

Rozdział 1

Biurokracja

Nowy rozdział teraźniejszości

Najlepiej byłoby rozpocząć od zaznaczenia różnicy między starym a nowym, lecz od razu w tym miejscu tracimy grunt pod nogami. „Wszystko, co stałe, rozplywa się w powietrzu”* – w tych słynnych słowach Karol Marks pisał o kapitalizmie sto sześćdziesiąt lat temu¹. Jego wizja „płynnej nowoczesności” opierała się na wyidealizowanym obrazie przeszłości. Odzwierciedlała ona po części nostalgię za odwiecznym rytmem wsi, którego Marks nigdy osobiście nie zaznał. Na podobnej zasadzie ubolewał nad upadkiem przednowoczesnych gildii rzemieślniczych i końcem osiadłego życia mieszczań. W rzeczywistości zarówno gildie, jak i mieszczaństwo przyczyniłoby się do pogrzebania jego rewolucyjnego projektu.

Od czasów Marksa niestabilność wydaje się jedyną stałą cechą kapitalizmu. Wahania rynku, nieprzewidywalność inwestorów, nagły rozkwit, upadek i przenoszenie

* W polskim przekładzie odpowiedni fragment *Manifestu komunistycznego* rozpoczyna się od słów: „Wszystko, co stanowe i zakrzepłe, znika...”; na potrzeby niniejszego tłumaczenia odwołujemy się natomiast do powszechnie przyjętej w literaturze (m.in. przez Marshalla Bermana) wersji tego cytatu (przyp. tłum.).

fabryk w inne miejsce, masowa migracja pracowników w poszukiwaniu lepszej czy jakiegokolwiek pracy; takie wizje mocy kapitalizmu funkcjonowały w XIX stuleciu i zostały przywołane u schyłku kolejnego wieku w innej słynnej frazie autorstwa socjologa Josepha Schumpetera: „twórcze niszczenie”². Obecnie wygląda na to, że nowoczesna gospodarka jest przepełniona ową niekontrolowaną energią dzięki rozwojowi nowych technologii oraz rozprzestrzenieniu się produkcji, rynków i finansów w skali całego globu. Dzisiaj ci, którzy są zaangażowani w przeprowadzanie zmian, twierdzą jednak nie tyle, iż pogrążamy się w coraz większym chaosie, ile że otwieramy nowy rozdział historii.

Tego rodzaju czarno-białe postrzeganie rzeczywistości zawsze powinno budzić podejrzenia, zwłaszcza w połączeniu z obietnicą postępu. Weźmy przykład nierówności. W Wielkiej Brytanii tuż przed kryzysem żywnościowym lat osiemdziesiątych XIX wieku cztery tysiące rodzin posiadało w sumie 43 proc. narodowego bogactwa. W ostatnich dwóch dekadach XX stulecia nierówność zmieniła swój kontekst, lecz pozostała równie wyraźna. W ciągu tego czasu zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i w Stanach Zjednoczonych majątek 20 proc. najbogatszych rodzin wzrósł, w przypadku 10 proc. – w ogromnym stopniu, a ten w posiadaniu jednego procenta najbogatszych – wzrósł wykładniczo. Choć imigranci również trochę się wzbogacili, zarobki środkowych 60 proc. anglosaskiej populacji się nie zmieniły. Niedawne badania Międzynarodowej Organizacji Pracy uzupełniają ten obraz nierówności; w miarę jak pogłębiały się nierówności dochodowe w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, spadek udziału w bogactwie był szczególnie dotkliwy wśród pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu bądź na stanowiskach poniżej własnych kwalifikacji (*under-employed workers*). Wzrastające nierówności dotknęły również starszych członków anglosaskich społeczeństw³.

Kolejnym mylącym przykładem czarno-białego postrzegania rzeczywistości jest założenie, że stabilność społeczeństwa pociąga za sobą stagnację gospodarczą. Nie było tak w przypadku Niemiec przed pierwszą wojną światową ani Ameryki po drugiej wojnie; nie dzieje się tak też obecnie w mniejszych gospodarkach, jak norweska czy szwedzka. Pomimo skłonności do pesymizmu krajom Europy Północnej udało się osiągnąć względną stabilność ze wzrostem i jednocześnie utrzymać bardziej równomierny rozkład bogactwa oraz wyższą przeciętną stopę życiową niżli w Ameryce czy w Wielkiej Brytanii.

Być może najszerzej dyskutowaną nowością jest globalizacja. Socjolog Leslie Sklair na podstawie szczegółowej analizy ekonomicznej twierdzi, że globalizacja jest po prostu rozszerzeniem międzynarodowej korporacji powstałej w Stanach Zjednoczonych w połowie XX wieku⁴. Uważa, że odgrywaną przez nią niegdyś rolę mogą w końcu przejąć Chiny, lecz reguły gry pozostaną niezmienione. Przeciwnie temu stwierdzeniu zwolennicy tezy o nowym rozdziale wytaczają arsenał innych, niepodważalnych argumentów, na przykład: powstanie olbrzymich miast połączonych globalnymi więzami gospodarczymi czy innowacje w technologiach komunikacyjnych i transporcie w niewielkim stopniu przypominają to, jak ludzie dotychczas żyli, jak się ze sobą kontaktowali czy jak transportowano towary.

Dyskusja ta dotyczy czegoś więcej niż uwarunkowań gospodarczych. Międzynarodowa korporacja zwykła spłatać się z polityką państwa narodowego. Dzisiaj zwolennicy tezy o nowym rozdziale twierdzą, że sieć inwestorów i udziałowców globalnych korporacji rozciąga się na cały świat, a jej struktura właścicielska jest w efekcie zbyt złożona, by służyć pojedynczym interesom narodowym. Na przykład gigant paliwowy Shell uwolnił się od presji wywieranej zarówno przez holenderską, jak i brytyjską

politykę. Za najjaskrawszy przykład wyjątkowości naszych czasów można by uznać utratę przez państwa ich ekonomicznego znaczenia.

Chciałbym się skupić na problemie być może mniej znanym, lecz dotyczącym w równym stopniu przeszłości i teraźniejszości, a mianowicie kwestii instytucji.

Teza o nowym rozdziale zakłada, że Marks źle zrozumiał historię kapitalizmu (sam termin „kapitalizm” został stworzony później przez socjologa Wernera Sombarta). Błąd Marksa polegał na wierze w nieustanność twórczego niszczenia. W ujęciu zwolenników tezy o nowym rozdziale, podobnie jak on krytykujących kapitalizm, system ten szybko skostniał i otoczył się twardą skorupą. Początkowo rutyna panująca w fabrykach łączyła się wprawdzie z anarchią giełdy, lecz przed końcem XIX wieku anarchia ustąpiła, a stwardniała skorupa korporacyjnej biurokracji stała się jeszcze grubsza. Dopiero dziś skorupa ta została rozłupana. Moim zdaniem w takiej wizji przeszłości jest trochę prawdy, lecz niezupełnie według takiej zasady, na którą powołują się zwolennicy koncepcji nowego rozdziału.

Fabryki na początku XIX wieku z pewnością łączyły ogłupiającą rutynę z niepewnością zatrudnienia; decydował o tym nie tylko fakt, że robotnicy byli pozbawieni ochrony, ale też niedoskonała struktura samych przedsiębiorstw, która czyniła je podatnymi na nagłe upadki. Według jednego z szacunków w roku 1850 w Londynie bezrobotnych było 40 proc. zdolnych do pracy robotników, a ponad 70 proc. nowych przedsiębiorstw upadło. Większość firm w latach pięćdziesiątych XIX wieku nie ujawniała swych danych księgowych; jeśli w ogóle je zbierała, to ograniczała się do prostych stwierdzeń na temat zysków i strat. Zasada działania cykliów gospodarczych pozostawała niewyjaśniona przez statystyków aż do końca XIX wieku. Tego rodzaju dane miał na myśli Marks, opisując materialną i duchową niestabilność porządku przemysłowego.

Lecz ten „pierwotny” kapitalizm był rzeczywiście zbyt prymitywny, by przetrwać społecznie i politycznie; taki kapitalizm to prosta recepta na rewolucję. Przez ponad sto lat (1860–1970) korporacje zdążyły nauczyć się sztuki stabilizacji, zapewniając długowieczność samemu przedsiębiorstwu, jak również zwiększając liczbę zatrudnionych. Tej stabilizującej zmiany nie spowodował jednak wolny rynek; ważniejszy okazał się sposób wewnętrznej organizacji firm. Uchroniły się one przed rewolucją dzięki zastosowaniu w kapitalizmie wojskowych wzorców organizacyjnych.

To Maksowi Weberowi zawdzięczamy analizę militaryzacji społeczeństwa obywatelskiego w końcu XIX wieku. Korporacje w coraz większym stopniu zaczęły wtedy przypominać armie, w których każdy miał swe miejsce o zdefiniowanej funkcji⁵.

Jako młody człowiek Weber był świadkiem rozwoju nowych, zjednoczonych Niemiec, co przyjmował z mieszanymi uczuciami. Armia pruska od wieków słynęła ze swej efektywności. Podczas gdy w siłach zbrojnych wielu europejskich krajów tego czasu sprzedawano stanowiska oficerskie bez względu na kwalifikacje kupujących, a zwykłym żołnierzom zapewniano jedynie prymitywne przeszkolenie, w pruskiej armii kładziono nacisk na to, by wszystko odbywało się jak należy. Hierarchia dowodzenia była w niej bardziej precyzyjnie określona niż u jej francuskiej czy brytyjskiej odpowiedniczki; każdy ze szczebli miał przypisane wyraźnie sprecyzowane obowiązki. W rządzonych przez Bismarcka Niemczech ów militarny model zaczęto stosować w przedsiębiorstwach i instytucjach społeczeństwa obywatelskiego; zgodnie z zamysłem Żelaznego Kanclerza miało to służyć głównie utrzymaniu pokoju i zapobieganiu rewolucji. Robotnik, który wie, że ma w społeczeństwie ustaloną pozycję – niezależnie od swojego statusu materialnego, jest mniej

skłonny wzniecić rewoltę niż robotnik niemający świadomości swej pozycji. To z tej polityki wywodzi się kapitalizm społeczny.

Wbrew temu, co mogłoby się wydawać, wczesne analizy gospodarki przeprowadzone przez Schumpetera wykazały, że w miarę jak ta zmilitaryzowana społeczna wersja kapitalizmu się rozprzestrzeniała, przedsiębiorstwa wytwarzały zyski. Inwestorzy wciąż łaknęli szybkich dolarów, funtów czy franków, ale zapragnęli także bardziej przewidywalnych, długoterminowych korzyści. Pod koniec XIX wieku język decyzji inwestycyjnych po raz pierwszy przyjął militarny odcień, pojawiły się w nim pojęcia kampanii inwestycyjnych, myślenia strategicznego czy analizy rezultatów – zainspirowanej ulubioną ideą generała Carla von Clausewitza. Zjawisko to miało swoje przyczyny. Szybkie zyski okazywały się iluzoryczne, zwłaszcza w przypadku projektów infrastrukturalnych, takich jak budowa kolei żelaznej czy rozwój transportu miejskiego. W XX wieku do procesu planowania strategicznego włączyli się robotnicy. Ich towarzystwa budowlane i związki zawodowe za cel stawiały sobie stabilizację i zagwarantowanie pozycji pracownikom.

Zagrożenie dla zysków ze strony rynku próbowano odpierać przez rozbudowę biurokracji; wydawała się ona bardziej efektywna od rynku. To „poszukiwanie porządku” (*search for order*), jak to ujął historyk Robert Wiebe, rozpowszechniło się od przedsiębiorstw przez rząd aż do społeczeństwa obywatelskiego. Gdy nauka wyciągnięta ze strategii osiągania zysku opanowała myślenie o efektywnym rządzie, wzrósł status służby cywilnej, a jej działania oddzieliły się jeszcze mocniej od polityki⁶. W samym społeczeństwie obywatelskim coraz większej standaryzacji zaczęło podlegać funkcjonowanie szkół oraz to, czego nauczały. Podobnie działo się w przypadku pewnych zawodów; uporządkowano dziedziny medycyny, pra-

wa czy nauk ścisłych. Zdaniem Webera, wszystkie formy racjonalizacji życia instytucjonalnego wywodzące się z militarnych źródeł powinny prowadzić do społeczeństwa, w którym normy braterstwa, władzy czy agresji miałyby również militarny charakter, chociaż sama ludność cywilna mogłaby nie zdawać sobie sprawy z tego, że funkcjonuje jak żołnierze. Jako obserwator współczesności Weber obawiał się, że wiek XX zostanie zdominowany przez etos walki zbrojnej. Jako ekonomista polityczny twierdził jednak, że armia jest znacznie bardziej odpowiednim modelem do naśladowania przez nowoczesność niż rynek.

Istotą tego zmilitaryzowanego kapitalizmu społeczne- go był czas: uporządkowany, umożliwiający długoterminowe planowanie, a przede wszystkim przewidywalny. Ten biurokratyczny przymus wpływał i na jednostki, i na kształt instytucji. Zracjonalizowany czas pozwalał ludziom myśleć o swym życiu jako o narracji: narracji mówiącej nie tyle o tym, co się z pewnością wydarzy, ile co się wydarzyć powinno. Możliwe stało się chociażby określenie, w jaki sposób miałyby wyglądać kolejne etapy kariery. Długi staż w firmie był skorelowany ze wzrostem poziomu bogactwa. Wielu robotników fizycznych po raz pierwszy w historii mogło zaplanować zakup domu. Tego typu strategiczne myślenie zderzało się z rzeczywistością gwałtownych zmian gospodarczych. W świecie ciągłych przemian, zwłaszcza zmieniających się cyklów gospodarczych, wydarzenia nie układały się według planu. Pomimo to sama idea bycia zdolnym do planowania określała przestrzeń jednostkowego sprawstwa i władzy.

Zracjonalizowany czas przenikał do głębi życia jednostek. Niemieckie słowo *Bildung* oznacza proces kształtowania się indywidualnej formacji, która przygotowywała młodą osobę do życia. O ile w XIX wieku proces ów zyskał ramy instytucjonalne, o tyle w połowie wieku XX jego

rezultaty nabrały konkretnego kształtu, co pokazują prace chociażby Williama Whyte'a *The Organization Man*, C. Wrighta Millsa *Białe kołnierzyki: amerykańskie klasy średnie* czy Michela Croziera *Biurokracja: anatomia zjawiska*. Pogląd wyrażony przez Whyte'a na temat biurokratycznego *Bildung* głosił, że stałość celu staje się bardziej istotna niż nagłe wybuchy ambicji, przynoszące jedynie krótkoterminowe korzyści. Analiza *Bildung*, którą przeprowadził Crozier na przykładzie francuskich korporacji, ukazuje drabinę jako metaforę organizującą życie ludzi; człowiek wspina się w górę, schodzi na dół albo pozostaje w miejscu, lecz zawsze ma jakiś szczebel pod nogami.

Zwolennicy koncepcji nowego rozdziału uważają, że instytucje pozwalające budować narracje życiowe „rozplynęły się w powietrzu”, a militaryzacja czasu społecznego dobiega końca. Istnieją pewne oczywiste instytucjonalne przesłanki, na których oparta jest ta teza. Koniec dożywotniego zatrudnienia jest jedną z nich, podobnie jak zanik zwyczaju rozwijania karier w ramach jednej organizacji. Przemiany dotknęły też sfery publicznej – rządowe programy opiekuńcze i sieci zabezpieczeń socjalnych działają obecnie bardziej krótkoterminowo i nieprzewidywalnie. Guru finansów, George Soros, podsumowuje te zmiany, mówiąc o „transakcjach”, które w sposobie odnośnienia się ludzi do siebie zastępują „relacje”⁷. Ogromny wzrost światowej gospodarki uznawany jest przez niektórych za możliwy tylko dzięki rozluźnieniu instytucjonalnej kontroli nad przepływem dóbr, usług i siły roboczej. Owo rozluźnienie umożliwiło bezprecedensowej liczbie migrantów zasilenie szarej strefy gospodarki w wielkich miastach. Upadek radzieckiego imperium w 1989 roku bywa określany jako ostateczny krach instytucjonalnego porządku, w którym militarne regulacje i społeczeństwo obywatelskie były nie do odróżnienia.

Ta debata o zinstytucjonalizowanym czasie dotyczy w równym stopniu kultury, gospodarki i polityki. Koncentruje się na pojęciu *Bildung*. Spróbuję może to pokazać, odwołując się do własnego doświadczenia badawczego.

Gdy zacząłem przeprowadzać wywiady wśród programistów z Doliny Krzemowej we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, wydawali się oni upojeni możliwościami technologii i perspektywą szybkich zysków. Wielu z nich, na wzór Billa Gatesa z firmy Microsoft, porzuciło kariery akademickie, aby móc tworzyć oprogramowania. W ich anonimowych biurach na południe od San Francisco unosił się odór nieświeżej pizzy, a podłogi wyściełały materace i śpiwory. Wszyscy mieli wrażenie, że żyją w przełomowym momencie. Jak często mówili: żadna ze starych zasad nie ma dziś zastosowania. Inwestorzy finansujący ich projekty zdawali się myśleć podobnie. Wartość firm nieprzynoszących dochodów mogła eksplodować z dnia na dzień, by równie gwałtownie spaść; bankierzy ruszyli do działania. Podejście do życia młodych pasjonatów technologii całkowicie się różniło od prezentowanego przez biurokratów z opisów Whyte'a czy Croziera. Pogardzali stałością celu. Kiedy ponosili klęskę, a zdarzało się to często, podobnie jak bankierzy szli dalej. Właśnie owa odporność na porażki wywarła na mnie największe wrażenie; klęska zdawała się nie mieć dla nich żadnych osobistych skutków.

Kiedy spekulacyjna bańka internetowa pękła w 2000 roku i w Dolinie Krzemowej zaczęto się kierować roztropnością, ci młodzi ludzie odczuli na własnej skórze, czym jest rzeczywistość nowego rozdziału. Najczęstszą reakcją młodych programistów, o jakiej słyszałem, było nagłe poczucie osamotnienia. „Nikt cię nie chce już znać” – powiedział mi jeden z nich. – „Przejadły im się już takie genialne pomysły”. „Centrum przeniosło się do Bostonu

– mówił inny – do królestwa biotechnologii; nie ma tam dla mnie miejsca”. Pozostawieni samym sobie, nagle odkryli czas – bezkształtny czas, który ich wcześniej ożywiał; brak reguł, jak postępować, jak iść do przodu. Ich nowy rozdział był czysty. W tej otchłani, odizolowani, pozbawieni życiowych narracji, poznali po raz pierwszy smak porażki.

Można by powiedzieć, że owo odczucie nie różniło się niczym od tego, co przeżywały osoby obsługujące maszyny, które wycofywano z użycia, czy studenci skuszeni kursem filmowym, choć wiedzieli, że pokusie tej ulegają miliony innych młodych ludzi. Wszystkich ich połączyła perspektywa dryfowania.

To właśnie ta perspektywa dryfowania decyduje o kulturowej różnicy między starym a nowym; ten podział zaprowadzi nas głębiej w życie instytucji.

Kapitalizm społeczny

Max Weber analizował cywilny porządek społeczny oparty na modelu wojskowym, żywiąc wobec niego zarazem podziw i obawę. Jako badacz zdawał sobie sprawę, że pruski model umieści kapitalizm na innym torze niż ten przewidziany przez Marksa – ale jak dokładnie będzie wyglądać w nim życie? Podobnie jak dobrze zarządzana armia jest zaprojektowana w taki sposób, aby przetrwać porażki na polu bitwy, tak i dobrze zarządzany interes musi być odpowiednio przemyślany, by przetrwać rynkowe wzloty i upadki. Poza granicami Niemiec Weber widział dowody potwierdzające tę tezę: potężne pionowe trusty oraz monopole w Stanach Zjednoczonych tłumiły konkurencję rynkową, a ich właściciele, jak Andrew Carnegie czy John D. Rockefeller, zachowywali się jak generałowie w cywilu.

Geniusz tego systemu polegał w szczególności na sposobie zorganizowania hierarchii dowodzenia. Od czasów Adama Smitha menedżerowie mieli jasną wizję podziału pracy. Model Smitha opisywał, w jaki sposób należy rozbić na mniejsze części złożony proces produkcji powozu czy sera, tak aby zwiększyć efektywność. Jej surową miarą było to, jak dużo danego towaru można szybko wyprodukować. Jednak zdaniem Smitha prawdziwy sprawdzian produkcji dokonywał się na rynku – czy mogłeś szybciej niż twoi konkurenci produkować rzeczy, na które znaleźliby się nabywcy? Mimo że armie rzeczywiście działają, opierając się na podziale pracy, Weber zdawał sobie sprawę, że konkurencja i efektywność przybierają w nich inną postać.

Na polu bitwy niektórzy żołnierze tracą wszystko, muszą jednak słuchać rozkazów, nawet jeśli wiedzą, że są skazani na śmierć. Zgoda pomiędzy żołnierzami musi mieć charakter absolutny. Aby armia mogła utrzymać się razem, funkcje przypisane do każdego stopnia muszą być jasno i precyzyjnie sformułowane, bez względu na to, kto w danym momencie ma jaki stopień oraz czy armia wygrywa, czy przegrywa. Ta wywodząca się z wojska konieczność zainspirowała Weberowską analizę biurokratycznych „urzędów” w życiu cywilnym – termin „urząd” stosuje on do opisu każdej posady, poczynając od dozorczy, a kończąc na prezesie wielkiej biurokracji.

Podobnie jak w armii, także w dużej cywilnej biurokracji efektywna władza przybiera kształt piramidy. Piramida jest „zracjonalizowana”, czyli każda jej część, każde stanowisko ma określoną funkcję. Idąc w górę hierarchii dowodzenia, na każdym kolejnym poziomie napotkamy coraz mniej osób, które są jednak coraz bardziej wpływowe; idąc w przeciwną stronę: im niżej w hierarchii, tym mniej władzy mają ludzie, lecz tym większą ich liczbę organizacja może włączyć do swojego systemu.

Jesteś dobrym pracownikiem w biurokracji, o ile wykonujesz tylko i wyłącznie własne obowiązki. W liberalnym Smithowskim modelu nagradzane jest to, że robisz więcej, niż się od ciebie oczekuje. W wojskowym modelu Webera za wychodzenie przed szereg spotyka cię kara.

Czas stanowi sedno Weberowskiego modelu: funkcje są ustalone i statyczne. Muszą takie być, aby organizacja trwała niezależnie od tego, kto zajmuje określone stanowisko. Ponadto struktura jest zaprojektowana w taki sposób, aby przetrwać wstrząsy. Weberowska piramida odbiła się echem w historii.

Weber był wstrząśnięty tym, jaki układ społeczny próbował wykuć Żelazny Kanclerz z niemieckimi robotnikami; Bismarck i jego ministrowie obiecali każdemu miejsce w systemie. Jego piramidalny kształt umożliwił realizację tej obietnicy: pozwala on korporacji na przyjmowanie coraz większej liczby ludzi na najniższe stanowiska, podobnie jak armia może zawsze wchłonąć jeszcze więcej piechurów. Ujmując to w sposób bardziej wyszukany, struktury piramidalne mogą stawać się coraz bardziej rozdęte w imię inkluzji społecznej – współcześnie widać to na przykładzie biurokracji włoskiej i indyjskiej. Pragmatyczną przyczyną, dla której Bismarck pozwalał na rozrost instytucji, był zamiar pacyfikacji – uniknięcia konfliktu przez włączenie każdego do systemu. Zatem politycznym i społecznym uzasadnieniem tworzenia opasłej biurokracji okazuje się ideał inkluzji, a nie efektywności.

Weber częściowo podziwiał ową militaryzację instytucji cywilnych tylko dlatego, że sam był przeciwnikiem rewolucji. W organizacjach piramidalnych dostrzegał też pewne dalej idące narzędzia służące wzrostowi sprawiedliwości społecznej: do każdego urzędu przypisane zostały talenty, umiejętności oraz zobowiązania człowieka,

który miał ten urząd pełnić, w tym sensie biurokracja jest transparentna. Weber był jednak zarazem poważnie zaniepokojony osobistymi konsekwencjami, które pociąga za sobą biurokratyczna stabilność i transparentność.

Na ostatnich stronach jego najśłynniejszego eseju *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* widoczne jest niezadowolenie autora. Osoba, której życie zawodowe upływa w takiej instytucji, przebywa w „żelaznej klatce”⁸. Albo, chcąc użyć innej metafory, można powiedzieć, że czas spędzony w organizacji o jasno określonych funkcjach jest jak powolne wspinanie się lub schodzenie po schodach w domu, którego się samemu nie zaprojektowało; toczysz swoje życie według czyjegoś obcego projektu. W *Etyce protestanckiej...* Weber szczegółowo tłumaczy, dlaczego można się na coś podobnego godzić: biurokracje uczą dyscypliny odroczonej gratyfikacji. Zamiast zastanawiać się, czy wykonywane w danej chwili czynności mają dla ciebie znaczenie, uczysz się skupiać na przyszłych nagrodach, które otrzymasz, jeśli będziesz teraz posłuszny rozkazom. Właśnie tutaj zarysowuje się różnica między piramidą wojskową a cywilną.

Armia oferuje natychmiastową gratyfikację – możliwość służby własnemu krajowi oraz solidarność z innymi żołnierzami. Tymczasem, zdaniem Webera, w przypadku cywilnych biurokracji często się zdarza, że obiecane przyszłe nagrody nigdy nie nadchodzą; nie ma w nich miejsca na spełnienie. Wynikające z tego frustracje mają wpływ na osobowość; osoba, która nauczyła się dyscypliny odraczania, częstokroć sama nie pozwala sobie na zaspokojenie. Wiele ambitnych osób żywi to perwersyjne uczucie. Czują, że cokolwiek w danym momencie posiadają, nie jest dostatecznie dobre, są niezdolne do cieszenia się teraźniejszością dla niej samej; opóźnianie spełnienia staje się sposobem na życie. Wnikliwości Webera

zawdzięczamy wyjaśnienie tych osobowościowych problemów kontekstem instytucjonalnym. Wspinanie się po schodach biurokracji może być sposobem na życie. Jeśli żelazna klatka jest więzieniem, może stać się także psychologicznym domem.

Weberowska piramida stała się rzeczywistością strukturalną dominującą w dużych organizacjach XX wieku, lecz nie do końca wywołała opisane przez Webera skutki psychologiczne. Olbrzymie zakłady produkcyjne, takie jak fabryka samochodów Willow Run, będąca własnością koncernu General Motors, przekształciły się w piramidy; cały proces produkcji został umiejscowiony w jednym budynku rozmiarów małego miasteczka: surowce wjeżdżały jednymi drzwiami, a drugimi wyjeżdżał gotowy samochód. Piramida unifikowała, centralizowała i koncentrowała. W owych wielkich fabrykach oraz w powiązanych z nimi biurach podział pracy był organizowany na zasadach głoszonych przez Adama Smitha. Frederick Taylor wraz z innymi ekspertami od efektywności stosował zarządzanie na mikropoziomie, skupiając się na każdym ruchu pracowników i sposobie wykorzystania przez nich każdej chwili. Owe wysiłki Taylora dążące do zmechanizowania istot ludzkich zostały dostrojone do modelu Webera. Pracodawcy i przedstawiciele związków zawodowych próbowali stabilizować i regulować instytucjonalne potwory, nawet jeśli odbywało się to kosztem efektywności.

Państwo opiekuńcze także przybrało postać biurokratycznej piramidy. Wedle socjaldemokratycznej zasady świadczenia socjalne, takie jak emerytury czy edukacja, były stworzone jako uniwersalne uprawnienia. W praktyce nawet skandynawskie i brytyjskie systemy zabezpieczeń społecznych zmuszały swoich klientów, gdy szło

o zaspokojenie ich potrzeb, do myślenia jak biurokracji. Zasady biurokratyczne służyły przede wszystkim samej biurokracji. Starsi ludzie, studenci, bezrobotni oraz chorzy zmuszeni byli do zachowywania się jak osoby zajmujące urzędy w Weberowskim znaczeniu tego słowa, a nie jak jednostki z indywidualnymi historiami życia. System skupiał się bardziej na zapewnieniu sobie trwania i stabilności niż na efektywnym zaspokojeniu ludzkich potrzeb.

W pewnym sensie socjolog nie powinien być zaskoczony tym, że pierwsza połowa XX wieku była czasem wojny, ponieważ modelem społeczeństwa obywatelskiego stała się wtedy wojskowa organizacja. Jednak stwierdzenie „militaryzacja społeczeństwa” może prowokować do wyciągania błędnych wniosków. Na przykład wyobraźmy sobie, że produkuje ona masę ślepych, uległych i posłusznych pracowników lub odbiorców pomocy społecznej. Gdyby Weber miał więcej bezpośredniego doświadczenia z wojskiem, zrozumiałby, dlaczego takie podejście ma niewiele związku z rzeczywistością.

W armii rozkazy ulegają zniekształceniu wraz ze schodzeniem w dół hierarchii dowodzenia: to, co zadekretuje generał, personel wojskowy przekłada na praktykę, dostosowując rozkaz do sytuacji na polu bitwy; sierżanci, kaprale i szeregowcy z kolei próbują dostosować rozkaz do warunków panujących na konkretnym odcinku walki. Wszyscy są posłuszni, jednak w równie dużym stopniu wszyscy interpretują. Kiedy rozkaz przekładany jest na działanie, kluczowym słowem jest „przekładanie”. Im większa armia, tym większa konieczność interpretacji.

Taki sam proces zachodzi w cywilnych piramidach i jest to jeden z powodów, dla których upadli tacy apostołowie efektywności jak Taylor. Na podstawie jego studiów nad czasem i ruchem powstawało coś na kształt wydawanego przez marszałka polowego rozkazu, w którym chodziło

zarówno o pożądaný skutek, jak i metody jego osiągnięcia. W praktyce każdy z tych nakazów wraz ze schodzeniem w dół instytucjonalnej struktury ulegał interpretacji i negocjacji. Taylor jak dziecko irytował się, że jego nakazy – tak jasne i tak „naukowe” – były rozmywane i zniekształcane w korporacjach, którym doradzał. Zawiodła go rzeczywistość.

Zniekształcenia wynikające z interpretacji, wbudowane w każdą biurokrację zorganizowaną piramidalnie, to jedna z przyczyn, dla których w trakcie pracy terenowej na potrzeby *Korozji charakteru* spotkałem wielu ludzi nieodpowiadających Weberowskiemu modelowi osobowości człowieka żyjącego w żelaznej klatce. Przykładowo pracownicy IBM, którzy przed 1993 rokiem działali jak paternalistyczna armia, z pewnością uważali wówczas, że są zamknięci w klatce samopodtrzymującej się struktury korporacyjnej. Jednak w jej ramach negocjowali konkretne zadania, które kazano im wykonać, oraz interpretowali ich sens przy przechodzeniu z jednego działu do innego⁹. Badacz społeczny pominąłby znaczenie tych małych przekształceń, przyczyniając się w ten sposób do swojej zguby. Dokonywanie drobnych modyfikacji pozwalało jednak członkom korporacji zyskać poczucie własnego sprawstwa; instytucjonalna narracja o awansie i degradacji stawała się ich własną historią życiową. Podobnie jak w armiach, tak i w korporacji niezadowolenie z instytucji może współistnieć z silnym zaangażowaniem. Nawet ogólnie niezadowolona osoba, o ile pozostawi się jej przestrzeń, w której może nadawać znaczenie kwestiom jej dotyczącym, zwiąże się z organizacją.

W trakcie badań terenowych na potrzeby *Respect...* spotkałem się z ową mieszańką niezadowolenia i zaangażowania jeszcze silniej obecną u pracowników instytucji pomocowych, w biurokracjach zorganizowanych pira-

midalnie, będących elementami państwa opiekuńczego. W Chicago oraz w Londynie rozmawiałem z nauczycielami w marnie zaopatrzonych, zapomnianych miejskich szkołach; w Nowym Jorku przeprowadzałem wywiady z pielęgniarkami pracującymi w okropnych publicznych szpitalach. Wielu moich rozmówców mogło odejść do lepszych prac, ale tego nie robiło. Mówili o czynieniu czegoś pożytecznego¹⁰. Tym, co wiązało ich z instytucjami bardziej osobiście, były owe małe kroki negocjowania i mediowania, czyli ich indywidualny ślad w instytucji. Pielęgniarka w Nowym Jorku powiedziała mi, że to właśnie dla tej przyczyny zdecydowała się zostać w podupadłym publicznym szpitalu, zamiast zająć się bardziej dochodową pracą na własną rękę, na przykład jako prywatna opiekunka. Oba rodzaje pracy pielęgniarki są użyteczne, ale to w szpitalu „zmienia się świat”.

Gdybym miał podsumować w skrócie zaobserwowane przeze mnie efekty struktury obmyślonej przez Bismarcka dla kapitalizmu społecznego, będącej przedmiotem błyskotliwej analizy Webera, powiedziałbym, że jej najważniejszą spuścizną był dar zorganizowanego czasu. Wszelkie relacje społeczne, aby móc się rozwinać, wymagają czasu; narracja życiowa, w której jednostki wzajemnie się szanują, wymaga instytucji trwających przez całe ich życie. Z pewnością niektóre kompulsywne jednostki mogą wiecznie się ścigać o pozycje w takich instytucjach. Jednak większość dorosłych ludzi uczy się obłaskawiać bestię ambicji, gdyż w życiu można mieć także inne cele. Żelazne klatki dostarczały ram czasowych dla życia z innymi ludźmi. Co więcej, struktury biurokratyczne ułatwiały interpretację władzy, nadawanie jej znaczenia; dawały zatem zatrudnionym w nich jednostkom poczucie sprawstwa. Nawet w tak dysfunkcyjnych instytucjach, jak te będące częścią amerykańskiego państwa opiekuńczego, pracownicy wierzyli, że mogą zmienić świat. Czy to

złudzenie? Być może, jednak żaden dorosły nie potrafi się bez niego obejść.

Metafora żelaznej klatki wywołuje, zważywszy na jej wojskowe źródła, wizję biurokracji odpornej na wstrząsy. Zrównujemy biurokrację ze stabilnością i solidnością. I to właśnie jest największym złudzeniem. Kapitalizm społeczny okazał się delikatny, podatny na urazy. W czasach naszego pokolenia jego biurokratyczna struktura została podważona w sposób, którego nie przewidział ani Bismarck, ani Weber.

Uwolnieni z klatki

Późne lata XX wieku otworzyły trzy nowe rozdziały dające do zrozumienia, że z kapitalizmu społecznego nie pozostanie nic poza nostalgicznym wspomnieniem. Biorąc pod uwagę, że przemiany gospodarcze są procesem wewnętrznie złożonym, pozwolę sobie na uproszczenie polegające na wyborze tych ich aspektów, które miały najsilniejszy wpływ na życie przeciętnych członków instytucji.

Pierwszą zmianą było przejście od władzy menedżerów do władzy udziałowców w dużych przedsiębiorstwach. Przemiana ta odbyła się w ściśle określonym momencie: olbrzymia nadwyżka kapitału inwestycyjnego została uwolniona w skali globalnej wraz z załamaniem się porozumienia z Bretton Woods na początku lat siedemdziesiątych. Bogactwo, którego wykorzystanie było dotychczas ograniczone do lokalnych lub narodowych przedsiębiorstw, bądź przechowywane w krajowych bankach, mogło teraz o wiele łatwiej przemieszczać się w obrębie całego globu. Przemożną chęć inwestowania przejawiały zasobne w ropę państwa Bliskiego Wschodu, amerykańskie, japońskie oraz niemieckie banki, a także chińskie sieci społeczne w basenie Pacyfiku. Śladami tego kapita-

łu w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ruszyli przedstawiciele gigantycznych funduszy emerytalnych oraz drobni indywidualni inwestorzy w poszukiwaniu nowych, zagranicznych okazji do inwestycji¹¹.

Instytucje bankowe dostosowały swój sposób prowadzenia interesów do tego rogu obfitości. Bankowość w pełni się umiędzynarodowiła. Przykładowo w Londynie sieci wykute przez dawnych bankierów za czasów imperium brytyjskiego zostały przejęte przez amerykańskie, japońskie i niemieckie banki, które wykupiły brytyjskie firmy. Londyńskie City do dziś pozostaje miejscem globalnych finansów, nie jest już ono jednak brytyjską instytucją. Banki działające na rzecz przedsiębiorców skupiały się coraz bardziej na fuzjach i przejęciach, a te również straciły wszelkie związki z jakimkolwiek interesem państw narodowych. W latach pięćdziesiątych Siegmund Warburg był pionierem techniki wrogiego przejmowania dużych narodowych przedsiębiorstw. Jedną z konsekwencji tego nagłego zalewu bogactwa było to, że wrogie przejęcia stały się rodzajem sztuki, gdyż pieniądze poszukiwały wciąż nowych punktów zaczepienia.

Początkowo menedżerowie myśleli, że inwestorzy, z którymi mają do czynienia, odpowiadają tym znanym im z przeszłości: że są to jednostki i instytucje generalnie pasywne. Dokonania firmy byłyby zatwierdzane na corocznych spotkaniach, a jedyne zastrzeżenia zgłaszałyby ekscentryczne starsze panie lub wegetariańscy aktywiści. Menedżerowie zostali jednak szybko wyprowadzeni z błędu. Inwestorzy przyjęli rolę aktywnych sędziów; momentem zwrotnym w kwestii udziału właścicieli w działaniu firmy była chwila, gdy fundusze emerytalne, kontrolujące ogromne ilości kapitału, zaczęły wywierać nacisk na zarządzających. Rosnący stopień wyrafinowania instrumentów finansowych, takich jak wykup lewarowany (*leveraged buyout*), oznaczał, że inwestorzy mogli zakładać

i niszczyć korporacje, podczas gdy pracujący w nich menedżerowie musieli się temu bezradnie przyglądać.

W związku z pojawieniem się wyszukanych instrumentów dających władzę udziałowcom, korporacyjni generałowie ze szczytów hierarchii dowodzenia przestali być tymi samymi generałami co wcześniej. Obok nich pojawiło się nowe, równoległe źródło władzy, często dosłownie obcego pochodzenia czy w jakiś inny sposób obojętne na kulturę wytworzoną przez długoterminowe związki i sojusze wewnątrz korporacji.

To przesunięcie w obrębie władzy otworzyło drugi nowy rozdział. Wzmocnieni inwestorzy zapragnęli krótkoterminowych rezultatów. Stworzyli kadry zawiadujące tym, co Bennett Harrison nazywa „niecierpliwym kapitałem”. Co ważniejsze, cena akcji stała się miernikiem wyniku w miejsce dywidendy. Kupowanie i sprzedawanie akcji na otwartym płynnym rynku dawało szybsze i większe zyski niż trzymanie akcji przez dłuższy czas. To z tego właśnie powodu, o ile w 1965 roku amerykańskie fundusze emerytalne średnio przetrzymywały akcje w portfelu przez 46 miesięcy, w 2000 roku średnia ta spadła do 3,8 miesiąca. Cena akcji wywróciła tradycyjne mierniki efektywności, takie jak stosunek ceny do dochodu – najśłynniejszy tego przypadek zdarzył się podczas boomu technologicznego w latach dziewięćdziesiątych, kiedy do góry poszybowały wartości akcji firm niewytwarzających żadnego dochodu.

Oczywiście nie ma nic nowego w tym, że pieniądze szukają punktu zaczepienia czy że robi się szybki pieniądz. Jednak skumulowany efekt tak dużego uwolnionego kapitału oraz presji na krótkoterminowe zwroty przekształcił strukturę tych instytucji tak, by stały się one najatrakcyjniejsze dla wpływowych inwestorów. Na przedsiębiorstwa wywierana była olbrzymia presja, aby wyglądały jak najbardziej kusząco w oczach krążących wokół

podglądaczy; instytucjonalne piękno polegało na demonstrowaniu oznak wewnętrznej zmienności i elastyczności, co miało sugerować, że firma jest dynamiczna, nawet jeśli jako stabilne przedsiębiorstwo radziła sobie przedtem doskonale. Firmy takie jak Sunbeam czy Enron prowadziły nieuczciwe praktyki, próbując odpowiedzieć na wymagania licznych inwestorów, lecz nawet w okresach spadku na rynkach presja na firmy pozostawała niezmienna; stabilność i rzetelność instytucjonalna stały się raczej negatywną niż pozytywną lokatą. Stabilność odbierano jako oznakę słabości, dającą do zrozumienia innym graczom na rynku, że firma nie jest dość innowacyjna, nie potrafi wyszukiwać nowych okazji do ekspansji lub jakkolwiek inaczej radzić sobie ze zmianą.

To tutaj rysuje się głęboka różnica zarówno w praktyce, jak i w teorii w stosunku do wcześniejszych pokoleń. Rockefeller uspokajał rynki, eliminując konkurencję i powstrzymując zmiany; zgoda społeczna wedle modelu Webera zależała od przekonania członków instytucji, że może ona przetrwać każdą burzę. Teraz gotowość do destabilizacji własnej organizacji zaczęła stanowić pozytywny sygnał. Louis Gerstner z IBM wyróżnia się pod tym względem pośród dyrektorów generalnych; człowiek ten w 1993 roku przejął w spadku najsztwniejszą z żelaznych klatek biurokracji i w ciągu trzech lat zdołał remontować większość swojego dziedzictwa.

Na początku tego rozdziału przywołałem obraz idealnej jednostki gotowej porzucić to, co stabilne, zrzec się tego, co posiada. Ideał ten stał się praktycznie koniecznością dla szefów próbujących poradzić sobie z presją niecierpliwego kapitału. Musieli oni stale przeprojektowywać, wymyślać na nowo siebie samych lub – w przeciwnym razie – błąkać się po rynkach.

Trzecim wyzwaniem dla żelaznej klatki był rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz

produkcyjnych. Komunikacja w skali globu stała się natychmiastowa. Niektórzy badacze, jak Manuel Castells, wyobrażają sobie, że globalna gospodarka opuściła ziemię i unosi się w powietrzu, a miejsce przestało mieć dla niej znaczenie; inni, jak Saskia Sassen, argumentują, że miejsca takie jak wielkie miasta, gdzie odbywa się inwestowanie i skąd koordynuje się pracę, stały się jeszcze ważniejsze niż przed epoką globalną. Z perspektywy ludzi znajdujących się wewnątrz instytucji rewolucja komunikacyjna odegrała jeszcze inną rolę.

Rozwój technologii komunikacyjnych oznaczał, że informacja mogła być formułowana w jednoznaczny i szczegółowy sposób oraz rozpowszechniana w niezmienniej postaci w obrębie całej korporacji. Poczta elektroniczna i podobne jej technologie zmniejszyły rolę mediacji i interpretacji, procesów tak istotnych przy słownym przekazywaniu poleceń w dół hierarchii dowodzenia. Dzięki nowym narzędziom komputerowym, sprawującym kontrolę zarówno nad tym, co wpływa, jak i nad tym, co wypływa z korporacji, informacja o tym, jak przebiegają projekty, sprzedaż czy jak radzi sobie personel, mogła docierać na sam szczyt przedsiębiorstwa natychmiast i bez pośrednictwa. W przemyśle samochodowym w latach sześćdziesiątych opóźnienie między decyzją zarządzającego a jej dotarciem do poziomu warsztatu wynosiło, wedle jednego z szacunków, pięć miesięcy; dziś okres ten został drastycznie skrócony do kilku tygodni. Przy organizacji działu sprzedaży możliwe jest raportowanie wydajności na ekranach komputerów w czasie rzeczywistym.

Jedną z konsekwencji rewolucji informacyjnej było zatem zastąpienie zniekształceń i interpretacji poleceń przez nowy rodzaj centralizacji. Jej społeczne skutki, które za chwilę przedstawię, są daleko idące. Dla menedżerów poganianych przez niecierpliwy kapitał bezpośrednią konsekwencją postępu technologicznego była

wiara, że wiedzą dostatecznie dużo, aby móc ogłaszać natychmiastowe zmiany z samej góry. Wiara ta często przyczyniała się do ich zguby.

Automatyzacja, inne oblicze rewolucji technologicznej, wpłynęła na piramidy biurokratyczne w istotny sposób: baza instytucjonalna nie musi już być duża. W przypadku pracy fizycznej i biurowej, przynależnej „białym kołnierzykom”, organizacje mogą efektywnie redukować miejsca pracy rutynowej – dzięki takim wynalazkom jak czytniki kodów kreskowych, technologie rozpoznania głosu, trójwymiarowe skanery przedmiotów czy mikromaszyny zastępujące pracę rąk. Chodzi nie tylko o to, że całkowita liczba pracowników może być zredukowana, lecz że kierownictwo może szukać oszczędności przez likwidację poziomów zarządzania na dole hierarchii – wśród szeregowców instytucjonalnej armii.

Taka przemiana, umożliwiona przez technologię, oznacza, że inkluzja mas – socjalny element kapitalizmu społecznego – może zniknąć. Właśnie najwrażliwsi członkowie społeczeństwa, ci skorzy do pracy, lecz bez wyspecjalizowanych umiejętności, są najbardziej narażeni na pozostawienie w tyle. Oczywiście przemysł czy biura z wcześniejszej epoki nie działały jak instytucje opiekuńcze. Jak jednak pierwszy zauważył Bismarck, o ile rozrost przedsiębiorstw wywołuje przemieszczanie ludności i niepokój społeczny, o tyle zagrożeniom tym można się przeciwstawić przez zwiększenie bazy zatrudnienia. Tworzenie na ów stary sposób miejsc pracy dla wszystkich jest jednak dziś odbierane jako opór lub ignorancja wobec współczesnych technologii.

Wraz z upowszechnieniem automatyzacji trwałe umiejętności pracowników tracą na znaczeniu. Piętnaście lat temu prowadzenie rozmowy z maszyną na temat własnego konta bankowego uznane by było za fantazję rodem z powieści science fiction; dziś rozmowy takie uważamy

za coś całkowicie naturalnego. W tym momencie pojawia się nowy ideał jednostki: osoba nieustannie nabywająca nowych umiejętności, zmieniająca „podstawy swej wiedzy” (*knowledge basis*). W rzeczywistości za ideałem tym stoi strach przed byciem wypartym przez maszyny.

Wszystkie trzy z opisanych przeze mnie nowych rodzajów mają dziś zastosowanie jedynie do niektórych biurokracji obecnych na rynku. Są to duże przedsiębiorstwa, które emitują akcje oraz korzystają z nowoczesnych technologii. Tego typu firmy można odnaleźć w sektorze finansowym, prawniczym, ubezpieczeniowym, globalnej produkcji czy transporcie. Przemiany sięgają także sektorów wyspecjalizowanych usług świadczonych na mniejszą skalę, takich jak projektowanie produktów, reklama, marketing, media czy projektowanie komputerowe.

Należy zauważyć, że większość firm w Ameryce i Wielkiej Brytanii zatrudnia mniej niż trzy tysiące pracowników; wiele z nich ma jedynie lokalny zasięg lub jest rodzinnym interesem; niektóre opierają się na kunszcie rzemieślniczym, jak na przykład małe przedsiębiorstwa budowlane. Takie firmy mogą doskonale funkcjonować jako biurokratyczne piramidy. Gdybyś był inwestorem w starszym wieku, spałbyś spokojniej jako właściciel lokalnego przedsiębiorstwa hydraulicznego, niż spekulując na rynku derywatów. Weber do dziś pozostaje wiarygodnym przewodnikiem po tych małych piramidalnych firmach.

Trzeba o tym pamiętać, uznając za model instytucjonalnej zmiany zglobalizowaną, zorientowaną na szybki zysk, technologicznie złożoną organizację. Wielkie rządy i instytucje cywilne próbowały zgodnie z zaleceniami tego modelu odciąć się od swojej instytucjonalnej przeszłości. Samo wyobrażenie wielkiej stabilnej biurokracji dostarczającej długoterminowych, przewidywalnych zysków, przeraża politycznych reformatorów. Oczywiście,

rządowe stołki nie są odpowiednikiem gór pieniędzy, na których siedzą współcześni globalni inwestorzy. Rządowymi „inwestorami” są w rzeczywistości pracownicy, którzy w końcu doczekają się emerytury oraz opieki medycznej; rodzice, którzy płacą podatki na szkoły swoich dzieci; wszyscy oni są wewnętrznymi interesariuszami. Dlaczego model biznesu atrakcyjny dla magnata paliwowego z Arabii Saudyjskiej preferującego krótkoterminowe zobowiązania miałby być dla nich pociągający?

I tutaj ponownie na scenę wkracza kultura ze swoją wizją wyidealizowanej jednostki mogącej prosperować w świecie „wykupów lewarowanych”. Owa idealna osoba rzeka się zależności; on lub ona nie przywiązuje się do innych. Reformatorzy państwa opiekuńczego obawiają się, że powodowało ono zależność instytucjonalną – czyli dokładnie to, na co liczył Bismarck. Zamiast życia w ramach instytucji reformatorzy sławią większy stopień osobistej inicjatywy i przedsiębiorczości: bony edukacyjne, indywidualne konta emerytalne oraz prywatne ubezpieczenia zdrowotne, instytucje opiekuńcze zarządzane na wzór biznesu doradczego.

Błędem byłoby zrównanie strachu przed uzależnieniem z indywidualizmem *tout court*. W świecie nowego biznesu osoby, którym się powodzi, potrzebują gęstej sieci kontaktów społecznych; jedną z przyczyn kształtowania się globalnych metropolii jest właśnie to, że tworzą one lokalną przestrzeń dla tworzenia się sieci bezpośrednich kontaktów. Ludzie łączący się z organizacjami jedynie przez komputer, pracujący w domu lub sprzedający rzeczy w terenie, zazwyczaj są marginalizowani, pozbawieni nieformalnych kontaktów, zwanych czasem esencją wszelkich powiązań.

Obawa przed zależnością oznacza raczej troskę o utratę samokontroli oraz, z psychologicznego punktu widzenia, poczucie wstydu wynikające z uzależnienia od

innych. Jedną z większych sprzeczności nowego modelu gospodarki jest to, że znosząc żelazną klatkę, jedyne, co osiągnął, to odbudowa tych samych społecznych i emocjonalnych traum w odmienionej postaci instytucjonalnej.

Architektura instytucjonalna

Karty nowego rozdziału życia instytucji nie są czyste. To, co się na nich pojawia, możemy sobie wyobrazić, porównując nową architekturę instytucjonalną do typowo nowoczesnej maszyny, a nie do tradycyjnej struktury zbudowanej na wzór piramidy.

Nowa struktura funkcjonuje na zasadach podobnych do zasady działania odtwarzacza muzyki MP3. Mechanizm MP3 może być zaprogramowany do odtwarzania utworów tylko kilku wybranych wykonawców z całego zawartego w nim repertuaru; analogicznie, elastyczna organizacja może wybrać i wykonywać tylko kilka z wielu dostępnych jej operacji, w dowolnie wybranym momencie. W korporacjach starego rodzaju przeciwnie, produkcja odbywała się za pomocą stałego zestawu działań; ogniwa w łańcuchu były ustalone. Ponadto w odtwarzaczu MP3 kolejność odtwarzania jest dowolna. W elastycznej organizacji kolejność produkcji może być dowolnie zmieniana. Dla przykładu, w zaawansowanych technologicznie firmach programistycznych instytucja może skupiać się na jakimś obiecującym, innowacyjnym fragmencie kodu, po czym wrócić do wytwarzania kodu rutynowego, niewymagającego fantazji, a następnie znowu zająć się poszukiwaniem nowych możliwości na rynku. To praca ukierunkowana na zadanie, a nie skupiona na pojedynczej czynności. Liniowy rozwój zastąpiło przeskakowanie z jednego zadania na inne.

Nowa metoda pracy pozwala na to, co nowomowa menedżerska nazywa usuwaniem poziomów zarządzania w instytucjach (*delayering*). Odbywa się to poprzez outsourcing niektórych funkcji przedsiębiorstwa do innych firm lub miejsc; menedżer może pozbyć się w ten sposób warstw wewnątrz organizacji. Organizacja puchnie i kurczy się, a pracownicy są dodawani i zwalniani, w miarę jak firma przechodzi od jednego zadania do innego.

„Uelastycznianie zatrudnienia” (*casualization*) odnosi się do czegoś więcej niż wykorzystanie pracowników czasowych czy podwykonawców; dotyczy wewnętrznej struktury firmy. Pracownicy mogą być zatrudniani na podstawie trzy- lub sześciomiesięcznych kontraktów, często odnawianych wraz z upływem lat; pracodawca może dzięki temu uniknąć opłacania pracownikom ubezpieczenia zdrowotnego czy emerytury. Co więcej, pracownicy zatrudnieni na czas określony mogą być z łatwością przerzucani do innych zadań, kontrakty dostosowują się do zmieniających się celów, przed którymi staje firma. Może się ona szybko kurczyć lub rozrastać, zwalniając lub zatrudniając personel.

Łatwiej jest oszacować liczbę pracowników okresowych niż pracujących na podstawie krótkoterminowych kontraktów, mimo to, nawet jeśli ograniczymy się do tych niekompletnych danych, ich liczba jest uderzająca. Praca tymczasowa jest najszybciej rozwijającym się segmentem rynku pracy w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii; uwzględniając wszystkich pracowników tymczasowych, stanowią oni dziś 8 proc. amerykańskich zatrudnionych. Jeśli doda się do tej liczby osoby zatrudnione w sprzedaży detalicznej, restauracjach oraz innych pracach usługowych na kontraktach krótkookresowych pozbawiających ich zabezpieczenia socjalnego, okaże się, iż co piąty Amerykanin pracuje na tych zasadach.

Uwzględnione razem, te trzy czynniki kształtujące nowoczesne instytucje – uelastycznienie zatrudnienia, usuwanie z hierarchii poziomów zarządzania oraz nieliniowe organizowanie zadań – skracają ramy czasowe przedsiębiorstwa; nacisk kładziony jest na krótkotrwałe i drobne zadania. Rozwój komercyjnego Internetu okazał się więc darem niebios; pojawił się ogromnie skomplikowany system komunikacyjny rozwijany szybko w niezależnych od siebie fragmentach. Jedną z cech pociągających inwestorów był właśnie ów szal ruchu, zmiany i chaosu w firmach; im więcej bicia piany, tym więcej przyciągania. Niewielu inwestorów wiedziało, co tak naprawdę kupuje – wystarczała im informacja, że to coś nowego.

Ze społecznego punktu widzenia krótkoterminowe zadania zmieniają zasady współpracy. W organizacjach piramidalnych o ustalonej hierarchii dowodzenia wykonujesz swoje obowiązki i spełniasz przypisaną funkcję, a w końcu, jako piastujący urząd, zostajesz za swą wydajność lub staż wynagrodzony, pominięty lub zdegradowany. Tak czy inaczej infrastruktura firmy jest wystarczająco jasna. W zmieniającej się, krótkookresowej pracy tak nie jest. Struktura takiej firmy nie jest solidną materią, którą można badać; jej przyszłość nie może być przewidziana. Rozmawiając z pracownikami, odkryłem, że ci, którym powodzi się w takim środowisku, mają wysoką tolerancję na niejednoznaczność. Jeden z asystentów biurowych powiedział mi: „Za każdym razem, jak rozpoczynasz pracę w nowym miejscu, musisz udawać. Szef oczekuje od ciebie, że wiesz, jak należy wykonywać pewne zadania, i że wiesz, czego on od ciebie oczekuje. Ale oczywiście tego nie wiesz. Na tym polega wyzwanie”. Nie jest zaskoczeniem, że elastyczne organizacje podkreślają rolę „umiejętności interpersonalnych” oraz oferują „in-

terpersonalne” treningi. Gdy zdmuchniemy ten psychologiczny puch, ukazuje się pod nim prawdziwa, trwała potrzeba: w tych środowiskach ludzie muszą działać zapobiegawczo, jeżeli mają sprostać niejasno zdefiniowanym oczekiwaniom.

Mogłoby to sugerować, że w elastycznych organizacjach bardziej istotne są otwarte relacje międzyludzkie – sugestia, którą prorocy nowego rozdziału przyjmowali za udowodniony fakt; w płynnych strukturach obowiązek zostaje zastąpiony przez wrażliwość. Kolejne porównanie elastycznej organizacji z odtwarzaczem MP3 pomoże wyjaśnić, dlaczego wzajemne zrozumienie podsyte jest lękiem, a często wręcz zinstytucjonalizowaną paranoją.

W odtwarzaczu MP3 szefem jest procesor. Podczas gdy dostęp do materiału odbywa się losowo, elastyczne działanie umożliwia kontrola procesora nad całością. Analogicznie w elastycznej organizacji władza zostaje skupiona w centrum; instytucjonalny procesor rozdziela zadania, ocenia wyniki, rozszerza lub kurczy firmę. Nowe techniki analityczne pozwoliły firmom na zaangażowanie się w to, co Michel Foucault nazywa „nadzorem panoptycznym”; technologie pozwalają śledzić na ekranie komputerowym w czasie rzeczywistym zasoby oraz efektywność ich wykorzystywania. Ten skomputeryzowany nadzór różni się jednak od tego z wizji Taylora i ekspertów od wydajności z wcześniejszej epoki.

W celu zapewnienia szybkich, elastycznych rezultatów, grupy robocze muszą mieć zagwarantowany pewien stopień niezależności. Firmy rzeczywiście próbują podsycać tę autonomiczną swobodę, tworząc rynki wewnętrzne; centrum ustala zasady, na jakich konkurują ze sobą poszczególne zespoły. Po ustaleniu reguł pięć lub sześć zespołów ubiega się o przydział danego zlecenia: kto napisze dany kawałek kodu źródłowego, zbierze

fundusze lub zaprojektuje jakiś produkt. Według koncepcji Taylora, opartej na modelu piramidy, jest to wysoce nieefektywne ze względu na redundantny wysiłek; jednak w nowym elastycznym sposobie myślenia liczy się osiągnięcie jak najlepszych wyników w jak najkrótszym czasie. Taka wewnętrzna konkurencja prowadzi do tego, co ekonomista Robert Frank nazywa nagrodami typu „zwycięzca bierze wszystko”: duże nagrody należą się jedynie zwycięskiemu zespołowi, nagród pocieszenia jest niewiele lub wręcz nie ma ich wcale¹².

System ten wywołuje wysoki stopień stresu i lęku u pracowników, o czym pisaliśmy ja sam oraz wielu innych badaczy. Oczywiście każda rywalizacja wywołuje stres; lecz stawka rośnie tam, gdzie zasada panująca na rynku brzmi „zwycięzca bierze wszystko”. Wewnętrzne rynki zwiększają także poziom lęku, ponieważ różnica między konkurentem a kolegą staje się nieczytelna. Spośród pracowników tymczasowych, z którymi przeprowadzałem wywiady, najlepiej ze stresem radzili sobie ci najslabiej emocjonalnie związani z firmą. W przeciwieństwie do wspomnianego wcześniej asystenta biurowego moja rozmówczyni w jednej z firm high-tech na Zachodnim Wybrzeżu Stanów Zjednoczonych przyznała z żalem, że drużyna, która zwyciężyła w wewnętrznej konkurencji, wykorzystała fakt, że miała ona małe dziecko i musiała wracać wcześniej z pracy. Wiedzieli, że mogą „wygrać” ze względu na jej rodzinę. Byli fałszywymi kolegami.

Rzeczywistość firm zorganizowanych piramidalnie, które badałem przed trzydziestu laty, można przeciwstawić tej sytuacji przez wydobycie emocjonalnej różnicy między niepokojem (*anxiety*) a strachem (*dread*). Niepokój wiąże się z tym, co może się wydarzyć; strach dotyczy tego, co jest pewne. Niepokój pojawia się w słabo czytelnych warunkach, strach – kiedy ból lub niepowodzenie jest jasno zdefiniowane. Za niepowodzenie w dawnych

organizacjach piramidalnych odpowiadał strach, porażka w nowych instytucjach bierze się z niepokoju. Kiedy firmy są przekształcane, pracownicy częstokroć nie mają pojęcia o tym, co się z nimi stanie, gdyż przyczyną nowoczesnych restrukturyzacji przedsiębiorstw są kwestie takie jak długi i ceny akcji wyznaczone przez rynki finansowe, a nie wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo jako takie. Aż nazbyt często inżynierowie projektujący zmianę mają niewielkie pojęcie o tym, co zrobić, kiedy dojdzie do połączenia firm lub sprzedaży. Ta nieprzewidywalność powoduje, że niepokój rozprzestrzenia się na wszystkie stopnie organizacji; handlowcy, bankowcy czy inwestorzy nie potrafią przewidzieć biegu zdarzeń. Jednego można być niemal pewnym, że wewnątrz firmy wzrośnie nierówność. Chodzi tu o nierówność szczególnego rodzaju.

Nierówność stała się piętą achillesową współczesnej gospodarki. Przejawia się w wielu postaciach: ogromne nagrody dla ścisłego kierownictwa, powiększająca się nierówność między zarobkami na wyższych i niższych stanowiskach korporacji, stagnacja poziomu dochodów pracowników średniego szczebla w stosunku do elity. Strategia „zwycięzca bierze wszystko” generuje niezwykle materialne nierówności. Nakładają się one w niektórych firmach na nierówności społeczne.

W biurokracjach poddawanych reorganizacji wymazywanie pośrednich warstw może także zrywać łańcuchy komunikacyjne, przez które władza jest interpretowana w miarę jej przekazywania w dół hierarchii zarządzania, a informacja – zniekształcana w miarę posuwania się w górę. Po przekształceniu elastyczna firma może naszkicować mapę owych oderwanych terytoriów. Centrum zarządza peryferiami w określony sposób. Ludzie na