

Krzysztof Konecki

## REPRODUKCJA W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ – CO ODTWARZA KULTURA ORGANIZACYJNA?

### WSTĘP

W artykule opisujemy problem reprodukcji w kulturze organizacyjnej. Podstawowe pytanie, które rzadko jest stawiane przez praktyków i naukowców zaangażowanych w dyskurs praktyczny brzmi: co odtwarza ‘normatywna’ kultura organizacyjna współczesnych organizacji? Pojęcie ‘**nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej**’ jest przez nas użyte w artykule w sensie normatywnym, bowiem do tego typu kultury, nowoczesnej i efektywnej, odwołują się (nie zawsze *explicite*), analizy i diagnozy badawcze oraz doradcze. Pojęcie to stworzone jest również z innych własności posiadających charakter konceptualny, np. praktyczna wiedza, użyteczność, fachowość, korzyści, skuteczność, itp. W artykule podstawowymi pojęciami analitycznymi będą pojęcia: habitus, rytuał interakcyjny, kapitał lingwistyczny oraz ‘pole dyskursu’.

Obszar analizy należy do socjologii zarządzania, ‘która zajmuje się społecznymi uwarunkowaniami procesu zarządzania, wewnętrzną społeczną dynamiką procesu zarządzania i społecznymi konsekwencjami zarządzania grupami celowymi’ (Konecki, Tobera 2002, s. 1). Jednym z pytań na które odpowiada socjologia zarządzania jest: ‘Jak wytwarzany jest określony sposób zarządzania? Interesuje nas tutaj proces w którym procesy komunikacyjne takie jak: negocjacje, perswazja, mediacje, zagrożenie użycia przemocy, indoktrynacja, manipulacja, różnego rodzaju gry i inne taktyki interakcyjne prowadzą do ustalenia względnie trwałego sposobu zarządzania w danej organizacji. Istotna jest tutaj także analiza języka, przy pomocy którego konstytuowany jest ład organizacyjny, zarówno języka teoretycznego specjalistów od zarządzania jak i języka używanego przez praktyków. Kategorie językowe, taksonomie tworzą pewien dyskurs, który określa i konstytuuje władzę organizacyjną oraz rozumienie podmiotowości i uczestnictwa organizacyjnego.’ (tamże, s. 1-2).

### REPRODUKCJA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Można mówić o reprodukcji kultury organizacyjnej wtedy gdy menedżment pragnie odtworzyć własności istniejącej kultury organizacyjnej bowiem jest ona zgodna z ich wizją i strategią działania firmy. Zwykle w tle tej wizji i strategii istnieje podstawowe

założenie działalności biznesowej, tj. skuteczność w osiąganiu celów zoperacjonalizowanych zazwyczaj pod pojęciem zysku. Reprodukacja kultury byłaby zatem odtworzeniem wartości i norm oraz podstawowych założeń a także symboli legitymizujących powyższe elementy kultury organizacyjnej. Odtworzenie to dokonuje się poprzez proces internalizacji wartości, norm i podstawowych założeń w trakcie socjalizacji wtórnej, choć jej zaczątki mogą istnieć już w socjalizacji pierwotnej.

Jednak kultura organizacyjna może być zmieniana bądź wytwarzana niejako ‘od nowa’. Wówczas również chodzi o internalizację wartości, norm i podstawowych założeń. Czy wówczas nie można już mówić o reprodukcji kultury organizacyjnej? Jest to problem dotyczący zakresu naszych rozważań. Czy mówimy o kulturze organizacyjnej jednej, konkretnej firmy, czy też powinniśmy wyjaśnić ogólne właściwości odtwarzania pewnych wzorów zachowań i wzorców osobowych w kulturach organizacyjnych współczesnych firm, epoki późno – nowoczesnej?

Kultura organizacyjna współczesnych firm epoki późno – nowoczesnej legitymizuje pewien ład społeczny, w którym specyficzne pojęcia profesjonalizmu, efektywności, nowoczesności są przełożone na wartości i normy zachowań oraz wzorce osobowe. Olbrzymim wsparciem dla praktyk legitymizacji jest działalność firm doradczych, oraz nauki (chodzi głównie o szeroko pojmowane nauki zarządzania i organizacji) które dostarczają pewnego języka oraz sposobów myślenia o tzw. nowoczesnym zarządzaniu. Natomiast funkcja szkoleń w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest podstawową praktyką reprodukcji prawomocnej kultury organizacyjnej.

Nauka i naukowcy – doradcy, eksperci często, na okładkach swych książek naukowych, doradczych i ‘praktycznych’ podkreślają swój związek z praktyką, co legitymizuje ich poglądy i wiedzę, i odwrotnie, praktycy często powołują się na autorytety naukowe oraz swe dyplomy i stopnie naukowe by podkreślić prawomocność swych działań, bowiem mają one sankcję współczesnej religii biznesu tj. nauki i uniwersytetów. Systemy eksperckie wspomagane przez naukę pozwalają przewycięzać niepewność i lęki egzystencjalne współczesności (Giddens 2001, s. 48, 196 i inne), ale również strukturalizują rzeczywistość w sensie społecznym. Zarządcza funkcja doradcza i szkoleniowa oprócz realizacji swych technicznych celów pełni również funkcję kontroli społecznej, a także można powiedzieć za P. Bourdieu i J. C. Passeronem (1990, s. 74 – 76, i inne; por także Kłoskowska 1990, s. 17 - 20) przyjmuje postać **przemocy symbolicznej**. Mechanizmy tej **przemocy** dotyczą, poprzez analogię do koncepcji wyżej wymienionych autorów, **autorytetu nauki wykorzystywanej w funkcji szkoleniowej i doradczej, autorytetu kultury nowoczesnej i kultury efektywności**. Pojęcie ‘nowości’ zawarte w różnych zestawieniach frazeologicznych np. ‘nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi’, ‘nowoczesne metody motywowania pracowników’, nowa kultura korporacyjna’, ‘kultura organizacyjna pożądana na rynku globalnym’, ‘badania naukowe wskazują...’ jest mechanizmem przemocy symbolicznej, bowiem nikt rozsądny i w dodatku profesjonalista nie zgodzi się na zastosowanie starych metod zarządzania zasobami ludzkimi, starych metod motywowania czy też nie będzie popierał starej kultury korporacyjnej w dodatku często nieefektywnej na co ‘wskazują badania naukowe’. Przymus społeczny staje się tutaj przymusem wewnętrznym jednostki (por.

Elias 1980, s. 380 – 381). Samo pojęcie proefektywnościowej kultury jest silnym społecznym wartościowaniem wskazującym na opozycję, iż istnieje kultura antyefektywnościowa, która jest nieprawomocna, i mało tego, powinna być przedmiotem zmiany, lub rewolucji kulturowej. Opozycje, które wytwarzają te pojęcia, a jest ich więcej, są podstawą dla wzorca dyskursu różnicującego kultury organizacyjne. Reprodukacja kultury organizacyjnej dotyczy odtworzenia pojęć wg reguły różnicowania ich na dychotomie budujące pola wartościujące określone działania. Trudno jest rozpoznać arbitralność kulturową tzw. pojęcia ‘kultury organizacyjnej’, która jest proefektywnościowa i ‘efektywnie wykorzystuje możliwości swoich pracowników’ (por. tytuł a szczególnie podtytuł książki Cz. Sikorskiego, 2002, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*). Trudno rozpoznać arbitralność społeczną tych pojęć, a zatem i kultury organizacyjnej z nimi związanej, jeśli użyjemy pojęć związanych z tzw. humanizowaniem pracy, np. ‘partycypacja pracownicza’, ‘grupowe formy organizacji pracy’; czy też pojęć związanych z problemem inteligencji w zarządzaniu, np. ‘inteligentne style kierowania’, ‘inteligentne przedsiębiorstwa’, ‘inteligentna przedsiębiorczość’, itp. Pojęcia te, jak i kategoria ‘skuteczności’ posiadają również moc legitymizacyjną dla różnego rodzaju działań (por. Lyotard 1997, s. 126 – 127, 143, 146 i inne). Opozycje pojęciowe do tych terminów mają znaczenie pejoratywne, kojarzą się bowiem z brakiem humanitarnego podejścia do zarządzania oraz brakiem szacunku dla wiedzy i wynikającej z niej skuteczności. **Przemoc symboliczna jest przemocą wkraczającą do życia organizacyjnego niepostrzeżenie**, a jej agenci (naukowcy, doradcy, menedżment) przekazują strukturę tego dyskursu również niepostrzeżenie i często nieświadomie. Ponadto dzieje się to również ‘na życzenie’ tych, którzy tej przemocy podlegają.

Przyjmowanie wartości kultury, nazwiemy ją ‘nowoczesną i proefektywnościową kulturą organizacyjną’, może zacząć się wcześniej już na poziomie socjalizacji pierwotnej, bowiem wzorce sukcesu zawodowego, wzorce profesjonalizmu i znaczenie ‘satisfakcji klienta’ mogą być nabywane przez dziecko dosyć wcześnie (np. dziecko przyjmuje je poprzez obserwację pracy w różnych instytucjach usługowych i słuchanie komentarzy rodziców co do jakości obsługi). Szkoła może utrwalić te wartości, biorąc pod uwagę to, iż szkoła szkole nierówna. Istnieją szkoły elitarne i to one wdrukowują określony habitus (Bourdieu, Passeron 1990, s. 90 – 94 oraz Bourdieu, Wacquant 2001: 107) ‘nowoczesnej i proefektywnościowej kultury’ poprzez samą pracę pedagogiczną, ale również poprzez unaocznienie w funkcjonowaniu szkoły, jej strukturze i artefaktach fizycznych wartości, a także słowne podkreślanie tego co efektywne, nowoczesne i wartościowe w organizacji. Czyli pierwotny habitus będący zinterioryzowaną mozaiką postaw i dyspozycji do zachowań, sposobów oceniania i wartościowania jest bazą różnicującą możliwości nabycia habitusu wtórnego, w późniejszej pracy, z ‘nowoczesnej i proefektywnościowej kultury’. W procesie nabywania habitusu następuje ‘subiektywizacja obiektywności’. Habitus określa również działanie celowe, przy czym cel ten nie zawsze musi być uświadamiany przez podmiot działania. Obiektywność dotyczy stosunków społeczno – organizacyjnych, a więc naszego podstawowego uwikłania w relacje społeczne. Uczestnictwo organizacyjne i kariery organizacyjne mogą być zatem warunkowane już na poziomie procesu nabywania pierwotnego habitusu.

Wtórny habitus dotyczący naszych instytucji pracy nabywany jest głównie w trakcie uzyskiwania wykształcenia ponadpodstawowego, samokształcenia i samodoskonalenia zawodowego oraz szkoleń pracowniczych. Na tym poziomie często silna motywacja do nabycia matrycy postrzeżeniowej 'nowoczesnej i proefektywnościowej kultury' pozwala na 'samoużycie' przemocy symbolicznej przez wszechobejmujący i wszechwładny system organizacyjny społeczeństwa późno – nowoczesnego. Powszechne doksztalcanie się i idea kształcenia permanentnego z pożądanym uzyskaniem dyplomu, poprzedzonego egzaminem jako rytuałem przejścia, jest poważnym argumentem na rzecz tezy o 'samopoddawaniu się' przemocy symbolicznej przez rzesze przyszłych absolwentów różnego rodzaju szkół. Dodatki prasowe, np. w Gazecie Wyborczej 'Szkolenia', są niezwykle ważnym środkiem komunikacji świata organizacyjnego z przyszłymi pracownikami. Dodatki te pokazują co jest ważne w kształtowaniu karier. Ukazują się tam ogłoszenia różnych szkół i organizacji kształcących i doksztalcających ciągle spragnionych wiedzy, i jak można mniemać 'niedouczonech', kandydatów na pracowników bądź pracowników. Strategie indywidualne związane z samo – doszkalaniami, oparte na racjonalnym wyborze podmiotu, który albo chce awansować, albo zapobiec degradacji swojej wiedzy lub pozycji, są wyznaczone przez organizacyjny habitus 'nowoczesnej i proefektywnościowej kultury'. Negocjowanie i twórcze poszukiwanie własnej pozycji społecznej opiera się na zasobach interakcyjnych zawartych w habitusie. Szkolenia, oraz tzw. 'coaching' i 'mentoring' pozwalają wykształcić w pełni habitus prawomocnej kultury organizacyjnej. Ciężka praca, lojalność wobec firmy, pełne zaangażowanie, satysfakcja pracowników to terminy wskazówki dla możliwości budowania kariery organizacyjnej, lub utrzymania pracy. To także jej warunki konieczne. Opozycyjne do powyższych terminy są wykluczone z prawomocnego dyskursu organizacyjnego. Nie można być niezadowolonym i efektywnym pracownikiem. Pojawiają się głównie pozytywne i wartościujące dodatnio terminy, a osią ich znaczenia jest odniesienie się do efektywności mającej **charakter rosnący**, charakter wzrostu, wg panującej w społeczeństwie późno – nowoczesnym, **reguły większości**. Więcej jakości w produkcie oznacza, że jest on lepszy. Dla kogo? Z pewnością dla organizacji, planującej ekspansję, zwiększenie sprzedaży, lub starającej się przetrwać. Dla konsumenta również, bowiem podejmuje on decyzję wg tej samej reguły. Minimalizowana jest tutaj racjonalność realnej potrzeby posiadania określonego produktu przez potencjalnego konsumenta. Dyskurs narzuca zazwyczaj potrzebę, a jeśli jej nie ma to ją wytwarza, i uniemożliwia zastanowienie się nad jej realnością i celowością w odniesieniu do pełnego i aktualnego kontekstu życia jednostki / konsumenta.

## **RYTUALNY HABITUS - ETYKIETA**

Habitus uwidacznia się także np. w etykietce. Posiadając określone maniery posiadamy określony kapitał kulturowy, który można zamienić, przynajmniej częściowo, na inne rodzaje kapitału. Kultura organizacyjna, a szczególnie to co nazywamy 'profesjonalnym zachowaniem' obejmuje także określony i specyficzny sposób zachowania podlegający ocenom estetycznym i moralnym, trudny do odłączenia od umiejętności czysto technicznych 'Analiza narzucana przez wymogi eksperymentu ujawnia, że nie ma niczego – zwłaszcza jeśli chodzi o ocenę wiadomości oraz umiejętności praktycznych, choćby najbardziej technicznych – co nie byłoby jakby zarażone przez system

równoległych wrażeń lub wręcz wyrażając się ściślej, redundantnych wrażeń niosących ze sobą tę samą ogólną dyspozycję, to znaczy system *manier* charakterystyczny dla danej pozycji społecznej' (Bourdieu, Passeron 1990, s. 179). System manier jest nie tylko stylizacją omawianej przez nas kultury organizacyjnej, nie tylko odróżnieniem danej kultury od kultur pospolitych, tj. nienowoczesnych i nieefektywnych. Jest on częścią tego co nazywamy profesjonalizmem, a dotyczy to nie tylko tzw. 'kultur profesjonalnych'. Kultury nowoczesne są profesjonalne, już choćby z tego względu, że pragną zarządzać wiedzą, a podstawą tej profesjonalności jest właśnie wiedza.

Do problematyki manier i etykiety nawiązuje E. Goffman w swoich pracach (1959/1981, 1967, 1971, por. także Elias 1980). Rytuał jest pewną odmianą występu bardziej jednak w wymiarze etykiety sformalizowaną, z dokładnie opracowaną sferą estetyczną i dialogową. W rytuale dokładnie znamy następstwo zdarzeń oraz dokładnie rozpisane są role i i działania jego uczestników.

W każdej kulturze mamy do czynienia z koniecznością zachowania pewnych „form” (etykiety, rytuałów). Przestrzeganie formy oznacza udział w podtrzymywaniu harmonii i konsensusu. Kultury proefektywnościowe charakteryzują się poczuciem wspólnoty i lojalności. Są to niezwykle ważne pojęcia tego dyskursu. Rytuał (forma) dramatyzując i teatralizując interakcje w organizacjach pełni wiele funkcji:

- 1) zapobiega zaskoczeniu partnera interakcji niespodziewanymi reakcjami;
- 2) jest oznaką przynależności grupowej;
- 3) pomaga przewidywać zachowania partnerów interakcji.

Odrzucenie formy ukazuje brak szacunku dla partnera interakcji i zwykle wywołuje zakłopotanie [Ramsey 1985, s. 319, por. także Goffman 1967, s. 5, 97 i inne oraz Simmel 1975). Zakłopotanie może prowadzić do zachwiania wiary w ład interakcyjny, może być oznaką braku profesjonalizmu, naruszać ład kultury organizacyjnej.

Istnieje pewna forma interakcji, która przypomina rytuał, w którym chodzi o pokazanie i zachowanie pewnych społecznych wartości. Wartością taką może być "twarz". Wartość ta dotyczy wszystkich partnerów danej interakcji. **"Twarz" może być zdefiniowana jako pozytywna społeczna wartość** której jakaś osoba domaga się dla siebie poprzez definicję sytuacji, przy założeniu, że inni również postrzegają ją w identyczny sposób. "Twarz" jest więc wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia społecznie aprobowanych atrybutów (Goffman 1967 s. 5). Twarz może być zestawem cech charakteryzujących profesjonalistę. Można to pojęcie uwspółcześnić i nazwać wizerunkiem osoby.

Uczestnik kultury organizacyjnej utrzymuje twarz (wizerunek), kiedy linia postępowania przedsięwzięta przez niego prezentuje wyobrażenie jego samego jako wewnętrznie zwarte i poparte przez oceny i dowody dostarczone przez innych uczestników danej interakcji.

Jednostka może jednak "utracić twarz", kiedy prezentowana przez nią tożsamość jest niezgodna z definicjami jej tożsamości dokonanymi przez innych, kiedy jednostka nie przygotowuje odpowiedniej tożsamości dla danej publiczności lub gdy zostanie w jakiś sposób zawstydzona (tamże, s. 7).

Jednostka używa wielu technik zabezpieczających twarz, bądź pozwalających ją odzyskać jeżeli została utracona. Techniki te należą do repertuaru codziennych praktyk interakcyjnych przepisanych etykietą i społecznymi konwencjami. Praca nad "formą" jest jednocześnie "pracą nad twarzą". Jest to najczęściej przymus wmontowany kulturowo i nie zawsze uświadamiany. (por. Redding, Ng 1982). Uważamy, że przymus pracy nad twarzą – wizerunkiem jest częścią habitusu jednostki we współczesnych i nowoczesnych kulturach organizacyjnych.

Jeśli uczestnicy jakiejś interakcji nie zapobiegli zajściu zdarzenia, które jest ekspresyjnie niezgodne z dotychczasowymi ocenami ich społecznej wartości to będą oni nadawać zdarzeniu status przypadkowego incydentu, by naprawić jego skutki:

„W tym momencie jeden lub więcej uczestników znajdują się w stanie rytualnej nierównowagi lub niełaski i muszą być czynione próby, by ponownie ustanowić satysfakcjonujący ich stan rytualny. Używam terminu rytuał, ponieważ mam do czynienia z czynami, poprzez których symboliczne komponenty aktor pokazuje na ile wart jest on szacunku i na ile czuje on, że inni są go warcii. Wyobrażenie równowagi stosuje się tutaj, ponieważ długość i intensywność naprawiającego wysiłku jest dobrze przystosowana do trwałości i intensywności zagrożenia. Czyjaś twarz jest zatem rzeczą świętą i dlatego podtrzymujący ją ekspresywny ład nazywa się rytualnym” (Goffman 1967, s. 19).

W innej pracy Goffman **definiuje rytuał** następująco:

„**Rytuał** jest podejmowanym **dla formy** (podkreśl. K. K.) skonwencjonalizowanym czynem, poprzez który jednostka przedstawia swój respekt i szacunek dla przedmiotu o najwyższej wartości, temu przedmiotowi bądź jego symbolom kulturowym” (Goffman 1971, s. 88). Wartościami tymi w naszym przypadku byłyby wartości wizerunku, nowoczesności i efektywności. Obudowa formalna tych wartości jest odtwarzana i budowana z pietyzmem przez głównych kapłanów współczesnego systemu organizacyjnego, tj. profesorów wydziałów zarządzania i konsultantów, którzy własnym przykładem (poprzez ubiór i zachowanie) zaświadcza jej niezbędną w kulturze organizacyjnej.

Goffman nawiązując do Durkheima dzieli rytuały interakcyjne na pozytywne, które podtrzymują więź i kontakt między jednostkami (a także harmonię społeczną), i negatywne, które służą naprawieniu zagrożonego konsensusu interakcyjnego.

Przestrzeganie etykiety, a więc zachowanie formy sprzyja zachowaniu harmonii i konsensusu również w nowoczesnych kulturach organizacyjnych. Szczególnie dotyczy to społeczeństw w których mamy do czynienia ze wzrastającą współzależnością relacji i stosunków społecznych (por. Mastenbroek 2000). Etykieta pełni funkcję powściągnięcia

emocji i ich uregulowanego wyrażania. Bardzo istotne staje się umiejętne kierowanie ekspresją stanów emocjonalnych. W obliczu rosnącej wartości otwartej komunikacji i ducha kooperacji umożliwiającej pracę zespołową, ważne stają się umiejętności pozwalające połączyć otwartość i spontaniczność z kontrolowaniem emocji. W organizacjach mamy do czynienia z procesem zarówno rosnącej dyscypliny jak i procesem ‘informalizacji’ relacji społecznych. Bardziej nieformalne podejście do pracowników nie likwiduje jednak zachowań w pełni zdyscyplinowanych, regulowanych rytualnie i przy pomocy etykiety (tamże, por. także Elias 1996, s. 49 - 77).

Dla przykładu zanalizujemy ten problem tak jak został przedstawiony w podręczniku – poradniku Edwarda Pietkiewicza ‘Etykieta menedżera’. Autor uważa, że ‘etykieta stanowi sferę kultury, determinuje zewnętrzną stronę zachowania się i – ogólnie ujmując – dotyczy sposobu bycia człowieka, jego wyglądu zewnętrznego oraz kultury jedzenia i picia. Przykładowo możemy wymienić zasadę pierwszeństwa, słowność, punktualność, dyskrecję, witanie się i pozdrawianie, przedstawianie, tytułowanie.’ (Pietkiewicz 1998, s. 248). Autor uważa, że ‘etykieta jest jednym z czynników zapewniających egzystencję i rozwój firmy’ (tamże, s. 8). Jego podejście do etykiety ma zatem charakter wybitnie utylitarny, chodzi tutaj o efektywność działania. Autor używa na początku swego poradnika pojęcia ‘kultura osobista’. Uważa on, że kultura osobista ‘jest wynikiem pracy nad sobą, zdobywa się ją w ciągu całego życia. Jest cechą trwałą i charakteryzuje zachowanie niezależnie od czasu, miejsca i okoliczności.’ (tamże, s. 15 – 16). Uważa zatem, że kultury osobistej można się nauczyć także w trakcie socjalizacji wtórnej. Trwałość tej cechy wskazuje, że staje się ona elementem habitusu jednostki. Człowiek kulturalny dla autora dba o swój wygląd zewnętrzny, tj. fryzurę, higienę, ubiór. ‘Elementem kultury osobistej jest również obycie towarzyskie, wyrażające się m. in. umiejętnością pozdrawiania, przedstawiania, prowadzenia rozmowy, zachowania przy stole. W pojęciu kultura osobista zawiera się wiedza z wielu różnorodnych dziedzin, m. in. z literatury, historii, techniki, architektury... Poprzez udział w kulturze stajemy się ludźmi wrażliwymi, poszerzamy swoje zainteresowania różnymi przejawami życia. Wypowiadamy swoje myśli zrozumiale i poprawnie’ (tamże, s. 16). Zwraca uwagę ostatnie zdanie. Otóż dzięki uczestnictwu w kulturze menedżer nabywa kompetencji komunikacyjnej, ‘poprawne wyrażanie się’ świadczy o nabyciu kompetencji językowych mających swe korzenie w języku literatury i tzw. kultury wyższej. Menedżer reprodukuje kulturę wyższą, która staje się elementem jego pracy, a więc i wizerunku. Człowiek kulturalny przestrzega także norm i obyczajów społecznych, przejawia życzliwość w stosunku do ludzi gdziekolwiek się znajdzie, nie tylko w miejscu pracy. Przestrzeganie reguł obyczajowych, wg autora, nie uszczywnia człowieka, ale wręcz przeciwnie uelastycznia, a także eliminuje agresję w miejscu pracy.

W pracy obowiązuje także etykieta. Jedną z jej elementów jest przestrzeganie hierarchii, a więc Simmlowska idea ‘towarzyskości’ zostaje w miejscu pracy zredefiniowana i ‘towarzyskość’ staje się ‘**hipertowarzyskością**’ bowiem reguły życia serio, czyli w tym przypadku stratyfikacji społecznej, zostały tutaj do niej ewidentnie włączone. ‘Dobre obyczaje nakazują powitać kobietę przed mężczyzną, przełożonego przed podwładnym’ (tamże, s. 24, por. 67 - 68). Witamy się zawsze najpierw z gospodarzem (obowiązuje idea towarzyskości), natomiast żegnamy się zaczynając od pozycji najniższej osoby, a

kończąc na najwyższej, np. na dyrektorze naczelnym (obowiązuje idea hipertowarzyskości). W czasie spotkań towarzyskich gościom wyznacza się przy stole miejsca wg rang społecznych, które posiadają (hipertowarzyskość). Bilety wizytowe także powinny informować nas o pozycji społecznej, ich posiadaczy (hipertowarzyskość).

Nowoczesność, jak widzimy w kontekście etykiety, nie wyklucza szacunku dla hierarchii a nawet ją nobilituje. Hierarchia jest zatem reprodukowana przy pomocy etykiety w podwójnym sensie: po pierwsze poprzez wskazanie na jej reguły i znaczenie, po drugie poprzez wskazanie, iż tylko znajomość etykiety włącza pewne osoby do gry hierarchii (a więc i władzy), a osoby jej nieznające wyklucza.

Drugim ważnym pojęciem, którego używa autor poradnika to **wizerunek** menedżera. Tutaj także widzimy bardzo utylitarne podejście do tożsamości jednostki. Wizerunek to dla niego 'opakowanie' dla 'dobrej jakości towaru'. 'Dobra jakość towaru - to osobowość menedżera, reprezentowane przez niego wartości, stosunek do pracy, kolegów i innych ludzi. A opakowanie – to ubiór dostosowany do okoliczności, język ciała, etykieta.' (tamże, s. 243). Argument uzasadniający wagę pojęcia wizerunku ma tutaj znaczenie ekonomiczne. Opłacalność danego wizerunku sankcjonuje jego prawomocne użycie. Brak tutaj argumentów socjalnych, tzn. że wypada się prezentować i zachowywać w określony sposób ponieważ czyni tak warstwa wyższa, czy też tylko elita tej warstwy. (por. Elias 1980, s. 152, 154 - 155). Motywacje ekonomiczne w uzasadnianiu wagi powyższego pojęcia wyrastają jednak ze struktury społecznej, z kulturowych tendencji integracyjnych charakterystycznych dla etapu globalizacji kultur organizacyjnych.

Wizerunek budują profesjonalizm, mowa werbalna, język ciała i etykieta. Kultura osobista tworzy zatem wizerunek, który menedżer 'sprzedaje' partnerom interakcji, reprodukując określoną kulturę organizacyjną opartą na wartościach utylitarnych (sprzedaż opakowania - wizerunku) i opartych na hierarchii organizacyjnej (szacunek dla pozycji w etykietach). E. Pietkiewicz swoje sugestie co do poprawności zachowań niewerbalnych popiera powołaniem na badania socjologiczne (nie podając jednak dokładnie źródła). Powiada on w tym kontekście: 'Badania socjologiczne wskazują: - Czas trwania uścisku dłoni trwa 2 – 5 sekund. Nie powinien być jednak dłuższy niż 9 sekund.' (Pietkiewicz 1998, s. 246). Autorytet nauki wzmacnia przemoc symboliczną, która dokonuje się na poziomie również zachowań niewerbalnych, jedynie właściwych i prawomocnych z punktu widzenia etykiety menedżera w nowoczesnej, proefektywnościowej kulturze organizacyjnej. Jest to kultura prawomocna a więc i jedyna, którą menedżer może, bez wywołania dysonansu poznawczego, przyjąć.

## **KAPITAŁ LINGWISTYCZNY**

Co jeszcze odtwarza nam kultura organizacyjna? Reprodukuje między innymi podstawowe relacje społeczne. Jest to między innymi relacja pomiędzy posiadającymi władzę i wiecznie wykonawczymi pracownikami oraz tymi, którzy są uczestnikami 'nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej' a tymi, którzy nie byli w stanie wejść do organizacji z taką kulturą, często odrzuconych już w wywiadach



selekcyjnych (wykluczonymi). Klasa menedżerów i pracowników, którzy posiadli odpowiedni kod kulturowy związany z regułami etykiety, kod lingwistyczny zawierający pojęcia biznesowe i techniczne zakłącia poszczególnych profesji, oraz lingua franca biznesu, a więc mieszanke tzw. 'biznesowego języka angielskiego', i w naszym przypadku języka polskiego, oraz sposoby autoprezentacji i zachowań asertywnych wygrywa grę selekcji i karier organizacyjnych. Kapitał lingwistyczny wiąże się ściśle z posiadaną etykietą i umiejętnością budowania wizerunku, o której pisaliśmy w poprzednim paragrafie.

Zachowania asertywne w warstwie behawioralnej dotyczą między innymi umiejętności użycia takich terminów i zwrotów jak: ja jestem przekonany, ja wiem, chcę, nie zgadzam się, itp. Odnoszą się one do stanów psychicznych, które nadają jednostce zewnętrzny wizerunek osoby pewnej siebie, wierzącej w swoje możliwości, nie reagującej nadmiernie emocjonalnie, potrafiącej powstrzymać agresję i radzić sobie z nią. Cechy te wiążą się ściśle z zewnętrznym obrazem (wizerunkiem do sprzedania) i autoprezentacją siebie jako profesjonalisty. Profesjonalizm to, między innymi, umiejętnie wytworzone wrażenie profesjonalizmu a składa się na nie, między innymi, panowanie nad sobą i pewność siebie (Sampson 1996, s. 58; por. także Mastenbroek 2000; 2000a). Profesjonalista wie jak postępować i działać w swojej dziedzinie, wierzy w to co przekazuje swym klientom i otoczeniu, jest asertywny. Interakcje jego pozbawione są agresji. 'Profesjonalistom' pomaga w tym również umiejętność radzenia sobie ze skłonnością do zachowań agresywnych. 'Asertywność' jako ideologia zakorzeniona w doradztwie psychologicznym ma pochodzenie amerykańskie. Oddaje ona zresztą ducha tej indywidualistycznej kultury. To co odtwarza nam 'nowoczesna i proefektywnościowa kultura' to pewne prawomocne wzory zachowań z odmiennej od polskiej lub nawet europejskiej kultury. Wzory tych zachowań docierają do nas poprzez pracę pedagogiczną wykonywaną przez system edukacyjny, system doradztwa, szkolenia zawodowego oraz różnego rodzaju książki i poradniki zachęcające do samorozwoju i samo – kształcenia oraz poprzez mass – media . Idea asertywności, czy samo-rozwoju, samo-kontrololi jest zbieżna z wartościami oferowanymi często przez menedżerów w proefektywnościowych kulturach organizacyjnych (por. DeRoche, 1998: 63-64). Ideologia asertywności została mocno zakorzeniona w nauczaniu przedmiotu, który nazwiemy tutaj 'negocjacje w biznesie'. Powszechnie uważa się, iż cecha 'asertywności' jest jednym z koniecznych warunków skutecznych negocjacji (Dąbrowski 1990). A nawet więcej, uważa się, że posiadanie jej może rozwiązać wiele problemów życiowych i zapewnić jednostce szczęście. Cechę asertywności nabywamy w trakcie socjalizacji pierwotnej. Jednak wg psychologów możliwe jest jej kształtowanie na specjalnych treningach w pracy indywidualnej nad samym sobą. Jednak w kontekście polskich firm, mamy do czynienia częściowo z reprodukcją kultury naszych przodków (głównie reprodukcją braku asertywności), ale ostatnio także z reprodukcją normatywnej kultury biznesu, rodem głównie z USA.

Należy podkreślić, że asertywność nie wyklucza zachowań przyjacielskich, elastyczności czy empatii. Wzrostowi popularności zachowań asertywnych, spontanicznych, niezależnych ale i odpowiedzialnych, skłaniających do zmniejszania wagi hierarchii towarzyszy, jak wspomniano, drugi trend w poradnictwie i naukowym opisie zachowań

organizacyjnych, jest to trend do zwiększania kontroli i dyscypliny (Mastenbroek 2000; 2000a). To dyscyplinowanie jednostek zachodzi przy użyciu formalnych procedur, by wykluczyć personalne skojarzenia (a może i rzeczywiste osobiste uzależnienia od osób, które faktycznie posiadają władzę) w procesie rosnącego dyscyplinowania zachowań w świecie nastawionym na efektywność i rezultaty. Samodyscyplinowanie i powściągnięcie emocji jest także pochodną socjalizacji wtórnej zachodzącej w organizacjach formalnych. By zaznaczyć tę umiejętność i jej wagę w różnych procesach organizacyjnych, np. w negocjacjach, naucza się tego w różnych szkołach biznesu, publikuje książki naukowe i popularnonaukowe oraz organizuje różnego rodzaju szkolenia (por. tamże). Umiejętność radzenia sobie z tą dychotomią dyscyplinowania – informalizacji, jest umiejętnością kulturową niezwykle ważną we współczesnych organizacjach.

## **PRASA SPECJALISTYCZNA I MEDIA JAKO RE- KREATORZY GŁÓWNYCH POJĘĆ DYSKURSU**

Reprodukcja kultury organizacyjnej o której mówiliśmy odbywa się także poprzez grę pojęć, przedstawianą w prasie specjalistycznej i w mediach, które ją cytują bądź się do niej odnoszą. Pisma i media tworzą pole dyskursu odnawiające uniwersalistyczną i analityczną kulturę organizacyjną i ją propagują. Są ważnym elementem socjalizacji i autoreferencji użytkowników dyskursu.

Jeśli spojrzymy na polskie pisma specjalistyczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ('Personel i Zarządzanie', 'Zarządzanie Zasobami Ludzkimi' a także dodatki 'Praca' do różnych gazet, oraz strony internetowe np. 'klub hrm') to widać wyraźnie ich dążenie do wykreowania systemu określonych pojęć. System ten jest otwarty na nowe pojęcia, coraz bardziej rynkowe, bowiem to co sprzedaje tak zwany 'konsulting' to właśnie pojęcia, bądź 'gra pojęć'. Ciągła otwartość tego systemu jest wymuszona znudzeniem wśród publiczności daną grą słów, które mogą stać się z czasem banalne i wyświechtane. Rynek potrzebuje nowości, a doradcze pisma i konsultanci są przecież kreatywni i mogą w nowy i niekonwencjonalny sposób nazwać stare zjawiska i metody, wytwarzając nowe pojęcia i systemy pojęć, tworząc jednocześnie nowe opakowania dla starych idei. Pisma uczestniczą też w organizacji różnych konkursów propagujących idee 'proefektywnościowej kultury organizacyjnej', np. 'Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi', posiadają miejsce na wypowiedzi dyrektorów personalnych (patrz pismo 'Zarządzanie Zasobami Ludzkimi' dział 'Forum Liderów'). Te praktyki są forum reprodukcji określonego wzorca kultury organizacyjnej.

Pisma, jak i teoretyczne oraz naukowo - badawcze prace na temat zarządzania zasobami ludzkimi i kultury organizacyjnej pokazują nam binarne opozycje pomiędzy określonymi pojęciami i współtworzą określony dyskurs (por. Townley 1998, s. 191 – 192, Townley 1994; zob. także Foucault 1998): proefektywnościowa kultura organizacyjna – kultura antyefektywnościowa, kultura pozytywna – kultura negatywna, kultura zachowawcza – kultura innowacyjna, kultura męska – kultura kobieca, kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna, kultura elitarna – kultura egalitarna, wewnętrzsterowna – zewnętrzsterowna, sterowanie – odpowiedzialność, miękki model ZZL – twardy model ZZL, itp. (por. Zbiegień – Maciąg 1999, s. 52 – 76; Mastenbroek 1996). Jedna strona

opozycji jest zwykle uprzywilejowana przez autorów tych pojęć. Często typologie służą do diagnozowania kultury, bez wnikania w głąb kultury odpowiednio zdiagnozowanej. **Jednak istota kultury organizacyjnej nie tkwi w jej powierzchniowym oglądzie, ale w tym jak głęboko schodzi ona w dół do jednostek, do podmiotowości i działań wynikających z jej charakteru.** Zarządzanie ludźmi dokonuje się za pomocą procedur rekrutacji i selekcji, ocen pracowniczych, szkoleń, wartościowania pracy, rankingów, itp. Procedury te im bardziej szczegółowo są opracowane i bardziej kwantyfikowalne tym więcej wydobywają wiedzy o człowieku / pracowniku i zbiorach pracowników. Dzięki tej wiedzy można tworzyć taksonomie i kwalifikować pracowników do określonych typów (np. typy osobowości, typy postaw, typy głównych motywatorów, typy pracowników wg stopnia ich efektywności) a także diagnozować ich nasycenie ilościowe poszczególnymi jednostkami obliczeniowymi. Pracownicy, skonstruowani jako ‘homonkulusy’, stają się w konsekwencji przewidywalni w swoich zachowaniach. ZZZ pozwala ‘głęboko sięgać’ do świadomości, cielesności i kontekstu działań, zatrudnionych pracowników (por. Townley 1998, s. 195). Motywy zachowań, zaangażowanie pracowników staje się czytelne, a wiedza o nich jawna i jednocześnie policzalna, umożliwiająca efektywne zarządzanie pracownikami (ich przewidywalność a zatem i kontrolę zachowań). Pragnienie poznania dogłębnego pracowników jest jednym z głównych celów nowoczesnego zarządzania, w tym ZZZ. Jest to cel często ukryty, co nie znaczy, że jest tematem tabu. Jest na pewno celem realizowanym (a nawet wartością realizowaną). Dogłębność działań zarządczych ma charakter totalny (całościowy), szczególnie jest to widoczne w tzw. ‘totalnym zarządzaniu jakością’ (TQM), gdzie systematyczny pomiar, proces standaryzacji, procedury benchmarkingu a także rankingów, odgrywają dominującą rolę (tamże, s. 198). Wszystko to ma dyscyplinować pracowników i porządkować ich zachowania *en bloc* (por. Foucault 1998, s. 129 - 220). Na poziomie indywidualnym stosowane są ‘technologie ja’. Jednostka poddawana jest **egzaminom** np. w procesie selekcji lub szkoleń, często w ocenach pracowniczych (assessment centers), oraz uczestniczy w różnego rodzaju **spowiedziach** (ankiety w sondażach satysfakcji pracowników, badania osobowości, rozmowy oceniające, samoocena; por. także Findlay, Newton 1998; zob. Szybisz 2002). Jednostka odkrywa wtedy samą siebie dla siebie, uzyskuje wiedzę o sobie, ponadto wiedza ta staje się dostępna dla znaczących osób w organizacji. Centrum władzy nie znika tutaj, mimo rozproszenia władzy w wielu procedurach stosowanych wobec pracowników w przestrzeni organizacyjnej. Wiedza jest generowana głównie dla menedżmentu, choć dzięki tym mikro – technologiom jest bardziej rozproszona, a cel jej użycia dokładniej ukryty. Sposób generowania tej wiedzy jest określony i uzasadniony autorytetem nauki, a konkretniej uczelni wyższych.

Techniki dyscyplinowania pracowników umożliwiają zarządzanie wielkimi zbiorowościami, w naszym przypadku organizacjami. ‘Dyscypliny winny także zwiększyć użyteczność każdego elementu zbiorowości z osobna, i to przy pomocy najmniej kosztownych, za to najszybszych środków, to znaczy wykorzystując daną zbiorowość jako narzędzie stymulacji: stąd owe programowe metody w rodzaju rozkładu zajęć, zbiorowych treningów, ćwiczeń globalnego i szczegółowego zarazem nadzoru, których celem jest wyciśnięcie z ciała maksimum czasu i sił... Na koniec zadaniem dyscypliny jest wprawić w ruch relacje władzy w obrębie zbiorowości, a nie ponad nią – najdyskretniej, jak tylko się da, wpisując się, niezauważalnie i bez ostentacji, w inne

funkcje tych zbiorowości; służą temu anonimowe i pokrywające cały obszar zarządzanych zbiorowości instrumenty władzy, hierarchiczny nadzór, ciągła rejestracja, nieustająca ocena i kwalifikacja.' (Foucault 1998, s. 213 – 214). Foucault dodaje, że wszelkie innowacje technologiczne w procesie produkcji, podział pracy i ukształtowanie metod dyscyplinarnych pozostawały ze sobą w ścisłym związku (tamże). Obecnie do metod dyscyplinarnych, bardzo delikatnych i 'humanitarnych', moglibyśmy zaliczyć procedury ZZL.

Kompetencje stają się silnie zsocjalizowanym elementem indywidualności. Składają się na nią takie zdolności jak: umiejętność rozwiązywania problemów i traktowania ich jako **wyzwań**, a nie przeszkód w działaniu, przyjmowanie roli **innowatora**, **asertywność** oraz odpowiedni **ubiór** (Townley 1998, s. 201 – 203). Wizerunek staje się także elementem kompetencji profesjonalnych. Kompetencje są zatem elementem dyskursu, w który wkomponowane (ubrane jak w ukrywający coś ubiór) jest indywidualium. Jednostka staje się w pełni włączona w totalność działań organizacji, dzięki wiedzy, która jest o niej generowana za pomocą taksonomii, kalkulatywności (matematycznych, ilościowych metod obliczeń i reprezentacji rzeczywistości) i 'technologii ja'. Technologie schodzą wertykalnie w głąb organizacji zapewniając jej koherencję nie tylko horyzontalną, ale również wertykalną. Panoptikon urzeczywistnia się poprzez procedury i w procedurach zarządzania ludźmi (totalność horyzontalna i wertykalna).

Pisma o charakterze konsultingowym mają doradzać swym czytelnikom jak zarządzać ludźmi. Na przykład na pierwszej stronie numeru 21 (2002) 'Personel i zarządzanie' znajdują się nakierowane na podwójną publiczność teksty, a właściwie na rozdwojoną wewnątrznie tą samą publiczność. Publicznością tą są dyrektorzy personalni i specjaliści od zarządzania personelem, którzy jednocześnie są głównymi odbiorcami pisma a także autorami tekstów, publikowanych komentarzy i opinii. Widzimy zatem autereferencyjne akapity zatytułowane: **użyteczność, korzyści, fachowość**. Samo pismo 'Personel i Zarządzanie' nazwane zostało określnikiem po myślniku '**praktyczna wiedza**'. Samo podkreślanie, iż zarządzanie personelem ma charakter praktyczny zasługuje tutaj na uwagę. Być może w tej autoreferencyjnej narracji głównym adresatem, którego należy przekonać co do praktyczności wiedzy z zarządzania zasobami ludzkimi jest autor tejże narracji (bądź autorzy narracji podobnych). Wspomniana użyteczność dotyczy raportów np. płacowych, czyli jak sądzą niektórzy specjaliści, podglądania konkurencji. Jednak to nie o konkurencję tutaj chodzi, a głównie o oglądanie siebie, swojej firmy w porównaniu z innymi. Adresatami raportu są ich wytwórcy, a więc poszczególne firmy, które często mają problem z wyceną pracy, co zupełnie nie może dziwić we współczesnym świecie, gdzie praca znajduje się w tak olbrzymiej sieci uwarunkowań, w tym globalnych, iż jej wartość zmienia się z dnia na dzień (por. Baudrillard 2001, s. 33).

W innym artykule czytamy, że budowanie kultury organizacyjnej może następować w sposób racjonalny a celem tych działań jest personel kompetentny, kreatywny, odpowiedzialny za samodzielne decyzje podejmowane w interesie firmy (Wiesławska bez daty). Przymiotniki powyższe przypisane personelowi w danej kulturze organizacyjnej (firma Leroy Merlin Polska S.A.) podporządkowane są realizacji interesu firmy. Jak zatem stworzyć **kompetentny, kreatywny, odpowiedzialny, samodzielny,**

**elastyczny personel?** U podstaw strategii personalnej leży wspólna dla całej firmy tzw. ‘filozofia podziału’ (dotyczy dzielenia się wiedzą, władzą i wynikami), a u podstaw tej filozofii leży przekonanie, iż ‘najważniejszym bogactwem przedsiębiorstwa jest człowiek’. Widać tutaj myślenie w kategoriach całościowych odnośnie kultury organizacyjnej na co wskazuje sformułowanie ‘pozwała ona **każdemu** (podkr. K.K.) pracownikowi bardziej zaangażować się w życie i rozwój swojej firmy, sklepu, a tym samym pełniej uczestniczyć w ich sukcesach’ (Wiesławska 2002, s. 73). Kultura organizacyjna ma tutaj charakter ‘totalny’, w sensie nie tylko całościowego objęcia swym zasięgiem wszystkich pracowników firmy, ale także w aspekcie władzy, w której uczestniczą szeregowi pracownicy (dzielenie się władzą). Pojęcie totalności obejmuje ponadto podstawowe założenia odnośnie natury ludzkiej przyjęte na samym wstępie projektowania kultury organizacyjnej: ‘My natomiast wychodzimy z założenia, iż każdy człowiek, (szczególnie młody) ze swej natury lubi odpowiadać za własne czyny. Kiedy powierzy mu się odpowiedzialność, bardziej angażuje się w swoją pracę. Stwierdzenie to może wydawać się naiwne ale tylko pozornie’ (tamże, s. 75). Samodzielność, wg autorki, przez lata była tłumiona, dlatego też obecnie trzeba podjąć ‘działania dydaktyczne’, by ją wydobyć z ukrycia i rozwijać. Przyjmuje się tutaj uniwersalistyczne założenia odnośnie natury ludzkiej, iż człowiek jest skłonny do rozwoju i samodzielnych działań, ale jednocześnie trzeba mu w tym pomóc poprzez praktyki socjalizacyjne (szkolenia i doradztwo). Wprowadzanie kultury organizacyjnej, tj. translacja założeń kultury na określone zachowania, tzw. „filozofii podziału”, następowało w firmie Leroy Merlin poprzez następujące praktyki:

1. ‘przykład z góry’ – a więc korzystano z reguły oddziaływania autorytetu (również pedagogicznego), którym mógł być2. prezes firmy rozmawiając bezpośrednio z pracownikami, ‘ależ Balbino, ty odpowiadasz za te sprawy, masz pełną autonomię działania, nie musisz wszystkiego omawiać3. ze mną’ (Wisławska 2002, s. 76). Przekaz informacyjny o autonomii pracownika, pokazuje jak kultura organizacyjna schodzi głęboko na poziom ‘filozofii’ działania jednostki ludzkiej. **Totalność4. kultury (całościowość5. ) objawia się również na poziomie wertykalnym schodzi do poziomu założeń odnośnie natury ludzkiej** (założenie o autonomia jednostki).

6. szkolenia w których pracowników naucza również menedżer;

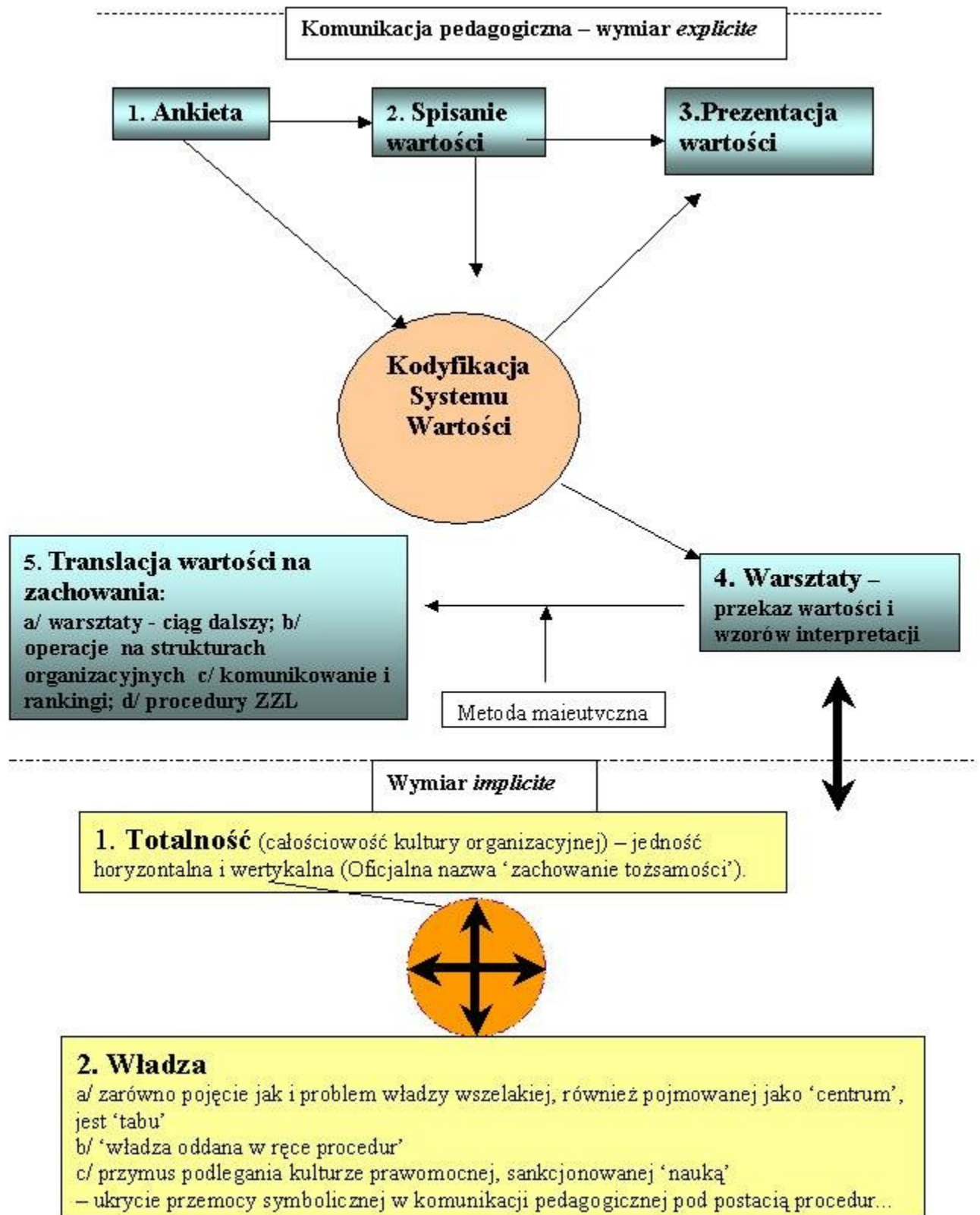
7. informowanie (spotkania, kongresy menedżerów, intranet).

Inicjatywa jednostek jest osiągana poprzez rozwój samodzielności przy pomocy pytań naprowadzających. Nie należy zatem wprost sugerować określonych działań, a tak kierować podwładnymi by sami pożądanе działania skonstruowali (por. ‘strategię inspirowania’ wg Cz. Sikorskiego). Hierarchia władzy, oraz sama władza przyjmuje postać *metody maieutycznej*, ukrywa się pod procedurą, nie samolikwidując się, jak wskazywałby powierzchowny ogląd, wręcz przeciwnie jest ona wszechobjemująca i schodzi głębiej w dół poprzez pytania naprowadzające, niejako bezpośrednio do samoświadomości pracowników.

By wdrożyć kulturę organizacyjną w opisywanej wyżej firmie ‘walczone’ z negatywnymi nastawieniami. ‘Kilkakrotnie byliśmy zmuszeni rozstać się z osobami, które do tej kultury nie pasowały, nie identyfikowały się z naszymi wartościami. Obecnie nasza rekrutacja jest dużo bardziej trafiona. Głównym kryterium doboru pracowników jest to czy pasują oni do naszej organizacji’ (tamże, s. 79). Widzimy zatem, że reprodukcja odbywa się przy pomocy ‘totalizujących’ praktyk ZZL. Wiedza/władza znajduje się już w rekrutacji i selekcji i tam sięga władza kultury organizacyjnej, która przy pomocy praktyk ZZL jest reprodukowana. Kandydaci nie posiadający skłonności do inicjatywy i samodzielnych działań nie mają szans znaleźć się w wszechobejmującej kulturze organizacyjnej ukrytej pod etykietą ‘filozofii podziału’.

W innym artykule opisano jak praktyki budowania konkretnej kultury organizacyjnej (i reprodukcji powszechnie obowiązującego wzorca) zaczyna się często (a wg konsultingowego wzorca powinno się zawsze tak zaczynać) od badania postaw i wartości pracowników. Mają oni się ‘wypowiadać’ indywidualnie w każdej ankiecie ‘w co wierzą’ (jakim wartościom powinni hołdować pracownicy), by później można było globalnie scalić to co indywidualne (kwantyfikując i zliczając indywidualne spowiedzi) w jeden obraz kultury organizacyjnej (Firma Antalis, zob. Katarzyna Rudzka – Kowalska 2003). Procedura ankiety badawczej, zarówno w badaniu potrzeb jak i satysfakcji z pracy, jest elementem totalizacji kultury organizacyjnej, sięga się tutaj bardzo głęboko do tego co bardzo osobiste, często skrywane, indywidualne. To co ukryte trzeba odkryć, matematycznie ‘uśrednić’ i uczynić jawnym, dostępnym zarządzaniu. W firmie spisuje się ‘zestaw wartości’. ‘Kodyfikacja systemu wartości’ oficjalnie służy utrzymaniu tożsamości firmy. Jednak faktycznie kodyfikacja systemu wartości ukrywa proces reprodukcji ‘nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej’ (zob. Rys.1). Proces reprodukcji kultury organizacyjnej jest także niewidoczną reprodukcją władzy w sposób, który paradoksalnie pokazuje jak jest ona oddolnie wytwarzana przy pomocy procedur. Ukryta jest także idea totalności, zarówno horyzontalnej, obejmującej koherencję i homogeniczność wartości w całej organizacji i dotyczącej **każdego pracownika**, i wertykalnej dotyczącej głębokiego wchodzenia do podmiotu i jego świadomości a także cielesności. Sama idea arbitralności normatywnej kultury organizacyjnej również jest ukryta, bowiem procedury jej wdrożenia mają przypisane znaczenie naukowości i dopełniają proefektywność, naukowo udowodnioną, określonych wartości, np. pracy zespołowej (‘naszą markę buduje zespół’), czy innowacyjności pracowników. Reprodukacja dotyczy odtwarzania normatywnej kultury, ale trzeba pamiętać, iż kontekstualnie, w każdej konkretnej organizacji, jest ona jednocześnie „specyficznie” wytwarzana.

Rys. 1. Kodyfikacja systemu wartości jako proces reprodukcji normatywnej kultury organizacyjnej.



Procedura sporządzania kodeksu zaczyna się od ankiety (spowiedź o charakterze taksonomicznym, bowiem odpowiedzi zostają później typologizowane) przeprowadzonej wśród **menedżerów** (sic!) i odpowiedzi na pytania: 1. co waszym zdaniem stanowi 'kręgosłup firmy'? 2. Jakie wartości cenimy w naszej firmie? 3. Jakie wartości chcemy rozwijać w firmie Antalis Poland? Odpowiedzi wrzucane były do specjalnych skrzynek przygotowanych przez dział personalno – administracyjny. Następnie przeprowadzono burzę mózgów i sporządzono dokument 'Wartości Antalis Poland Spółka z o.o.'. Prezentacja dokumentu została dokonana w trakcie uroczystości wigilijnej. Rytualna prezentacja podstawowych wartości nadaje im niejako walor powagi a nawet 'sacrum'. Następnie kodeks został wydrukowany i był dostępny dla pracowników, a w recepcji dla gości firmy i szukających zatrudnienia kandydatów do pracy. Zatem procedura prezentacji kultury organizacyjnej poprzez wartości dokonuje już wstępnej selekcji pracowników. Kultura organizacyjna synchronizuje działania procedur ZZL, które służą jej reprodukcji.

Kilka procedur, w omawianej firmie, pozwala przełożyć (czytaj stotalizować ) kulturę organizacyjną na zachowania:

1. warsztaty, (potoczna nazwa dla szkoleń pracowniczych);
2. międzywydziałowe zespoły problemowe czyli operacje na strukturach organizacyjnych;
3. środki komunikacji wewnętrznej i ranking;
4. procedury HRM (system rekrutacji, system adaptacji zawodowej i szkolenia).

Wartości kultury organizacyjnej są przekładane na zachowania w czasie warsztatów. Pracownicy sami odpowiadają na pewne pytania naprowadzające (metoda maieutyczna) i pokazują oraz ujawniają sobie podstawowe oczekiwania i sposoby kooperacji z innymi stanowiskami i działami. Pytania mają 'charakter pozytywny', nic się tutaj nie sugeruje (szczególnie negatywnego), raczej 'inspiruje': - Co robicie, że tak dobrze się z wami współpracuje? - Co uważacie za pożądane w waszej codziennej pracy? – Jakie postawy należy kultywować, chronić, za co powinniście sobie dziękować? Tego typu pytania sugerują pożądane wartości i tym samym odpowiedzi. Podstawowe wartości, które wynikają z tych pytań to współpraca i zaufanie.

Natomiast same rankingi wyróżniają najlepszych, czyli najbardziej skonformizowanych pracowników. Menedżerowie we wszystkich procedurach pokazują pracownikom, że są fragmentem szerszej organizacji, a organizacja to pewna całość, i to co buduje markę organizacji to zespół (tamże). Totalizacja dokonuje się zatem również przy pomocy procedury wykorzystującej dynamikę grupową.



## ZAKOŃCZENIE

Kultura organizacyjna w sensie normatywnym (nowoczesna i proefektywnościowa) jest reprodukowana poprzez przemoc symboliczną. Mechanizmy tej **przemocy** dotyczą **autorytetu nauki, w tym uczelni wyższej, wykorzystywanej w funkcji szkoleniowej i doradczej, autorytetu kultury nowoczesnej i kultury efektywności** mierzonej i poddawanej obróbce statystycznej używanej w celach perswazyjnych. Do tego dochodzi reprodukcja pojęć w dyskursie binarnych opozycji. Opozycje, które wytwarzają określone pojęcia, są podstawową regułą dyskursu różnicującego kultury organizacyjne, a szczególnie jej podstawowy typ, tj. kultury nowoczesnej i proefektywnościowej. Komunikacja pedagogiczna pokazuje, które części opozycji są normatywnie akceptowane w kulturze organizacyjnej.

Sama kultura organizacyjna, z kolei, reprodukuje, ponadto podstawowe relacje społeczne. Jest to, między innymi, relacja pomiędzy tymi, którzy są profitentami ‘nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej’ a tymi, którzy nie byli w stanie wejść do organizacji z taką kulturą oraz tymi, którzy posiadają władzę w tego typu organizacjach a tymi, którzy są skazani na stanowiska wykonawcze i podległe innym. Klasa menedżerów i pracowników, którzy posiadli odpowiedni kod kulturowy związany z regułami etykiety, kod lingwistyczny i sposoby autoprezentacji swego wizerunku w opozycji do wykluczonych z nowoczesnych organizacji należy do podstawowych zreprodukowanych przez kulturę organizacyjną relacji społecznych.

Wartości nowoczesnej kultury organizacyjnej można się jednak nauczyć i przyswoić je w trakcie procesu wtórnej socjalizacji. Dokonuje się wtedy niejako ‘kolonizacja’, czyli naśladowanie wzorów zachowań panujących w ‘nowoczesnej i proefektywnościowej kulturze organizacyjnej’. Oznacza to, że nowoczesne kultury organizacyjne charakteryzuje, w sensie normatywnym, pewna otwartość. Jak dalece jest ona stosowana w rzeczywistości organizacyjnej, jest kwestią przyszłych badań empirycznych. Wydaje się, że pojawianie się ciągle nowych ‘pojęć eksperckich’ i schematów postrzegania rzeczywistości pełni funkcję ‘odpychania’ części społeczeństwa aspirującego do wejścia do tej kultury organizacyjnej. Przyspieszenie w pojawianiu się ‘nowych pojęć’ wynika z mechanizmów funkcjonowania współczesnego rynku. Im szybciej aspirujący uczą się nowych wzorów zachowań tym silniej zaznacza się funkcja ‘odpychania’ poprzez pojawianie się ‘nowych’ pojęć, schematów postrzegania rzeczywistości i procedur, których nauczenie się i stosowanie znowu wymaga pewnego czasu i wysiłku.

Tworzenie i reprodukcja kultur organizacyjnych jest procesem totalizacji działań organizacyjno – zarządczych. Totalizacja nie jest pojęciem pejoratywnym i oceniającym. Pojęcie to ma tutaj charakter czysto analityczny, oddający istotę współczesnej kultury organizacyjnej, reprodukowanej przy pomocy tradycyjnej władzy organizacyjnej (wyrażonej pojęciem hierarchii), systemu pojęć, oraz procedur zarządczych, a szczególnie ZZL. Elementy te tworzą pole dyskursu, w którym binarne opozycje pojęć, procedury ZZL będące technologiami ujawniania wiedzy a tym samym wartości, oraz ukryta za pojęciami i procedurami władza dokonuje reprodukcji kultury organizacyjnej. Władza schodzi na poziom podmiotu i stamtąd wypływa na powierzchnię wiedzy i w ten

paradoksalny sposób jest skrywana. Jeśli wszyscy o niej wiedzą to nikt o niej nie wie. Jest czymś naturalnym (taken for granted) nie problematycznym, bowiem jest wszędzie, i nigdzie, widzialna i niewidzialna zarazem. W konsekwencji niedyskutowalna. Pole dyskursu ukrywa władzę i totalność jej 'sprawowania się' poprzez proefektywnościową kulturę organizacyjną, jednocześnie upodmiotowującą jednostki, kulturę dzięki której można 'efektywnie wykorzystać możliwości swoich pracowników'. Przemoc symboliczna dokonuje się niejako na 'własne życzenie' pracowników bowiem zaakceptowanie poprawnego dyskursu i wejście w jego reguły (zachowania w trakcie użycia procedur ZZL, uczestnictwo w zachowaniach o charakterze rytualnym, dostosowanie języka, ciała i ubioru do obowiązujących norm) włącza pewne jednostki pozwalając im kompetentnie działać we współczesnych organizacjach z okresu później nowoczesności, ale jednocześnie wyklucza inne jednostki z pola dyskursu i umieszcza je poza nowoczesną prawomocną kulturą organizacyjną. Mikrotechnologia różnorodnych procedur ZZL tworzących i reprodukujących powszechny wzorzec kultury działa sprawnie na 'poziomie społecznym implicite', służy rozwojowi jednostek i ich upelnomocnieniu, zaciemniając (bądź ukrywając) pełny obraz reprodukcji władzy organizacyjnej. Władza reprodukuje się poprzez nasze ciała i umysły na nasze własne życzenie, z powodu potrzeb, które w sobie odkrywamy i w zgodzie z którymi powinniśmy się 'rozвивać' i działać. Otwartość i wiedza o sobie i innych jest pierwszym krokiem do samorealizacji jednostki lub jej kulturowej terapii. Wiedzo/władza coś ujawnia by ukryć to co podstawowe.

## LITERATURA

Baudrillard Jean, 2001, *Rozmowy przed końcem*, Sic, Warszawa.

Bourdieu Pierre, Jean - Claude Passeron, 1990, *Reprodukcja. Elementy systemu nauczania*, PWN, Warszawa.

Bourdieu Pierre., Loic J.D. Wacquant, 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*. Oficyna Naukowa, Warszawa.

Paweł Dąbrowski, 1990, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa

DeRoche Constance, 1998, Organizational culture: Managementcentrism and Conceptual Imperialism. Studies in Cultures, Organizations and Societies, vol. 4: 35 – 70.

Dobija Dorota, 2002, *Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników*, (w:) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5.

Domański Henryk, 1994, *Spoleczeństwo klasy średniej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Elias Norbert, 1980, *Przemiany obyczajów w cywilizacji Zachodu*, PIW, Warszawa.

Elias Norbert, 1996, *Rozważania o Niemcach. Zmaganie o władzę a habitus narodowy i jego przemiany w XIX i XX wieku*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.

Findlay Patricia, Newton Tim, 1998, *Re – framing Foucault: The case of Performance Appraisal* w: eds. Allan McKinlay, Ken Starkey *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage, London.

Foucault Michel, 1998, *Nadzorować i karać*, Aletheia, Warszawa.

Garstecki Bohdan, Tomasz Wański (bez daty) *System wartości jako konieczny warunek budowania sprawnej organizacji i osiągnięcia sukcesu na rynku*, (Opracował P. Berłowski, na podstawie artykułu w 'Personel i Zarządzanie') [http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case\\_przepis.shtml](http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case_przepis.shtml) (9.03. 2003).

Giddens Anthony, 2001, *Nowoczesność i tożsamość. 'Ja' i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Warszawa, PWN.

Goffman Erving, 1959/1981, *Człowiek w teatrze życia codziennego*. PIW, Warszawa.

Goffman Erving, 1967, *Interaction, Ritual. Essays on Face-to-Face Behavior* (1967, cyt. wg wyd. Penguin, Harmondsworth, 1972).

Goffman Erving, 1971, *Relations in Public: Microstudies of the Public Order* (cyt. według wyd. Penguin, Harmondsworth 1972)

Hofstede Geert, 2000, *Kultury i organizacji. Zaprogramowanie umysłu*, PWN, Warszawa.

Horkheimer Max, 1987, *Społeczna funkcja filozofii*, PIW, Warszawa.

Konecki K., Piotr Tobera (red.), 2002, *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kłoskowska Antonina, 1990, *Teoria socjologiczna Pierre'a Bourdieau. Wstęp do wydania polskiego*, w: Bourdieu Pierre, Jean - Claude Passeron, *Reprodukcja. Elementy systemu nauczania*, PWN, Warszawa.

Lewandowska – Tarasiuk, 1999, *Sztuka występów publicznych. Jak zostać dobrym mówcą*, INFOR, Warszawa.

Lytard Jean – Francois, 1997, *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, Aletheia, Warszawa.

Łucewicz Jacenta, 2002, *Jak mierzyć kulturę organizacyjną w firmie? „Zarządzanie zasobami ludzkimi”*, nr 3-4.

- Mastenbroek Willem, 1996, *Organizational Innovation in Historical Perspective. Change as duality management*. "Business Horizons", July-August, pp. 5-14
- Mastenbroek Willem, 2000, *Organizational Behaviour As Emotion Management*, w: Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel and Wilfred J. Zerbe, *Emotions in the workplace*, Quorum Books, Westport, pp. 19-35, Connecticut/London
- Mastenbroek Willem, 2000a, *Negotiating as a Civilizing Process*, w: *Zivilisationstheorie in der Bilanz. Beiträge zum 100. Geburtstag von Norbert Elias*, A. Treibel e.a. (red.), Opladen, Leske + Budrich, p. 165-183
- McKinlay Allan, Starkey Ken (eds.), 1998, *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage, London.
- Murdoch Anna, 2000, *Prezentacje i wystąpienia w public relations*, Poltex, Warszawa.
- Pietkiewicz Edward, 1998, *Etykieta menedżera*, CIM, Warszawa.
- Ramsey Sheila, 1985, *To Hear One and Understand Ten: Nonverbal Behavior in Japan*, [w:] Larry A. Samovar, Richard E. Porter, *Intercultural Communication: Reader*, Wadsworth Inc, Behemont, California.
- Sampson Eleri, 1996, *Jak tworzyć własny wizerunek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Rudzka – Kowalska Katarzyna, bez daty, *Tworzenie i wprowadzanie w życie firmowego kodeksu wartości* (Opracował P. Berłowski, na podstawie artykułu w 'Personel i Zarządzanie') [http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case\\_antalys.shtml](http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case_antalys.shtml) (9.03.2003).
- Sikorski Czesław, 2002, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. C.H. Beck, Warszawa.
- Simmel Georg, 1975, *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Strużyna Janusz, Wojciech Dyduch, 2002, *Zarys budowania kapitału całkowitego firmy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”*, 5.
- Szybisz Joanna, 2002, *Wizja – strategia – wartości; Polkomtel S.A.*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Townley Barbara, 1994, *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage, London.
- Townley Barbara, 1998, *Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources*, w: 'Foucault, Management and Organization Theory', eds. Allan McKinlay, Ken Starkey, London: Sage.

Van Oudenhoven, Jan Pieter (2001) Do organizations reflect national cultures? A 10 – nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 89-107.

Wiesławska Balbina, 2002, *Filozofia podziału: Leroy Merlin Polska*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.

Wiesławska Balbina, bez daty, *Praktyka budowania i popularyzacji kultury firmy – przykład Leroy Merlin Polska*, (opracowanie P. Berłowski, na podstawie artykułu w ‘Personel i Zarządzanie’) [http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case\\_leroy.shtml](http://klub.hrm-ktojestkim.pl/case_leroy.shtml) (20.12.2002).

Zbiegień - Maciąg Lidia, 1999, *Kultura w Organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. PWN, Warszawa.

## Streszczenie

W artykule opisujemy problem reprodukcji w kulturze organizacyjnej. Podstawowe pytanie, które rzadko jest stawiane przez praktyków i naukowców zaangażowanych w dyskurs praktyczny brzmi: co odtwarza ‘normatywna’ kultura organizacyjna współczesnych organizacji? Pojęcie **‘nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej’** jest przez nas użyte w artykule w sensie normatywnym, bowiem do tego typu kultury, nowoczesnej i efektywnej, odwołują się (nie zawsze *explicite*), analizy i diagnozy badawcze oraz doradcze. Pojęcie to stworzone jest również z innych własności posiadających charakter konceptualny, np. praktyczna wiedza, użyteczność, fachowość, korzyści, skuteczność, itp. W artykule postawiono tezę, iż kultura organizacyjna odtwarza pewne podstawowe relacje społeczne we współczesnych organizacjach. Podstawowymi pojęciami analitycznymi są pojęcia: habitus, rytuał interakcyjny, kapitał lingwistyczny oraz ‘pole dyskursu’.

**Słowa kluczowe** – habitus, dyskurs, kultura organizacyjna, reprodukcja kultury, zarządzanie, kapitał lingwistyczny, hierarchia organizacyjna, władza organizacyjna.

## **ABSTRACT**

### **REPRODUCTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE – WHAT IS RECREATED BY ORGANIZATIONAL CULTURE?**

The paper deals with the problem of reproduction in organizational culture. The basic questions, maybe not very practical, is: what does 'normative' organizational culture of contemporary institutions recreate? The concept of 'modern and pro – effective organizational culture' is broadly used in the paper in the normative sense, because many consulting diagnosis and scientific researches refer to this type of culture. The analytical concept is created from other conceptual properties coming from practical and everyday language: utility, professionalism, practical knowledge, effectiveness, profits, etc. The conclusion of the paper is, that organizational culture recreate the basic social relations in contemporary organizations. The main analytical concepts used in the paper are: habitus, interactional ritual, linguistic capital and 'discourse field'.

**Key words** – habitus, discourse, organizational culture, reproduction of culture, management, linguistic capital, organizational hierarchy, organizational power.