

Kultura polityczna a władza i zarządzanie

Kulturalizm szkoły z Birmingham i koncepcja kultury organizacyjnej

DOI 10.35757/CIV.2016.18.12

„Kultura” jest pojęciem, którego używa się w licznych kontekstach. Z tej przyczyny nie da się wskazać jednej, obowiązującej definicji. Dzięki temu terminem „kultura” można się posługiwać na wielu polach, często na pierwszy rzut oka zupełnie ze sobą niezwiązanych. Tak też jest w przypadku państwa i organizacji. Wydawać by się mogło, że rzeczywistość państwową i organizacyjną różni od siebie bardzo wiele – chociażby podstawowe cele działalności i narzędzia służące do ich realizacji. Państwem się rządzi, organizacją się zarządza. W państwie są elity sprawujące władzę, wybrane przez obywateli, w przedsiębiorstwie – menedżerowie, którzy do swoich stanowisk doszli dzięki doświadczeniu oraz kompetencjom. Warto jednak zauważyć, że nie bez znaczenia jest tutaj kultura. To dzięki niej możliwe jest uchwycenie specyfiki danego kraju czy organizacji, co z kolei pozwala je odróżnić od innych form życia zbiorowego.

Katarzyna Borzym – doktorantka w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, studentka psychologii i filozofii w Kolegium Międzyobszarowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Celem niniejszego artykułu jest zestawienie dwóch perspektyw badawczych – kulturalizmu szkoły z Birmingham oraz koncepcji kultury przedsiębiorstwa. Nie chodzi jednak o ich porównywanie, ale raczej dostrzeżenie pewnych zależności. Przedstawiciele szkoły z Birmingham podkreślali przede wszystkim zasadność badania kultury popularnej i swoiście rozumianego życia codziennego. Ich zdaniem, dzięki manipulacji tymi czynnikami utrwała się hegemoniczna pozycja grupy dominującej. W organizacji specyficzna kultura przejawia się na wiele sposobów, m.in. w obranej strategii czy też w drobniejszych rzeczach, np. schematach komunikacji między członkami przedsiębiorstwa. Jednocześnie wielu badaczy (m.in. Geert Hofstede) zauważa analogie między kulturą tworzoną na poziomie państwa (a więc tą, którą badali przedstawiciele szkoły z Birmingham) a kulturą organizacyjną. Prezentacja tych dwóch perspektyw stanowić może punkt wyjścia do dalszych studiów nad zależnością między państwami a organizacjami, a także – między władzą a zarządzaniem.

Szkoła z Birmingham – narodziny kulturalizmu

Centre for Contemporary Cultural Studies (dalej – CCCS) powstało w 1964 roku przy Uniwersytecie w Birmingham w dość specyficznym momencie dla Wielkiej Brytanii. Jak zauważa Michał Wróblewski, wpłynęły na to liczne czynniki polityczne i ekonomiczne, które spowodowały pogłębianie się kryzysu, w jakim Wielka Brytania znalazła się po II wojnie światowej¹. Wówczas bowiem odrodziły się stare konflikty na gruncie politycznym i społecznym, choć wydawało się, że zostały one już kiedyś rozwiązane. Wspomniane czynniki wywołujące chaos wewnętrzny to m.in. postępujący spadek pozycji kraju na arenie międzynarodowej.

¹ M. Wróblewski: *Od kultury do tego, co kulturowe – o szkole z Birmingham*, w: M. Wróblewski (red.): *Kultura i hegemonia. Antologia tekstów szkoły z Birmingham*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2012, s. 21.

W powojennej Europie i na świecie znacznie zmienił się układ sił, co doprowadziło do utraty pozycji lidera przez Wielką Brytanię. Świat podzielił się na dwa główne obozy: jeden mający stolicę w Waszyngtonie, a drugi – w Moskwie, i to w nich zapadały decyzje o strategicznym znaczeniu dla wszystkich państw. Londyn musiał więc pogodzić się z utratą wpływów. Co więcej, stopniowa dekolonizacja znacznych obszarów Afryki i Azji (utrata Indii i Pakistanu były szczególnie dotkliwą stratą) dodatkowo ograniczyła wpływy Wielkiej Brytanii. Konflikt sueski potwierdził zmierzch Imperium Brytyjskiego. Niestabilnej sytuacji na arenie międzynarodowej towarzyszył także wzrost tendencji separatystycznych w Walii, Szkocji i Irlandii. Dawne Imperium Brytyjskie powoli odchodziło w przeszłość.

Spadek znaczenia Wielkiej Brytanii na arenie międzynarodowej w okresie powojennym to tylko jeden z czynników, które doprowadziły do kryzysu tego kraju po 1945 roku. Schyłek lat czterdziestych i lata pięćdziesiąte to okres tzw. polityki konsensusu, przejawiającej się m.in. szeroko zakrojonym interwencjonizmem gospodarczym. Zniszczenia wojenne miały być naprawiane dzięki nacjonalizacji przemysłu i tworzeniu nowych miejsc pracy. Z biegiem czasu sytuacja ekonomiczna Brytyjczyków znacznie się poprawiła: ukształtowało się społeczeństwo dobrobytu. Konsekwencją tego było – przynajmniej na pozór – zlikwidowanie istniejących wcześniej podziałów klasowych. Jak czytamy u Richarda Hoggarta:

Często mówi się, że nie ma już w Anglii klasy pracującej, że miała miejsce bezkrwawa rewolucja, która tak bardzo zmniejszyła różnice społeczne, że już teraz większość z nas zamieszkuje niemal zupełnie płaską równinę, równinę od niższej klasy średniej do klasy średniej².

Jak z kolei zauważa Stuart Hall, jeden z czołowych przedstawicieli szkoły z Birmingham, narodziny studiów kulturowych nieodłącznie wiążą się z wymienionymi uwarunkowaniami historycznymi. Pisał on m.in.:

² R. Hoggart: *The use of literacy*, Penguin Books, London 1958, s. 3.

Dla mnie, studia kulturowe tak naprawdę zaczynają się od debaty nad naturą społecznej i kulturowej zmiany w powojennej Wielkiej Brytanii. Próba zwrócenia się w kierunku manifestującego się rozłamu tradycyjnej kultury, zwłaszcza tradycyjnych kultur klasowych, polegała przede wszystkim na odnotowaniu wpływu nowych form dobrobytu i społeczeństwa konsumpcyjnego na bardzo hierarchiczną i piramidową strukturę społeczeństwa brytyjskiego³.

Podwaliny pod studia kulturowe kładzono jeszcze w latach pięćdziesiątych. Zdaniem Halla można wymienić kilka prac o znaczeniu fundamentalnym dla CCCS. Są to m.in. *The Uses of Literacy* (1957) Richarda Hoggarta, *Culture and Society* (1958) oraz *The Long Revolution* (1961) Raymonda Williamsa, a także *The Making of the English Working Class* (1963) Edwarda Palmera Thompsona⁴. Wspólnym mianownikiem tych prac jest refleksja nad społeczeństwem brytyjskim i jego transformacją na tle ważnych zmian historycznych i politycznych. Chodzi tu przede wszystkim o rzeczywistość powojenną i nowe wyzwania, jakie stawiała ona przed Brytyjczykami. Rozwój gospodarczy z konieczności prowokował do dyskusji nad jego konsekwencjami społecznymi, zwłaszcza w kontekście tradycyjnego podziału na klasy społeczne. Na takim gruncie wyrosła tzw. Nowa Lewica (New Left), z którą w dużej mierze utożsamiano przywołanych wcześniej autorów. Z tego też względu kierunek badań przyjęty przez przedstawicieli CCCS pozostawał w znacznej mierze spójny z panującą orientacją Nowej Lewicy. Jak zauważa Ziauddin Sardar, koncentracja badaczy skupionych w CCCS na mniejszościach (np. na subkulturach) była następstwem liberalnej polityki gabinetu Margaret Thatcher. Za swój cel uznali oni ukazanie, jak deregulacja i liberalizacja rynku wpłynęła na te właśnie grupy społeczne⁵.

³ S. Hall: *The Emergence of Cultural Studies and the Crisis of Humanities*, „The Humanities as Social Technology” 1990, t. 53, s. 12.

⁴ S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis: *Culture, Media, Language, Centre for Contemporary Cultural Studies*, University of Birmingham, Birmingham 1980, s. 3.

⁵ Z. Sardar: *Introducing Cultural Studies*, Totem Books, New York 1994, s. 41.

Cechą charakterystyczną CCCS była koncentracja na *contemporary*, czyli na współczesności. Chodziło przede wszystkim o komentowanie aktualnej sytuacji. Przedstawiciele tej szkoły pozbawiali się więc komfortu zachowania dystansu czasowego. Problem, jaki wówczas się zrodził, polegał na tym, iż ich debata, co do zasady akademicka, wykraczała poza mury uniwersyteckie, zmieniając się w ożywioną dyskusję natury politycznej i publicystycznej. Z tego powodu, jak stwierdza S. Hall, prace i wypowiedzi przedstawicieli CCCS były dalekie od akademickiej neutralności. Określa je nawet mianem interwencji kulturowych⁶. Zdaniem Zygmunta Baumana przedstawiciele szkoły z Birmingham wiedli prym w kształtowaniu nowego i rewolucyjnego dla tradycyjnej socjologii podejścia do badań nad społeczeństwem⁷. Ich nowatorskie spojrzenie polegało m.in. na zwróceniu uwagi na kulturę popularną i życie codzienne. Akcent przesunięto więc z kultury elit w kierunku kultury zwykłych ludzi. Człowiek przestał być postrzegany jedynie jako bierny produkt systemu, który bezmyślnie powiela obowiązującą kulturę. Dostrzeżono jego aktywną rolę w tworzeniu kultury. Z tego powodu badacze koncentrowali się przede wszystkim na kulturze mas, a także na subkulturach.

Zamknięcie CCCS w 2002 roku na swój sposób położyło kres działalności szkoły z Birmingham, chociaż same studia kulturowe kontynuowano także w innych ośrodkach akademickich. Tematyka refleksji i stosowana metodologia były jednak w nich różne, trudno więc mówić o jednolitym kierunku badań. Michał Wróblewski wyróżnia trzy cechy nurtów wyrosłych z tradycji intelektualnej szkoły z Birmingham. Chodzi o kulturalizm, strukturalizm oraz teorię hegemonii.

„Kulturalizm” jest jednym z kluczowych pojęć dla szkoły z Birmingham. Sposób, w jaki rozumieli go poszczególni przedstawiciele szkoły, ulegał zmianom. Jedną z najbardziej precyzyjnych definicji tego terminu stworzył Hall. Określa on kulturę

⁶ S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis: *Culture, Media, Language, Centre for Contemporary Cultural Studies*, s. 4.

⁷ Z. Bauman: *Przedmowa*, w: M. Wróblewski (red.): *Kultura i hegemonia*, s. 9.

z jednej strony jako znaczenia i wartości, które powstają w obrębie różnych grup i klas społecznych na bazie ich historycznych warunków i relacji, a które mają za zadanie radzić sobie z warunkami egzystencji i być na nie odpowiedzią; z drugiej zaś jako żywą tradycję i praktykę, dzięki którym owo rozumienie jest wyrażanie i ucieleśnianie⁸.

W początkowych okresach funkcjonowania CCCS przyjmowano relatywnie wąskie – elitarystyczne rozumienie kultury. Z biegiem czasu rozszerzono je do postaci kompleksowej, w której kultura miała stanowić zbiór instytucji, praktyk, wartości, a także interakcji, procesów, zachowań czy postaw. Kulturalizm szkoły z Birmingham zawsze analizowano w odniesieniu do polityki. Innymi słowy, badacze tej szkoły stawiali sobie za cel odkrycie, w jaki sposób kultura manifestuje się w życiu publicznym. Ważnym aspektem tych badań było także ustalenie, jak kulturowo konstruowany i internalizowany jest podział między różnymi dyscyplinami nauk, m.in. ekonomią, socjologią, politologią czy antropologią. Zauważali, że stawianie granic między nimi ma ścisły związek z panującymi strukturami władzy, które w znacznym stopniu są uwarunkowane także kulturowo. Jak już wspomniano, kulturalizm reprezentowany przez CCCS nie miał charakteru jedynie akademickiej (a przez to biernej) analizy społeczeństwa. Istotną była dla tych badaczy także ewaluacja aktualnych rządów i krytyka pod adresem grupy dominującej oraz zaangażowanie w większe projekty polityczne⁹.

Strukturalizm miał pomóc przedstawicielom szkoły z Birmingham w rozumieniu zjawisk związanych z władzą. Innymi słowy, dzięki niemu możliwe stało się włączenie do analiz polityki, gdyż dotychczas skupiały się one jedynie wokół zagadnień dotyczących kultury. To poszerzenie badań przez uwzględnienie w nich polityki dokonywało się głównie w wyniku refleksji nad tym, jak kultura – dzięki tworzeniu sensów, znaków i symboli – reprodukuje światopogląd grupy dominującej. Jednocześnie – także w obrębie kul-

⁸ S. Hall: *Cultural Studies: Two Paradigms, Media, Culture, „Society”* 1980, nr 2, s. 63, cyt. za: M. Wróblewski: *Od kultury do tego, co kulturowe – o szkole z Birmingham*, w: M. Wróblewski (red.): *Kultura i hegemonia*, s. 29.

⁹ Z. Sardar: *Introducing Cultural Studies*, s. 9.

tury – zastanawiano się, jak grupy podporządkowane tworzą swoje własne znaczenia i symbole. Ważne jest jednak założenie, w jaki sposób reprodukuje się władza. Zdaniem Antonia Gramsciego dokonuje się to dzięki uzyskaniu dobrowolnego przyzwolenia ze strony grup podporządkowanych, a więc bez udziału policji czy też wojska. Zdobyć jak najszerszą legitymizację w społeczeństwie ma gwarantować uzyskanie pozycji hegemonu. W ten właśnie sposób władza może – w bezproblemowy sposób i przy ogólnej zgodzie społecznej – reprodukować swoje wartości.

„Hegemonia” to kolejne kluczowe pojęcie dla szkoły z Birmingham. Rozumiane jest jako:

[...] sytuacja, w której tymczasowe porozumienie pomiędzy określonymi grupami społecznymi rozciąga nad grupami podporządkowanymi „totalny społeczny autorytet”. Odbywa się to nie na drodze stosowania przymusu czy narzucania dominujących idei, lecz poprzez „wygrywanie i kształtowanie przyzwolenia w taki sposób, aby władza klas dominujących jawiła się jako uprawomocniona i naturalna”¹⁰.

Odwołując się do koncepcji ruchomej równowagi, jaką – według Gramsciego – jest hegemonia, zauważyć można, że nie jest to stan dany raz na zawsze. Potrzeba nieustannego utwierdzania i podtrzymywania pozycji hegemonu musi być reprodukowana. Może się to dokonać m.in. za sprawą odwołania się do zdrowego rozsądku. Jeśli grupy podporządkowane będą przekonane, iż panujący ład ma korzenie w naturalnym porządku rzeczy, to nie będą kwestionowały zastanej sytuacji, a grupa dominująca uzyska dodatkową legitymizację. Szczególne znaczenie ma w tym miejscu kwestia tego, kto determinuje debatę publiczną. Z uwagi na fakt, iż media – jako główny nośnik wspomnianej debaty – są na ogół w rękach elit, to staje się jasne, iż obywatele mają w rzeczywistości szczątkowy wpływ na kształt dyskusji.

Wiele instytucji przyczynia się do stworzenia i podtrzymywania hegemonicznej dominacji. Media masowe (razem ze szkołami) są tutaj prawdopo-

¹⁰ D. Hebdige: *Subkultura, znaczenie stylu*, w: M. Wróblewski (red.): *Kultura i hegemonia*, s. 62.

dobnie decydujące [...] Wewnętrznie te systemy mają tendencję do funkcjonowania raczej jako kolejne instytucje państwa. Posiadają jednakże dodatkową funkcję zewnętrzną, którą inne instytucje wypełniają jedynie szczątkowo. Łączą one centra władzy z rozproszoną publiką: pośredniczą w dyskursie publicznym pomiędzy elitami a rządzonymi¹¹.

Elity decydują, jakie problemy stają się przedmiotem dyskusji. Determinują także to, kto o nich będzie mówił i w jaki sposób. Dlatego właśnie media stają się wyjątkowo istotne dla kształtowania się wspomnianego już przyzwolenia społecznego – podstawy dla legitymizacji władzy.

Analizy przeprowadzone przez przedstawicieli szkoły z Birmingham umożliwiły nowe spojrzenie na problem kultury. W ich optyce jawi się ona jako nieustanne pole walki między kulturą elit a kulturą popularną, która to walka z upływem czasu zostaje zawłaszczana także przez grupy dominujące. Odkrycie i zrozumienie tych konfliktów, ich zdaniem, umożliwia dogłębne badanie kultury.

Kultura organizacyjna

Termin „kultura organizacji” nie ma długiej historii. Pojawił się w naukach o zarządzaniu w ostatnich dekadach XX wieku jako swoisty przejaw rosnącej roli czy wręcz dominacji metod jakościowych nad ilościowymi. W ten sposób możliwe stało się uchwycenie i opisanie zjawisk, które wymykały się standardowej analizie biznesowej, bazującej na danych z ksiąg rachunkowych i wynikach sprzedaży. Jak podaje Ricky W. Griffin: „[...] kultura jest zestawem wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”¹². Zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej wiąże się przede

¹¹ S. Hall: *Ustrukturyzowana komunikacja wydarzeń*, w: M. Wróblewski (red.): *Kultura i hegemonia*, s. 111.

¹² R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekład M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 117.

wszystkim ze zmianami zachodzącymi we współczesnych instytucjach. Zalicza się do nich m.in. dążenie do opracowania remedium na ewentualne turbulencje rynkowe, nawrót do jakościowych metod w badaniach organizacyjnych czy też przykład rozwiązań przyjętych w Japonii, której spektakularny sukces przypisywano specyficznej kulturze organizacyjnej¹³. Innymi słowy, określenie kultury przedsiębiorstwa stało się priorytetowym kierunkiem badań ze względu na potencjalne korzyści, jakich mogło dostarczyć samej organizacji. Umożliwia budowanie tożsamości firmy, dzięki czemu staje się ona niepowtarzalna i wyjątkowa – także dla potencjalnych klientów. Co więcej, świadomość istnienia kultury organizacji może ograniczyć skalę niepewności wynikającej m.in. ze zmienności wewnętrznych warunków funkcjonowania czy też ze strategii firmy. Na kulturę przedsiębiorstwa składają się m.in. następujące elementy i funkcje, stając się jej wyznacznikami¹⁴:

- Wspólne wartości i przekonania jednostek tworzących organizację, wykształcone po długim czasie współdziałania;
- Przekonania i wartości tworzące standardy zachowań i szablon, według którego jednostki przyporządkowane są do grup o tej samej kulturze. Kultura ta jest jednocześnie spoiwem i sposobem na odróżnienie się od innych jednostek;
- Kultura stanowi podstawę do tworzenia strategii przedsiębiorstwa;
- Sprzyja osiągnięciu przez przedsiębiorstwo zamierzonych celów i realizacji obranej strategii.

Innymi słowy, kultura organizacji powstaje jako rezultat długotrwałych praktyk i interakcji. Im dłużej funkcjonuje przedsiębiorstwo, tym bardziej złożona i bogata jest jego kultura organizacyjna. Dzięki jej istnieniu organizacja ma charakter spójny i jednolity, co sprawia, że może ona funkcjonować w otoczeniu zewnętrz-

¹³ M. Czernska: *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 10–11.

¹⁴ M. Strużycki (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 169.

nym jako swoisty monolit. Jednocześnie sama kultura organizacji tworzona jest dynamicznie jako rezultat nieustannych procesów uczenia się i adaptacji.

Problematyka kultury organizacyjnej doczekała się bardzo wielu opracowań teoretycznych. Z uwagi na skrócony charakter niniejszego opracowania przedstawione zostaną dwa, które zyskały dużą popularność w środowisku badaczy tego zagadnienia. Pierwszym z nich jest model opracowany przez Edgara H. Scheina. Jego zdaniem, kultura funkcjonuje na trzech poziomach¹⁵:

1. Przekonania i założenia. One leżą najgłębiej. Są takimi elementami rzeczywistości, które członkowie organizacji uznają za coś oczywistego. Mogą znajdować się na poziomie niewypowiedzianym czy wręcz niedostępnym dla świadomości. Jednocześnie nie podlegają dyskusji. Schein zaliczał do nich m.in. poglądy na stosunek organizacji do otoczenia, naturę działań człowieka, naturę czasu i inne.

2. Normy i wartości, czyli wartości rozumiane jako społecznie uznawane zasady, które w znacznym stopniu są przez członków organizacji internalizowane i ustawiane wysoko na liście priorytetów, np. demokracja, bogactwo. Normy mają ścisły związek z wartościami – jest to zbiór niepisanych reguł, na podstawie których członkowie organizacji wiedzą, czego się od nich oczekuje. Zarówno normy, jak i wartości nie muszą mieć charakteru pisanego, ale są znacznie bardziej uświadomione niż przekonania i założenia.

3. Artefakty – pozostałości zachowań, które są widoczne w kulturowych normach, założeniach i wartościach. Mają one charakter fizyczny (np. logotyp, budynki, wygląd pracowników), werbalny (np. historia, anegdoty), mogą także przejawiać się w zachowaniu (np. wzorce komunikacji).

W myśl modelu Scheina pojawianie się nowych pracowników pociąga za sobą konieczność weryfikacji, w jakim stopniu ich zachowanie i osobowość jest zgodna z kulturą organizacyjną. Innymi słowy, zmiany na którymkolwiek poziomie kultury następują

¹⁵ M.J. Hatch: *Teoria organizacji*, przekład P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 214–220.

bardzo rzadko. Z tego powodu niezwykle istotna jest tutaj rola zarządzających – mogą być oni ważną inspiracją do ewentualnych zmian.

Schein zauważa także, że kultura organizacyjna może na swój sposób umożliwić kształtowanie zachowań, np. pracowników¹⁶. Dzieje się tak ze względu na to, iż kontrola postępowania członków organizacji dokonuje się na poziomie całego społeczeństwa. Rola zwierzchników opiera się więc na upewnianiu się, iż reprodukowane jest zachowanie pożądane z punktu widzenia strategii firmy, tzn. że nie doszło do żadnych odstępstw. W przeciwnym razie konieczna będzie interwencja mająca na celu ponowne ujednoczenie strategii i kultury firmy do takiego kształtu, w którym zachowania pracowników na nowo staną się spójne z kulturą organizacyjną.

Jak już wspomniano, kultura przedsiębiorstwa umożliwia klarowne wyznaczenie i realizowanie strategii przedsiębiorstwa. Jej skuteczność zależy jednak od tego, jak potraktowane zostaną czynniki, wymienione w tzw. modelu 7S Richarda Pascale'a i Antony'ego Athosa¹⁷. Jak zauważa Björn Bjerke, nie jest to jednak sposób mierzenia kultury organizacji jako takiej, ale raczej próba ujęcia zmiennych, które na tę kulturę się składają¹⁸. Nie oznacza to, iż czynniki te są niejako nośnikami i przejawami kultury danej organizacji:

- strategia (*strategy*) – konkretne cele i działania;
- struktura formalna (*structure*) – podział kompetencji i zadań, uregulowania wewnętrzne;
- sformalizowane procedury (*systems*) – m.in. instrumenty kontroli, planowania, procedury działania;
- styl kierowania (*style*) – np. społeczny klimat pracy;
- pracownicy (*staff*) – np. kwalifikacje kadry zarządzającej, szkolenia dla pracowników niższego szczebla;

¹⁶ M. Czerska: *Zmiana kulturowa w organizacji*, s. 23–34.

¹⁷ K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 240–241.

¹⁸ B. Bjerke: *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, przekład B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56.

- nadrzędne cele (*shared values*) – cele i wartości podzielane przez pracowników;
- specjalne umiejętności (*skills*) – np. mocne strony pracowników, ich kompetencje i umiejętności.

Każda organizacja powinna umieć dla siebie określić wspomniane zmienne. Dzięki temu zyskuje swoisty charakter – staje się odrębnością. Jeśli są one ze sobą spójne, to łatwiejsze jest realizowanie zamierzonych celów.

Organizacja, bez względu na to, jak funkcjonuje i jakim celem służy, powstaje w konkretnej kulturze, w związku z tym podlega pewnym wpływom otoczenia, np. regionu, narodu czy sektora gospodarki. Dlatego kulturę organizacyjną rozumie się jako jeszcze jeden z przejawów kultury narodowej. Zachowania pracowników oraz kadry zarządzającej są w dużym stopniu analogiczne do relacji panujących w społeczeństwie między władzą a obywatelami. Innymi słowy, w państwach autorytarnych trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie organizacji, w której kadra kierownicza odczuwałaby potrzebę konsultowania kluczowych dla organizacji decyzji ze swoimi pracownikami. Analogicznie – w państwach funkcjonujących na zasadach społeczeństwa obywatelskiego znacznie bardziej popularne będą firmy, w których dyskusja między pracownikami a kierownictwem jest nie tylko możliwa, ale wręcz pożądana. Warto także zwrócić uwagę na fakt, iż jeśli w społeczeństwie ceni się jakąś konkretną wartość, to można przypuszczać, iż będzie ona ważna w organizacji, która na bazie danej kultury wyrosła. Dzieje się tak dlatego, że organizacje tworzą ludzie, zanurzeni w danej kulturze od najwcześniejszych lat życia. Ich socjalizacja przebiegała w dużej mierze w powiązaniu z konkretnymi wartościami. Jednej z najpełniejszych analiz wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną dokonał Geert Hofstede¹⁹. Chciał pokazać, w jaki sposób przynależność do danej kultury narodowej przekłada się na funkcjonowanie organizacji biznesowych. Przeanalizował on

¹⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przekład M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

zachowania pracowników IBM w ponad 70 krajach. Okazało się, że przed podobnymi problemami stoją też społeczeństwa, ale zupełnie inaczej podchodzą do ich rozwiązywania. Na podstawie wypełnionych kwestionariuszy opracowano empiryczne wymiary kultury²⁰. Są to:

- Indywidualizm – punktem centralnym jest jednostka oraz interesy jej samej i jej rodziny. Ludzie bowiem troszczą się głównie o siebie. To od najbliższych oczekuje się wsparcia w razie problemów. Wspólnota ma znaczenie drugorzędne.

- Unikanie niepewności – wyraża stosunek obywateli do ryzyka i sytuacji niepewnych. Przejawia się w dużej potrzebie pewności, która realizuje się m.in. poprzez dużą liczbę przepisów i regulacji.

- Dystans władzy – informuje o tym, jak bardzo hierarchiczne jest społeczeństwo – im dystans władzy jest większy, tym większa – akceptacja nierówności, rządów autorytarnych, duże dysproporcje płacowe.

- Męskość–kobiecość – kultury męskie to takie, gdzie dobrze widziane jest współzawodnictwo, asertywność, ambicja i dążenie do władzy. Kultury kobiece zaś to takie, które kładą nacisk na troskę o drugiego człowieka, współpracę i harmonię.

- Wskaźnik orientacji długoterminowej – pokazuje, jak bardzo w danej kulturze cenione są zachowania zorientowane na przyszłość, np. oszczędzanie lub upór. Orientacja krótkoterminowa oznacza gloryfikowanie bieżącej konsumpcji i natychmiastowej gratyfikacji.

Uwzględnienie tych czynników umożliwia zrozumienie tego, w jakim stopniu kultura narodowa może wpływać na organizację. Powyższe konkluzje są bardzo spójne z nurtem kulturalizmu CCCS, chociaż sam Geert Hofstede nie odnosił się do CCCS bezpośrednio.

²⁰ M. Czerwonka: *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede*, w: J. Ostaszewski (red.): *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 281–292.

W wymiarach kultury opracowanych przez Geerta Hofstede istotne miejsce zajmuje przede wszystkim wskaźnik dystansu władzy, który określa, jak dalece społeczeństwo ulega hierarchizacji. Im większy jest dystans władzy, tym wyraźniejszy podział istnieje między klasą rządzącą a obywatelami. W rzeczywistości organizacyjnej chodzi o dystans między kadrą zarządzającą a pracownikami. Co więcej, na ogół taki stan rzeczy jest pożądanym i akceptowanym. Podwładni nie wyrażają sprzeciwu wobec kierownictwa, a jedynie wykonują polecenia. Oznacza to także brak inicjatywy z ich strony²¹.

Pogląd o zależności między kulturą narodową a kulturą organizacyjną bywa jednak przyjmowany krytycznie²². Kulturę narodową przyswajają się we wczesnym dzieciństwie i do pewnego stopnia jest ona czymś niezmiennym w ciągu trwania życia jednostki. Inaczej rzecz się ma z kulturą organizacyjną, która jest czymś, do czego jednostka musi się zaadaptować w momencie rozpoczęcia pracy w danym miejscu i co poniekąd porzuca z chwilą zaprzestania świadczenia pracy. Co więcej, zmiana firmy oznacza niejednokrotnie diametralny przeskok do innej kultury organizacyjnej. Innym argumentem przemawiającym przeciwko łączeniu tych dwóch wymiarów jest fakt, iż kultura narodowa kształtuje się relatywnie wolno, a członkowie wspólnoty narodowej tworzą ją w sposób nieświadomy. Kultura organizacyjna może być zmieniana dość radykalnie – także pod wpływem zamierzonych działań zarządzających. Niemniej, te dwie kultury w dużej mierze się pokrywają – m.in. dzięki temu, że ich nośnikami są ludzie – obywatele czy też pracownicy, będący członkami tych zbiorowości jako tworzący obowiązujące w nich zasady i jednocześnie w równym stopniu im podlegający. Z tego powodu uznaje się, że zasadnicze znaczenie dla organizacji ma to, z jakim krajem czy też narodem jest ona związana.

²¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede: *Kultury i organizacje*, s. 59.

²² B. Bjerke: *Kultura a style przywództwa*, s. 43.

Kultura organizacyjna a hegemonia

Koncepcja hegemonii, wzorowana na podejściu szkoły z Birmingham, może dostarczyć nowej perspektywy do analizy problemu kultury organizacyjnej. Przedstawiciele CCCS rozumieją hegemonię jako istnienie grupy dominującej i zdominowanej, relacje między nimi zaś miałyby się kształtować na drodze uznania autorytetu elity. Nie ma więc tutaj przymusu, wszystko odbywa się na podstawie obustronnego, dobrowolnego porozumienia. Takie rozwiązanie wydaje się naturalne i niekontrowersyjne.

Analogicznie sytuacja wygląda w nowoczesnej organizacji. Pracownicy akceptują dominację kadry zarządzającej. Praca w danym przedsiębiorstwie ma charakter dobrowolny, zatem nie można tutaj mówić o przymusie. Pracownicy wyrażają przekonanie, że gdyby miejsce pracy ich nie satysfakcjonowało, mogliby je swobodnie zmienić. Niemniej w sytuacji, gdy warunki na rynku pracy są wyjątkowo trudne, jest to tylko swoboda pozorna. Pracownicy nie chcą ryzykować zmiany i utraty źródła dochodu, przez co są zmuszeni zaakceptować niekomfortowe okoliczności.

Kultura organizacyjna determinuje także relacje między pracownikami a podwładnymi. Z tego powodu musi być nieustannie reprodukowana. Służy temu wiele działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą. Należy do nich chociażby swoista kodyfikacja kultury organizacyjnej w postaci spisania zestawu wartości ważnych dla firmy albo metod ich realizacji i wdrażania. Funkcjonowanie artefaktów (np. logotyp) umożliwia pogłębienie identyfikacji pracownika z firmą. W ten sposób wartości są internalizowane, a relacja zwierzchnik–podwładny utwierdzana. Częste dowody uznania, jakie w nowoczesnej organizacji okazuje się dobrym pracownikom, można także interpretować jako próbę włączenia przedstawicieli grup zdominowanych do kultury organizacyjnej. Wówczas pracownicy czują się częścią organizacji i chętniej akceptują zastany porządek.

Kadra zarządzająca determinuje także cele działania organizacji poprzez przeprowadzanie selekcji priorytetów, czyli odrzuca te postulaty, które z punktu widzenia menedżerów są nieistotne. Pracownicy mogą wprawdzie proponować swoje postulaty, jednak ostateczny kształt dyskusji formowany jest przez grupę dominującą.

Z uwagi na skrócony charakter niniejszego opracowania niemożliwe jest przeprowadzenie pełnej analizy kultury organizacyjnej z punktu widzenia teorii hegemonii. Zasygnalizowano jedynie punkty styczne, które mogłyby być rozwinięte w przyszłych badaniach. Potrzeba jednak dużej dozy ostrożności w formułowaniu analogii między organizacją a państwem, gdyż istnieją między nimi także zasadnicze różnice. Hofstede w swoich badaniach pokazał również kierunek zależności: to kultura narodowa oddziałuje na kulturę organizacyjną. Nie zmienia to jednak faktu, iż takie badania mogłyby stanowić ważny głos w dyskusji nad przywództwem i zarządzaniem.

Podsumowanie

„Kultura” bezsprzecznie jest jednym z najtrudniejszych do zdefiniowania terminów spośród tych, których używa się zarówno w codziennej komunikacji, jak i w rozprawach filozoficznych i naukowych. Wykorzystywanie tego terminu do określenia swoistego zjawiska, jakie powstaje w organizacjach, bywa nieakceptowane w niektórych kręgach naukowych. Jak podaje B. Bjerne, niektórzy badacze sprzeciwiają się używaniu tego pojęcia w kontekście organizacyjnym. Tłumaczą to tym, iż kultura w tych przypadkach oznacza coś zupełnie innego, gdyż powstaje na innym poziomie świadomości, a jej przyswajanie przez człowieka odbywa się w zupełnie inny sposób i na różnych etapach życia²³. Nie zmienia to jednak faktu, że kultura narodowa oraz kultura organizacyjna mają także wiele zbliżonych cech. Przynajmniej u ich podło-

²³ *Ibidem*.

za leżą wartości, normy i założenia, które są rozpoznawane przez członków wspólnoty. Co więcej, między wspomnianym podłożem (wartościami, normami i założeniami) na poziomie państwa i organizacji na ogół nie ma większej rozbieżności, gdyż to wszystko jest wyrażane przez ludzi, którzy przynależą do obydwu grup. Kultura narodowa i kultura organizacyjna mogą być zatem analizowane osobno. Nie zmienia to faktu, że pomijając wpływ kultury narodowej na organizacje, obraz ten będzie w dużym stopniu niepełny i pozbawiony ważnego komponentu.

Z punktu widzenia przyszłych badań filozoficznych niezwykle ważna mogłaby być znacznie bardziej szczegółowa analiza cech wspólnych i różnic w nieodłącznych elementach państwa i organizacji, mianowicie kwestii władzy i zarządzania. W niniejszym opracowaniu pewne analogie jedynie zasygnalizowano. W optyce szkoły z Birmingham jednym z podstawowych zadań władzy jest reprodukcja kultury elit, a więc grup dominujących, zwłaszcza w kwestii utrzymania ich hegemonii. Możliwe jest to m.in. dzięki osiągnięciu swoistego porozumienia z grupami podporządkowanymi, np. przez odwołanie się do zdrowego rozsądku. W przypadku organizacji kierownictwo ma poniekąd analogiczne zadanie: w tym przypadku jest reprodukowana kultura organizacji. Jak wspomniano, w jej zakresie są także stosunki między pracownikami a zwierzchnikami oraz to, jak postrzegane są role obydwu grup. Dominująca pozycja grupy kierowniczej zależy w dużej mierze od tego, jak skutecznie zostanie przeprowadzony proces uczenia się kultury organizacji. Metodologia stosowana przez przedstawicieli CCCS może być bardzo użyteczna dla badaczy kultury przedsiębiorstwa. Mimo że koncepcja ta doczekała się wielu opracowań, to jednak włączenie do analizy zjawiska teorii hegemonii mogłoby rzucić nowe światło na problem relacji pracownika i kadry zarządzającej.