

EDWARD SOŁTYS

STRUKTURY WŁADZY JAKO DETERMINANTY AKTYWNOŚCI ORGANIZACJI PRZEMYSŁOWEJ

Niski poziom innowacyjności naszej gospodarki narodowej nie od dziś jest problemem praktyki i teorii. Zbyt mało pojawia się wynalazków, wzorów użytkowych i projektów racjonalizatorskich, zbyt rzadko są one wykorzystywane i zbyt długo trwa proces ich wdrażania. Jednocześnie zjawisku temu towarzyszy, co może wydać się paradoksalne, nadmierna ilość zmian o charakterze techniczno-organizacyjnym, tyle że nie takich, które traktować można jako sukces. Są to zmiany w obowiązujących zasadach działania organizacji przemysłowych, reorganizacje, a także pogarszające jakość wyrobów innowacje techniczne. Efektownego przykładu dostarczył T. Podwysocki¹ — w osiemnastu badanych organizacjach przemysłowych, z braku dobrych materiałów i konieczności dostosowania; się do przestarzałych metod produkcyjnych, wprowadzano rocznie około sześćdziesięciu tysięcy zmian o charakterze konstrukcyjno-technologicznym. Lista przyczyn niedostatecznej innowacyjności jest dość długa, począwszy od modelu gospodarki narodowej, a nawet szerzej, bo od powiązań z gospodarką światową, aż do niechęci jednostek ludzkich do zmian.

W artykule podejmuję problem przyczyn konserwatywności organizacji przemysłowych w Polsce tkwiących w istniejących strukturach władzy. Rozważam go na podstawie materiału empirycznego dotyczącego naszej gospodarki; szerokie podstawy empiryczne, na których się opieram, nie mogły w całości być cytowane ze względu na ograniczone ramy artykułu. Wykorzystałem również pewne twierdzenia teoretyczne formułowane przez autorów zachodnich, w przypadkach gdy rozwiązania strukturalne, których dotyczyły, nie różniły się w sposób istotny od polskich warunków. Postawiony problem rzadko był w naszej literaturze podejmowany, choć ze względu na ważność zasługiwał z pewnością na większą uwagę. Bez identyfikacji związków struktur władzy z podatnością organizacji na innowacje trudno wyjaśnić zróżnicowanie skuteczności prób uaktywnienia organizacji przemysłowych podejmowanych przez władze centralne. Systemy bodźców wprowadzanych do przemysłu przełamują

¹ T. Podwysocki, *Technologia młotka*, Życie Warszawy 1978, nr 70.

się w ukształtowanej sieci powiązań władczych w organizacjach, w efekcie czego okazuje się, że doniosłość architektury tych systemów nie wystarcza do skutecznego pobudzania jednostek ludzkich, grup społecznych i całych organizacji. Istniejące struktury potrafią skutecznie tłumić tendencje innowacyjne.

Zamierzam przedstawić zależności pomiędzy rozmieszczeniem władzy w polskich organizacjach przemysłowych i ich aktywnością. Wymaga to na wstępie zdefiniowania zarówno czynnika wyjaśniającego, jak i wyjaśnianego. Władza będzie tu traktowana jako oparta na zasobach zdolność kształtowania czyichś zachowań. Jest to więc pojęcie relacyjne, odnoszące się do stosunków między podmiotami. Ponieważ stosunki władzy w organizacjach przybierają bardzo zróżnicowaną postać, wymaga to wprowadzenia podstawowych rozróżnień. W organizacjach przemysłowych można wyróżnić trzy układy władzy: administracyjny (biurokratyczny), społeczny i polityczny.

Aktywność organizacji, w używanym w artykule znaczeniu, polega na twórczym wykorzystywaniu posiadanych zasobów do realizacji celów organizacji. Wprowadzone tu pojęcie aktywności ma charakter analityczny i jest uzasadnione przydatnością w wyjaśnianiu potencjalnych zdolności organizacji przemysłowej. Ontologicznie nie ma różnicy między działaniem twórczym a działalnością zrutynizowaną, polegającą na schematycznym wypełnianiu funkcji według zadanych programów czy dokładnym wykonywaniu płynących od zwierzchników poleceń. Różnicę wprowadzają względy praktyczne. W jednym przypadku, organizacja pozostaje ślepym narzędziem realizującym narzucone jej cele. W drugim, jest ona tworem doskonalszym, wykorzystującym twórcze zdolności członków, a jednocześnie stwarzającym warunki ich rozwijania. Organizacje o podobnych zasobach wyjściowych, lecz różniące się aktywnością osiągać mogą zdecydowanie różne rezultaty.

Aktywność wymaga spełnienia trzech warunków. Pierwszym jest motywacja. Powinny istnieć bodźce skłaniające członków organizacji i organizację jako całość do tego, by chcieli być aktywni. Po drugie, motywacja musi być poparta wiedzą umożliwiającą twórcze wykorzystanie zasobów organizacji. Wiedza jest środkiem pokonywania oporów samej przetwarzanej materii. I wreszcie, trzecim warunkiem jest władza, dzięki której podmiot, który chce i potrafi, staje się zdolny do zrealizowania swych potencjalnych możliwości mimo oporów innych podmiotów. Charakteryzując warunki aktywności nawiązuję do koncepcji A. Etzioniego, dla którego: „Aktywna orientacja złożona jest z trzech głównych składników: samoświadomego i posiadającego wiedzę aktora, jednego lub więcej celów, do których dąży oraz dostępu do dźwigni (władzy), która pozwala na ponowne ustanowienie kodu społecznego”². Wprawdzie sam

² A. Etzioni, *The Active Society*, New York 1968.

Etzioni sytuuje pojęcie aktywności w płaszczyźnie makrospołecznej, jednak zarysowany przez niego schemat przydatny może być, jak się wydaje, i na innych piętrach złożoności życia społecznego.

I. BIUROKRACJA A INNOWACJE

Organizacje przemysłowe w naszej gospodarce narodowej, podobnie jak i zdecydowana większość tego typu organizacji w świecie, funkcjonują według wzorów biurokratycznych. Znane wady i zalety biurokracji znajdują swoje przedłużenie w jednoczesnym tłumieniu i pobudzaniu aktywności. Zaczęę od negatywnych konsekwencji biurokratycznego sposobu działania organizacji.

Zasady działania, zarówno te architektoniczne, to znaczy dotyczące budowy organizacji biurokratycznej, jak i te, które określają sposób rekrutacji i motywowania personelu, tworzą układ warunków tłumiących zdolności kreatywne. Rozważmy, z tego punktu widzenia, niektóre zasady modelowo ujmowanej biurokracji. Członkowie organizacji mają dokładnie wytyczone obszary swego działania, których przekraczanie prowadzi do naruszania kompetencji innych członków i pojawiania się konfliktów. Tymczasem działalność inwencyjna i innowacyjna często zmusza do wykraczania poza ramy jednego stanowiska. Do ważnych czynników ograniczających swobodę działania członków organizacji należy formalizacja, polegająca na utrwalaniu najważniejszych form działania. Intencją twórców przepisów nie jest pobudzanie do przejawiania krytycznych postaw i twórczego ich traktowania, lecz skłanianie do przestrzegania tych przepisów.

Formalnie określone wzorce zachowania usztywniają działanie organizacji, ponieważ konformizm członków organizacji, niezbędny do realizacji tych wzorców, bardziej skłania do bierności niż aktywności. Zasady angażowania i motywowania członków organizacji podporządkowane są zasadom konstrukcyjnym biurokracji. Ich zadaniem jest animowanie organizacji przez ludzi zdolnych i chętnych do podtrzymywania jej biurokratycznego działania. Takie selektywne dobieranie pracowników służy jednocześnie dalszemu utrwaleniu biurokracji.

Modelowe ujęcie organizacji, jako instrumentu do realizacji postawionych przed nią celów, sprowadza władzę do tej jej postaci, której podstawa są uprawnienia. Rozdział uprawnień w organizacji podyktowany jest racjonalnym, z punktu widzenia celów organizacji, podziałem pracy. Władzę opartą na uprawnieniach mają te stanowiska, którym powinna ona przysługiwać ze względu na potrzeby regulowania przebiegu procesów pracy. Struktura tej władzy przenika całą organizację, łącząc ze sobą wszystkie znajdujące się w niej stanowiska, tak że żadne ze stanowisk nie jest na tyle autonomiczne, by nie podlegało czyjejś władzy.

Funkcją władzy opartej na uprawnieniach jest zapewnianie pożądanego zachowania członków organizacji. Taki jest wymóg działań zbiorowych, bez spełnienia którego organizacja nie mogłaby ani powstać, ani funkcjonować. Skłanianie członków organizacji biurokratycznej do działań kreatywnych opiera się na podstawach wykorzystywanych do utrzymywania stosunków zwierzchnictwa: uprawnieniach oraz bodźcach ekonomicznych i pozaekonomicznych. Wynika to stąd, że działalność twórcza jest, w gruncie rzeczy, tylko jednym z wymogów stawianych członkom przez organizację i w związku z tym traktowana jest podobnie jak i one, to znaczy organizacja stara się zapewnić ich spełnianie, wykorzystując dostępne sobie środki wpływu na członków.

Prawo jest dość ułomnym narzędziem pobudzania do twórczych pomysłów w organizacji i ich wdrażania. Z pewnością jego znaczenie byłoby większe, gdyby spełnione było założenie zgodności celów członków i organizacji. Kreatywność byłaby wówczas automatyczną niemal konsekwencją informacji wskazujących konieczność podwyższenia poziomu twórczości, zawartych w aktach normatywnych obowiązujących w organizacji oraz poleceń zwierzchników. Tymczasem badania empiryczne wykazują, że postawy legalistyczne nie są jeszcze na tyle rozpowszechnione w polskim społeczeństwie, by wizja czysto informacyjnego kierowania członkami organizacji przemysłowych mogła być spełniona. W badaniach kierowanych przez M. Borucką-Arctową³ okazało się na przykład, że jedynie 45,3% respondentów uważa, że przepisy prawa pracy mogą być głównym środkiem oddziaływania na stosunki społeczne, a badania wcześniejsze⁴ wykryły jeszcze mniejszy legalizm w odniesieniu do poleceń zwierzchników: 36,7% spośród 2820 osób uważało, że „podwładny powinien słuchać poleceń zwierzchników, nawet jeśli uważa je za niesłuszne”, podczas gdy 48,6%, że „jeśli naszym zdaniem zwierzchnik nie ma racji i nie da się przekonać, nie należy go słuchać”. Trudno ocenić bez odpowiedniej liczby badań, w jakim stopniu erozja praworządności w działalności gospodarczej posuwa się dalej, a w jakim stopniu dyscyplinujące posunięcia ośrodka kierującego gospodarką narodową ją hamują. Faktem jest, że poszanowanie prawa i poleceń zwierzchników oparte jedynie na motywach legalistycznych jest niewystarczające z praktycznych względów dla zarządzania organizacjami przemysłowymi.

Dodatkowym czynnikiem nakazującym sceptycyzm wobec sprawności walorów prawa jest niska znajomość przepisów prawa w społeczeństwie⁵ oraz wady samego systemu prawnego. Do najważniejszych wad należy zjawisko nadprodukcji aktów normatywnych. Zbyt duża ich liczba wraz z towarzyszącą temu kolizyjnością sprawia, że przyjęcie po-

³ *Poglądy społeczeństwa polskiego na stosowanie prawa*, M. Borucka-Arctowa (red), Warszawa 1977.

⁴ A. Podgórecki, *Prestiż prawa*, Warszawa 1966.

⁵ *Poglądy społeczeństwa...*, op. cit.

stawy legalistycznej staje się trudne nawet wtedy, gdy nie brak motywacji. Jak dużej wagi jest to zjawisko, wskazują rezultaty porządkowania aktów normatywnych. Pozwala ono na przykład uchylić 9033 akty normatywne spośród 10 000 obowiązujących w jednym tylko resorcie (górnictwa i energetyki)⁶.

Trudno wyłączyć akty normatywne i polecenia zwierzchników z kontekstu motywacyjnego, w jakim występują, także więc i innych bodźców, z którymi są bądź powinny być związane. Przenosi to rozważania na grunt problematyki bodźców materialnych i pozamaterialnych w organizacji. Z pewnością dzięki bodźcom ekonomicznym dokonuje się znaczne wzmocnienie intencji zawartych w aktach normatywnych. Jednakże ten, uważany przez kadre kierowniczą za główny i niemal jedynie skuteczny, sposób motywowania członków organizacji staje się zawodny w przypadku innowacji. A. Krajewska⁷ przeprowadziła analizę wpływu różnych składników wynagrodzenia na zachowania innowacyjne pracowników dochodząc w efekcie do wniosku, że płaca zasadnicza, tak w przypadku pracowników umysłowych, jak i robotników mobilizuje tylko w niewielkim stopniu. Większe znaczenie, szczególnie dla pracowników umysłowych, ma ruchoma część wynagrodzenia, jakkolwiek i ona nie jest w zadowalającym stopniu skuteczna. Ograniczone zdolności bodźców materialnych do pobudzania innowacyjności członków organizacji biurokratycznej wynikają z łączenia tych bodźców z innymi niż twórczość kryteriami oceny w biurokracji. Nagradzanie uzależnione jest w niej niemal wyłącznie od formalnie poświadczonych kwalifikacji, stażu pracy i przestrzegania dyscypliny organizacyjnej. Obniża to znacznie zainteresowanie innymi kryteriami sukcesu w organizacji.

Duże znaczenie mają bodźce pozamaterialne tkwiące w samej sytuacji innowacyjnej. O ile w pracach poświęconych innowacjom, wprost lub implicite, wyrażane jest przekonanie o słabym powiązaniu bodźców materialnych z innowacjami, o tyle bodźce niematerialne uważa się za silny czynnik budujący pozytywną motywację do innowacji. Interesującą analizę tego problemu przeprowadził A. Gniazdowski⁸ wskazując, że podstawowe potrzeby pracowników (materialne, bezpieczeństwa) prowadzą do oporów wobec innowacji, podczas gdy wyższe (szacunku i uznania, samo-realizacji i przynależności) związane są z bodźcami pozytywnymi wobec nich. Zgodne jest to z uwagami V. A. Thompsona⁹ o dwóch systemach

⁶ K. Siarkiewicz, *Porządkowanie aktów normatywnych*, PiP 1970, nr 10.

⁷ A. Krajewska, *Warunki skuteczności bodźców w dziedzinie gospodarowania czynnikiem ludzkim*, w: J. Mujżel (red.), *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1977.

⁸ A. Gniazdowski, *Motywacyjne uwarunkowania procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie*, w: J. Mujżel (red.), *Bodźce...*

⁹ V. A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, *Administrative Science Quarterly* 1965, nr 1, t. 10.

nagród w biurokracji. Pierwszy z nich, oparty na zaspokajaniu potrzeb podstawowych, służy stabilizacji, podtrzymywaniu przebiegu procesów w organizacji. Natomiast drugi, odwołujący się do potrzeb wyższego rzędu, pobudza do innowacji. Rozważania te prowadzą do wniosku, że realna podstawa motywacyjna, na której opiera się kreatywność członków organizacji, znajduje się w dużym stopniu poza kontrolą kierownictwa organizacji. Zwiększenie manipulowalności tymi bodźcami przez organizację wymaga sięgnięcia poza wyznaczone wzorami biurokratycznymi środki oddziaływania na członków.

Struktura władzy opartej na uprawnieniach wykazuje niezadowolające zdolności pobudzania do innowacji, nie tylko ze względu na dysponowane środki i możliwości ich wykorzystania w stosunku do członków organizacji. Samo jej istnienie sprawia, że osoby reprezentujące ją skłonne są do pasywności. Jak zauważył V. A. Thompson¹⁰ hierarchia nastawiona jest bardziej na blokowanie innowacji niż ich aprobatę. Konstytuujące hierarchię role zwierzchników i podwładnych są względem siebie tak usytuowane, że preferowany jest status quo. W specyficznych warunkach, gdzie stosunki hierarchiczne zyskują nadmiernie duże znaczenie, skłonność ta może być szczególnie silna. Oto jak pisze o tym B. Gliński: „Na skutek utrzymywania się zbyt długo nadmiaru scentralizowanego systemu zarządzania ukształtowała się zbyt pasywna postawa kierowników najniższych szczebli. Bardzo wielu z nich znajduje się w sytuacji, którą można określić jako zajmowanie stanowiska kierowniczego przy spełnianiu minimum funkcji kierowniczych w zrutynizowany sposób... U kierowników tych zbyt dużą rolę odgrywa 'ordeintacja w górę' — układanie dobrych stosunków ze zwierzchnikami — a nie wszechstronne motywowanie podwładnych”¹¹.

Pasywność zwierzchników nie jest więc równoznaczna z brakiem działania, szczególnie wykonawczego, jak również ze zrutynizowanym, opartym na stereotypowych środkach, wpływem na podwładnych skłaniającym ich do działań wykonawczych. Pasywność polega na braku umiejętności przywódczych, na nieumiejętności wykraczania poza formalnie przyznane zwierzchnikom prawo stosowania kar i nagród oraz kontrolę podwładnych. Sprowadza się do braku pierwiastków twórczości w wypełnianiu roli kierowniczej. Są one tym bardziej konieczne, że role kierownicze mają charakter eklektyczny — łączą w sobie obowiązki trudno dające się ze sobą pogodzić. Kierownicy mają za zadanie ograniczanie autonomii podwładnych, kanalizowanie ich działalności w imię koordynacji niezbędnej w działalności zorganizowanej, podczas gdy jednocześnie ich

¹⁰ V. A. Thompson, *Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict*, Administrative Science Quarterly 1961, nr 4, t. 5, s. 487.

¹¹ B. Gliński, *Stan organizacji i zarządzania w gospodarce i administracji gospodarczej — kierunki możliwych usprawnień*, Przegląd Organizacji 1978, nr 12 i 1979 nr 1.

rola zawiera obowiązek wyzwania twórczej inicjatywy podwładnych, która z kolei wymaga nieskrępowania.

Sformułowany wyżej akt oskarżenia przeciwko biurokracji o tłumienie kreatywności zdaje się sugerować, że innowacje w organizacjach biurokratycznych są niemożliwe. Jak więc wyjaśnić postęp techniczny i organizacyjny dokonujący się w polskich organizacjach przemysłowych? Odpowiedzi na to pytanie są dwie. Po pierwsze, źródła kreatywności organizacji biurokratycznych, podobnie jak i przyczyn jej tłumienia, tkwią wewnątrz samych organizacji. Brak innowacji, prowadząc do niesprawności organizacji, uruchamia mechanizmy nastawione na podnoszenie jej sprawności. Biurokracja stara się za pomocą właściwych sobie środków wzmoczyć swą aktywność. Pierwszym problemem, jaki się tu pojawia, jest dostarczanie i gromadzenie wiedzy w organizacji. Jest to niezbędna podstawa kreatywności. W normalnych warunkach, przy niewystępowaniu czynników tłumiących aktywność, dostarczanie, gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy byłoby naturalnym procesem obejmującym wszystkich członków organizacji. Wiedza, z jaką członkowie wchodzi do organizacji, byłaby uzupełniana przez samych członków i wykorzystywana w toku pełnienia przez nich ról organizacyjnych. Byłaby to wiedza wszechstronna i szczegółowa pozwalająca na stałe unowocześnianie organizacji. Trudniejsze, obejmujące szerszy zakres problemy innowacyjne byłyby rozwiązywane przez współpracę członków organizacji w ramach powszednich kontaktów bądź przez okresowo powoływane do rozwiązania problemów zespoły.

W przypadkach występowania mechanizmów tłumienia innowacyjności organizacje biurokratyczne bronią się, stwarzając warunki przeciwdziałające działanie tych niekorzystnych mechanizmów. W typowej dla polskich organizacji przemysłowych liniowo-sztabowej strukturze organizacyjnej tłoczenie wiedzy i jej gromadzenie w organizacji należy do obowiązków specjalnych komórek i stanowisk sztabowych. Wiedza ta pochodzi zarówno z zewnątrz, jak i z samej organizacji. Jednakże innowacyjność komórek sztabowych krępowana jest biurokratycznymi zasadami działania. Opierając swą działalność na wzorcach biurokratycznych skłaniają się one do koncentrowania na pracach zrutynizowanych niezbędnych dla bieżącego funkcjonowania organizacji.

Szczególne rolę w podnoszeniu aktywności organizacji mają do odegrania komórki postępu technicznego. Ich zadaniem jest gromadzenie wiedzy na temat nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, propagowanie jej organizacji oraz obsługa ruchu racjonalizatorskiego. Efekty działania tych komórek są jak do tej pory najczęściej niezadowalające. Nieliczne tylko są ośrodkami rzeczywiście aktywizującymi organizacje¹².

¹² T. Szczepanek, *Wynalazczość pracownicza czynnikiem postępu technicznego*,

Inny sposób biurokratycznego aktywizowania organizacji polega na wykorzystaniu idei planowania. W organizacjach przemysłowych formułowane są plany postępu techniczno-organizacyjnego, w których wytycza się kierunki wysiłków innowacyjnych. Spełniają one niewątpliwie bardzo pozytywną rolę inspirującą, jednakże ich znaczenie dla podnoszenia aktywności organizacji jest ograniczone. Nowatorstwo jest tą sferą, gdzie znane wady planowania, polegające przede wszystkim na usztywnieniu działania organizacji, ujawniają się szczególnie mocno. Rozumowanie, jakie legło u podstaw zastosowania tego sposobu kształtowania zjawisk w organizacjach biurokratycznych, jest proste: skoro można skutecznie skłaniać ludzi do przestrzegania wzorców organizacyjnych, dlaczego nie można byłoby sformułować takich wzorców, których treścią byłaby twórczość? W praktyce rozumowanie to okazało się tylko częściowo słuszne, bowiem specyfika działań twórczych nie pozwala na manipulowanie nimi, podobnie jak się to robi ze zrutynizowanymi działaniami wykonawczymi. Statystycznie, w dużej skali, da się przewidywać kreatywność, jednakże w skali organizacji przemysłowej jest to niemożliwe. Wprawdzie można planować wynalazki i pomysły racjonalizatorskie, nawet w rozbiciu na obszary działania organizacji, czy hierarchizować ich ważność, jednakże plany te zwykle w nikłym stopniu znajdują odbicie w rzeczywistych wynalazkach i projektach racjonalizatorskich. Nawet połowiczna realizacja tych planów uważana jest za rzadko osiągniany sukces¹³.

Idea biurokratycznych wzorców formalnych kłóci się z ideą twórczości także i w tym sensie, że nieskuteczne są próby wymuszania innowacyjności w trybie administracyjnym. Nie można zmusić członka organizacji, by był on kreatywny. Tylko w nielicznych przypadkach za pomocą takich biurokratycznych posunięć można osiągnąć pozytywne rezultaty.

Jeszcze innym zinstytucjonalizowanym sposobem podnoszenia innowacyjności organizacji są podejmowane w ostatnich latach próby szkolenia pracowników, mające na celu kształtowanie postaw i umiejętności kreatywnych. Trudno już teraz ocenić efekty tych zabiegów. Z pewnością przyczynić się mogą, szczególnie w połączeniu z innymi formami, do podnoszenia innowacyjności organizacji.

Drugim źródłem innowacyjności organizacji przemysłowych jest środowisko zewnętrzne. Przy czym nie interesują mnie tu warunki skłaniające organizacje do innowacyjności, jak na przykład warunki stawiane przez odbiorców w przypadku produkcji eksportowej. Mam na myśli przede wszystkim innowacyjność narzucaną, którą wymuszają władze zwierzchnie. Władze centralne od początku istnienia socjalistycznej

Warszawa 1976; K. Prynda, *Rozwój i efektywność ruchu racjonalizatorskiego*, Przegąd Organizacji 1978, nr 7.

¹³ T. Szczepanek, *Wynalazczość pracownicza ...*, op. cit.

gospodarki narodowej w Polsce narzucały organizacjom przemysłowym obowiązek tworzenia odpowiednich komórek zajmujących się podnoszeniem aktywności organizacji. Reguluje te sprawy nawet akt normatywny o tak wysokiej randze jak ustawa. Mimo to tworzenie służby wynalazczości w organizacjach nie odbywało się bez oporów¹⁴. Konieczne były dodatkowe naciski, tak władz centralnych, jak i pracowników produkcyjnych, by przewyciężyć inercję i opory administracji przedsiębiorstw. Jednak przymus, który doprowadził do utworzenia służby wynalazczości w organizacjach przemysłowych nie był zdolny stłumić tych uwarunkowań, które wcześniej doprowadziły do pojawienia się potrzeby stosowania przymusu. Stąd problem sprawności służby wynalazczości, a w wielu przypadkach nawet jej tworzenia, do dziś nie został w pełni rozwiązany.

Władze zwierzchnie podnoszą aktywność organizacji przemysłowych nie tylko skłaniając do służących temu zmian strukturalnych, ale także przez narzucanie konkretnych innowacji. Są to zwykle innowacje o poważniejszym znaczeniu, które wymagają zaangażowania większych środków. Z konieczności więc mają one charakter odświętny i nie mogą zastąpić ciągłej aktywności organizacji. Tym bardziej, że jest tu zawarty pewien paradoks — im bardziej zdolne stają się organizacje biurokratyczne do realizacji dużych przedsięwzięć innowacyjnych, tym bardziej obniżają swoją zdolność wzbudzania i wdrażania innowacji mniejszej wagi, które powinny pojawiać się na co dzień. Wykazał to E. Litwak¹⁵, którego zdaniem biurokracja ujawnia swą wartość, gdy ma do czynienia z problemami wymagającymi dużej wiedzy lub zaangażowania dużego kapitału. Struktura biurokratyczna ułatwia skupienie dobrych fachowców i skoncentrowanie zasobów, dzięki czemu takie przedsięwzięcia na dużą skalę mogą być sprawnie realizowane. Ta zaleta staje się wadą, gdy chodzi o innowacyjność ciągłą i na małą skalę. Strukturalne źródła sukcesu we wdrażaniu innowacji na dużą skalę stają się wówczas przeszkodą, na przykład zgromadzeni fachowcy, rozwijając własne interesy skierowane na utrzymanie status quo, stwarzają trudności w ciągłej innowacyjności organizacji.

II. WPLYW SPOŁECZNEGO UKŁADU WŁADZY NA AKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

Założenie zgodności interesów członków i organizacji, na którym opiera się biurokracja, pozwala budować struktury organizacyjne, ale od słuszności tego założenia zależy, czy będą one skutecznym sposobem

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ E. Litwak, *Technological Innovation and Theoretical Functions of Primary Groups and Bureaucratic Structures*, American Journal of Sociology 1968, nr 4, t. 73.

osiągania celów. Subiektywizacja celów organizacyjnych nadal pozostaje bardziej postulatem niż faktem. Chcąc więc uzyskać bliższy rzeczywistości obraz organizacji, należy przed analizą jej funkcjonowania zmienić założenia co do jej istoty. Rezygnacja z założenia zgodności na rzecz założenia konfliktu interesów odsłania organizację jako zbiorowość złożoną z jednostek ludzkich i grup społecznych posiadających sprzeczne interesy. Zakres konfliktu bywa różny i jego ustalenie każdorazowo pozostaje problemem empirycznym. Z pewnością jednak organizacja jako specyficzna grupa celowa nie pozostaje jedynie ślepych narzędziem w rękach podmiotów, które ją do życia powołały, ani też nie jest, jak mogłoby to wynikać z przesadnych dążeń demistyfikacyjnych¹⁶, tylko układem grup i pojedynczych ludzi nastawionych wyłącznie na realizację swoich osobistych celów traktujących cele organizacji jako wybieg racjonalizujący, pełniący funkcje maskujące wobec otoczenia.

Podmioty w społecznym układzie władzy czerpią władzę z zasobów, którymi dysponują. Obowiązuje zasada, że im większą władzę posiadają, tym większe mają szanse powiększenia zasobów — podstaw władzy. Rozkład władzy w organizacji związany jest z miejscem w formalnej strukturze organizacyjnej. Posiadacze władzy uprawnionej (tzn. autorytetu) otrzymują oprócz uprawnień także środki nagradzania i karania. Wyznacza to w dużym stopniu kształt mapy władzy w organizacji, jakkolwiek struktura autorytetu nie pokrywa się dokładnie ze strukturą władzy. Posiadacze autorytetu mogą zwiększać zakres swej władzy bądź być zmuszeni do znacznego jej ograniczenia. Korygujące poprawki wprowadzają zasoby, których organizacja nie może formalnie przyznać. Pozostają one w dyspozycji członków organizacji stając się w ich rękach źródłami władzy nieformalnej. Sposoby, za pomocą których odbywa się ten modyfikujący wpływ, dalekie są od formalnego, jawnego przydziału prawa do kierowania innymi, jak ma to miejsce w przypadku autorytetu. W tej podskórnej płaszczyźnie działania organizacji ważniejsze są nieformalne naciski czy przymusy oparte na jednostronnej zależności. W efekcie powstaje niesformalizowany, podpowierzchniowy układ władzy, który znajduje odbicia w oficjalnych dokumentach organizacyjnych. Odczytanie jego kształtu z dokumentów organizacyjnych jest możliwe, ale wymaga dodatkowej wiedzy na temat zasad jego funkcjonowania. Na przykład znajomość interesów członków organizacji pozwala na takie właśnie „rozumiejące” odczytanie zarysów tego układu z listy płac. Większe zarobki jednej grupy pracowników niż pozostałych obrazować mogą przewagę tych pierwszych w łączących je stosunkach władzy i większą władzę w organizacji.

Spółeczny układ władzy, będąc splotem sił członków organizacji pozwalających im oddziaływać na zachowania innych członków, staje się

¹⁶ Ch. Perrow, *Demistyfikacja organizacji*, Przegląd Organizacji 1978, nr 3.

czynnikiem porządku społecznego. Na skutek tego przebieg procesów organizacyjnych kształtowany jest nie tylko przez oficjalne decyzje; staje się również funkcją układów sił między członkami i grupami członków. Oprócz formalnych kryteriów oceny działań członków organizacji liczą się interesy, które sprawiają, że działania te są przez osoby i grupy popierane bądź hamowane. Działania innowacyjne, w odróżnieniu od zrutynizowanych, nabierają w takich warunkach znaczenia jako te, które zmieniają sytuację na czyjąś korzyść bądź niekorzyść.

Innowacje w warunkach konfliktu. Rola konfliktu wobec innowacji w świetle prac teoretycznych i empirycznych rysuje się ambiwalentnie. Jest czynnikiem jednocześnie sprzyjającym i hamującym kreatywne zdolności organizacji. Zaczę od strony negatywnej, która przeważnie uważana jest za pozytywną. Wpływ konfliktu na innowacje można rozważać w kontekście, od którego zaczyna się zwykle ocenę konfliktu. Wielu autorów, między innymi i L. Coser¹⁷, ocenę konfliktu łączy z jego funkcjami wobec integracji społecznej:

Zadając kłam potocznemu myśleniu dostrzega się w nim ważny czynnik podtrzymujący integrację społeczną, a nawet nadaje się mu status warunku koniecznego jej wystąpienia. Bierze się tu pod uwagę wymiar czasowy i strukturalny. Konflikt z punktu widzenia krótszych okresów działa dezintegrująco obniżając sprawność organizacji, podczas gdy w dłuższych okresach przyczynia się do integracji społecznej. Podobnie konflikty pojawiające się na niższych piętrach strukturalnych zbiorowości rodzą skutki integracyjne dzięki rozładowywaniu napięć, wtedy gdy nie są one jeszcze groźne i nie wymagają od organizacji zbyt dużych środków do ich rozładowania. Kumulowanie się napięć i przesuwanie ich na wyższe piętra strukturalne może być zgubne nie tylko dla integracji organizacji, ale i dla jej istnienia. Ubocznym skutkiem podwyższania integracji organizacji staje się osłabianie jej zdolności innowacyjnych. Wysoki poziom integracji stwarza strukturalne warunki zmniejszające możliwość pojawiania się twórczych pomysłów i motywację do ich wykorzystania.

Hamującą rolę konfliktu wobec innowacji można wykazać bez odwoływania się do czynnika pośredniczącego, jakim jest integracja. W pewnych warunkach istnienie konfliktu może w sposób bezpośredni uniemożliwiać wprowadzenie zmian do organizacji. M. Crozier¹⁸ pokazał, jak wynikające ze sposobu działania biurokracji oraz norm kulturowych strategie grup, pozostających wobec siebie w konflikcie w organizacji biurokratycznej, prowadzą do ukształtowania się zrównoważonego układu przypominającego szachowy pat. W rezultacie bodźce do zmian nie

¹⁷ L. Coser, *The Functions of Social Conflict*, Routledge and Kegan, London 1956.

¹⁸ M. Crozier, *Biurokracja*, Warszawa 1967.

płyną z dołu struktury organizacyjnej do jej wierzchołka, lecz są wymuszane odgórnie w szczególnych sytuacjach nagromadzenia się dysfunkcji grożących najpoważniejszymi skutkami dla organizacji.

Pobudzanie innowacji przez konflikt jest truizmem na gruncie marksizmu. Interesujące nas problemy, wchodzące w zakres socjologii marksistowskiej, są pochodną problemów ontologicznych i ich rozwiązań. Uwarunkowanie jakichkolwiek zmian przez konflikt należy do fundamentalnych właściwości ontologicznych świata obejmującego nie tylko ludzi i ich społeczeństwa. Prawo jedności i walki przeciwieństw wyjaśnia, jak w sposób dialektyczny konflikt rodzi zmiany. Pogląd ten, choć w nieco słabszej wersji, wydaje się być akceptowany przez badaczy innowacji w organizacjach bez względu na ich światopogląd. Utrzymywanie pewnego poziomu konfliktu w organizacji należy do warunków sprzyjających jej aktywności. I odwrotnie, jak utrzymuje V. A. Thompson¹⁹, brak uprawomocnienia konfliktu znacznie obniża kreatywne zdolności organizacji. Konflikt nieodłącznie wiąże się z pluralizmem, wielopodmiotowością, które rodzą potrzebę innowacyjności. Jedność poglądów bardziej służy utrzymaniu status quo niż forsowaniu zmian.

Różnorodność wprowadzana przez społeczny układ władzy związana jest z kreatywnością organizacji w sposób wielopłaszczyznowy, jednocześnie ją stymulując i hamując. Tak to wyjaśnia J. Q. Wilson. „Twierdzimy tutaj, że im większa jest różnorodność organizacji (czy to w jej systemie zachęt, czy w jej strukturze zadaniowej lub obu razem), tym większe szanse, że członkowie będą zastanawiać się nad innowacjami, tym większa szansa, że członkowie będą proponować innowacje oraz mniejsze szanse, że organizacja przyjmie innowacje”²⁰.

Okazuje się, że pobudzająca inwencyjność organizacji różnorodność staje się strukturalnym źródłem hamowania realizacji pomysłów, których powstawaniu i ujawnianiu sprzyja. Dzieje się tak dlatego, że pluralizm władzy, w odróżnieniu od monokratyzmu, wikła w podejmowanie decyzji o zmianie podmioty przynajmniej na tyle mocne, że żadna ze stron bez przetargu nie może przeforsować swoich propozycji. O ostatecznym kształcie decyzji bardziej decyduje układ sił niż interes organizacji.

Konflikt w relacji z innowacjami występuje nie tylko jako sprawca, ale i jako skutek. O ile w pierwszej roli jest mniej znany, to jako zjawisko, wywoływane przez innowacje należy do problemów dobrze opisa-

¹⁹ V. A. Thompson, *Bureaucracy ...*, op. cit.

²⁰ J. Q. Wilson, *Innovation in Organization: Notes Toward a Theory*, w: J. M. Thomas, W. G. Bennis (wyd.), *Management of Change and Conflict*, Penguin Books 1972.

nych i wyjaśnionych w literaturze przedmiotu. W. Askanas²¹ pokazał, jakie konflikty pojawiają się w trakcie wprowadzania systemu elektronicznego przetwarzania danych we wszystkich trzech etapach, to znaczy: przygotowawczym, wdrożeniowym i eksploatacyjnym. Inny autor — G. Kraus²² — opisał konflikty związane, z wprowadzaniem mechanizacji do górnictwa węgla kamiennego. To odwrócenie sprawczego oddziaływania między konfliktem i innowacjami sprawia, że mamy tu do czynienia w pewnym stopniu z mechanizmem samonapędzającym się — innowacje podtrzymują pewien poziom konfliktowości w organizacji, który z kolei stymuluje innowacyjność organizacji.

Płaszczyzna grup interesu. W społecznym układzie władzy członkowie organizacji połączeni są ze sobą nie tyle związkami wyznaczonymi podziałem pracy, ile krzyżującymi się interesami, które są istotą pluralizmu władzy w organizacji. Jest to płaszczyzna demokratyczna, bowiem nie ma ustanowionej gradacji stanowisk dzielącej trwale członków organizacji i ograniczającej lub wykluczającej szanse oddziaływania między całymi kategoriami członków organizacji: wszyscy mogą wchodzić w relacje władzy. W zależności od posiadanych zasobów asymetria we wzajemnych stosunkach może być większa lub mniejsza. Podstawowy podział w organizacji przemysłowej przebiega między zwierzchnikami i podwładnymi. Formalnie, we władzę wyposażona jest tylko jedna strona — zwierzchnicy, podwładnym pozostaje jedynie podporządkowanie. W rzeczywistości, podwładni dysponują dość szerokim zestawem środków umożliwiających redukcję dystansu władzy.

Konflikt w stosunkach: zwierzchnicy-podwładni należy do stałych zjawisk organizacji. Pionowe, wzajemne usytuowanie obu stron nie sprzyja harmonii. Jest to usytuowanie nie „obok” czy „razem”, lecz „naprzeciw”. Odpowiedzialność za pracę zespołu, naruszanie dyscypliny pracy przez podwładnych z jednej strony, kontrola prowadzona przez zwierzchnika, stosowanie przez niego kar i w ogóle klimat odległy od komfortu psychicznego w warunkach podporządkowania się innej osobie z drugiej strony, stwarzają warunki, w których konflikt staje się naturalną konsekwencją.

W warunkach konfliktu zaangażowane weń strony część swojej energii muszą poświęcać na równoważenie działań drugiej strony, jeśli te zagrażają ich interesom. Jeżeli więc zamierzona zmiana narusza czyjeś interesy — wywołuje opór. Sytuacja taka znacznie utrudnia pojawianie się inicjatyw oddolnych, szczególnie tych, które pochodzą od robotni-

²¹ W. Askanas, *Konflikty organizacyjne na tle komputeryzacji*, w: *Organizacje*, Warszawa 1976.

²² G. Kraus, *Spoleczne aspekty wdrażania postępu technicznego w górnictwie węgla kamiennego*, Katowice, Kraków 1968.

ków. Stosunek mistrzów i kierowników staje się czynnikiem decydującym o akceptacji propozycji. Podobne opory pojawiają się w sytuacji odwrotnej, gdy forsującymi innowacje są przełożeni. Niechęć podwładnych pojawia się przy wprowadzaniu nowych technik kierowania, usprawnień organizacyjnych podnoszących wydajność pracy czy innowacji technicznych, jak w przypadku słynnych wózków widłowych zmniejszających zatrudnienie w transporcie wewnętrznym. Opór członków organizacji wobec zmian od dawna pozostaje problemem, z którym organizacje przemysłowe nie potrafią się uporać. O randze problemu może świadczyć fakt, że należy on do dziś do grupy kilku najważniejszych przedmiotów zainteresowania podejścia Human Relations²³.

Grupy interesów tworzą się nie tylko wzdłuż podziałów wprowadzonych przez hierarchię organizacyjną. Podstawą może być również poziomy podział pracy (utrzymanie ruchu — produkcja podstawowa), cechy społeczno-demograficzne (kobiety — mężczyźni, młodzi — starzy) czy jakkolwiek typ sprawy, który jest na tyle ważny, by prowadził do strukturalizacji społecznej organizacji. Z perspektywy aktywności organizacji wszystkie grupy interesu odgrywają rolę podobną do wcześniej opisywanych grup zwierzchników i podwładnych. Czynnikiem decydującym o akceptacji innowacji jest jej ocena z punktu widzenia interesów grupy. Akceptacja jest rezultatem współgrania innowacji z interesami, opory — rezultatem naruszenia interesów.

Możliwość wyrzucenia innowacji poza nawias konfliktów, występujących w organizacjach przemysłowych, jest niewielka z tego względu, że innowacje nawet odległe od głównych przedmiotów konfliktów organizacyjnych, tak czy inaczej wiążą się z nimi pośrednio nie pozwalając na uniknięcie uwikłania w związane z tym konsekwencje. Na przykład wprowadzenie innowacji o charakterze technicznym wydawać się może dość odległe od podstawowej płaszczyzny rodzącej konflikty jaką jest podział zachęt. Jeżeli jednak uwzględni się wpływ tej innowacji, na wydajność pracy grup pracowników, których dotyczy i związane z tym konsekwencje w zarobkach oraz zmianę ich wkładu do organizacji, to te pośrednio związane sprawy w świadomości zainteresowanych grup łączą się bezpośrednio.

III. POLITYCZNY UKŁAD WŁADZY A INNOWACJE

Na trzeci układ władzy w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych składają się organizacje: partyjna, związkowa i samorządowa. Jest to układ mediacyjny. O ile układ biurokratyczny (administracyjny) opiera się na założeniu zgodności interesów, a społeczny układ władzy wy-

²³ A. C. Sanford, *Human Relations. The Theory and Practice of Organizational Behavior*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus Ohio 1977.

rasta z konfliktu interesów, to układ polityczny łączy oba te założenia. Jak stwierdza J. Kulpińska²⁴, w odniesieniu do samorządu robotniczego w Polsce, nastąpiło przemieszanie się dwu racji jego istnienia — jednej, opierającej się na modelu współpracy i drugiej, wypływającej z konfliktowego modelu przedsiębiorstwa. Jest to słuszne w odniesieniu do każdej z organizacji składających się na ten układ władzy. Mediacyjność politycznego układu władzy polega z jednej strony na takim łączeniu celów ogólnospołecznych i celów przedsiębiorstwa z pluralizmem celów jednostkowych i grupowych, by utrzymać równowagę. Z drugiej zaś na tym, że zawiera on właściwości obu układów biegunowych.

Rozpatrując wpływ politycznego układu władzy na innowacyjność przedsiębiorstw należy uwzględnić dwoistość tego układu. Znajdując w nim odbicie dobre i złe strony dwu pozostałych układów władzy. Wprowadzenie politycznego układu władzy do przedsiębiorstwa pozwoliło ujawnić różnorodność interesów tłumioną przez zasady biurokracji. Organizacje stały się wyrazicielami nie tylko interesów ogólnospołecznych i przedsiębiorstwa, ale i różnych grup załogi. Powstały warunki legitymizacji konfliktu, przez co stał się on jawny i zorganizowany. Dyrekcje przedsiębiorstw uzyskały tym samym możliwość kierowania nim dla dobra celów przedsiębiorstwa; konflikt ze zjawiska z zakresu patologii organizacji stał się czynnikiem jej zdrowia. Oprócz stwarzania warunków wzrostu poziomu kreatywności polityczny układ władzy przyczynia się do tego także bezpośrednio. Wśród celów wyraźnie stawianych organizacjom go konstytuującym znajduje się również pobudzanie członków do podejmowania twórczych inicjatyw. Każda z tych organizacji posiada odpowiednie organy, dokumenty i poświęca część pracy wszystkich swoich organów sprawom postępu technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego. Warunki skuteczności politycznego układu władzy są dwa: władza w stosunku do administracji oraz zdolność do mobilizacji załogi. Sytuacja poszczególnych organizacji co do zdolności władczego oddziaływania na administrację jest zróżnicowana. W najlepszym położeniu znajduje się organizacja partyjna, której organy są ważnymi ośrodkami władzy w przedsiębiorstwie. Mniej władne są pozostałe organizacje, co wynika z przyjętego modelu tych organizacji w polskich przedsiębiorstwach, a częściowo z ułomności przyjętych rozwiązań strukturalnych. Różnice wielkości władzy poszczególnych organizacji znajdują odbicie w zdolnościach pokonywania biurokratycznych oporów, w swoistym Wymuszaniu innowacyjności na administracji. Organizacje: partyjna, związkowa i samorządowa czynią to w sposób systematyczny. Wykorzystywane są w tym celu: apele, programy działania oraz kontrola i nadzór. Na listach problemów podejmowanych przez: egzekutywy, plena, KSR

²⁴ J. Kulpińska, *Współzarządzanie załóg w świetle badań międzynarodowych, Materiały na IV Konferencję Naukową nt. Człowiek w organizacji*, Bydgoszcz 1971.

czy komisje znaleźć można: „analizę planów i działalności komórek zajmujących się postępowaniem technicznym”, „popularyzację ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczości”, „stwarzanie maksymalnie korzystnych warunków dla ciągłej poprawy wskaźnika nowoczesności produkcji” czy „plany postępu technicznego”.

Oddziaływanie politycznego układu władzy ma charakter i całościowy, i wycinkowy. Obok ogólnego nacisku na podnoszenie poziomu aktywności, w zależności od sytuacji gospodarki narodowej, uwypukla się pewne obszary działania przedsiębiorstwa. Uwagę załogi przedsiębiorstwa skierowuje się raz na poprawę organizacji pracy, innym razem na gospodarkę materiałową, jeszcze innym razem na oszczędność energii elektrycznej czy też na oszczędność paliw. Stwarza to sytuację ciągłej presji wymuszającej na administracji nawet takie innowacje, które ze względu na wąsko pojmowane interesy przedsiębiorstwa nie byłyby zrealizowane, jakkolwiek są pożądane ze względów ogólnospołecznych. Dotyczy to przede wszystkim przypadków, gdy innowacje nie wymagają inwencyjnego wysiłku pracowników, gdyż od strony intelektualnej zostały już przygotowane, lecz ich wdrożenie blokowane jest splotem interesów na linii: przedsiębiorstwo—środowisko zewnętrzne.

Do pubudzenia aktywności załóg przedsiębiorstw w Polsce został wykorzystany w politycznym układzie władzy także ruch współzawodnictwa pracy, który od początków istnienia socjalistycznej gospodarki narodowej był ważnym czynnikiem wzrostu sprawności przedsiębiorstw. Początkowe, formułowane w latach czterdziestych i pięćdziesiątych dość proste kryteria oceny uczestników tego ruchu, sprowadzające się do zwiększenia materialnego efektu wykonywanej pracy głównie drogą jej intensyfikacji, zostały w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych poszerzone o wiele innych, wśród których wynalazczość pracownicza i jej wdrażanie zaczęły wysuwać się na czoło²⁵. Osiągnięty poziom efektywności współzawodnictwa pracy w podnoszeniu aktywności załóg przedsiębiorstw przemysłowych rozwiewa, przynajmniej w pewnym stopniu, wątpliwości co do sensowności wykorzystywania tej wyzwalającej dodatkowe motywacje idei.

Zdolności mobilizacyjne politycznego układu władzy opierają się na motywacjach odwołujących się do potrzeb wyższego rzędu. Ten typ motywacji, jak wspominałem wyżej, stanowi bazę motywacyjną kreatywności w przedsiębiorstwach. W podnoszeniu sprawności działania organizacji: partyjnej, związkowej i samorządowej tkwią więc szanse wzrostu innowacyjności. Przy czym z trzech warunków aktywności: motywacji, wiedzy i władzy największe znaczenie politycznego układu władzy polega na dostarczaniu motywacji. Oczywiście działanie na tym polu nie powinno polegać na wyręczaniu administracji, lecz na wykorzystywaniu

²⁵ *Socjalistyczne współzawodnictwo pracy*, J. Pietrucha (red.), Warszawa 1978.

środków oddziaływania niedostępnych w biurokracji (np. politycznych). Pobudzanie pracowników do przejawiania twórczych postaw polega na inspirowaniu, sugerowaniu, wskazywaniu kierunków zainteresowania. Obejmuje więc pierwsze tempo aktywności, to znaczy kreatywność, inwencję, powstawanie pomysłów uzupełniając tym samym zakres swego wpływu na innowacyjność przedsiębiorstwa, który budowany jest dzięki władzy nad administracją.

Wpływ politycznego układu władzy na innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych ujawnił się dość mocno w pierwszym okresie istnienia samorządu robotniczego. J. Balcerek i L. Gilejko piszą: „Trudno byłoby zaprzeczyć, że właśnie dzięki powstaniu samorządu i pod wpływem jego działalności można zaobserwować wyraźny rozwój inicjatywy pracowniczej (nowe formy współzawodnictwa pracy, przełamanie kryzysu w rozwoju ruchu racjonalizatorskiego) oraz pewne charakterystyczne przejawy jej rozwoju (wyraźny wzrost zainteresowania szeregowych pracowników kosztami produkcji, gospodarką materiałową, poprawą organizacji)”. Dowodzi to możliwości układu politycznego jako czynnika wzrostu aktywności przedsiębiorstwa, które mimo, że zostały tylko częściowo wykorzystane przyniosły spektakularne sukcesy. O tym, że nie wszystkie możliwości są wykorzystane cytowani autorzy piszą już w następnym zdaniu: „Zmiany te nie są jednak tak powszechne, jak spodziewano się w okresie powstawania samorządu robotniczego”²⁶.

Wydaje się, że największą przeszkodą w spełnianiu mobilizacyjnych funkcji przez układ polityczny ma jego biurokratyzacja. Upodobnianie się do biurokracji wszystkich organizacji składających się na ten układ, pozbawia je coraz bardziej zdolności do pobudzania kreatywności w przedsiębiorstwach. Proces biurokratyzacji tylko pozornie racjonalizuje polityczny układ władzy, ponieważ pewnej poprawie działania towarzyszy zatracanie zdolności spełniania zasadniczej funkcji, jaką jest wyzwala- nie twórczej inicjatywy pracowników.

* *
*

Aktywność organizacji przemysłowej zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W artykule ograniczyłem się do struktur władzy, od nich bowiem zależy, jaka jest recepcja bodźców innowacyjnych płynących z zewnątrz i na ile wykształca się wewnętrzny imperatyw innowacyjności w organizacji. W tej roli sprawniejsze są tym bardziej, im lepiej są ze sobą zgrane w stymulującym oddziaływaniu na aktywność organizacji.

²⁶ J. Balcerek, L. Gilejko, *Ekonomiczne efekty działalności samorządu robotniczego*, w: *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, Warszawa 1967.

Kształt struktur organizacyjnych — w tym i struktur władzy — w polskich organizacjach przemysłowych w toku kilkudziesięcioletniego już funkcjonowania w socjalistycznej gospodarce planowej przystosował się do strategii wykształconej niemal od początku istnienia tej gospodarki, a jednocześnie zwrotnie wpływał na jej utrwalenie. Głównymi, ze względu na konsekwencje dla aktywności, elementami tej strategii są: orientacja na wykonanie rocznych planów (przede wszystkim ilościowych), prymat działalności bieżącej nad długookresową oraz ukrywanie rezerw produkcyjnych. Strategia ta rodzi mechanizmy tłumiące aktywność. Sprawia, że twórczy wysiłek kierownictw organizacji mniej skierowany jest na racjonalne technicznie i społecznie wykorzystywanie zasobów, bardziej na poszukiwanie zgodnych z własnymi interesami sposobów przystosowania do reguł gry często zmienianych przez ośrodek zarządzający gospodarką narodową. Strategia ta tkwi na tyle mocno w świadomości członków organizacji i jest utrwalona w jej strukturach, że próby podniesienia poziomu aktywności poprzez wbudowanie specjalnych systemów pobudzających ani nawet reformy systemu zarządzania tak daleko idące jak reforma WOG nie są w stanie przełamać oporów wobec innowacji. Zmiana strategii organizacji przemysłowych, do jakiej od dawna dąży ośrodek zarządzający gospodarką narodową, wymaga zmiany istniejących uwarunkowań strukturalnych. Artykuł sugeruje kierunki tych zmian.

Istnienie układów władzy: administracyjnego, politycznego i społecznego w socjalistycznych organizacjach przemysłowych jest zjawiskiem stałym. Nie wchodzi więc w rachubę likwidacja któregoś z nich, a jeżeli wchodzi, to w bardzo odległej perspektywie. Pozostaje więc jedynie konieczność i możliwość ich przekształcania. Wyniki przeprowadzonej w artykule analizy poszczególnych układów władzy sugerują, że wzmoczenie aktywności organizacji przemysłowych niekoniecznie musi być osiągnięte przez projektowanie sprawdzonych na Zachodzie nowocześniejszych struktur organizacyjnych. Do znacznego wzrostu innowacyjności organizacji wystarczyć może zwiększenie sprawności administracyjnego i politycznego układu władzy, a przez to zmiany w społecznym układzie władzy. Nie wszystkie możliwości podnoszenia innowacyjności tkwiące w układzie administracyjnym zostały wykorzystane, podobnie jak i biurokratyzacja politycznego układu władzy utrudnia pobudzanie inicjatywy załóg. Jednocześnie, współwystępowanie różnych układów władzy, których właściwości sprzyjają wzrostowi aktywności w różnych jej fazach (powstawanie pomysłów i ich wdrażanie) pozwala przezwyciężyć znany dylemat organizacyjny polegający na tym, że strukturalne rozwiązania wzmacniające aktywność w jednej z jej faz jednocześnie wpływają hamująco na jej drugą fazę. Debiurokratyzacja politycznego układu władzy powinna poprawić poziom kreatywności organizacji, pod-

czas gdy usprawnienie rozwiązań w administracyjnym układzie władzy powinno przyczynić się do przyspieszenia wdrożeń powstających pomysłów.

STRUCTURES DU POUVOIR EN TANT QUE DETERMINANTES DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

Résumé

Dans l'article est soulevé le problème du conditionnement structural de l'activité de l'entreprise. La notion de l'activité est comprise ici comme exploitation créatrice des biens possédés par l'entreprise. Cette notion comprend trois facteurs: motivation, science, pouvoir. L'article en question les traite comme surfaces où les structures du pouvoir influencent l'activité.

Trois systèmes du pouvoir sont distingués: celui d'administration (bureaucratique), social, politique. Les parties successives de l'article présentent leur influence sur l'activité de l'entreprise.

Les considérations de l'article ont abouti à la conclusion: l'augmentation de l'activité de l'entreprise depend de l'agrandissement de l'efficacité des systèmes particuliers du pouvoir.