

# Piotr Tobera

---

"Człowiek i system : ograniczenia działania zespołowego", Michel Crozier, Erhard Friedberg, przekład i przedmowa Krystyna Bolesta-Kukułka, Warszawa 1982 : [recenzja]

---

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 36, 187-190

---

1986

Artykuł został zdigitalizowany i 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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Michel Crozier, Erhard Friedberg, CZŁOWIEK I SYSTEM. OGRANICZENIA DZIAŁANIA ZESPOŁOWEGO. Przekład i przedmowa Krystyny Bolesły-Kukułki. PWE, Warszawa 1982.

Parafrazując Croziera i Friedberga można powiedzieć, że *Człowiek i system* (a właściwie *Aktor i system*, gdyż taki jest tytuł francuski), nie jest ani jedynie możliwą ani też najlepszą książką napisaną na ten temat. Spróbuję to uzasadnić, wydobywając najpierw walory, a następnie pewne jej niedostatki.

Wśród walorów wymienilibym rozbudowaną warstwę destrukcyjną wobec głównego paradygmatu funkcjonalno-strukturalnego, dominującego w socjologii w ogóle, a w socjologii i teorii organizacji w szczególności. Ostrej, choć nie zawsze w pełni uargumentowanej krytyce poddane zostały wszystkie niemal jego odmiany a także nie mieszczące się w nim kierunki teoretyczne i koncepcje badawcze, a więc taylorizm, human relations, funkcjonalizm, strukturalizm, teoria systemu społecznego, marksizm, interakcjonizm, etnometodologia, teoria uwarunkowań strukturalnych i inne. Autorzy konstruują zatem własną koncepcję na szerokim tle badań, teorii i modeli stosowanych w socjologii organizacji. Zarzucają oni wymienionym kierunkom i ich przedstawicielom, ogólnie biorąc, tendencje do ujmowania rzeczywistości społecznej w duchu determinizmu, naturalizmu, pozytywizmu, formalizmu i pasywizmu. Często ta krytyka jest przesadna, gdyż jest skierowana przeciw modelowo skrajnym ujęciom w naukach społecznych, którą nawet trudno wskazać, bo kto dziś reprezentuje np. naiwny determinizm? Być może autorom chodziło tylko o pewną metodę dyskursu pozwalającą na radykalne odcięcie się od wspomnianych „izmów” i lepsze teoretyczne samookreślenie się. W aspekcie pozytywnym szeroko eksponują własne badania zrealizowane w Centre de Sociologie des Organisations (CSO), którymi kierował M. Crozier, autor klasycznej już pracy *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, często zresztą cytowanej w recenzowanym dziele – eseju.

Trudno nie wymienić kilku przynajmniej przewodnich myśli przewijających się w całej pracy. Oto wielokrotnie autorzy powtarzają, że działanie zespołowe nie jest zjawiskiem naturalnym, spontanicznym, automatycznym i logicznie koniecznym. Nie podlega ono żadnemu fatalizmowi ani prostemu determinizmowi. Równie często powracają do stwierdzenia, że nie istnieją działania społecznie nie ustrukturalizowane, tzn. bez struktury stosunków władzy. Ustrukturalizowanie działań oznacza, że nie są one całkowicie wolne od wszelkich ograniczeń i przymusów, które wynikają z faktu uczestnictwa wielu aktorów w grach społecznych, z charakteru zadań i celów stojących przed nimi oraz własnych atutów i możliwości działań. Wszelkie działania ludzkie i ich rezultaty są zawsze konstruktami społecznymi, uwarunkowanymi wieloma konkretnymi czynnikami i sytuacjami, co sprawia, że są one przypadkowe, arbitralne i indeterministyczne. Mimo ograniczeń, jakie aktorzy napotykają w swoim działaniu, nie są oni pozbawieni marginesu swobody związanego z istnieniem sfer niepewności będących zasadniczym źródłem ich władzy. Aktor to jednostka lub grupa aktywnie działająca w kierunku poszerzenia swego marginesu swobody, a więc władzy. W tym celu podejmuje ona grę z innymi partnerami i z całą organizacją lub systemem społecznym.

To, co jest interesujące i ważne w badaniach socjologicznych nad organizacją, to nie struktury formalne jako takie, lecz struktury powstające z gier i strategii realizowanych przez aktorów, tzw. konkretne systemy działań społecznych. Tezy te są w różnych wersjach trawestowane i ilustrowane na obszernych przykładach zaczerpniętych z badań zespołu Croziera.

Drugi największy walor tej pracy, wbrew może autorom, widzę w warstwie uniwersalnej, w ukazaniu prawidłowości funkcjonowania organizacji i procesów społecznych, wspólnych dla społeczeństw o gospodarce rynkowej i gospodarce planowej, co dowodzi możliwości uprawiania socjologii organizacji jako dyscypliny naukowej i kumulacji wiedzy w tej dziedzinie.

Czytelników polskich, myślę głównie o kadrcze kierowniczej, szczególnie zainteresować powinny trzy ostatnie części książki: *Systemy*, *Decyzje* i *Rozważania o zmianach*, napisane językiem bardziej przystępnym, w których autorzy mniej wdają się w potyczki naukowe, a więcej dają materiału empirycznego i ciekawych wniosków. Można tam znaleźć m.in. bardzo interesujący opis modelu regulacji krzyżowej, ukazujący „zygzakowate” stosunki między głównymi partnerami systemu podejmowania decyzji we Francji. Model ów jaskrawo kontrastuje z podręcznikowym wykładem, choćby akademickim, struktury zarządzania w tym kraju. Sądzę, że jako hipoteza może on być również zastosowany do analizy naszego systemu społeczno-politycznego i gospodarczego. Warto polecić naszym praktykom również te partie książki, które są poświęcone zagadnieniu racjonalizacji decyzji. Crozier i Friedberg są tu może mniej oryginalni w swych wywodach – wiele też przejmują od Hirschmana, Marcha i Simona – lecz z pasją zwalczają mocno zakorzeniony mit racjonalności, który wyraża się w przekonaniu, że można z góry opracować najlepsze rozwiązania problemów występujących w złożonych organizacjach i systemach społecznych, że takie rozwiązanie *a priori* istnieje. O racjonalności – zdaniem autorów – możemy mówić jedynie w kategoriach empirycznych, odnosząc ją do podmiotów podejmujących określone decyzje; tzw. decydent formułując swe preferencje napotyka liczne ograniczenia poznawcze, organizacyjne, kulturowe i sytuacyjne. Podobnie jak wszyscy ludzie nie wie do końca czego chce, swoje cele zaś odkrywa poprzez doświadczenie, tj. w toku uczenia się – w procesie podejmowania decyzji. Stąd jego decyzje nie spełniają nigdy kryterium optymalności, mogą być najwyżej zadowolające i w najlepszym razie bardziej racjonalne. W ten sposób władza została odbrązowiona, odarta z charyzmy wszechwiedzy, najwyższej racjonalności i doskonałości działania. Można złośliwie dodać, że ci „zwyčajni” decydenci, więźniowie środków działania i systemu, jak zauważają autorzy *Człowieka i systemu* nie są w stanie zaproponować rozwiązania typu *one best way*, a jedynie takie, które dla nas stanowi najmniejsze zło, a dla nich minimum satysfakcji. Oczywiście nasi autorzy stanowczo by zaprotestowali przeciw takiemu „wypaczaniu” ich myśli, u nich bowiem nie ma żadnego podziału na „my” i „oni”. Są jednak pewne podstawy do takiej nieprzychylniej autorom interpretacji. Ale o tym za chwilę. Teraz chciałoby się podkreślić dobre strony książki, tak np. rozważania o zmianach pojętych jako proces pokonywania błędnych kół, sprzeczności, napięć i kryzysów, poprzez stwarzanie warunków do rozwoju zespołowych zdolności organizacyjnych i systemowych, zapewniających uczenie się i poszukiwanie lepszych rozwiązań. W tych rozważaniach warto podkreślić obok krytyki założeń deterministycznych i woluntarystycznych kryjących się za programami zmian, wielką przydatność koncepcji sfer niepewności, dysfunkcyjnych efektów, gier i strategii, właśnie dla analizy problematyki istotnych zmian typu, powiedzmy, reforma gospodarcza czy administracyjna. Wynika to z faktu, że proces głębokich zmian z natury rzeczy dotyka wielkich mas ludzkich żywo reagujących na zmiany, a nie tylko biernie przystosowujących się do nich. Na temat powstawania oporów wobec zmian czytamy: „Jeśli celem narzuconej z góry zmiany jest zrjonalizowanie organizacji przez redukcję lub eliminację sfer niepewności, to opór przeciw takiej zmianie staje się szczególnie silny. Nie musi istnieć nawet jawna opozycja. Nieświadome, a często nawet niezamierzone działania uczestników organizacji dążących tylko do utrzymania swojej dotychczasowej autonomii wystarcza, aby całkowicie zniekształcić ideę reformy” (s. 359). Autorzy zawarli w tych słowach starą zresztą prawdę o nieskuteczności regulacji organizacji lub systemu społecznego metodami biurokratycznymi zmierzającymi do sformalizowania i zadekretowania wszelkich obszarów działań społecznych. Stąd Crozier i Friedberg opowiadają się za większą zdolnością systemów do tolerowania luzów (*slack*), niespójności, zróżnicowania, większej otwartości oraz zdolności do kierowania napięciami, jakie zjawiska te w sposób nieunikniony rodzą (s. 355). W rozdziale tym jest wiele myśli godnych zapamiętania lub przypomnienia, jak choćby ta, odnosząca się do strategii przywracania poprzedniej równowagi władzy: „Realizm i/lub cynizm kierowników powoduje niekiedy, iż umożliwiają oni celowo narastanie nierówności i dysfunkcji, aby stały się one wyraźnie widoczne i oczywiste dla wszystkich. Kierownik uzyskuje w ten sposób usprawiedliwienie dla własnych działań interwencyjnych” (s. 362). Czas przejść do krytyki. Forma eseju naukowego nie może być usprawiedliwieniem, że

żaden z podstawowych w książce terminów (władza, gra, strategia, sfery niepewności i inne) nie jest jednoznacznie i konsekwentnie używany. Na przykład termin „władza” pojawia się stale w różnych odcieniach znaczeniowych. Zamiast dochodzić do coraz pewniejszych i ściślejszych przybliżeń w określeniu natury władzy, autorzy coraz bardziej oddalają się od tego celu. W gruncie rzeczy ich koncepcja władzy jest całkowicie chwiejna i eklektyczna. I tak mówi się o władzy jako stosunku wymiany (s. 67), jako kontroli (s. 73), jako zachowaniu się (s. 70, 96, 103), stanowisku (s. 236), jako atrybucie, atucie, zasobach (s. 74) i jeszcze w wielu innych znaczeniach. Budzi zdziwienie, jeśli nie zdecydowany opór, usilne podkreślanie, iż każdy stosunek społeczny jest stosunkiem władzy. „Władza – piszą autorzy – jest bez przerwy obecna w naszych stosunkach z przyjaciółmi, kolegami, rodziną” (s. 36–37), w szkole, kościele, medycynie, psychiatrii (s. 32). Jest w tym twierdzeniu tylko cząstka prawdy. Relacje nierówności, nierównoważności i nieprzechodniości – definicyjne według autorów cechy władzy – bynajmniej nie stanowią zawsze zasadniczej treści stosunków między ludźmi. Tak na przykład stosunek matki do dziecka, przykład wzięty z recenzowanej książki, nie jest stosunkiem władzy, jest przede wszystkim stosunkiem miłości, troski, opieki, wychowania. Przyjmując, że władzę można zdefiniować „jako dwustronny stosunek wymiany, której warunki są korzystniejsze dla jednej ze stron” (s. 70), zapytajmy dla kogo ten stosunek jest korzystniejszy; dla matki czy dla dziecka? Pytanie absurdalne dla każdej rozsądnej matki. Stanowisko, że władza stanowi podstawowy i nieunikniony element wszystkich stosunków społecznych, prowadzi do strywializowania władzy jako doniosłego zagadnienia naukowego i politycznego. A pamiętajmy, że autorzy wiele razy deklarują, że ten problem chcą potraktować z należytą powagą i rzetelnością – inaczej niż inni badacze. Uważając, że dokonali odkrycia, że władza tkwi w marginesie swobody, jaką posiadają aktorzy w stosunkach z innymi i że ów margines wiąże się z kontrolowanymi sferami niepewności, czy też z grą polegającą na czynieniu swoich zachowań mniej przewidywalnymi dla partnerów, czy wreszcie z możliwością alternatywnego zachowania się. Crozier – bo on jest autorem tego „odkrycia” – dokonuje swoistej mistyfikacji zjawiska władzy i jego depolityzacji. Croziera nie interesuje faktyczna wielkość tego marginesu, ani jego treść dla różnych aktorów. Przykłady pochodzące z monopolu przemysłowego są w istocie banalne i nie upoważniają do uogólnień. Weźmy tu przykład więźnia obozu koncentracyjnego Maksymiliana Kolbe i jego oprawców SS-manów. Zastanówmy się, jaką cenę zapłacił dokonując wyboru w ramach swego marginesu swobody. I jaką swobodę mieli ci, którzy skazali go na męczeńską śmierć.

Na obronę Croziera można powiedzieć, że interesuje go zwykła organizacja kolektywnego działania. Ale prowokuje czytelnika przypiskiem, że nawet w obozach koncentracyjnych więźniowie nie byli pozbawieni marginesu swobody. Na pewno tak i o tym pisze znakomicie A. Pawelczyńska w swej książce *Wartości i przemoc*, którą gorąco polecałbym autorom. Zasadnie można przypuszczać, że mówiąc tak obszernie i zawiłe o władzy, ma on na myśli władzę dla maluczkich w organizacji. Zdaje się im mówić: nie wierzcie, że władzę można zawłaszczyć, władzę każdy trzyma w swoich rękach, trzeba tylko umieć korzystać z tego marginesu swobody, jaki daje organizacja, trzeba go dostrzec przede wszystkim, lecz nie zapominajcie o istniejących opracowaniach, których przestrzeganie jest warunkiem powodzenia każdego. Są pewne reguły i gry, które jednakże trzeba respektować. I tak doszliśmy trochę ironicznie do innych fundamentalnych pojęć *Człowieka i systemu*. Gra jest rozumiana jako mechanizm regulujący i scalający działania członków organizacji i systemu społecznego, przy czym raz gra jest mechanizmem zewnętrznym w stosunku do uczestników organizacji, a innym razem jest swoistą konstrukcją stworzoną przez samych aktorów do realizacji ich egoistycznych celów. Te dwa aspekty gry, a raczej typy gier nie są wyraźnie rozdzielone, gdyż klóciłoby się to z „całościową” logiką rozumowania, w której nie ma miejsca na przeciwieństwo między organizacją i jej członkami lub jej podsystemami. Przez grę można również rozumieć trwałe wzory regulujące działania jak i same działania aktorów. Grą są zwyczaje i obyczaje (s. 262), jak również mechanizmy rynkowe (s. 263). Gry są ustrukturalizowane, ale zawsze mają charakter otwarty, „gracze”, nie są bowiem całkowicie zdeterminowani regułami gier, mogą zmieniać te reguły,

jak również samą naturę tych gier. Słusznie autorzy zauważają, że wobec dualizmu wolności i przymusu, egoizmu i wspólnoty celów, niezmiernie wagi w każdej organizacji nabiera problem integracji działań ludzkich. W jaki więc sposób dokonuje się integracja? Odpowiedź jest skomplikowana: „dzięki istnieniu gry, która integruje w jeden ustrukturalizowany model racjonalne kalkulacje «strategiczne» poszczególnych aktorów” (s. 263). Ale w innym miejscu sprawa staje się prostsza: racjonalne czyli wygrywające są tylko takie strategie, które uwzględniają wymagania i reguły gier toczących się w organizacji i które przyczyniają się do realizacji jej celów. Czyli wolność (czytaj: margines swobody) urzeczywistnia się przez respektowanie organizacyjnego przymusu.

Jest charakterystyczne, że Crozier i Friedberg pomijają milczeniem bardziej praktyczne sposoby poszerzania „marginesu swobody” w miejscu pracy. Mam na myśli np. *Rozwiązania z zakresu demokracji przemysłowej*, określane jako nowe formy organizacji pracy, których najlepszym przykładem są autonomiczne grupy pracownicze. Jak wiadomo, grupy te uzyskują znaczną samodzielność w organizowaniu, wykonywaniu i kontrolowaniu własnych, często złożonych zadań produkcyjnych. Stanowią one autentyczny krok do odzyskania przez pracowników wolności i godności w procesie pracy.

Autorzy *Człowieka i systemu* z wielką rezerwą odnoszą się też do upolitycznionej formy demokracji w przemyśle w postaci samorządu pracowniczego, któremu poświęcają w swej obszernej pracy zaledwie siedem stron. Imputują oni zwolennikom samorządności dążenie do zniesienia wszelkiej władzy (a więc anarchii) i nieświadomość faktu, że „relacje władzy zepchnięte z oficjalnej sceny wciskać się będą we wszelkie szczeliny tej konstrukcji, reprodukując tradycyjne dysfunkcje biurokracji” (s. 413). Prawdziwa samorządność ich zdaniem, jest niemożliwa, ponieważ nie ma „społeczeństwa cnotliwego”.

Można się domyślać, że jedynym nosicielem cnotliwości jest ich abstrakcyjny „aktor”. Tylko on jest w stanie dokonać wyboru satysfakcjonujących go celów, odkrywać nowe szanse i środki działania i dzięki temu w sposób istotny zwiększać rzeczywistą sferę własnej wolności i anotononii oraz ponosić odpowiedzialność za sposób korzystania z własnej swobody.

Wypada na koniec dodać, że ani słowa w ich dziele nie mówi się o jednym z rzeczywistych aktorów sceny przemysłowej – związkach zawodowych. Nie ma też słowa na temat patronatu, czy też na temat tego, co się modnie i uczciwie w socjologii nazywa *private government*. Zapewnienie autorów, że będą analizować zachowania konkretnych aktorów i konkretnych systemów działań społecznych, nie w pełni się sprawdziło. Zadecydowało o tym bardzo selektywne spojrzenie na charakter stosunków łączących aktora z organizacją i systemem społecznym. Crozier i Friedberg według mojej oceny, dokonali znacznego przesunięcia proporcji między zakresem przymusu i wolności przesadnie akcentując swobodę i wolność człowieka w organizacji.

Piotr Tobera

Philippe Bernoux, UN TRAVAIL À SOI, Privat 1981, ss. 252.

Philippe Bernoux podejmuje w swej książce na nowo sprawy nieustannie rozważane w literaturze socjologicznej, a mianowicie zachowania robotników sprzeczne z przypisaną im rolę posłusznego wykonawcy. Autor powraca do swych badań i obserwacji, analizowanych już we wcześniejszych publikacjach, aby przedstawić swoją interpretację procesu zawłaszczania (*appropriation*) sytuacji pracy i kształtowania społecznej (grupowej) tożsamości.