

BEATA GLINKA
Uniwersytet Warszawski

ZMIANA ORGANIZACYJNA JAKO ZJAWISKO ZDETERMINOWANE KULTUROWO¹

*Zmiany? (...) Nie chcę pani martwić, ale właściwie do
dzisiejszego dnia robi się to samo. [AB]²*

Powyższy cytat dotyczy Polskiego Radia S.A. Czy organizacja ta jest oazą stabilizacji? W żadnym wypadku. Projektując badania dotyczące zmiany organizacyjnej wybrałam Polskie Radio dlatego, że z moich obserwacji wynikało, iż zaszło w nim wyjątkowo dużo zmian – zniesiona została cenzura, Radio oddzieliło się od Telewizji, zmieniła się forma prawna działania, zmieniony został kształt Programu II, Radio Bis zastąpiło Program IV, długo jeszcze trzeba byłoby wymieniać wszystkie przemiany, jakie zaszły w tej organizacji. Z drugiej jednak strony nie sposób zaprzeczyć, że Polskie Radio to także stabilność. Jest to organizacja, w której odnaleźć można wiele sprzecznych wartości i paradoksów. Badanie takiej organizacji jest wyzwaniem i przyjemnością zarazem – wyzwaniem, gdyż niezmiernie trudno prześledzić panujące w niej zależności i zrozumieć logikę funkcjonowania, przyjemnością, gdyż można spotkać tam niezmiernie życzliwe i otwarte osoby.

Klasyczna teoria ekonomii zakłada racjonalne pobudki zachowań rynkowych podmiotów gospodarczych. Obserwując funkcjonujące w rzeczywistości organizacje nie można oprzeć się wrażeniu, że założenie to mocno upraszcza rzeczywistość – decyzje podejmowane w organizacjach nie są wyłącznie efektem racjonalnych, w sensie ekonomicznym, kalkulacji. Oprócz nich dochodzą do głosu względy kulturowe, różnego rodzaju wewnątrzorganizacyjne rozgrywki i inne czynniki powodujące, że interpretacja działań organizacji niejed-

¹ W artykule wykorzystuję fragmenty rozprawy doktorskiej „Społeczne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych na przykładzie radia publicznego” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Moniki Kostery na Wydziale Zarządzania UW.

² Cytat pochodzi z wypowiedzi jednego z moich rozmówców. Inicjały zostały zmienione.

nokrotnie wymyka się ekonomicznym kryteriom. Zmiany organizacyjne są obszarem szczególnie wrażliwym na oddziaływanie tych czynników³. Zmiany bardzo często przybierają nieoczekiwany kształt, ulegają modyfikacjom, które z pozoru wydają się nieracjonalne. Niemożność podjęcia decyzji, odchodzenie od pierwotnych założeń, paradoksy organizacyjne – to wszystko elementy codziennego funkcjonowania wielu organizacji. Gdy zaczynamy analizować zmiany przez pryzmat kultury organizacji, bardzo wiele pozornie nieracjonalnych rozwiązań znajduje swe wyjaśnienie. To właśnie jest tematem niniejszego tekstu.

BADANIE

Podczas badania, które przeprowadziłam w Polskim Radiu S.A. prześledziłam zmiany, jakim – w różnych wymiarach – podlegała organizacja. Określiłam główne czynniki determinujące ich kształt. Ze względu na uzyskane wyniki – pokazujące, że kultura badanej organizacji w dużej mierze opiera się na prowadzonych grach⁴ – interpretując zmianę i zastanawiając się, dlaczego odbyła się w określonych kierunkach, wykorzystałam również metaforę polityczną (Morgan, 1997, s. 161–231). Innymi słowy: zmiany organizacyjne traktuję jako procesy zdeterminowane przez zakorzenione w kulturze gry toczące się w organizacji.

Przeprowadzając badanie przyjąłam konwencję pogłębionego **studium przypadku** przygotowanego w oparciu o **teorię ugruntowaną** (Glaser, Strauss 1967; także Martin, Turner, 1986 i Konecki 2000)⁵.

POLSKIE RADIO SA – CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA

Rozgłośnia publiczna – Polskie Radio SA, wywodzi się ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością Polskie Radio, która 18 sierpnia 1925 r. otrzymała koncesję na nadawanie programów radiofonicznych w Polsce.

W trakcie swojego istnienia Polskie Radio zmieniało się wraz ze zmieniającą się sytuacją społeczno-polityczną, posiadało zmienny zakres swobody poczynań. Najnowsza historia Radia nierozzerwalnie związana jest ze zmia-

³ Por. np. K o n e c k i K., *Tożsamość organizacyjna* [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. Krzysztof Konecki, Piotr Tobera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2002.

⁴ Termin „gra” wykorzystuję tutaj w znaczeniu opisanym przez Koźmińskiego i Zawiślaka (1982).

⁵ Zasadniczą częścią badania było przeprowadzanie wywiadów pogłębionych z pracownikami różnych szczebli (i różnych profesji). Wywiady te (w sumie ponad 50) odbywały się w latach 1997–1999. Podczas badania prowadziłam bieżące notatki i obserwacje, analizowałam dokumentację (notatki służbowe, pisma, plany restrukturyzacji, plany programowe, regulaminy, gazetę wewnętrzną itd.).

nami ustrojowymi, które zaszły w naszym kraju. W tym czasie rozpoczęła działalność komisja do spraw reformy Radiokomitetu, której zadaniem było przygotowanie szkieletu przyszłej ustawy. Komisją kierowali Karol Jakubowicz i Stanisław Jędrzejewski. Ustawa została uchwalona – po kilku latach debat – w grudniu 1992 i weszła w życie 1 marca 1993, jednym z najważniejszych jej postanowień było przekształcenie Polskiego Radia w spółkę akcyjną. Nieco wcześniej, 11 kwietnia 1990, została zniesiona cenzura.

Dwa spośród nadawanych przez radio programów – drugi i czwarty, zostały całkowicie przeprojektowane. W 1991 roku zmieniono formułę Programu II (m.in. zrezygnowano z nadawania w nim muzyki rozrywkowej, nadano mu charakter muzyczno literacki), w 1994 zlikwidowano Program IV powołując na jego miejsce Radio Bis, program o charakterze edukacyjnym.

Lata dziewięćdziesiąte to okres odchodzenia od monopolu na rynku mediów w Polsce. Polskie Radio SA. stało się samodzielną jednostką organizacyjną (oddzieloną od telewizji), po raz pierwszy w swej historii musiało zacząć zdobywać środki na swoją działalność – Ustawa o Radiofonii i Telewizji określa, iż źródłami przychodów spółek są opłaty abonamentowe, środki pochodzące z obrotu prawami do audycji, reklamy i audycje sponsorowane a także dotacje z budżetu państwa. Poza tym media publiczne zobligowane są do wypełniania misji – to znaczy szerzenia edukacji, promowania kultury itd.

W latach 90 Polskie Radio stopniowo traciło udziały w rynku – słuchacze coraz częściej wybierali stacje komercyjne, reklamodawcy w przeważającej części również woleli korzystać z ich usług. Program I ciągle utrzymuje się w czołówce pod względem słuchalności (ale pod względem przychodów z reklam jest daleko w tyle za RMF FM i Radiem Zet), Program III (obecnie Trójka) odnotował spektakularny spadek słuchalności, Program II i Radio BIS są programami niszowymi, o niewielkiej słuchalności (szczególnie Radio Bis, którego udział w rynku nie przekracza 0,1%).

Wszystkie opisane uwarunkowania spowodowały, że Polskie Radio, po to by przetrwać, musiało zdecydować się na zmiany organizacyjne. Niewielką przesadą byłoby stwierdzenie, że lata 90 to okres nieustającej restrukturyzacji – mniej lub bardziej skutecznej, odbywającej się na różną skalę, niejednokrotnie przybierającej formę odbiegającą od zamierzeń. Moje badanie Polskiego Radia zbiegło się w czasie z jednym z głębszych procesów zmian – zapoczątkowaną w roku 1998 restrukturyzacją, która miała na celu usprawnienie działania organizacji między innymi poprzez zmianę struktury organizacyjnej i zmniejszenie zatrudnienia.

Równocześnie nie można zapomnieć o działaniach przebiegających na nieco mniejszą skalę – dotyczących poszczególnych obszarów czy progra-

mów. Niewątpliwie najbardziej spektakularny (i wzbudzający najwięcej kontrowersji) charakter mają próby zreformowania Programu III – zwiększenia jego słuchalności, odzyskania dawnej pozycji.

Pracownicy Polskiego Radia od przeszło 10 lat żyją więc w podlegającej ciągłym zmianom organizacji. Sytuacja taka nie może pozostać bez wpływu na kulturę. Wpływ ten nie jest rzecz jasna jednokierunkowy: to, w jakim ostatecznym kształcie wprowadzane są zmiany organizacyjne w wielkiej mierze zależy od czynników kulturowych.

ZMIANA I STABILNOŚĆ

Wiele aspektów funkcjonowania organizacji uległo istotnym modyfikacjom na przestrzeni ostatnich lat. Zmiany organizacyjne – o bardzo różnej sile, dają się zaobserwować zarówno w obrębie samej organizacji i jej poszczególnych obszarów, jak i w sposobie kształtowania relacji z otoczeniem. Postaram się przybliżyć te zmiany, które były w opinii moich rozmówców najistotniejsze. Warto zwrócić uwagę na to, że w najnowszej historii Radia niemal wszyscy oni wskazywali na trzy, kluczowe ich zdaniem, okresy. Pierwszy to „złoty wiek radia” – lata siedemdziesiąte, okres, o którym ci, którzy go pamiętają mówią z nieukrywaną nostalgią. W opinii wielu był to okres największej świetności organizacji, bujnego jej rozwoju, powstawania najlepszych programów. Okres ten zakończyło wprowadzenie stanu wojennego (Radio przestało wtedy nadawać normalne programy). Kolejny ważny okres (choć już nie okres wielkiej świetności) rozpoczął się, gdy Radio zaczęło wracać do normalnej pracy, po słynnych „weryfikacjach” dziennikarzy. Ostatni ważny okres zapoczątkowany został przez zmianę systemową, następnie zniesienie cenzury i uchwalenie nowej Ustawy o Radiofonii i Telewizji. Właśnie w tym ostatnim okresie zmiany były wprowadzane z największą częstotliwością.

W pierwszym rządzie należy raz jeszcze podkreślić fakt, iż po roku 1989 Radio zaczęło funkcjonować w całkowicie odmiennej sytuacji rynkowej i prawnej. Zmiana przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie rynku mediów elektronicznych i zmiana zasad rządzących gospodarką w znaczący sposób wpłynęły tak na modyfikację sposobu funkcjonowania jak i na wewnętrzną organizację Radia. Przede wszystkim Polskie Radio utraciło pozycję faktycznego monopolisty na rynku. Co za tym idzie, musiał ulec zmianie sposób kształtowania relacji ze słuchaczami, którzy zaczęli mieć realną możliwość wyboru. Warto podkreślić, że w Polsce proces demonopolizacji rynku mediów elektronicznych przebiegał w sposób szybki, zwłaszcza w zestawieniu z niektórymi krajami Europy. W krajach Europy Zachod-

niej (na przykład w Wielkiej Brytanii) demonopolizacja rynku mediów również uznawana była za konieczność, często jednak przebiegała stopniowo, poprzedzały ją długie dyskusje i przygotowania. W efekcie radiofonie publiczne miały więcej czasu na to, by przygotować się do funkcjonowania w nowych warunkach. Wystarczy wspomnieć, że w większości krajów konkurencję na rynku radiowym dopuszczono w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych (na przykład w Niemczech i Francji nadawcy prywatni pojawili się w 1984 roku, w Szwajcarii zaś dopiero w 1994). Polskie Radio stanęło więc przed trudnym zadaniem szybkiego dostosowania się do nowych realiów.

Słuchacze nie tylko zaczęli mieć możliwość wyboru i mogli „odejść” do konkurencji, stali się oni ponadto „nośnikiem” pieniędzy – Radio, ze względu na zmianę sposobu finansowania musiało zacząć zdobywać środki od reklamodawców, ci zaś chcą reklamować się tam, gdzie są atrakcyjni słuchacze. Atrakcyjny słuchacz jest człowiekiem młodym lub w średnim wieku, mającym dochody na poziomie pozwalającym na skorzystanie z usług reklamującej się firmy. Wkrótce stało się jasne, że znaczna część słuchaczy Radia publicznego nie odpowiada definicji „atrakcyjnego słuchacza”, atrakcyjny słuchacz woli bowiem często inną formę przekazu, niż ta, która zawsze w Polskim Radiu przeważała – bardziej żywą, podobną do tej, którą oferują rozgłośnie komercyjne. Aby osiągnąć swoje cele finansowe, Radio publiczne musiało więc zacząć myśleć o „atrakcyjnych słuchaczach”. Z drugiej strony ta sama ustawa, która zobligowała Radio do pozyskiwania funduszy na własną działalność, określiła także inne powinności publicznych rozgłośni: konieczność realizacji misji publicznej. Programy umożliwiające realizację misji są kojarzone z tradycyjnymi programami radiowymi – takimi, jakie rozgłośnia oferowała w latach osiemdziesiątych, siedemdziesiątych i wcześniej. Innymi słowy, programy pozwalające na realizację misji nie są tymi samymi programami, które przyciągają cennych dla reklamodawców słuchaczy.

Kolejna niezwykle ważna płaszczyzna zmian związana jest z tworzeniem i oceną programu. Podstawowa zmiana polega tutaj na zróżnicowaniu kryteriów oceny jakości programu – obok tradycyjnej wartości merytorycznej pojawiła się wartość komercyjna. Programy można więc oceniać z dwóch punktów widzenia – czy są dobre merytorycznie, zawierają treści edukacyjne i kulturotwórcze, są profesjonalnie przygotowane, a także czy odpowiadają potrzebom większości słuchaczy (najlepiej tych atrakcyjnych z punktu widzenia reklamodawców), a więc przyczyniają się do generowania zysku. W ślad za zmianami w podejściu do programu poszły zmiany w podejściu do pojęcia profesjonalizm i w definicji własnej roli profesjonalnej. Tu również nastąpiła zmiana kryteriów oceny, inne są też obecnie drogi osiągnięcia zawodowego

sukcesu. Kolejna, współzależna z opisanymi powyżej, warstwa zmian, to zmiany strukturalne. Niebagatelna z punktu widzenia organizacji była też redefinicja relacji ze światem polityki.

Zaprezentowany powyżej opis wskazuje na to, że Radio podlega ciągłym procesom zmian. Zmiany te wprowadzane są bądź z inicjatywy aktorów wewnątrz organizacji, bądź też stanowią reakcję na przekształcenia zachodzące w otoczeniu, czy też uwarunkowania narzucane przez otoczenie (np. prawo). Z drugiej jednak strony trzeba zauważyć, że Polskie Radio często postrzegane jest jako oaza stabilności. Poglądy takie daje się słyszeć tak w samej organizacji jak i poza nią. Przekonanie takie prezentowane jest, na ogół, na łamach prasy (kiedy ta porusza tematy związane z polską radiofonią). Prowadząc badania w Radiu często zauważałam ową stabilność, moje wrażenia potwierdzało wielu spośród rozmówców – podkreślali oni, że Radio wciąż funkcjonuje tak, jak dawniej (choć z drugiej strony wskazywali wiele oznak istotnych zmian). Opinie takie słyszałam tak od pracowników doświadczonych, z dużym stażem pracy, jak i od ludzi krócej pracujących w Radiu, co ciekawe, od tych ostatnich nawet częściej. Ci ostatni znacznie częściej niż pierwsi podkreślali, iż owa stabilność to zjawisko negatywne. Nader często zmiany – w szczególności te inicjowane wewnątrz organizacji – przygotowywane są długo, często ich kształt ostateczny odbiega od zamierzeń.

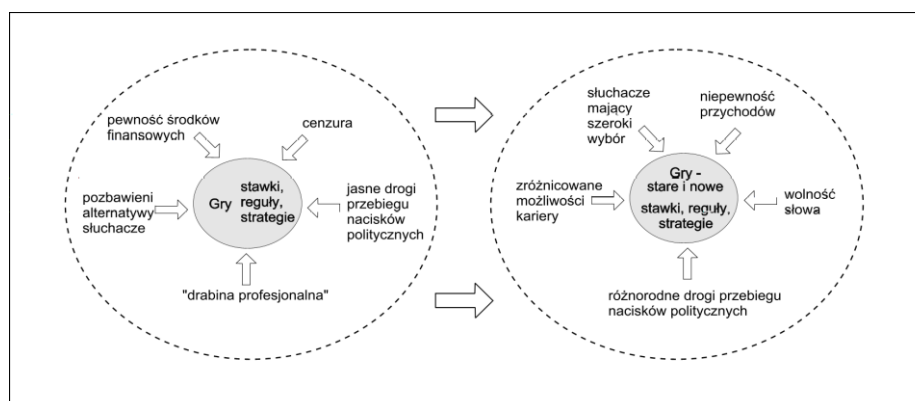
Wyjaśnienia tego ciekawego paradoksu – z jednej strony wielopłaszczyznowe zmiany i z drugiej strony, w tym samym czasie, stabilność – doszukać można się w kulturze determinującej sposoby postępowania członków organizacji. Korzenie owego paradoksu tkwią w ludziach – ich indywidualnych przyzwyczajeniach, przekonaniach i uprzedzeniach. Jeszcze pełniejszy obraz przyczyn dać może spojrzenie na omawiane zjawiska przez pryzmat uwarunkowanych kulturowo gier i relacji międzyludzkich. W ten sposób można dostrzec wielość czynników, które wpływają na to, że niektóre ze zmian – zwłaszcza te o szerszym zasięgu, planowane przez Zarząd – wprowadzane są wolniej niż zakładano, niekiedy dają efekty odbiegające od oczekiwań, czy też przyjmują kształt nieco inny od planowanego.

Kultura badanej organizacji w dużej mierze oparta jest na grach, które w związku z tym stają się ważnym zajęciem uczestników organizacji. Szczególnie silnie jest to widoczne wtedy, gdy z przyszłością organizacji związana jest duża niepewność, a także wtedy, gdy ludzie nie wiedzą, czy znajdą w przyszłości swoje miejsce w organizacji, a jeśli tak, to jakie ono będzie. Z zewnątrz wydaje się, iż organizacja nic nie robi, podczas gdy „życie wewnętrzne” kłębi się, tyle tylko, że odbywa się ono w sferach nie zawsze bezpośrednio związanych z podstawowymi funkcjami organizacji.

RAMY ORGANIZUJĄCE GRY, NIEPEWNOŚĆ

Kształt zmian organizacyjnych i instytucje społeczne, które wyłaniają się i podlegają ewolucji w organizacji są swoistą wypadkową gier. Zmiana organizacyjna kształtująca się pod wpływem różnorodnych rozgrywek, może być równocześnie określona jako zastępowanie jednych gier innymi (kształtowalnymi pod wpływem innych wartości). Warto zauważyć, że podstawowe znaczenie ma tutaj zmiana samego układu gry, podstawowych ram, w których owe gry się toczą. Główne różnice pomiędzy ramami wyznaczającymi granice gier, możliwe reguły i strategie graczy, przedstawia poniższy rysunek (rys. 1).

W chwili obecnej nie istnieją już niemal żadne z najważniejszych wyznaczników kształtujących działanie organizacyjne jeszcze przed rokiem 1989. „Stare” ramy działania zanikały wprawdzie stopniowo, jednakże odbywało się to na przestrzeni stosunkowo krótkiego okresu.



Rysunek 1. ZMIANA RAM WYZNACZAJĄCYCH GRY ORGANIZACYJNE

Niewielką przesadą jest więc stwierdzenie, iż ludzie, niemal z dnia na dzień znaleźli się w zupełnie zmienionych warunkach działania. „Stare” ramy działania były stosunkowo jasno określone, stabilne, a nade wszystko – przyswojone przez uczestników organizacji. Pomimo więc tego, iż nie dawały one ludziom całkowitej swobody działania, zapewniały im jednak stosunkowo znaczną pewność. Można powiedzieć, że ukształtowały one swoistą „kulturę stabilizacji”. „Nowe” ramy bez wątplenia charakteryzują się większą zmiennością, można powiedzieć, że w pewnych wymiarach są niezbyt jasno określone, płynne, a co za tym idzie wytwarzają zwiększoną niepewność. Zwiększona niepewność zaś wpływa na zwiększenie ilości gier w organizacji i ich intensyfikację (por. np. Koźmiński i Zawislak, 1982).

Rozbieżności interesów i rozgrywki polityczne są widoczne w codziennej pracy organizacji – zarówno dla badacza jak i dla samych pracowników. Charakterystyczne jest, że wiele osób w sposób spontaniczny charakteryzowało swoje miejsce pracy przy użyciu terminologii metafory politycznej: mówiono o grach, władzy, konfliktach, interesach, stawkach.

GRY, ZMIANY, PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

W opisanych wyżej, zmienionych warunkach, odbywają się, na różnych poziomach i o różne stawki, gry organizacyjne. Jak już zostało pokazane powyżej, owe gry determinują kształt przemian (bądź ich brak), którym podlega Radio w czasach najnowszych.

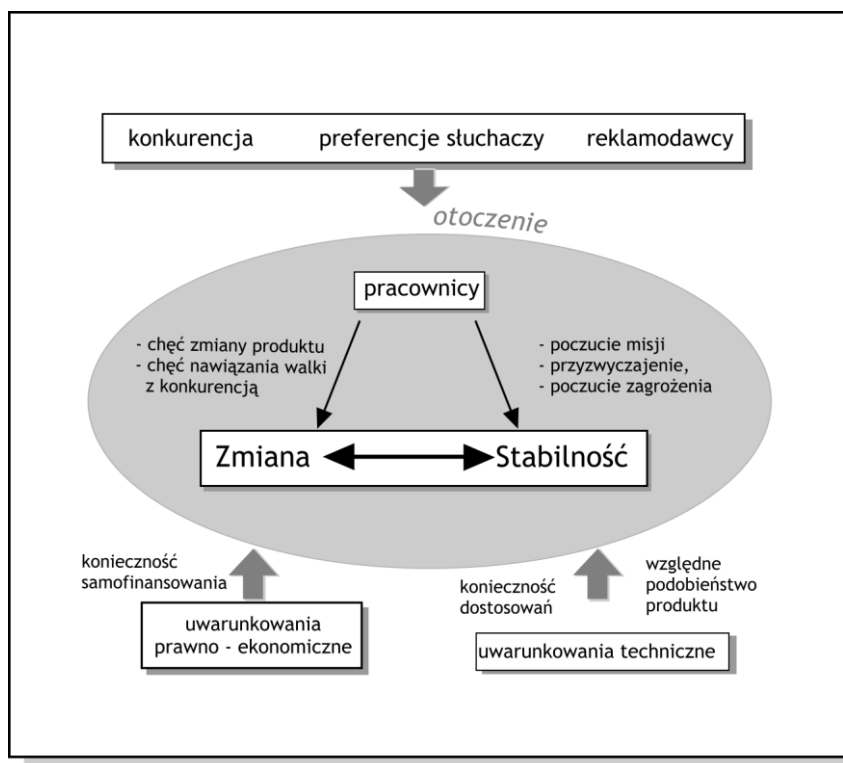
Co ciekawe, zmiana ram nie spowodowała zasadniczej zmiany typów możliwych do identyfikacji gier. Podstawowe możliwe do zidentyfikowania rozgrywki toczą się, co zresztą nie jest charakterystyczne wyłącznie dla badanej organizacji, o zasoby (pieniądze, czas antenowy, wielkość jednostek organizacyjnych), o możliwość wpływu na procesy decyzyjne a także o wpływ na zmianę i przyszły kształt organizacji, w przeszłości większość z możliwych do zaobserwowania obecnie gier również istniała, inny był ich kontekst, ale podobne reguły oraz niektóre strategie biorących w nich udział osób. Wprawdzie część spośród starych strategii stała się teraz mniej skuteczna, nie znaczy to jednak, że są one automatycznie porzucane. Wiele strategii zachowało zarówno skuteczność jak i popularność, choćby te stosowane w rozgrywkach o dostęp do anteny.

Próby stosowania starych reguł i sposobów działania (choćby tych obowiązujących w latach 70.) do nowej sytuacji wynikają z kilku przyczyn. Pierwszą jest to, że wiele strategii wciąż jest skutecznych, wiele gier z przeszłości zachowało swą aktualność do dzisiaj (choć odbywają się już w innych ramach), główne zasoby i stawki pozostały niezmienione. Tak więc kierując się chęcią racjonalnego działania, ludzie wybierają te sposoby, które już kiedyś pozwoliły na wygraną w grze o podobne stawki (np. strategie polegające na szukaniu wpływowego protektora).

Niewątpliwie ważną rolę odgrywa również przyzwyczajenie – w grach biorą udział w dużej mierze wciąż te same osoby. Ponadto pracownicy Radia mają, skądinąd dość częstą dla ludzi, tendencję do idealizowania przeszłości – wszystko, co kojarzy się z okresem świetności Radia, z jego dobrą przeszłością, samo w sobie musi być dobre. Przeszłość to okres dobry, charakteryzujący się stabilnością i znanymi regułami gry. Teraźniejszość to trudny do uporządkowania chaos. Ludzie próbując zredukować zwiększoną niepewność, często podejmują próby porządkowania chaosu teraźniejszości przy użyciu

metod z przeszłości. Paradoksalnie jednak, często osiągniany jest cel przeciwny – niepewność wzrasta, gdyż działania przynoszą skutki odmienne od zamierzonych. Innymi słowy, stary „przewodnik” miał pomagać, niejednokrotnie powoduje zagubienie się w nowej sytuacji.

Po raz kolejny zaobserwować można więc zjawisko koegzystencji zmiany i stabilizacji. Z jednej strony mamy zmianę ram działania wymuszającą wiele wewnętrznych dostosowań, z drugiej zaś – względną stałość metod działania i sposobów stosowanych do redukcji niepewności. Można też zauważyć, że w dużym stopniu to, które elementy pozostają niezmiennie, a które ulegają przemianie samo w sobie jest efektem gier organizacyjnych, o czym będzie jeszcze mowa poniżej.



Rysunek 2. CZYNNIKI DETERMINUJĄCE KOEGZYSTENCJĘ ZMIANY I STABILNOŚCI

Oprócz starych gier toczących się w zmodyfikowanych warunkach, można dostrzec kilka rodzajów gier nowych, do których powstania przyczyniły się zmiany rynkowych i prawnych wyznaczników działania organizacji (np. gra

o częstotliwości). Niewątpliwie warta uwagi, w dużej części nowa, wydaje się gra o kształt zmiany i przyszły kształt organizacji. Jest to bez wątpienia najbardziej skomplikowana i wielopłaszczyznowa gra. Można zauważyć, że odbywa się ona na kilku płaszczyznach. Po pierwsze gra ta toczy się na płaszczyźnie ideologii – konkurują ze sobą dwie wizje przyszłości (komercyjna i tradycyjna). Po drugie – gra toczy się na poziomie codziennych, „przyziemnych” działań: liczby etatów, pieniędzy, czasu antenowego (a więc przyszłości w rozumieniu bytu poszczególnych osób w organizacji). Ponadto wiele spośród pozostałych typów gier stanowi jej pochodną, a przyjęta przez ich uczestników postawa i strategie, są logiczną konsekwencją stanowiska, jakie zajmują oni w grze o przyszłość. Przebieg i wynik tej gry w największym stopniu i w sposób najbardziej widoczny wpływają na kształt przemian zachodzących w organizacji. W związku z tą grą rodzi się też najwięcej pytań. W szczególności zastanawiające jest pytanie, czy jest to gra o sumie zerowej. Na pierwszy rzut oka zauważyć można, że tak – wydaje się, że wygrać może tylko jedna ze stron, jedna wizja Radia, jeden model jego funkcjonowania, co automatycznie oznaczać powinno porażkę koncepcji alternatywnej. Jednakże obserwacja wskazuje, że w rzeczywistości przeciwstawne koncepcje koegzystują w ramach organizacji. Nie można więc jednoznacznie wskazać na wygranych i przegranych (zwłaszcza na poziomie ideologii).

Kolejne ważne pytanie dotyczy związków pomiędzy ideologiczną a praktyczną płaszczyzną gry. Czy któraś z nich ma charakter nadrzędny? Czy któraś może być uznana za narzędzie? Wydaje się, że nie można jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Płaszczyzna ideologiczna niewątpliwie wysuwa się na pierwszy plan w okresach bardziej zasadniczych zmian – wtedy powszechne jest wypowiedzanie się o Radiu w kategoriach „wizji przyszłości”, „modelu funkcjonowania”, „kluczowych decyzji strategicznych”⁶. Płaszczyzna ta jest więc silnie obecna w sferze deklaracji⁷. Praktyczna płaszczyzna zaś dominuje w codziennych działaniach wielu osób – ideologia przekłada się przecież w końcu na to, ile czasu na antenie zajmie słuchowisko a ile konkurs dla słuchaczy. Można powiedzieć, że bardzo często motywem popierania danej opcji na poziomie ideologicznym jest przekonanie, że w ramach tej opcji można odnieść większe korzyści na poziomie praktycznym. Warto także zauważyć, że poziom ideologiczny zdaje się być mniej istotny dla pracowników nie związanych z anteną (tu bardziej istotna jest rola i pozycja danej osoby czy komórki w przyszłości, niezależnie od tego w ramach jakiego modelu będzie funkcjonować).

⁶ Tak było na przykład w czasie przygotowywanej w 1998 roku restrukturyzacji.

⁷ Choć niekiedy, co warte zauważenia, deklaracje te przybierają formę ironii.

Gdy teraz jest zebranie, na którym się spotyka te kilka czy kilkanaście osób i jakby pani mogła popatrzeć przez taką szybę jednostronnie przepuszczalną, to zobaczyłaby pani po kilkunastu minutach, że to jest zebranie kilkunastu ludzi, kilkunastu monad, które myślą cały czas, bez względu na to, o czym się gada, jak uszczknąć kawałek anteny, jak dopaść jakiegokolwiek audycji i jak zrobić, żeby nie dostał tego Iksiński. Efekt jest taki, że atmosfera jest koszmarna. To jest bój, to się robi taki mikro krwiożerczy kapitalizm w wydaniu konkretnej instytucji... [CD]⁸

Na skutek prowadzonej w sposób permanentny gry, wiele elementów ulega zmianie, równie dużo zaś stabilizuje się. Pomiędzy stronami zachowany jest stan chwiejnej równowagi – szala „zwycięstwa” przechyla się na jedną bądź drugą stronę w zależności od bieżącego układu sił, preferencji i priorytetów decydentów i uwarunkowań zewnętrznych. Ten stan równowagi nie jest być może najlepszy z punktu widzenia przyszłości organizacji, jest jednak dość wygodny z punktu widzenia pracowników. W pewnym sensie bowiem obie strony wygrywają, choć żadna z nich nie odnosi pełnego sukcesu.

JEDNA KULTURA? WIZJE PRZYSZŁOŚCI

Pora przyjrzeć się nieco bliżej głównym wyobrażeniom na temat tego, jak powinna kształtować się przyszłość organizacji⁹.

Nikt chyba nie spodziewał się zmian tak radykalnych, jak te, które zaszły po roku 1989. Tradycyjny model funkcjonowania rozgłośni, jedyny jaki znali jej pracownicy, został zakwestionowany przez rynek. Jednocześnie niemożliwe stało się nie reagowanie na zmiany – demonopolizacja sprawiła bowiem, iż Polskie Radio musiało zacząć konkurować na rynku. Co więcej, zmuszała do tego sytuacja finansowa (środki z abonamentu przestały wystarczać). Tak silna destabilizacja sytuacji wewnętrznej spowodowała zagubienie wielu pracowników, trudności z odnalezieniem się w nowej rzeczywistości. Tradycyjne wartości przestały wystarczać.

Jednocześnie coraz wyraźniej zaczął rysować się ideologiczny dylemat, przed którym stanęło Polskie Radio: wybrać tradycyjny model działania, czy też może zdecydować się na model komercyjny? Dylemat ten do tej pory nie został rozstrzygnięty. Można powiedzieć, że spójność organizacji została naruszona – w ramach w miarę jednolitej dotychczas kultury zaczęły funkcjo-

⁸ Cytat pochodzi z wypowiedzi jednego z moich rozmówców. Inicjały zostały zmienione.

⁹ Czyli na ideologicznej, związanej z wartościami płaszczyźnie, opisanej wcześniej gry o przyszłość.

nować odmienne sposoby postrzegania świata, organizacji i jej przyszłości. Podstawowe cechy obu modeli przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. MODEL TRADYCYJNY I KOMERCYJNY – PORÓWNANIE

Charakterystyka	Model tradycyjny	Model komercyjny
Główny cel	Realizacja misji	Generowanie zysku
Słuchacze	Radio chce docierać do wszystkich	Stosunkowo młodzi, bogaci – atrakcyjni dla reklamodawcy
Źródło finansowania	Główne – w wersji preferowanej jedyne – abonament	Reklamy, imprezy, działalność wydawnicza, sponsoring
Definicja profesjonalizmu	Wnikliwe, zgodne z regułami sztuki, poprawne językowo i warsztatowo przygotowywanie programu	Umiejętność przyciągnięcia słuchacza
Definicja jakości	Zgodność z wysokimi standardami profesjonalnymi	Chętnie słuchane przez odbiorców
Podejście do technologii	Przydatna, umożliwia poprawę technicznych warunków pracy, odbioru	Przydatna, umożliwia poprawę technicznych warunków pracy, odbioru, a także ożywienie programu
Preferowany sposób prowadzenia programu	Pewny, poprawny językowo, z szacunkiem dla słuchacza	Szybki, żywy, atrakcyjny

Źródło: opracowanie własne.

Model tradycyjny w dużym stopniu opiera się na stabilności, podczas gdy model komercyjny zakłada, przynajmniej w początkowym okresie, zmianę.

Oba modele, które współistnieją w Radiu, w dużej mierze są efektem hybrydowej konstrukcji stworzonej przez ustawę. Zastanawiające jest, czy nowelizacja ustawy spowodowałaby jakąś radykalną zmianę tej sytuacji. Nie potrafię jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, wydaje mi się, iż zmiana niewątpliwie nastąpiłaby wtedy, gdyby ustawodawca zdecydował się na bardzo radykalne kroki, na przykład rezygnację z zapisów o misji – w takim przypadku model tradycyjny zapewne przegrałby. Taka zmiana jest jednak mało prawdopodobna, choćby ze względu na to, że byłoby to równoznaczne z rezygnacją z radiofonii publicznej. Większość zmian, jakich można się spodziewać (poza wymienioną wyżej i zakazem umieszczania reklam), nie wpłynęłaby radykalnie na sytuację Radia, kształt przemian jakie w nim zachodzą i kształtowanie docelowego modelu jego funkcjonowania. Trzeba także zauważyć, że sytuacja obecna, w której Radio jest finansowane zarówno ze

środków abonamentowych jak i z reklam, umożliwiła, w pewnym sensie przynajmniej, w miarę normalne funkcjonowanie instytucji. Trzeba sobie bowiem uświadomić, że sam abonament (pobierany w taki sposób jak dzieje się to obecnie) nie byłby w stanie pokryć wszystkich kosztów związanych z funkcjonowaniem tak dużej organizacji. Wydaje się również, że zmiana ustawy nie wpłynęłaby na grę o przyszłość na jej praktycznej płaszczyźnie.

Obecny stan ulega procesowi instytucjonalizacji, co czyni wysoce prawdopodobnym jego trwanie. Stan obecny to chwiejna równowaga pomiędzy dwoma modelami, wprawdzie niezadowolająca dla wszystkich, ale z drugiej strony akceptowana jako mniejsze zło. Wszelkie rozchwiania, odchylenia w jednym kierunku nie mają charakteru radykalnego, na ogół są przejściowe. Z drugiej strony jednak warto zauważyć, że więcej odchyleń występuje w stronę modelu komercyjnego, czego przykładem może być choćby wymiana kierownictwa Trójki¹⁰. Można wysnuć wniosek, że obecnie punkt równowagi został nieznacznie przesunięty w stronę komercji i związanych z nią wartości. Spowodowane jest to zapewne faktem, że przy niesatysfakcjonującej ściągalności abonamentu, zmniejsza się motywacja do realizacji celów jakościowych, gdyż nagrody z tego tytułu są mniejsze od nagród jakie można uzyskać decydując się na walkę o reklamodawców. W tej sytuacji zmniejsza się też siła jednej ze stron rozgrywki – zwolenników modelu tradycyjnego. Poniżej przedstawiam zestawienie czynników, faktycznie istniejących i potencjalnych, które przemawiają za zwiększeniem znaczenia poszczególnych modeli funkcjonowania. Warto zauważyć, że zaistnienie przynajmniej części z opisanych czynników (np. odpowiednie wykorzystanie technologii cyfrowych), nie musiałoby wcale oznaczać przechylenia stanu równowagi w jednym kierunku – przeciwnie, mogłoby spowodować ustalenie się nowej, bardziej stabilnej równowagi (na wyższym poziomie). Możliwa jest więc, w mojej opinii, sytuacja, w której obie ze stron byłyby bardziej usatysfakcjonowane (musiałyby godzić się na mniejsze ustępstwa), niż w chwili obecnej.

¹⁰ Słowa te były równie aktualne dwa lata temu gdy po pierwszy prezentowałam wyniki badań – wtedy również nastąpiła zmiana kierownictwa w programie.

Tabela 2. ISTNIEJĄCE I POTENCJALNE CZYNNIKI MOGĄCE WPLYWAĆ NA WZROST ZNACZENIA POSZCZEGÓLNYCH MODELI

	Czynniki wpływające na wzrost znaczenia modelu tradycyjnego	Czynniki wpływające na wzrost znaczenia modelu komercyjnego
Istniejące	<ul style="list-style-type: none"> – fakt istnienia stałych zasileń abonamentowych, – środki pozyskiwane z MEN i MSZ, – duża grupa pracowników preferujących model tradycyjny, – istnienie grup słuchaczy, dla których istotna jest merytoryczna, kulturalna, naukowa wartość programów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak pieniędzy i konieczność poszukiwania ich u reklamodawców, – fakt istnienia ogromnej rzeszy osób, dla których przekaz komercyjny jest najatrakcyjniejszy,
Potencjalne	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie ściągalności abonamentu, – zmiana preferencji społecznych (np. na skutek wzrostu poziomu wykształcenia, przesytu formami w pełni skomercjalizowanymi), która spowodowałaby powrót słuchaczy do PR, – znalezienie takiej formy przekazu, która umożliwiłaby jednoczesne realizowanie misji i przyciąganie atrakcyjnych z punktu widzenia reklamodawców słuchaczy, – rezygnacja z reklam i przejście na zasilanie wyłącznie ze środków budżetowych, – lepsze wykorzystanie technologii cyfrowych i Internetu, które mogłoby umożliwić istnienie obu modeli nie w formie kompromisu (w którym każda ze stron nie jest w pełni zadowolona) lecz w formie w pełni dopracowanej, 	<ul style="list-style-type: none"> – ustawowa rezygnacja z realizacji misji (b. mało prawdopodobna), – stały spadek ściągalności abonamentu, który spowodowałby konieczność bardziej intensywnego posiłkowania się reklamami, – zanik potrzeb natury kulturalnej, który spowodowałby całkowity odwrót od audycji / programów służących realizacji misji, – lepsze wykorzystanie technologii cyfrowych i Internetu, które mogłoby umożliwić istnienie obu modeli nie w formie kompromisu (w którym każda ze stron nie jest w pełni zadowolona) lecz w formie w pełni dopracowanej,

Źródło: opracowanie własne.

W powyższej tabeli nie został ujęty jeszcze jeden ważny czynnik – aktualne preferencje decydentów, tak na szczeblu zarządu jak i dyrekcji programów (te ostatnie są w pewnym sensie pochodną tych pierwszych, gdyż obsadzanie stanowisk kierowniczych w programach leży w gestii zarządu). Czynnik ten, co oczywiste, może działać zarówno na korzyść jednego jak i drugiego modelu. Zarząd, nie biorąc bezpośredniego udziału w dużej części rozgrywek toczących się na poziomie praktycznym, zdecydowanie wpływa na ich kształt podejmując decyzje dotyczące całej organizacji. Decyzje te bardzo często ulegają znacznej modyfikacji podczas wdrażania.

Bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania Polskiego Radia (zwłaszcza te o znaczeniu pierwszorzędym dla przyszłości) są więc wypadkową wyniku toczącej się w ustalonych granicach gry o przyszły kształt Radia, na który to wynik dodatkowo działa zestaw wewnętrznych i zewnętrznych czynników, opisanych wyżej. Osoby podejmujące decyzje, czy też po prostu biorące udział w codziennym funkcjonowaniu Radia, mają do czynienia ze swego rodzaju „konfliktem tragicznym”. W efekcie każde posunięcie jest wyborem nie najlepszym, co więcej nie ma pewności co do tego, że wybór zostanie zrealizowany zgodnie z zamierzeniem. Raz jeszcze trzeba też podkreślić niezwykle istotną kwestię jaką są motywacje osobiste pracowników – zarówno zwolennicy jednego, jak i drugiego modelu popierają go nie tylko ze względu na dobro Radia, ale także – niekiedy przede wszystkim – ze względu na dążenie do realizacji własnych interesów (a więc są zainteresowane praktyczną płaszczyzną gry). Model tradycyjny otwiera dostęp do anteny dziennikarzom specjalizującym się w programach w tym modelu preferowanych, daje zajęcie dużej grupie osób (lektorzy, spikerzy itd.), które „nie pasują” do modelu komercyjnego. Model komercyjny odsuwa na boczny tor wymienione wyżej grupy faworyzując inne formy radiowe i sposoby działania.

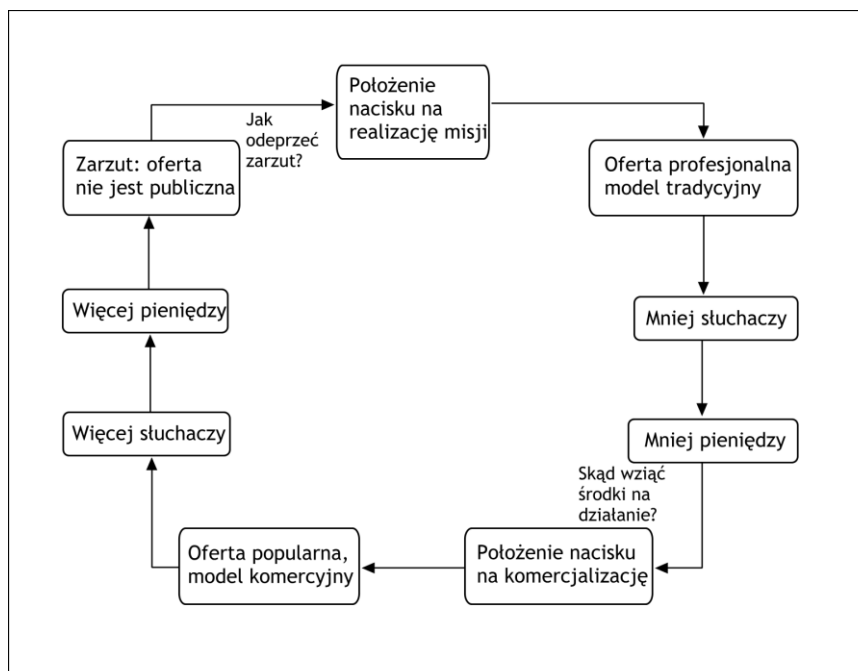
Warto w tym miejscu podkreślić, że dylematy dotyczące wyboru pomiędzy modelem komercyjnym a tradycyjnym nie są polską specyfiką. Można zaryzykować twierdzenie, że pojawiają się tam, gdzie monopol mediów publicznych zostaje zachwiany. Bardzo ciekawie pisze o tym Tom Burns (1977), który zaobserwował analogiczne zjawisko badając w latach 60 i 70 BBC (w tamtym okresie działali już prywatni nadawcy telewizyjni, pojawiały się prywatne rozgłośnie lokalne).

W Polskim Radiu złożoność problemu zwiększa jego aspekt finansowy. W powszechnej bowiem opinii jednoczesne funkcjonowanie obu modeli i jednoczesna realizacja celów jakościowych (wysokie standardy programu) i ilościowych (przychody z reklam) nie jest możliwa. Można powiedzieć, że przekonanie to stanowi pewien wspólny mianownik obu sposobów postrzegania świata. Sprzeczność ta opisywana jest w następujący sposób¹¹ (zob. też rysunek poniżej): założmy, że przewagę zyskują profesjonaliści, zwolennicy modelu tradycyjnego (a więc wygrywają na poziomie ideologii) i Radio decyduje się na przywiązywanie większego znaczenia do celów jakościowych. Na antenę trafia wówczas zwiększona ilość programów edukacyjnych, muzycznych i literackich (czyli – na praktycznym poziomie rozgrywki widać przewagę jednej ze stron). Są to programy na bardzo wysokim poziomie, profesjonalne, jednakże rozmijają się z oczekiwaniami większości słuchaczy, co powoduje, że ci, którzy od ra-

¹¹ Punkt wyjścia może tutaj być oczywiście dowolny.

dia oczekiwali głównie rozrywki, łatwej muzyki i krótkich, szybkich informacji, odchodzą do konkurencji. W krótkim czasie okazuje się więc, że oto nie ma środków na realizację ambitnych planów. Cóż wtedy można zrobić? Zwolennicy opcji komercyjnej wskażą proste rozwiązanie – zwiększenie ilości programów popularnych, o typowo komercyjnym charakterze. Takie programy przyciągają słuchaczy, udział w rynku rośnie, reklamodawcy bardziej interesują się ofertą Radia, które w ten sposób zyskuje spore fundusze. Cóż jednak z tego, kiedy traci swój publiczny charakter? Zaczynają pojawiać się pytania, dlaczego właśnie to radio ma dostawać środki z abonamentu, skoro oferuje niemal to samo co stacje komercyjne. Wyjściem z tej sytuacji jest odparcie zarzutów poprzez zwiększenie znaczenia oferty publicznej (znów przewagę uzyskują zwolennicy orientacji tradycyjnej). W ten sposób koło się zamyka.

Jest jednak jeszcze jeden problem, po drodze można zgubić część słuchaczy – zniechęceni ciągłymi zmianami po prostu odejdą i nie powrócą nawet wtedy, gdy ponownie pojawi się interesująca ich oferta. Aby tego uniknąć trzeba minimalizować zmiany tak w jedną jak i w drugą stronę i znaleźć w miarę bezpieczny, choć – jako się rzekło – nikogo nie satysfakcjonujący, kompromis.



Rysunek 3. WYBÓR POMIĘDZY MODELEM KOMERCYJNYM A TRADYCYJNYM I JEGO WPLYW NA SYTUACJĘ ORGANIZACJI

Tak postrzegane dylematy towarzyszą pracownikom Radia na co dzień. Powyższa, może nieco uproszczona, modelowa ilustracja, ukazuje swoistą pułapkę, w jakiej znalazła się organizacja. Większość zdaje sobie sprawę, że na dłuższą metę balansowanie pomiędzy dwiema wizjami przyszłości i brak jednoznacznego, wspólnego kierunku działania nie jest dla organizacji dobry, nikt jednak nie wie, jak zmienić tę frustrującą sytuację. Można powiedzieć, iż pomimo upływu przeszło dziesięciu lat od zmian będących zarzewiem chaosu, który zapanował w organizacji, ludzie wciąż czują się zdezorientowani i poniekąd niekompetentni (zwłaszcza na poziomie społecznym i kulturowym). Wiele spośród starych instytucji społecznych i starych ram organizujących codzienne działanie firmy upadło, wskutek czego ludzie stracili z oczu wyraźne drogowskazy. W ich miejsce powstają wprawdzie nowe, ale, po pierwsze, nie są one jeszcze zadomowione w nowej rzeczywistości, część z nich nie do końca się wyłoniła, po drugie zaś, są o wiele bardziej wieloznaczne. Tak więc w miejsce zinstytucjonalizowanego, tradycyjnego modelu Radia powstaje model hybrydowy, instytucjonalizuje się stan niepewnej równowagi. Organizacja jest tworem złożonym, zawierającym w sobie trwale połączone elementy różnych modeli funkcjonowania, których równowaga wyznaczana jest przez układ nieustannie toczących się gier (oraz czynniki, o których mowa była wcześniej). Wewnętrzne sprzeczności, paradoksy, sytuacja pogranicza, są nieodłącznym elementem codziennego funkcjonowania. Postępujące procesy instytucjonalizacji pomagają w powolnym porządkowaniu chaosu, a więc wpływają na redukcję niepewności. Zgodnie z teorią gier organizacyjnych powinno to spowodować zmniejszenie intensywności rozgrywek, w tej chwili takiego zjawiska nie da się zaobserwować, co wynikać może z kilku przyczyn. Po pierwsze, może być jeszcze zbyt wcześnie, by taki efekt dał się zauważyć. Po drugie, należy zwrócić uwagę na kształt i charakter wyłaniającego się nowego porządku – instytucjonalizacji ulegają działania złożone, stany niejednoznaczne (np. względnej równowagi pomiędzy modelami), a także same gry. Po trzecie, wydaje się, że opisane gry są na tyle silnie zakorzenione w kulturze organizacyjnej, że mogą być uznane za jej niezmienny składnik. Prawdopodobne jest wobec tego, że pomimo pewnej redukcji chaosu, gry w organizacji toczyć będą się nadal, stanowiąc jedną z najważniejszych aktywności jej pracowników. Można powiedzieć, że kultura oparta na stabilizacji (i w większym niż obecnie stopniu na współpracy) została zastąpiona kulturą zwiększonej niepewności, oferującą pracownikom znacznie słabsze oparcie. Gdy ludzie mówią o Radiu z przeszłości – zawsze używają terminu „my”, bardzo często w szerokim znaczeniu: „my”, pracownicy Radia. Mówiąc w czasie teraźniejszym pod pojęciem „my” najczęściej rozumieją

swoją komórkę, redakcję czy biuro, rzadko kiedy odnoszą ten termin do całej organizacji. Radio to raczej „oni” (oni – konkurenci do niewystarczających zasobów). Zawsze zresztą byli tacy konkurenci, ale byli oni także współpracownikami, w warunkach kapitalizmu, kultury niepewności „oni” stanowią zdecydowanie większe zagrożenie. Co więcej, bardzo częste jest przypisywanie innym złych intencji – „oni” kierują się chęcią własnego zysku, czasem chcą oszukać firmę lub zaszkodzić kolegom.

Wydaje się, że z punktu widzenia tak pracowników, jak i długofalowego rozwoju organizacji, znacznie korzystniejsze byłoby wyłonienie się bardziej jednolitego systemu norm obowiązujących w nowej rzeczywistości, reguł działania i ram organizujących to działanie. W takich warunkach rozpowszechnienie się nowej kulturowej kompetencji, pewności i swobody działania wśród pracowników byłoby dalece bardziej prawdopodobne. Czy jednak realizacja takiego systemu jest możliwa? Odpowiedzi na to pytanie mogę udzielić jedynie intuicyjnie – w krótkim okresie chyba nie, nie widać przesłanek, które wskazywałyby na to. Nie ma warunków sprzyjających zdecydowanemu opowiedzeniu się za jednym z konkurencyjnych modeli, a każdy jednoznaczny wybór napotkałby na opór nie tylko wewnątrz organizacji ale także poza nią. W długim okresie jednak, stworzenie spójnego systemu norm i reguł jest możliwe, być może przyczyni się do tego wykorzystanie nowych szans, jakie oferują technologie cyfrowe i informatyczne.

GLÓWNE HAMULCE I MOTORY ZMIAN

Analizując zmiany zachodzące w badanej organizacji na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, można powiedzieć, że jednym z głównych czynników wpływających na ich kształt była i jest kultura. Kultura ta opiera się w dużym stopniu na prowadzeniu gier. Może być ona uznawana zarówno za katalizator zmian, jak i za ich hamulec. Specyficzna, kształtowana przez lata, kultura organizacji sprawia, że pracownicy, w sposób aktywny włączają się w procesy kształtowania zmian organizacyjnych. Częściej robią to jednak bardziej poprzez udział w organizacyjnych rozgrywkach niż poprzez bezpośredni udział w projektowaniu zmian. Kultura determinuje sposób, w jaki uczestnicy organizacji postrzegają świat; tożsamość – uznawana często za kwintesencję kultury – wyznacza dominującą logikę działania odróżniającą daną organizację od innych (Strategor, 1997: 501). Powyżej opisałam niektóre przekonania kierujące postępowaniem pracowników Polskiego Radia S.A. Spośród nich za katalizator zmian może być uznane dość powszechne przekonanie, że sytuacja obecna nie jest ani dla organizacji, ani dla jej pracowników korzystna. Prze-

konanie, że zmiany są konieczne jest wśród pracowników organizacji dość powszechne – niestety nie ma jednak zgody co do pożądanego ich kierunku (i to nie tylko na poziomie ideologii). Zwolennicy opcji określonej przeze mnie powyżej jako „model komercyjny” nie mogą znaleźć wspólnego języka ze zwolennikami „modelu tradycyjnego”. Silnie zakorzenione w obu grupach jest przekonanie o sprzeczności obu modeli, a więc o tym, że gra o przyszłość jest grą o sumie zerowej: któraś ze „stron” musi przegrać. To przekonanie sprawia, że w organizacji bardzo trudno jest uzyskać zgodę co do kształtu zmian (a więc w rezultacie zmiany są spowalniane, hamowane a ich kształt ulega ciągłym modyfikacjom). Niewątpliwie wartością cenioną przez pracowników organizacji jest jakość – dążenie do doskonalenia to kolejny czynnik wspierający zmiany. Ponownie jednak można zauważyć brak zgody co do tego, jak owa jakość powinna być „roboczo” definiowana. Dla jednych ważniejsze jest to, aby programy radiowe odpowiadały wysokim standardom profesjonalnym, dla innych jedynym wyznacznikiem jakości jest akceptacja ze strony słuchaczy. Czy te sposoby rozumienia są ze sobą sprzeczne? Czy służący realizacji misji program, przygotowany w zgodzie z najlepszymi profesjonalnymi standardami musi powodować odchodzenie słuchaczy do rozgłośni komercyjnych? W badanej organizacji niewiele osób na tak postawione pytania odpowie „nie”. Ta pułapka – szczegółowo opisana w poprzednim punkcie – jest kluczowym elementem społecznie skonstruowanej rzeczywistości organizacyjnej, koniecznym do zrozumienia procesów zmian.

Konieczność realizacji zróżnicowanych celów – zarabiania pieniędzy i realizacji misji, powszechnie uznawana jest za przyczynę kłopotów organizacji, która znalazła się przez to w sytuacji konfliktu tragicznego.

Można powiedzieć, że pracownicy badanej organizacji zdają się cenić podobne wartości: profesjonalizm, jakość, poszanowanie słuchacza. Wartości te zdecydowanie sprzyjają doskonaleniu organizacji. Jednak sposób ich rozumienia jest odmienny – niekiedy przeciwstawny. Prowadzi to do licznych paradoksów w funkcjonowaniu organizacji, intensyfikacji gier (których stawką jest władza i możliwość przeforsowania swojego sposobu rozumienia wartości) i w konsekwencji licznych trudności we wprowadzaniu zmian. Dla obserwatora patrzącego na organizację z zewnątrz zdawać się może, że niektóre sprzeczności mogą dać się pogodzić (np. realizacja misji w takiej formie, która byłaby interesująca dla dużej części słuchaczy) – dla uczestników organizacji nie jest to już jednak ani tak proste, ani oczywiste.

BIBLIOGRAFIA

Burns T. [1977], *The BBC. Public Institution and Private World*, London–Basingstoke Macmillan Press.

Glaser B.G., Strauss A.L. [1967], *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine Publishing Co.

Glinka B. [2000], *Spoleczne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych na przykładzie radia publicznego*, niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Kostery, Warszawa: Wydział Zarządzania UW.

Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Konecki K., [2002], *Tożsamość organizacyjna*, [w:] Konecki K., Tobera P. (red.) *Szki-ce z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Koźmiński A.K., Zawisła A.M. [1982], *Pewność i gra*, Warszawa: PWE.

Martin P.Y., Turner B.A. [1986], *Grounded Theory and Organizational Research*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 22/2, s. 141–157.

Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, Warszawa: PWN.

Strategor [1997], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: PWE.

Beata Glinka

The L. Kozminski High School of Business
and Management in Warsaw

ORGANISATIONAL CHANGE AS A CULTURALLY
DETERMINED PHENOMENON*

S u m m a r y

In the article the issue of the influence of culture on the shape and course of changes occurring in an organization is analyzed. The corporate culture, in which processes of change and stabilization coexist, often leading to apparently paradoxical situations, is also described. The analysis of changes occurring in an organization under research leads to the conclusion that one of the main factors determining the shape of those changes is culture. Culture – in this particular case – is largely based on playing games. The article shows in what way games influence the situation of an organization and changes that it undergoes. To sum up, culture can be considered as both catalyst of changes and as their restraint.

It causes that the employees join in the processes of shaping organizational changes, more often however they do it by participating in games than by direct participation in designing changes.

* In the article I use passages from the doctor's thesis „Social and cultural aspects of organizational changes - the example of the public radio” written under the guidance of prof. M. Kostera at the Department of Management UW.