

Czesław Sikorski

Stosunek do sukcesu jako podstawa kultury organizacyjnej

Celem artykułu jest prezentacja typologii kultur organizacyjnych ze względu na stosunek ludzi do sukcesu zawodowego. Do budowy typologii zastosowano dwa kryteria: umiejscowienie poczucia kontroli i stosunek do reguł profesjonalnych. Wyróżniono na tej podstawie cztery typy kultur organizacyjnych, które różnią się poziomem aspiracji ludzi oraz ich stosunkiem do prakseologicznych, moralnych i obyczajowych reguł profesjonalnych. Są to: kultura profesjonalizmu (wysoka samoocena w połączeniu z gotowością przestrzegania reguł profesjonalnych), kultura wycofania (niska samoocena w połączeniu z gotowością przestrzegania reguł profesjonalnych), kultura arogancji (wysoka samoocena w połączeniu z ignorowaniem reguł profesjonalnych) i kultura populizmu (niska samoocena w połączeniu z poszukiwaniem sposobów upraszczania reguł profesjonalnych). Z przeprowadzonej analizy wynika, że rozwojowi cywilizacyjnemu służy upowszechnianie jedynie kultury organizacyjnej profesjonalizmu.

Umiejscowienie poczucia kontroli

Sukces zawodowy jest bez wątpienia ważnym celem zachowań ludzi w rozmaitych organizacjach. W rozważaniach na temat sukcesu bezdyskusyjne wydają się przynajmniej dwie prawdy. Pierwszą jest ta, że choć wszyscy ludzie dążą do sukcesu, to jednak różni ich sposób rozumienia tego pojęcia. Drugą zaś to, że ludzie różnią się od siebie znacznie, jeśli chodzi o cenę, którą byliby skłonni za sukces zapłacić. Z jednej strony mamy ludzi o wysokich aspiracjach i zdeterminowanych w dążeniu do celu, zaś z drugiej – albo w ogóle pozbawionych tych cech, albo mających tylko jedną z nich.

Człowiek w swoich działaniach może prezentować postawę aktywną lub mniej czy bardziej bierną. Postawy te są związane z przekonaniem danej osoby o przewadze kontroli zewnętrznej nad jej działaniem bądź z przekonaniem o przewadze kontroli wewnętrznej. W pierwszym przypadku człowiek ma poczucie podlegania cudzym wpływom i pesymistycznie ocenia szanse skuteczności własnych, niezależnych działań. Silne poczu-

cie kontroli zewnętrznej powoduje mniejszą sprawność w osiąganiu celów, rezygnację z pewnego rodzaju celów oraz mniejszą odporność na czynniki utrudniające ich realizację. W drugim przypadku człowiek ma poczucie własnego wpływu na rezultaty swojego działania, co oznacza zarazem większe poczucie odpowiedzialności i umiejętność korzystania z własnych doświadczeń [Gliszczyńska, 1981, s. 169].

Rozróżnienie między poczuciem kontroli wewnętrznej i zewnętrznej wywodzi się z teorii umiejscowienia źródła kontroli, którą ogłosił Rotter [1966]. Według niego poczucie to może być, co prawda, sytuacyjnie uwarunkowane, ale decydujące znaczenie ma ogólne przekonanie, że albo ma się wpływ na wydarzenia życiowe, w tym na niepowodzenia, albo go się nie ma. Pierwsze przekonanie charakterystyczne jest dla ludzi, którzy twierdzą, że człowiek jest kowalem własnego losu i wszystko, czego doświadcza, jest skutkiem jego osobistych starań lub zaniedbań. Ci, którzy żywią drugie przekonanie, są fatalistami i uważają, że człowiek ma tylko marzenia, ale realnego wpływu na własne życie jest pozbawiony, a zatem – co ma być, to będzie.

Badania wskazują, że pracownicy, którzy są przekonani, że sprawują osobistą kontrolę nad okolicznościami, w których żyją i wykonują swoje zadania zawodowe, potrafią tolerować nieprzyjemne dla nich zdarzenia i doświadczają mniej stresów w pracy, niż ci, którzy nie odczuwają posiadania takiej kontroli. Poczucie kontroli wewnętrznej sprzyja bardziej optymistycznej ocenie zarówno prawdopodobieństwa skuteczności własnych wysiłków, jak i wartości otrzymywanych nagród. Wyniki badań dowodzą większej satysfakcji z pracy tych pracowników, którzy kontrolują własną sytuację [Fox, Dwyer, Ganster, 1993]. Z kolei zewnętrzne poczucie kontroli koreluje z wysokim poziomem lęku i neurotyczności [Eysenc, 2000].

Poczucie kontroli zewnętrznej lub wewnętrznej jest bezpośrednio związane z samooceną. Ludzie z wysoką oceną swoich możliwości i działań są bardziej skłonni do podejmowania nowych i trudnych zadań. Natomiast ludzie, którzy się nisko oceniają, zwykle są bierni, oczekują rad i wskazówek od innych i niechętnie podejmują próby zmiany swojej sytuacji. Umiejscowienie poczucia kontroli i związany z tym sposób samooceny są na ogół rezultatem szerszych uwarunkowań społecznych. Potwierdzają to badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych nad etnicznymi uwarunkowaniami samooceny i poczucia kontroli wewnętrznej w środowiskach białych i czarnych uczniów i studentów oraz w środowiskach różniących się poziomem zamożności. W grupach, których członkowie czuli się upośledzeni pod względem rasowym lub majątkowym, poczucie kontroli wewnętrznej i towarzysząca mu niska samoocena występowały znacznie częściej [Bhagat, 1979]. Słuszności teorii Rottera dowodzą także obserwowane w różnych środowiskach społecznych skutki transformacji ustrojowej w Polsce. Bierność i apatia, spotykane często wśród pracowników byłych PGR-ów, są jaskrawym przykładem zewnętrznego umiejscowienia kontroli. Potwierdza to K. Obuchowski, który, opierając się na wynikach badań

ogólnopolskich z początku lat 90., stwierdza, że przeciętnie niski poziom wykształcenia spowodował w Polsce dominację typu pracownika, co prawda pracowitego, ale bez inicjatywy, oczekującego kierowania i orientującego się na innych [Obuchowski, 1993]. Jak wiadać, przeczy to krzepiącemu mitowi, że Polacy na tle innych nacji wyróżniają się inicjatywą i pomysłowością. Ten mit pojawił się na skutek obserwacji Polaków pracujących za granicą. Zapomina się jednak, że za granicą szukają szczęścia właśnie ci najbardziej odważni i pomysłowi.

Przyjmując umiejscowienie poczucia kontroli, jako podstawowe założenie kulturowe, można dokonać rozróżnienia między kulturą aktywną a kulturą pasywną, jeśli chodzi o stosunek ludzi do sukcesu. W pierwszej podstawą kulturowych wzorów myślenia jest poczucie kontroli wewnętrznej, natomiast w tej drugiej – poczucie kontroli zewnętrznej. Zasadnicze różnice między tymi kulturami w odniesieniu do wartości ujawniają się w przypisywaniu odmiennej cenneści celom, które są związane z różnymi rodzajami potrzeb. W kulturze aktywnej znacznie ważniejsze okazują się potrzeby rozwoju, zaś w kulturze pasywnej – bezpieczeństwa. Ludzie w obu tych kulturach inaczej zatem definiują sukces i z czego innego czerpią satysfakcję. W kulturze aktywnej wartością naczelną jest satysfakcja płynąca z wykorzystania ujawnionych talentów i umiejętności. W kulturze pasywnej wartością tą jest satysfakcja z akceptacji społecznej, która wiąże się z właściwie pełnionymi rolami społecznymi (członka organizacji, współpracownika, opiekuna rodziny), co jest źródłem poczucia bezpieczeństwa.

Wartości te mają wpływ na charakter norm prakseologicznych w obu kulturach. W kulturze aktywnej reguły sprawności podporządkowuje się celom, które zamierza się osiągnąć. Podstawowe pytanie brzmi: „co należy zrobić, aby ten cel osiągnąć?”. Mierzenie sił na zamiary oznacza ważną cechę kulturową, jaką jest wysoka tolerancja niepewności. Cecha ta polega na umiejętności działania w sytuacjach słabo rozpoznanych i mało przewidywalnych, jeśli chodzi o kierunki ich rozwoju. Jest to więc działanie w warunkach niedostatku lub nadmiaru informacji. Skuteczność działania zależy wówczas od chęci i umiejętności ciągłego uczenia się oraz dużej podatności innowacyjnej. Przekonanie o kontroli wewnętrznej sprzyja postawom proinnowacyjnym, a więc nastawionym na poszukiwanie nowych, skuteczniejszych sposobów osiągania cenionych wartości. Umiejętność uczenia się i nastawienie na zmianę otaczającej rzeczywistości składają do poszukiwania racjonalnych podstaw działania. Normy prakseologiczne nawiązują w tym wypadku do obiektywizmu, jako postawy poznawczej, która polega na poszukiwaniu zasad i prawidłowości niezależnych od poznającego podmiotu.

W kulturze pasywnej reguły prakseologiczne odnoszą się do sposobów adaptacji do istniejących warunków działania, a nie do ich zmiany. Oznacza to często skłonność do rezygnacji z niektórych celów, które uważa się za zbyt trudne lub ryzykowne. Zewnętrzne poczucie kontroli wyraża się w niskiej tolerancji niepewności. Poczucie bezpieczeństwa

ma się w sytuacjach jasnych i przewidywalnych co do ich skutków. Ludzie w kulturze pasywnej nie narzekają na monotonię i rutynę swoich działań. W działaniach tego typu mają poczucie pewności i bezpieczeństwa. Dlatego lubią trzymać się „odwiecznych prawd” i „niezmiennych zasad”. Obrona stabilności owocuje niechęcią do uczenia się czegoś nowego i sprawia, że poszukuje się raczej emocjonalnych aniżeli racjonalnych podstaw działania. To z kolei oznacza, że bardziej w tym wypadku popularną postawą poznawczą jest subiektywizm. Potrzeba weryfikacji własnych doświadczeń jest raczej słaba.

Różnica między normami prakseologicznymi kultury aktywnej i pasywnej widoczna jest choćby na przykładzie postępowania psychoterapeutów pomagających ludziom walczyć ze stresem w kulturze zachodniej i wschodniej. W kulturze zachodniej, uważanej za aktywną, psychoterapeuci zalecają zachowania, których celem jest usunięcie zewnętrznych źródeł stresu. W kulturze wschodniej, kojarzonej z pasywną, psychoterapeuta proponuje pacjentowi oddziaływanie na samego siebie przy pomocy takich metod, jak medytacja lub różne formy relaksacji, których celem jest osłabienie wpływu czynnika stresującego [Franken, 2005, s. 465].

Normy moralne, określające dopuszczalne sposoby osiągania sukcesu, w kulturze aktywnej i pasywnej różnią się przede wszystkim wskutek przyjęcia odmiennych źródeł sukcesu. W kulturze aktywnej są to cechy osobiste, jak talent, pracowitość i silna motywacja. W kulturze pasywnej źródłem sukcesu są przede wszystkim zewnętrzne okoliczności, jak pomoc innych ludzi i szczęście. W kulturze aktywnej odpowiedzialność za sukces spoczywa na jednostce. Jednostka ponosi koszt odniesienia sukcesu, musi dbać o własny rozwój i wizerunek, ale jest także beneficjentem korzyści, które z sukcesem są związane. Cechą kultury, w której prawa i obowiązki jednostki są ważniejsze od praw i obowiązków grup społecznych, jest indywidualizm. Normy moralne kładą nacisk na osiągnięcia indywidualne; czymś dobrym i naturalnym jest dążenie człowieka do sukcesu. Należy to jednak czynić w taki sposób, aby inni nie musieli za ten sukces płacić. „Każdy płaci za siebie” – oto prosta zasada indywidualizmu. Postawą moralną nierozłącznie związaną z indywidualizmem jest uniwersalizm. Te same reguły moralne obowiązują wszystkich. Oceny moralnej nie można uzależniać od tego, kogo się ocenia.

Położenie nacisku na zewnętrzne wobec jednostki źródła jej sukcesu sprawia, że w kulturze pasywnej większą uwagę przy formułowaniu norm moralnych zwraca się na relacje między ludźmi aniżeli na osobiste osiągnięcia jednostki. Z tego powodu sukces częściej traktowany jest w kategoriach osiągnięć zbiorowych. Nawet w sytuacji, gdy sukces może być ewidentnie przypisany danej jednostce, w kulturze tej podkreśla się wkład innych ludzi w jego osiągnięcie, bez których pomocy sukces ten byłby niemożliwy albo znacznie mniej okazały. Cechą kultury pasywnej jest kolektywizm, który na czoło wysuwa prawa i obowiązki grupowe, a nie poszczególnych jednostek. Kolektywizm i związane z nim poczucie zależności od innych wychodzą naprzeciw potrzebie bezpieczeństwa. Po-

czucie zależności, pomimo że zniewala i odbiera chęć podejmowania własnych starań o to czy tamto, to jednak daje poczucie pewności, że o interesy jednostki zadba znacznie silniejsza od niej grupa. Oczywiście pod warunkiem, że interesy te nie będą kolidować z interesami grupy. W kulturze pasywnej nie indywidualne osiągnięcia, ale przypisanie statusu wynikającego z przynależności do określonej grupy decyduje o pozycji społecznej jednostki i ma walor nobilitujący. Prymat grupy nad jednostką sprawia, że w kolektywizmie dominującą postawą moralną jest partykularyzm. Dobre jest to, co za dobre uznaje grupa, czyli najczęściej to, co służy dobrze jej interesom. Normy moralne przestają być w tych warunkach jednolite; swoich należy wszak traktować lepiej niż obcych. W przeciwieństwie do uniwersalizmu, partykularyzm moralny zakłada prawo większości do formułowania norm moralnych obowiązujących wszystkich członków grupy, a także uznaje za naturalne, że normy te mogą być różne w różnych grupach społecznych.

Wreszcie normy obyczajowe w kulturze aktywnej i pasywnej różnią się co do akceptacji zachowań w dążeniu ludzi do sukcesu. W kulturze aktywnej akceptowanym typem stosunków międzyludzkich zarówno w miejscu pracy, jak i w wielu innych sytuacjach społecznych jest konkurencja. Dopuszczalna jest asertywność, otwarte manifestowanie ambitnych celów, autopromocja i przebojowość. Ludzie, którzy zachowują się w ten sposób, spotykają się w tej kulturze z uznaniem i stawiani są za wzór. Pochwała asertywności i upartego dążenia do sukcesów indywidualnych wskazuje na liberalizm obyczajowy, jako cechę kultury aktywnej. Ludzie prezentujący odmienne wzory obyczajowe bardziej budzą zainteresowanie aniżeli lęk lub irytację. Normy obyczajowe traktowane są tu instrumentalnie. Za dobre uważane są te, które okazują się skuteczne w dążeniu do cenionych wartości. Postawą obyczajową, która jest rezultatem tych norm, jest elitaryzm, czyli akceptacja stratyfikacji społecznej. Przyjmuje się, że w podziale rozmaitych korzyści obowiązują reguły gry, zgodnie z którymi wielkość otrzymywanych nagród powinna być proporcjonalna do wielkości wkładu w uzyskanie tych korzyści.

W kulturze pasywnej normy obyczajowe skierowane są na spójność społeczną, a nie na konkurencję. Normy te nawołują do pokory, skromności i hamowania ambicji, którą często uważa się za zbyt wybujałą. Autopromocja i przebojowość spotykają się z krytyką, natomiast akceptowane są wysiłki ukierunkowane na różne formy współdziałania ludzi. Cechą kulturową jest w tym wypadku rygoryzm obyczajowy. Rygoryzm ten w kulturze pasywnej spełnia ważne funkcje, jest podstawą poczucia pewności i bezpieczeństwa oraz ważnym czynnikiem integracji społecznej. Normy obyczajowe traktowane są tu często jako wartości same w sobie, a nie jako środki do realizacji innych wartości, które mogą być swobodnie zmieniane w zależności od oceny ich instrumentalnej skuteczności. Różnorodność obyczajowa traktowana jest w kulturze pasywnej jako zagrożenie harmonijnego współdziałania i społecznej spójności. Im bardziej ludzie różnią się od siebie, tym słabsze stają się podstawy tej harmonii. W tej sytuacji postawą obyczajową jest egalitaryzm

i skłonności opiekuńcze. Charakterystyczną cechą tej postawy jest nie tyle równość szans, bo równość ta bywa podkreślana także w kulturze aktywnej, ale równość podziału. Równość ta nie musi być oczywiście dosłowna. Chodzi o to, że oprócz sprawności zawodowej, o sposobie podziału korzyści decydować powinny także takie kryteria, jak: wiek, płeć, stan zdrowia, sytuacja rodzinna itp.

Konkluzje dotyczące stosunku do sukcesu w kulturze aktywnej i pasywnej przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Kulture organizacyjne a lokalizacja kontroli

Składniki kultury	Kultura aktywna	Kultura pasywna
Podstawowe założenie kulturowe	Poczucie kontroli wewnętrznej	Poczucie kontroli zewnętrznej
Wartość sukcesu	Związana z potrzebami rozwoju	Związana z potrzebami bezpieczeństwa
Normy prakseologiczne	Skierowane na wykorzystanie szans	Skierowane na obronę przed zagrożeniami
Cecha kulturowa	Wysoka tolerancja niepewności	Niska tolerancja niepewności
Postawa poznawcza	Obiektywizm	Subiektywizm
Normy moralne	Skierowane na odpowiedzialność indywidualną	Skierowane na odpowiedzialność zbiorową
Cecha kulturowa	Indywidualizm	Kolektywizm
Postawa moralna	Uniwersalizm	Partykularyzm
Normy obyczajowe	Skierowane na konkurencję	Skierowane na spójność społeczną
Cecha kulturowa	Liberalizm obyczajowy	Rygoryzm obyczajowy
Postawa obyczajowa	Elitaryzm	Egalitaryzm

Źródło: opracowanie własne

Stosunek do reguł profesjonalnych

Zbiór wzorów kulturowych dotyczących sukcesu warto uzupełnić stosunkiem ludzi do sposobu osiągania wysoko wartościowanych celów. Chodzi przy tym o dwie przeciwstawne postawy. Pierwsza polega na mniej lub bardziej skrupulatnym, ale jednak przestrzeganiu zasad, wytycznych i warunków poprawności prakseologicznej, moralnej i obyczajowej działań, których celem jest osiągnięcie sukcesu. Reguły tej poprawności określane są przez elity profesjonalnych autorytetów w danej dziedzinie. Są one upowszechniane przez kształcenie i popularyzację wzorcowych działań. Występują w świadomości ludzi

w postaci kanonu wymagań, których spełnienie jest warunkiem społecznego uznania sukcesu i przyznania temu, który go osiągnął, prawa do związanych z tym korzyści. Druga postawa polega na poszukiwaniu możliwości ominięcia reguł, które utrudniają osiągnięcie upragnionego celu. Nie ma tu zatem zgody na samoograniczenie, które pociąga za sobą wierność profesjonalnym regułom. Odrzucenie tych reguł jest wyborem drogi do sukcesu na skróty, znacznie łatwiejszej i szybciej prowadzącej do celu. Jedynym trudnym problemem do rozwiązania pozostaje obrona przed reakcją otoczenia społecznego.

Pierwszą z tych postaw określić można mianem normatywizmu, który oznacza pogodzenie się z faktem, że droga do sukcesu jest długa i żmudna. Drugą postawę nazwać można woluntaryzmem, który dla odmiany polega na przekonaniu, że droga ta może być bardzo krótka i łatwa, o ile zlekceważy się obowiązujące reguły i znajdzie odpowiedni sposób działania.

Istotne w podejściu do sukcesu wymiary kulturowe, jakimi są umiejscowienie poczucia kontroli i stosunek do reguł profesjonalnych, można przedstawić w postaci skali kulturowych wzorów myślenia. Z jednej strony będzie to skala wzorów od kultury skrajnie aktywnej do skrajnie pasywnej, zaś z drugiej – od skrajnego normatywizmu do skrajnego woluntaryzmu. Na podstawie wyników wielu badań społecznych można wskazać ogólne warunki sprzyjające popularności poszczególnych typów wymienionych kultur. Otóż proporcje między wewnętrznym a zewnętrznym poczuciem kontroli w danej populacji, a co za tym idzie – zwolennikami kultury aktywnej a zwolennikami kultury pasywnej, zależą od stopnia rozwoju cywilizacyjnego kraju. Im kraj jest bardziej rozwinięty gospodarczo, tym więcej ludzi z wewnętrznym poczuciem kontroli, im zaś większe cywilizacyjne zaoferowanie, tym bardziej dominuje zewnętrzne poczucie kontroli. Z kolei proporcje między akceptacją trudnej drogi do sukcesu, wynikającej z elitarnych standardów, a brakiem takiej akceptacji zależą od stopnia stabilizacji społeczno-ekonomicznej. W warunkach stabilizacji jest na ogół większa akceptacja trudnych reguł profesjonalnych, natomiast w czasie zmian, przełomów, transformacji rośnie szybko liczba tych, którzy w drodze do sukcesu poszukują skrótów.

Postawy normatywistyczne i woluntarystyczne spotkać można zarówno w kulturze aktywnej, jak i pasywnej. W kulturze aktywnej normatywizm jest skutkiem świadomego, opartego na racjonalnych przesłankach wyboru sposobu działania. Akceptacja reguł profesjonalnych wynika z krytycznej oceny zgodności tych reguł z bardziej ogólnymi wartościami i normami kulturowymi, a nie z bezkrytycznego podporządkowania się autorytetom. Reguły profesjonalne traktowane są jako rezultat pewnej spuścizny intelektualnej i moralno-obyczajowej, pewnego dorobku, którego generalne podstawy nie są kwestionowane. Akceptacja reguł profesjonalnych w kulturze aktywnej nie oznacza jednak skłonności konserwatywnych. Przeciwnie, uważa się za oczywiste, że reguły te powinny ulegać zmianom na skutek rozwoju wiedzy i przeobrażeń społeczno-kulturowych. Cel

i sposób dokonywania tych zmian powinny być jednak wynikiem społecznego dyskursu, w którym elity profesjonalnych autorytetów potrafią przekonująco uzasadnić potrzebę zmiany albo dochodzi do wymiany tych elit.

W kulturze pasywnej akceptacja profesjonalnych reguł ma bardziej emocjonalny charakter, wynikający z wiary w autorytety i przekonania o zgodności tych reguł z tradycją i zdaniem większości. Zasadnicze różnice między kulturą aktywną a pasywną dotyczą jednak przede wszystkim skutków normatywizmu. W kulturze aktywnej trudności i ograniczenia wynikające z akceptacji profesjonalnych reguł traktowane są jako wyzwanie, któremu stawienie czoła zwiększa wartość sukcesu i zachęca do działania, w myśl zasady *Per aspera ad astra*. W kulturze pasywnej natomiast normatywizm zniechęca do ubiegania się o sukces, który postrzegany jest jako nieosiągalny albo wymagający zbyt wiele trudów i wyrzeczeń. Akceptacja reguł profesjonalnych prowadzi w tym wypadku do obniżenia aspiracji zawodowych i koncentrowania się na celach łatwych do osiągnięcia bądź w ogóle poszukiwania możliwości samorealizacji w działalności pozazawodowej.

Woluntaryzm, jako stosunek do sposobu osiągania sukcesu, także różni zasadniczo kulturę aktywną od pasywnej. W kulturze aktywnej determinacja w dążeniu do sukcesu wyraża się w apoteozie skuteczności. „Wszystko dobre, co prowadzi do celu, a najlepsze jest to, co pozwala osiągnąć cel najłatwiej i najszybciej” – powiadają często reprezentanci tej kultury, przypominając, że „cel uświęca środki”. Woluntaryzm w kulturze aktywnej oznacza reinterpretację norm prakseologicznych, moralnych i obyczajowych. Racjonalne, dobre i właściwe jest to, co służy interesom danej jednostki. Ludzie, którzy reprezentują taką postawę, zwykle nie są skłonni do otwartego artykułowania swoich poglądów. Zdają sobie bowiem sprawę, że spotkaliby się z negatywną reakcją otoczenia, co mogłoby im utrudnić realizację pożądanego celu. Reakcji takiej mogą przy tym oczekiwać nie tylko od przedstawicieli kultury normatywizmu, ale również od tych, którzy myśląc podobnie do nich, nie zawahają się wykorzystać ich nieopatrzonej szczerości dla swoich celów. Na cynizm woluntarysta może pozwolić sobie tylko wtedy, gdy działa w zespole podobnych sobie ludzi, połączonych wspólnym interesem; w pozostałych sytuacjach ratować się musi hipokryzją.

Postawy woluntarystyczne inaczej przejawiają się w kulturze pasywnej. Są one tutaj rezultatem wysokich aspiracji, którym nie towarzyszy jednak determinacja w dążeniu do upragnionego celu. Przyczyną braku tej determinacji jest niska samoocena własnych możliwości. Ludziom tej kultury wydają się one niewystarczające, aby podołać wymaganiom reguł profesjonalnych. W przeciwieństwie jednak do woluntaryzmu w kulturze aktywnej, ludzie ci nie szukają indywidualnych, a przy tym ukrytych sposobów obejścia tych reguł, ale próbują otwarcie podważyć ich sens i zastąpić je łatwiejszymi, po to by elitarnie dotychczas sukcesy uczynić dostępnymi dla znacznie większej grupy beneficjentów. Przedmiotem reinterpretacji są więc w tym wypadku reguły profesjonalne sposobu osiągania sukce-

sów. Do uzasadnienia tej reinterpretacji wykorzystuje się wartości i normy kultury pasywnej.

Stosunek do sukcesu a typy kultur organizacyjnych

Biorąc pod uwagę z jednej strony lokalizację poczucia kontroli i związany z tym podział na kultury aktywne i pasywne, a z drugiej – stosunek do sposobu osiągania sukcesów, wyrażający się bądź w postawie normatywizmu bądź woluntaryzmu, otrzymujemy cztery typy kultur organizacyjnych, charakteryzujące się odmiennym podejściem do sukcesu, a mianowicie: profesjonalizm, kultura wycofania, kultura arogancji i populizm.

Tabela 2. Typy kultur organizacyjnych a podejście do sukcesu

Stosunek do sposobu osiągania sukcesu	Umiejscowienie poczucia kontroli	
	Kultura aktywna	Kultura pasywna
Normatywizm	Profesjonalizm	Kultura wycofania
Woluntaryzm	Kultura arogancji	Populizm

Źródło: opracowanie własne

Kultura profesjonalizmu

Połączenie kultury aktywnej z normatywizmem oznacza kulturę profesjonalizmu. W kulturze tej dążenie do sukcesu obudowane jest określonymi regułami profesjonalnymi, które pracownicy traktują jako wyzwanie zawodowe. Określając kulturę organizacyjną profesjonalizmu, najczęściej nawiązuje się do tradycji wolnych zawodów. Stoner i Wankel [1992, s. 40] wymieniają na przykład następujące cechy wolnych zawodów, pozwalające na odtworzenie elementarnych wartości i norm społecznych.

- kierowanie się w decyzjach ogólnymi zasadami wypracowanymi w tradycji danego zawodu;
- zdobywanie pozycji zawodowej dzięki osiąganym wynikom, a nie dzięki protekcji lub innym czynnikom, które nie są związane z pracą;
- kierowanie się surowym kodeksem etycznym chroniącym klientów, którzy są całkowicie zależni od eksperta ze względu na jego specjalistyczną wiedzę;
- osobiste poświęcenie się i oddanie zawodowi.

R. Lewis i A. Maude [1952, s. 264] stwierdzają, że najważniejszym elementem tradycji profesjonalnej jest stosunek do klienta, który powinien wynikać z głębokiego poczucia służby społecznej u profesjonalisty, przyjmującego pełną odpowiedzialność za swoje usługi. K. Prandy [1965, s. 64] zwraca jednak uwagę, aby nadmiernie nie idealizować po-

stawy profesjonalnej, co może się na przykład wyrażać w oczekiwaniu od profesjonalistów motywacji altruistycznej. Komercyjny charakter pracy i rzetelność jej wykonania nie pozostają przecież ze sobą w sprzeczności.

W kształtowaniu się kultury organizacyjnej profesjonalizmu znaczenie mają rozmaite mechanizmy społeczne. Procesy przyswajania nowych wzorów zachowań polegają na obserwacji i naśladowaniu innych ludzi. Przedmiotem szczególnie wnikliwej obserwacji są zachowania tych pracowników, którzy potrafią sobie radzić najlepiej, zwłaszcza w nowych i trudnych sytuacjach, a więc specjalistów i ekspertów z różnych dziedzin, konsultantów oraz kierowników. Siła oddziaływania profesjonalnych wzorów zależy od otoczenia społeczno-kulturowego organizacji. Jeśli wartości i normy profesjonalizmu spotykają się z powszechnym uznaniem w makrosystemie społecznym, wówczas mogą być one znacznie łatwiej przenoszone na grunt danej organizacji, niż wtedy, gdy nie znajdują szerszego oddźwięku społecznego. Warunki do upowszechniania kultury profesjonalizmu są tym lepsze, im bardziej widoczne są cechy społeczeństwa ekonomicznego w rozumieniu K. Pałeckiego [1996, s. 220]. Według tego autora społeczeństwo ekonomiczne charakteryzuje się autonomią poszczególnych sfer życia, w tym zwłaszcza niezależnością ekonomiczną. We wszystkich dziedzinach życia społecznego obowiązują zasady wolności, racjonalności i konkurencji, których przestrzeganie gwarantują rządy prawa. Społeczeństwo ekonomiczne w takim rozumieniu to w sensie społeczno-politycznym nic innego, jak demokracja liberalna.

Trzeba bardzo mocno podkreślić, że podstawowym wyznacznikiem kultury organizacyjnej profesjonalizmu jest przede wszystkim wiedza. Wysokie kwalifikacje pracowników i związane z tym aspiracje zawodowe najsilniej sprzyjają akceptacji systemu wartości i norm społecznych profesjonalizmu. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach oczekują na ogół warunków organizacyjnych, w których kwalifikacje te będą w pełni wykorzystywane, a reprezentowane przez nich postawy spotykać się będą z powszechnym zrozumieniem i aprobatą. Wywierają oni presję na zastosowanie takich rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania, które umożliwią im realizację norm i wartości profesjonalnych. Podstawową cechą profesjonalizmu jest zbiór umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych, nierutynowych problemów w danej dziedzinie, mających często charakter zadań eksperckich. Umiejętności te są wynikiem wykształcenia zawodowego na poziomie wyższym, uzupełnianego samokształceniem i praktyką zawodową. Ponadto, profesjonalistę cechować powinna określona postawa wobec własnej pracy, wynikająca z akceptacji prakseologicznych, moralnych i obyczajowych wzorów kulturowych profesjonalizmu. Wzory te ukierunkowane są przede wszystkim na ochronę zawodu i podkreślenie dystansu między profesjonalnym a amatorskim podejściem do podejmowanych zadań.

Kultura wycofania

Drugi z wyróżnionych typów kultury organizacyjnej – kultura wycofania – jest wynikiem połączenia kultury pasywnej z normatywizmem. W kulturze tej pracownicy akceptują reguły profesjonalne i właśnie z tego powodu rezygnują z ubiegania się o znaczące sukcesy, obniżając poziom własnych aspiracji zawodowych. W kulturze wycofania ceniona jest stabilność stratyfikacji społecznej, która daje poczucie bezpieczeństwa. Każdy zna swoje miejsce i nie zamierza go zmieniać. Podział korzyści jest nierówny, ale jest to z różnych powodów akceptowane. Takim powodem może być przekonanie o słuszności odwiecznego porządku albo niska samoocena tych, którzy znajdują się na niższych szczeblach tej stratyfikacji, albo słabe zainteresowanie przyjętym w organizacji wzorcem osiągnięć i szukanie alternatywnych wzorców poza organizacją. Wzorem osobowym jest w tej kulturze typ człowieka posłusznego przyjętym procedurom działania oraz lojalnego wobec zwierzchników i współpracowników.

Reprezentanci tej kultury nie decydują o rozwoju, ale dzięki uporczywemu, systematycznemu wykonywaniu czynności zawodowych, które często sami uważają za mało atrakcyjne, zapewniają normalne, niezawodne funkcjonowanie złożonych systemów społecznych. Są oni przykładem praktycznego zastosowania etyki protestanckiej, w której podstawową kategorią jest poczucie obowiązku. Wypełnianie obowiązku, jako wartość sama w sobie, odsuwa na plan dalszy potrzebę samorealizacji, dając pierwszeństwo pilności, punktualności i rutynowego wykonywania pracy. Ludzi o takich nawykach kulturowych spotkać można pod każdą szerokością geograficzną i niewątpliwie zasługują oni na szacunek.

Przynajmniej część reprezentantów kultury wycofania ponad sukcesy zawodowe przedkłada inne formy samorealizacji. Dotyczy to nie tylko ludzi o niskiej samoocenie. Bywają artyści, sportowcy, naukowcy lub politycy, którzy wycofują się ze swojej działalności profesjonalnej, będąc u szczytu osiągnięć i możliwości, i decydują się poświęcić życiu rodzinnemu lub działaniom, w których są całkowicie anonimowi. Dla wielu ludzi jest to decyzja kompletnie niezrozumiała, podczas gdy w środowisku społecznym zdominowanym przez kulturę wycofania jest to uważane za zupełnie naturalne przejście ze sztucznego świata pozorów do świata rudymenatnych ludzkich wartości.

Kultura arogancji

Trzecim z przedstawionych w tabeli 2 typów kultury organizacyjnej jest kultura arogancji, którą tworzy połączenie kultury aktywnej z woluntaryzmem. W kulturze tej sposób osiągania sukcesu podporządkowany jest wyłącznie skuteczności, co pociąga za sobą, najczęściej zakamuflowane, lekceważenie reguł profesjonalnych. Z jednej strony aktywność i determinacja w dążeniu do celu, a z drugiej – gotowość takiej reinterpretacji norm

prakseologicznych, moralnych i obyczajowych, aby służyły one skuteczności działań, wyraźnie wskazuje, że jest to typ kultury popularny w środowiskach przestępczych. W znanej w psychologii społecznej teorii przestępstwa M. Gottfredsona i T. Hirschiego [1990, s. 98], ludzi mających skłonność do popełniania przestępstw cechuje:

- potrzeba natychmiastowego zaspokojenia pragnień,
- niechęć do poświęcania czemukolwiek większej ilości czasu i energii,
- upodobanie do zajęć emocjonujących i ryzykownych,
- niechęć do podejmowania długotrwałych zobowiązań,
- niechęć do planowania, skłonność do działań spontanicznych,
- niewrażliwość na potrzeby i cierpienie innych ludzi.

Upowszechnianiu się wzorów kultury arogancji służą rozmaite przesilenia i zmiany społeczne, które w okresie przejściowym od jednego do drugiego modelu społecznego z natury rzeczy osłabiają regulacyjną rolę dotychczasowych wartości i norm społecznych. W sferze moralno-obyczajowej pojawiają się „pola niczyje”, które próbują wykorzystać wąskie grupy rozmaitych interesów, zainteresowane w eksploatacji wszelkich słabości okresu przejściowego i zdecydowane robić wszystko, aby ów stan trwał jak najdłużej.

Reinterpretacja wzorów kultury aktywnej do potrzeb kultury arogancji może przyjmować różne formy. Może ona polegać na akceptacji prostackiego hasła „wszyscy kradną”, które zachęca do pozbycia się skrupułów moralnych i śmiałego włączenia się w szeroki – jakoby – nurt idących na skróty do celu. Można to także robić, zaślaniając się profesjonalnym mistrzostwem, które – jakoby – ma rozgrzeszać z nieprawości. Wyizolowane z moralno-obyczajowego kontekstu normy prakseologiczne uznaje się wówczas za ważniejsze od moralnych i obyczajowych. Chyba właśnie takim postawom zawdzięczać należy kłamliwy język, który działających przez lata w koncernie Enron korporacyjnych oszustów określa mianem „kreatywnych księgowych”. Określenie to nie tylko wprowadza w błąd, ale jest również obraźliwe dla księgowych – prawdziwych profesjonalistów.

Profesjonalizm sprowadzony wyłącznie do zawodowej sprawności może być głęboko demoralizujący. Kultura arogancji upowszechnia się także pod wpływem podziwu dla czyichś umiejętności, bez względu na to, w jakim celu są one wykorzystywane. W reportażu o złodziejach samochodów zamieszczonym w dodatku do „Gazety Wyborczej” pisze się o nich, jak o przedstawicielach specyficznego zawodu. Pełni podziwu dla ich „profesjonalnych” umiejętności są na przykład ścigający ich policjanci: „Pełna profeska. Grupa miała świetną organizację”, albo: „Złodzieje muszą się dokształcać, bo w motoryzacji postęp technologiczny jest ogromny. Często odwiedzają salony sprzedaży i autoryzowane serwisy. Elegancko ubrani wypytyują o nowinki, rodzaje alarmów, GPS-y i inne zabezpieczenia. Sprzedawcy opowiadają o tym chętnie. Myślą, że rozmawiają z potencjalnymi kupcami”. Wypytywani o wrażenia złodzieje nie kryją satysfakcji z ekscytującego zajęcia. Znowu ważny jest język – oni nie kradną, tylko „biorą” lub „odpalają” samochody.

„Chciałem sprawdzić, czy umiem odpalić furę, i okazało się, że mam talent” – szczeni się jeden z nich. Drugi zaś opowiada za przejściem o momencie finałowym: „Zapinam pasy, zdejmuję czapkę, jeszcze się przeżegnám i ruszam w 26. sekundzie po włożeniu wytrycha do zamka drzwi” (DF, 2006). Tym przeżegnaniem się złodziej załatwia zapewne wszystkie problemy moralne.

Kultura populizmu

Ostatni z wyróżnionych typów kultury organizacyjnej to kultura populizmu będąca wynikiem połączenia kultury pasywnej z woluntaryzmem. Populizm to postawa bierności, niechęci do wysiłku w połączeniu z ambicją posiadania tego, co przypada w udziale ludziom przedsiębiorczym, zdolnym i pracowitym. Populista nie szuka przyczyn własnych niepowodzeń w sobie, we własnych błędach spowodowanych niedouczeniem lub niedostatecznym zaangażowaniem. Populista zawsze znajdzie przyczynę swojego niezadowolającego położenia poza sobą – w działaniach innych ludzi, lub szerzej – w całym systemie społecznym. Pozwala mu to mieć przekonanie, że jego roszczenia są uzasadnione poczuciem sprawiedliwości społecznej, a ich realizacja ukazuje kierunek naprawy świata. Populiści zawsze działają kolektywnie i powołują się na interes wielkich grup społecznych. To w ich imieniu krytykują reguły profesjonalne, które – jako zbyt trudne dla prostego człowieka – pozbawiają go możliwości odniesienia sukcesu.

Istoty populizmu dotyka R. Tokarczyk [1984, s. 266], pisząc, iż w populizmie znajdują wyraz postawy emocjonalne i antyinteligentkie, wyrażające tęsknotę za prostymi rozwiązaniami. Populizm odwołuje się do stereotypu ludu rozumianego, jako ogół ludzi prostych, a przy tym biednych i zawsze w jakiś sposób krzywdzonych i uciskanych. Ludem może być dowolna, byle duża, grupa społeczna, zawodowa, religijna lub narodowościowa. W kulturze populizmu grupę tę przeciwstawia się jakiejś stosunkowo wąskiej elicie, która z tej grupy jest wyobcowana, a zarazem nad nią dominuje w sensie politycznym, ekonomicznym, wyznaniowym lub etnicznym, narzucając niesprawiedliwe i krzywdzące członków grupy reguły. Populizm, jako kultura organizacyjna, wyraża się w kwestionowaniu reguł narzucanych przez elity profesjonalnych autorytetów. Według E. Laclau istotną cechą populizmu jest to, że jest on zawsze negacją, nigdy alternatywą. Oznacza to, że populizm jest wyrazem antagonizmu społecznego. Nie chodzi tu o wyeksponowanie jakiejś odrębności w ramach pewnej całości, ale o wyeksponowanie pewnej społecznej całości w przeciwstawieniu do innej całości uważanej za wroga [Hausner, 1992, s. 123].

Szczególnie sprzyjające warunki do nasilania się postaw populistycznych pojawiają się w warunkach kryzysu związanego z przechodzeniem od jednej formacji społeczno-ekonomicznej do drugiej. Jak zauważa T.S. di Tella [1965, s. 47-50], warunkiem rozwoju populizmu jest niezadowolenie społeczne spowodowane „efektem demonstracji”. Chodzi tutaj o tendencję do porównań między grupami społecznymi, które tracą na zmia-

nach lub wolniej osiągają związane z nimi korzyści, a grupami, które wyłącznie lub szybko na zmianach tych zyskują. di Tella dodaje, że ugrupowania populistyczne są bardziej typowe dla krajów nierozwiniętych niż dla społeczeństw przemysłowych.

J. Hausner [1992, s. 125] jest zdania, że kryzys dominującej ideologii i odwołującej się do niej formacji politycznej, która była dotychczas u władzy, stanowi warunek konieczny, ale jeszcze niewystarczający wystąpienia postaw populistycznych. Zagrożenie populistyczne jest realne dopiero wtedy, gdy mamy do czynienia z sytuacją kryzysu w kryzysie, to jest wówczas, gdy na kryzys ideologiczno-polityczny nakłada się kryzys społeczno-ekonomiczny. W tych warunkach masy społeczne odczuwające skutki kryzysu społeczno-ekonomicznego tracą zaufanie do rządzących elit, jako niezdolnych (lub z jakichś powodów niechętnych) do przezwyciężenia tego stanu.

Postawy populistyczne są typowe dla modelu społeczeństwa politycznego według typologii K. Pałeckiego. Społeczeństwo polityczne cechuje między innymi: dążenie do uprawomocnienia władzy przez odwoływanie się do etosu walki i poprzez kreowanie wroga, etos kolektywny i marginalizowanie roli i praw jednostki, brak konkurencji, zastępowanej często zakulisowymi przetargami z dysponentami władzy politycznej, nieracjonalność ekonomiczna oraz instrumentalizacja prawa polegająca na naginaniu jego przepisów dla potrzeb i interesów władzy politycznej [Pałecki, 1996, s. 216].

Społeczeństwo polityczne jest przeciwieństwem społeczeństwa ekonomicznego, które wcześniej uznano za szczególnie sprzyjające upowszechnieniu kultury profesjonalizmu. W walce z populistycznym zagrożeniem nie ma innej drogi, jak umacnianie demokracji liberalnej, wolnego rynku i społeczeństwa obywatelskiego. Jakiegokolwiek próby odchodzenia od tych zasad ustrojowych i wprowadzanie elementów autorytaryzmu i paternalizmu państwowego stanowią dogodną pożywkę dla rozwoju populistycznych wzorców kulturowych.

Kulturą wycofania i kulturą arogancji w kontekście rozważań nad sukcesem zajmować się nie warto. Tą pierwszą dlatego, że sukces zawodowy, który wykracza poza elementarne poczucie bezpieczeństwa, nie jest dla jej reprezentantów przedmiotem większego zainteresowania. Tą drugą zaś dlatego, że jej wzory wypaczają sens sukcesu. Nikt nie ma wątpliwości, że kulturę wycofania należy uszanować, a kulturę arogancji zwalczać wszelkimi sposobami. Inaczej jest z populizmem, który – odwołując się do sprawiedliwości i poparcia szerokich mas społecznych – często uchodzi za alternatywę profesjonalizmu. Populizm, jako wygodny instrument walki o władzę, jest istotnym zagrożeniem cywilizacyjnym, ponieważ skierowuje wielką energię społeczną na destrukcję tego, co dzięki profesjonalizmowi udało się osiągnąć. Upowszechnianie się populistycznych wzorców kulturowych oznacza obniżenie poprzeczki wymagań w życiu społecznym, parszywienie zawodów i zawistne tłumienie indywidualności.

Konkluzja

W świetle przedstawionych w artykule rozważań należy przyjąć, że profesjonalizm jako kultura organizacyjna nie ma sensownej alternatywy we wszelkiego rodzaju organizacjach. Należy także uznać, że największym zagrożeniem dla upowszechniania wzorów tej kultury są tendencje populistyczne. W konkluzji warto więc wskazać, na czym w procesach zarządzania zagrożenia te polegają.

Otóż po pierwsze, populistyczne natarcie związane jest z zastępowaniem reguł racjonalności apelowaniem do emocji. Na fali poszukiwania prostych recept wypływają rozmaici „guru” zarządzania, którzy koncentrują się na poznaniu intuicyjnym i mają dużo tupe- tu, aby swoje „prawdy” przedstawiać jako bezdyskusyjne. Populistyczne zaufanie do natchnionych proroków jest także przyczyną powrotu do starej koncepcji lidera charyzmatycznego, która zupełnie nie odpowiada wymaganiom epoki informacyjnej. Odchodzenie od racjonalności widoczne jest w wulgaryzowaniu metod zarządzania przez kulturę, gdzie oddziaływanie na emocje polega na stwarzaniu specyficznej atmosfery zbiorowych uniesień, bliskiej ceremoniom religijnym.

Po drugie, populizm do rangi wartości naczelnych w organizacji podnosi lojalność i konformizm. Wartości te związane są z kolektywistycznymi potrzebami bezpieczeństwa, a nie rozwoju indywidualnego. Prowadzi to niekiedy do przekształcania organizacji w sektę, w której giną indywidualności, ponieważ dominuje stadne myślenie i społeczne marnotrawstwo indywidualnego wysiłku w zespole.

Po trzecie, wreszcie, populizm wyraża się w podnoszeniu rangi pozamerytorycznych kryteriów oceny pracowników i głoszeniu potrzeby zwiększania możliwości awansowych i poszerzania dostępu do atrakcyjnych zawodów lub wyższych stanowisk dla szerokich grup pracowników zasłużonych pod wszelkimi możliwymi względami, z wyjątkiem wiedzy i umiejętności zawodowych. Uleganie tym naciskom oznacza obniżenie poziomu wymagań i prowadzi nieuchronnie do upadku profesjonalnych standardów.

Literatura

Bhagat R.S. (1979), *Black – White Ethnic Differences in Identification With the Work Ethic: Some Implications For Organizational Integration*, „The Academy of Management Review”, No. 3.

Tella T.S. di (1965), *Populism and Reform in Latin America* [w:] *Obstacles to Change in Latin America*, C. Veliz, New York.

DF, dodatek do „Gazety Wyborczej” (2006), *26 sekund*, nr 34, 28 sierpnia.

Eysenc H.J. (2000), *Teorie osobowości – ujęcie w terminach cech* [w:] *Psychologia różnic indywidualnych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Fox M.L., Dwyer D.J., Ganster D.C. (1993), *Effects of Stressful Job Demands and Control on Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting*, „Academy of Management Journal”, April.

- Franken R.E. (2005), *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Gottfredson M., Hirschi T. (1990), *General Theory of Crime*, Stanford University Press, Stanford.
- Hausner J. (1992), *Populistyczne zagrożenie w procesie transformacji społeczeństwa socjalistycznego*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa.
- Lewis R., Maude A. (1952), *Professional People*, Phoenix House, London.
- Obuchowski K. (1993), *Zaćmienie*, „Wprost”, 28 listopada.
- Palecki K. (1996), *Czy demokracja w Polsce ma przyszłość [w:] W kręgu problematyki władzy, państwa i prawa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Prandy K. (1965), *Professional Employees (A Study of Scientists and Engineers)*, Faber, London.
- Rotter J.B. (1966), *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*, „Psychological Monographs”, No. 80.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tokarczyk R. (1984), *Współczesne doktryny polityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

C z e s ł a w S i k o r s k i – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W swojej działalności badawczej od wielu lat zajmuje się społecznymi problemami zarządzania, w szczególności problematyką kultury organizacyjnej i zachowań organizacyjnych. Zagadnieniom tym poświęcił 19 książek napisanych samodzielnie, 9 książek, których był współautorem, i ponad 100 artykułów naukowych. Był członkiem międzynarodowego zespołu, który przygotował program i prowadził szkolenia menedżerów opieki zdrowotnej w krajach Unii Europejskiej w ramach unijnego programu Europhamili, w latach 2001 – 2003. Poza pracą naukową i dydaktyczną ma długoletnie doświadczenia w działalności doradczej dotyczącej zwłaszcza doboru kadry kierowniczej. W latach 1988 – 2000 był kierownikiem zespołu ekspertów w Biurze Doradztwa Personalnego Orgman.