



Dorota Chmielewska-Muciek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Zakład Zarządzania
dorota.chmielewska@umcs.lublin.pl

WOLNOŚĆ W POLSKICH ORGANIZACJACH

Streszczenie: Artykuł stanowi przegląd literatury pod kątem teoretycznych rozważań i wyników badań dotyczących wartości wolności oraz opisującej ją postawy niskiego unikania niepewności w polskich organizacjach. Poszukiwania skupiały się na znalezieniu odpowiedzi na kilka pytań badawczych. Czy w polskich organizacjach istnieje wolność? Jakie aspekty wolności występują w polskich organizacjach? Czy można zauważyć jej zróżnicowanie ze względu na różne czynniki? Analiza wybranych wyników badań pozwala stwierdzić, że więcej w polskich organizacjach uzależnienia niż wolności. Dotyczy to różnych branż, typów organizacji, zajmowanych stanowisk, a także jej przejawów. Działania adaptacyjne organizacji do zmian w otoczeniu powodują, że wolność jest wysoko manifestowana.

Słowa kluczowe: wolność, wartość, unikanie niepewności, organizacja.

JEL Classification: M14.

Wprowadzenie

Analiza pojęcia „wolność” nasuwa konkluzję, że jest ono interpretowane w wieloraki sposób. Wynika to z kontekstu tej analizy, którym może być dyscyplina naukowa, doktryna, czy obszar dociekań. O różnorodności interpretacji wolności pisze m.in. L. Balcerowicz, wymieniając wolność osobistą (możliwość swobodnego dysponowania sobą), wolność słowa (możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii), wolność cywilną (możliwość gromadzenia się i organizowania się dla wspólnych celów), wolność polityczną (możliwość uczestniczenia w zarządzaniu państwem) oraz wolność gospodarczą [2012, s. 39-40]. Zdaniem

W. Świątkowskiego „łatwo o wolności mówić, trudniej zdać sobie z niej sprawę” [2007, s. 68].

1. Rozważania o wolności

Słowo „wolność” jest jednoznacznie związane z człowiekiem dążącym do wolności, chcącym być wolnym, głoszącym wolność i kreującym wolność. „Dla wolności źródłem inicjującym, motorem napędowym i celem ostatecznym jest człowiek” [Wójcik, 2013, s. 1]. Wolność afirmuje swobodę osobistą, którą powinna posiadać każda osoba nienaruszająca wolności innych. Wolność wyraża myśl o niezależności człowieka, o możliwości podejmowania decyzji zgodnie z jego własną wolą. Za niezależnością wyboru idzie kolejny element wolności – odpowiedzialność. Stąd interpretacja wolności Cz. Sikorskiego jako „niezależności wyboru, za którą ponosi się osobistą odpowiedzialność” [2000, s. 9]. W podobnym tonie o wolności rozważa L. Kołakowski, pisząc, że „jestem wolny przez samą możliwość wyboru (...) i z tego tytułu odpowiedzialny” [1995, s. 14]. Wolność wyraża także „obiektywną możliwość niezależnego swobodnego działania” [Olechnicki, Załęcki, red., 1997, s. 247] w szerokim znaczeniu i może dlatego wolność jest trudno zinterpretować, gdyż sfer działalności człowieka jest wiele.

Wolność jest wartością, ideą. Często w rozważaniach zestawiana jest z innymi wartościami, takimi jak braterstwo, demokracja. Uznaje się nawet, że podstawą urzeczywistnienia wolności jest podzielenie równości i demokracji. Demokracja charakteryzuje się współlistnieniem równości i wolności. Równość przedstawia ideę, w której każdy członek pewnej grupy, społeczeństwa „otrzymuje równą część danego dobra lub usługi lub dysponuje takimi samymi prawami i obowiązkami” [Bremond, Couet, Davie, 2006, s. 96]. Wolność natomiast „znaczy dysponować i swobodnie, zgodnie z własnym sumieniem, kierować własną osobą, działaniem, majątkiem, całą swą własnością z przyzwoleniem prawa, któremu się podlega” [Olechnicki, Załęcki, red., 1997, s. 128].

O tym, że jakaś zbiorowość ludzka przypisuje wolności ważną rolę w swoim życiu, zdaniem M. Kozłowskiego, świadczą takie wyróżniki, jak brak nędzy, dyskryminacji politycznej oraz na rynku pracy, słaba korelacja między pozycją społeczną i majątkiem rodziców oraz miejscem urodzenia i awansem społeczno-zawodowym, demokratyzm w wyborach władz centralnych i lokalnych oraz w podmiotach gospodarczych, wysoki poziom powszechnego nauczania, a także niski procent więźniów w stosunku do ogółu populacji.

W krajach, w których wolność jest cenioną wartością społeczeństwo akceptuje niepewność i brak poczucia bezpieczeństwa. Związek między wolnością, niepewnością i niebezpieczeństwem jest zdaniem Cz. Sikorskiego naturalną sprzecznością, ale też koniecznym warunkiem zaistnienia wolności [Sikorski, 2000]. W społeczeństwach manifestujących wolność i tolerujących niepewność wiele aspektów relacji międzyludzkich i obszarów gospodarki nie jest prawnie uregulowanych. Są za to silnie rozwinięte „mechanizmy kontroli społecznej zamiast procedur prawnych i formalizacji. Kraje te lepiej respektują prawo niż kraje o wysokim stopniu unikania niepewności” [Bachnik, 2010, s. 38-39]. Wprowadzane mechanizmy biznesowe, rynkowe i społeczne są stosowane tylko tam, gdzie jest to konieczne. W krajach tych systemy kontroli mają luźny charakter, systemy budżetowania charakteryzują się elastycznością, zaś „systemy finansowe są zdominowane przez rynki giełdowe, na których inwestycje mogą mieć charakter silnie spekulacyjny” [Mead, Andrews, 2011, s. 61-62].

Duży margines swobody prawnej wynika z powiązania wolności i wysokiej tolerancji niepewności społeczeństwa z partykularyzmem. Przejawia się on w akceptowaniu wyjątków oraz odstępowaniu od powszechnie przyjętych reguł postępowania. Występuje tendencja do „przykładania większej wagi do relacji międzyludzkich i szczególnych okoliczności, niż do zasad ogólnych” [Trompe-naars, Hampden-Turner, 2002, s. 22].

Urzeczywistnianie myśli o wolności uzależnione jest od wielu czynników, wśród których należy wymienić: ideologię polityczną państwa, typ ustroju, religię, zwyczaje, status społeczno-zawodowy jednostki, status materialny człowieka, ale także zmiany dokonujące się w gospodarce krajowej i światowej. Wolność jest wyjątkowo ceniona w procesie prywatyzacji gospodarki. Zdaniem J. Reykowskiego rynek może efektywnie działać i rozwijać się dzięki wolności, a wolność rynkowa jest jednym z najlepszych zabezpieczeń innych rodzajów wolności [2013, s. 9]. Wolność jest podstawą globalizacji działalności gospodarczej, a także gospodarki wiedzy, postępu informatycznego i technologicznego, sieciowego działania oraz zarządzania międzykulturowego.

2. Wolność w organizacji

Wolność nie jest tylko domeną kraju, społeczeństwa, czy pojedynczego człowieka. Można ją również rozważać w odniesieniu do organizacji. Nie ulega wątpliwości, że kraje demokratyczne, funkcjonujące na podstawie gospodarki rynkowej, wolność w naturalny sposób rozpowszechniają także na organizacje.

Jednak „obiektywna możliwość niezależnego swobodnego działania” [Olechnicki, Załęcki, red., 1997, s. 247] w organizacji jest już wewnętrznym wyborem kierownictwa i przyjętej strategii działania, a także samego pracownika.

Wolność w organizacji przejawia się oraz jest postulowana w różnych aspektach życia i działalności organizacji. Zdaniem B. Pawłowskiej pracownicy czujący się wolni są bardziej lojalni wobec pracodawcy [2007, s. 81-93]. J. Lipowska przyzwolenie na wolność w działaniu opisuje z kolei jako składnik praktyk menedżerskich budujących kreatywność pracowników [2013, s. 25]. Wśród uwarunkowań organizacji opartej na wiedzy K. Beyer wymienia wolność [2012, s. 9-25]. Natomiast o zależności między jakością życia pracownika a wolnością pisze G. Broniewska [2005, s. 27-30].

Wśród charakterystyk organizacji i pracowników ceniących wolność i tolerujących niepewności wyróżnia się:

- pracownicy doświadczają niższego poziomu lęku i stresu zawodowego,
- są bardziej skłonni podejmować ryzyko,
- wykazują mniejszy opór przed zmianami,
- kierownicy wyższych szczebli mają niższą średnią wieku,
- pracownicy wykazują małą lojalność wobec swojego przełożonego,
- kierownicy mają zazwyczaj skłonność do uogólniania i budowania karier na podstawie umiejętności znajdowania łatwych rozwiązań,
- jeśli to konieczne, kierownik łamie formalne reguły i obchodzi struktury hierarchiczne,
- zjawisko konkurencji, a nawet pewne formy konfliktu są przyjmowane jako zdrowe i pożądane [Mead, Andrews, 2011, s. 61-62],
- rywalizacja może być zaciekle, ale oponenti stosunkowo szybko osiągają kompromis [Mead, Andrews, 2011, s. 180],
- pracownikom trzeba zapewniać wyzwania w pracy,
- pracowników motywują przede wszystkim osiągnięcia i uznanie,
- niepewność jest nieodłącznym elementem życia organizacyjnego,
- organizacja powinna dopuszczać wiele wariantów działań,
- szybkie zmiany są szansą dla organizacji,
- rzeczywistości organizacyjnej nie da się ująć w ściśle reguły, dlatego trzeba ograniczać liczbę reguł organizacyjnych [Sułkowski, 2012, s. 109],
- pracownik wychowywany jest w duchu rozumienia zachodzących zmian, a także zwiększania jego samodzielności, niezależności w radzeniu sobie z niezmiennym,
- pracownik traktuje zmiany jako swój własny problem i sam je rozwiązuje [Szaban, 2012, s. 468],

- permissywizm, czyli przyzwolenie na znaczną swobodę myślenia i działania,
- tolerancja dla niekonwencjonalnych poglądów i zachowań, uświadomienie i aprobatą dla „inności”, sprzeciw wobec zakorzenionych stereotypów [Sikor-ski, 1999, s. 17-18],
- przeważa potrzeba samorealizacji, samorozwoju, chęć rozwijania własnych marzeń i zdolności,
- kierownicy dają pracownikom zadania problemowe,
- podwładny może podlegać kilku przełożonym, sam musi umieć znaleźć wyjście w przypadku, gdy otrzymuje sprzeczne polecenia [Wolniak, 2012, s. 114-116].

Ogólna tendencja rozwoju gospodarki potrzebuje człowieka dokonującego niezależnych wyborów, ponoszącego osobistą odpowiedzialność, otwartego na zmiany, nieoczekiwane sytuacje. „W treści kategorii wolności znajdujemy głównie: wartości związane z wybitnością, szeroko rozumianą odwagą i niebezpieczeństwem, dążenie do wprowadzania zmian, pociąg do nieznanego, chęć poznania, potwierdzenie własnej odrębności i pokonania tego, co odmienne, pragnienie nieśmiertelności, inwencję, zdobywanie, tworzenie czegoś trwałego, przekraczanie granic i zwyczajowych reguł, bunt przeciw narzucanym zasadom, dążenie do doskonałości i sprawiedliwości, także osobistą wolność” [Wójcik, 2013]. Do głównych charakterystyk takiej osoby można zaliczyć odporność psychiczną, dojrzałość emocjonalną, wewnętrzne poczucie kontroli, proaktywność, motywację osiągnięć [Gumińska, 2005, s. 83-84]. Cenią one „punktualność i precyzję w wykonywaniu zadań, ale nie jest to ich naturalną skłonnością, lecz wyuczoną koniecznością. Czasu nie ceni się tylko dlatego, że jest cenny i upływa, ale także dlatego, że stanowi pewne ograniczenie, w ramach którego można lub należy coś zrobić” [Bachnik, 2010, s. 38].

3. Wolność w polskich organizacjach – przegląd wyników badań

Przedstawione cechy wolności i unikania niepewności w organizacji są przedmiotem badań na temat kultury organizacyjnej licznych badaczy. W swoich dociekaniach koncentrują się na poznaniu wartości, które opisują sposób myślenia i postępowania pracowników oraz kierowników różnych przedsiębiorstw. Przykładem są badania wartości kulturowych przeprowadzone wśród innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Na podstawie ich wyników można stwierdzić występowanie z średnim natężeniem aspektów wolności i unikania niepewności. Pracownicy w działaniu nie ryzykują i kierują się procedurami. Posiadanie pracy jest dla nich wartością. Kompetencje kierownika, jego eksperckość nie stanowi

dominującego autorytetu dla pracowników. Doceniają harmonię, brak konfliktów. Mają opory przed szybkimi zmianami. Taka charakterystyka dotyczyła każdego analizowanego typu organizacji. Wśród nich najwięcej przejawów wolności związanych z samoinicjatywą pracowników i potrzebą autonomii pracy zdiagnozowano w małych, średnich, handlowo-usługowych, produkcyjnych, budowlanych oraz lokalnych, krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstwach [Chmielewska-Muciek, 2014, s. 246-248].

Badania A. Lipińskiej-Grobelny i M. Kozanowskiej wskazują, że wolność, wyrażona w niezależności osobistej i wolności wyboru, są wartościami szczególnie ważnymi dla pracowników organizacji polityczno-kierowniczych, produkcyjnych wtórnych i adaptacyjnych. Z kolei pracownicy organizacji produkcyjnych pierwotnych nisko cenią wolność. Poza wolnością także szerokie horyzonty i bycie uzdolnionym były pozytywnie skorelowane z większą tolerancją niepewności w aspekcie działań firmy [2007, s. 42-66].

Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw klastrowych przez A.M. Lis i A. Lisa wynika, że pracownicy cenią te wartości, które pozwalają na utrzymanie względnej stabilizacji w przedsiębiorstwie. Artykułują ją w odniesieniu do zespołów pracowniczych oraz relacji z podmiotami w ramach sieci kontaktów [2014, s. 193-199].

A. Sitko-Lutek, weryfikując w badaniach kulturowy model doskonalenia menedżerów, zdiagnozowała wysokie unikanie niepewności oraz jeszcze silniejsze natężenie preferencji. Wynik ten dotyczył każdego z badanych aspektów. Menedżerowie przyjmowali przyszłość jako zagrożenie, stopień planowania działania, formalizacji działania i egzekwowania nieprzestrzegania przepisów był wysoki. Z badań wynika także, że to tradycyjne branże (przedsiębiorstwa wydobywcze i kolejowe) w największym stopniu unikają niepewności [2004, s. 159-160].

Badania przeprowadzone przez Ł. Sułkowskiego wskazują, że polskie organizacje charakteryzowały się niskim unikaniem niepewności. Respondenci tych badań akceptowali potrzebę elastyczności działania ich organizacji i wynikającą z tego jej elastyczność, zmiany w otoczeniu traktowali zarówno za źródła zagrożeń, jak i szans, akceptowali wyższy poziom ryzyka w życiu organizacyjnym. Różnica między wskazaniami na wolność i zależność była jednak nieduża, co oznacza, że jednocześnie wielu badanych preferuje *status quo* w życiu organizacyjnym [2002, s. 167-178].

A. Glińska-Noweś analizowała stosunek do zmian, pytając o to kierowników. Wyniki badań wskazały, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzowała stosunkowa przychylność innowacjom i zmianom, chociaż ograniczało ją unika-

nie niepewności powodujące skłonność do ulegania rutynie i formalizacji. Występował opór wobec zmian, wysoki stopień formalizacji organizacji oraz niska akceptacja tego, co nowe i nieznanne [2007, s. 156-161].

W badaniach doskonalenia zarządzania jakością R. Wolniak odkrył wysoki negatywny stosunek do niepewności. Dotyczył on unikania ryzyka i zmian. Pozytywną stroną ryzyka dla organizacji całkowicie negowali pracownicy przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, mikro, małych, średnich, dużych oraz każdej analizowanej branży, zwłaszcza w administracji i budownictwie [2012, s. 228, 338-340].

Podsumowanie

Adaptacja i konkurowanie współczesnych organizacji jest silnie skorelowane ze zmianami, elastycznością, ryzykiem, otwartością. Niepewność z tym związana powinna być bodźcem i zachętą do działania. Warunkiem koniecznym jest jednak wolność.

Wyniki badań dotyczące unikania niepewności w polskich organizacjach wskazują na ograniczoną wolność. Wiąże się ona głównie z silną potrzebą bezpieczeństwa gwarantowaną przez *status quo*, ale także z niechęcią do ryzykowania i ponoszenia odpowiedzialności. Realizacja zadań opiera się na procedurach i poleceniach przełożonego. Ocena ta jest prawie jednolita dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, branż i zajmowanego stanowiska.

Analiza wyników badań w ujęciu retrospektywnym wskazuje, że mimo negatywnego obrazu wolności w organizacjach i związanego z nią niskiego unikania niepewności, widoczne jest coraz większe otwarcie na zmiany i nowości oraz aktywność pracowników.

Podsumowując, można stwierdzić, że wolność w polskich organizacjach jest bardziej pożądana niż realizowana.

Literatura

- Bachnik K. (2010), *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, CeDeWu, Warszawa.
- Balcerowicz L. (2012), *Wstęp. Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
- Beyer K. (2012), *Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736.

- Bremond A., Couet J.F., Davie A. (2006), *Kompendium wiedzy o socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Broniewska G. (2005), *Jakość życia człowieka w organizacji w świetle filozofii TQM*, „Problemy Jakości”, nr 5.
- Burzyński J. (2014), *Organizacje wobec niepewności. Zarządzanie ryzykiem i kultura bezpieczeństwa we współczesnych systemach technicznych* [w:] J. Burzyński, I. Kłóska (red.), *Między szansą a ryzykiem. Kultury organizacyjne wobec niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.
- Chmielewska-Muciek D. (2014), *Diagnoza kultury organizacyjnej* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Glińska-Neweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń.
- Gumińska A. (2005), *Sylwetka pracownika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Kołąkowski L. (1995), *Laik nad Katechizmem wymądrza*, „Gazeta Wyborcza”, 18-19.III.1995.
- Kozłowski M., *Jak mierzyć wolność?*, <http://www.medianet.pl> (data dostępu: 20.03.2000).
- Lipińska-Grobelny A., Kozanowska M. (2007), *Kultura organizacyjna a system wartości pracowników z różnych typów organizacji* [w:] A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lipowska J. (2013), *Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Lis A.M., Lis A. (2014), *Kulturowe determinanty zarządzania przedsiębiorstwami klastrowymi* [w:] K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Mead R., Andrews T.G. (2011), *Zarządzanie międzykulturowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pawłowska B. (2007), *Kultura organizacji a proces instytucjonalizacji sposobu motywowania pracowników* [w:] K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Reykowski J. (2013), *Wolność gospodarcza jako idea*, „Studia Socjologiczne”, nr 3.
- Sikorski Cz. (1999), *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Sikorski Cz. (2000), *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Łódź.

- Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Olechnicki K., Załęcki P., red. (1997), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora – TNOiK, Toruń–Łódź.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Szaban J.M. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Świątkowski W. (2007), *Nierozzerwalny związek wolności i odpowiedzialności*, „Annales”, nr 1(10).
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wolniak R. (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa.
- Wójcik J. (2013), *Niektóre aspekty kategorii wolności, równości i braterstwa w życiu jednostki i społeczeństwa*, <http://www.klubinteligencjipolskiej.pl/2013/07/niktore-aspekty-kategorii-wolnosci-rownosci-i-braterstwa-w-zyciu-jednostki-i-spolesctw-2/> (data dostępu: 09.09.2017).

FREEDOM IN POLISH ORGANIZATIONS

Summary: The paper constitutes a review of literature regarding theoretical studies and research results pertaining to the value of freedom and low avoidance of insecurity in Polish organizations. The paper attempts to offer answers to the following research questions. Does freedom exist in Polish organizations? Which aspects of freedom are present in Polish organizations? Can freedom's diversity regarding various factors be observed? The analysis of collected results revealed that there is more dependence than freedom in Polish organizations. It is true for various branches, positions, and freedom's manifestations. Adaptive actions of organizations result in freedom being highly manifested.

Keywords: freedom, value, avoidance of insecurity, organization, Poland.