

Krzysztof Konecki, 2003

REPRODUKCJA W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ – CO ODTWARZA KULTURA ORGANIZACYJNA?

<http://kkonecki.fateback.com/publikacje/publikacja21.htm>

Rozdział III.

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 doradczyciele 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, wewnątrzsterowna – zewnątrzsterowna, 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. ZZL 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, umożliwiającą efektywne zarządzanie pracownikami (ich przewidywalność a zatem i kontrolę zachowań). Pragnienie poznania dogłębnego pracowników jest jednym z głównych celów nowoczesnego zarządzania, w tym ZZL. 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 ciał 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 indywiduum. Jednostka staje się w pełni włączona w totalność działań organizacji, dzięki wiedzy, która jest o niej generowana za pomocą taksonomii, kalkulatorywności (matematycznych, ilościowych metod obliczeń i reprezentacji rzeczywistości)[\[1\]](#) i ‘technologii ja’. Technologie schodzą wertykalnie w głąb organizacji zapewniając jej koherencję nie tylko horyzontalną, ale również wertykalną. Panoptykon 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' [2] nazwane zostało określnikiem po myślniku '**praktyczna wiedza**'. Samo podkreślenie, 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?** [3] 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', [4] 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 być prezes firmy rozmawiając bezpośrednio z pracownikami, 'ależ Balbino, ty odpowiadasz za te sprawy, masz pełną autonomię działania, nie musisz wszystkiego omawiać ze mną' (Wisławska 2002, s. 76). Przekaz informacyjny o autonomii pracownika, pokazuje jak kultura organizacyjna schodzi głęboko na poziom 'filozofii' działania jednostki ludzkiej. **Totalność kultury (całościowość) objawia się również na poziomie wertykalnym schodzi do poziomu założeń odnośnie natury ludzkiej** (założenie o autonomia jednostki).
2. szkolenia w których pracowników naucza również menedżer;
3. informowanie (spotkania, kongresy menedżerów, intranet).

Inicjatywa jednostek jest osiągnięta 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

wskazywałyby powierzchowny ogląd, wręcz przeciwnie jest ona wszechobejmująca 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. Wiedzo/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 reprodukowania powszechnie obowiązującego wzorca) zaczyna się często (a wg konsultingowego wzorca powinno się zawsze tak zaczynać) od badania postaw i wartości pracowników. Mają oni się ‘wyspowiadać’ 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 – (patrz rys.1.).

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’, nie 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)[\[5\]](#). 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 upełnomocnieniu, 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 'rozwijać' 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.

[1] Kulturę organizacyjną można mierzyć badając (kwantyfikując) wymiary wartości (Łucewicz 2002). Trend do kwantyfikacji jest obecnie bardzo silny w naukach zajmujących się ZZL, gdzie 'rachunkowościowe' podejście pomoże zmierzyć nam tzw. „wartość kapitału ludzkiego” (por. Dobija 2002, oraz Strużyna, Dyduch 2002).

[2] Pierwotnie nazywało się tylko 'Personel'. Ostatnio dodano rzeczownik 'zarządzanie', co sugeruje, iż dostarcza on wiedzy praktycznej, użytecznej, być może dla kontroli zachowań pracowniczych, lub samorozwoju pracowników.

[3] Ciekawym zjawiskiem językowym jest powielanie pojęć: kreatywność, innowacyjność, elastyczność, wysoki poziom satysfakcji klienta, sprawność, sukces,

efektywność, współpraca, otwarta komunikacja, itp. Język ten powtarza się w opisach innych firm (por. Szybisz 2002, s. 71 – 72; Garstecki, Wański 2003). Są to niejako ‘słowa – mantry’ bez których opis i prezentacja firmy byłaby niezwykle utrudniona, bowiem jest to jedyny język opisu nowoczesnych kultur organizacyjnych i dyskursywne narzędzie ich reprodukcji. Ponadto wartości odzwierciedlane w języku zawsze są używane w kontekście utylitarnym, np. wartość zaufania ze strony klientów dla ‘serwisantów’ jest wykorzystywana dla oferowania im nowych produktów.

Ponadto wewnętrzna kontrola zachowań dotyczy kontroli języka, tj. nie używania pewnych terminów czy sformułowań. Np. by zachować wartość współpracy nie należy zadawać pytań zaczynających się od ‘czy’, bowiem pytania te mają jakoby w sobie zawsze podtekst prowokacji i ataku. Nie używanie tych terminów przekłada się na sposób myślenia i w konsekwencji zachowania (tamże). Kontrola języka pozwala powściągać emocje w nowoczesnych i proefektywnościowych kulturach organizacyjnych.

[4] Najlepiej by działania dydaktyczne czyli ‘instrumenty socjalizacji kulturowej’ były stosowane przez kierownika z umiarem i miały charakter tzw. ‘inspirowania’ (‘nie zaszkodzi przypomnieć’), w którym przyjmuje się założenie o występowaniu określonych potrzeb u pracowników, a następnie uświadomienie pracownikom związku pomiędzy tymi ‘założonymi potrzebami’ (sic!) a określonym zachowaniem i możliwością zaspakajania tych potrzeb (czytaj: już zinternalizowanych i własnych). (zob. Sikorski 2002, s. 138 – 139). Zjawisko inspirowania może przyjąć postać sugerowania (zamiast wydawania poleceń): ‘Pion personalny ... wskazuje także elementy niepożądane i sugeruje (sic!) sposoby ich modyfikacji poprzez tworzenie programów wspierających zmiany, ze szczególnym uwzględnieniem różnych form szkoleniowo – edukacyjnych.’ (Szybisz 2002, s. 73).

[5] Całościowość (horyzontalna) pojmowania kultury organizacyjnej dotyczyć może ponadto, poza organizacyjnymi ‘wartościami wobec pracowników’, ‘wartości wobec klientów i akcjonariuszy’ tak jak jest to np. w firmie Polkomtel S.A. (Szybisz 2002, s. 70).

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, *Spółczesność 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 (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.
- Kłosowska 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 wystąpień publicznych. Jak zostać dobrym mówcą*, INFOR, Warszawa.
- Liotard 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, Westpoort, 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_antalis.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 (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.

Konecki K. (2003) "Reprodukcja w kulturze organizacyjnej - co odtwarza kultura organizacyjna?", w: Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej (Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W., red.) Kraków: Wyd. Poldex