, 48(3): 507–532.
- AeA (2002) *AeA's High-Tech Industry Definition*, (stan na 13.05.08): [http://www.aeanet.org/Publications/IDMK\\_definition.asp](http://www.aeanet.org/Publications/IDMK_definition.asp).
- AeA (2008) *Cyberstates 2008: A Complete State-by-State Overview of the High-Technology Industry*, Washington, DC: AeA – Advancing the Business of Technology.
- Agar, M. (1980) *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*, New York: Academic Press.
- Agarwall, R., Ferratt, T.W. (2001) Crafting an HR strategy to meet the needs for IT workers. *Communications of the ACM*, 44(7): 58–64.
- Agger, B. (1989) *Fast capitalism: a critical theory of significance*, Urbana: University of Illinois Press.
- Agger, B. (1990) *The decline of discourse: reading, writing, and resistance in postmodern capitalism*, New York: Falmer Press.
- Agrawal, N.M., Thite, M. (2003) Human resource issues, challenges and strategies in the Indian software industry. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3): 249–264.
- Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5): 777–795.
- Allen, B. (1999) Power/Knowledge. w: Racevskis, K. (ed.) *Critical Essays on Michel Foucault*. New York: G.K. Hall & Company.
- Aluchna, M., Pindelski, M., Płoszajski, P. (red.) (2008) *Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Alvesson, M. (1993) Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6): 997–1018.
- Alvesson, M. (1995) *Management of knowledge-intensive companies*, Berlin–New York: W. de Gruyter.



- Alvesson, M. (2001) Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7): 863–886.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Robertson, M. (2006) The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2): 195–224.
- Alvesson, M., Thompson, P. (2004) Post Bureaucracy. w: Ackroyd, S., Batt, R.L., Thompson, P. (eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2003) *Studying management critically*, London–Thousand Oaks: Sage.
- Amar, A.D. (2002) *Managing knowledge workers: unleashing innovation and productivity*, Westport, Conn.–London: Quorum Books.
- Anam, R. (2008) Wydatki na IT w dużych firmach 2007. w: *eGospodarka.pl*. (artykuł z 15 lipca 2008): <http://www.egospodarka.pl/32334,Wydatki-na-IT-w-duzych-firmach-2007,1,39,1.html>.
- Aneesh, A. (2006) *Virtual migration: the programming of globalization*, Durham: Duke University Press.
- Applebaum, H. (1995) The Concept of Work in Western Thought. w: Gamst, F.C. (ed.) *Meanings of work: considerations for the twenty-first century*. Albany: State University of New York Press.
- Arendt, H. (1958) *The human condition*, Chicago: University of Chicago Press.
- Argyris, C. (1973) *On organizations of the future*, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Argyris, C. (1982) *Reasoning, learning, and action: individual and organizational*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baba, M. (1999) Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations. *Human Organization*, 58(3): 331–346.
- Barker, J.R. (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408–437.
- Barley, S.R. (1992) *The new crafts: the rise of the technical labor force and its implication for the organization of work*, Philadelphia, PA: National Center on the Educational Quality of the Workforce, University of Pennsylvania.
- Barley, S.R. (1997) Foreword. w: Perlow, L.A. (ed.) *Finding Time. How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca–London: ILR Press.
- Barley, S.R., Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 363–399.
- Barley, S.R., Kunda, G. (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1): 76–95.
- Barley, S. R., Kunda, G. (2004) *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.

- Barrett, R. (ed.) (2005) *Management, labour process and software development: reality bytes*, London–New York: Routledge.
- Barthelemy, J. (2001) The hidden costs of IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42(3): 60–69.
- Bartky, I.R. (2007) *One time fits all: the campaigns for global uniformity*, Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Bass, B.M., Shackleton, V.J. (1979) Industrial Democracy and Participative Management: A Case For A Synthesis. *Academy of Management Review*, 4(3): 393–404.
- Baudrillard, J. (2000) *The vital illusion*, New York: Columbia University Press.
- Bauman, Z. (1987/1998) *Prawodawcy i tłumacze (Legislators and Interpreters. On Modernity, Post-Modernity and Intellectuals)*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Bauman, Z. (1992/98) *Śmierć i nieśmiertelność – o wielości strategii życia (Mortality, Immortality and Other Life Strategies)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bauman, Z. (1998) *Globalization: the human consequences*, New York: Columbia University Press.
- Bauman, Z. (1998/2005) *Work, consumerism and the new poor*, Maidenhead–New York: Open University Press.
- Bauman, Z. (2005) *Work, consumerism and the new poor*, Maidenhead–New York: Open University Press.
- Bauman, Z. (2007) *Liquid times: living in an age of uncertainty*, Cambridge: Polity Press.
- Bell, D. (1973) *The coming of post-industrial society; a venture in social forecasting*, New York: Basic Books.
- Ben-David, J. (1971) *The Scientist's Role in Society: A Comparative Study*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bendix, R. (1956/2001) *Work and authority in industry; ideologies of management in the course of industrialization*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Bendyk, E. (2008) Capgemini, strajk informatyków. *Polityka – blog Antymatrix*. data dostępu: 29.04.2008, adres: <http://bendyk.blog.polityka.pl/>
- Bennis, W.G. (1970) Post bureaucratic leadership. w: Bennis, W.G. (ed.) *American Bureaucracy*. Chicago: Aldline Publishing Company.
- Benz, E. (1966) *Evolution and Christian hope: man's concept of the future from the early Fathers to Teilhard de Chardin*, Garden City, N.J.: Doubleday.
- Berger, P.L., Luckman, T. (1967) *The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Bielewicz, A., Meller, A., Górak, M. (2006) Szansa na centrum Google w Polsce. *ComputerWorld*, 27.02.06: <http://www.computerworld.pl/artykuly/50907.html>.
- Blackler, F. (1993) Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. *Journal of Management Studies*, 30(6): 863–884.

- Blain, M. (2001) IT workers need a union. *Network World*. data dostępu: 03.05.2008, adres: <http://www.networkworld.com/forum/2001/0604faceoffyes.html>
- Blair, M.M., Wallman, S.M.H. (2001) *Unseen wealth: report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Blau, P.M. (1956) *Bureaucracy in modern society*, New York: Random House.
- Bledstein, B.J. (1976) *The culture of professionalism: the middle class and the development of higher education in America*, New York: Norton.
- Bogucka, T. (1997) *Polak po komunizmie*, Warszawa: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Boje, D.M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 106–126.
- Borkowska, S. (red.) (2007) *ZZZL a wysoko efektywne systemy pracy (High Performance Work Systems)*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Bourdieu, P. (1983/2001) The Forms of Capital. w: Granovetter, M.S., Swedberg, R. (eds.) *The Sociology of economic life*. Boulder: Westview Press.
- Bowles, M.L. (1989) Myth, Meaning and Work Organization. *Organization Studies* 10(3): 405–421.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C., Williams, S. (2000) *Myths at work*, Cambridge, UK – Malden, MA: Polity Press–Blackwell.
- Brante, T. (1988) Sociological Approaches to the Professions. *Acta Sociologica*, 31(2): 119–142.
- Braverman, H. (1974) *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York: Monthly Review Press.
- Bresnahan, T.F., Gambardella, A. (eds.) (2004) *Building high-tech clusters: Silicon Valley and beyond*, Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.
- Brown, R.H. (1998) *Toward a democratic science: scientific narration and civic communication*, New Haven: Yale University Press.
- Bryan, J.H. (1966) Occupational Ideologies and Individual Attitudes of Call Girls. *Social Problems*, 13(4): 441–450.
- Bryant, A. (2000) Metaphor, myth and mimicry: The bases of software engineering. *Annals of Software Engineering* 10: 273–294.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burrell, G. (1997) *Pandemonium: towards a retro-organization theory*, London–Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*, London: Heinemann.
- Burris, V. (1999) Class Structure and Political Ideology. *Critical Sociology*, 25(2/3): 308–332.
- Burszta, W.J., Kuligowski, W. (1999) *Dlaczego kościotrup nie wstaje. Ponowoczesne pejzaże kultury*, Warszawa: Sic!
- Burszta, W.J., Kuligowski, W. (2005) *Dalsze przygody kultury w globalnym świecie*, Warszawa: Muza.

- Business International S.A. (1986) *Cutting bureaucracy, encouraging entrepreneurs*, Geneva, Switzerland: Business International S.A.
- Byrne, J.A. (2001) The real confessions of Tom Peters. *Business Week*, Dec. 3: 46.
- Cannella jr., A.A., Paetzold, R.L. (1994) Pfeffer's Barriers to the Advance of Organizational Science: A Rejoinder. *Academy of Management Review*, 19(2): 331–341.
- Cappelli, P. (2001) Why is it so hard to find information technology workers?. *Organizational Dynamics*, 30(2): 87–99.
- Carr-Saunders, A.M., Wilson, P.A. (1933) *The professions*, Oxford: The Clarendon Press.
- Carter, B. (1985) *Capitalism, class conflict, and the new middle class*, London–Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Case, P. (2003) From Objectivity to Subjectivity: Pursuing *Subjective Authenticity* in Organizational Research. w: Westwood, R.I., Clegg, S. (eds.) *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Case, P., Piñeiro, E. (2006) Aesthetics, performativity and resistance in the narratives of a computer programming community. *Human Relations*, 59(6): 753–782.
- Castells, M. (1996) *The rise of the network society*, Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.
- Castilla, E.J., Hwang, H., Granovetter, E., Granovetter, M.S. (2000) Social Networks in Silicon Valley. w: Lee, C.-M., Miller, W.F., Hancock, M.G., Rowen, H.S. (eds.) *The Silicon Valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press.
- Charles, M., Grusky, D.B. (2004) *Occupational ghettos: the worldwide segregation of women and men*, Stanford, California: Stanford University Press.
- Chen, J.V., Chen, C.C., Yang, H.-H. (2008) An empirical evaluation of key factors contributing to internet abuse in the workplace. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1): 87–106.
- Chrostowski, A. (2006) *Metody action research w doradztwie strategicznym (niepublikowana praca doktorska)*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Chrostowski, A., Jemielniak, D. (2008) Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i kierowanie*, 1(131): 41–56.
- Chun, J.J. (2001) Flexible despotism: The intensification of insecurity and uncertainty in the lives of Silicon Valley's high-tech assembly workers. w: Baldoz, R., Koeber, C., Kraft, P. (eds.) *The critical study of work: labor, technology, and global production*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Ciesielska, M. (2006) Antropologia przedsiębiorczości. Nowe nurty w badaniach jakościowych. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, 1: 18–28.
- Collins, R. (1990) Market closure and the conflict theory of the professions. w: Burrage, M., Torstendahl, R. (eds.) *Professions in theory and history – rethinking the study of the professions*. London–Newbury Park–New Delhi: Sage.

- ComputerWorld (2008) Kto zarabia najlepiej w Polsce. <http://www.computerworld.pl/news/157784/Kto.zarabia.najlepiej.w.Polsce.html> (data dostępu 15.08.08).
- Connel, C. (2001) Why Software Is (Almost) Always Late. w: CHC-3 Consulting, [http://www.chc-3.com/talk/why\\_software\\_late.ppt](http://www.chc-3.com/talk/why_software_late.ppt).
- Cooper, M. (2000) Being the "Go-To Guy": Fatherhood, Masculinity, and the Organization of Work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology* 23(4): 379–408.
- Cortada, J.W. (1998) Introducing the Knowledge Worker. w: Cortada, J.W. (ed.) *Rise of the knowledge worker*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Coser, L.A. (1974) *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*, New York: Free Press.
- Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W., Heian, J.B., Samuel, S. (1998) The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms *Administrative Science Quarterly*, 43: 293–327.
- Crozier, M. (1963/1976) *Biurokracja – anatomia zjawiska (Le phénomène bureaucratique)*, Warszawa: PWE.
- Cullen, J.B. (1978) *The structure of professionalism: a quantitative examination*, New York: Pbi.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988) *Ideological control in nonideological organizations*, New York: Praeger.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2003) Social Constructionism and Organizational Studies. w: Westwood, R.I., Clegg, S. (eds.) *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Darrah, C.N., Freeman, J.M., English-Lueck, J.A. (2007) *Busier than ever! Why American families can't slow down*, Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Davenport, T.H. (2005) *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*, Boston: Harvard Business School Press.
- Day, W.-W. (2007) Commodification of Creativity: Reskilling Computer Animation Labor in Taiwan. w: McKercher, C., Mosco, V. (eds.) *Knowledge workers in the information society*. Lanham: Lexington Books.
- Deetz, S. (1995) *Transforming communication, transforming business: building responsive and responsible workplaces*, Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Denzin, N.K. (1978) *The research act*, New York: McGraw-Hill.
- Dobija, D. (2003) *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Doktor, K. (1964) *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Domaszewicz, Z. (2006) Czy Polacy wymyślą nowego Skype'a? *Gazeta*, 18.10.06: <http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,82008,3691590.html> (data dostępu 01.06.08).
- Downes, J., Goodman, J.E. (2006) *Dictionary of finance and investment terms*, Hauppauge, NY: Barron's.

- Drucker, P.F. (1993/1999) *Spółeczeństwo pokapitalistyczne (Post-capitalist Society)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Du Gay, P. (2000) *In praise of bureaucracy: Weber, organization and ethics*, London–Thousand Oaks: Sage.
- Du Gay, P. (ed.) (2005) *The values of bureaucracy*, Oxford–New York: Oxford University Press.
- Durkheim, É. (1993/1999) *O podziale pracy społecznej (De la division du travail social)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Eccles, R.G., Nohria, N., Berkley, J.D. (1992) *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edwards, M.R. (2005) Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4): 207–230.
- Edwards, R. (1979) *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*, New York: Basic Books.
- Ehrenreich, B. (2005) *Bait and switch: the (futile) pursuit of the American dream*, New York: Metropolitan Books.
- English-Lueck, J.A. (2002) *Cultures@Silicon Valley*, Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Ensmenger, N. (2001) The ‘Question of Professionalism’ in the Computer Fields. *IEEE Annals of the History of Computing*, 23: 56–74.
- Fallick, B., Fleischman, C.A., Rebitzer, J.B. (2006) Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88(3): 472–481.
- FAME Consortium (2007) Decomposing and Recomposing Occupational Identities – A Survey of Theoretical Concepts. w: Brown, A., Kirpal, S., Rauner, F. (eds.) *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Feldman, M.S., Skölberg, K. (2004) Stories and the Rhetoric of Contrariety: Subtexts of Organizing (Change). *Culture and Organization* 8(4): 275–292.
- Felstiner, W.L.F. (2005) *Reorganisation and resistance: legal professions confront a changing world*, Oxford; Portland, OR: Hart Pub.
- Fligstein, N., Sharone, O. (2002) Work in the Postindustrial Economy of California. w: *Working Papers*. University of California Institute for Labor and Employment: <http://repositories.cdlib.org/ile/scl2002/FligsteinSharone>.
- Ford, H. (1922/2006) *My Life and Work*, Charleston: BiblioBazaar.
- Foucault, M. (1975/1993) *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia (Surveiller et punir. Naissance de la prison)*, Warszawa: Spacja.
- Foucault, M. (1976/2000) *Historia seksualności (Histoire de la sexualité)*, Warszawa: Czytelnik.
- Fournier, V. (1999) The Appeal to „Professionalism” as a Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review*, 47(2): 280–307.
- Fox, A. (2007) Caught in the Web. *HRMagazine*, 52(12): 34–39.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism: the third logic*, Chicago: University of Chicago Press.
- Frieske, K.W. (2004) Strukturalne mistyfikacje: współcześni ludzie luźni. w: Marody, M. (red.) *Zmiana czy stagnacja?*, Warszawa: Scholar.



- Frydrychowicz, K. (2008) Polski rynek IT wart blisko 10 mld USD. *Computer-World*, <http://www.computerworld.pl/news/154254/Polski.rynek.IT.wart.bli-sko.10.mld.USD.html> (data dostępu 15.08.08).
- Gabriel, Y. (2004) *Myths, stories, and organizations: premodern narratives for our times*, Oxford–New York: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures; selected essays*, New York,: Basic Books.
- Genuchten, M. v. (1991) Why is Software Late? An Empirical Study of Reasons for Delay in Software Development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 17(582–590).
- Gephart, R.P. (2002) Introduction to the brave new workplace: organizational behaviour in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 327–344.
- Gerson, K. (1985) *Hard choices: how women decide about work, career, and motherhood*, Berkeley: University of California Press.
- Gerson, K. (1993) *No man's land: men's changing commitments to family and work*, New York, NY: BasicBooks.
- Giddens, A. (1990) *The consequences of modernity*, Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Cambridge: Polity Press.
- Gill, M.J. (2003) Biased against “them” more than “him”: stereotype use in group-directed and individual-directed judgments. *Social Cognition*, 21(5): 321–348.
- Glaser, B.G. (1978) *Theoretical sensitivit : advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter.
- Glass, R.L. (2006) The Standish report: does it really describe a software crisis? *Communications of the ACM*, 49(8): 15–16.
- Gleick, J. (1999) *Faster: the acceleration of just about everything*, New York: Pantheon Books.
- Glick, M.H., Miller, C.C., Cardinal, L.B. (2007) Making a life in the field of organization science. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 817–835.
- Glinka, B. (2002) Zmiana organizacyjna jako zjawisko zdeterminowane kulturowo. *Przegląd Socjologiczny*, 51(2): 103–122.
- Goffman, E. (1959/2000) *Człowiek w teatrze życia codziennego (The presentation of self in everyday life)*, Warszawa: KR.
- Goffman, E. (1961) *Encounters; two studies in the sociology of interaction*, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Golden-Biddle, K., Locke, K.D. (1997) *Composing qualitative research*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Goldthorpe, J.H. (1982) On the service class, its formation and its future. w: Giddens, A., Mackenzie, G. (eds.) *Social Class and the Division of Labour: Essays in Honour of Ilya Neustadt*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Goode, W.J. (1957) Community Within a Community: The Professions *American Sociological Review*, 22(2): 194–200.
- Goodsell, T.H. (2007) On the Continued Need for H-1B Reform: A Partial, Statutory Suggestion to Protect Foreign and US Workers. *BYU Journal of Public Law*, 21: 153–177.
- Gorman, M.E. (2002) Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *Journal of Technology Transfer*, 27: 219–231.
- Gorz, A. (1985) *Paths to paradise: on the liberation from work*, London: Pluto Press.
- Gorz, A. (1989) *Critique of economic reason*, London–New York: Verso.
- Gouldner, A.W. (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Gouldner, A.W. (1957) Cosmopolitans and Locals: Toward and Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(1): 281–306.
- Gouldner, A.W. (1976) *The dialectic of ideology and technology: the origins, grammar, and future of ideology*, New York: Seabury Press.
- Gouldner, A.W. (1979) *The future of intellectuals and the rise of the new class*, New York: HarperCollins Publishers.
- Graf, A. (2001) *Świat bez kobiet: Płeć w polskim życiu publicznym*, Warszawa: W.A.B.
- Greenbaum, J.M. (1998) From Chaplin to Dilbert: The Origins of Computer Concepts. w: Aronwitz, S., Cutler, J. (eds.) *Post-work: Wages of Cybernation*. New York: Routledge.
- Greenwood, D.J., González Santos, J.L., Cantón, J. (1991) *Industrial democracy as process: participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*, Assen/Maastricht-Stockholm: Van Gorcum Arbetslivscentrum.
- Greenwood, D.J., Levin, M. (1998) *Introduction to action research: social research for social change*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July–August: 37–46.
- Grey, C., Garsten, C. (2001) Trust, Control and Post-Bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2): 229–250.
- Gross, E. (1958) *Work and society*, New York: Crowell.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2007a) *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Starbala, E. (2006) Development of a knowledge-based economy in Poland. *Cybernetics and Systems*, 37(2/3): 197–217.
- Grudzewski, W.M., Koźmiński, A.K. (1996) Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku. *Organizacja i Kierowanie*, 3(85): 3–29.
- Grudzewski, W.M., Sankowska, A., Wantuchowicz, M. (2007b) A comparative analysis of experts' perception of critical success factors affecting virtual organisation: North American versus Polish. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3): 318–327.

- Grudzewski, W. M., Sankowska, A., Wantuchowicz, M., Babuska, Ł. (2007c) Process-based performance measurement in a virtual organisation. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3): 217–228.
- Gupta, A., Thomas, G. (2001) Organizational learning in a high-tech environment: from theory to practice. *Industrial Management & Data Systems*, 101(9): 502–507.
- Haber, L.H. (2001) Empiryczna idiografia mikrospołeczności informacyjnej: próba podsumowania. w: Haber, L.H. (red.) *Mikrospołeczność informacyjna: na przykładzie miasteczka internetowego Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie*. Kraków: AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne.
- Hall, R.H. (1968) Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1): 92–104.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (1995/2000) *Metody badań terenowych (Ethnography: principles in practice, 2nd edition)*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Harper-Collins (2007) *Collins English Dictionary, electronic edition*, London: Collins.
- Harvey, D. (1990) *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Hassan, R., Purser, R.E. (eds.) (2007) *24/7: time and temporality in the network society*, Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Hatch, M.J., Kostera, M., Kozminski, A.K. (2005) *The three faces of leadership: manager, artist, priest*, Malden, MA: Blackwell Pub.
- Hawthorn, G. (1988) Three Ironies in Trust. w: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
- Hearn, L. (2005) IT workers dubbed ‘worst dressed’. *The Sydney Morning Herald*. Sydney.
- Heckscher, C.C., Donnellon, A. (eds.) (1994) *The Post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Heeks, R., Krishna, S.S., Nicholson, B., Sahay, S. (2001) Synching or sinking: global software outsourcing relationships. *Software, IEEE*, 18(2): 54–60.
- Hertzum, M. (2002) The importance of trust in software engineers’ assessment and choice of information sources. *Information and Organization*, 12: 1–12.
- Hobbes, T., Missner, M. (1881/2008) *Thomas Hobbes: Leviathan*, New York: Pearson Longman.
- Hochschild, A.R. (1983) *The managed heart: commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (1997) *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, New York: Metropolitan Books.
- Hofstede, G.H. (1980) *Culture’s consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Höpfl, H.M. (2006) Post-bureaucracy and Weber’s “modern” bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1): 8–21.
- Horibe, F. (1999) *Managing knowledge workers: new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*, Toronto–New York: J. Wiley.

- Horwich, P. (ed.) (1993) *World changes: Thomas Kuhn and the nature of science*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Hoyningen-Huene, P. (1993) *Reconstructing scientific revolutions: Thomas S. Kuhn's philosophy of science*, Chicago: University of Chicago Press.
- Huang, L.B. (2008) *Competing Flexibilities in Software Development: The Dynamics and Transformation of Work in a Silicon Valley Startup*. Sociology. Berkeley: University of California, Berkeley.
- Huggins, R., Izushi, H. (2007) *Competing for knowledge: creating, connecting, and growing*, London–New York: Routledge.
- Humphrey, W.S. (1997) *Managing technical people: innovation, teamwork, and the software process*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Jaarsveld, D.D. v. (2004) Collective Representation among High-Tech Workers at Microsoft and Beyond: Lessons from WashTech/CWA. *Industrial Relations*, 43(2): 364–385.
- Jacobs, J.A., Gerson, K. (2004) *The time divide: work, family, and gender inequality*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jan Paweł II (1981) *Laborem exercens (Wykonując pracę): tekst zaczerpnięty ze źródła* (26.11.07): [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan\\_pawel\\_ii/encykliki/laborem.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/laborem.html).
- Janczewska, M. (2007) Wyjście do pracy to wielka przyjemność. *Dziennik*. data dostępu: 20 września 2007, adres: <http://www.dziennik.pl/Load.aspx?TabId=14&lsnf=p&f=61065>
- Jemielniak, D. (2002) Kultura – odkrywana czy konstruowana?. *Master of Business Administration*, 2(55): 28–30.
- Jemielniak, D. (2005) Kultura – zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, 32: 7–22.
- Jemielniak, D. (2006) The Management Science as a Practical Field: In Support of Action Research. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(3): 163–170.
- Jemielniak, D. (2007a) Managers as lazy, stupid careerists? Contestation and stereotypes among software engineers. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4): 491–508.
- Jemielniak, D. (2007b) Menedżerowie w oczach informatyków. *Prakseologia*, 147: 189–207.
- Jemielniak, D. (2007c) Zarządzanie wiedza a HPWS i ich zastosowanie w spółkach high-tech. w: Borkowska, S. (red.) *ZZZ a wysoko efektywne systemy pracy (High Performance Work Systems)*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Jemielniak, D. (2008a) Changes in Temporal Approaches at Workplace. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 3(1): 59–66.
- Jemielniak, D. (2008b) Engineers or artists – programmers' identity choices. *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*, 7(1): 20–36.
- Jemielniak, D. (2008c) Little Johnny and the Wizard of OS: The PC User as a Fool Hero. w: Kostera, M. (ed.) *Organizational Olympians: Heroes and heroines of organizational myths*. London: Palgrave.

- Jemielniak, D. (2008d) Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe. w: Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (red.) *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jones, S.E. (2006) *Against technology: from the Luddites to Neo-Luddism*, New York: Routledge.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Karpiński, J. (2006) *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Katz, D. (1964) The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2): 131–146.
- Kawasaki, G. (1990) *The Macintosh way*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Keen, M.F., Mucha, J. (eds.) (1994) *Eastern Europe in Transformation: The Impact on Sociology*, Westport: Greenwood Publishing Group.
- Kelemen, M., Hassard, J. (2003) Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. w: Westwood, R.I., Clegg, S. (eds.) *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Kelley, R.E. (1985) *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kernaghan, K. (2000) L'organisation post-bureaucratique et les valeurs du service public. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 66(1): 107–122.
- Kesteloot, L. (2003) Why Software is Late. w: [http://www.teamten.com/lawrence/writings/late\\_software.html](http://www.teamten.com/lawrence/writings/late_software.html).
- Khadria, B. (2004) Migration of Highly Skilled Indians: Case Studies of IT and Health Professionals. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers* 2004/6.
- Kieżun, W., (red.) (2004) *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Kitchenham, B., Budgen, D., Brereton, P., Turner, M., Charters, S., Linkman, S. (2007) Large-scale software engineering questions – expert opinion or empirical evidence? *Software, IET*, 1(5): 161–171.
- Klein, N. (2000) *No logo: no space, no choice, no jobs: taking aim at the brand bullies*, Toronto: A.A. Knopf Canada.
- Klincewicz, K. (2004) *Management Fashions: Turning Best-selling Ideas into Objects And Institutions*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Klincewicz, K. (2006) *Strategic alliances in the high-tech industry*, Berlin: Logos.
- Klofas, J., Toch, H. (1982) The guard subculture myth. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 18(2): 272–294.
- Knights, D., Willmott, H. (1999) *Management lives: power and identity in work organizations*, London–Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Koch, C. (2004) The Tyranny of Projects: Teamworking, Knowledge Production and Management in Consulting Engineering. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2): 277–300.

- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2003) Shadows of Silence. *Ephemera*, 4(3): 305–313.
- Kołodziejczyk, M. (2008) Wróg etyczny. *Polityka*. data dostępu: 28.04.08, adres: [http://www.polityka.pl/polityka/index.jsp?news\\_cat\\_id=933&news\\_id=253380&layout=18&page=text&place=Text01](http://www.polityka.pl/polityka/index.jsp?news_cat_id=933&news_id=253380&layout=18&page=text&place=Text01)
- Konecki, K. (1992) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna – studium folkloru fabrycznego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (1995) The Modern Crusade: Missionaries of Management Come to Eastern Europe. *Management Learning*, 26(3): 331–352.
- Kostera, M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2005) *The Quest for the Self-actualizing Organization*, Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Kostera, M. (2007) Archetypes. w: Clegg, S., Bailey, J.R. (eds.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: Sage.
- Kostera, M. (ed.) (2008a) *Mythical Inspirations for Organizational Realities*, Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.
- Kostera, M. (ed.) (2008b) *Organizational Olympians*, Basingstoke–New York: Palgrave-Macmillan.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007) *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa: Difin.
- Koźmiński, A.K. (1977) *Humanisci i technokraci*, Warszawa: Iskry.
- Koźmiński, A.K. (1998) *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (1999) Kultura menedżerska w: Kozielecki, J. (red.) *Humanistyka przełomu wieków*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Koźmiński, A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2007) Tożsamość nauki o zarządzaniu. *Master of Business Administration*, 5(88): 7–10.
- Koźmiński, A.K. (2008) *Koniec świata menedżerów?*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2008) *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K., Zawislak, A.M. (1979) *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa: PWE.
- Kraft, P. (1977) *Programmers and managers: the routinization of computer programming in the United States*, New York: Springer-Verlag.
- Krishna, S.S., Sahay, S., Walsham, G. (2004) Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM*, 47(4): 62–66.



- Krzysztofek, K. (2007) *The @lgorithmic Society: Digitarians of the World Unite*. w: Kidd, P.T. (ed.) *European visions for the knowledge age: a quest for new horizons in the information society*. Macclesfield: Cheshire Henbury.
- Kuhn, T.S. (1962) *The structure of scientific revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T.S. (1977/1985) *Dwa bieguny (The essential tension)*, Warszawa: PIW.
- Kumar, K. (2005) *From post-industrial to post-modern society: new theories of the contemporary world*, Malden, MA: Blackwell.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Kunda, G., Ailon-Souday, G. (2005) Managers, markets, and ideologies. Design and devotion revisited. w: Ackroyd, S., Batt, R.L., Thompson, P., Tolbert, P.S. (eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Kunda, G., Van Maanen, J. (1999) Changing Scripts at Work: Managers and Professionals. *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, 561(1): 64–80.
- Kurzweil, R. (2005) *The singularity is near: when humans transcend biology*, New York: Viking.
- Kwiatkowski, S. (1990) *Spółczesność innowacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S. (1996) O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Kwiatkowski, S. (2000) *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S. (2001a) Bogactwo z wiedzy. w: Kukliński, A. (red.) *Gospodarka oparta na wiedzy Wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Kwiatkowski, S. (2001b) Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu. *Prakseologia*, 141: 441–452.
- Kwiatkowski, S., Stowe, C. (eds.) (2001) *Knowledge café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Larson, M.S. (1993) *Behind the postmodern facade. Architectural change in late twentieth-century America*, Berkeley: University of California Press.
- Latour, B. (1986) The powers of association. w: Law, J. (ed.) *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?* London–Boston–Henley: Routledge & Kegan Paul.
- Latour, B. (1987) *Science in Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Latusek, D. (2007a) When trust does not matter: The study of communication practices between high-tech companies and their clients in the environment of distrust. w: Brennan, L.L., Johnson, V.E. (eds.) *Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects*. Philadelphia: Idea Group, Inc.

- Latusek, D. (2007b) *Zaufanie i nieufność w relacji sprzedawca-nabywca w polskim sektorze IT (niepublikowana praca doktorska)*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Latusek, D. (2008) Trustworthiness as an Impression. w: Jemielniak, D., Kociatkiewicz, J. (eds.) *Management Practices in High-Tech Environments*. Hershey–New York: Information Science Reference.
- Latusek, D., Jemielniak, D. (2007) Trust in Software Projects: Thrice Told Tale. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3(10): 117–125.
- Latusek, D., Jemielniak, D. (2008) Sources of Uncertainty in Project Management: a “Real Life” Account. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 4(5): 143–150.
- Le Goff, J. (1964/1994) *Kultura średniowiecznej Europy (La Civilisation de l'Occident médiéval)*, Gdańsk–Warszawa: Wydawnictwo Marabut, Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Leccardi, C. (2007) New Temporal Perspectives in the “High-Speed Society”. w: Hassan, R., Purser, R.E. (eds.) *24/7: time and temporality in the network society*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Lee, C.-M., Miller, W.F., Hancock, M.G., Rowen, H.S. (eds.) (2000) *The Silicon Valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*, Stanford: Stanford University Press.
- Leicht, K.T., Fennell, M.L. (2001) *Professional work: a sociological approach*, Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Lessig, L. (1999) *Code and other laws of cyberspace*, New York, N.Y.: Basic Books.
- Leveille, J.J. (2002) Jurisdictional Competition and the Psycho-Analytic Dominance of American Psychiatry. *Journal of Historical Sociology*, 15: 252–280.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J. (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3): 438–458.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, New York: Harper.
- Lewis, M. (1989) *Liar's poker*, London: Hodder and Stoughton.
- Licker, P.S. (1983) The Japanese Approach: A Better Way to Manage Programmers. *Communications of the ACM*, 26(9): 631–636.
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (2000) Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. w: Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage.
- Lis, J. (2008) Trybunał: lekarze mogą krytykować kolegów po fachu. *Lex – polski serwer prawa*. data dostępu: 24.04.08, adres: <http://www.lex.com.pl/?cmd=artykul,1197>
- Liu, A. (2004) *The laws of cool: knowledge work and the culture of information*, Chicago: University of Chicago Press.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power: two works*, Chichester, New York: Wiley.
- Luna, D., Ringberg, T., Peracchio, L.A. (2008) One Individual, Two Identities: Frame Switching among Biculturals. *Journal of Consumer Research*, 35: 000 (tekst elektroniczny udostępniony przed ostateczną publikacją w czasopiśmie, <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/586914>).

- Lutyńska, K. (1965) *Pozycja społeczna urzędników w Polsce Ludowej*, Wrocław: Ossolineum.
- Lyotard, F. (1979/87) *Kondycja ponowoczesna (The Postmodern Condition: A Report on Knowledge)*, Warszawa: Spacja.
- Macduffie, J.P. (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197–221.
- Madison, D.S. (2005) *Critical ethnography: method, ethics, and performance*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Mallet, S. (1975) *Essays on the new working class*, St. Louis: Telos Press.
- Marcus, G.E. (1995) Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24: 95–117.
- Marcus, G.E. (2001) *Ethnography through Thick and Thin* Princeton: Princeton University Press.
- Marks, A., Lockyer, C. (2004) Producing Knowledge: The Use of the Project Team as a Vehicle for Knowledge and Skill Acquisition for Software Employees. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2): 219–245.
- Marks, A., Scholarios, D. (2007) Revisiting technical workers: professional and organisational identities in the software industry. *New Technology, Work and Employment*, 22(2): 98–117.
- Marsh, S., Dibben, M.R. (2003) The Role of Trust in Information Science and Technology. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37: 465–98.
- Marx, K. (1867/1992) *Capital: Volume I: A Critique of Political Economy (Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie)*, Harmondsworth: Penguin.
- Marx, K. (1894/1981) *Capital, Volume III A Critique of Political Economy (Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie)*, Harmondsworth: Penguin.
- Marx, K. (1941/1973) *Outlines of the Critique of Political Economy (Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie)*, Harmondsworth: Penguin.
- Matczewski, A. (1990) *Zarządzanie produkcją przemysłową: problemy, metody, środki*, Warszawa: PWE.
- Matczewski, A. (red.) (2004) *Praca i zarządzanie w sieciach*, Tychy: Śląskie Wydawnictwa Naukowe. WSZiNS.
- Matczewski, A., Frost-Smith, B. (1985) Collaboration between Industry and Higher Education in Poland. *European Journal of Education*, 20(1): 37–45.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*, New York: Macmillan.
- McAllister, D.J. (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of the Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1967) *The professional manager*, New York: McGraw-Hill.

- McKinsey&Company (2003) *Offshoring: Is It a Win-Win Game?*, San Francisco: McKinsey Global Institute.
- McLellan, D. (1986) *Ideology*, Milton Keynes: Open University Press.
- McSweeney, B. (2006) Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management*, 19(1): 22–37.
- Mead, G.H. (1934) *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press.
- Meiksins, P. (1985) Beyond the Boundary Question. *New Left Review*, 157(May/June): 101–120.
- Merton, R.K. (1957a) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4): 560–568.
- Merton, R.K. (1957b) *Social theory and social structure*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Merton, R.K. (1994) Durkheim's "Division of Labor in Society". *Sociological Forum*, 9(1): 17–25.
- Mills, J., Clark, M.S. (1994) Communal and Exchange Relationships: Controversies and Research. w: Erber, R., Gilmour, R. (eds.) *Theoretical Frameworks for Personal Relationships*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mintzberg, H. (1993) *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morawski, W. (2000) *Zmiana instytucjonalna Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan, G. (1986/1997) *Obrazy organizacji („Images of organization”)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morrissey, E., Gillespie, D.F. (1975) Technology and the Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations. *The Sociological Quarterly*, 16(3): 319–332.
- Moszkowicz, M.M., Potocka, A. (2002) Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy. w: Krupski, R., Lichtarski, J. (red.) *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Wrocław: Prace naukowe Akademii Ekonomicznej.
- Mucha, J. (1997) Getting out of the Closet: Cultural Minorities in Poland Cope with Oppression. *East European Quarterly*, 31(3): 299–310.
- Nachmias, D., Frankfort-Nachmias, C. (1981/2001) *Metody badawcze w naukach społecznych (Research methods in the social sciences)*, Warszawa: Zysk i Ska.
- Negroponte, N. (1996) *Being digital*, New York: Vintage Books.
- Nehrbass, R.G. (1979) Ideology and the Decline of Management Theory. *Academy of Management Review*, 4(3): 427–431.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002) *Managing knowledge work*, New York: Palgrave.
- Noble, D. (1979) Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools. w: Zimbalist, A. (ed.) *Case Studies on the Labour Process*. New York: Monthly Review Press.
- Noble, D.F. (1977) *America by design: science, technology, and the rise of corporate capitalism*, New York: Knopf.

- Nogalski, B., Dadej, R. (2008) Rozważania o nadzorze korporacyjnym na przykładzie rozwiązań zagranicznych. w: Rudolf, S. (red.) *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Nogalski, B., Grzybowski, M. (2007) Klastry w świecie i Unii Europejskiej w: Olesiński, Z., Leśniewski, M.A. (red.) *Miscellanea Oeconomicae*. Kielce: AŚ.
- Nogalski, B., Kowalczyk, A. (2008) Klastry w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy w: Godziszewski, B. (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy* Warszawa: Dom Organizatora TNOiK.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J. (2007) Partycypacja pracowników w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami. w: Rudolf, S. (red.) *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Nowaczyk, M. (2008) Polscy informatycy przestają być taną siłą roboczą. *Gazeta*, 10.08.08: [http://gospodarka.gazeta.pl/IT/1,33405,5573657,Polscy\\_informatycy\\_przestaja\\_byc\\_tania\\_sila\\_robocza\\_.html](http://gospodarka.gazeta.pl/IT/1,33405,5573657,Polscy_informatycy_przestaja_byc_tania_sila_robocza_.html) (stan na 19.08.08).
- Nowicka, M. (1999) Społeczeństwo konkurencyjne? Postawy wobec pracy w Polsce i państwach Unii Europejskiej. *Studia Europejskie*, 4: 51–73.
- O’Conaill, B., Frohlich, D. (1995) Timespace in the Workplace: Dealing with Interruptions. w: *Conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM papers. 262–263
- Ofer, S. (2002) Engineering Consent: Overwork and Anxiety at a High-Tech Firm. *Center for Working Families, University of California, Berkeley Working Papers*, 36 (May).
- Organ, D.W., Green, C.N. (1981) The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, 26: 237–252.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2006) *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*, Paris: OECD.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2007) *Average hours worked per person*, Paris: OECD, statystyki pobrane z <http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=PDYGTH>.
- Orr, J.E. (1996) *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Osborne, D., Plastrik, P. (1997) *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*, Reading, Mass.: Addison Wesley Pub. Co.
- PAiiZ (2008) Poland’s IT specialists reach the top again. *newsletter Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych*, nr 62(06.02.08): <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=d84210a75448034bcc4947005695c306#14>.
- Parsons, T., Shils, E.A. (1951) *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Parthasarathy, B. (2004) India’s Silicon Valley or Silicon Valley’s India? Socially Embedding the Computer Software Industry in Bangalore. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(3): 664–685.



- Pavalko, R.M. (1971) *Sociology of occupations and professions*, Itasca, Ill.,: F. E. Peacock.
- Pee, L.G., Woon, I.M.Y., Kankanhalli, A. (2008) Explaining non-work-related computing in the workplace: A comparison of alternative models. *Information & Management*, 45(2): 120–130.
- Perechuda, K. (red.) (2005) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Perlow, L.A. (1997) *Finding time: how corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Perlow, L.A. (2001) Time to Coordinate: Toward an Understanding of Work-Time Standards and Norms in a Multicountry Study of Software Engineers. *Work and Occupations*, 28(1): 91–111.
- Perlow, L.A. (2003) *When you say yes but mean no: how silencing conflict wrecks relationships and companies... and what you can do about it*, New York: Crown Business.
- Perry, D.E., Staudenmayer, N.A., Votta, L.G. (1994) People, organizations, and process improvement. *Software, IEEE*, 11(4): 36–45.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1993) Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*, 18(4): 599–620.
- Pfeffer, J. (1995) Mortality, Reproducibility, and the Persistence of Styles of Theory. *Organization Science*, 6(6): 681–686.
- Phillips, J.G. (2006) The Psychology of Internet Use and Misuse. w: Simmers, C., Teo, T., Anandarajan, M. (eds.) *The Internet and workplace transformation*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Pinchot, G., Pinchot, E. (1993) *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Piñeiro, E. (2002) Instrumentality: a note on the Aesthetics of Programming. *Consumption, Markets and Culture*, 5(1): 63–68.
- Piñeiro, E. (2003) *The aesthetics of code*, Stockholm: Arvinus Förlag.
- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984) *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, New York: Basic Books.
- Płoszajski, P. (1985) *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Wrocław: Ossolineum.
- PMR (2008) Ponad 16% wzrost rynku IT w Polsce (raport). [http://www.polishmarket.com/index.php?item=free\\_articles&id\\_form=305](http://www.polishmarket.com/index.php?item=free_articles&id_form=305) (data dostępu: 15.07.08).
- Pondy, L.R. (1983) *Organizational symbolism*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Powell, M.J., Brock, D.M., Hinigis, C.R. (1999) The changing professional organization. w: Brock, D.M., Powell, M.J., Hinigis, C.R. (eds.) *Restructuring the Professional Organization: Accounting, health care and Law*. London–New York: Routledge.
- Prager, K.P. (1999) Organizational Culture and the IT Professional. *Information Systems Management*, 16(2): 12–18.



- Prasad, A., Prasad, P. (2002) The coming of age of interpretive organizational research. *Organizational Research Method*, 5(1): 4–11.
- QPracy.pl (2008) Dobre czasy dla informatyków. [http://beta.qpracy.pl/page,,Dobrze\\_czasy\\_dla\\_informatykow,65eea53c297586b4a92bcfd2dca74486.html](http://beta.qpracy.pl/page,,Dobrze_czasy_dla_informatykow,65eea53c297586b4a92bcfd2dca74486.html) (data dostępu: 15.08.08).
- Raelin, J.A. (1986) *The clash of cultures: managers and professionals*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reason, P. (ed.) (1988) *Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research*, London–Newbury Park–Beverly Hills–New Delhi: SAGE.
- Reason, P., Bradbury, H. (2001) *Handbook of action research: participative inquiry and practice*, London–Thousand Oaks: SAGE.
- Reich, R.B. (2000) *The future of success*, New York: A. Knopf.
- Rifkin, J. (1995) *The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, New York: G.P. Putnam.
- Ritzer, G. (1993) *The McDonaldisation of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rodino-Colocino, M. (2007) High-Tech Workers of the World, Unionize! A Case Study of WashTech’s “New Model of Unionism”. w: McKercher, C., Mosco, V. (eds.) *Knowledge Workers in the Information Society*. Lanham–Boulder–New York–Toronto–Plymouth: Lexington Books.
- Roediger, D.R., Foner, P.S. (1989) *Our own time: a history of American labor and the working day*, London–New York: Verso.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., Wright, H.A. (1939) *Management and the worker; an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Romanowska, M., Trocki, M. (red.) (2002) *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa: Difin.
- Rorty, R. (1989) *Contingency, irony, and solidarity*, Cambridge–New York: Cambridge University Press.
- Rose, M. (2002) IT professionals and organizational ascendancy: theory and empirical critique. *New Technology, Work and Employment*, 17(3): 154–169.
- Rosen, M. (1985/91) Breakfast at Spiro’s: Dramaturgy and Dominance. w: Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J. (eds.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage.
- Ross, A. (2003) *No-collar: the humane workplace and its hidden costs*, New York: Basic Books.
- Rothensbuhler, E.W. (1998/2003) *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej (Ritual Communication. From Everyday Conversation to Mediated Ceremony)*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sahay, S., Nicholson, B., Krishna, S.S. (2003) *Global IT outsourcing: software development across borders*, Cambridge, UK–New York: Cambridge University Press.

- Salaman, G., Thompson, K. (1980) *Control and ideology in organizations*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Saxenian, A. (1994) *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schön, D. (1983) *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, New York: Basic Books.
- Schor, J. (1991) *The overworked American: the unexpected decline of leisure*, New York: Basic Books.
- Schultz, M., Hatch, M.J. (1996) Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2): 529–557.
- Schütz, A. (1967) *The Phenomenology of the Social World*, Evanston: Northwestern University Press.
- Schwartzman, H. (1993) *Ethnography in organizations*, Newbury Park–London–New Delhi: Sage.
- Scott, W.R. (1966) Professionals in Bureaucracies: Areas of Conflict. w: Vollmer, H.M., Mills, D.L. (eds.) *Professionalization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday Currency.
- Sharpe, R. (2001) ‘Globalization’: The next tactic in the fifty-year struggle of labor and capital in software production. w: Baldoz, R., Koeber, C., Kraft, P. (eds.) *The critical study of work: labor, technology, and global production*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Shenhav, Y.A. (1999) *Manufacturing rationality: the engineering foundations of the managerial revolution*, Oxford–New York: Oxford University Press.
- Shih, J. (2004) Project Time in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 17(2): 223–245.
- Sievers, B. (1990) Zombies or people – What Is the Product of Work. w: Turner, B.A. (ed.) *Organizational Symbolism*. Berlin–New York: De Gruyter.
- Silva, E.B. (2000) The cook, the cooker and the gendering of the kitchen. *The Sociological Review*, 48: 612–628.
- Silverman, D. (2005) *Doing qualitative research: a practical handbook*, London: Sage.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339–358.
- Smith, C. (1987) *Technical workers: class, labour and trade unionism*, Basingstoke: Macmillan Education.
- Smith, C. (1991/1996) Engineers and the Labour Process. w: Smith, C., Knights, D., Willmott, H. (eds.) *White-Collar Work. The Non-Manual Labour Process*. Houndmills–London: Macmillan.
- Smith, C., Knights, D., Willmott, H. (eds.) (1991/1996) *White-collar work: the non-manual labour process*, Houndmills–London: Macmillan.

- Smith, J.H., Keil, M. (2003) The reluctance to report bad news on troubled software projects: a theoretical model. *Info Systems Journal*, 13: 69–95.
- Starbuck, W.H. (1992) Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6): 713–740.
- Starbuck, W.H. (2003) The origins of organization theory. w: Tsoukas, H., Knudsen, C. (eds.) *The Oxford handbook of organization theory*. 1st ed. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Stephenson, N. (2000) *The diamond age*, New York: Bantam Books.
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, New York: Doubleday/Currency.
- Stiglitz, J.E. (2006) *Making globalization work*, New York: W.W. Norton & Co.
- Strannegård, L., Friberg, M. (2001) *Already elsewhere. Play, identity and speed in the business world*, Stockholm: Raster Förlag.
- Strzemińska, H. (1970) *Praca zawodowa kobiet a ich budżet czasu*, Warszawa: PWE.
- Styhre, A. (2003) *Understanding Knowledge Management: Critical and Postmodern Perspectives*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Styhre, A. (2007) *The innovative bureaucracy: bureaucracy in an age of fluidity*, London–New York: Routledge.
- Suchman, M.C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Sudoł, S. (2000) Ku gospodarce rynkowej – reorientacja polskich przedsiębiorstw przemysłowych w latach dziewięćdziesiątych. w: Wiśniewski, J. (red.) *Gospodarka w okresie przemian – varia*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Sudoł, S. (2003) Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji. w: Jeżak, J. (red.) *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
- Sudoł, S. (2006) Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości. *Przegląd Organizacji*, 12: 38–40.
- Sudoł, S., Matuszak, M. (red.) (2002) *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej 1990–1998*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Sullivan, J.L. (2007) Marketing Creative Labor: Hollywood „Making of” Documentary Features. w: McKercher, C., Mosco, V. (eds.) *Knowledge Workers in the Information Society*. Lanham–Boulder–New York–Toronto–Plymouth: Lexington Books.
- Sułkowski, Ł. (2006a) Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. *Współczesne zarządzanie*, 1: 5–13.
- Sułkowski, Ł. (2006b) Perspektywa interpretatywna w naukach o zarządzaniu. w: Jagoda, H., Lichtarski, J. (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

- Sweet, S.A., Meiksins, P. (2008) *Changing contours of work: jobs and opportunities in the new economy*, Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Sydow, J. (1998) Understanding the constitution of interorganizational trust. w: Lane, C., Bachmann, R. (eds.) *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Sztompka, P. (1999) *Trust: a sociological theory*, Cambridge, UK–New York, NY: Cambridge University Press.
- Sztompka, P. (2005) *Socjologia: Analiza Społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Tadeusiewicz, R. (2002) *Społeczność Internetu*, Warszawa: Exit.
- Tapia, A.H. (2004) Resistance or Deviance? A High-Tech Workplace During the Bursting of the Dot-Com Bubble. *IFIP International Federation for Information Processing*, 143: 577–596.
- Tarkowska, E. (2002) Intra-household gender inequality: hidden dimensions of poverty among Polish women. *Communist and Post-Communist Studies* 35(4): 411–432.
- Taylor, F.W. (1911/1998) *The principles of scientific management*, Norcross, GA: Engineering & Management Press.
- Temin, P. (2004) The Labor Market of the Early Roman Empire. *Journal of Interdisciplinary History*, 34(4): 513–538.
- The Standish Group International (1994) *Chaos report*, raport pobrany z: [http://www.standishgroup.com/chaos\\_resources/index.php](http://www.standishgroup.com/chaos_resources/index.php).
- The Standish Group International (2001) *Extreme Chaos Report*, raport pobrany z: [http://www.standishgroup.com/chaos\\_resources/index.php](http://www.standishgroup.com/chaos_resources/index.php).
- Toffler, A. (1970) *Future shock*, New York: Random House.
- Toffler, A., Toffler, H. (1995) *Creating a new civilization: the politics of the Third Wave*, Atlanta, Ga.: Turner Publishing.
- Toren, N. (1976) Bureaucracy and Professionalism: A Reconsideration of Weber's Thesis. *Academy of Management Review*, 1(3): 36–46.
- Towill, D.R. (1999) 'Management theory': is it of any practical use? or How does a fad become a paradigm? *Engineering Management Journal*, 9(3): 111–21.
- Trice, H.M. (1993) *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993) *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Trocki, M. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa: PWE.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2002) *Zarządzanie projektami*, Warszawa: PWE.
- Vallas, S.P. (2003) The adventures of managerial hegemony: Teamwork, ideology, and worker resistance. *Social Problems*, 50(2): 204–225.
- Van de Ven, A.H., Polley, D. (1992) Learning while innovating. *Organization Science*, 3: 92–116.
- Van Maanen, J. (1977) The Promise of Career Studies. w: Van Maanen, J. (ed.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London: John Wiley & Sons.

- Van Maanen, J. (1995a) Fear and Loathing in Organization Studies. *Organization Science*, 6(6): 687–692.
- Van Maanen, J. (1995b) Styles as Theory. *Organization Science*, 6(1): 133–143.
- Van Maanen, J., Barley, S.R. (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. w: Cummings, L.L., Staw, B.M. (eds.) *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Voltaire, Cuffe, T. (2005) *Candide, or Optimism*, New York: Penguin Books.
- Von Mises, L. (1944) *Bureaucracy*, New Haven: Yale University Press.
- Watson, T.J. (1994) *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*, London–New York: Routledge.
- Weber, M. (1904/2001) *The Protestant ethic and the spirit of capitalism (Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus)*, London–New York: Routledge.
- Weber, M. (1922/2002) *Gospodarka i społeczeństwo (Wirtschaft und Gesellschaft)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weber, S. (2004) *The Success of Open Source*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Weick, K.E. (1969) *The social psychology of organizing*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Westenholz, A. (2006a) Identity Work and Meaning Arena: Beyond Actor/Structure and Micro/Macro Distinctions in an Empirical Analysis of IT Workers. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 1015–1029.
- Westenholz, A. (2006b) Identity, Times and Work. *Time and Society*, 15(1): 33–55.
- Whalley, P. (1986) *The social production of technical work: the case of British engineers*, Albany, N.Y.: State University of New York.
- Whyte, W.F., Whyte, K.K. (1984) *Learning from the field: a guide from experience*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Whyte, W.F., Whyte, K.K. (1991) *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*, Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Whyte, W.H. (1956/2002) *The organization man*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Wilensky, H.L. (1964) The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, 70(2): 137–158.
- Williams, J. (2002) *Team development for high-tech project managers*, Norwood, Mass.: Artech House.
- Winstanley, D. (1991/1996) Recruitment Strategies and Managerial Control of Technological Staff. w: Smith, C., Knights, D., Willmott, H. (eds.) *White-Collar Work. The Non-Manual Labour Process*. Houndmills–London: Macmillan.
- Woodward, J. (1958) *Management and technology*, London: H.M.S.O.
- Wright, E.O. (1985) *Classes*, London: Verso.
- Zacher, L.W. (red.) (1999) *Spółeczeństwo informacyjne – w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki*, Warszawa: Fundacja Edukacyjna „Transformacje”.

- Zacher, L.W. (2001) „Nowa gospodarka” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa? w: Kołodko, G.W. (red.) „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Zerubavel, E. (1979) *Patterns of time in hospital life: a sociological perspective*, Chicago: University of Chicago Press.
- Zerubavel, E. (1981) *Hidden rhythms: schedules and calendars in social life*, Chicago: University of Chicago Press.
- Zuboff, S. (1988) *In the age of the smart machine: the future of work and power*, New York: Basic Books.
- Zuboff, S., Maxmin, J. (2002) *The support economy: why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*, New York: Viking.
- Zussman, R. (1985) *Mechanics of the middle class: work and politics among American engineers*, Berkeley: University of California Press.
- Žižek, S. (2002/2006) *Rewolucja u bram. Pisma Lenina z roku 1917 (Revolution at the gates: Žižek on Lenin, the 1917 Writings)*, Kraków: Korporacja Ha!art.



Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

Wydanie pierwsze

Arkuszy drukarskich: 12,25

Skład i łamanie: Wydawnictwo Key Text Sp. z o.o., Warszawa

Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa