

Zagadnienia kultury miejsca pracy a współczesne trendy w ekonomii na podstawie rozważań Richarda Floridy

Jacek Białek, Adam Oleksiuk

Niniejszy artykuł stanowi próbę prezentacji i interpretacji zagadnienia kultury miejsca pracy w ujęciu zasygnalizowanym w publikacji Richarda Floridy „The Rise of the Creative Class”. Autorzy koncentrują swe rozważania na wybranych aspektach organizacji miejsc pracy zajmowanych przez przedstawicieli – zdefiniowanej przez Floridę – „klasy kreatywnej”. Wśród omawianych innowacyjnych rozwiązań w zakresie technik zarządzania – jakie zostały niejako wymuszone przez zwiększenie znaczenia tej kategorii pracowników oraz przez wzrost (a następnie upadek) tzw. Nowej Ekonomii – zaakcentowane zostały następujące kwestie: podejście do zarządzania i motywowania pracowników należących do „klasy kreatywnej”, nowy typ kontraktów pracowniczych właściwych dla tej grupy oraz kwestie samokontroli i jej wpływu na efektywność zadań realizowanych przez „kreatywnych pracowników”. Autorzy prezentują również swoje poglądy odnośnie perspektyw akceptacji omawianych nowatorskich rozwiązań na gruncie sektorów prywatnego i publicznego w Polsce.

1. Wstęp

Intencją autorów nie jest recenzowanie publikacji Richarda Floridy, lecz prezentacja wybranych tez tego autora zawartych w pracy *The Rise of the Creative Class*. Nie zamierzamy koncentrować się na omawianych dość szeroko w nauce polskiej koncepcjach rozwoju regionalnego (w tym czynnikach rozwoju przestrzeni miejskiej), czy też ogólnej charakterystyce i wyróżnikach „klasy kreatywnej” i jej roli w rozwoju społeczno-gospodarczym. Przedmiot naszych rozważań będą stanowić zagadnienia związane ze specyfiką organizacji pracy w odniesieniu do przedstawicieli wspomnianej „klasy kreatywnej”, mechanizmy efektywnego zarządzania w tym środowisku (ze szczególnym akcentem na kwestie motywacji pracowników) oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy opisywane przez Floridę zjawiska są chwilową modą, czy też w przyszłości mogą zyskać rangę powszechnie stosowanych mechanizmów zarządzania kapitałem ludzkim i to nie tylko w krajach znajdujących się na najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

Zagadnienie kultury miejsca pracy (ang. *workplace culture*) zajmuje doniosłe miejsce w rozważaniach współczesnej ekonomii i nauk o zarządzaniu. W niniejszym opracowaniu podejmujemy próbę prezentacji perspektywy badawczej zaprezentowanej przez Richarda Floridę w wydanej w 2002 r. publikacji *The Raise of the Creative Class*. W poświęconej zagadnieniu „pracy” części tej książki autor podkreśla, że występuje wiele podejść do zarządzania kreatywnością i jej motywowania. Na jednym biegunie znajdują się firmy, które – choć działają w tzw. „kreatywnych działach gospodarki” – preferują „staromodny” styl zarządzania polegający na istnieniu hierarchicznych struktur biurokratycznych. Ich przeciwieństwo stanowią przedsiębiorstwa, które poszukują skutecznych mechanizmów stymulujących kreatywność i wydajność pracowników. W tej drugiej grupie znajdują się m.in. organizacje, które podejmują aktywne działania na rzecz zarządzania kreatywnością i jej nagradzania, wzorując się na rozwiązaniach sprawdzonych w ramach zarządzania jakością na modę japońską (Florida 2002: 121–142).

2. Zarządzanie kreatywnością a kreatywne miejsca pracy

Jednym z możliwych mechanizmów kwantyfikowania aktywnego podejścia do kreatywności jest np. stworzony przez Software Engineering Institute na uniwersytecie Carnegie Mellon w Pittsburghu Capability Maturity Model (CMM), który wyznacza dalekosiężne standardy i wytyczne dla zarządzania twórcami oprogramowania. Firmy stosujące taki system przechodzą przez wiele etapów, posiłkując się mechanizmem ocen ich wydajności wraz z wkraczaniem na coraz wyższy poziom rozwoju kreatywnych możliwości.

Z drugiej strony Florida przywołuje przykład firm, których management utrzymuje, że nie jest możliwe zarządzanie kreatywnością w sposób odgórny. Przykładem tego podejścia jest jego zdaniem firma Sun Microsystems, której kierownictwo przeciwstawiło się próbom „ręcznego sterowania” kreatywnością. Takie stanowisko głosi, że jedynym rozwiązaniem jest zatrudnienie utalentowanych ludzi – wirtuozów techniki, wyznaczenie im w ogólnym zarysie zadań do realizacji i pozostawienie ich samym sobie.

Jak przyznaje autor, większość organizacji w swym podejściu do zarządzania kreatywnością plasuje się pomiędzy tymi dwoma biegunami. I tak np. Microsoft preferuje – zdaniem Floridy – mieszankę struktury, automotywacji i presji grupy rówieśniczej. Niestety wiele firm, szczególnie innowacyjnych, usiłuje motywować swych pracowników poprzez powtarzające się periodycznie próby uniknięcia sytuacji kryzysowych, poprzez okresowe próby mobilizacji związane z wprowadzeniem na rynek kolejnych produktów. O ile taka mentalność „oblężonej twierdzy” może zdaniem autora przynosić sukcesy w perspektywie krótkookresowej, to nie jest to możliwe do utrzymania w długim okresie. Przez analogię do rozwoju gospodarczego można stwierdzić, że rozwój firmy w oparciu o takie podejście nie jest zrównoważony.

W cytowanym przez Floridę badaniu Towersa Perrina z 2001 r. mniej niż połowa pracowników (a byli to ludzie o wysokim poziomie kwalifikacji) przyznała, że ich firma inspiruje ich do maksymalnego wykorzystania posiadanych umiejętności. Wyniki wspomnianego badania (jak również innych mu podobnych) wskazują, jak wiele pozostaje do zrobienia na poziomie przedsiębiorstw, jeśli chodzi o gromadzenie wiedzy i tworzenie praktycznych rozwiązań w zakresie zarządzania kreatywnymi pracownikami. Jednakże odnalezienie właściwej recepty może prowadzić do znacznego podniesienia wydajności, o czym może świadczyć wypowiedź cytowanego przez autora badacza ze Stanford University Jeffrey Pffefera, który ocenia, że „tym, co odróżnia cię od konkurencji, są: wiedza, oddanie i zdolności ludzi, którzy dla ciebie pracują, a firmy, które zarządzają swym personelem we właściwy sposób, osiągną wyniki o 30-40% lepsze od swych mniej skutecznych w tym względzie konkurentów”.

Florida stwierdza, że toczy się wysoce spolaryzowana dyskusja nt. rzeczywistego charakteru „kreatywnych miejsc pracy”. Przywoływana w nawiązaniu do pomysłu Jilla Fräsera koncepcja „*sweatshop*”¹ dla białych kołnierzyków prezentuje miejsce pracy jako źródło olbrzymiego stresu wynikającego z narastającej presji czasu i zwiększającego się braku bezpieczeństwa pracy. W opozycji do tej wizji jest perspektywa, wedle której miejsca pracy oferują coraz większe wsparcie zatrudnionym. W przywoływanej przez Floridę książce autorstwa socjolog Arlie Russell Hochschild zatytułowanej *The Time Bind* przytaczany jest przykład dużej firmy uznawanej za lidera w zakresie implementacji programów mających stworzyć równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. Badając statystycznie reprezentatywną grupę pracowników analizowanego przedsiębiorstwa, badaczka ta doszła do zadziwiających wniosków. Okazało się bowiem, że działania podejmowane przez ową firmę wcale nie były postrzegane przez jej pracowników jako prowadzące do ustanowienia właściwej równowagi między analizowanymi aspektami życia. Przeciwnie, sprawiały one, że praca stawała się bardziej atrakcyjna od innych wymiarów egzystencji, a w rezultacie pracownicy traktowali ją jako sposób na uniknięcie napięć w domu i innych sferach życia prywatnego.

Jeszcze inny – zdaniem Richarda Floridy – wymiar „dbającej firmy” stanowi wprowadzone przez Andrew Rossa pojęcie „*bohemian workplace*”. Swoje obserwacje sformułował on w oparciu o badanie próby kilkudziesięciu firm „internetowych” (*dotcoms*) operujących w Silicon Valley. W wyniki przeprowadzonych obserwacji badacz ten stwierdził, że „Nowa Ekonomia” lat 90. XX w. przyniosła głęboką transformację miejsca pracy, czyniąc z niego gigantyczny, wielowymiarowy „plac zabaw” dla podlegających ciągłej rotacji zespołów ludzkich. Nawiązując do wprowadzonego przez Davida Brookesa rozróżnienia pomiędzy kulturą „burżuazyjną” a kulturą „cyganerii”, Ross przyznaje, że współczesne miejsca pracy nabierają elementów właściwych środowisku „bohemy”². Powyższe obserwacje odzwierciedlają – w pewnym stopniu – elementy środowiska właściwego „miejscu pracy ludzi bez kołnierzy”.

rzyków”, ale brak w nich odniesienia do kluczowego – zdaniem Floridy – aspektu, jakim jest fakt, że miejsca pracy zmieniają swój charakter, ponieważ obecnie nacisk kładziony jest na zadania typu kreatywnego. I to właśnie owo dążenie do napędzania kreatywności sprawia, że typowe miejsca pracy stają się równocześnie bardziej stresującymi i bardziej „opiekuńczymi”.

Narastający poziom pracowniczego stresu wynika z faktu, że „Kreatywna Gospodarka” opiera się na zmianie i szybkości. Aby przetrwać, przedsiębiorstwo musi z każdym dniem poprawiać wyniki osiągnięte w dniu poprzednim, a od pracowników wymaga się, by niemal nieprzerwanie generowali nowe idee, zwiększali szybkość działania, obniżali koszty, opracowywali jakościowo lepsze metody tworzenia produktów. Jednocześnie „inteligentne” przedsiębiorstwa czynią wszystko, co możliwe by przyciągnąć błyskotliwych, kreatywnych pracowników i stworzyć im warunki do rozwoju tej kreatywności. Powstające struktury można określać jako „opiekuńcze sweatshop”. Florida zaznacza, że pojęcie to nie stanowi sprzeczności, lecz raczej odzwierciedlenie rzeczywistości miejsca pracy w „Kreatywnej Gospodarce”. Florida stwierdza, że wraz z załamaniem rynku NASDAQ (na którym obracano właśnie większością spółek internetowych) oraz w następstwie dramatycznych wydarzeń z 11 września 2001 r. nastąpił kres wspomnianych powyżej aspektów „hedonistycznych” miejsca pracy. Nie oznacza to jednak – jak utrzymuje autor – powrotu do sytuacji wyjściowej sprzed rozpoczęcia „manii internetowej”. Florida podkreśla również, że we współczesnym świecie następuje zespolenie elementów „burżuazyjnych” z elementami „bohemy”, a podstawowym wyznacznikiem miejsca pracy stało się – ponownie – stymulowanie i wykorzystywanie kreatywności. Wokół nas toczy się bowiem gra o stworzenie najbardziej efektywnych metod sterowania ową kreatywnością.

3. Współczesne strategie stymulowania kreatywności

Dwie najpopularniejsze strategie stymulowania kreatywności, opisywane w publikacjach typu „Harvard Business Review” to powszechnie znane „*job enrichment*” i „*job enlargement*”. Stosunkowo najnowsza i najbardziej oryginalna jest koncepcja „*job sculpting*” (rzeźbienie, dopasowywanie). W przywołanym przez autora artykule zamieszczonym w jednym z wydań „Harvard Business Review” z 1999 r. stwierdzono: „Wielu utalentowanych pracowników odchodzi z organizacji, ponieważ kierownictwo wyższego szczebla nie rozumie mechanizmów psychologicznych, jakie leżą u źródła satysfakcji płynącej z pracy. Zwolennicy tego uproszczonego podejścia zakładają mianowicie, że ludzie osiągający doskonałe wyniki w pracy są niewątpliwie szczęśliwi z racji możliwości jej wykonywania”. W opinii Richarda Floridy wysokie umiejętności – nawet, jeśli są konsekwentnie wykorzystywane w miejscu pracy – nie zawsze przynoszą satysfakcję z pracy. Tym samym znajdujące się w awangardzie przemian organizacyjnych firmy podejmują próby „rzeźbienia” (dopasowywania) stanowisk pracy w taki sposób, by

odzwierciedlały one głęboko zakorzenione w psychice pracowników zainteresowania. Florida z pewną emfazą stwierdza, że chodzi tu o odkrywanie „filozofii Zen” dla miejsca pracy. Samą ideę dopasowywania miejsca pracy i jej charakteru do potrzeb pracowników autor uznaje za „szlachetne przedsięwzięcie” podkreślając jednak, że idea „*job sculpting*” będzie funkcjonować w praktyce jedynie w ramach kultury korporacyjnej o silnych fundamentach. Zdaniem autora większość osób nie oczekuje od pracodawcy wcielania w życie wyszukanych koncepcji filozoficznych, wystarczającymi bodźcami są bowiem dla nich: stanowiące wyzwanie zadania, zadowalające wynagrodzenie oraz kompetentne kierownictwo, które nie wtrąca się zbytnio w proces realizacji zadań. Jeśli przyjrzymy się literaturze przedmiotu nt. efektywnej kultury organizacyjnej i odseparujemy ziarno od plew (tj. przebijemy się przez ezoteryczny akademicki żargon tych opisów), to zauważymy, że ludzie kreatywni i „pracownicy wiedzy” reagują wysoce pozytywnie na organizacje reprezentujące stabilne wartości, jasno określone zasady, otwartą komunikację, dobre warunki pracy oraz uczciwe traktowanie. Pracownicy nie chcą być ani pozostawieni sami sobie, ani prowadzeni za rączkę. Nie są oni skłonni do przyjmowania rozkazów, ale chętnie przyjmują wskazówki.

Powyższe refleksje obrazują problem, przed jakim stoją firmy zatrudniające „kreatywnych pracowników”. Do tego rodzaju pracy trudno bowiem zastosować precyzyjnie – jeśli w ogóle można – podejście „taylorowskie” i to z kilku powodów. Jak przyznaje Florida, „praca kreatywna nie nosi charakteru powtarzalności, duża jej część dokonywana jest wewnątrz ludzkiego umysłu, a dostrzeżenie procesów tam zachodzących może nastrożać niejakich problemów nawet najbardziej dokładnemu obserwatorowi. Co więcej, ludzie kreatywni wykazują tendencję do buntu, w sytuacji gdy są poddani zbyt wnikliwej kontroli”³.

Florida zaznacza, że powyższą uniwersalną prawdę dostrzegali m.in. Peter Drucker, który twierdził, że „pracownicy wiedzy nie reagują na bodźce natury finansowej, rozkazy lub negatywne sankcje w sposób, w jaki czynią to pracownicy produkcyjni (ang. *blue collars*). Autor odnosi się do jednej ze swych ulubionych obserwacji Druckera, tzn. stwierdzenia, że istotą motywacji pracowników kreatywnych jest traktowanie ich jako „*de facto* wolontariuszy” związanych z przedsiębiorstwem poprzez zaangażowanie względem jego celów i misji oraz często oczekujących możliwości udziału w administrowaniu i zarządzaniu daną firmą.

4. „Łagodna kontrola”

W przypadku miejsca pracy dla „*no collar workers*” (ludzi bez kołnierzyków – przyp. autorów) zadania nie są narzucane, lecz w znacznym zakresie definiowane przez samych pracowników. Cytowany w *The Rise of the Creative Class* Jack Beatty (autor piszący dla „*The Atlantic Monthly*”) nie postrzega tej grupy pracowników jako ofiar „korporacyjnej opresji”. Określa

on jednak obecną rzeczywistość mianem „kanibalistycznego kapitalizmu”, który polega na tym, że „pożeramy się sami”. Wszyscy posiadamy akcje, i jako akcjonariusze nie interesujemy się niczym poza zyskiem. Tak więc to sami czynimy swe życie tak nieznośnym. Wg cytowanego przez Floridę sondażu Gallupa z 1999 r. ponad 25% Amerykanów postrzegało siebie jako pracoholików. Co więcej, członkowie klasy kreatywnej poddają się temu twórczemu kieratowi nie tylko z powodu motywacji finansowej. A na pewno nie są motywowani przede wszystkim przez bodźce finansowe, gdyż ważniejsze są w ich przypadku: poczucie wyzwania i możliwość zdobycia uznania, odpowiedzialność i szacunek płynący z osiągnięć w miejscu pracy. Równie ważną motywację stanowi praca nad ekscytującymi projektami w towarzystwie dzielących owe pasje współpracowników. Tym samym organizacja zatrudniająca „ludzi bez kołnierzyków” może osiągać sukcesy polegając na mechanizmach „kontroli wewnętrznej”, rozumianej jako odwoływanie się do „automotywacji” pracowników. Nowoczesna firma, zamiast wydawać polecenia czy też „przekupywać”, woli „uwodzić” do lepszej pracy, wykorzystując fakt, że „klasa kreatywna” jest otwarta na takie praktyki. Jak dość bezpośrednio wyraził to cytowany przez Floridę „Businessweek”, „Najinteligentniejsze firmy wiedzą o tym. Zamiast wabić pracowników wyższymi nagrodami pieniężnymi i innymi bonusami, starają się <<złowić>> ich emocjonalnie, odwołując się do mechanizmu swoistej samokontroli”.

Jak przyznaje Florida, bardzo skuteczną formę owej samokontroli stanowi stwarzanie „wyzwań”⁴. Tym samym projektanci miejsc pracy w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy dążą do wykorzystania tego typu motywacji pozwalając pracownikom na definiowanie swych zadań, przejmowanie większej odpowiedzialności oraz stawianie czoła wyzwaniom o coraz większej skali. Zawsze bowiem istnieją coraz bardziej zaawansowane produkty, które trzeba wprowadzić na rynek, coraz krótsze terminy realizacji takich zadań, nowi konkurenci, którym trzeba stawić czoła.

Innym skutecznym mechanizmem zaprzęgnięcia wspomnianej samokontroli do potrzeb nowoczesnej firmy jest „grupa odniesienia”. Około 20% badanych we wspomnianym projekcie „Information Week” pracowników przyznało, że „współpraca z utalentowanymi kolegami” jest jednym z najważniejszych walorów ich pracy.

Powyższe przykłady stanowią – zdaniem Florydy – uzasadnienie tezy, że mechanizmy „samokontroli” mogą być równie efektywne jako czynnik motywujący pracowników jak tradycyjne „biurokratyczne” procedury.

5. Nowy typ kontraktów pracowniczych

Powyższe uwarunkowania prowadzą do dalekosiężnych zmian charakteru kontraktów zawieranych pomiędzy firmami i pracownikami. Kontrakty „starego typu” miały wymiar grupowy, a ich istotę stanowiła kwestia bezpieczeństwa pracy, rozumianej jako jej długoterminowość. Nowy typ kontraktu

akcentuje natomiast silniej potrzeby i wymagania jednostki. W pierwszym przypadku mieliśmy do czynienia ze swoistą „umową społeczną”, na mocy której pracownicy poświęcali swój czas realizacji określonych zadań w zamian za wynagrodzenie, bezpieczeństwo pracy (tj. wspomnianą powyżej jej trwałość) oraz poczucie tożsamości płynące z przynależności do określonej struktury organizacyjnej. Zawierając wspomnianą umowę pracownicy zajmowali przypisane im na jej mocy miejsce w organizacyjnej hierarchii i przestrzegając biurokratycznego kodeksu wspinali się – mniej lub bardziej mozolnie – po szczeblach drabiny hierarchicznej.

Cytowany przez Floridę autor swego czasu popularnej publikacji *The Organizational Man* William Whyte twierdził, że w ramach kontraktu starego typu tworzyła się „fundamentalna harmonia” (w oryginale. „ultimate harmony”) pomiędzy warstwą menedżerską a korporacjami, dla których pracowali jej przedstawiciele, i to właśnie owa „harmonia” skłaniała tych ostatnich do całkowitego zawierzenia własnego talentu korporacji.

Umowy nowego typu stanowią zupełne przeciwieństwo przedstawionych powyżej rozwiązań. O ile także przedstawiciele „klasy kreatywnej” wymieniają oferowane przez siebie usługi na wynagrodzenie pieniężne, to w ich przypadku istotne znaczenie odgrywa również zagadnienie elastyczności zatrudnienia i znacznego stopnia swobody w zakresie realizacji – niejako na własnych warunkach – zadań. Osoby te bez wahania zamieniają bezpieczeństwo pracy na autonomię oraz konformizm na swobodę częstej zmiany miejsca zatrudnienia i możliwość realizacji interesujących ich osobiście projektów. Owo przesunięcie akcentów w kierunku „automotywacji” w miejscu pracy jest skorelowane z faktem, że pracownicy kreatywni nie czerpią poczucia tożsamości z przynależności do przedsiębiorstw, dla których pracują, ale odnajdują je w realizowanych zadaniach, projektach, profesji, stylu życia i szeroko pojętej społeczności, której są członkami.

Tym samym głoszone przez Whyte’a pojęcie harmonii stało się zaprzeczeniem siebie samego. W miejsce „umowy społecznej” pojawiła się gonitwa pracowników za „zindywidualizowanymi umowami”⁵, które mogą obejmować dostosowywanie do potrzeb konkretnego pracownika nie tylko miejsca i charakteru pracy, ale również jej warunków i wynagrodzenia. Celem nadrzędnym jest w tym przypadku stworzenie właściwej „kombinacji” pomiędzy bezpieczeństwem pracy (przy tym Florida wymienia bezpieczeństwo pracy jako pierwszy czynnik, pomimo zastrzeżeń, jakie zgłasza odnośnie jego malejącego znaczenia dla przedstawicieli „klasy kreatywnej”), jej elastycznością, wyzwaniem oraz innymi istotnymi dla przedstawicieli „klasy kreatywnej” wartościami. Popularność analizowanych w tym miejscu kontraktów pracowniczych „nowego typu” wynika zdaniem Floridy z dwóch wzajemnie powiązanych czynników. Po pierwsze, pracownicy wydają się znacznie bardziej niż wcześniej zainteresowani zawieraniem kontraktów krótkoterminowych. O ile w przeszłości pracownicy byli niejako socjalizowani w przekonaniu, że ciężka praca na początkowym etapie zatrudnienia w danej firmie

będzie w przyszłości procentować wyższym wynagrodzeniem i bardziej odpowiedzialnym miejscem w służbowej hierarchii, to współcześnie mają oni niewielkie podstawy, by sądzić, że spędzą długi okres w jednej firmie, brak im wystarczającej motywacji, by czekać na „przyszłą nagrodę”, pragną korzyści „tu i teraz”. Powodem takiej „roszczeniowej” postawy jest fakt postrzegania samych siebie przez osoby kreatywne jako unikalnych osobowości, dysponujących niepowtarzalnymi umiejętnościami, a tym samym zasługującymi na odpowiednie – ich zdaniem – traktowanie.

6. Środowiska twórców „oprogramowania typu otwartego” (*open source*) jako przykład nowatorskiego podejścia do zagadnienia motywacji

Jako przykład odwoływania się do motywacji typu „wewnętrznego” (psychologicznego) Florida prezentuje funkcjonowanie środowiska twórców „otwartego oprogramowania”⁶. W tym przypadku mamy do czynienia nie z powiązaną więzami formalnymi społecznością kreatywnych pracowników, ale „siecią” takich jednostek, które współpracując na dość nietypowych zasadach są w stanie tworzyć wysokiej jakości produkty (jak chociażby system operacyjny Linux czy serwer sieciowy Apache). W sieci autorów oprogramowania *open source* wyraźny jest wpływ subtelnej dyscypliny i struktury na mobilizację tysięcy pozornie niezależnych od siebie twórców. Cytowany przez Floridę Eric Rayman (jak sam autor twierdzi, „guru w zakresie oprogramowania *open source*”) głosi, że „proces tworzenia tego rodzaju oprogramowania przypomina w większym stopniu chaotyczne relacje charakteryzujące aktywność na bazarze niż zsynchronizowaną budowę katedry”. Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że tworzenie analizowanego oprogramowania wydaje się mieć miejsce poza jakąkolwiek strukturą i opiera się na wolontarystycznej współpracy autorów znajdujących się w różnych miejscach i przynależnych do różnych struktur organizacyjnych. Choć zdaniem Floridy możliwe jest powstanie w tym środowisku swoistej „kultury hackerskiej”, to brak w nim jednak jakichkolwiek cech przynależnych działalności produkcyjnej (jak np. relacji pracownik – przełożony, przypisywania określonych zadań konkretnym osobom czy też wyrażenie zdefiniowanego zakresu odpowiedzialności). Jednak wnikliwsze spojrzenie na funkcjonowanie omawianego środowiska pozwala dostrzec pewne elementy struktury i dyscypliny. W przeciwieństwie jednak do tradycyjnej hierarchii organizacyjnej struktura ta opiera się na konkretnych zdolnościach i osiągnięciach jej uczestników w tworzeniu oprogramowania typu *open source*. Oprogramowanie jest bowiem produktem modułowym, składającym się z wielu mniejszych i rozłączalnych elementów i wyraźnie określonych zadań, do realizacji których przyczyniają się zainteresowane jednostki i grupy. Taka organizacja pracy pozwala na wnoszenie w ramach prac nad różnymi ele-

mentami systemu własnego wkładu wielu osobom o różnym poziomie umiejętności i zdolności. Projekty oprogramowania koncentrują się wokół grupy „kluczowych graczy” występujących w podwójnej roli, zarówno autorów tworzonych przez siebie fragmentów oprogramowania, jak i równocześnie osób „zarządzających projektem” poprzez angażowanie wysiłków licznej grupy ochotników. Członkami owego „centrum” są zazwyczaj specjaliści dysponujący uznawanymi w środowisku kwalifikacjami. Osoby takie tworzą ogólną wizję projektu i służą jako jego „strażnicy” (ang. *gatekeepers*). Dokonują oni przeglądu nadsyłanych propozycji rozwiązań i decydują, które z nich zostaną włączone do tworzonego kodu⁷. Członkowie „grupy kluczowej” decydują również o zmianach jej składu i możliwości kooptacji wybranych ochotników do swego grona.

Należy przy tym podkreślić, że w odróżnieniu od tradycyjnych struktur hierarchicznych członkowie owej grupy posiadają wyraźne bodźce skłaniające ich do „zatrudniania” najlepszych programistów, gdyż kontrola, jaką dysponują, pozostaje efektywna tak długo jak reszta „społeczności – sieci” udziela im swego poparcia. Jednak gdy owi liderzy projektu zaczną zachowywać się nieodpowiedzialnie lub jeśli by nie dochodziło do materializacji prezentowanej przez nich wizji, mogą pojawić się „odgałęzienia” projektu, w ramach których grupa „urazonych” przejmuje kod źródłowy (nie jest on bowiem chroniony prawem patentowym ani prawami autorskimi) i rozpocznie realizację pokrewnego projektu w oparciu o zmodyfikowaną wizję.

Jak już wspomniano, tworzenie oprogramowania typu *open source* odbywa się przy udziale ochotników zainteresowanych powodzeniem danego projektu, jednak ich postępowanie opiera się na określonych regułach. Zasady te – pomimo swego niepisanego charakteru – są wyraziste i określają sposoby zarówno przystąpienia do społeczności i jej opuszczania. Członkostwo sieci nosi płynny charakter i jest uzależnione od wykonywania przez jej uczestników zadań oraz przestrzegania norm i zasad „fair play”. Reguły te są wdrażane za pośrednictwem złożonego systemu monitorowania i dyscyplinowania uczestników, tj. mechanizmów oddziaływania na jednostki nie postępujące zgodnie z oczekiwaniami grupy. Do repertuaru środków dyscyplinujących należą: *flaming* (przesyłanie agresywnych lub wrogich e-maili), *spamming* (zalewanie skrzynki pocztowej danej osoby niepożądanymi wiadomościami), oraz *shunning* (celowe unikanie odpowiedzi na wiadomości przesyłane przez daną osobę). Stojąc w obliczu takich zachowań, niepożądanego członkowie sieci najczęściej sami decydują się na jej opuszczenie, co uwalnia kolektyw od konieczności ich usunięcia.

Tak więc tworzenie oprogramowania *open source* opiera się na motywacjach wewnętrznych, jego struktura jest – w pewnym stopniu – horyzontalna, ale równocześnie zorganizowana wokół grupy kluczowej, która nadaje kierunek pracom i dokonuje ich przeglądu. Nagrodę za wymagającą i trudną technicznie pracę stanowi głównie uznanie ze strony innych uczestników grupy, a nie walory materialne. O ile jednak pragnienie uzyskania uznania

jest ważnym czynnikiem decydującym o przystąpieniu do realizacji projektu typu *open source*, to kluczowym mechanizmem zapewniającym postęp prac jest dążenie utrzymania i wzmocnienia własnej reputacji. Wyniki aktywności poszczególnych jednostek są przejrzyste, gdyż wszyscy działający w ramach projektu mają dostęp do informacji nt. postępów prac prowadzonych przez pozostałych programistów. Przedstawienie niepoprawnych wyników prac może spotkać się z wysoce negatywnymi, a nawet niszczącymi karierę danego programisty reakcjami. Osoby partycypujące w tego typu sieci współpracy akceptują owo zagrożenie, ponieważ wiąże się ono z poczuciem wyzwania i przynależności do elitarniej społeczności. Florida stwierdza więc, że model współpracy nad oprogramowaniem *open source* stanowi ucieleśnienie dwóch fundamentalnych wartości „kreatywnej gospodarki”, tj. otwartości na nowe idee i merytokracji.

Autor zauważa następnie, że specyfika pracy ludzi „bez kołnierzyków” nie jest zjawiskiem całkowicie nowym, a stanowi jedynie bardziej efektywny od obserwowanych w przeszłości mechanizm spożytkowania pomysłów i kreatywności. Mechanizm ten stanowi swoistą pochodną tradycyjnych systemów organizacji pracy o charakterze kreatywnym. Florida przywołuje w tym miejscu pracownię artysty i laboratorium uniwersyteckie. Jak stwierdza, artyści zazwyczaj tworzyli w otwartym środowisku pracowni, niemniej jednak najbardziej cenili sobie pracę w odosobnieniu. Przykładem zmian w podejściu do kreacji sztuki jest zdaniem profesora Floridy „Fabryka” („*Factory*”) stworzona przez Andy Warhol’a, która to koncepcja przekształciła pracownię artysty w wielowymiarowe laboratorium sztuki twórczej⁸. Podobną strukturę przestrzenną posiadały laboratoria uniwersyteckie powstające w oparciu o model „*open-plan*”, w których profesorowie mogli pojawiać się wg własnego uznania i potrzeb, wciągając do współpracy studentów i kolegów, co sprzyjało grupowemu wysiłkowi i przepływowi pomysłów. Nawet wielkie korporacje działające w połowie XX wieku postrzegały swych pracowników badawczych jako źródło innowacji, tworząc dla nich odosobnione laboratoria, częstokroć wzorowane na przedstawionym powyżej modelu uniwersyteckim⁹. Jednak nawet w tych przypadkach – jak zauważa Whyte w swym krytycznym wobec funkcjonowania kapitalistycznego przedsiębiorstwa dziele *The Organization Man* – biurokratyczny styl i drobiazgowość zarządzania były trudne do uniknięcia¹⁰. Profesor Florida konstatuje, że szefowie korporacji decydują się na stworzenie w centrach badawczych atmosfery pracy odbiegającej od rutyny i dyscypliny istniejącej w bardziej podatnych na biurokratyczne sterowanie działach firmy, ponieważ mają na celu przyciągnięcie najbardziej kreatywnych przedstawicieli świata nauki. Realizacja tego celu wymaga zapewnienia im środowiska działania i procedur zbliżonych do obserwowanych na uniwersyteckich kampusach, tj. umożliwienia im rozwijania własnych zainteresowań, prezentacji prowadzonych badań zaproszonym przez siebie gościom czy też swobodnego publikowania prac badawczych. Richard Florida podkreśla, że omawiany model prowadzenia prac

badawczych przez sektor przedsiębiorstw przyniósł oczekiwane rezultaty¹¹. Model ten stworzył stosującym go przedsiębiorstwom istotną przewagę, pozwalającą na dalsze powielanie samego siebie, mianowicie pozwolił stosującym go przedsiębiorstwom na przyciągnięcie twórczych zdolności ludzi, którzy w nie tak przecież odległych czasach opisywanych przez Whyte'a byli uważani – delikatnie rzecz biorąc – za ekscentrycznych.

Florida zakłada, że przedstawiane przez niego praktyki i struktury promujące kreatywność prędzej czy później przeniknęłyby dogłębnie środowisko korporacyjne, jednak ich upowszechnianie zostało przyspieszone przez spektakularny wzrost (i jeszcze bardziej spektakularne załamanie) „Nowej Ekonomii”¹². Autor stwierdza, że „New Economy” – podobnie jak uprzednio klimat kreatywności panujący w Silicon Valley – uruchomiła potężne kulturowe siły. Jedną z płaszczyzn obserwowanych zmian było wyeliminowanie tradycyjnej dychotomii pomiędzy zachowaniami właściwymi w środowisku biznesu, a typowymi dla kultury alternatywnej. Cytowany przez autora Andrew Ross zauważył, że dzięki „Nowej Ekonomii” doszło do przekierowania społecznej potrzeby zmian ze sfery społeczno-politycznej bezpośrednio do sfery działalności gospodarczej¹³. Wyrazista stała się linia podziału pomiędzy przestarzałą, wysoce niemobilną „Starą Ekonomią” a otwartym, postępowym oraz wyzwalającym obliczem „Nowej Ekonomii”.

Powyższe stwierdzenia trudno przyjąć bez zastrzeżeń, pojawiają się one również w poświęconych tym peanom na cześć „Nowej Ekonomii” rozważaniach Richarda Floridy, który podkreśla, że w wielu przypadkach owa „zmiana paradygmatu” była sprytnie zaplanowaną grą, a wiele firm nie wyszło poza zewnętrzne oznaki nowoczesnego podejścia do zarządzania kreatywnością (Florida podaje w tym miejscu dość anegdotyczne przykłady, takie jak zapewnienie pracownikom dostępu do stołu pingpongowego czy też do dystrybutora do kawy), a wielu skądinąd rozsądnych ludzi dało się nabrać na takie wybiegi, ponieważ odczuwali oni głęboką potrzebę zmiany. Nawiązując do wyników przeprowadzonych przez siebie badań autor *The Rise of the Creative Class* wyjaśnia, że przyczyną owej naiwności nie były bynajmniej pieniądze, lecz właśnie potrzeba znalezienia się w innej, bardziej inkluzyjnej, postępowej kulturze organizacyjnej, a większość pracowników, którzy zdecydowali się na zmianę miejsca pracy, dość szybko odczuła rozczarowanie nowym otoczeniem. Jako jedną z tego przyczyn Florida ekspozuje fakt, że wiele z omawianych firm nie uwzględniło w swych działaniach nawet najbardziej podstawowych zasad efektywnego zarządzania, lecz funkcjonowało w oparciu o ekstensywne mechanizmy funkcjonowania, sprawiające że pracownicy byli poddawani ustawicznemu stresowi, niepewności i powszechnemu chaosowi¹⁴.

Jako ilustrację tej tezy podaje autor sytuację z lat 1999–2000, kiedy to otrzymywał on praktycznie codziennie kilka e-maili od pracowników przedsiębiorstw z sektora wysokich technologii, w których wyrażali oni swoje

zaniepokojenie dysfunkcjami występującymi w ich organizacjach. Florida nawiązuje także do spotkań z przedstawicielami najwyższego szczebla kierowniczego przedsiębiorstw (przedmiotem których były metody przyciągania do firm i utrzymania w nich utalentowanych, kreatywnych pracowników). Podczas tych debat autor spotykał zarówno managerów autentycznie zainteresowanych motywowaniem pracowników, jak również biurokratycznych „nadzorców” nie mających najmniejszego pojęcia nt. motywacji, a nawet właściwego traktowania kreatywnego personelu. Richard Florida stwierdza, że załamanie rynku papierów wartościowych NASDAQ (to na nim było notowanych gros spółek z sektora wysokich technologii, głównie „internetowych”) oraz następujące po nim załamanie optymizmu związanego z możliwościami „Nowej Ekonomii” przywróciło wielu osobom właściwą perspektywę. Ów powrót do rzeczywistości nabrał dodatkowego, ludzkiego wymiaru w wyniku zamachu z 11 września i jego następstw. Już w 2001 r. jeden z absolwentów macierzystej uczelni Profesora Floridy (Uniwersytetu Carnegie Melon w Pittsburghu) wyraził pogląd (cytowany przez autora jako reprezentatywny w tym czasie dla młodego pokolenia), że „Ludzie są przyciągani przez duże firmy z dwóch powodów: bezpieczeństwa pracy i braku konieczności pracy wykraczającej poza podstawowy jej wymiar czasowy”. To właśnie przewartościowanie ludzkich oczekiwań związanych z karierą i miejscem pracy stanowi zdaniem autora najważniejsze następstwo wzrostu i upadku „Nowej Ekonomii”.

Owe zmiany zarówno w sferze gospodarki, jak i – a może przede wszystkim – w sferze mentalnej, obrazują, zdaniem Floridy, upadek rozróżnienia pomiędzy „Starą” a „Nową” Ekonomią. Następuje bowiem swoista konwergencja kultury miejsca pracy, a opisy różnych stanowisk upodabniają się do siebie z uwagi na dążenie pracodawców do przyciągnięcia i motywowania kreatywnych pracowników. Z drugiej strony ci ostatni oczekują, że firmy będą ich cenić, zapewnią im wyzwania, ale jednocześnie stabilne środowisko pracy, oraz pozwolą na pełną realizację posiadanego potencjału jednostkowego. Florida nie wątpi przy tym, że współcześni kreatywni pracownicy oczekują m.in. elastycznego podejścia do kwestii godzin pracy, ubioru i stylu pracy. Idealnym rozwiązaniem są dla nich firmy oferujące symbiozę swobody i elastyczności istniejącej w nowopowstającym przedsiębiorstwie ze stabilnością i zdefiniowanym kierunkiem rozwoju właściwymi dużym organizacjom.

Kreatywni pracownicy przyzwyczaili się do podstawowych wyróżników miejsca pracy dla „ludzi bez kołnierzyków” i najzwyczajniej w świecie nie zechcą zatrudnić się w miejscu, które nie posiada tych pożądaných przez nich charakterystyk. Dlatego też różnego rodzaju przedsiębiorstwa upodabniają swój styl zarządzania kreatywną pracą. Z punktu widzenia pracowników pozostaje żywić nadzieję, że ów uniwersalny styl, jaki powstanie w wyniku tych dostosowań, okaże się korzystniejszy niż poprzednio praktykowane podejścia.

7. Wnioski

W tym miejscu powstaje pytanie, czy owa pozytywna „konwergencja” stylu zarządzania obserwowana jest jedynie w odniesieniu do sektora „kreatywnego”, który – zdaniem Richarda Floridy – zatrudnia 1/3 pracowników w rozwiniętych krajach przemysłowych¹⁵. Z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i budowania konkurencyjności regionów i państw istotne jest również wzmocnienie motywacji pracowników zatrudnionych w innych niż „kreatywny” działach gospodarki, biorąc pod uwagę fakt, że zatrudniają one 2/3 pracowników we wspomnianych państwach.

Istotną kwestią pozostaje także odpowiedź na pytanie, czy opisywane powyżej nowatorskie podejście do organizacji pracy, definiowania zadań i motywowania pracowników należących do relatywnie nowej grupy, jaką jest „klasa kreatywna”, jest możliwe do rozciągnięcia – chociażby w pewnym stopniu – na miejsca pracy w innych działach gospodarki. Równie ważnym zagadnieniem jest stopień dyfuzji opisywanych w literaturze wzorców „miejsca pracy bez kołnierzyków” z USA i innych krajów rozwiniętych do państw znajdujących się na nieco niższym etapie rozwoju gospodarczego.

Odpowiedź na pierwsze z postawionych wyżej pytań nie może być jednoznaczna, gdyż wymieniane przez Richarda Floridę enumeratywnie kategorie pracowników należących do klasy kreatywnej nie obejmują np. pracowników biurowych (chociażby administracji państwowej różnych szczebli). Oznaczałoby to, że na gruncie prezentowanej teorii grupa ta ma niewiele wspólnego z „klasą kreatywną”. Jednak, naszym zdaniem, nawet najbardziej krytyczne spojrzenie na działalność polskiej administracji nie uprawnia tego typu tezy. Jak stwierdza Richard Florida, jednym z wyróżników przynależności do „klasy kreatywnej” jest bowiem fakt „zajmowania się twórczym rozwiązywaniem problemów, przy odwoływaniu się w swych działaniach do szerokich zasobów wiedzy (co wymaga wysokiego stopnia formalnego wykształcenia, tj. kapitału ludzkiego)”. Zadaniem tych osób jest, według Floridy, stosowanie standardowych rozwiązań lub ich synergia w unikalny sposób, tak by odpowiadały one potrzebom wynikającym z konkretnych sytuacji, a czasami wręcz tworzenie nowych idei i innowacji (Florida 2005: 33–48). Odnosząc się do tej wypowiedzi R. Floridy, można postawić tezę, że wobec złożonego charakteru zadań agend państwowych staje się konieczne przejmowanie przez pracowników sektora publicznego postaw charakterystycznych dla członków „klasy kreatywnej”. Owa zewnętrzna presja na kreatywność spotyka się niestety dość często z barierami organizacyjnymi, wynikającymi z biurokratycznego charakteru otoczenia, w którym realizowane są zadania (również te wymagającego kreatywności). O ile trudno oczekiwać, by struktury administracyjne ewoluowały w kierunku rozwiązań obserwowanych we wspomnianych uprzednio przypadkach pracowni artystycznej czy laboratorium badawczego, to należy zastanowić się nad modyfikacją mechanizmów zarządzania (w tym motywacji) pracowników, tak by

podążały one w ślad za zmieniającym się pod wpływem otoczenia zewnętrznego charakterem pracy. W przeciwnym razie koncepcje typu *New Public Management* pozostaną nadal jedynie spójnym teoretycznie modelem, którego realizacja będzie napotykać szereg "obiektywnych przyczyn", a w ostatecznym rozrachunku "Nowe Zarządzanie Publiczne" nie wykroczy poza próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w administracji publicznej.

Interesująco przedstawia się również drugie z wspomnianych powyżej zagadnień, mianowicie stopień absorpcji mechanizmów zarządzania „pracownikami kreatywnymi” w krajach nie należących do grupy najbogatszych państw uprzemysłowionych. Naszym zdaniem, wskazany jest umiarkowany optymizm odnośnie perspektyw upowszechnienia opisywanych przez Floridę nowych trendów w zarządzaniu. Z jednej strony wraz z rozpowszechnianiem się gospodarki opartej na wiedzy należałoby oczekiwać wzrostu znaczenia „klasy kreatywnej” w społecznym podziale pracy, a tym samym rosnącego wpływu oczekiwań jej przedstawicieli na organizację i kulturę pracy. Z drugiej strony należy jednak zauważyć, że kultura pracy ma w znacznym stopniu charakter lokalny, uwarunkowany historyczną specyfiką danego kraju. Powstaje więc pytanie, czy korporacje ponadnarodowe będą przyjmować prezentowane przez Floridę mechanizmy, a jeśli tak, to czy w zderzeniu z lokalnymi kulturami organizacyjnymi mechanizmy te będą w stanie oddziaływać na „tradycyjne” schematy zarządzania dominujące w określonych regionach i państwach¹⁶?

Prezentowane przez autora *The Rise of the Creative Class* nowe trendy w zarządzaniu „klasą kreatywną” wydają się stanowić ciekawy temat do przemyśleń nie tylko dla teoretyków, ale przede wszystkim dla praktyków zarządzania. Zasadnicze znaczenie ma bowiem kwestia, w jakim stopniu pewien brak formalizmu, ograniczenie stopnia kontroli oraz odwoływanie się do mechanizmów samokontroli mogą przekładać się na zwiększenie lojalności pracownika wobec firmy, poprawę jego efektywności, a przede wszystkim odwagę wprowadzania nowatorskich rozwiązań niosących ze sobą pewne ryzyko braku akceptacji ze strony przełożonych, ale równocześnie mogących stanowić źródło budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Informacje o autorach

Mgr Jacek Białek – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. E-mail: jacek.bialek@mrr.gov.pl.

Dr Adam Oleksiuk – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Ośrodek Badania Rynków Kapitałowych, Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej TechnoPortu Warszawa S.A. Warszawskiego Parku Technologicznego. E-mail: adam.oleksiuk@mrr.gov.pl

Przypisy

- 1 Zakład wyzyskujący siłę roboczą (ang.).
- 2 Tradycyjnie właściwy „cyganerii” styl pracy był dostrzegalny w aspektach sięgających od schludnego, ale swobodnego stylu ubioru po wsparcie szeroko pojętego hedonizmu i kultury zabawy w biurze. Wiele z owych firm przedstawiało się jako alternatywa wobec „korporacyjnej Ameryki” i przejmowało wymiary właściwe środowisku „cyganerii”.
- 3 Florida odwołuje się w tym miejscu do przykładu placówek uniwersyteckich, wskazując, że wielu dziekanów i administratorów przekonało się, jak szkodliwe dla ich instytucji jest nadmierne ingerowanie w działania ceniących sobie intelektualną niezależność badaczy.
- 4 Wg cytowanej przez Floridę ankiety przeprowadzonej przez „Information Week”, ponad dwie trzecie pracowników twierdziło, że wyzwanie i odpowiedzialność były dla nich najważniejszymi aspektami ich pracy.
- 5 W oryginale użyto terminu „*idiosyncratic deals*”, jednak analiza jego definicji wskazuje, że optymalnym tłumaczeniem tego pojęcia będzie zaproponowana przez nas „indywidualizowana umowa”.
- 6 Otwarte oprogramowanie, (ang. *open source movement*) czyli *otwarte źródła*, to odłam ruchu wolnego oprogramowania, ang. (*free software*), który proponuje nazwę *open source software* jako alternatywną dla free software, głównie z przyczyn praktycznych, a nie filozoficznych. Mimo znaczących różnic między wolnym oprogramowaniem a oprogramowaniem *open source*, idea obydwu jest zbliżona – oprogramowanie powinno być dostępne razem z kodem źródłowym, umożliwiając tym samym swobodne tworzenie, ulepszenie i dostosowywanie go do konkretnych potrzeb.
- 7 Harvardzki ekonomista Josh Lerner odkrył – na podstawie badania, którym objęto ok. 13 tysięcy autorów oprogramowania *open source* – że około 0,1% programistów tworzy ponad ¾ tego oprogramowania.
- 8 Wg Floridy, owa „Fabryka” była miejscem dość surowym, przepelnionym mieszaniną różnych urządzeń potrzebnych dla tworzenia dzieł sztuki różnego gatunku, ożywionym obecnością przyjaciół i współpracowników artysty, przychodzących i wychodzących w dogodnych dla siebie porach. Sam Warhol – stanowiący zdaniem Floridy archetyp współczesnego menedżera posługującego się miękkimi mechanizmami kontroli – czasami wypowiadał przychylne lub krytyczne komentarze, czasami jedynie obserwował, by następnie zająć się własnymi projektami. Architekci i projektanci wewnątrz przekształcili potem ową pracownię w sposób sprzyjający powstaniu kreatywnej grupy roboczej, współpracy i wymianie opinii i wskazówek.
- 9 Autor *The Rise of the Creative Class* zaznacza, że laboratoria te były zlokalizowane poza przestrzenią produkcyjną, czy też główną siedzibą firmy, co miało w zamyśle prowadzić do zwiększenia elastyczności i otwartości oraz niejako odseparować ekscentrycznych częstokroć badaczy od managerów i klientów.
- 10 Whyte podkreślał, że w powodzi przeciętności wyróżniają się laboratoria badawcze dwóch korporacji – General Electric i Bell Labs, a u źródeł ich powodzenia leży dążenie do promowania indywidualności i pozostawienie zatrudnionym w nim naukowcom maksymalnej swobody badawczej.
- 11 Jak zauważa, w takiej atmosferze organizacyjnej wynaleziono zarówno nylon (w laboratoriach firmy Dupont) czy tranzystor (Bell Labs), jak i nowoczesne technologie obliczeniowe w zakresie komputerów osobistych (Xerox Parc). W późniejszym okresie owe wysoce efektywne rozwiązania w zakresie organizacji prac badawczych były skutecznie naśladowane przez takie firmy jak: Fairchild Semiconductor, Hewlett-Packard, a także Apple i Microsoft. Stopniowo rozwiązania te stawały się normą,

przenikając do działów technicznych wielu dużych przedsiębiorstw, obejmując coraz szersze działy gospodarki.

- 12 Zdaniem Floridy, „Nowa Ekonomia” zrodziła dodatkowe siły społeczne i kulturowe, które prowadziły do rozpowszechnienia nowatorskich praktyk w zakresie zarządzania kreatywnością. W cytowanym przez autora wydaniu „Business Week” z kwietnia 2001 r. znaleźć można następujące zdanie: „Nawet w okresie osłabienia koniunktury, przedsiębiorstwa muszą rywalizować o cennych <<pracowników wiedzy>>. Podczas gdy pracownicy są zmuszani do pracy w globalnej gospodarce funkcjonującej nieprzerwanie 7 dni w tygodniu i 24 godziny na dobę, firmy staną przed koniecznością uczynienia warunków panujących w biurach zbliżonymi do środowiska domowego.”
- 13 Naszym zdaniem Ross daje się nadmiernie ponieść entuzjazmowi, gdy stwierdza, że „rozpoczęcie pracy dla przedsiębiorstwa stało się w tych dniach formą wyrażenia samego siebie i samorealizacji”. Wiele przedsiębiorstw aktywnie wykorzystało tę sytuację, łącząc komercyjny zapał z misją na rzecz przekształcenia kultury prowadzenia biznesu.
- 14 Cytowany w tym miejscu przez Floridę Jeffrey Pfeifer ukuł w odniesieniu do takich miejsc pracy i takiej kultury organizacyjnej termin „toksyczne miejsca pracy”, a w swych wyjaśnieniach dotyczących toksycznego przedsiębiorstwa głosił, że „jest ono miejscem, które zmusza ludzi do wyboru między życiem i karierą”, czyli firmą, która chce „posiadać pracownika na własność”.
- 15 Autor prezentuje własne szacunki wielkości klasy twórczej („kreatywnej”), wg których zalicza się do niej 38,3 miliona pracujących w USA (ok. 30% siły roboczej tego kraju – wobec 20% w 1980 r.).
- 16 Omawiano ostatnio w prasie problemy dwóch korporacji budujących swoją światową renomę na „przestrzeganiu zasad odpowiedzialności społecznej, poprawności politycznej oraz braku dyskryminacji”. Okazało się, że polskie oddziały tych korporacji nie były w stanie skutecznie rozwiązać problemów związanych z zaistniałymi problemami natury obyczajowej (a więc jak najbardziej dotyczącymi kultury miejsca pracy i to w jej najbardziej wrażliwych aspektach).

Bibliografia

- Florida, R. 2005. *Cities and the Creative Class*, Londyn, Nowy Jork: Routledge.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class and how it's transforming work, leisure, community & everyday life*, Nowy York: Basic Books
- Whyte, W. 1956. *The Organization Man*, <http://writing.upenn.edu/~afilreis/50s/whyte-main.html>.