

**Dr Jürgen Hogeforster\***

## **FLEXICURITY – DOŚWIADCZENIA NIEMIECKIE I MODELE DLA ŚWIATA PRACY JUTRA**

### **1. Sytuacja wyjściowa w Niemczech**

Wysokie bezrobocie w Niemczech ma różne przyczyny. Jedną z nich jest niemieckie prawo pracy, a zwłaszcza nadmierna ochrona przed wypowiedzeniem umowy o pracę. Nawet w razie jasnej sytuacji przybiera ona coraz częściej postać targowania się o odprawy. Pracodawcy, którzy chcą uniknąć pozwów do sądu pracy (tam zaś często dopiero po roku czy dwóch wygrywają sprawę w drugiej instancji), muszą wypłacać odprawy, których wysokość zależy od stażu pracy. Szczególnie restrykcyjne przepisy dotyczące ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę obowiązują wprawdzie tylko firmy zatrudniające ponad 10 pracowników, mocno odstraszają jednak również mniejsze przedsiębiorstwa.

46 procent małych i średnich przedsiębiorstw podało w ankiecie, że z powodu niemieckiego orzecznictwa dotyczącego wypowiedzeń unika zatrudniania nowych pracowników, korzystając raczej z nadgodzin i racjonalizacji. Widać tu, że nadmierna ochrona socjalna jest w efekcie niekorzystna dla pracowników. Uniemożliwia powstawanie nowych miejsc pracy i okazuje się zemstą dobrych intencji.<sup>1</sup>

Niemieckie prawo pracy z komentarzami i orzecznictwem obejmuje wiele tysięcy stron. Nie ma niczego, co nie byłoby dokładnie uregulowane: maksymalny czas pracy i odpoczynku, wymiar urlopu, bhp, lekarze zakładowi, inżynierowie bezpieczeństwa i specjaliści w zakresie bezpieczeństwa pracy, dopuszczalne zanieczyszczenia powietrza, hałasy i wstrząsy, ustrój zakładów pracy, partycypacja pracownicza i wiele, wiele innych. Do tego dochodzą przepisy odnoszące się do prawa pracy, zawarte w Kodeksie socjalnym i prawo o umowach o pracę, zawarte w wielu innych ustawach.

To jeszcze nie wszystko: opierając się na tej masie ustaw, partnerzy układów zbiorowych, czyli organizacje pracodawców i związki zawodowe, ustanawiają inne wiążące przepisy, znacznie wykraczające poza normy ustawowe. Ustawa o czasie pracy przewiduje na przykład ośmiogodzinny czas pracy w dni robocze, a w skrajnych przypadkach i w razie szczególnych utrudnień dziesięciogodzinny – czyli 48 godzin tygodniowo. Rzeczywisty czas pracy ustalony przez partnerów układów zbiorowych wynosi jednak 36–40 godzin tygodniowo. Z kolei ustawa o urloпах przewiduje co roku urlop obejmujący co najmniej 24 dni robocze. Wymiar urlopu

---

\* Przewodniczący Parlamentu Hanzeatyckiego

<sup>1</sup> FOCUS nr 29 (1998), Deutsches Arbeitsrecht verhindert neue Jobs, München

uregulowany w układach zbiorowych jest znacznie wyższy, przekraczając niekiedy 30 dni.

Regulacje zawarte w układach zbiorowych utrwalają te struktury i raczej nie są dostosowane ani do zróżnicowanych warunków regionalnych, ani do rozmaitych potrzeb przedsiębiorstw różnej wielkości. Wskutek tego coraz więcej pracodawców występuje z organizacji pracodawców, a coraz więcej pracowników ze związków zawodowych. W poszczególnych organizacjach pracodawców stanęła już pod znakiem zapytania zdolność do zawierania układów zbiorowych, ponieważ zrzeszają one mniej niż 50% przedsiębiorstw danej branży. Do jakich niedorzeczności to prowadzi, pokazuje przykład pewnego hamburskiego zakładu samochodowego, zatrudniającego 70 pracowników. Przedsiębiorca z pełną zgodą wszystkich pracowników opracował specyficzny model podziału tygodniowego czasu pracy, w szczególny sposób odpowiadający życzeniom klientów. Firma wprawdzie rozkwitła i udało jej się stworzyć dodatkowe miejsca pracy, została jednak przymusowo wykluczona z organizacji, ponieważ naruszyła w ten sposób układ zbiorowy.

Objętość niemieckiego prawa pracy i dodatkowych regulacji wynikających z układów zbiorowych jest tak wielka, że nie potrafi jej ogarnąć żaden pracodawca i żaden pracownik. Na cóż jednak prawo, którego w ogóle nie może znać poszczególny człowiek, mający go przecież przestrzegać?

W drugiej połowie XX wieku Niemcy przeżywały na ogół okres stałego wzrostu gospodarczego. Udało się znacznie pomnożyć dobrobyt materialny, a ponadto coraz bardziej wysuwało się na pierwszy plan bezpieczeństwo socjalne, które obecnie osiągnęło bardzo wysoki poziom. Doprowadziło to chcąc nie chcąc do ogromnego ograniczenia elastyczności na rynku pracy, powstania bardzo sztywnych struktur i wysokich kosztów pracy. Przez wiele lat można było z tym żyć, ponieważ wciąż udawało się dzielić wzrost gospodarczy, jednak teraz, w czasach przełomów strukturalnych i znacznie niższego wzrostu, w coraz mniejszym stopniu można sobie z tym poradzić. Aby uporać się z wysokimi i nadal rosnącymi kosztami pomnażania dobrobytu i bezpieczeństwa socjalnego, trzeba było w znacznej mierze dokonywać racjonalizacji, zwiększać obciążenie pracą i kształtować ją w sposób coraz mniej przyjazny dla pracownika.

W efekcie powstała ekonomia, w której praca jest w coraz większym stopniu uważana za zło konieczne, które pozwala zarobić na chleb, lecz które powinno być jak najbardziej ograniczane: coraz mniejszy wymiar czasu pracy powinien w miarę możliwości coraz skuteczniej zapewnić utrzymanie. Wskutek starań o zrekompensovanie mniejszego wymiaru czasu pracy i wyższych kosztów, a jednocześnie o zapewnienie zysku, praca zaczęła przynosić pracownikom mniej radości, stała się bezsensowna, męcząca i wpędzająca w choroby, albo padała ofiarą racjonalizacji.

W ten sposób powstał bardzo nieelastyczny świat pracy ze stale rosnącymi kosztami, sprawiający wielkie problemy przedsiębiorstwom. Wysoki zakres bezpieczeństwa socjalnego oddziałuje coraz bardziej aspołecznie, bowiem miejsca pracy są przenoszone za granicę lub zastępowane przez maszyny, nowe miejsca pracy prawie nie powstają, a obciążenia pracowników rosną. Po jednej stronie są ci, którzy mają

miejsce pracy i muszą tam dawać z siebie coraz więcej, po drugiej zaś stronie wielka armia bezrobotnych, wyłączonych poza nawias.

Bezpieczeństwo socjalne jest zarazem cennym dobrem i niewątpliwym sukcesem zaawansowanych społeczeństw, z którego nie można zrezygnować. Wysokie bezpieczeństwo zapewniło w Niemczech przez całe dziesięciolecia pokój społeczny, którego wartości nie sposób przecenić. Główny problem polega jednak na tym, że warunki ramowe zmieniają się zasadniczo, zmuszając do rewizji dawnego, skutecznego modelu. Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że rozpoczęła się już całkiem nowa epoka, prowadząca do przeobrażeń i zmian, które pod względem rozmiarów można porównać choćby z niegdyśszym przekształceniem się społeczeństwa agrarnego w przemysłowe. Opracowanie modeli świata pracy jutra musi zatem zostać poprzedzone krótką przynajmniej analizą zmienionych warunków ramowych.

## **2. Zmiany warunków ramowych**

### *Kluczowe technologie i priorytety wartości*

Karol Marks przewidywał w swoim manifestie komunistycznym, że mniejsze przedsiębiorstwa popadną w nędzę, gdyż ówczesna kluczowa technologia, czyli maszyna parowa, mogła być wykorzystywana tylko przez duże zakłady, co zwiastowało zwycięski pochód wielkiej gospodarki przemysłowej. Ta jednak zaniedbywała edukację, zatrudniając najczęściej niewykwalifikowanych, a dzięki temu tanich pracowników. Skutkiem były znaczne wady jakości i wydajności, które podczas wystawy światowej w 1876 r. w Filadelfii doprowadziły do tego, że produkty niemieckie trzeba było oznaczać piętnem „Made in Germany“.<sup>2</sup>

Jednak kryzys jest źródłem szansy. Przyniosła ona wtedy silnik elektryczny, który uchronił rzemiosło i drobnych przedsiębiorców przed „lumpenproletariatem“. Klasa średnia rozpoczęła prawdziwy zwycięski marsz. Przede wszystkim ponownie wprowadzono regularną oświatę zawodową i za sprawą tylko jej samej dawne piętno „Made in Germany“ stało się wyjątkowym znakiem jakości.

Później rozwinęła się technologia produkcji taśmowej, która dominowała w ostatnich dekadach i ponownie sprzyjała dużym przedsiębiorstwom. Obecny kryzys sygnalizuje aż nadto wyraźnie, że także ten okres dobiegł końca. Na dzisiejszą kluczową technologię przemożny wpływ mają techniki informacyjne i komunikacyjne, które z kolei – jak niegdyś silnik elektryczny – oddziałują silnie decentralizująco i sprzyjają mniejszym jednostkom. Przede wszystkim pojawia się ona jak na zawołanie jako rozwiązanie problemów technicznych po to, by urzeczywistnić kulturę kooperacji, zaufania i odpowiedzialności. Informacje są dostępne w każdym miejscu świata, wyraźne różnice wiedzy zanikają, a pracodawcy muszą starać się wykorzystywać wszystkie umysły swojej załogi.

Dalekosiężnym falom procesów technologicznych zawsze towarzyszą zmiany priorytetów, którymi kierują się ludzie, przestrzegając określonych wartości.

---

<sup>2</sup> Handwerkskammer Hamburg (wyd.), Horizonte, L&H Verlag, Hamburg 1998

Wszystkie ludzkie wartości można podzielić na takie, które wynikają z zasady konkurencji, oraz na takie, które wynikają z zasady kooperacji. Wartości oparte na zasadzie konkurencji powodują zachowanie polegające zasadniczo na odnajdywaniu swojego szczęścia w konfrontacji, w konkurencji wobec innych ludzi lub środowiska. W wypadku wartości opartych na kooperacji największego sukcesu poszukuje się głównie we współdziałaniu.<sup>3</sup> Konkurencja i kooperacja nie są same w sobie dobre ani złe.

We wzajemnej konkurencji wzmacnia się innowacyjność, jednak w wypadku dążeń jednostronnych własny zysk osiąga się kosztem innych. Kooperacja wzmacnia solidarność, chce osiągnąć to, co najlepsze, we współdziałaniu. Jej jednostronne długotrwałe stosowanie paraliżuje jednak kreatywność i innowacyjność.

W nowej epoce, która już się rozpoczęła, szczególny priorytet przyznaje się ponownie wartościom opartym na zasadzie kooperacji. Tylko wartości oparte na zasadzie kooperacji, takie jak odpowiedzialność własna, zaufanie, przejrzystość, solidarność itd. mogą doprowadzić do niezbędnej odnowy systemu i za pomocą technologii informacyjnych i komunikacyjnych zrealizować kooperację na szerokiej podstawie.

### *Global paradox*

Internacjonalizacja to nic nowego. Gospodarka od dawna działa na skalę międzynarodową. Już wieśset lat temu obszar Hanzy był jednym z najbardziej wydajnych i innowacyjnych na świecie, posiadając szerokie powiązania międzynarodowe. Umiejdzynarodowienie nie było wtedy dziełem wielkich koncernów, lecz małych i najmniejszych przedsiębiorstw. To poszczególni kupcy i rzemieślnicy, na przykład z Hamburga, działali na rynkach Skanii, w Rydze czy Nowogrodzie. Dlaczego dziś nie miałyby być możliwe to, co już przed wiekami prowadziło do dobrobytu w znacznie gorszych warunkach ekonomicznych i infrastrukturalnych?

Nowa w globalizacji jest „tylko” olbrzymia dynamika i prędkość przebiegu procesów. Wielkie przedsiębiorstwa reagują na to głównie fuzjami, gromadząc jeszcze więcej władzy i materii. Świadomie narażają się na chorobę „fusionitis”, chociaż ponad dwie trzecie wszystkich fuzji kończy się niepowodzeniem. Zwiększając swoje rozmiary, tracą zdolność do adaptacji i z konieczności stają się coraz powolniejsze i ociążalsze. W przeciwieństwie do nich małe i średnie przedsiębiorstwa są szybkie, elastyczne, innowacyjne i zdolne do adaptacji. Przypominają zwrotny kuter, podczas gdy koncerny płyną jeszcze jak lotniskowce przez wiele mil po tym, jak kapitan na mostku dał rozkaz zmiany kierunku i bardzo powoli skręcają – często zbyt późno. Przyroda, a także historia gospodarki uczy, że jednostki zdolne do adaptacji, szybkie i innowacyjne – czyli małe i raczej niepozorne – posiadają największą zdolność przetrwania i przenoszą dalej pochodnię życia. Określenie „global paradox” charakteryzuje sytuację, w której nie koncerny, lecz małe i średnie przedsiębiorstwa stają się beneficjentami globalizacji.

---

<sup>3</sup> Zukunftswerkstatt (wyd.), Vertrauen, Hamburg 2002

Globalizacja niszczy kultury regionalne i wykazuje wyraźną tendencję do tworzenia kultury jednolitej. Kultura ogólnoswiatowa to jednak nonsens. Szkodzi ona ludziom i przyrodzie i jest równie szkodliwa dla ekonomii. Kultura, która forsuje globalizację i wytwarza kulturę ogólnoswiatową, pozbawia ekonomię jej podstawy i niszczy w ten sposób siebie samą. Globalizacja to w ostatecznym rozrachunku kultura zdominowana przez ekonomię. Jednak kultura na dłuższą metę oddziałuje zawsze silniej i ma większą siłę przebicia niż ekonomia.

Globalizacja niszczy tożsamości. W całkowicie zglobalizowanym świecie ludzie nie czują się już jak w domu, ulegają wykorzenieniu, tracą ojczyznę. Rozwijają się nowe kultury i siły, przeciwdziałające globalizacji. Można założyć, że globalizacja już dziś osiągnęła swoje apogeum. Jako przejaw nowych kultur coraz silniej rozwija się regionalizacja i decentralizacja. Świat robi się coraz mniejszy, zwiększa się liczba krajów niepodległych, na znaczeniu zyskują miasta i spójne regiony gospodarcze.

Zdecentralizowane i regionalne rynki są jednak praojczyzną małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą one tu wykorzystać swe wszystkie atuty i zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem oferować wysokiej jakości produkty i indywidualne usługi zamiast produktów masowych, które coraz mniej odpowiadają zapotrzebowaniu. Zamiast szkodliwej ekologicznie jednolitej technologii mogą w sposób planowy opracowywać rozwiązania idealnie dostosowane do warunków specyficznych dla danego regionu. Mogą łączyć ekologię z ekonomią, znajdować tu nowe segmenty rynku, chronić zasoby naturalne i obniżać społeczne koszty ekologiczne. Dzięki swym innowacyjnym usługom i najwyższej jakości mogą jednocześnie z powodzeniem obsługiwać lokalny targ owocowo-warzywny i rynek światowy.

### *Wydajność a podział pracy*

Stałe podnoszenie wydajności stanowi podstawę ekonomii i umożliwiała dotychczas nieustanny wzrost gospodarczy. Jest to zasadniczo zjawisko pozytywne. Jednak stałe podnoszenie wydajności oznacza siłą rzeczy, że w jednostce czasu trzeba wypracowywać coraz więcej. Wymagania są coraz wyższe, wszystko musi odbywać się coraz szybciej. Coraz więcej ludzi nie daje jednak sobie rady z osiąganiem wymaganej wydajności i z racjonalnych względów systemowych ulega wykluczeniu. Dotyczy to zwłaszcza mających trudności w nauce i osiągających niższą wydajność ludzi młodych oraz osób starszych.

Do tej pory udawało się finansowo uspokajać wykluczonych, jednak bynajmniej nie udało się zapewnić ich integracji społecznej. Coraz większe rozmiary wykluczenia wiążą się z dalszą eksplozją kosztów socjalnych, których ciężar w coraz mniejszym stopniu daje się sfinansować. Czy w ten sposób skazuje się coraz więcej ludzi na beznadzieję i biedę, a tylko bardzo niewielu się wzbogaca?

Podnoszenie wydajności osiąga się dzięki podziałowi pracy i specjalizacji. Zgodnie z logiką systemu oba te czynniki trzeba nieustannie forsować, aby umożliwić wzrost wydajności, doprowadzając do sytuacji, w której dany człowiek wykonuje już tylko najmniejsze wycinki, nie potrafi ogarnąć całego kontekstu i w znacznej mierze traci poczucie całości. Dla wąskiego specjalisty prawie niemożliwe staje się

wtedy odnalezienie sensu w pracy zawodowej. Jednocześnie ztraca się poczucie „namacalności”: jednostka w coraz mniejszym stopniu potrafi dostrzec skutki swojego działania. Zachowuje się ściśle racjonalnie – nie uświadamiając sobie, jakie szkodliwe skutki dla społeczeństwa jako całości wiążą się z jej specjalistyczną czynnością.

Daleko idący podział pracy prowadzi do pogorszenia jakości; suma poszczególnych części nie daje żywej całości. Podziwiamy estetykę, harmonię i siłę mistrzowskich dzieł średniowiecza i zadajemy pytanie: „Jak to było wtedy możliwe? Pod względem techniki jesteśmy dziś przecież znacznie bardziej zaawansowani i perfekcyjni.“ Odpowiedzią jest poczucie całości, które dawni mistrzowie praktykowali nieświadomie, bowiem nie znali jeszcze możliwości podziału pracy i specjalizacji z epoki przemysłowej. Na początku nowej epoki trzeba zatem świadomie wytworzyć nowe poczucie całości.

Skutkiem postępującego podziału pracy są nieskoordynowane sytuacje, wymagające sterowania. Musi się z tym wiązać coraz więcej bezproduktywnego działania we właściwym sensie tego słowa; nakłady na koordynację i sterowanie nieustannie się zwiększają. Koordynacja i sterowanie dokonują się za pomocą aparatów władzy umiejscowionych na różnych szczeblach hierarchii. Skutkiem musi być stale rosnące uzależnienie od decyzji płynących z zewnątrz.

Jeszcze znacznie bardziej skutecznie sterowanie dokonuje się za pośrednictwem automanipulacji jednostki. Wartości idealne, jak np. poczucie całości, autonomia, wywieranie wpływu, współkształtowanie, odnajdywanie sensu itd. są spychane na margines, a na pierwszy plan jednostronnie wysuwają się wartości materialne. Praca jest wtedy odczuwana jako zło konieczne, służące osiągnięciu rosnącego dobrobytu materialnego. Spychanie przez całe dziesięciolecie kluczowych wartości na margines prowadzi do powstawania późniejszych konsekwencji, jakich jesteśmy dziś świadkami: nadużywania alkoholu i narkotyków, wyznawania ideałów faszyzmu i coraz częstszych chorób psychicznych.

Poprzez automanipulację człowiek dostosowuje się do systemu, sam wpędza się w choroby, a koszty socjalne ponownie eksplodują. Sam system staje się chory, a warunkiem jego trwałego uzdrowienia jest daleko idąca odnowa. Na przykład wyspecjalizowana i zabijająca sens praca przy taśmie może zostać zastąpiona przez montaż w niezbyt wielkich grupach roboczych; nowoczesna logistyka dostarcza potrzebnych części *just in time*. Zmienione priorytety wartości oraz technologie informacyjne i komunikacyjne pozwalają dzięki kooperacji osiągnąć bardziej całościowy sposób pracy przy najwyższej wydajności, lepszej jakości i większym odnajdywaniu sensu w pracy zawodowej.

### *Rozwój demograficzny*

Już teraz małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej skarżą się na trudności ze znalezieniem odpowiednich wykwalifikowanych pracowników. Jednak niedobór wykwalifikowanych pracowników dopiero się zaczyna. Z przyczyn demograficznych wyraźnie wzrośnie liczba pracowników starszych, przechodzących na emerytu-

rę, natomiast w dolnej części piramidy wieku dramatycznie spada liczba absolwentów szkół. Jednocześnie nadal znacznie wzrastają wymogi dotyczące kwalifikacji w świecie pracy. Wystarczająca dostępność i kwalifikacje pracowników stają się w coraz większym stopniu kluczowym wąskim gardłem, a przez to najważniejszym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw. Zwłaszcza rzemiosłu wyraźnie grozi przegranie wyścigu o najlepszych, brak wystarczającej ilości wykwalifikowanych pracowników i zepchnięcie do niższych grup kwalifikacji.

Strategia łagodzenia niedoboru pracowników obejmuje zwiększenie napływu obcokrajowców. Pod tym względem postawiono na potencjały nowych krajów UE. Jednak we wszystkich krajach UE przesunięcia demograficzne są w znacznej mierze podobne. Poza tym w minionych latach bardzo wielu wykwalifikowanych pracowników z Polski czy krajów bałtyckich wyemigrowało do Anglii, Irlandii czy do krajów skandynawskich, przyczyniając się tam w decydujący sposób do wzrostu gospodarczego. W coraz większym stopniu w samej Polsce, na Litwie, Łotwie i w Estonii panuje dotkliwy niedobór wykwalifikowanych pracowników. Przeprowadzona w Polsce ankieta wykazała, że Niemcy są krajem, do którego chętnie migruje się z przyczyn socjalnych, czyli po emerytury i renty, natomiast migracje ekonomiczne preferują Anglię, Irlandię i Skandynawię.<sup>4</sup>

Poszczególne kraje przede wszystkim same będą musiały uporać się ze swoimi wąskimi gardłami na rynku pracy i lepiej wykorzystać rodzimy potencjał pracujących. Będą pracować nie krócej, lecz dłużej. Będą mobilizować rodzime potencjały pracujących. Niemcy mają na przykład w skali międzynarodowej niski wskaźnik pracujących kobiet. W społeczeństwie niemieckim jest wielka potrzeba zorganizowania pracy tak, by życie rodzinne i zawodowe można było ze sobą pogodzić. Państwo musi zadbać o wystarczającą liczbę przedszkoli i całodziennych szkół. Przedsiębiorstwa będą musiały tworzyć odpowiednie warunki, w większym stopniu umożliwiać pracę w niepełnym wymiarze godzin lub tworzyć rozwiązania kooperacyjne w celu ułatwiania powrotu do pracy po urlopie wychowawczym. Przede wszystkim nie wolno postrzegać i traktować kobiet jako wygodnej rezerwy rynku pracy, po którą się sięga, kiedy jest potrzebna, po czym odsyła do domu. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny tworzyć dla kobiet odpowiednie miejsca pracy, otwierać przed nimi indywidualne możliwości kariery, powoływać je na stanowiska kierownicze, a także wspierać zakładanie przez kobiety własnych firm.

Należy również uznać ogromną wartość starszych wykwalifikowanych pracowników i tworzyć miejsca pracy odpowiednie dla ich wieku. Na przykład 45- czy 50-letni dekarz, który przepracował na budowie 25 czy 30 lat, nie będzie wykonywał tej pracy przez kolejne dziesięciolecia. Dlatego zawczasu się przekwalifikuje, poszuka innych, odpowiednich dla swego wieku zajęć i znajdzie je, po czym odejdzie ze starej firmy. Dla tejże firmy miałby jednak dzięki swej wielkiej wiedzy empirycznej nieocenioną wartość jako doradca klientów, kontroler jakości, akwizytor zleceń lub pracownik działu planowania i ewaluacji produkcji. Ale jeśli takie możliwości i perspektywy rozwoju indywidualnego nie będą na czas oferowane i nie staną się

---

<sup>4</sup> Klönschnack, Die Kleinen sind die wahren Großen, nr 2 (2009), Hamburg

oczywistym elementem kultury przedsiębiorstwa, firmy te utracą najlepszych wykwalifikowanych pracowników już w stosunkowo młodym wieku.

Największe być może rezerwy rodzimego rynku pracy kryją się w młodych pokoleniach. Obecnie 20–25% absolwentów szkół jest uważanych za niezdolnych do odbycia kształcenia zawodowego. Oznacza to po prostu, że co czwarty-piąty młody człowiek jest wyłączany poza nawias; system odprawia swoje dzieci. Takie wyłączenie poza nawias jest społeczne, wytwarza społeczną mieszaninę wybuchową i jest skrajnie drogie. Nie da się już rezygnować z jednej czwartej lub jednej piątej absolwentów szkół, powierzając ich opiece państwa od kołyski aż po grób.

„Inwestycje w ludzkie umysły dają najlepsze odsetki.”<sup>5</sup> Edukacja staje się najważniejszym zadaniem, które będzie musiało znacznie zyskać na znaczeniu. Zarówno państwo, jak i prywatne gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa będą musiały wydawać znacznie więcej pieniędzy na finansowanie inwestycji w kapitał ludzki. Edukacja powszechna, zawodowa i uniwersytecka musi zostać głęboko odnowiona i rozwinięta. Bardziej zróżnicowana edukacja, uwzględniająca indywidualne zdolności i atuty, zastąpi rozpowszechnioną dziś jeszcze uśrednioną. Każdy człowiek ma przynajmniej jeden atut, którego społeczeństwo potrzebuje, jeśli ta osoba zostanie umieszczona na właściwym miejscu. Nie ma większego sensu pracowanie nad pozbyciem się słabych stron, które dadzą się usunąć tylko z wielkim trudem.

Dzięki rozwijaniu indywidualnych atutów zasadniczo każdy znajdzie w mocno zróżnicowanym świecie pracy miejsce dla siebie. Kosztowe odciążenie pracy, rozszerzone definicje pracy zarobkowej i rozbudowa usług osobistych dadzą większe szanse także osobom mającym trudności z nauką i osiągnięciem odpowiedniej wydajności.

Skrajny niedobór pracowników w efekcie rozwoju demograficznego zmusza do wykorzystywania wszystkich zasobów kadrowych. Ponieważ basen Morza Bałtyckiego ma największe szanse tylko dzięki oferowaniu najlepszych innowacji i doskonałej jakości („Made in Balticum” jako światowy znak jakości najwyższej klasy), optymalny rozwój zasobów kadrowych ma absolutny priorytet.<sup>6</sup>

### 3. Perspektywy i modele dla świata pracy jutra

#### *Decentralizacja*

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią silny kręgosłup gospodarki i społeczeństwa. 99% wszystkich przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 250 pracowników. Zapewniają one ok. 70% wszystkich miejsc pracy i wraz ze swymi pracownikami ponoszą główny ciężar finansowania ustroju społecznego. Nowa epoka, która już się zaczęła, sprzyja decentralizacji i rozwojowi mniejszych jednostek. Nowe i dodatkowe miejsca pracy będą powstawały już prawie wyłącznie w mniejszych przedsiębiorstwach. *Economics of scale* jest w odwrocie. Stosując wewnątrzzakładową de-

<sup>5</sup> Hanse-Parlament (wyd.), *Eine Geschichte der Zukunft*, Hamburg 2007

<sup>6</sup> Hanse-Parlament, *Lernen von- und miteinander – Die Bildungssysteme im Ostseeraum*, Hamburg 2006



centralizację, *outsourcing* i *lean management* oraz tworząc *profit centers*, korporacje naśladowują struktury małych zakładów pracy. Decentralizacja obowiązuje również w biznesie międzynarodowym. Pewna amerykańska analiza wykazała, że małe i średnie przedsiębiorstwa to „*hidden champions*“, dzięki którym Niemcy zostały mistrzem świata w eksporcie.<sup>7</sup>

Otwiera to przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami ogromne szanse; mają one obecnie większe znaczenie niż kiedykolwiek, a w przyszłości będzie ono jeszcze istotniejsze. Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz rzemiosło uporały się również z obecnym kryzysem i wyjdą z niego wzmocnione, ponieważ jest to kryzys systemowy wielkiej gospodarki. Małym i średnim przedsiębiorstwom nie wolno pójść za przykładem wychwalanych niegdyś modeli stosowanych w korporacjach; muszą one sobie raczej przypomnieć o swoich tradycyjnych atutach takich jak innowacyjność, szybkość, elastyczność i wykwalifikowanie.

### *Kooperacje*

Negatywne skutki podziału pracy, np. utratę poczucia sensu i wzrost kosztów socjalnych, przezwycięża się poprzez szerokie kooperacje, umożliwiające dalszy wzrost wydajności na wysokim poziomie jakości:

Praca grupowa zastąpi pracę przy taśmie.

Nie specjaliści od architektury i planowania oraz tuzina rzemiosł budowlanych, lecz zespoły będą budować domy, współpracując ze sobą od planowania aż do wykonania. Takie oparte na zespołach budowlanych rozwiązania będą dzięki kooperacyjnym metodom pracy prowadzić do obniżki kosztów i podniesienia jakości.

Planowanie, projektowanie i produkcja z zastosowaniem komputerów sprawią, że funkcje, które były dotąd rozbite na poszczególnych specjalistów, znów połączą się w jeden spójny proces pracy.

Sterowane numerycznie maszyny pozwalają na ekonomiczne wytwarzanie indywidualnych produktów lub małych serii przez pojedynczego rzemieślnika.

Nowoczesne sposoby produkcji będą wspierać decentralizację i umożliwią małej grupie osób produkowanie złożonych produktów, które były dotychczas domeną wielkiego przemysłu, stosującego podział pracy.<sup>8</sup>

Kooperacje wymagają znakomitych i nowych kwalifikacji; umiejętności personalno-społeczne wyraźnie zyskują na znaczeniu. Kooperacje wewnątrzzakładowe, ponadzakładowe i międzynarodowe opierają się na zasadzie łączenia atutów indywidualnych i zakładowych: każdy robi to, co najlepiej umie, i jest zintegrowanym członkiem zespołu wykonującego całościową pracę. Dzięki tym metodom „kooperacyjnej specjalizacji” można osiągnąć wyższą jakość, obniżyć koszty i znaczny wzrost wydajności.

Także poszczególne podregiony większego obszaru gospodarczego będą ze sobą współpracować, wykorzystując swe poszczególne atuty, a w ramach tej współpracy

---

<sup>7</sup> Klönschnack, Die Kleinen sind die wahren Großen, nr 2 (2009), Hamburg

<sup>8</sup> Frithjof Bergmann, Der innovative Weg hinauf zu einer anderen Welt, w: Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum, s. 201 i nast., DOBU Verlag, Hamburg 2007

tworzyć rozwiązania całościowe, optymalnie służące zarówno podregionowi, jak i całemu obszarowi. Obszar dawnej Hanzy jest takim wielkim regionem przyszłości, posiadającym rozmaite kultury i atuty poszczególnych podregionów. Urawniflowka dotychczasowej polityki regionalnej, która własnemu, specyficznemu obszarowi chciała zapewnić to, co miały również poszczególne regiony sąsiedzkie, prowadziła do niszczącej walki konkurencyjnej bez zwycięzców. Celem działalności Parlamentu Hanzeatyckiego jest natomiast obrona i rozwijanie regionalnych atutów i kultur, uczenie się od siebie nawzajem oraz promowanie współpracy ponadregionalnej, osiągnięcie wysokiego poziomu utożsamiania się z całym basenem Morza Bałtyckiego i uczynienie w ten sposób całego obszaru gospodarczego „Mare Balticum“ wydajnym i innowacyjnym regionem o znaczeniu światowym.

Kooperacje wymagają jak największej zdecentralizowanej dostępności oraz intensywnej wymiany informacji. Technologie informacyjne idealnie rozwiązują tego rodzaju problemy. Sprawiają, że informacje są dostępne w sposób zdecentralizowany, a w przyszłości uczynią duży pokój w mieszkaniu jednocześnie miejscem pracy. Przewaga informacyjna się zmniejsza, z czym idzie w parze stopniowe ograniczanie władzy central. Wiąże się z tym jednak również niebezpieczeństwo zalewu informacji i zasypania informacyjnymi śmieciami. Optymalne wykorzystanie nowego czynnika produkcji, jakim jest informacja, wymaga samodzielnego, skutecznego zarządzania, a także specyficznych kwalifikacji nowego rodzaju. Chodzi przy tym również o uczenie się zapominania i systematycznego opróżniania umysłów. Trzeba uświadomić sobie: „czego naprawdę potrzebuję?” Także złożonymi procesami można sterować, stosując niewiele sygnałów; decydująca jest bowiem nie ilość, lecz jakość i intensywność sygnałów.

Wewnątrz zakładów pracy trzeba tworzyć kooperacyjne formy pracy. Rola pracowników nie będzie się już sprowadzała do umowy o pracę i „sprzedawania” przez nich swej siły roboczej. Jako część wynagrodzenia otrzymają prawa do współwłasności i będą partycypować finansowo w sukcesie przedsiębiorstwa, wnosząc doń swą siłę roboczą i osobowość. Odnoszące się do tego zastrzeżenia, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz ze strony związków zawodowych znajdują się jutro na śmietniku historii.

Materialna i niematerialna partycypacja pracowników bardzo szybko zyskuje na znaczeniu. Zacierają się granice pomiędzy pracownikami wykwalifikowanymi a kadrą kierowniczą, a także pomiędzy pracownikami a przedsiębiorcami. Każdy staje się współprzedsiębiorcą. Powstaje nowa samodzielność gospodarcza w pracy najemnej. Źródłem tych zmian są z jednej strony konieczności ekonomiczne. W obliczu coraz większej kompleksowości i dynamiki zmian zawodzi centralne sterowanie. Przetwarzanie informacji staje się najważniejszym wąskim gardłem. Konieczne są innowacje na najwyższym poziomie i kreatywność. Każdy umysł jest potrzebny i musi zostać włączony do samodzielnego myślenia i odpowiedzialnego działania.

Z drugiej strony na dłuższą metę jeszcze znacznie silniej oddziałuje zmieniona hierarchia wartości, w której większe znaczenie ma samostanowienie, wywieranie wpływu, współtworzenie, podejście całościowe, przejrzystość itd. Ważnym czynnikiem staje się radość z samodzielności. Wolny i odpowiedzialny człowiek będzie w

przyszłości odgrywał pierwszoplanową rolę w społeczeństwie i gospodarce, tworząc nową elitę, która nie będzie miała charakteru poziomego, lecz będzie przebiegać pionowo w stosunku do struktur społecznych.

Kooperacyjne formy pracy będą jednak zyskiwać na znaczeniu zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i w biznesie międzynarodowym. Małe lub średnie przedsiębiorstwo, odgrywające rolę poddostawcy, nie będzie już tylko wytwarzać półproduktów dla korporacji, lecz będzie przejmować prace rozwojowe i dostarczać całościowych rozwiązań problemów. W ten sposób wzrośnie zapotrzebowanie na bezpośrednią wymianę i intensywną kooperację, a zarazem zmienią się struktury władzy. Koncern popadnie w nową formę zależności od rozwiązyjących jego problemy małych i średnich przedsiębiorstw. W biznesie międzynarodowym małe i średnie przedsiębiorstwa uzyskają korzyści rynkowe dzięki rosnącemu zapotrzebowaniu na specyficzne dla danego regionu, idealnie dobrane rozwiązania, których warunkiem jest intensywna kooperacja pomiędzy dostawcą a użytkownikiem. Może być na przykład tak, że małe zakłady krawieckie w krajach UE będą przy komputerze projektować stroje dla swoich klientów. Po naciśnięciu klawisza projekt wraz z wykrojem oraz doбором kolorów i materiałów w ciągu kilku sekund wyląduje w firmie partnerskiej w kraju o niższych kosztach wynagrodzeń, która zajmie się produkcją.

Kooperacja wewnątrz- i międzyzakładowa wymaga jak największego zaufania. Chodzi tu o zasadę niezbywalną dla ekonomii. Jediną cechą kulturową, pozwalającą zapewnić dobrobyt i konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale również społeczeństwa, jest zaufanie.<sup>9</sup> We wszystkich obszarach wymagane jest odpowiedzialne działanie. Skąd mogłoby się ono jednak wziąć, jeśli dzięki zaufaniu nie byłaby dana ku temu odpowiednia wolność, a kontrole nie wzmacniałyby istniejącego zaufania i praktykowanej odpowiedzialności własnej?

Podejście całościowe, kooperacja i odpowiedzialność własna na bazie zaufania są prawie niewyczerpanym źródłem darmowej energii we wszystkich dziedzinach pracy i życia. Zaufanie świetnie motywuje ludzi i jest zarazem najważniejszą zasadą organizacji i instrumentem sterowania zwłaszcza w wypadku kooperacji. Bez zaufania w gospodarce i społeczeństwie nie są możliwe owocne kooperacje ani produktywne współistnienie. Zarządzanie zaufaniem staje się zatem ważnym zadaniem. Zaufanie wytwarza szybkość, daje niespodziewane nowe siły oraz bezpieczeństwo. Nowa epoka będzie epoką zaufania. Jest to aż nadto konieczne ze względów mikro- i makroekonomicznych, a zarazem jest jedyną drogą, którą warto iść ze względów ogólnoludzkich.<sup>10</sup>

### *Sterowanie i przywództwo*

W świecie pracy jutra wzrośnie znaczenie samokoordynacji jednostki oraz niezbyt wielkich grup, a sterowanie będzie się odbywało w coraz większym stopniu

---

<sup>9</sup> Reinhard K. Sprenger *Vertrauen führt*, Frankfurt a. M. 2002

<sup>10</sup> *Zukunftswerkstatt* (wyd.), *Vertrauen*, Hamburg 2002

poprzez praktykowane kultury wartości. Poszczególne przedsiębiorstwa muszą stworzyć jedność ze swą substancją moralną. Wykształcą one swego rodzaju „wspólnotę wiary“, w której pracownicy będą intensywnie partycypować i znajdować te wartości materialne i ideowe, których rzeczywiście potrzebują.

Taka odnowa kultur organizacyjnych nie stoi w sprzeczności z rentownością, lecz raczej wzmacnia ekonomię i jest warunkiem jej uratowania. W nowej ekonomii szczególne sukcesy odniosą przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność na bazie ustalonej etyki biznesu.

Nowa ekonomia musi być ekonomią całkowitej przejrzystości i poczucia „namacalności” – zwłaszcza dla pracowników, ale również dla klientów. Silniejsze ugruntowanie zasad praktykowanej etyki biznesu występuje jeszcze w małych i średnich przedsiębiorstwach, bowiem przejrzystość i poczucie bezpośredniej „namacalności” jest tu ukształtowane znacznie silniej niż w korporacjach.

Dotychczasowa ekonomia potrzebowała głównie sprawnych technokratów i ich właśnie wysuwała na czoło przedsiębiorstw. Kierownictwa przedsiębiorstw będą w przyszłości ponownie potrzebować w znacznie większej mierze osobowości posiadających sztukę przewodzenia – ludzi w rodzaju artysty czy wizjonera oraz dawnego niemieckiego mistrza rzemieślniczego.

Dzięki lepszemu kształceniu, silniejszemu poczuciu całości, nowej samodzielności i większej odpowiedzialności własnej znów można odnaleźć w pracy zawodowej jasny sens. Dominująca dotychczas orientacja materialistyczna będzie w społeczeństwie wartości dodanej w coraz większym stopniu przewyciężana. Oczywiście zapewnienie utrzymania stanowi nadal główną funkcję pracy zawodowej. Oprócz niego coraz silniej dochodzą jednak do głosu wartości niematerialne, które są w życiu ludzi tak ważne, że nie są gotowi z nich zrezygnować tylko po to, by nadal polepszać swą sytuację materialną.

Także ta nowa hierarchia struktur wartości nie stoi bynajmniej w sprzeczności z ekonomią, lecz jest raczej warunkiem jej uratowania i zabezpieczenia. W minionych dziesięcioleciach gospodarka zniszczyła duszę, gospodarka i społeczeństwo stały się bezduszne. Odnowa duszy stworzy teraz nową ekonomię i zwiększy dobrobyt.

Podczas gdy pracownicy stają się współprzedsiębiorcami, pracodawcy w ramach nowego i dalszego rozwoju duchowego będą nadawali sens pracy. Tą drogą uwolni się w przedsiębiorstwach prawie darmowa energia społeczna, której olbrzymie potencjały do tej pory w większości przedsiębiorstw pozostawały w znacznej mierze niewykorzystane. Odnośne rezerwy są tak duże, a oddziaływanie ekonomiczne tak dalekosiężne, że związane z tym korzyści ekonomiczne są większe niż międzynarodowe różnice pod względem wysokości kosztów pracy. Na tej podstawie rozwija się nowa konkurencyjność międzynarodowa: przedsiębiorstwa nie konkurują ze sobą jednostronnie na poziomie wynagrodzeń, lecz pod względem wykorzystania energii społecznej.

Tylko takimi metodami przedsiębiorstwa krajów UE staną się konkurencyjne w skali międzynarodowej. Konkurując wyłącznie ceną, na dolnym poziomie cen i jakości, nie są w stanie wygrać, bowiem zawsze znajdzie się na świecie ktoś, kto okaże się jeszcze tańszy. Europejskie przedsiębiorstwa muszą raczej być lepsze i szyb-

sze niż reszta świata. Do tego potrzebni są wysoce zmotywowani, wykwalifikowani pracownicy, którzy się całkowicie angażują, ale również są w pełni dopuszczani do partycypacji. Takie przemiany będą coraz częściej owocować powrotami przedsiębiorstw przeniesionych niegdyś do krajów o niskich płacach, ponieważ w krajach, które ściśle trzymają się zasad dawnej ekonomii zachodniej, uprawiają dumping płacowy i wyzyskują pracowników, w coraz mniejszym stopniu możliwe są innowacje, osiąganie doskonałej jakości i pozyskiwanie energii społecznej.

### *Uelastycznienie*

W ramach starej ekonomii ze względów systemowych coraz bardziej zwiększano obciążenie pracą i jej tempo. Dużą częścią związanych z tym kosztów i humanizacją pracy zawodowej obciążono – jako zadaniem społecznym – państwo. W ramach nowej ekonomii zadania dotyczące humanizacji pracy powrócą do przedsiębiorstw.

Obciążenie pracą znów się zmniejsza. Gospodarcze możliwości stwarza ku temu praktykowanie odpowiedzialności własnej i intensywna samokoordynacja. W starej ekonomii trzeba ponosić wysokie nakłady na sterowanie i koordynację, które na przykład w budownictwie trzeba szacować na poziomie wyraźnie przekraczającym dwadzieścia procent kosztów całkowitych. Te bezproduktywne koszty będą w przyszłości w ramach kooperacji i samosterowania przeobrażane w rzeczy produktywne i również ograniczą obciążenie pracą, a także zmniejszą częstotliwość występowania błędów i pozwolą na osiąganie wyższej jakości.

Intensywne wykorzystywanie technologii informacyjnych nie zmniejszy wzajemnej wymiany osobistej, lecz ją raczej rozszerzy, będzie też sprzyjać wspólnemu planowaniu i koordynacji oraz bezpośrednim uzgodnieniom. Także z tym wiąże się zmniejszenie obciążenia pracą; człowieczeństwo powraca do przedsiębiorstw i jest tam postrzegane nie jako źródło kosztów, lecz jako produktywna korzyść.

Zmniejszać się będzie również tempo pracy. Dzięki znajdowaniu większego sensu w pracy zawodowej, większej odpowiedzialności własnej, bardziej samodzielnym czynnościom i wyższemu odsetkowi osób prowadzących własną działalność gospodarczą zwiększy się radość z pracy, a granica między czasem pracy a czasem wolnym stanie się płynna. Ludzie będą w przyszłości pracować nie mniej, lecz dłużej, co również będzie sprzyjać zmniejszeniu tempa pracy zawodowej.

Aby ograniczyć wysokie i rosnące bezrobocie, praca miała być lepiej dzielona: skrócono czas pracy wykonywanej w ciągu dnia, tygodnia, roku i całego życia. Ta droga zawiodła w ślepą uliczkę – eksplodowały koszty socjalne i koszty pracy, nadal podsycano racjonalizację, a w efekcie bezrobocie wcale nie spadło, lecz wzrosło.

Skracanie czasu pracy nie jest odpowiednim modelem na przyszłość. W przyszłości będzie się pracowało nie mniej, lecz więcej – ale także inaczej. Sztywne granice znikną, a wprowadzony zostanie niezwykle elastyczny czas pracy. Pracować będzie się wtedy, kiedy w przedsiębiorstwie rzeczywiście będzie praca. Kiedy zaś jej nie będzie, będzie się wykonywać różne inne czynności lub wprowadzać czas na naukę albo czas wolny.

Daleko idące uelastycznienie dotyczy czasu pracy wykonywanej w ciągu dnia, tygodnia, roku i całego życia. Przymus przechodzenia w danym wieku na emeryturę straci swoją ostrość, ustępując płynnemu przechodzeniu na emeryturę także po osiągnięciu siedemdziesiątego roku życia. Ścisły podział na czas wolny i czas pracy należy do przeszłości; tendencja jest taka, że praca staje się hobby, a hobby pracą.

Ludzie będą jednocześnie pracować w kilku miejscach; co najmniej 75 procent będzie miało trzy albo jeszcze więcej źródeł utrzymania. Zależność od tylko jednego źródła dochodów i tylko jednego przedsiębiorstwa ulegnie znacznemu zmniejszeniu. Ta wielowymiarowość stanie się dla wielu ludzi normalnością nie tylko ze względu na konieczności ekonomiczne, lecz również na samodzielność, odnajdywanie sensu i radości. Regułą stanie się też częsta zmiana nie tylko wykonywanej pracy i miejsca pracy, lecz również zawodu. Zapewnienie wiedzy empirycznej, przekazywanie jej innym pracownikom i przyszłym pokoleniom stanie się ważnym zadaniem kierownictwa w przedsiębiorstwach. Nauka przez całe życie z przemiennymi fazami nauki i pracy stanie się rzeczywistością aż do późnych lat życia.

Siła rynkowa pracowników będzie rosła, gdyż liczba osób czynnych zawodowo będzie ze względów demograficznych dramatycznie spadać we wszystkich krajach UE. Przedsiębiorstwa zaczną ostro konkurować ze sobą o „współprzedsiębiorców“! Uczestnictwo w rynku pracy wyraźnie wzrośnie, z jednej strony ze względów ekonomicznych – w celu przeciwdziałania niedoborowi pracowników. Z drugiej strony wyższe współczynniki aktywności zawodowej we wszystkich grupach wiekowych to również wyraźny przejaw nowej rangi pracy jako źródła sensu życia.

Szczególnie ważne społecznie rodzaje pracy, które nie należą dziś do pracy zarobkowej, jak np. praca w rodzinie, wychowywanie dzieci czy funkcje społeczne, staną się oczywistym i wysoko cenionym elementem pracy zawodowej. Bardzo wzrośnie znaczenie kobiet, i to nie tylko ze względów ekonomicznych (brak pracowników), lecz zwłaszcza dlatego, że nowa ekonomia nie może się obejść bez ich specyficznych cech i umiejętności.

Efektorem dużej samodzielności i odpowiedzialności własnej będzie w nowej ekonomii również to, że wyraźnie zmniejszy się wpływ związków zawodowych i organizacji pracodawców. Przedsiębiorcy i pracownicy będą w znacznej mierze sami reprezentować swoje interesy. Umowy osobiste i ograniczone do jednego zakładu pracy zastąpią sztywne ponadzakładowe układy zbiorowe, a regulacje z zakresu układów zbiorowych będą dotyczyć już tylko szerokich ram. Związki zawodowe i organizacje pracodawców będą intensywnie ze sobą współpracować, wykonując nowe role: związki zawodowe będą w przyszłości jeszcze intensywniej promować kształcenie zawodowe i wspierać innowacje. Organizacje pracodawców będą kierować się dążeniem do użytkowania energii społecznej, etyką biznesu i zasadą odnajdywania sensu w pracy zawodowej.

W sytuacji daleko idącego uelastycznienia i mobilności gospodarki i społeczeństwa przed jednostką stają szczególne wyzwania, ale również zagrożenia. W obliczu prawie całkowitego uelastycznienia ludzie potrzebują oparcia, nowego bezpieczeństwa i niezawodnej orientacji. Będą mogli je znaleźć tylko w swych nowych kulturach i hierarchiach wartości. Towarzyszenie ludziom w tej drodze (bez narzucania

wartości) jest zadaniem reprezentacji interesów, kościołów, a zwłaszcza zdecentralizowanych jednostek społecznych.

### *Spółczesność wartości dodanej*

Wszyscy klienci żądają wartości dodanej. Chcą nie tylko nabyć określony produkt, lecz zarazem zdobyć niezawodność, bezpieczeństwo, gwarancje, jakość, idealną obsługę, indywidualne usługi, a zwłaszcza empatię. To wyklucza jednak pośpiech, wymagając raczej staranności, prawdziwej uwagi, ludzkiego zainteresowania i czasu. Ponieważ jednocześnie raczej spada zapotrzebowanie na produkty masowe, a usługi generalnie i w szczególnym stopniu mają związek z produktami, czas i uwaga, poświęcone klientom, stanowią produktywną inwestycję.

Wartości dodanej szukają również ludzie w świecie pracy. W okresie intensywnego kształtowania się wielowymiarowych światów pracy ludzie dążą do wykonywania najróżniejszych prac, z których czerpią w różnym zakresie wynagrodzenie materialne oraz poczucie sensu. Każdy będzie starał się zapewnić sobie pracą podstawy zabezpieczenia materialnego albo – jeśli mimo wszystkich poważnych wysiłków okaże się to dla niego niemożliwe – otrzymać je za pośrednictwem wspólnoty, świadcząc w zamian usługi ważne dla społeczeństwa.

Poza podstawowym zabezpieczeniem materialnym ludzie, wybierając sobie pracę, będą zgodnie ze swoimi różnymi priorytetami wartości silnie zwracać uwagę na korzyści materialne i niematerialne. Najlepszych, najbardziej innowacyjnych i najwydajniejszych pracowników zdobędzie to przedsiębiorstwo, które zaoferuje więcej niż tylko wynagrodzenie. Wygra również ta lokalizacja i ten region, które zaoferują największą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa i pracowników, będą optymalnie wspierać infrastrukturę intelektualną i mentalną, zaoferują najlepiej wykwalifikowanych pracowników i umożliwią doskonałe innowacje i osiągnięcie znakomitej jakości.

W związku z tymi przemianami oprócz karier pionowych będą coraz częściej kształtowały się również kariery poziome, różniące się nie szczeblami hierarchii, lecz dziedzinami pracy, bardziej ambitnymi pracami oraz większymi możliwościami odnajdowania sensu.

## **4. Kultura życia zawodowego**

Określenie substancji własnej kultury jest kluczową przesłanką kształtowania świata pracy jutra. Chodzi tu o odpowiedź na indywidualne pytania: „Co robię na tym świecie? Co jest dla mnie ważne? Jakie zasady są dla mnie święte? Jakimi kieruję się zasadami, które mają określać moje życie?”

Przez całe wieki odpowiedź na te pytania pozostawiano innym. Inni – raz Kościół, innym razem nauka, a jeszcze innym polityka – narzucali z góry, co ma być ważne na dole, co należy robić. Właściwa zmiana paradygmatów w nowej epoce polega na tym, że nie działa już określanie na górze wartości, które trzeba było praktykować na dole. Teraz każdy musi sam zdefiniować swoje wartości, nikt go w tym

nie wyręczy. Także w świecie pracy w ostatecznym rozrachunku każdy sam jest swoim niewolnikiem; tylko każdy sam może się wyzwolić.

W ostatnich dekadach zachodnia ekonomia żyła jakby w „słodkiej dekadencji“: „Oczywiście, są problemy, ale ktoś już je rozwiąże. Jasne, reformy są konieczne, ale broń Boże żadnych zmian w moim własnym życiu. Jakoś to będzie.“ Epoka słodkiej dekadencji bezpowrotnie minęła.

Nie tylko były kraje komunistyczne muszą się uporać z głębokim przełomem i budową wszystkiego od nowa. Także na Zachodzie trzeba kształtować kultury na nowo, żeby ratować ekonomię. Tą drogą kształtowania rzeczywistości na nowo trzeba kroczyć wspólnie. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej nie powinny przejmować modelu zachodniego bezkrytycznie – jak była NRD; nie powinny powtarzać tych błędów. Zachód może się od nich nauczyć co najmniej tyle samo, co one od Zachodu. Wiadomo, że komunizm nie może być rozwiązaniem. Trzeba jednak również pamiętać, że zwycięski model ekonomii zachodniej nie może sobie rościć pretensji do użyteczności na całym świecie i da się uratować jedynie za sprawą głębokich reform. Zachodnia ekonomia zwyciężyła, ale zwycięzcy powinni zachować skromność. Nie są wzorcem, który wszyscy muszą naśladować. Mogą tylko oferować swą pomoc innym, a ci muszą decydować sami, co im się może przydać, co pasuje do ich regionalnych atutów i kultur. Zwycięstwo zrodziło jednak arogancję i ociężałość. Zachód rości sobie pretensje do 95 procent gospodarki światowej. Za sprawą swego rzekomego zwycięstwa i związanego z nim sposobu zachowania Zachód czuje się dowartościowany, a inni zdewaluowani. Wszystko mierzy się wartościami zachodniej ekonomii, wywołując w innych krajach wyraźne poczucie niższości: „Patrzcie, my wygraliśmy. Pokażemy wam, jak to się robi. Wy nie macie naszej kultury i naszych standardów. Nie jesteście tacy dobrzy jak my.”

Najgorszą rzeczą jest dewaluowanie innych po to, by dowartościować siebie samego. Główna przyczyna problemów świata polega na zbyt niskim poczuciu własnej wartości. Potrzebne jest wyrównanie poczucia własnej wartości w skali międzynarodowej. Dzisiejsi zwycięzcy powinni praktykować skromność, bo już jutro sami mogą być zwyciężonymi. A rzekomi zwyciężeni mają wszelkie powody do dumy z tego wszystkiego, co osiągnęli już w procesie przemian, oraz z mocnych stron własnej kultury. Być może dzisiejsi zwycięzcy już jutro będą się uczyć od rzekomych zwyciężonych.

Tylko dzięki procesowi indywidualnego określania na nowo naszych wartości i kultur można kształtować pomyślną przyszłość świata pracy. Jest to proces umysłowy: kto chce jutro lepszego świata, ten nie powinien zaczynać od spraw materialnych, lecz od nowego myślenia. Absolutnie decydujące znaczenie ma przy tym to, by pracodawcy i pracownicy postrzegali się jako równouprawnionych partnerów i traktowali się po partnersku. Pracownicy koniecznie potrzebują zabezpieczenia społecznego, które w przyszłości będą mogli uzyskać w skali przekraczającej zbiorowe zabezpieczenie podstawowe tylko za sprawą większej odpowiedzialności własnej. Wymaga to równie wysokiej odpowiedzialności pracodawców, którym nie wolno powrócić do epoki dzikiego kapitalizmu. Muszą oni raczej traktować swego pracownika jak odpowiedzialnego współprzedsiębiorcę, dawać mu wszelkie wsparcie i



pomoc, tak aby otrzymał zabezpieczenie materialne i społeczne. Jeśli pracodawcy nie sprostają tej ogromnej odpowiedzialności, nigdy nie uda się uwolnić od dławiącego zalewu sztywnych ustaw i regulacji likwidujących wszelką elastyczność.

„W naszej dzisiejszej epoce mało co jest bardziej realne niż konkretna utopia. I mało co osiąga większą siłę niż utopia, której czas nadszedł.“<sup>11</sup> Czas dojrzał do tego, by podjąć ryzyko twórczego rozumu i z korzyścią dla wszystkich z ogromną odpowiedzialnością kształtować partnerski świat pracy.

### **Literatura**

1. Bergmann, Frithjof, *Der innovative Weg hinauf zu einer anderen Welt*, [w:] *Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum*, DOBU Verlag, Hamburg 2007
2. FOCUS nr 29 (1998) „Deutsches Arbeitsrecht verhindert neue Jobs“, München
3. Handwerkskammer Hamburg (wyd.), *Horizonte*, L&H Verlag, Hamburg 1998
4. Hanse-Parlament, *Lernen von- und miteinander – Die Bildungssysteme im Ostseeraum*, Hamburg 2006
5. Hanse-Parlament (wyd.), *Eine Geschichte der Zukunft*, Hamburg 2007
6. Klönschnack, *Die Kleinen sind die wahren Großen*, nr 2 (2009), Hamburg
7. Schmidt, Burghart / HogeForster, Jürgen (red.), *Mehrdimensionale Arbeitswelten im baltischen Raum*, DOBU Verlag, Hamburg 2007
8. Schmidt, Burghart (red.), *Wissenstransfer und Innovationen rund um das Mare Balticum*, DOBU Verlag, Hamburg 2007
9. Sprenger, Reinhard K., *Vertrauen führt*, Frankfurt a. M. 2002
10. *Zukunftswerkstatt* (wyd.), *Vertrauen*, Hamburg 2002

---

<sup>11</sup> Burghart Schmidt / Jürgen HogeForster (red.), *Mehrdimensionale Arbeitswelten im baltischen Raum*, DOBU Verlag, Hamburg 2007