

Maciej Stachowski
Akademia Nauk Stosowanych
Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie

KONCEPCJE ADAPTACJI JEDNOSTKI DO ELEMENTÓW SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Pojęcie *systemu* - ze względu na swoją wielowymiarowość - przy próbie zdefiniowania może nastroczać wiele trudności. Jednak każdy system cechuje się posiadaniem pewnych norm, które stanowią podstawę jego funkcjonowania. Założenia te rzadko kiedy pozostają niezmiennie w przypadku systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Według Leszka Krzyżanowskiego, za taki uznaje się system stanowiący „uporządkowany zbiór instrumentów, reguł i procedur zarządzania oraz aparat zarządzający organizacją, który powiązany jest z jej otoczeniem rozlicznymi wzajemnymi relacjami”¹. Twórcy tego typu systemów muszą nadążyć za zmianami jakie niesie za sobą rynek, postępowaniem technologicznym czy zmieniającym się nastawieniem pracowników, chcących lub nie, być ogniwem łańcucha w strukturach danej firmy. W tym wypadku można rozgraniczyć kwestię chęci wejścia do jakiegoś systemu od niejako przymusowego wcielenia do niego i konieczności podlegania obowiązującym w nim regułom. Ze względu na wspomniane bazowanie systemu na określonych zasadach, nieistotne w którym miejscu na świecie, gdyż wymieniane dalej normy ISO są międzynarodowe, ów przymus może powodować, że akceptacja tych warunków będzie dużo trudniejsza. To, jaką postawę przyjmie jednostka zależy od wielu czynników i nierzadko zdarza się, że jest to postawa negatywna lub co najwyżej pasywna. Można zaryzykować twierdzenie, że owa pasywność czy wręcz zobojętnienie ułatwia adaptację do uwarunkowań danego systemu.

Celem artykułu jest przedstawienie zróżnicowanych postaw adaptacyjnych wobec dostosowania się do reguł wybranych elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Metody adaptacji wynikają z dwóch modeli określonych zachowań. Pierwszy model oparty

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 227.

jest na *typologii sposobów indywidualnego przystosowania*, autorstwa Roberta K. Mertona. Drugi model stanowią *strategie dostosowawcze*, których twórcą jest Waldemar Urbanik. Należy również zaznaczyć, iż nie wszystkie składowe wspomnianych modeli pasują do problemu, o którym mowa. Z tego względu nie wszystkie zostaną ujęte w analizie konkretnych przypadków. Koncepcje wspomnianych autorów są jednak bardzo rozbudowane, w efekcie czego, można wskazać również konsekwencje lub przyczyny, które wpływają na kształtowanie się danych postaw. Zaliczają się do nich m.in.: zmiana nastawienia jednostki do pracy, wewnętrzne rozterki odnośnie relacji ze współpracownikami czy ogólna niechęć do funkcjonowania w systemie. Nie jest jednak do końca prawdą, że efekty funkcjonowania w systemach zarządzania są wyłącznie negatywne i destrukcyjnie wpływają na człowieka. Istnieją bowiem pracownicy, którzy nie tylko chcą być częścią danego systemu, ale wręcz nie wyobrażają sobie życia bez z góry narzuconych norm i standardów. Pozytywną cechą wydaje się być tutaj wewnętrzna motywacja do utrzymywania wysokiego poziomu pracy na każdym szczeblu, wypływająca z założenia systemowego o ciągłym doskonaleniu². Warto także zwrócić uwagę na fakt, że wdrażanie systemów zarządzania staje się coraz częstszą praktyką wśród osób zarządzających przedsiębiorstwami. Można powiedzieć, że panuje moda na funkcjonowanie według określonych norm systemowych. Póki co, dotyczy to głównie firm z kapitałem zagranicznym, gdzie każdy oddział musi prosperować według tych samych, odgórnie narzuconych założeń, aby w teorii ujednocilić zarządzanie. Niemniej jednak polskie przedsiębiorstwa również wprowadzają do swoich praktyk elementy lub całe systemy zarządzania, aby zapewnić sobie możliwość przetrwania w warunkach konkurencji rynkowej, chociażby dla poprawienia własnego wizerunku.

1. Typologia sposobów przystosowania Roberta K. Mertona w kontekście systemów zarządzania.

Wspomniane wcześniej elementy systemu zarządzania, które zostaną wymienione i opisane w niniejszej pracy, dotyczą głównie kwestii zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem pracy. Podczas analizy systemów zarządzania należy pamiętać o dwóch kwestiach. Pierwsza zakłada, że system wprowadzany jest po to, aby ułatwić nam działanie i zmusza niejako do postępowania w codziennych procesach pracy według ściśle określonych norm. Z założenia więc, „system nie chce źle” i powinien wywoływać pozytywne skojarzenia. Druga kwestia dotyczy pytania o najlepszy system zarządzania. W tym wypadku odpowiedź jest jednoznaczna. „System idealny to taki którego w ogóle nie ma”³. Mimo, iż ideą systemów zarządzania jest pomaganie człowiekowi, nie da się uniknąć pewnych błędów lub nieścisłości. Podstawowa wątpliwość pojawia się już podczas analizy działania systemu, kiedy coś złego się wydarzy - wypadek przy pracy, poważna awaria. Wówczas przyjmuje się, że winą za powstałe zło obarczony zostaje właśnie system, a nie człowiek.

² Ciągłe doskonalenie wynika z tzw. „Cyklu Deminga” schematu ilustrującego podstawową zasadę ciągłego ulepszania, stworzoną przez Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka pracującego w Japonii. Najbardziej popularna wersja schematu zakłada: zaplanuj => wykonaj => sprawdź => popraw.

³ J.T. Karczewski, K. Karczewska, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2012, s. 14.

Innymi słowy, zawiął system, więc przez to człowiek źle postąpił i w efekcie tego doszło do nieszczęścia. Jednak system tworzą właśnie ludzie i to na ich pracy się on opiera, co pokazuje nieco sprzeczne myślenie na temat całkowitej winy systemu w przypadku wystąpienia niespodziewanych zdarzeń.

Robert K. Merton, amerykański socjolog, który skupiał swoją naukową uwagę m.in. wokół metod adaptacji, a więc przystosowania się jednostki społecznej, instytucji lub grupy do nowych warunków społecznych i kulturowych, przedstawił pięć sposobów przystosowania. W jego zestawieniu znalazły się: *Konformizm*, *Innowacja*, *Rytualizm*, *Wycofanie* i *Bunt*⁴. Podejmując się próby analizy poszczególnych sposobów przystosowania odnośnie reakcji na działanie w określonych warunkach systemów zarządzania, zdecydowałem się na odrzucenie jednego z nich - *buntu*. Według Mertona, „ten rodzaj przystosowania wyprowadza ludzi na zewnątrz otaczającej struktury społecznej, aby tworzyli wizję i próbowali realizować strukturę nową, to znaczy zupełnie przekształconą. Zakłada to wyobcowanie z panujących warunków celów i wzorców, które uznawane są za czysto arbitralne. Arbitralne zaś to, ściśle rzecz ujmując, takie, jakie nie są ani prawomocne, ani też nie są w stanie egzekwować posłuszeństwa, ponieważ równie dobrze sytuacja może wyglądać inaczej”⁵. Jeśli zatem *bunt* „polega na odrzuceniu dotychczasowych celów i środków”⁶, bo przykładowo pracownik nie zgadza się na postępowanie w procesach pracy lub procesach im towarzyszących dokładnie tak, jak wymaga tego norma systemu, to do pewnego momentu ten sposób przystosowania pasowałby do koncepcji zachowań jednostki podległej systemowi zarządzania. Jednak *bunt* - jak pisze dalej Merton - to także wprowadzanie „nowych celów i nowych środków służących ich realizacji. Chodzi tutaj o zmianę zarówno kulturowej, jak i społecznej struktury - jednym słowem - „reguł gry”⁷. Niestety, nowe reguły gry nie mają tutaj racji bytu z tej prostej przyczyny, że nie jest możliwe ich wprowadzenie, a już na pewno nie może tego uczynić szeregowy pracownik, który z założeniami danego systemu się nie zgadza. Indywidualne bądź zbiorowe wyrażanie niezadowolenia jest często spotykane w różnych środowiskach pracy. Niemniej sytuacja, w której kilkadziesiąt lub kilkaset głosów przeciwnych międzynarodowym normom miałyby doprowadzić do zmiany treści tych norm jest raczej mało prawdopodobna. Pozostaje zatem dostosowanie się do panujących warunków, zmiana nastawienia lub wycofanie, czyli możliwość wyboru spośród pozostałych sposobów przystosowania, według omawianego modelu.

1.1 I typ przystosowania - Konformizm.

Rozpoczynając analizę od postawy konformistycznej, daje się zauważyć pewien jej pasywny charakter. Z założenia *konformizm* zakłada dostosowanie się do grupy. „Gdyby tak nie było, równowaga i ciągłość społeczeństwa nie mogłyby zostać utrzymane. Sieć oczeki-

⁴ Por. R. K. Merton, *Teoria Socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002, s. 205.

⁵ *Ibidem*, s. 220.

⁶ K. Czekaj, K. Górlach, M. Leśniak, *Labirynty współczesnego społeczeństwa*, Katowice 1998, s. 86.

⁷ *Ibidem*, s. 86

wań, którą wytwarza każdy porządek społeczny, podtrzymywana jest przez typowe zachowania jego członków, konformistyczne wobec ustalonych, choć może zmieniających się w dłuższych odcinkach czasu, wzorców kulturowych”⁸. Jednocześnie można zauważyć, że taki typ przystosowania nie jest dewiacją, gdyż nakazuje niejako zaakceptować zbiór wartości, które dzielają oddziałujące na siebie jednostki. Jednostka musi zatem zdecydować, czy woli być postrzegana „jako gracz zespołowy czy raczej ktoś, kto nigdy z nikim nie współpracuje? Konformizm nie jest sam w sobie po prostu ani „dobry”, ani „zły”⁹.

Przenosząc to na sytuację przedsiębiorstwa z wdrożonym systemem zarządzania jakością, według normy ISO 9001, możemy dostrzec podobne postawy u niektórych pracowników. Wiadomo już, że każdy system zarządzania działa według ustalonej normy. Normy zawierają wytyczne dla poszczególnych procesów, które muszą być spełnione, aby proces zakończył się sukcesem, w efekcie czego dał zadowolenie finalnemu klientowi, na którym opiera się szkielet ekonomiczny danej organizacji. „Podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykraczać ponad jego oczekiwania. Osiągany sukces jest trwały, gdy organizacja zdobywa i utrzymuje zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych, np. podwykonawców, z którymi ściśle współpracuje. Każdy aspekt interakcji z klientem stanowi szansę stworzenia większej wartości dla klienta. Zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta i innych stron zainteresowanych przyczynia się do trwałego sukcesu organizacji”¹⁰. Oprócz tego, wszystko powinno odbywać się we właściwych relacjach współpracujących ze sobą ludzi. I tu często dochodzi do konfliktu w relacji pracownik-system. Zdarza się bowiem, że osoby znajdujące się na jednej linii produkcyjnej, nie są - mówiąc delikatnie - przyjaźnie nastawione do reszty pracowników. Ich relacje mogą, chociaż nie powinny mieć wpływu na produkt, który później stanie się źródłem przychodu całej firmy. Kłóci się to jednak z systemem, który zakłada właściwe zarządzanie relacjami, a co za tym idzie maksymalne zaangażowanie każdej jednostki w doskonalenie procesu, w którym uczestniczy. Przyjęcie postawy konformistycznej, znacznie ułatwia harmonijne działanie z pozostałymi. Jest to niejako nastawienie na cel, który przyświeca pozostałym pracownikom i kadrze kierowniczej, a zatem większości grupy. Skoro *konformizm* zakłada stabilizację w dążeniu do tego celu, odsunięcie na bok negatywnych elementów relacji międzyludzkich może okazać się kluczowe w osiągnięciu go. Jest to zatem postawa nieco pasywna. Jednostka kieruje się jakby w stronę wyboru mniejszego zła, a jej dostosowanie się będzie skutkowało ogólnym dobrem.

1.2. II typ przystosowania - Innowacja.

Zupełnie inną sytuację przedstawia kolejny, ale chyba najbardziej rozbudowany przez Mertona sposób przystosowania - *innowacja*. Podobnie jak pozostałe, również i ta metoda adaptacji, rozpatrywana jest przez pryzmat nacisku kulturowego na cel sukcesu, który to cel

⁸ R. K. Merton, *Teoria Socjologiczna...*, s. 206.

⁹ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 265.

¹⁰ Norma ISO 9001 - PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością - wymagania*, pkt. 5.1.2. Orientacja na klienta, definicja.

narzuciło sobie społeczeństwo amerykańskie. Nacisk ten jest tak ogromny, iż „zachęca do podjęcia tego typu sposobu przystosowania poprzez wykorzystanie instytucjonalnie zakazanych, lecz często skutecznych środków zdobycia przynajmniej oznak sukcesu - bogactwa i władzy”¹¹. Z punktu widzenia psychologii, można zakładać, że ktoś mocno ukierunkowany emocjonalnie na cel, będzie gotowy, aby go osiągnąć nawet nie do końca legalnymi sposobami. „Presja w kierunku *innowacji* na samej górze drabiny ekonomicznej zaciera nierzadko różnicę pomiędzy działalnością kupiecką, która mieści się w ramach przyjętych zwyczajów, a oszukańczymi praktykami wykraczającymi poza te granice”¹². Merton zalicza ten typ przystosowania do dewiacji, która mocno rozwija się także w niższych warstwach społecznych, dostrzegając jednocześnie związek wzrostu zachowań przestępczych z panującą biedą. Kiedy bieda i związane z nią niekorzystne położenie we współzawodnictwie o wartości kulturowe, zalecane wszystkim członkom społeczeństwa, współwystępują z naciskiem kulturowym na sukces finansowy jako cel dominujący, to naturalnym wynikiem takiej sytuacji musi być wysoka częstotliwość zachowań przestępczych.¹³

Jak widać, sposób adaptacji przez *innowację*, jawi się dosyć pejoratywnie, co może utwierdzać w przekonaniu każdego, kto zastosuje ten typ, iż cel ostatecznie uświęca środki. *Innowacja* zmusza jednak do podjęcia pewnego rodzaju ryzyka. Z drugiej strony, wcale nie musi ona oznaczać ukierunkowania się na działania poza prawem. Postępując innowacyjnie, można spróbować zmienić swoje położenie, czyli polepszyć byt kierując się w stronę poszukiwań innych rozwiązań, ułatwiających osiągnięcie zakładanego celu. Sytuacja taka będzie jeszcze egzemplifikowana w dalszej części tekstu, podczas krótkiego omówienia strategii dostosowawczych.

Jak zatem odnieść typ *innowacji* do funkcjonowania w ramach norm systemów zarządzania? Wydaje się, że jednostka postępująca według *innowacji*, może szukać własnych rozwiązań pewnych kwestii, nie odrzucając do końca założeń systemu. Weźmy na przykład politykę środowiskową przedsiębiorstwa, które wdroży u siebie system zarządzania oparty na normie ISO 14001¹⁴. Ideą przewodnią normy jest ściśle powiązanie systemu zarządzania środowiskowego z codziennym funkcjonowaniem danej organizacji. Efekt wdrożenia i działania systemu ma przekonać pracowników, że ochrona środowiska, wcale nie musi być postrzegana jako swego rodzaju poważne obciążenie. Może się za to stać źródłem szans dla organizacji, pokazując jak efektywniej wykorzystać swoje zasoby, unikając przy tym sankcji prawnych. Każdy zbędny element, który w procesie produkcji zostanie zakwalifikowany jako nieprzydatny, powinien zatem - zgodnie z przyjętym systemem - znaleźć się wśród tysięcy mu podobnych, czyli w pojemniku na śmieci. Jednak gdy system narzuca nam etykietowanie pojemników, segregację odpadów, sporządzanie raportów ilościowych zużytych elementów itp., sytuacja robi się po prostu niewygodna. Mając w świadomości, że jednostka

¹¹ R. K. Merton, *Teoria Socjologiczna...*, s. 206.

¹² *Ibidem*, s. 207.

¹³ Por. K. Czekaj, K. Gorlach, M. Leśniak, *Labirynty...*, s. 85.

¹⁴ Norma PN-EN ISO 14001:2015, *Systemy zarządzania środowiskowego - Wymagania i wytyczne stosowania*. Norma środowiskowa, podobnie jak wszystkie przytoczone w tekście normy z zakresu zarządzania, opiera się na działaniu procesowym. Zawiera zbiór wytycznych do stworzenia, kontrolowania i doskonalenia wdrożonego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania, przy wsparciu najwyższego kierownictwa.

działa dla korzyści ogółu, a więc całego ekosystemu, przyjmuje te zasady i postępuje według nich, pomimo wszelkich uciążliwości z tym związanych. Co jednak się dzieje, gdy *innowacja* bierze górę? Dla skrócenia sobie drogi postępowania przy utylizacji odpadów, pracownik zaczyna podejmować pewne ryzykowne działania. Miesza zużyte elementy, nie przejmuje się segregacją, umieszcza nieprawdziwe dane w raportach, tylko po to, aby ułatwić sobie funkcjonowanie w systemie. Dodatkowym czynnikiem usprawiedliwiającym takie zachowania jest fakt, że działania wedle systemu owszem, mogą przysłużyć się środowisku. Jednak jest to dobro na tyle ogólne, że efektów swojego postępowania - nawet gdyby ów pracownik działał według zasad - i tak nie zobaczy, więc po co się starać. Wskazując na pozytywny aspekt *innowacji* przy systemie zarządzania środowiskiem, można wspomnieć o jednostkach, które szukają nowych rozwiązań w kwestii gospodarki odpadami, przede wszystkim sposobów na zmniejszenie ich ilości. Prowadzą szkolenia, piszą programy, instrukcje, nagrywają krótkie filmy tematyczne czy tworzą kampanie uświadamiające, że postępowanie zgodne z normami ma jednak znaczenie nie tylko dla przestrzeni globalnej, ale również w wymiarze lokalnym. Są to jednak z reguły pracownicy współtworzący system, a więc osoby decyzyjne, bardziej zaangażowane w ideę jego wdrożenia i funkcjonowania niż szeregowi pracownicy, mający z nim styczność nierzadko z przymusu.

1.3. III typ przystosowania - Rytualizm.

Rytualizm to trzeci typ przystosowania w koncepcji Mertona. Być może należałoby sobie zadać pytanie, czy nie ma on cech wspólnych z typem pierwszym - *konformizmem*? *Rytualizm* bowiem polega „na odrzuceniu kulturowych celów wielkiego sukcesu finansowego i szybkiego społecznego awansu bądź też zaniżaniu ich do poziomu, na którym aspiracje jednostki mogą zostać zaspokojone”¹⁵. Mimo, iż „rytualizmu nie uważa się za problem społeczny, ponieważ przystosowanie jest, w gruncie rzeczy, decyzją subiektywną i ponieważ zachowanie to jest instytucjonalnie dozwolone, choć kulturowo nie cenione”¹⁶. Filozofia postępowania rytualisty każe mu się przystosować do zastanej sytuacji bez zbędnego impulsu do jakichkolwiek działań, zmierzających do zmian. Jest to również - podobnie jak niekiedy *konformizm* - postawa pasywna. Kulturowe frazesy, typu: „Nie będę się wychylał”, „Grunt to działać bezpiecznie”, „Jestem zadowolony z tego, co mam”, „Nie mierz wysoko - nie spotka cię wtedy rozczarowanie”, jednoznacznie dają do zrozumienia, iż potęgowane jest tutaj założenie, że „duże ambicje powodują frustracje i zagrożenie, podczas gdy mniejsze dają zadowolenie i bezpieczeństwo”¹⁷. To rodzaj bezpiecznej ucieczki od rozczarowania i frustracji, które zdają się stale towarzyszyć walce o najwyższe kulturowe wartości.

Można także zaryzykować twierdzenie, iż wspomniane „nie wychylanie się” jest spowodowane chęcią uniknięcia konfliktu w grupie. Chociaż „konflikty między jednostką

¹⁵ R. K. Merton, *Teoria Socjologiczna...*, s. 214.

¹⁶ *Ibidem*, s. 215.

¹⁷ *Ibidem*, s. 215.

a grupą mogą wynikać także z różnych przyczyn, np. na skutek lekceważącego stosunku danej jednostki do norm grupowych, jej aspołecznego stosunku do innych ludzi, naruszenia obowiązujących wzorów społecznych¹⁸.

Odnosząc powyższe założenia do systemu zarządzania, można ponownie podjąć próbę egzemplifikacji tych założeń właściwie w każdym z omawianych tu systemów. Rytualizm wydaje się być oporem przed wszelkimi zmianami, w myśl zasady, „jest dobrze tak, jak jest, więc niech tak zostanie”. Jeśli przedsiębiorstwo - pozostając jeszcze przy kwestiach ochrony środowiska - istniejące od kilkudziesięciu lat, w którym wytwarzano dużo śmieci i utylizowano je niewłaściwie, nagle wdraża system zarządzania, oparty na segregacji odpadów, wieloletni pracownicy przyzwyczajeni do pewnych zachowań, mogą zacząć zadawać pytanie: „A po co? Było inaczej i było dobrze. Komu to przeszkadzało?” Oczywiście, zgodnie z założeniem *rytualizmu* dostosują się do założeń nowej polityki. Jednak wewnętrzne przekonanie o słuszności wyboru tego typu przystosowania pozostanie mocno wątpliwe.

1.4. IV typ przystosowania - Wycofanie.

Ostatni z analizowanych typów przystosowania - *wycofanie*, stanowi według Mertona prawdopodobnie reakcję spotykaną najrzadziej. *Wycofanie* to odrzucenie zarówno celów kulturowych, jak i środków instytucjonalnych. „Ludzie, którzy się w ten sposób przystosowują (lub nie przystosowują), pozostają - ściśle rzecz biorąc - w społeczeństwie, ale do niego *nie należą*. Z socjologicznego punktu widzenia to autentyczni obcy. Nie podzielają wspólnego systemu wartości, mogą więc być uznani za *członków społeczeństwa* (w odróżnieniu od *ludności*) jedynie w sensie formalnym. Do kategorii tej należą niektóre poczynania adaptacyjne psychotyków, ludzi dotkniętych autyzmem, pariasów, wyrzutków, włóczęgów, wagańców, trampów, nałogowych alkoholików i narkomanów¹⁹.”

W tym wypadku należałoby się zastanowić, czy taki typ przystosowania można odnieść do jakiegokolwiek systemu zarządzania. Przykładem może być norma PN-ISO 45001, odnosząca się do kwestii bezpieczeństwa pracy. Założeniami normy, na której opieramy system są m.in.: „przywództwo i współdziałanie pracowników, wsparcie, świadomość, komunikacja wewnętrzna czy eliminowanie zagrożeń i ograniczanie ryzyk dotyczących BHP²⁰”. Przyjęcie postawy nie tyle absolutnie biernej, ile kompletnie negującej te i inne założenia sprawia, że taka jednostka niemal na pewno nie będzie w stanie funkcjonować wedle określonych norm i standardów, co może zagrozić poprawnemu działaniu organizacji. Tu również na wstępie pojawiają się pytania: „Po co mi to?”, tyle że wszelkie próby wyjaśnienia mogą zostać z góry odrzucone.

¹⁸ J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Katowice 1999, s. 169.

¹⁹ R. K. Merton, *Teoria Socjologiczna...*, s. 217-218.

²⁰ Norma PN-EN ISO 45001:2018, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*, pkt. 5. Przywództwo i współdziałanie pracowników, pkt.7. Wsparcie, pkt. 8. Działania operacyjne.

2. Model strategii dostosowawczych Waldemara Urbanika, w kontekście akceptacji bądź negacji systemów zarządzania.

Analizując typy przystosowań z modelu Mertona, można dostrzec podobieństwo pewnych zachowań w strategiach dostosowawczych, które w swojej pracy nad zbiorowością bezrobotnych Szczecinka prezentuje polski socjolog, Waldemar Urbanik. Przedstawione typy strategii, zostały zweryfikowane empirycznie na podstawie badań podłużnych, przeprowadzonych w latach 1993, 1997 i 2015²¹.

2.1. Strategia afirmacyjna.

Pierwszy z przedstawionych typów strategii dostosowawczych, nazwany został *afirmacyjną*. „Jej cechą charakterystyczną jest taki rodzaj aktywności jednostki, którą można byłoby określić mianem pasywnej w tym sensie, że owa aktywność nie jest powiązana ze zmianą dotychczasowej sytuacji życiowej”²². Jednostka przyjmuje obecny stan rzeczy - z gruntu niekorzystny, gdyż jest tu mowa o bezrobociu - uznając go niejako za naturalny. Dodatkowo pojawia się świadomość własnych ograniczeń, których jednak nie ma zamiaru przewyciężać. Zatem obecny stan jest po prostu akceptowany i w żadnym stopniu nie wpływa na chęć podjęcia jakichkolwiek działań prowadzących do jego zmiany.

Porównując powyższą strategię z typologią Roberta K. Mertona, można spróbować porównania afirmacji do równie pasywnych *konformizmu* i *rytualizmu*. Jednostka akceptuje istniejący stan rzeczy. Być może stoi za tym przekonanie (*konformizm*), że znaczna część osób, która znalazła się w podobnej sytuacji, również przyjmie to za stan naturalny. Zatem kierując się chęcią dostosowania się do grupy, przyjmuje taką, a nie inną postawę. *Rytualizm* wysuwa wspomniane już wcześniej kwestie o niechętnym wychodzeniu przed szereg i myślenie typu: „Znalazłem się na bezrobociu? Trudno... zobaczymy, co będzie...”.

Strategia *afirmacyjna* w kontekście dostosowania do systemów zarządzania przedsiębiorstwem ma się podobnie, jak wspomniany *konformizm* i *rytualizm*. Oczywiście praca w firmie z wdrożonym i funkcjonującym systemem zarządzania nie jest tak społecznie i życiowo niekorzystna jak przebywanie na bezrobociu. Przecież „praca jest podstawową formą działalności człowieka, jego podstawową potrzebą i podstawą bytu. Określa samego człowieka, jego pozycję i prestiż w społeczeństwie. Wykonywana z zainteresowaniem i chętnie, zawierająca wartości intelektualne i funkcje autonomiczne może wzbogacać osobowość człowieka, zaś wykonywana pod przymusem, uboga w treści i uciążliwa może być źródłem udręki i głębokiego niezadowolenia”²³. Taka sytuacja często objawia się, gdy człowiek „staje się częścią wielkiej całości, jaką jest nowoczesny zakład pracy, np. fabryka, w której zanika osobowość i uczucie zadowolenia z wykonywanej pracy, która jest tylko pewnym, mniej lub

²¹ W. Urbanik, *Strategie dostosowawcze bezrobotnych w okresie zmiany systemowej w Polsce. Studia nad zbiorowością bezrobotnych Szczecinka 1993-2016*, Szczecin 2018.

²² Ibidem, s. 144.

²³ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 335.

bardziej dającym się uchwycić przyczynkiem w złożonym wytworze”²⁴. Jeżeli zatem jednostka znajdzie się w zasięgu systemu zarządzania i będzie pod niego podlegać, w myśl strategii *afirmacyjnej*, uzna to za stan naturalny i się do niego dostosuje, w przypadku gdy postąpi tak większość osób z jej otoczenia (*konformizm*) i mimo, iż nie będzie do końca zadowolona z istniejącego stanu rzeczy, nie będzie „się wychylać” (*rytualizm*).

2.2. Strategia alternatywna.

Drugi z proponowanych typów strategii określony został jako strategia *alternatywna*. Polega ona i „przejawia się w bardzo zróżnicowanych formach aktywności jednostki, które w efekcie zmieniają nie tylko jej sytuację życiową, ale także mogą prowadzić do zmiany struktury społecznej i jej mechanizmów. Zmiana sytuacji życiowej polegająca na utracie pracy, uaktywnia jednostkę, powoduje wzrost lub reorientację jej kreatywności. Jednostka zaczyna poszukiwać alternatywnych sposobów zmiany niekorzystnego położenia w jakim się znalazła w wyniku utraty pracy”²⁵.

Porównując powyższą strategię do modelu Mertona, wydaje się, iż najbliższej jej do *innowacyjności*. Rezultaty działań jednostki, podobnie jak w przypadku *innowacyjności* - o czym była już mowa wcześniej - nie zawsze jawią się w dobrym świetle. W pozytywnym znaczeniu tej strategii, utrata pracy powoduje uruchomienie w jednostce takich cech jak zaradność, kreatywność, chęć zmiany na lepsze. Bezrobotny zaczyna szukać innej pracy, być może w innym miejscu, często decydując się na relokację, uczestniczy w kursach doszkalających, aby rozwinąć swoje kompetencje i być bardziej atrakcyjnym i konkurencyjnym na rynku pracy. Innymi słowy, stwarza sobie nowe szanse rozwoju. Negatywny efekt strategii *alternatywnej*, także powoduje poszukiwanie szans. Tym razem jednak nie szans na rozwój, a szans na przetrwanie, uaktywniając chociażby działania w szarej strefie.

Jeśli strategię *alternatywną* odnieść do *innowacyjności*, w kontekście dostosowania się jednostki do systemów zarządzania, zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty jej działań zostały już wcześniej opisane w kontekście ochrony środowiska i nie ma potrzeby do nich wracać w tym miejscu.

2.3. Strategia alienacyjna.

Trzeci rodzaj strategii dostosowawczej nosi nazwę strategii *alienacyjnej*. „Utrata pracy powoduje wzrost lub zmianę dotychczasowej aktywności człowieka, ale nie jest ona zorientowana według imperatywu racjonalizacji niepowodzeń (strategia afirmacyjna). Nie jest też zorientowana na pozytywną zmianę położenia jednostki (strategia alternatywna). Jest natomiast ukierunkowana na zmniejszenie odczuwalności dolegliwości wynikających z regresywnej zmiany sytuacji życiowej i alokacji strukturalnego usytuowania jednostki w strukturze społecznej. Innymi słowy, jednostka dąży w swych działaniach do osiągnięcia stanu,

²⁴ J. Sztumski, *Socjologia...* s. 33.

²⁵ W. Urbanik, *Strategie dostosowawcze...*, s. 146.

w którym przestanie doświadczać (odczuwać) upośledzeń społecznych wynikających z życia w bezrobociu”.²⁶

Jak wcześniej wykazano, w typologii Mertona również występuje pewien rodzaj alienacji, określony jako *wycofanie*. Wydaje się jednak, że konsekwencje strategii *alienacyjnej* w kontekście utraty pracy, mogą być dużo poważniejsze niż w przypadku *wycofania*. Strategia *alienacyjna* może prowadzić do całkowitego porzucenia pełnionych dotychczas ról społecznych czy sięgnięcia po środki psychoaktywne, alkohol i narkotyki, aby złagodzić skutki porażki życiowej.

W relacji z systemami zarządzania, strategia *alienacyjna* ma podobny wydźwięk jak *wycofanie*. Pomimo wszelkich zabiegów i zapisów w normach, które mają przedstawiać funkcjonowanie systemu jako czegoś, czego organizacja potrzebuje w kontekście swojego rozwoju i minimalizowania strat, jednostka kompletnie je neguje. Jak również zasugerowano wcześniej, uniemożliwia to praktycznie jej funkcjonowanie w jakimkolwiek przedsiębiorstwie, gdzie wdrożone systemy zarządzania są standardem.

Opisane powyżej strategie dostosowawcze dotyczą zróżnicowanej podmiotowości. Niemniej tematyka samej podmiotowości nie została tutaj poruszona, ze względu na ograniczony zakres artykułu. Oczywiście kwestie adaptacyjności warto jest rozszerzyć o tematykę podmiotowości, a niniejsze rozważania mogą stanowić wstęp do dalszych studiów w tym zakresie.

Podsumowanie

Koncepcje adaptacji jednostki do systemów zarządzania przedsiębiorstwem stanowią zaledwie skrawek szerokiej tematyki odnośnie sposobów przystosowania, którą swobodnie można rozwinąć. Jednostka przyjmuje określone postawy, często nie zdając sobie sprawy z ich szerokiego, teoretycznego znaczenia. Systemy zarządzania są tworzone po to, aby ułatwić działanie firmom, które je wdrożą. W artykule pokazano jednak, iż często stoją one w sprzeczności do rzeczywistych warunków funkcjonowania organizacji, utrudniając jednocześnie swoimi zapisami jej sprawny i szybki rozwój. Na dzień dzisiejszy jest to jednak standard, który stale się rozwija. Uszeregowane na podstawie norm procedury, są wdrażane w coraz większej liczbie przedsiębiorstw, które często czynią to, aby zwyczajnie nie wypaść z rynku. Za tym idzie jednak przekonanie pracujących w nich ludzi, aby dostosowali się do przyjętego systemu i nie utrudniali postępowania według jego założeń.

Ponieważ, nie każdy - jak wykazano wyżej - na podstawie typologii sposobów indywidualnego przystosowania czy też strategii dostosowawczych jest w stanie to zaakceptować, systemy zarządzania nie jawią się jako rozwiązania najlepsze z możliwych. Wiele zależy od przyjętego sposobu dostosowania się do sytuacji. Wówczas akceptacja lub negacja systemu przez poszczególne jednostki staje się bardziej widoczna również dla pozostałych osób, podlegających tym samym standardom.

²⁶ Ibidem, s. 147.

Bibliografia

- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992.
- Karczewski J.T., Karczewska K., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2012.
- Merton R.K., *Teoria Socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002.
- Czekaj K., Gorlach K., Leśniak M., *Labirynty współczesnego społeczeństwa*, Katowice 1998.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Urbanik W., *Strategie dostosowawcze bezrobotnych w okresie zmiany systemowej w Polsce. Studia nad zbiorowością bezrobotnych Szczecinka 1993-2016*, Szczecin 2018.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- Sztumski J., *Socjologia pracy*, Katowice 1999.
- Norma PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością - wymagania*.
- Norma PN-EN ISO 14001:2015, *Systemy zarządzania środowiskowego - Wymagania i wytyczne stosowania*.
- Norma PN-EN ISO 45001:2018, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*.

Maciej Stachowski

Koncepcje adaptacji jednostki do elementów systemów zarządzania przedsiębiorstwem

W przedstawionym artykule ukazano koncepcje adaptacji człowieka w odniesieniu do elementów systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawy stanowiły modele stworzone przez Roberta K. Mertona i Waldemara Urbanika. Rozważania uwzględniają kwestie decyzji pracowników, jaki sposób dostosowania przyjąć, aby łatwo postępować według norm.

Słowa kluczowe: sposoby dostosowania, system zarządzania, strategie dostosowawcze.

Concepts of human adaptation to the parts of business management systems

The article presents the concepts of human adaptation to the parts of business management systems. The bases were models created by Robert K. Merton and Waldemar Urbanik. The considerations take into account the issues of workers' decisions, which way of adaptation they should take, to be able to easily go follow the standards.

Keywords: modes of adaptation, management system, adaptation strategies.

Translated by Maciej Stachowski