
Czesław Sikorski

MITY
W ZA
RZĄ
DZA
NIU

A hand in a blue suit sleeve is pointing towards the text. The hand is positioned in the lower-left quadrant of the cover, with the index finger pointing towards the right. The sleeve is a dark blue, textured fabric. The background of the entire cover is a dark blue, textured fabric.

**MITY
W ZA
RZĄ
DZA
NIU**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Czesław Sikorski

**MITY
W ZA
RZĄ
DZA
NIU**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2019

Czesław Sikorski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Janusz Strużyna

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Tomasz Baudysz

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/billiondigital

© Copyright by Czesław Sikorski, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09007.18.0.M

Ark. wyd. 6,5; ark. druk. 9,125

ISBN 978-83-8142-623-7

e-ISBN 978-83-8142-624-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

*Joli,
za wydatną pomoc w napisaniu tej książki.*

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Czym są organizacje gospodarcze	15
1.1. Biznes dobrotliwy	15
1.2. Biznes prawdziwy	22
Podsumowanie	28
Pytania do dyskusji	29
Część I	
Jak uwieść pracownika	31
Rozdział 2	
Mit charyzmatycznego przywódcy	33
2.1. Czym jest charyzma	33
2.2. Rodzaje relacji wpływu i ich ewolucja	39
2.3. Kształtowanie cech charyzmatycznych	47
Podsumowanie	51
Pytania do dyskusji	52
Rozdział 3	
Mit silnej kultury organizacyjnej	53
3.1. Kultura jako instrument zarządzania	53
3.2. Wymuszanie poświęcenia	58
3.3. Kult organizacji	62
Podsumowanie	67
Pytania do dyskusji	68

8 Spis treści

Rozdział 4

Mit samorealizacji **69**

4.1. Czym jest samorealizacja? 69

4.2. Czy można samorealizować się w organizacji? 72

4.3. Poczucie własności pracy jako warunek samorealizacji 79

Podsumowanie 85

Pytania do dyskusji 85

Część II

Jak uwieść klienta **87**

Rozdział 5

Mit eksperckości **89**

5.1. Imperatyw innowacyjności 89

5.2. Przyciąganie klienta 92

5.3. Ciemna strona biznesu 95

5.4. Błędne koło uwodzicielskiego postępu 98

Podsumowanie 103

Pytania do dyskusji 103

Rozdział 6

Mit marki **105**

6.1. Wartość wizerunku organizacji 105

6.2. Lansowanie marki produktu 111

6.3. Reakcje klientów 114

Podsumowanie 120

Pytania do dyskusji 120

Rozdział 7

Mit spełniania marzeń **121**

7.1. Ku lepszemu światu 121

7.2. Tworzenie fałszywych potrzeb 124

7.3. Poważne skutki niepoważnych marzeń 128

Podsumowanie 134

Pytania do dyskusji 135

Zakończenie 137

Bibliografia 139

Wstęp

Przedmiotem rozważań zawartych w książce są sposoby oddziaływania organizacji na podstawowe grupy interesariuszy, do których zaliczono jej pracowników i klientów. Te dwie grupy społeczne mają decydujący wpływ na wyniki działalności organizacji. Zarządzanie polega między innymi na oddziaływaniu na nie w sposób najbardziej korzystny z punktu widzenia celów organizacji. Problemem jest jednak to, że interesy organizacji i jej społecznych interesariuszy są przeciwstawne. Można go rozwiązać albo za pomocą rozmaitych form otwartych negocjacji i poszukiwania kompromisu, albo poprzez działania manipulatorskie, dzięki którym pracownicy i klienci tracą z pola widzenia swój rzeczywisty interes i nieświadomie dają się przez organizację wykorzystywać. Przyjęcie takiego punktu widzenia pozwala uniknąć zarzutu o hipokryzję, a także ideologicznych naleciałości w ocenie tych działań, ponadto umożliwia krytyczne podejście do niektórych koncepcji teoretycznych sformułowanych na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu.

Szczególną rolę w podporządkowaniu pracowników i klientów organizacji pełnią rozmaite mity. Ich zastosowanie w procesie komunikacji zniekształca bowiem percepcję rzeczywistości interesariuszy w sposób pożądaný przez organizację. Pojęcie mitu jest wieloznaczne i rozmaicie definiowane. Na potrzeby tej książki odrzucić należy jego tradycyjne znaczenie, zgodnie z którym mit jest opowieścią o istotach nadprzyrodzonych. Już lepiej pasuje tu określenie Platona, który mitem nazywał formę poznawania rzeczywistości, odwołując się do subiektywnych wyobrażeń i mającą na celu wyjaśnienie jej aspektów nieracjonalnych (Klik, 2016: 14). Pojęcie mitu używane jest w tej

książce w znaczeniu stosowanym powszechnie w mowie potocznej, jako zmyślonej opowieści, błędnego niesprawdzonego przypuszczenia lub przesądu. Warto również odwołać się do definicji socjologicznej mitu, którą Marcin Klik za Emilem Durkheimem określa jako zespół wyobrazeniowy, odzwierciedlający w sposób symboliczny pewną wspólną dla danej społeczności koncepcję rzeczywistości, będącej przejawem dominującej ideologii, która odbiór tej rzeczywistości zniekształca (Klik, 2016: 14). Siła społecznego oddziaływania mitu polega na tym, że przedstawia on rzeczywistość w sposób dychotomiczny, jednoznacznie kontrastując opisywane zjawiska: prawda–fałsz, dobre–złe, słuszne–niesłuszne, oraz zawiera opinie odbierane przez ludzi jako racjonalne (Pawelczyk, 1993: 64).

W ujęciu socjologicznym mity spełniają szereg ważnych funkcji w życiu społecznym. Autorzy zajmujący się tą problematyką wymieniają ich wiele (Wadowski, Gródz, Kociej, 1995: 1359). Do najważniejszych można zaliczyć:

- funkcję poznawczą – mit pomaga usuwać sprzeczności poznawcze, nadaje faktom sens i znaczenie;
- funkcję integracyjną – mit wskazuje pożądane normy i wartości oraz określa powinności jednostki wobec społeczności;
- funkcję aktywizującą – mit wskazuje cele działań społecznych i motywuje do ich osiągnięcia.

Funkcje te wyraźnie pokazują, że mity mogą być znakomicie wykorzystywane jako narzędzia manipulacji. Pozwalają one bowiem wpływać na ludzi poprzez kształtowanie określonych wzorów myślenia i zachowania, ukrywając jednocześnie rzeczywiste narzędzia sprawowania kontroli i władzy. Upowszechnianie mitów służy zatem manipulacji.

Jak pisze Tomasz Witkowski, „manipulacja jest formą zamierzonego wpływu na daną osobę lub grupę w taki sposób, aby podejmowała ona – nie zdając sobie z tego sprawy – działania zaspokajające potrzeby manipulatora” (Witkowski, 2000: 25). Istotą manipulacji jest zatem sprzeczność między przekonaniem danej osoby, że jej zachowanie jest skutkiem jej własnej niezależnej decyzji, a sytuacją faktyczną, w której osoba ta jest instrumentem w rękach manipulatora. Manipulację, jako formę relacji społecznych, charakteryzują trzy podstawowe cechy. Po pierwsze – jest ona starannie zaplanowana przez

manipulatora, po drugie – rzeczywiste cele manipulatora i sposób ich osiągnięcia są ukryte przed osobami poddawanych manipulacji, po trzecie – jej podstawowym narzędziem jest fałszowanie rzeczywistości, poczynając od zwykłych kłamstw, a kończąc na wyrafinowanych sposobach przekazywania informacji, które ich odbiorców czynią podatnymi na sugestie.

Nietrudno zauważyć, że działania organizacji skierowane na podporządkowanie sobie pracowników i pozyskanie klientów charakteryzuje przesadne eksponowanie korzyści (często wątpliwych) dla tych interesariuszy, przy jednoczesnym starannym ukrywaniu korzyści dla organizacji. Cechy te jednoznacznie wskazują na manipulatorski charakter podobnych działań. Tym bardziej, że narzędziem tej manipulacji jest upowszechnianie mitów, których istotą jest fałszowanie rzeczywistości. W książce przyjęto, że owo fałszowanie dokonywane jest za pomocą trzech podstawowych instrumentów wpływu, do których można zaliczyć:

- imponowanie interesariuszom szczególnymi walorami organizacji, które powinny wywołać ich podziw i chęć podporządkowania się jej wymaganiom;
- kształtowanie u interesariuszy postaw snobistycznych poprzez kreowanie sztucznych wartości, których akceptacja jest powodem do dumy;
- składanie interesariuszom obietnic bez pokrycia w sposób budzący ich nadzieję i nadmierne oczekiwania.

Manipulacja jest niemoralna ze względu na wprowadzanie ludzi w błąd na skutek ukrywania jej rzeczywistego celu. Jeśli jednak ludzie są tego celu świadomi, wówczas stają się odporni na działanie mitu, którego przesada, patos i egzaltacja w opisie danej cechy lub zjawiska są odbierane z należyty dystansem i traktowane jako specyficzna cecha każdego wizerunkowego przekazu, mającego wywrzeć jak najlepsze wrażenie na odbiorcy. Taka postawa w przypadku pracowników i klientów pozwala im utrzymać partnerskie relacje z organizacją, a jednocześnie manipulatorskie działania tej ostatniej pozbawia niemoralnego charakteru.

Dlatego warto tropić mity w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i wyjaśniać ich manipulatorski charakter. Warto to robić tym bardziej, że współczesne otoczenie tych organizacji jest coraz mniej

wrażliwe na przejawy fałszowania rzeczywistości. Żyjemy w czasach postprawdy. Opinię społeczną kształtują internetowi trolle, *fake newsy*, tabloidy i demagogiczni politycy. W powodzi komunikatów, które do nas docierają za sprawą niezmordowanych w swojej pomysłowości piarowców, często nie sposób jest odróżnić prawdę od fałszu. A skoro racjonalny osąd zawodzi, na plan pierwszy wysuwają się emocje. Rację zaczyna mieć ten, kto się bardziej podoba, czyj przekaz jest bardziej atrakcyjny, a język bardziej zrozumiały. W ten sposób łatwo upowszechniają się rozmaite mity, pełniące rolę pewników i oczywistości, które nie wymagają weryfikacji.

Celem książki jest identyfikacja podstawowych mitów deformujących równorzędność relacji między organizacją jako pracodawcą a jej pracownikami oraz między organizacją jako producentem lub sprzedawcą a jej klientami. Mity te podzielono ze względu na dominujący instrument wpływu, czyli imponowanie, snobizm i nierealne obietnice. Ich identyfikacja może być przydatna do sprowokowania dyskusji o potrzebie zmiany charakteru relacji między organizacją a jej społecznymi interesariuszami.

Do realizacji tego celu przyjęto metodę interpretatywną, polegającą w tym wypadku na analizie zjawisk organizacyjnych i odnoszących się do nich koncepcji teoretycznych z punktu widzenia przyjętych założeń, a mianowicie:

- dążenia organizacji do podporządkowania pracowników i klientów swoim interesom;
- stosowania w tym celu działań o charakterze manipulatorskim;
- posługiwania się w manipulacji mitami;
- wykorzystywaniu mitów, w których stosowane są instrumenty wpływu w postaci imponowania, snobizmu i wzbudzania nadmiernych oczekiwań.

Treść książki ma charakter narracji subiektywnej, za pomocą której podjęto próbę wyjaśnienia mechanizmu tworzenia, funkcjonowania i społecznych skutków poszczególnych mitów w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań. Sposób prowadzenia rozważań nawiązuje do nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu.

Książkę podzielono na siedem rozdziałów. Pierwszy odnosi się do źródła przedstawionych dalej mitów, którym jest ideologiczna przesada w traktowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji.

Krytycznej analizie poddana została koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz jej pochodne: *employer branding* i zarządzanie relacjami z klientem (CRM).

Na dalszą część książki składają się dwie części, z których pierwsza dotyczy mitów wykorzystywanych przez pracodawcę do podporządkowania sobie pracowników, a druga – mitów stosowanych przez producenta (sprzedawcę) w celu podporządkowania sobie klientów. W części I rozdział drugi zawiera rozważania na temat mitu charyzmy, w którym wykorzystuje się instrument wpływu w postaci imponowania pracownikom wyjątkowością cech umysłu i charakteru organizacyjnego przywódcy. Prezentowany w rozdziale trzecim mit silnej kultury organizacyjnej bazuje z kolei na instrumencie snobizmu, skłaniającym do czerpania satysfakcji z przynależności do organizacji, która pod jakimś względem wyróżnia się na tle otoczenia. Wreszcie w czwartym, ostatnim rozdziale tej części książki, mit samorealizacji, która w systemie organizacyjnym nie może być w pełni osiągnięta, przedstawiony jest jako narzędzie wpływu na pracowników polegające na rozbudzaniu nierealnych oczekiwań związanych z pracą w organizacji.

W części II opisano mity stosowane w relacjach organizacji z klientami. W rozdziale piątym analizie poddany został mit eksperckości, którym organizacja stara się imponować klientom. Z kolei rozdział szósty dotyczy mitu marki. Jego oddziaływanie związane jest z instrumentem wpływu, jakim jest snobizm. Umiejętne zachwalanie walorów danego produktu sprzyja bowiem przekonaniu, że jego posiadanie podnosi pozycję społeczną nabywcy. W ostatnim rozdziale jest mowa o micie spełniania marzeń, chyba najbardziej charakterystycznym dla współczesnego marketingu, a zarazem powodującym największe szkody społeczne.

Zarówno z racji poruszanej problematyki, jak i sposobu narracji książka adresowana jest do szerokiego kręgu potencjalnych czytelników. Przynajmniej jednak jest ona skierowana do uczestników rozmaitych seminariów oraz szkoleń dla studentów i kadry kierowniczej, jako zbiór materiałów do dyskusji na temat kształtowania relacji między organizacją a jej pracownikami i klientami. Aby zachęcić do takiej dyskusji, po każdym rozdziale sformułowano pytania dotyczące poruszonych problemów, wymagających pogłębionej refleksji.

Rozdział 1

Czym są organizacje gospodarcze

1.1. Biznes dobrotliwy

Pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczej pojawiło się po raz pierwszy w wydanej w 1899 r. książce *The Gospel of Wealth*. Jej autorem był znany przemysłowiec i filantrop amerykański Andrew Carnegie (Stoner, Freeman, Gilbert jr. 1997: 112). Postulat społecznej odpowiedzialności kierowano przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, stąd określenie *corporate social responsible* (CSR). Powodem, dla którego od organizacji gospodarczych oczekiwano dużo szerszego zakresu odpowiedzialności, były przede wszystkim skutki kryzysów ekonomicznych. Masowe bezrobocie w wyniku nadprodukcji na przełomie lat 20. i 30. XX wieku doprowadziło do nędzy miliony ludzi. Przyczyn kryzysu upatrywano między innymi w polityce wielkich przedsiębiorstw, kierujących się wyłącznie kryterium korzyści ich właścicieli. Znacznie później na światło dzienne zaczęły wychodzić afery i gorszące praktyki, których dopuszczały się kierownictwa niektórych przedsiębiorstw. Przykładem może być działalność „kreatywnych księgowych” w amerykańskim gigancie Enron. Bankructwo tego koncernu spowodowało straty inwestorów i kredytodawców sięgające 60 mld dolarów. Bez pracy zostało około czterech tysięcy ludzi, a jeszcze więcej straciło swoje emerytury, ponieważ upadł pracowniczy fundusz emerytalny inwestujący w akcje Enronu (Watkins, 2003).

Pod wpływem tych doświadczeń narosło i ugruntowało się przekonanie, że organizacje gospodarcze, ze względu na skutki społeczne

ich funkcjonowania, należy traktować nie tylko jako podmioty ekonomiczne realizujące cele ich właścicieli, ale również jako podmioty społeczne, od których należy też wymagać realizacji celów społecznych. W drugiej połowie XX wieku narodziła się koncepcja *stakeholders* (interesariuszy). Zgodnie z nią poza grupą akcjonariuszy istnieją także inne grupy interesów, wobec których organizacja gospodarcza ma określone zobowiązania, ponieważ bez ich wsparcia nie mogłaby istnieć. Są to pracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, społeczności lokalne, organy władzy i media (Freeman, Reed, 1983). Współcześnie społeczna odpowiedzialność organizacji traktowana jest jako nowy porządek gospodarczy, polegający na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które go tworzą; ma określone zobowiązania społeczne i pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia (Bloom, Calori, 2005: 65).

Organizacja społecznie odpowiedzialna dobrowolnie przyczynia się do funkcjonowania społeczeństwa, ponieważ jest świadoma skutków swojej działalności na otoczenie. Ów wkład polegać ma na (Bazzychi, 2003):

- inwestowaniu w nabór zasobów ludzkich, ich kształcenie i tworzenie miejsc pracy, przy przestrzeganiu zasad jednakowego traktowania pracowników i dawania im równych szans;
- maksymalnym ograniczaniu wpływu swojej działalności na środowisko i stosowaniu zrównoważonych z punktu widzenia środowiska technik i procesów produkcyjnych;
- uwzględnianiu problemów społecznych i ekologicznych, także przy wyborze partnerów handlowych i dostawców;
- inwestowaniu własnych zasobów w ulepszanie funkcjonowania społeczności, w której prowadzi działalność.

Archie B. Carroll wyróżnił trzy rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorców, które razem składają się na pojęcie odpowiedzialności społecznej. Są to jego zdaniem (Carroll, 1979):

- odpowiedzialność prawna, związana z przestrzeganiem społecznych praw i regulacji;
- odpowiedzialność etyczna, która dotyczy pozytywnych reakcji biznesu na społeczne oczekiwania przewyższające wymagania prawne;