

Joanna Średnicka

Indywidualizacja i dyfuzja sieciowości : refleksje nad przemianami społeczno-kulturowymi w Polsce

Problemy Zarządzania 9/2, 93-109

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Indywidualizacja i dyfuzja sieciowości. Refleksje nad przemianami społeczno-kulturowymi w Polsce

Joanna Średnicka

Tekst dotyczy dwóch aspektów dokonujących się współcześnie przemian społeczno-kulturowych: indywidualizacji oraz rozprzestrzeniania się logiki sieci. Rozważam specyfikę obu procesów w polskim kontekście oraz stawiam pytania o ich możliwe implikacje dla funkcjonowania firm i organizacji, szczególnie w wymiarze ewolucji źródeł i form współpracy organizacyjnej, a także zmieniającej się roli relacji nieformalnych i kompetencji miękkich. Pierwsza część artykułu poświęcona jest procesowi indywidualizacji, która wydobywając jednostkę na pierwszy plan, redefiniuje możliwości jej samorealizacji oraz narusza tradycyjny model relacji ze wspólnotą. Druga dotyczy rozprzestrzeniania się logiki sieciowej. Wchodząc w kolizję z dwiema ważnymi zasadami cywilizacji zachodniej – liniowości oraz relacyjnego ujmowania władzy – wymusza nowe sposoby zarządzania i organizowania.

1. Wstęp

Były premier Finlandii Esko Aho, współautor tzw. fińskiego cudu gospodarczego, zapytany kilka lat temu w wywiadzie prasowym o tajemnicę sukcesu powiedział: „Najpierw trzeba było właściwie opisać rzeczywistość, czyli zrozumieć, jak bardzo zmieniły się warunki, w których działa gospodarka. Czynniki, jakie decydowały o konkurencyjności u kresu epoki przemysłowej przestały już mieć znaczenie” (Bendyk 2006). Rozwijając tę myśl, pokusić się chyba można o tyleż banalne, co ważne stwierdzenie, że warunkiem sprawnego działania w zasadzie każdej organizacji jest zrozumienie otaczającej rzeczywistości i trafna diagnoza swojego w niej miejsca. Inaczej mówiąc, źródła wielu zjawisk wewnątrz organizacyjnych leżą poza nią samą. Przyjmując dalej, że każda firma to specyficzna kultura zatopiona w szerszym instytucjonalnym (społeczno-kulturowym) kontekście oraz – w duchu nowego instytucjonalizmu – że zachowania jej uczestników uwarunkowane są zestawem instytucji wpływających na podejmowane przez nich decyzje i działania¹, szczególnego znaczenia nabiera wymiar społeczno-kulturowy otoczenia organizacji. Zakładam, że sposób w jaki jej uczestnicy definiują i postrzegają swoje cele i role życiowe, jak odnoszą się do kwestii wspólnoty

i przynależności, jak widzą swoje miejsce w sieciach społecznych w znaczący sposób wpływają na funkcjonowanie organizacji.

W tekście omawiam indywidualizację i dyfuzję logiki sieciowej, dwa procesy charakteryzujące współczesne społeczeństwa zachodnie, które przenikając też na grunt polski, zmieniają społeczno-kulturowy pejzaż funkcjonowania organizacji. Oba warte są refleksji zarówno ze względu na zasięg dokonujących się pod ich wpływem zmian (od sfery rodziny, przez organizacje aż do poziomu makro społecznego)², jak i ich głębokość (dotykają kwestii fundamentalnych norm, wartości, zasad społecznej organizacji). Ani jedno, ani drugie nie jest też przy tym kategorią peryferyjną – oba na dobre zadomowiły się w różnych dziedzinach nauk społecznych. Jak zauważa Zbigniew Bokszański, niewiele jest pojęć, które równie często co indywidualizm i w tak różnych odsłonach występują w analizach współczesnej kultury zachodniej (Bokszański 2007: 49–64). Indywidualizacja – bezpośrednio wiązana z procesami modernizacji – pojawia się często jako czynnik wyjaśniający współczesną ewolucję postaw, systemów wartości i związanych z nimi wzorów zachowań i stylów życia. Nierzadko też zresztą obwiniana jest o wiele negatywnych zmian społeczno-kulturowych dotyczących współczesne społeczeństwa (jak egoizm, atomizację czy zanik więzi społecznych), rozszarpujących tradycyjne ramy społecznego funkcjonowania (Bokszański 2007: 11). Podobnie sieciowość jest kategorią obecną w naukach społecznych i stosowaną w różnych ujęciach w analizach przemian współczesnych społeczeństw i organizacji. Przykładem być mogą klasyczne już prace Manueila Castellsa (Castells 1997, 2002) czy Ronalda Burta, przyjmującego perspektywę sieciową w badaniach organizacyjnego kapitału społecznego (Burt 2007).

Tekst dotyczy tych aspektów obu procesów, które potencjalnie wpływać mogą na funkcjonowanie firm i organizacji czy, precyzyjniej mówiąc, ich uczestników. Sugeruję, że postępującej indywidualizacji i dyfuzji logiki sieciowej nie sposób ignorować zarówno analizując (jako badacz), jak i projektując (jako praktyk) zachowania i strategie organizacyjne. Rozważając proces indywidualizacji, zwracam uwagę na sposób w jaki redefiniuje on możliwość samorealizacji jednostki i wypełnienia jej projektu życiowego, a zmieniając formy społecznego *bycia razem*, wpływa na jej relacje ze wspólnotą. Rozprzestrzeniająca się logika sieciowa natomiast interesuje mnie w aspekcie jej kolizji z dwiema ważnymi zasadami cywilizacji zachodniej: liniowości i relacyjnego ujmowania władzy (Staniszki 2003: 37–54) oraz wymuszania w rezultacie nowych sposobów zarządzania i organizowania. Rozważam, w jaki sposób procesy te mogą potencjalnie oddziaływać na uczestników organizacji, szczególnie w obszarze źródeł i form organizacyjnej współpracy oraz zmieniającej się roli relacji nieformalnych i kompetencji miękkich. Celem tego tekstu nie jest przy tym wykazanie konkretnych obszarów i kierunków wpływu indywidualizacji i dyfuzji sieciowości na funkcjonowanie polskich firm. To zadanie wymaga metodycznego podejścia

i zastosowania systematycznej procedury badawczej, która nie leży u podstaw tych rozważań. Poniższy zbiór myśli stanowi więc raczej punkt wyjścia do dalszych analiz i badań.

2. Osobliwości indywidualizacji społeczeństwa polskiego

W rozważaniach nad indywidualizacją przyjmuję postmodernistyczną perspektywę, proponowaną przez badaczy późnej nowoczesności³, uznając ją za jeden z kluczowych wymiarów współczesnej kultury zachodniej. Przy ogromnym zróżnicowaniu stanowisk i perspektyw badawczych (Boksański 2007: 49–64) indywidualizacja wiązana jest zazwyczaj bezpośrednio z przechodzeniem ze społeczeństw przedindustrialnych w industrialne⁴ i polega zasadniczo na *wyzwoleniu* (rozważając jej emancypacyjny charakter) lub *wyrwaniu* jednostki (w bardziej krytycznej perspektywie późnej nowoczesności Becka 2002 czy Baumana 2008) z więzów tradycji, przypisanej pozycji społecznej oraz na oddaniu w jej ręce decyzji o wyborze celu i stylu życia. Sądzę, że wdzierająca się dziś coraz silniej kultura indywidualizmu redefiniuje wiele ugruntowanych w polskim kontekście, a zarazem ważnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji norm i wzorców zachowań. Proces ten nie jest przy tym jednoznaczny i zamknięty, a społeczeństwo polskie zdaje się trwać wciąż zawieszony gdzieś między modelem tradycyjnym: duże znaczenie rodziny i wspólnot opartych na więziach emocjonalnych (Jasińska-Kania 2008), nowoczesnym: szybko modernizującym się (Kochanowicz 2010: 153–181) oraz trendami późnej nowoczesności, jak typowy dla dojrzałych zachodnich społeczeństw wzrost postaw indywidualistycznych⁵.

W krajach zachodnich apogeum indywidualizacji przypadło na drugą połowę XX wieku, gdy – jak mówi Ulrich Beck – ludzie wyrwani z warunków przynależności klasowej, pozbawieni oparcia w tradycyjnych grupach, takich jak rodzina czy społeczność lokalna, zmuszeni zostali niejako do przyjęcia roli *centrum planowania i dowodzenia*, indywidualnego kreowania własnych biografii (Beck 2002). Inaczej mówiąc, *popadli* w indywidualizm. Procesy te z wielu powodów przebiegały w Polsce nieco inaczej niż w kapitalistycznych krajach zachodnich i wciąż aktualne jest pytanie, na ile w okresie PRL wyhamowały, na ile zaś przebiegały po prostu według innego niż zachodni wzorca (Kula 2010: 48 i nast.).

Z jednej strony po II wojnie światowej dokonało się w Polsce wiele przemian zmieniających społeczeństwo z przedindustrialnego w industrialne, z tradycyjnego w nowoczesne. Podobnie jak w krajach zachodnich, miejsce w strukturze społecznej stało się w dużej mierze kwestią otwartą. Czynniki różnicującymi poziom i sposób życia przestały być urodzenie czy przynależność do określonej klasy, a stały się cechy nabyte: wykształcenie, poziom dochodu. I choć odmienne były w PRL niż w zachodnich społeczeństwach źródła zróżnicowania pozycji społecznej i statusu (np. rola przynależności

partyjnej), to samo zróżnicowanie dochodów już w latach 70. było, wbrew powszechnym opiniom, zbliżone do tego w krajach zachodnich⁶. Od początku lat 90. zaś stwierdza się zbliżanie się także struktury czynników zróżnicowania dochodów w Polsce do tej typowej dla krajów zachodnich – decydujące znaczenie mają rodzaj i jakość wykształcenia oraz poziom specjalizacji zawodowej (Pohoski 1994: 363).

Z drugiej strony w okresie PRL jednostka wyrwana wprawdzie z ograniczeń stanowych wtłoczona została w nowe struktury, decydujące w dużej mierze o przebiegu jej życia. Pomijając nawet w tych rozważaniach, jakkolwiek niemożliwe do pominięcia, ograniczenia polityczne znacznie zawężające wówczas wybory biograficzne, uwsteczniającą z punktu widzenia indywidualizacji funkcję pełnił pielęgnowany systemowo kolektywizm. Zbiorowe żywienie w stołówkach zakładowych, wczasy i kolonie pracownicze czy obowiązkowe *czyny społeczne* to najprostsze przejawy świadomego przejmowania przez zakłady pracy funkcji tradycyjnych wspólnot: parafii, rodziny czy grup sąsiedzkich (Kula 2010: 48 i nast.).

Proces indywidualizacji przyspieszył dopiero w konsekwencji przemian polityczno-gospodarczych ostatnich dwudziestu lat, przyjmując wiele z cech zachodniej późnej nowoczesności. Bo, jak powiada Bokszański, już sama struktura modelu demokratycznego i kapitalistycznego społeczeństwa, która wyraźnie wydobywa jednostkę na pierwszy plan, instytucjonalizuje indywidualizm. W nowoczesnym, demokratycznym społeczeństwie jednostka staje się adresatem wielu rozwiązań i zasad organizujących życie społeczne: legislacja, publiczna służba zdrowia, system opieki społecznej i generalnie cały zachodni model *welfare state* uniezależniają de facto człowieka od powiązań rodzinnych i grupowych. Podobną emancypacyjną rolę spełnia też nowoczesny system pedagogiczny (Bokszański 2007: 65). Promując samorozwój i samorealizację jako podstawowe wartości kulturowe Zachodu, przygotowuje jednocześnie jednostkę do funkcjonowania w ramach systemu kapitalistycznego, którego siłami napędowymi są znów rywalizacja i indywidualne osiągnięcia.

3. Prywatyzacja biografii. Samorealizacja

W zindywidualizowanym społeczeństwie jednostka nieustannie musi samodzielnie konstruować swoją tożsamość, która przestała być stała i niezmienna. Każdy jest, a przynajmniej być powinien autorem i wykonawcą rozsądnego projektu życiowego (Beck-Gernsheim 1996: 139–140). Powodzenie bądź jego brak – na egzaminie, w pracy, w małżeństwie – okazuje się naszą własną zasługą lub, odpowiednio, porażką, rezultatem popełnionych błędów. W konsekwencji, społeczne problemy *prywatyzują się*, zostają zamienione w problemy indywidualne, mające znaleźć rozwiązanie w biografii. I tak, bezrobocie na przykład to tylko moment w prywatnej historii, z którego muszę wydostać się czy to zapisując na kolejny kurs, czy też

bardziej wnikliwie studiując oferty pracy. Utwierdza w tym zresztą skutecznie współczesna psychologia i rozwijająca się kultura terapeutyczna (Jacyno 2007: 103–157), życzliwie pomagająca odnaleźć i zwalczyć dysfunkcje struktury psychicznej jednostki, które uniemożliwiają jej efektywne działanie i osiągnięcie celów. Kim jestem, dokąd zmierzam, jakie są moje cele? To pytania nurtujące współczesnych ludzi Zachodu.

W typowy dla społeczeństw tradycyjnych prymat grupy nad jednostką wdziera się alternatywne spojrzenie: człowiek jako centrum i punkt odniesienia decyzji. W indywidualizującym się społeczeństwie możliwy do podważenia stał się ugruntowany w tradycji zarówno romantycznej (Konrad, Kordian czy Jacek Soplica), jak i pozytywistycznej (Siłaczka, Doktor Judym) model dobrego, spełnionego życia, opartego w skrajnym wariancie na ofierze na rzecz wspólnoty. Samorealizacja może dziś oznaczać cokolwiek – w zależności od potrzeb, planów czy wartości jednostki. A te są bardzo zróżnicowane, okazuje się, że na wartości i postawy Polaków wpływ mają wzory z różnych faz rozwoju społeczeństw kapitalistycznych. Z jednej strony dla wielu wciąż najważniejszymi wskaźnikami udanego życia i samorealizacji są wartości związane z przetrwaniem: zdrowie (65%), udane małżeństwo (56%), dzieci (49%), przy znacznie rzadszych wskazaniach na wartości niematerialne jak wykształcenie (6%) czy wolność (4,1%) (*Polska 2030, wyzwania rozwojowe*, Raport Rządowy: 346–348). Z drugiej strony obserwujemy szybkie zbliżanie się wielu wartości i stylów życia do wzorców zachodnich. Zwiększyła się na przykład znacznie w ostatnich latach wartość więzi pozarodzinnych, z przyjaciółmi i znajomymi (19% w 1990 r., 28% w 1999 r., 38% w 2008 r.), zbliżając się do wskaźników europejskich, które poprzednio były znacznie wyższe niż polskie (Jasińska-Kania 2008). Wzrasta też wartość przypisywana działalności zawodowej. W duchu kapitalistycznego etosu pracy staje się ona coraz ważniejszym wymiarem życia i drogą samorealizacji⁷. Wciąż jeszcze przy tym najważniejszymi aspektami pracy pozostają wartości materialne: pewność zatrudnienia i wysokość zarobków (OBOP 2004)⁸, a nie jak w bardziej zmodernizowanych krajach zachodnich, stabilny awans i rozwój, zaliczające się do wartości postmaterialnych (Skarżyńska 2006).

4. Między wspólnotą a stowarzyszeniem

Indywidualizacja redefiniuje sposób społecznego *bycia razem*. Odwołując się do klasycznego rozróżnienia Tonniesa (1998), model stowarzyszenia sukcesywnie wypiera dominujący w społeczeństwach tradycyjnych model wspólnoty, ogarniającej całe życie jednostek połączonych poprzez bliskość emocjonalną, silne poczucie tożsamości i przynależności. Stowarzyszenie ma charakter formalno-rzeczowy i oparte jest na *woli arbitralnej* wolnych i świadomych jednostek, ich racjonalnej kalkulacji, definicji celu, umowie i wymianie. Przynależność do grupy dotyczy jedynie określonych ról spo-

lecznych – a nie całej osobowości jej członków. Indywidualizacja, wyrywając jednostki z trwałych wspólnot, generuje stałą potrzebę wchodzenia i funkcjonowania w ramach coraz to nowych grup i sieci. Wydaje się przy tym, że w społeczeństwie polskim tradycyjny model wspólnoty jest wciąż całkiem żywy. Także tam – choćby w życiu organizacyjnym – gdzie w społeczeństwach wyżej zmodernizowanych dominuje już model stowarzyszenia. Współczesne analizy w dużej mierze potwierdzają wnioski o wciąż obecnym *moralnym charakterze więzi i relacji społecznych*, wynikające z badań prowadzonych przez Stefana Nowaka przez blisko trzy powojenne dekady (Nowak 2009: 114). Odziedziczony po czasach PRL *familiaryzm relacji* wciąż obecny jest w kulturze ekonomicznej. Partnerzy interakcji traktowani są często bardzo dosłownie, jako konkretne osoby, a nie nośniki określonych ról społecznych (Marody 2007: 13–38). Tendencje wewnątrzgrupowe wzmacniało w okresie PRL zarówno rozbitcie życia społecznego na sferę prywatną i publiczną (Sowa 2009: 35–42), jak i kontekst polityczny pielęgnujący *logikę spisku* (Marody 2007). Badania przekonują tymczasem, że taka właśnie silnie rozwinięta tradycyjna, budowana na bliskich relacjach osobistych wspólnotowość i kapitał społeczny typu wiążącego⁹ nie idą w parze z generalną zdolnością do współpracy międzygrupowej. Polacy nie są społeczeństwem o najwyższym zaufaniu uogólnionym i pomostowym kapitale społecznym: dwóch wskaźnikach bezpośrednio związanych ze skłonnością i zdolnością do współpracy¹⁰ w ramach szerszych struktur społecznych.

Do ciekawych wniosków prowadzi też analiza orientacji czasowej i stosunku do przeszłości. Od kilkudziesięciu lat badania ujawniają wysokie wskaźniki dumy z narodowej przeszłości, przy stabilnie wysokiej liczbie postaw wobec niej bezkrytycznych (Kwiatkowski 2008: 220–308). Co warte odnotowania i typowe dla całej Europy, od kilku lat zainteresowanie przeszłością jeszcze rośnie, wzmacniane dodatkowo w Polsce przez metodycznie prowadzoną przez rządzących politykę pamięci (Kwiatkowski 2008: 220–308). Zainteresowaniu przeszłością towarzyszy orientacja na teraźniejszość (Marody 2007) oraz krótka perspektywa czasowa, mówiąc językiem Hofstede (Hofstede 2007: 220–248; Marody 2007), przyjmująca w skrajnych sytuacjach nawet postać lęku przed przyszłością i niechęci do myślenia o niej (Nowak 2009: 251–256). To połączenie heroiczno-romantycznego motywu wspólnoty opartej na ofierze i historycznym przeżyciu (najlepiej traumatycznym) z krótką perspektywą czasową, tworzą kontekst, który wart jest refleksji. Spodziewać się można, że Polaków bardziej niż wspólny cel czy wizja przyszłości łączą historyczne doświadczenia i trudne zbiorowe przeżycia¹¹.

5. Rozprzestrzenianie się logiki sieciowej

Znajdujemy się u progu wieku usieciowionej inteligencji – okresu który wyda nowe struktury gospodarcze, polityczne i nowe społeczeństwo (Tapscott 1996: 18).

Procesów dokonujących się współcześnie na poziomie państw, społeczeństw, a nawet organizacji nie sposób zrozumieć, nie odnosząc się do zjawisk globalnych, zachodzących w skali świata. Słowem kluczem w wielu wyjaśnieniach okazuje się globalizacja. Jak podkreślają badacze, procesy globalizacyjne przenikają każdy aspekt czy wymiar życia, a zarazem niesłychanie trudno ocenić, co jest bezpośrednim wpływem globalizacji, co zaś dzieje się niezależnie od niej (Kuźniar 2004: 155). Do opisu zachodzących przemian globalizującego się świata coraz częściej używa się kategorii sieciowości, która – jak stwierdza von Beyme – „Jest wyrazem postmodernistycznego sceptycyzmu wobec linearnej przyczynowości” (von Beyme 2005: 249). Sieciowość, jak twierdzi inny badacz, „poprzez dyfuzję swej logiki w rozmaitych aspektach ludzkiej działalności jakościowo zmienia zarówno sposoby działania jak i efekty we wszystkich sferach: produkcji, władzy, kultury” (Urry 2003: 10) i tym samym konstytuuje nową *morfologię społeczną*. A Manuel Castells mówi wprost: żyjemy współcześnie w usieciowionej rzeczywistości. W świecie, w którym istotne okazują się nie silne, hierarchiczne struktury, koncentracja władzy czy formalizm rozwiązań, a relacje i informacja. Sieciowe formy organizacji istniały zawsze, mówi Castells, dzisiejsza skala zjawiska, rozwój technologii informacyjnych oraz przenikanie owej logiki do sfer dotychczas zarezerwowanych dla struktur hierarchicznych sprawiają że mamy do czynienia ze zmianą oblicza naszych społeczeństw i narodzinami społeczeństwa sieciowego ze wszystkimi cechami tego typu organizacji (Castells 1997 i 2000)¹².

Koncepcja sieciowości zakorzeniona jest w XVII-wiecznej teorii matematycznej L. Eklera, który sieci ukazał jako rzeczy (kropki lub węzły) oraz działania (linie lub krawędzie), wyprowadzając wzór umożliwiający analizę interakcji między węzłami (Rothert 2005: 42). Sieć to układ powiązań ludzi i instytucji, podmiotów, w którym pozycję (a zatem i specyficznie rozumianą władzę) określa liczba i jakość powiązań (relacji) bezpośrednich, ale też drugo- i trzeciorzędnych czy, inaczej mówiąc, zapośredniczonych. Uniwersalną cechą wszystkich sieci jest absolutna dołączalność i silna współzależność elementów: wszystkie podmioty w jakiś sposób się ze sobą łączą i żaden nie występuje w odosobnieniu (Hajer i Wagenaar 2003). Sieci są z założenia strukturami otwartymi i mogą rozszerzać się w zasadzie bez przeszkód, przyłączając nowe węzły tak długo, jak długo korzystają z tych samych sposobów porozumiewania się. Struktura sieciowa jest dynamiczna, zmienna i otwarta na innowacje.

W dalszej części przyjrze się procesowi wyłaniania się na szeroką skalę właśnie tej nowej – obok hierarchii i rynku – logiki społecznej koordynacji: logiki sieci (Thompson 1991: 1–32).

Nowy porządek sieciowy interesuje mnie w aspekcie podważania dwóch ważnych zasad cywilizacji zachodniej: relacyjności władzy i liniowości¹³. Obie przy tym, zaszyte w modelach myślowych i kategoriach tak podstawowych, jak czas czy konstrukcja języka, wydają się wciąż silnie oddziaływać na sposób postrzegania i opisywania świata, a w konsekwencji też sposób *organizowania*.

6. Liniowość w modelach myślowych: język i czas

Podstawowa konstrukcja języka polskiego, jak zresztą również większości języków zachodnich, opiera się na klasycznie linearnej formule: *rzeczownik–czasownik–rzeczownik*. Przyjmując założenia teorii socjolingwistycznych, że struktura języka przekłada się w bezpośredni sposób na postrzeganie rzeczywistości¹⁴, uznać można, że liniowość wpisana w struktury języka predysponuje nas w pewien sposób do poszukiwania w otoczeniu jednokierunkowych zależności sprowadzalnych do formuły: *x powoduje y*, nie zaś złożonych relacji cyklicznych czy wzajemnych powiązań. Posługując się językiem opartym na liniowej strukturze, trudno jest po prostu opisywać świat w inny niż liniowy sposób. Już tworzenie zdań na temat wzajemnych powiązań podmiotów zdaje się trudne i nienaturalne.

Także europejskie postrzeganie czasu osadzone w judaizmie i chrześcijaństwie – religiach leżących u podstaw cywilizacji zachodniej – opisują świat nie w sposób cykliczny (jak zwykł to czynić na przykład Antyk), ale liniowy i zmierzający do określonych zdarzeń w przyszłości (nadejście Mesjasza, Sąd Ostateczny, Paruzja). Od czasów Newtona czas postrzegany jest jako fizyczna rzeczywistość, a jego liniowy upływ dzieje się niezależnie, poza naszą świadomością. I choć teoria Einsteina i fizyka kwantowa podważają fizyczność oraz ontologiczny status czasu, wprowadzając pojęcie względności, to w percepcji w społecznej wciąż dominuje liniowe ujmowanie rzeczywistości czy, co najwyżej, jak stwierdza Barbara Adam, nieświadomie łączymy obie perspektywy – linearny, mierzony zewnątrz czas z przejawami jego relatywności (Adam 2010: 84).

Użytecznych ram ilustrujących liniowy, dominujący w zachodnim paradygmacie sposób myślenia dostarcza też model regresji liniowej, opisujący funkcjonalne zależności między wartością (zjawiskiem) *y* a szeregiem zmiennych x_1, x_2, x_3 . Wartość *y* zmienia się w sposób proporcjonalny (a więc przewidywalny) wraz ze zmianami zmiennych *x*. Trudno oprzeć się wrażeniu, że podobny sposób wyjaśniania leży u podstaw nowożytnej nauki, także tej o zarządzaniu, silnie ukierunkowanej na poszukiwanie pewności i wykrywanie przyczynowo-skutkowych relacji.

7. Liniowość uteoretyzowana: racjonalizacja, biurokracja, władza relacyjna

Okres Oświecenia przyniósł na kontynencie europejskim wyartykułowanie tego modelu myślowego w pojęciu racjonalizacji, uznanej za dominującą tendencję kultury zachodniej. Chodzi więc, jak pisze Weber, z jednej strony o „postępujące teoretyczne opanowanie rzeczywistości za pomocą coraz bardziej precyzyjnych, abstrakcyjnych pojęć”, z drugiej zaś „racjonalizację w sensie metodycznego osiągnięcia określonego, praktycznego celu za pomocą coraz bardziej precyzyjnej kalkulacji adekwatnych środków” (racjonalność

formalna) (Weber 1984: 42). Choć z zasady różne, oba te procesy łączą się ostatecznie nierozzerwalnie w jeden trend postępującej racjonalizacji kultury zachodniej. Odczarowywanie czy też opanowywanie rzeczywistości stało się w tym sensie w pewnym momencie dziejów nazwaną i uteoretyzowaną zasadą rozwoju – modernizacji. Oparty na racjonalizacji postęp rozumiany jest jako poszukiwanie najlepszych rozwiązań, stopniowe obejmowanie kolejnych sfer życia *racjonalnymi* strukturami myślenia i sposobami działania.

Zasada liniowości przenika typ idealny nowoczesnego systemu biurokratycznego, w którym regułą jest hierarchiczność, z liniowym i jednokierunkowym przepływem władzy z góry w dół hierarchii. Biurokracja uchodzi za najpełniejsze ucieleśnienie dokonującego się (liniowo) procesu racjonalizacji, jako stabilna i racjonalna struktura opierająca się na ustanowionych prawach i przepisach. Władza ma charakter relacyjny: możliwe jest jednoznaczna identyfikacja podmiotów władzy, określenie ich potencjałów (X ma władzę nad Y). Według klasycznej definicji Maxa Webera „Władza oznacza szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi, w ramach pewnego stosunku społecznego, bez względu na to, na czym ta szansa polega” (Weber 2002: 35). Wydaje się, że jakkolwiek dziś negowany, podważany i uchodzący za anachroniczny, ten klasyczny model idealnej biurokratycznej organizacji stanowi wciąż mentalny punkt odniesienia wszelkich rozważań na temat organizacji i organizowania. Podobnie władza – jej relacyjne ujęcie – wydaje się nie do podważenia.

8. Logika sieci

Wyłaniający się porządek sieciowy podważa tymczasem – czy może raczej domaga się podważenia – tych właściwych dla cywilizacji zachodniej zasad liniowości i relacyjności władzy. Struktura sieciowa jest z samej swej definicji nieliniowa. Na poziomie państwa i organizacji przecinają się rozmaite sieci, których nie sposób uporządkować w hierarchiczną strukturę. Kontakty w sieci opierają się nie na hierarchicznej dominacji (często trudno by było nawet określić, kogo nad kim), a na współzależności (z często odroczonymi konsekwencjami decyzji), zgodzie (co do reguł czy raczej nieprzekraczalnych warunków brzegowych), zaufaniu (co do przestrzegania ustalonych reguł), różnorodności (akceptowana odmienność zasad) czy konflikcie (jako czynniku pozwalającym dostrzec złożoność, nie zaś antagonizującym). W skrajnych wersjach podejścia sieciowego społeczeństwo jawi się jako złożone z otwartych, niestabilnych struktur, które rozszerzają się, zanikają, wchodzą we wzajemne relacje, generując tym samym rozmaite ryzyka (Hajer i Wagenaar 2003: 13). Jednocześnie wraz ze stopniowym zwiększaniem się ich liczby wzrasta też współzależność (Pal 2005). Cechują je znamiona tymczasowości – powstają jako chwilowe grupy interesu, „sieci zadaniowe”, powołane dla realizacji konkretnego zadania i rozpadają się wraz z – rzeczywistym czy wyobrażonym – rozwiązaniem kwestii, która powołała je do istnienia.

Narastająca współzależność owych *communities of action* generuje rozmaite rodzaje ryzyka. Dyskusyjne, angażujące wielu aktorów zagadnienia podlegać muszą każdorazowo negocjacom i precyzowaniu w gronie wszystkich zaangażowanych w problem podmiotów. By móc poszukiwać rozwiązania, trzeba najpierw zgodzić się co do jego definicji, osiągnąć w pierwszym kroku minimum konsensusu. Pojawia się też przy tym często problem natury instytucjonalnej – nowo powstające grupy interesu nie znajdują miejsca do dyskusji i komunikacji w ramach istniejących struktur. Nawet gdy aktorzy uświadomią sobie współzależność, brak jest często mechanizmów i instytucjonalizowanych forów czy zasad rozwiązywania konfliktów (Hajer i Wageenaar 2003).

9. Władza i informacja w sieci

Władza w sieci to nie prosta różnica potencjałów, tylko umiejętne wpływanie na kontekst i relacje, tak by pracowały w zgodzie z celami i interesami danego systemu. Sterowność opiera się na koordynacji odmiennych logik (sterowanie rozmyte) czy sprawnym poruszaniu się po wielu poziomach (zarządzanie wielopasmowe) (Czaputowicz 2003). Nierzadko kluczowa okazuje się znana kulturze azjatyckiej (Staniszki 2003: 172), a jakże obca nastawionej na efektywność i racjonalizację cywilizacji zachodniej *sztuka niedziałania*¹⁵. Fundamentalnego znaczenia nabiera informacja: rola i pozycja elementu w układzie w prosty sposób uzależniona jest od jego zdolności (i możliwości) absorbowania informacji oraz efektywnego jej wykorzystywania. Inaczej mówiąc, znaczenie obiektu w sieci uzależnione jest nie tyle od jego immanentnych cech, ile od miejsca i roli w sieci, czy jak pisze Urry (Urry 2003: 10) „od zdolności bycia obdarzonym zaufaniem”.

Typowy dla usieciowionej rzeczywistości brak liniowości sprawia, że rzadko kiedy istnieje jednoznaczna definicja sytuacji. Trudno też o jednokierunkowy i możliwy do identyfikacji ciąg faktów wywołujących określone konsekwencje. W układach sieciowych zdarzenia i decyzje są ze sobą wzajemnie powiązane i układają się w pętlę raczej niż liniowy ciąg, a ich interpretacja ma zawsze charakter relatywny – opiera się na wyborze odpowiedniego punktu odniesienia, momentu, który przyjmujemy za startowy, oraz określonej sekwencji, która zostanie uznana za prawomocną. Zawsze przy tym istnieje możliwość reinterpretacji: nowy fakt, zmiana perspektywy czy przesunięcie punktu startowego mogą całkowicie odwrócić pętlę przyczynowości. I tak, skutek może okazać się przyczyną, a fakt uznawany za decydujący stracić swój pierwotny sens. Ta swoista możliwość manipulacji czasem (poprzez manipulację sekwencją właśnie) szczególnego znaczenia nabiera w sytuacji spornej.

10. Organizacje i organizowanie w zmieniającej się rzeczywistości

Zapytać można, na ile zjawiska obserwowane w szerszym społecznym kontekście ujawniają się na poziomie organizacji, wpływając na sposób funkcjonowania ich członków. Jak fakt opierania spójności społecznej w dużej mierze na wspólnej pamięci czy przeżyciach (znaczenie dramatycznych historycznych wydarzeń z symbolicznym upamiętnianiem ich nazwami miesięcy, jak *Październik* czy *Grudzień*, o których wspomina Stefan Nowak) (Nowak 2009: 249), czy też dominacji orientacji przeszłościowej mają się do funkcjonowania organizacji biznesowych?

Spodziewam się, że generowane przez indywidualizację i dyfuzję logiki sieciowości zmiany w otoczeniu społeczno-kulturowym w zasadniczy sposób wpływają na funkcjonowanie firm. Redefinicja tego, w jaki sposób uczestnicy organizacji postrzegają swoje role i cele życiowe, jakie znaczenie i wartość ma dla nich praca zawodowa, w jakich kategoriach definiują swoją przynależność do grupy czy zespołu, to tylko te najbardziej oczywiste i widoczne na pierwszy rzut oka konsekwencje. A jest ich jak sądzę znacznie więcej.

Po pierwsze, choć dokonujące się pod wpływem obu mechanizmów zmiany społeczno-kulturowe następują chaotycznie i nieliniowo, to i tak szybciej niż instytucjonalizacja nowych wartości i wzorów postępowania. Tradycyjne wartości i formy wspólnotowości są wciąż żywe i obecne w mentalności społecznej, a wdrukowana w modele myślowe liniowość i relacyjne ujmowanie władzy nie tak łatwo i nie w zupełności poddają się logice sieciowej. W rezultacie w życiu organizacyjnym spodziewać się można występowania coraz liczniejszych sytuacji płynnych i niejednoznacznych, zmuszających jednostki – uczestników organizacji – do dokonywania samodzielnych wyborów i podejmowania decyzji na bieżąco. Połączenie silnych wzorców tradycyjnej wspólnotowości z narzucaną przez logikę sieciowości koniecznością wchodzenia w coraz więcej i coraz częstsze relacje *ad hoc*, stwarza szerokie pole do napięć i niejasności. Spodziewam się, iż wciąż brak jest jednoznacznych zasad współpracy i wykorzystywania różnego typu relacji w celach biznesowych: granica między współpracą i uruchamianiem *kapitału relacyjnego* a negatywnie nacechowanym *wykorzystywaniem znajomości* wydaje się często trudna do zdefiniowania. Dlaczego i z kim (nie) współpracować? Gdzie kończy się współpracująca grupa, a zaczyna klika, sitwa, kolesiostwo czy układ?¹⁶

Ta interesująca skądinąd sytuacja, z punktu widzenia praktyki zarządzania stwarza poważne wyzwania: zasady funkcjonowania w wielu aspektach życia organizacyjnego nie są *oczywiste* i dopiero instytucjonalizują się¹⁷. Reguły współpracy konstruowane są w obrębie poszczególnych firm, instytucji czy sieci (mówiąc językiem analizy sieciowej) i pozostają mocno zdeterminowane sytuacyjnie. Podjęcie bądź niepodjęcie współpracy zdaje się zależeć bardziej od decyzji konkretnych osób, niż być rezultatem zinstytucjonalizowanej normy

nakazującej ją bądź zakazującej w danej sytuacji. Spodziewać się można także, że opisywany wcześniej familiaryzm relacji, traktowanie ich w kategoriach moralnych i brak nawyku rozdzielania roli społecznej od pełniącej ją osoby, stoją w sprzeczności z charakterystycznym dla nowoczesnych, zindywidualizowanych społeczeństw strategicznym podejściem do budowy sieci relacji. O świadomym konstruowaniu indywidualnego kapitału społecznego pisze na przykład Robert Bellah, omawiając indywidualizm amerykański (Bellah i in. 2007: 255 i nast.), czy postuluje Ronald Burt w swoich rozważaniach na temat organizacyjnych sieci społecznych (Burt 2007).

Po drugie złożone i wielowymiarowe relacje między podmiotami właściwe dla struktury sieciowej wymagają nowych i nieoczywistych często kompetencji i strategii działania. Przenikający nowoczesność mit racjonalizacji z jej uosobieniem w doskonale spójnej i hierarchicznej biurokracji, z liniowością zaszytą w modelach myślowych, zderza się na poziomie organizacji z rozszerzającą się logiką sieciowości. Tradycyjne modele myślowe oparte na przyczynowo-skutkowym, liniowym postrzeganiu świata oraz wynikające z nich sposoby rządzenia wydają się w wielu wymiarach usieciowionej rzeczywistości wręcz nieefektywne. W strukturze sieciowej na znaczeniu zyskują niewątpliwie umiejętności społeczne pracowników. Już nie tylko, czy wręcz wcale, nie perfekcyjne procedury i rozwiązania biznesowe, ale właśnie zdolność współpracy, dzielenia się wiedzą, wspólnego poszukiwania rozwiązań i innowacji mogą decydować o sukcesie. Obok innych ważnych umiejętności, manipulacji czasem i sekwencją kroków, kluczowa staje się zdolność metaregulacji – czyli regulacji reguł (Staniszki 2003: 26); wpływania na ich kształt, już w momencie ich powstawania. Zanikająca władza relacyjna oparta na jednoznacznym wpływie jednego podmiotu na zachowanie innego stwarza pustkę, dlatego tak ważny staje się umiejętny wpływ już na etapie tworzenia reguł, na określenie *warunków brzegowych*, definiujących działanie danej struktury (np. działu, zespołu, oddziału firmy). Dyskusyjne, angażujące wielu aktorów zagadnienia podlegać muszą w strukturze sieciowej każdorazowo męczącym negocjacom i precyzowaniu w gronie wszystkich zaangażowanych w problem podmiotów i aktorów. Istotną wartością okazuje się w tej sytuacji nieoczywista kompetencja kulturowa – zdolność spierania się i poszukiwania kompromisu. Jednowymiarowa racjonalność formalna, brak kulturowego treningu negocjowania, zakreślania pola wspólnego, definiowania różnic to istotne wyzwanie stojące przed współczesnymi polskimi organizacjami.

Przekonanie o rosnącej współcześnie roli współpracy i relacji międzyludzkich oraz zdolności ich wykorzystywania do twórczej współpracy zdaje się przy tym zyskiwać popularność i przenikać do teorii oraz praktyki zarządzania. Mówi się o roli współdziałania w poprawie wymiany i przepływu informacji (Chisholm i Nielsen 2009: 7–32), szybszym dostępie do wiedzy eksperckiej czy po prostu poprawie efektywności osób i zespołów.

O konieczności współpracy w firmach coraz częściej już zresztą nie tylko czyta i mówi się. Jako że postulat współpracy wydaje się w organizacjach

wciąż słabo zinstytucjonalizowany, jesteśmy świadkami imponującej skali celowych i wyrafinowanych działań. Na polski rynek trafiają coraz liczniej zaczerpnięte z Zachodu narzędzia i rozwiązania mające na celu pobudzenie zdolności oraz skłonności do współpracy. Hofstede zauważa przy tym (Hofstede 2007: 113), że większość teorii i narzędzi zarządzania powstaje w zachodnim, zindywidualizowanym kontekście.

I tak na przykład, jak stwierdza Tyler w rozważaniach nad współpracą organizacyjną, dominujący przez ostatnie dekady psychologizm, koncentruje się na czynnikach instrumentalnych stymulujących współpracę. Marginalizowana jest natomiast w refleksji badawczej rola więzi i motywatorów społecznych, takich jak poczucie wspólnoty czy zobowiązania (Tyler 2010). Tymczasem cechy polskiej kultury ekonomicznej wskazują, co starałam się pokazać, szereg odchyłeń od modelu zachodniego – względny kolektywizm (Hofstede 2007: 86–108) i proces indywidualizacji przebiegający tu swoją pełną niejednoznaczności drogą. Konsekwencje tych osobliwości warte są rozważenia zarówno z punktu widzenia badacza, jak i praktyka zarządzania. Przykładowo, w jaki sposób odnieść się do wskazówek Mortena Hansena, który na podstawie wieloletnich badań współpracy w korporacjach międzynarodowych postuluje bezpośrednio i czytelne sprzężanie zachowań kooperacyjnych z systemami motywacyjnymi¹⁸. Zaryzykowałabym twierdzenie, że takie rozwiązanie – racjonalne w społeczeństwach wysoce zindywidualizowanych – może się okazać chybione w społeczności bardziej kolektywistycznej, o zmitologizowanym, wciąż żywym kulturowo etosie bezinteresownego działania na rzecz wspólnoty, i z dystansem odnoszącej się do materialnych form wynagradzania za działania *prospołeczne*.

Uchwycenie znaczenia indywidualizacji i dyfuzji sieciowości dla funkcjonowania polskich firm wymaga rzecz jasna bardziej metodycznego podejścia i zastosowania systematycznej procedury badawczej. Powyższy zbiór myśli stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań, stawia pytania raczej niż sugeruje odpowiedzi. Warte postawienia jest więc na pewno to o ujawnianie się w życiu organizacyjnym omawianych powyżej trendów. Czy w organizacjach rzeczywiście reprodukowane są schematy i wzorce zachowań, ugruntowane w szerszym instytucjonalnym (kulturowym) kontekście? A może swoistość i siła relacji korporacyjnych znoszą efekt lokalnych uwarunkowań instytucjonalnych?

Zastanawiające jest też, jak przebiega proces instytucjonalizacji współpracy w polskich firmach w sytuacji zderzenia ujawnianej w badaniach społecznych nieufności i ograniczonej zdolności Polaków do działania razem z narzucaną odgórnie (i wymuszaną przez strukturę sieciową) korporacyjną logiką współdziałania. W jaki sposób specyficzna konfiguracja nieufności, indywidualizmu i silnego „klanowego” zaufania tworzy kontekst dla relacji i współpracy w polskich firmach? Czy zdarza się w nich świadome i pragmatyczne wykorzystywanie mechanizmów integrujących, nie do końca może zbieżnych z oficjalną, czy modną polityką korporacyjną, a skutecznych, bo oswojonych

w tradycyjnym społecznym doświadczeniu? Mam na myśli odwoływanie się choćby do *wspólnotowego* dyskursu *człowiek–człowiek* w miejsce *nowoczesnego*, zawężającego relację do pełnionych ról zawodowych *pracownik–pracownik*. Idąc o krok dalej i może przewrotnie: czy i ewentualnie kiedy silne relacje wytworzone na wzór tradycyjny wskutek wspólnych przeżyć i doświadczeń w małej grupie (np. zespole zadaniowym lub dziale) mogą, niejako wbrew logice wiążącej formy kapitału społecznego¹⁹, przekładać się na szerszą grupę (całą organizację), wzmacniając skłonność do współpracy jej członków.

Krzyżujące się na poziomie organizacji lokalne i globalne trendy kulturowe generują szereg tych i innych ciekawych dla badacza pytań, a wyzwani dla praktyka. Trudno definiowalnych, subtelných procesów przemian kulturowych nie sposób przy tym uchwycić w badaniach sondażowych i poszukując odpowiedzi czy pogłębionych wyjaśnień nurtujących kwestii, konieczne jest sięganie do *rozumiejących* badań jakościowych.

Informacje o autorce

Mgr Joanna Średnicka – Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

E-mail: joanna@pracownia.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Odwołuję się do klasycznej definicji D. Northa, który instytucje traktuje jako „Stworzone przez człowieka ograniczenia, które strukturyzują interakcje polityczne, ekonomiczne i społeczne. Składają się na nie ograniczenia nieformalne (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje, nieformalne kodeksy zachowań) oraz reguły sformalizowane (konstytucje, prawo, prawa własności)”. Analizy neoinstytucjonalne zakładają ciągłe napięcie między stałością a zmianą instytucjonalną (North 2005).
- ² Obszerny przegląd teorii indywidualizmu i ewolucji tego pojęcia w naukach społecznych znaleźć można w *Indywidualizm a zmiana społeczna* (Boksański 2007).
- ³ Na przykład: Anthony Giddens, Zygmunt Bauman czy Ulrich Beck (Giddens 2010; Bauman 2008; Beck 2002 i 2004).
- ⁴ Choć niektórzy autorzy odwracają zależność przyczynową, na przykład P. Berger w „indywidualistycznych wzorach” zakorzenionych w cywilizacji europejskiej gotowy jest szukać czynnika umożliwiającego modernizację (Berger 1995).
- ⁵ Jak wynika z omawianych przez Zbigniewa Boksańskiego badań porównawczych w ramach Global Value Survey, na przestrzeni ostatnich 20 lat obserwujemy w społeczeństwie polskim systematyczny wzrost postaw indywidualistycznych. Indywidualizm, mierzony jest tu stopniem rozproszenia w badanej populacji ocen niejednoznacznych kwestii moralnych, takich jak rozwody, aborcja, eutanazja czy homoseksualizm (Boksański 2007: 105–131).
- ⁶ Chodzi tu rzecz jasna o różnicowanie stosunkowe, dochody realne były kilkakrotnie niższe w Polsce niż na Zachodzie (Pohoski 1994: 363).
- ⁷ Co ciekawe, w krajach zachodnich obserwujemy tymczasem odmienny trend: praca przestaje dla wielu być najistotniejszą sferą doświadczenia (za: Jacyno 2007: 23).
- ⁸ Większość ankietowanych bardzo wysoko ocenia pracę jako wartość samą w sobie – niemal 3/4 uważa, że praca nadaje życiu sens i wymienia ją wśród najważniejszych

- wartości. Według największych grup respondentów dobra praca to taka, która daje wysokie dochody i pewność zatrudnienia, a także praca w gronie sympatycznych ludzi, pozbawiona stresów i napięć (OBOP 2004).
- 9 Odwołuję się tu do rozróżnienia zaproponowanego przez Roberta Putnama, który mówi o dwóch typach kapitału społecznego: wiążącym (*bonding*) i pomostowym (*bridging*) (Putnam 2000).
 - 10 Odsetek Polaków ufających innym ludziom w roku 2009 wyniósł 13,4 %. Spadł też poziom zaufania do niektórych instytucji – szczególnie finansowych: do banków z 53% w 2007 r. do 44%, do funduszy inwestycyjnych z 13% do 7%, do funduszy emerytalnych z 15% do 10%, a także do ZUS z 25% do 21% (*Diagnoza społeczna*, <http://www.diagnoza.com/>).
 - 11 Z sondażu przeprowadzonego w ramach badania Eurobarometr przez TNS OBOP wynika, że historia wymieniana jest przez Polaków na pierwszym miejscu wśród elementów tworzących tożsamość obywatelską (http://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/artikul/tns;obop;historia;wedlug;polakow;tworzy;tozsamosc;europejska,115,0,424819.html).
 - 12 Poniższe analizy organizacji sieciowej opierają się na wybranych fragmentach niepublikowanej pracy magisterskiej autorki pt. *Między liniowymi a nieliniowymi systemami rządzenia*, obronionej w Instytucie Socjologii UW w roku 2007.
 - 13 O liniowości i relacyjności władzy jako cechach kultury zachodniej, ujawniających się szczególnie dobitnie w analizach porównawczych z kulturą azjatycką, pisze Jadwiga Staniszkis (Staniszki 2003: 168–175).
 - 14 Najbardziej chyba obrazowe jest stwierdzenie Ludwiga Wittgensteina z *Traktatu logiczno-filozoficznego*: „Granice mojego języka są granicami mojego świata” (Wittgenstein 2006).
 - 15 Trafny wydaje się w tym kontekście przykład gry giełdowej, kiedy to w każdym momencie decyzyjnym gracz ma 3 opcje: sprzedać, kupić lub też nic nie robić. Niedziałanie też jest decyzją i sztuką, której warto się nauczyć.
 - 16 Inspirujących wniosków dostarczają socjolingwistyczne analizy pojęć funkcjonujących w języku do wyrażenia dychotomii swój–obcy. W języku odzwierciedlenie znajdują bowiem typowe sposoby budowania grupowej odrębności przez negatywne wartościowanie grupy obcej (klika, sitwa, mafia, kolesiostwo, układ), a pozytywne wartościowanie wszystkiego, co uznaje się za swoje (Pajdzińska 2008).
 - 17 Instytucjonalizację, za Bergerem i Luckmanem, rozumiem zaś jako proces obiektywacji i uprawomocnienia instytucji. Świat zinstytucjonalizowany to taki, który aktorzy uznają za rzeczywisty i obiektywny, istniejący przed nimi oraz taki, który będzie istniał i po nich. Jest prawomocny, co oznacza, iż jest wyjaśniony, uzasadniony i uznany za poprawny (Berger i Luckman 1983: 104–105).
 - 18 Hansen mówi o powszechnych błędach systemów motywacyjnych, które wbrew głoszonym przez organizacje deklaracjom o współpracy, promują zachowania zgoła odwrotne. I tak, często oceniane są jedynie osiągnięcia w ramach danego działu, co najwyżej zestawione z abstrakcyjnymi ogólnymi motywatorami, jak premia indywidualna uzależniona od osiągnięcia efektu przez całą organizację. Zdaniem badacza tak skonstruowany system motywacyjny to wrzucenie ludzi w dylemat wspólnego pastwiska – moje działanie nie ma żadnego wpływu na końcowy rezultat. Tym bardziej więc rośnie pokusa dezercji, mówiąc językiem teorii gier (Hansen 2009: 95–106).
 - 19 Kapitał wiążący, zgodnie z terminologią zaproponowaną przez Putnama, sprzyja silnym relacjom wewnątrzgrupowym, osłabiając jednocześnie relacje i współpracę międzygrupową (Putnam 2000).

Bibliografia

- Adam, B. 2010. *Czas*, Warszawa: Sic.
- Bauman, Z. 2008. *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańsk: DNT.
- Beck, U. 2002. *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze ku innej nowoczesności*, Warszawa: Scholar.
- Beck-Gernsheim, E. 1996. Life as a planning project, w: S. Lash, B. Szerszynski i B. Wynne (red.) *Risk, Environment and Modernity: Towards a New Ecology*, London: Sage Publications.
- Bellah R.N., Madsen R., Sullivan W.M. i Swidl A. 2007. *Skłonności serca. Indywidualizm i zaangażowanie po amerykańsku*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Bendyk, E. 2006. Innowacje, głupcze! *Polityka*, nr 36 (2570).
- Berger, P. 1995. *Revolucja Kapitalistyczna*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Berger, P. i T. Luckmann 1983. *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- Beyme von, K. 2005. *Współczesne teorie polityczne*, Warszawa: Scholar.
- Bokszanski, Z. 2007. *Indywidualizm a zmiana społeczna: Polacy wobec nowoczesności – raport z badań*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burt, R.S. 2007. *Brokerage and Closure*, Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. 1997. *The Power of Identity*, Vol. II. Malden: Blackwell Publishers.
- Castells, M. 2002. *The Rise of Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Czaputowicz, J. 2003. Suwerenność w teoriach stosunków międzynarodowych i praktyce integracji europejskiej. *Civitas*, nr 7, Warszawa.
- Giddens, A. 2010. *Nowoczesność i tożsamość „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hajer, M.A. i H. Wagenaar (red.) 2003. *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society Theories of Institutional Design*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hansen, M. 2009. *Collaboration*, Harvard Business School Publishing.
- Hofstede, G. 2007. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Jacyno, M. 2007. *Kultura indywidualizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jasińska-Kania, A. 2008. *Wartości uznawane przez Polaków na tle Europy*, <http://www.academia.pan.pl/dokonania.php?id=493&jezyk=p>.
- Kochanowicz, J. 2010. *Polska w epoce nowoczesnego wzrostu gospodarczego*, w: W. Morawski (red.) *Modernizacja Polski*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kula, M. 2010. *Modernizacja wyzwaniem? Rzut oka na historię Polski*, w: W. Morawski (red.) *Modernizacja Polski*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kuźniar, R. 2004. Globalizacja, polityka i porządek międzynarodowy, w: E. Haliżak (red.) *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Bydgoszcz–Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Kwiatkowski, P. 2008. *Pamięć zbiorowa społeczeństwa polskiego w okresie transformacji*, Warszawa: Scholar.
- Marody, M. i J. Kochanowicz 2007. Pojęcie kultury ekonomicznej w wyjaśnianiu polskich przemian, w: J. Kochanowicz, S. Mandes i M. Marody (red.) *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- North, D. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton: Princeton University Press.
- Nowak, S. 2009. *O Polsce i Polakach*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- OBOP 2004. *Praca jako wartość*, komunikat z badań.
- Pajdzińska, A. 2008. O nepotyzmie, kumoterstwie i koleśnictwie słów kilka. *Etnolingwistyka*, nr 20, Lublin: UMCS.

- Pal, L. 2005. *Virtual Policy Networks: The Internet as a Model of Contemporary Governance*, Carleton University.
- Pohoski, M. 1994. *Nierówności społeczne w Polsce – kontynuacje i zmiany w okresie transformacji*, Warszawa.
- Polska 2030, wyzwania rozwojowe. Raport Rządowy.*
- Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, nr 12, s. 295–336.
- Putnam, R. 2000. *Bowling Alone*, New York: Simon & Schuster.
- Rothert, A. 2005. *Cybernetyczny porządek polityczny*, Warszawa.
- Skarżyńska, K. 2006. Pracowity Polak? Co to dzisiaj znaczy? *Kultura Współczesna*, nr 1.
- Sowa, K. 2009. Polak jako obywatel – uwarunkowania społeczno-kulturowe, w: J. Szomburg (red.) *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Staniszki, J. 2003. *Władza globalizacji*, Warszawa: Scholar.
- Tapscott, D. 1996. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York: McGraw-Hill.
- Thompson, G. 1991. *Markets, Hierarchies and Networks*, Sage Publications.
- Tonnies, F. 1998. *Wspólnota i stowarzyszenie*. Warszawa: PWN.
- Tyler, T.R. 2010. *Why People Cooperate*, Princeton: Princeton University Press.
- Urry, J. 2003. *Global Complexity*, Polity Press.
- Weber, M. 1984. Etyka gospodarcza religii światowych, w: M. Weber (red.) *Szkice z socjologii religii*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Weber, M. 2002. *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wittgenstein, L. 2006. *Traktat logiczno-filozoficzny*, Warszawa: PWN.