

Natalia JUCHNIEWICZ
Uniwersytet Warszawski
Instytut Filozofii

NOWE TECHNOLOGIE A NOWA KULTURA ORGANIZACYJNA. WYOBRAŹNIA SPOŁECZNA I UPRZEDMIOTOWIONE RELACJE SPOŁECZNE

Streszczenie. Artykuł podejmuje problem kultury organizacyjnej w kontekście przemian technologicznych, szczególnie w dobie rozwijających się narzędzi mobilnych, takich jak tablety i smartfony. Jego celem jest skonfrontowanie wizji przemian pracy biurowej z lat 70.-90. z wynikami foresightu społecznego przeprowadzonego w latach 2015/2016. Zbieżność wizji sprzed kilkadziesiąt lat z obecnymi scenariuszami dalszej transformacji pracy pokazuje, że nowe technologie niewiele zmieniły w wyobraźni społecznej i raczej oddziaływały w polu relacji społecznych, a nie samej infrastruktury pracy. Zjawiska takie, jak praca „anytime, anywhere” należą nadal do pewnych modeli-mitów kultury organizacyjnej, choć mają olbrzymi wpływ na budowanie określonego wzorca profesjonalnej pracy elastycznej.

Słowa kluczowe: nowe technologie, kultura organizacyjna, praca biurowa, model-mit, elastyczność

NEW TECHNOLOGIES AND NEW CULTURAL ORGANIZATION. SOCIAL IMAGINATION AND OBJECTIFIED SOCIAL RELATIONS

Summary. Article raises the issue of organizational culture in the context of technological changes especially in the times of developing mobile tools. Its aim is to confront the vision of the transformation of office work from the 70.-90. with the results of social foresight carried out in the 2015/2016 year. The convergence of the previous visions with the current scenarios of the further transformation of work shows that new technology has changed very little in the social imagination and rather interacts with the field of social relations. Phenomena such as work "anytime, anywhere" still belong to certain models-myths of organizational culture.

Keywords: new technologies, cultural organization, office work, model-myth, flexibility

Rozwój nowych technologii, przede wszystkim Internetu i technologii komunikacyjno-informacyjnych (ICT), przyczynia się do stawiania hipotez co do możliwych transformacji życia codziennego i środowiska pracy¹. Zwłaszcza przestrzeń kultury organizacyjnej stanowi niemal od początku kształtowania się techniki i technologii sferę poddawaną modyfikacjom wraz z kolejnymi osiągnięciami technologicznymi². W zasadzie sfera zarządzania pracą, środowiskiem pracy oraz dostępnymi narzędziami stanowiła i stanowi pierwszy obszar testowania innowacji w przestrzeni społecznej, co często prowadzi do tezy o determinizmie technologicznym³. W ten sposób myśleć można o XIX-wiecznej fabryce, o taśmie produkcyjnej, maszynie do pisania, maszynie parowej, zegarze, komputerze czy Internecie – wszystkie te innowacje miały i nadal mają wpływ na pracę i sposób identyfikowania się pracowników z wykonywanymi przez siebie obowiązkami. Nic zatem dziwnego, że i współcześnie to teren pracy jest papierkiem lakmusowym technologicznych przemian w danym społeczeństwie.

W niniejszym artykule postaramy się odpowiedzieć na pytanie, jaki wkład mają nowe technologie w budowę wizji nowej kultury organizacyjnej, zwłaszcza kultury pracy biurowej⁴ i czy scenariusze dla przyszłości budowane blisko 40 lat temu odbiegają od współczesnych wizji przyszłości pracy biurowej. Innymi słowy – czy nowe technologie rzeczywiście wnoszą coś nowego do społecznej wyobraźni na temat pracy „białych kołnierzyków”?

Rekonstrukcja teoretyczna koncepcji dominujących od lat 70. do 90. zostanie skonfrontowana w niniejszym artykule z wynikami projektu *Foresight społeczny a nowe technologie komunikacyjno-informacyjne* finansowanego przez DELab UW (Digital Economy Lab UW) oraz FRIS (Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego), którego celem była m.in. odpowiedź na pytanie: jaka jest przyszłość kultury organizacyjnej?⁵. Wyniki projektu oraz proponowane scenariusze dotyczące przyszłości pokrywają się z rekonstruowanymi

¹ Rifkin J.: Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek nowej ery postrykowej, Wrocław 2005; Castells M.: Społeczeństwo sieci, Warszawa 2011; Ford M.: Rise of the Robots. Technology and the Threat of a Jobless Future. New York 2015; Krzysztofek K.: Technologie cyfrowe w dyskursach o przyszłości pracy. „Studia Socjologiczne”, nr 4(219), 2015, s. 5-31.

² Mumford L.: Mit maszyny, t. 1, Warszawa 2012; Mumford L.: Mit maszyny. Pentagon władzy, t. 2, Warszawa 2014; Braverman H.: Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York 1974. Brynjolfsson E., McAfee A.: Race Against the Machine, How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, 2011.

³ Ogburn W.: Hipoteza opóźnienia kulturowego, [w:] Dereczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J. (red.): Elementy teorii socjologicznych. Warszawa 1975.

⁴ Humphry J.: Visualising the future of work: myth, media and mobilities. “Media, Culture & Society”, Vol. 36(3), p. 351-366.

⁵ Juchniewicz N.: Foresight społeczny a nowe technologie komunikacyjno-informacyjne. Nowa kultura organizacyjna, nowe kompetencje młodych ludzi, http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/05/raport_DELab_net_9.5.2016.pdf, 15.07.2016.

i znanymi już od dawna modelami-mitami⁶ organizacji pracy, zwłaszcza w przestrzeni biurowej. Owa zbieżność modeli-mitów ze scenariuszami z projektu wskazywać może, że kultura organizacyjna opiera się na działaniu wyobraźni społecznej⁷ oraz uprzedmiotowionych relacjach interpersonalnych⁸, zaś w mniejszym stopniu determinowana jest przez same przemiany technologiczne.

*

Kultura organizacyjna nie doczekała się jednoznacznej definicji, co rzecz jasna związane jest z trudnościami z samymi pojęciami kultury i organizacji, które posiadają swoje własne subdyscypliny w naukach społecznych i humanistycznych⁹. Przyjmuje się, iż kultura organizacyjna to sposób, w jaki organizacja robi określone rzeczy i rozwiązuje problemy (np. w jaki sposób produkuje określone przedmioty lub wykonuje usługi), co wynika z przyjętego stylu zarządzania organizacją, jej systemem wartości, relacjami interpersonalnymi¹⁰. Kultura organizacyjna wyznacza akceptowalne u pracowników zachowania w granicach obowiązujących norm i standardów¹¹. Co więcej, stanowi ona często wyznacznik profilu organizacji, jaki stara się ona kształtować w przekazach marketingowych i *public relations*¹². Kultura organizacyjna wyraża się zatem w praktykach i nieformalnych rytuałach, które są zrozumiałe dla członków organizacji, ale nie zawsze jednoznacznie jasne dla osób z zewnątrz¹³. Do kultury organizacyjnej należy czasami określony język komunikacji¹⁴. Przez kulturę organizacyjną rozumie się jednakże również coś więcej niż tylko kształtowanie określonego wzorca postępowania i norm obowiązujących w danej organizacji. „Organizacje są kulturami, symbolicznymi porządkami, sposobami życia. W naszym nowoczesnym świecie stanowią najbardziej rozpowszechniony sposób strukturyzacji czasu i uwagi. Organizacje są

⁶ Humphry, do której pracy odwołuję się w niniejszym tekście, posługuje się określeniem „mit” dla oznaczenia wizji przyszłości pracy biurowej w XX wieku. Moim zdaniem, owe mity mają jednakże charakter pewnych modeli zarządzania pracą biurową, dlatego na rzecz artykułu pozwałam sobie na posługiwanie się w bardziej ogólnych kontekstach wypowiedzi na zbitkę „model-mit”.

⁷ Por. Mills C.W.: Wyobraźnia socjologiczna, Warszawa 2008.

⁸ Zob. Dant T.: Kultura materialna w rzeczywistości społecznej: wartości, działania, style życia, Barański J. (red.), Kraków 2007.

⁹ Schein E.: Organization Culture and Leadership. USA 2004.

¹⁰ McDermott C.M., Stock G.N.: Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. „Journal of Operations Management”, No. 17, 1999, p. 521-533.

¹¹ Trice H.M., Beyer J.M.: The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, 1993; Packard D.: The HP way. New York 1995.

¹² Deal T.E., Kennedy A.A.: The new corporate cultures. New York 1999.

¹³ Hatch M.J.: The symbolics of office design. [in:] Gagliardi P. (ed.): Symbols and artifacts. New York 1990; Schultz M.: On studying organizational cultures. New York 1995.

¹⁴ Douglas M.: How institutions think. Syracuse, New York 1986.

skonstruowane, a właściwie konstruowane (i dekonstruowane) społecznie, są ciągłym procesem tworzenia, opartym na istniejących wspólnych znaczeniach”¹⁵.

Kultura organizacyjna określa strukturalną stabilność grupy pracowników, gdyż głęboko zanurzona jest ona w praktykach codziennych, stąd często jest ona mniej widoczna niż inne elementy działania organizacji. Kulturą organizacyjną przesycone są ponadto wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji – począwszy od najprostszych zadań po kształtowane środowisko pracy oraz współpracy z innymi. W wyniku wniknięcia określonej kultury organizacyjnej do tkanki organizacji utrwalają się rytuały, wartości i zachowania stanowiące spójny sens samorozumienia organizacji¹⁶.

Technologia również należy do obszaru kultury organizacyjnej, gdyż wyznacza określoną ramę wyposażoną, w jakiej poruszają się i jaką posługują się członkowie organizacji do realizacji powierzonych im zadań¹⁷. Wykorzystanie określonych przedmiotów i narzędzi świadczy o świadomości, jaką przejawiają członkowie organizacji co do sposobów użytkowania owych przedmiotów w szerszej przestrzeni społecznej i węższej – zawodowej. W tym sensie przedmioty dostępne w ramie stanowią z jednej strony obiektywizację kolektywnej wiedzy¹⁸, a z drugiej zmaterializowane interakcje społeczne¹⁹. Zarówno aspekt wiedzy ulokowanej w przedmiotach i technologicznych artefaktach, jak i świadomość, iż stanowią one wyraz relacji społecznych, wpływa na kreowanie wizji dotyczących dalszych przemian w środowisku pracy.

Najlepiej widoczne jest to na przykładzie pracy biurowej, gdyż stanowi ona wyraz etosu „białych kołnierzyków” postrzegających pracę urzędniczo-usługową jako bardziej prestiżową niż praca robotników przemysłowych i fizycznych. Ponadto, technologizacja pracy biurowej widoczna jest na przykładzie modyfikacji w urządzeniach codziennego wyposażenia oraz w samej infrastrukturze biurowej – od architektury budynku po konkretne narzędzia biuro stanowi doskonale środowisko o zamkniętej, niemal laboratoryjnej przestrzeni obserwacji²⁰. Wreszcie, biuro nie istniałoby, gdyby nieokreślone urządzenia i przedmioty, które codziennie podtrzymują jego bardziej lub mniej materialne istnienie: drukarki, faksy, telefony, biurka, krzesła, lampki itp., a których zdolność „twórcza” niewątpliwie jest mniej spektakularna niż w przypadku taśmy fabrycznej czy montażowej. To sprawia, że biuro wydaje się znacznie bardziej podatne na przekształcenia.

¹⁵ Kostera M.: Kulturowy proces organizowania. „Kultura Współczesna”, nr 1-2, 1995, s. 68.

¹⁶ Schein E.: op.cit., p. 14-15.

¹⁷ Goffman E.: Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia, Kraków 2010; McDermott C.M., Stock G.N.: op.cit., p. 523.

¹⁸ Kostera M.: op.cit., s. 70.

¹⁹ Krajewski M.: Są w życiu rzeczy. Szkice z socjologii przedmiotów. Warszawa 2013, s. 25.

²⁰ Por. Knorr-Cetina K.: The Manufacture of Knowledge. An Essay on the Constructivist and the Contextual Nature of Science. Oxford, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt 1981; Latour B.: Nadzieja Pandory. Eseje o rzeczywistości w studiach nad nauką. Abriszewski K. (red.). Toruń 2013.

**

W 1996 r. sformułowano tezę, iż transformacje w obrębie środowiska pracy i kultury organizacyjnej prowadzą do koncepcji *anywhere, anytime work* – pracy gdziekolwiek i kiedykolwiek²¹. Ta wizja pracy możliwej wszędzie i w każdych okolicznościach stanowi zdaniem Justine'a Humphry'ego jeden z mitów współczesnej kultury postrzegającej przemianę technologiczną w powierzchowny i krótkofalowy sposób.

Już w latach 70. XX wieku pojawiła się wizja *word processing* rozumiana jako rozwój samodzielnych stanowisk pracy opartych na maszynach do pisania, minikomputerach i maszynach dyktujących. Dziesięć lat później wizja ta poszerzona została o automatyzację biura i profesjonalizację kadry biurowej przez poszukiwanie pracowników wysoko wykwalifikowanych²². W latach 90. dominowała natomiast koncepcja *paperless office* – biura bez papieru²³. Wszystkie wizje „biura przyszłości” okazały się jednak dalece wyolbrzymione i nie znalazły swojej realizacji czy w przypadku podejmowanych prób – utrwalenia w kulturze organizacyjnej. Nie zmienia to faktu, że wraz z nowymi technologiami, wyobrażenia społeczne na temat możliwości transformacji środowiska pracy pozwalają na dalsze pisanie scenariuszy dla przyszłości i diagnoz na temat kondycji pracy²⁴.

Znaczenie nowych technologii dla środowiska pracy jest obecnie jeszcze bardziej wyraźne przez pojawienie się technologii mobilnych: laptopów, wifi, telefonów komórkowych, smartfonów, tabletek, specjalnych aplikacji zastępujących wiele urządzeń z klasycznego biurowego wyposażenia. Owa mobilność narzędzi pracy prowadzi zdaniem Humphry'ego do wyłonienia się trendu profesjonalnej pracy elastycznej (*flexible work*)²⁵. Trend w dowartościowywaniu nowych technologii, a co za tym idzie, przemian w środowisku pracy wskazuje, że zarówno wizje „biur przyszłości”, jak i możliwości, jakie dają nowe narzędzia technologiczne, kształtują społeczną ramę dla wyobraźni o przemianach w kulturze pracy²⁶.

Praca stacjonarna, stała, za biurkiem opozycjonowana jest wobec pracy mobilnej, nowej, elastycznej. Dualizm biura i bycia *anytime, anywhere* wyraża się nawet w sposobie produkowania urządzeń, które dostosowywane są do stałego miejsca pracy bądź mobilności, co najlepiej widać na przykładzie ciężaru (w domyśle: lekkości) nowoprodukowanych

²¹ Humphry J.: op.cit., p. 352.

²² Ibidem, p. 353.

²³ Sellen A.J., Harper R.H.R.: *The Myth of the Paperless Office*. Cambridge, Massachusetts 2002; Humphry J.: op.cit., p. 353.

²⁴ Krzysztofek K.: op.cit., s. 9-26.

²⁵ Humphry nie posługuje się kategorią „prekariatu”, ale w tym miejscu jej krytyczny stosunek do pracy elastycznej skłania do takich porównań. Zob. Standing G.: *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. PWN, Warszawa 2014.

²⁶ Humphry J.: op.cit., p. 352.

urządzeń²⁷. Poczucie profesjonalizacji i indywidualizmu podkreślają narzędzia personalizacyjne, które pozwalają na dostosowanie urządzeń do własnych potrzeb. Co więcej, wizja pracownika, który sprawnie wykorzystuje możliwości nowych technologii dla samorealizacji prywatnej i zawodowej przedstawiana jest często przez wizerunek *professional mum* – mamy profesjonalistki, która karmiąc dziecko wysyła mail ze smartfona i prowadzi rozmowę przez Skype'a. Takie obrazy kształtują wyobrażenie młodych kobiet jako chętnych do podejmowania elastycznej pracy, gdyż może to służyć ich macierzyństwu. Pomija się tu, rzecz jasna, same warunki zatrudnienia oraz płace, a także powiela schemat kobiety pracującej na wielu etatach²⁸.

W niniejszym artykule skupimy się na wynikach obserwacji z raportu *Foresight społeczny a nowe technologie komunikacyjno-informacyjne* i na proponowanych scenariuszach, które skonfrontowane zostaną z analizą modeli-mitów przedstawionych powyżej. Metodologia zaproponowana w foresight-cie oraz rekomendacje dla organizacji zaproponowane w raporcie nie będą stanowić pola analizy.

Wśród obserwacji, jakie jednoznacznie związane były w raporcie z kulturą organizacyjną²⁹, znalazły się autoobserwacje z różnych środowisk pracy. Uczestnicy projektu dzielili się spostrzeżeniami tego, jakimi narzędziami sami posługują się w swoich miejscach pracy, jakie rozwiązania technologiczne są przydatne, jakie uznają za irytujące czy nawet kontrolujące. Przykładowe obserwacje (każda kolejna zaczyna się wcięciem akapitowym):

Mój dzień pracy. Ja (lat 40) Otwieram Glipa, na którym kolega z teamu (ok. 30.) oznaczył postęp prac ze stroną www, a Koleżanka kwestie wysyłki. Wysyłam maila do innej koleżanki lat 30 z zakresem zlecenia do www, linkuje plik online na Google drive z wytycznymi. Omawiam temat z innym kolegą (lat 65) przez telefon, w tle słyszę rozmowę Skypową ze współpracownikiem (lat 35). Ustalamy zakres zmian w dokumentacji dostępnej dla odmiany w katalogu na One Drive.

Przy zarządzaniu pracą w projektach w mojej fundacji używamy aplikacji Wunderlist. Dzięki niej komunikujemy się, przesyłamy dokumenty, ustalamy harmonogram i patrzymy, czy ktoś o czymś nie zapomniał. Mamy ją w smartfonach.

²⁷ Ibidem, p. 357-358; Silverstone R.: Domesticating domestication: reflections on the life of a concept, [in:] Berker T., Hartmann M., Punie Y., Ward K. (eds.): *Domestication of Media and Technology*. Maidenhead 2006, p. 234.

²⁸ Gregg M.: Freedom to work: the impact of wireless on labour politics. Special Issue on Wireless Technologies and Cultures. "Media International Australia", No. 125, 2007, s. 57.

²⁹ Częścią projektu był również temat przewodni „nowe kompetencje młodych ludzi”, ale ten temat wielokrotnie nakłada się w rozumieniu uczestników projektu na „nową kulturę organizacyjną”, gdyż w olbrzymim stopniu tę ostatnią kształtują obecnie młodzi ludzie.

W pracy z nowych technologii korzystamy do nagrywania i odtwarzania wywiadów. Pomocne są różne aplikacje, dzięki którym nie jest potrzebny dyktafon. Oprócz tego korzystamy z całego pakietu Office i dzwoniemy do siebie. W poprzedniej pracy wcale nie korzystaliśmy z nowych technologii.

Kolega z pracy (22 lata) przychodzi do pracy, ale zapomina kabla od laptopa. Kiedy pada mu bateria, kontynuuje pracę na smartfonie.

Z obserwacji wysnuć można wnioski, jakie znaczenie przywiązują użytkownicy nowych technologii w miejscach pracy do narzędzi, jakimi się posługują. Przede wszystkim wskazują oni na natychmiastowość przesyłania informacji, pracę grupową możliwą dzięki edytowaniu plików zamieszczonych w „chmurze”, równoległość wykonywanych zadań i równoczesność posługiwania się kilkoma narzędziami. Znamienne jest, iż w dobie smartfonów i tabletów wiele urządzeń zastąpionych zostaje aplikacjami – dyktafon, skaner, notatnik, kalendarz, zegarek – stają się częścią przenośnego wyposażenia mieszczącego się w torebce bądź kieszeni użytkownika. Z obserwacji wynika, że kluczowe dla współczesnej kultury organizacyjnej jest posiadanie dostępu do Internetu. W zasadzie bez tej możliwości cały szereg narzędzi traci swoją funkcję. Taka konieczność nieustannego bycia podłączonym do sieci, jak i bycia dostępnym, np. w zasięgu telefonii komórkowej, to jeden z wyróżników kultury pracy elastycznej. Może być ona wykonywana *anytime, anywhere*, ale kosztem całodobowego połączenia z innymi pracownikami.

Wśród obserwacji pojawiły się zdjęcia ze szkoleń, które odbywały się w ramach webinarów czy konferencji w Second Life, co świadczy o znaczeniu, jakie przypisuje się w wielu organizacjach do wykorzystywania nowych możliwości komunikacyjno-edukacyjnych. Zwracano także uwagę na pojawianie się nowych technologii w obiektach użyteczności publicznej: uczelniach, muzeach, na lotniskach. Tutaj uderzająca jest przede wszystkim medializacja rzeczy – redukcja przedmiotów do mediów³⁰, np. przez ekrany dotykowe z informacjami w muzeum zamiast eksponatów, elektroniczne kasy biletowe czy stanowiska do samodzielnego nadawania bagażu.

Użytkownicy nowych technologii zwracają także uwagę na możliwość nieustannego ich kontrolowania przez pracodawcę, do czego służą karty wejścia i wyjścia, kody dostępu do programów czy miejsc wykonywania pracy, kamery, a nawet informacja o godzinie wysłania maila, która wyświetla się w takiej wiadomości jej odbiorcy. Takie elementy infrastruktury pracy wpływają na poczucie braku zaufania do siebie nawzajem. Przykładem takiej kontrolującej funkcji technologii jest następująca obserwacja:

W pracy od niedawna pojawiła się elektroniczna funkcja logowania i wylogowywania się na przerwę, za pomocą czytnika kart (ma to na celu sprawdzanie ilości czasu przerwy i nieprzekraczanie go) – max. 15-20 min.

³⁰ Lash S., Lury C.: Globalny przemysł kulturowy. Medializacja rzeczy. Kraków 2011.

Wraz z nowymi technologiami zmienia się styl rozmowy, prowadzenia spotkań, dopuszczalnych zachowań interpersonalnych. Kontakt twarzą w twarz zmienia swój sens, gdy jednocześnie jeden z interlokutorów posługuje się komputerem, prowadzi rozmowę przez Skype`a czy przeszukuje informacje w sieci:

Sama osobiście zauważyłam, że rozmawiając z kimś face to face, piszę jednocześnie sms lub przeglądam Facebooka.

Obserwacje takie jak powyższa wskazują, że poziom zanurzenia w relacje międzyludzkie w środowisku pracy (choć nie tylko w tym środowisku, bo i w wielu innych) ulega spłyceciu. Relacji jest więcej, ale są one powierzchowne i zadaniowe – mają określony cel i funkcję. Wchodzenie w kontakt z inną osobą ma doprowadzić do realizacji pewnej czynności czy powierzonego zadania, a nie budować więzi międzyludzkie.

Z obserwacji wynika jednakże, iż mimo obecności nowych technologii w środowisku pracy i w otoczeniu życia codziennego, stosunek użytkowników do nich samych jest ambiwalentny. Nowe technologie, co prawda, przyczyniają się one do szybkości wykonywania zadań, ale nie redukują ich ilości. Można powiedzieć nawet, że im więcej technologii, tym więcej pracy. Jest ona łatwiejsza do wykonania, ale raczej jej godzinowy wymiar nie uległ zmianie, a wydłużeniu. Ponadto, nowe technologie w środowiskach pracy biurowej w Polsce wdrażane są oszczędnie i z trudnościami. Przede wszystkim znaczenie mają tu stare nawyki i modele zarządzania skupione na papierowej obsłudze biura:

Księgowa działająca dotychczas tylko z fakturami tradycyjnymi ma opór przed wejściem w faktury elektroniczne, wymaga przeszkolenia, nadal traktuje faktury tradycyjne jako jedyne „słuszne”.

Wykorzystywanie nowych technologii choćby do kolektywnego zarządzania, komunikacji i uczenia się także przyjmowane jest z oporem:

Zaproponowałam założenie tajnej grupy na Facebooku dla nauczycieli zespołu przedmiotowego. Prowadzący spotkanie przewodniczący zespołu potraktował moją propozycję jako żart.

Oczywiście takie podejście nie wynika jedynie z faktu barier, jakie mają sami użytkownicy, ale często jest wynikiem trudności systemowych. W wielu instytucjach aspekty prawne hamują proces wdrażania nowych technologii i minimalizację pracy, gdyż panuje podwójny obieg dokumentów: elektroniczny i papierowy. Zasada przetargów i ograniczania kosztów nie wpływa na wysoką jakość kupowanych i wdrażanych produktów oraz samych technologii. Świadomość informatyczna pracowników jest często bardzo niska, nie potrafią oni aktualizować oprogramowania samodzielnie ani wykorzystywać w pełni dostępnych im usług. Kluczowym problemem współczesnych instytucji, organizacji i biur jest zarządzanie zdigitalizowanymi danymi, co dotyczy nie tylko czyszczenia, archiwizacji i aktualizacji samych danych, ale także zapewnienia ich bezpieczeństwa.

Część obserwacji uczestników projektu wskazywała na innowacje, które mogą być ważne w niedalekiej przyszłości, gdyż zwrotnie mogą wpłynąć na styl pracy i kulturę organizacyjną:

Czytałam w Internecie, że powstała nowa technologia, która widnieje na przedniej szybie samochodu i pokazuje prędkość, wypadki samochodowe oraz policję.

Widziałam, że filmiki w Internecie są coraz krótsze, pojawiła się forma filmików kilkusekundowych.

Spostrzeżenie podesłane przez jednego z uczestników to tzw. przezroczysty ekran w trakcie pisania wiadomości sms (włączona kamera i widok tego co przed nami), po to aby w trakcie pisania w drodze nie wejść w ślup lub nie wpaść na kogoś itd., są już takie aplikacje na Android.

Podpatrywanie nowych rozwiązań technologicznych wskazuje, iż uczestnicy projektu świadomi się niespodziewanych skutków nowych technologii. Innymi słowy, dość trudno przewidzieć, jakie narzędzia i jakie rozwiązania technologiczne staną się istotne w niedalekiej przyszłości i utrwala się w ramach kultury organizacyjnej.

Powyższe obserwacje stanowiły bazę wyjściową do zaproponowania scenariuszy dla przyszłości kultury organizacyjnej. Scenariusze zostały sformułowane w wyniku dyskusji z liderami TechKlubów FRIS³¹. Ich wiedza merytoryczna, praktyczna oraz zarządzanie projektami związanymi z nowymi technologiami gwarantowały oryginalne spojrzenie na podejmowany temat oraz zaangażowanie w samo zadanie, do którego niezbędna była umiejętność szerszego spojrzenia na technologie w życiu prywatnym i zawodowym.

Zaproponowano trzy scenariusze dla przyszłości.

W scenariuszu 1 kluczowa jest radykalizacja spojrzenia na możliwości nowych technologii. Wchodzenie w głęboką rzeczywistość wirtualną i posługiwanie się awatarami do wykonywania pracy, podróży służbowych czy negocjacji z partnerami odległymi geograficznie jest oczywiście możliwe już teraz. Ten scenariusz zakłada jednakże, że takich narzędzi będzie coraz więcej i staną się one popularniejsze. Pozwolą bowiem na anihilację materialnych środowisk pracy, co rozwiązać może problem tworzenia samej infrastruktury biurowej. W tym scenariuszu wykorzystano inspiracje książkami science-fiction oraz wizjami futurologów. Zwracano także uwagę na fakt, iż jednostka ludzka w coraz większym stopniu sprowadzona zostaje do zbioru danych, te natomiast skutecznie zapisywać można w chmurze i w ten sposób można „mieć dostęp” do konkretnej osoby, która wykonywać może dla nas określoną pracę.

W scenariuszu 2 wykorzystanie nowych technologii nadal jest zauważalne, ale w mniejszym stopniu polegać ma na awataryzacji jednostki. Przede wszystkim zwraca się tu uwagę na intensywniejsze wykorzystanie Internetu (w tym Internetu rzeczy/Internet of things)

³¹ Juchniewicz N.: op.cit., s. 6-9, 22.

i na minimalizację infrastruktury biurowej. Za pomocą narzędzi typu Skype możliwa będzie praca zdalna, wykonywana z różnych miejsc w kraju i na świecie, mobilna oraz elastyczna czasowo. Szkolenia i edukacja zawodowa odbywać się będą przez webinaria. Spotkania członków organizacji mogą sprawnie odbywać się przez narzędzia wirtualne bez konieczności prowadzenia stałego, rozbudowanego biura. Może ono w związku z tym pełnić nowe funkcje: miejsca spotkań, relaksu, spotkania z nowymi partnerami, bądź zastąpione zostanie przestrzeniami co-workingowymi, gdzie udostępnione są stanowiska pracy, dostęp do sieci internetowej i gdzie pracować mogą ludzie z różnych organizacji i firm jednocześnie.

W scenariuszu 3 w przeciwieństwie do dwóch powyższych podkreślono przede wszystkim znaczenie relacji interpersonalnych odbywających się twarzą w twarz. Dowartościowano pracę grupową, do której niezbędne są kompetencje miękkie. Bezpośrednia praca w zespole i z nowymi współpracownikami odbywać się powinna w jasno określonej przestrzeni, gdzie można się bliżej poznać i zintegrować. Trzeci scenariusz wyłonił się jako przeciwwaga dla tych wizji przyszłości kultury organizacyjnej, gdzie technologia staje się dominująca nad interakcjami i relacjami społecznymi. W niniejszym scenariuszu to człowiek i przyjazna atmosfera w miejscu pracy są dominującymi aspektami kultury organizacyjnej przyszłości.

Powyższe wyniki, a zwłaszcza proponowane scenariusze, nie odbiegają daleko od analizowanych wcześniej wizji pracy elastycznej – *anytime, anywhere*. Co prawda, scenariusz 1 przede wszystkim radykalizuje zastosowania technologii dla pracy biurowej, ale już scenariusz 2 zbliżony jest do wizji, które obecne są w mitach na temat kultury organizacyjnej już od lat 80. Automatyzacja pracy, zniesienie pracy papierowej, delokalizacja miejsca pracy – wszystkie te elementy wcześniejszych scenariuszy obecne są także w intuicjach scenariusza 2. Co więcej, przeprowadzone eksperymenty socjotechniczne nad architekturą i infrastrukturą pracy biurowej wskazują, iż elementy scenariusza 3 także znane są od dawna, a nawet uległy już pewnej weryfikacji.

Słynnym przykładem hybrydycznym, łączącym w sobie zarówno mity przytaczane przez Humphry'ego, jak i wpasowującym się w scenariusze z przeprowadzonego foresightu jest eksperyment Chiat Day (obecnie TBWA/Chiat/Day)³². Chiat Day to nazwa agencji reklamowej w Stanach Zjednoczonych, która w latach 1985-1991 zdecydowała się wznieść całkowicie nowy budynek i zaaranżować go tak, żeby wzmagać kreatywność pracowników. Główne założenie nowych miejsc pracy było takie, żeby pracownik nie miał stałego miejsca pracy i musiał nieustannie zmieniać lokalizację. Wszyscy pracownicy skupieni byli w olbrzymiej sali, gdzie w różnych miejscach rozmieszczone były stanowiska pracy. Idea, jaka przyświecała

³² Afeltowicz Ł., Pietrowicz K.: *Maszyny społeczne. Wszystko ujdzie, o ile działa*, Warszawa 2013, s. 341.

wnętrzu tego pomieszczenia, była związana ze stałą zmiennością – miejsca, ludzi z którymi się wchodzi w interakcje, specjalności zawodowej otaczającego nas środowiska, gdyż fachowcy z różnych dziedzin mieszały się w jednym miejscu. Co więcej, idea *paperless office* przyjęta została tu w całej rozciągłości – praca wykonywana była tylko i wyłącznie na laptopach³³. Po pięciu latach takiej pracy okazało się, że eksperymentalna infrastruktura biurowa w żadnym stopniu nie wzmogła kreatywności pracowników, a nawet więcej, utrudniła im pracę do takiego stopnia, że firma znalazła się na skraju bankructwa. Jak podkreślają Afeltowicz i Pietrowicz, przypadek Chiat Day stanowi już klasykę w dziedzinie badań nad zarządzaniem, gdyż popełniono w tym eksperymencie zasadnicze błędy. Po pierwsze, pozbawiono pracowników możliwości aranżowania swojego miejsca pracy tak, żeby mogli czuć się dobrze, co wiąże się np. ze sposobem wykorzystania druków, papieru, notatek itp., po drugie, w mieszaniu pracowników różnej specjalności ciężko było znaleźć osoby, które szybko i sprawnie mogły rozwiązać problemy albo skonsultować wątpliwości, po trzecie, mimo stworzenia nowych warunków pracy kolektywnej, zachowano dawne struktury organizacyjne – delegowano pracowników do zajmowania dużo wcześniej „lepszych” biur, wyrzucano młodszych pracowników z bardziej komfortowych miejsc pracy itp.³⁴.

Przykład Chiat Day, podejmowany także przez Humphry’ego jako tzw. *virtual office*³⁵, wskazuje na dwa zasadnicze problemy z wizjami pracy biurowej i znaczeniem nowych technologii dla nowej kultury organizacyjnej. Przede wszystkim analiza błędów eksperymentu Chiat Day podkreśla społeczne koszty błędnej organizacji pracy. Warto jednakże podkreślić, iż ów eksperyment podjęty został przez agencję reklamową, która projektowała dla Apple i dla której rozwój nowych technologii był nie tylko rzeczywistością widzianą zza biurka, ale i sferą wyobraźni marketingowej. Ludzie, którzy tworzyli reklamy dla innowatorów w obszarze technologii, realnie mogli wierzyć w to, że wystarczy laptop i towarzystwo innych, zdolnych ludzi, żeby tworzyć innowacyjne pomysły. Właśnie na ten marketingowo-wyobrażeniowy aspekt zwraca uwagę Humphry: „Biuro przyszłości” istnieje w reklamach, białych księgach, billboardach, prototypach technologicznych i wersjach próbnych, wystawach expo, błyszczących książkach o designie, przykładowych budynkach, eksperymentach nad miejscami pracy oraz ścieżkami pracy: wszystko z bardzo realnymi implikacjami dla pracowników. W tym sensie, wizje „biura przyszłości” działają bardziej jak figura „cyborga” Haraway, jako zarówno fikcja i realność społeczna³⁶. Owa cyborgiczność „biura przyszłości” wskazuje, iż zdaniem Humphry’ego wizje rozwoju technologicznego dla życia zawodowego i codziennego stanowią z jednej strony społeczną projekcję możliwości transformacyjnych technologii dla środowiska pracy, z drugiej, ich żywość, obecność w mediach i środkach masowego przekazu, wreszcie

³³ Ibidem, s. 341-342.

³⁴ Ibidem, s. 342-343.

³⁵ Humphry J.: op.cit., s. 356.

³⁶ Ibidem, s. 355.

siła oddziaływania nie pozostają bez znaczenia dla samej kultury organizacyjnej. Z przeprowadzonego foresightu wynika jednakże, że sami pracownicy, choć dość łatwo ulegają wizjom możliwości rozwoju technologicznego, nie są bezkrytyczni wobec zachodzących wokół nich przemian środowiska pracy. Zdają sobie oni sprawę z trudności instytucjonalnych i formalnych związanych z wdrożeniami nowych technologii. Podkreślają ponadto, co wyraźnie jest w proponowanych scenariuszach, że olbrzymie znaczenie dla ich rozumienia kultury organizacyjnej mają interakcje międzyludzkie, które mogą być bardziej lub mniej zapośredniczone technologicznie. W tym sensie, zdają sobie oni sprawę z negocyjnego charakteru kultury organizacyjnej³⁷.

Nowa kultura organizacyjna, jak wspomiano na samym początku, nie istnieje bez określonej ramy własnego odniesienia, wyposażonej w określone przedmioty i artefakty technologiczne. Dużym uproszczeniem jest jednakże zakładać, iż sama technologia i socjotechniczne podejście do infrastruktury pracy wystarczą do tego, aby faktycznie zrealizowały się wizje pracy *anytime, anywhere*. Elastyczność pracy stanowi, z jednej strony, niewątpliwie ważne kryterium oceny innowacyjności środowiska danej organizacji, gdyż pozwala na wykorzystanie kolektywnej wiedzy oraz utrwalonych w określonych przedmiotach interakcji społecznych przez posługiwanie się zdefiniowanymi, często ogólnodostępnymi narzędziami. Podkreślają to zwłaszcza zabiegi marketingowe promujące „ludzi sukcesu” potrafiących „elastycznie” łączyć różne obowiązki ze sobą w różnym czasie i miejscu. Z drugiej strony, zauważalne jest, co potwierdziły scenariusze z foresightu społecznego, iż wyobraźnia społeczna na temat przekształceń pracy biurowej, a co za tym idzie, częściowo samej kultury organizacyjnej, nieznacznie różni się od koncepcji znanych już od dziesięcioleci. Wskazywać to może na fakt, że sama infrastruktura pracy biurowej w zasadzie nie uległa zmianie i jeśli w ogóle, to jakakolwiek większa jej modyfikacja stanowi dopiero projekt przyszłości. Ów projekt ma jednakże niewiele wspólnego z mitami i scenariuszami o radykalnych przekształceniach środowiska pracy „białych kołnierzyków”, gdyż wszelkie zmiany tego typu wymagają systemowych reform prawnych i społecznych, co pokazuje, iż same możliwości technologiczne nie wystarczą dla sprawnego i szerokiego ich wdrażania (co widać na przykładzie e-administracji)³⁸. Na nowe technologie w środowisku pracy „za biurkiem” powinniśmy zatem spojrzeć jak na partnerów ułatwiających nam wykonywanie zadań, a nie jako na faktyczne zagrożenie, konkurencję bądź naszych zmienników. Co więcej,

³⁷ Kostera M.: op.cit., s. 72.

³⁸ Śledziwska M., Zięba D.: E-administracja w Polsce na tle Unii Europejskiej Jak z niej (nie) korzystamy, <http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/06/DELab-raport-e-administracja-WWW.pdf>, 16.08.2016.

jak wykazano w przeprowadzonym projekcie, technologie służyć mają przede wszystkim pogłębieniu, zdefiniowaniu i ulepszeniu relacji międzyludzkich, co prowadzi raczej do wyciągnięcia wniosku, iż kolektywy technoludzkie stanowią obecnie nowy sposób rozumienia interakcji społecznych.

Bibliografia

1. Afeltowicz Ł., Pietrowicz, K.: *Maszyny społeczne. Wszystko ujdzie, o ile działa*, Warszawa 2013.
2. Braverman H.: *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York 1974.
3. Brynjolfsson E., McAfee A.: *Race Against the Machine, How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. 2011.
4. Castells M.: *Społeczeństwo sieci*. Warszawa 2011.
5. Dant T.: *Kultura materialna w rzeczywistości społecznej: wartości, działania, style życia*, Barański J. (red.). Kraków 2007.
6. Deal T.E., Kennedy A.A.: *The new corporate cultures*. New York 1999.
7. Douglas M.: *How institutions think*. Syracuse, New York 1986.
8. Ford M.: *Rise of the Robots. Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York 2015.
9. Goffman E.: *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia*. Kraków 2010.
10. Gregg M.: *Freedom to work: the impact of wireless on labour politics*. Special Issue on Wireless Technologies and Cultures, "Media International Australia", No. 125, 2007.
11. Hatch M.J.: *The symbolics of office design*, [in:] Gagliardi P. (ed.): *Symbols and artifacts*. New York 1990.
12. Humphry J.: *Visualising the future of work: myth, media and mobilities*. "Media, Culture & Society", Vol. 36(3), 2014.
13. Knorr-Cetina K.D.: *The Manufacture of Knowledge. An Essay on the Constructivist and the Contextual Nature of Science*. Oxford, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt 1981.
14. Kostera M.: *Kulturowy proces organizowania*. „Kultura Współczesna”, nr 1-2, 1995.
15. Krajewski M.: *Są w życiu rzeczy. Szkice z socjologii przedmiotów*. Warszawa 2013.
16. Krzysztofek K.: *Technologie cyfrowe w dyskursach o przyszłości pracy*. „Studia Socjologiczne”, nr 4(219), 2015.
17. Lash S., Lury C.: *Globalny przemysł kulturowy. Medializacja rzeczy*. Kraków 2011.

18. Latour B.: Nadzieja Pandory. Eseje o rzeczywistości w studiach nad nauką, Abriszewski K. (red.). Toruń 2013.
19. McDermott C.M., Stock G.N.: Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. "Journal of Operations Management", No. 17, 1999.
20. Mills C.W.: Wyobrażenia socjologiczna. Warszawa 2008.
21. Mumford L.: Mit maszyny, t. 1. Warszawa 2012.
22. Mumford L.: Mit maszyny. Pentagon władzy, t. 2. Warszawa 2014.
23. Ogburn W.: Hipoteza opóźnienia kulturowego, [w:] Dereczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J. (red.): Elementy teorii socjologicznych. Warszawa 1975.
24. Packard D.: The HP way. New York 1995.
25. Rifkin J.: Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek nowej ery postrynkowej. Wrocław 2005.
26. Schein E.H.: Organization Culture and Leadership. USA 2004.
27. Schultz M.: On studying organizational cultures. New York 1995.
28. Sellen A.J, Harper R.H.R.: The Myth of the Paperless Office. Cambridge, Massachusetts 2002.
29. Silverstone R.: Domesticating domestication: reflections on the life of a concept, [in:] Berker T., Hartmann M., Punie Y., Ward K. (eds.): Domestication of Media and Technology. Maidenhead 2006.
30. Standing G.: Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa. PWN, Warszawa 2014.
31. Trice H.M., Beyer J.M.: The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, 1993.

Źródła internetowe

32. Juchniewicz N.: Foresight społeczny a nowe technologie komunikacyjno-informacyjne. Nowa kultura organizacyjna, nowe kompetencje młodych ludzi, http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/05/raport_DELab_net_9.5.2016.pdf, 15.07.2016.
33. Śledziwska K., Zięba D.: E-administracja w Polsce na tle Unii Europejskiej. Jak z niej (nie) korzystamy, <http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/06/DELab-raport-e-administracja-WWW.pdf>, 16.08.2016.