

P i o t r C h o m c z y ń s k i
Uniwersytet Łódzki

Silna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a reprodukcja dominujących postaw i wartości kierownictwa

Wstęp

Rozpowszechniony przez Pierr'a Bourdieu termin *reprodukcja* rozumiany jako *wpajanie i wdrażanie kultury uprawnionej, prawomocnej* [A. Kłóskowska: 1, s. 19] może znaleźć zastosowanie dla interpretacji zjawisk i relacji wykraczających poza sferę edukacyjną. Podstawę dla generalizacji wniosków na inne elementy życia społecznego stanowi fakt, że spostrzeżenia Bourdieu i Passerona dotyczą m.in. procesu stratyfikacji społecznej i transmisji kultury występujących w wielu aspektach rzeczywistości społecznej [por. A. Kłóskowska 1, s. 7]. Zależności odnoszące się do środowiska szkolnego pod pewnymi względami zachowują podobieństwo do tych, jakie możemy zaobserwować także wśród pracowników firm. Organizacja jako miejsce pracy zastępuje jednostce organizację jako miejsce kształcenia się. Chociaż w obu tych sytuacjach perspektywa ulega zmianie, podobnie jak charakter zadań, stopień samodzielności, a także związanej z nią odpowiedzialności, to nadal jednostka tkwi w grupie celowej. Celowość konstytuuje tworzenie, trwanie i funkcjonowanie grupy ludzi wchodzących w ich skład. Jej konsekwencją jest umiejscowienie jednostki wewnątrz układu, gdyż tylko wtedy cel grupowy może zostać osiągnięty.

Zastosowanie perspektywy kulturowej dodatkowo uprawnia nas do szukania analogii i powiązań w śledzeniu istoty wzajemnych prawidłowości. Badacz oczywiście powinien być świadomy także i różnic między wspomnianymi dwoma obszarami. W związku z tym nie powinien dopuszczać się prostej ekstrapolacji zarówno metod jak i wniosków odnoszących się do jednego przedmiotu badań na drugi, gdyż choćby z racji odmiennej ontologii obu tych światów podejście takie może być pozbawione nawet metodologicznej legitymizacji.

Celem mojego referatu jest ukazanie kultury organizacyjnej w perspektywie dynamicznego generowania przez nią określonego tylko dla niej „klucza kulturowego”, który między innymi stanowi podstawę dla reprodukcji tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa. Reprodukacja ma charakter procesualny a zarazem stadialny i jako taka jest permanentnie wpisana w funkcjonowanie firmy opartej na stabilności wyznawanych wśród pracowników wartości i norm. Reprodukacja w ujęciu Bourdieu i Passerona jest według mnie zależna od siły kultury organizacyjnej, gdyż to dzięki niej możliwa staje się konstrukcja wspólnie emitowanego kodu złożonego z pożądanymi i wyznawanych wartości, upodobań, preferencji czy oczekiwań nie zawsze uświadamianych przez uczestników organizacji.

Siła kultury organizacyjnej i jej konsekwencje dla organizacji

W literaturze przedmiotu pojęcie silnej kultury jest najczęściej wiązane z rozpowszechnionym podzieleniem jej wartości (*widely shared*) wśród pracowników [por. 9, s. 67, 8, s. 769]. Oznacza to, że siłę kultury określa jej „zakorzenienie w świadomości pracowników” oraz akceptacja jej podstawowych założeń. Silna kultura to również taka, która jest wewnętrznie spójna i jako całość w dużym stopniu jest podzielana przez ludzi, którzy z jednej strony w niej współuczestniczą, zaś z drugiej kreują i propagują wewnątrz¹ jak i na zewnątrz organizacji. Normy i wartości składają się na pewien unikatowy i osobliwy dla każdej organizacji wzór kulturowy i jako taki musi być znany wszystkim pracownikom. Sytuacja, w której powyższy „klucz kulturowy” jest znany jedynie wśród np. menedżerów średniego i wyższego szczebla implikuje kulturę rozproszoną fragmentaryczną i pełną enkław. Tworzą się wyraźnie zarysowane subkultury wraz ze wszystkimi konsekwencjami tego zjawiska, czyli niskim stopniem identyfikacji ogółu pracowników z założeniami podstawowymi organizacji, ograniczonym charakterem współpracy pomiędzy poszczególnymi działami oraz zespołami ludzi, trudnością w ustaleniu wspólnego celu, czy niemożliwością pogodzenia odmiennych interesów poszczególnych grup i jednostek.² [por. 11] W literaturze przedmiotu można także spotkać się ze stwierdzeniem, iż funkcją silnej kultury organizacyjnej jest jej wydzźwięk instrumentalny (teleologiczny). Innymi słowy silna kultura organizacyjna to taka, która jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu sukces rynkowy. P. Kotler podaje przykład pewnego dyrektora sieci hotelów, który w pierwszej kolejności pytał swoich pracowników o zadowolenie z pracy, zaś dopiero w dalszej kolejności interesował go zdanie klientów na temat poziomu świadczonych w jego hotelach usług [por. 5]. Wychodził on ze słusznego założenia, że zadowolenie pracowników przekłada się na zadowolenie klientów, które jest zjawiskiem wtórnym wobec pierwszego. Przenosząc ten przykład na nasz tok rozumowania możemy stwierdzić, że przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna z jednej strony ma szansę na upowszechnienie i internalizację jej zasad wśród pozostałych, zaś z drugiej skłania ich tym samym do bardziej wydajnej i sumiennej pracy. To z kolei warunkuje sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Nasze dotychczasowe rozważania koncentrowały się jedynie wokół pozytywnych stron silnej kultury organizacyjnej. Pojawia się zatem pytanie: czy silna kultura organizacyjna niesie za sobą jakiegokolwiek negatywne konsekwencje? Według Nonaki i Takeuchi silna kultura pociąga za sobą centralizację władzy, która z kolei przyczynia się do ograniczenia oddolnej inicjatywy pracowniczej [por. 7]. Kultura zatem dominuje zachowania pracowników stanowiąc niejako przedłużenie i uzupełnienie dla działań podejmowanych przez przełożonych. Uwypukleniu ulega zatem jej funkcja kontrolna i instrumentalna (patrz wyżej).

¹ Działanie to jest najbardziej widoczne, gdy jest mu poddana osoba nowoprzyjęta do pracy, która dopiero musi sobie przyswoić reguły rządzące w firmie.

² Należy jednak pamiętać, że o ile siła kultury organizacyjnej wyrażająca się w jednolitości i powszechnej akceptacji jej norm jest zjawiskiem zdecydowanie pożądanym, o tyle ujednolicenie na poziomie zadaniowym, kompetencyjnym czy każdym innym w ramach poszczególnych struktur jest już indywidualnym rozstrzygnięciem każdej firmy. Oznacza to, że monolityczność (siła) kultury organizacyjnej wcale nie musi się przekładać na niski stopień dyferencjacji poszczególnych komórek organizacyjnych.

Moim zdaniem zarzut ten nie jest do końca prawdziwy, gdyż opiera się na założeniu, że silna kultura jest równoznaczna z silną, scentralizowaną władzą. Jest to dość jednostronne ujęcie siły kultury, które pomija bardziej wysublimowane aspekty tego zjawiska. Powszechne podzielenie norm i wartości organizacyjnych przez pracowników nie może być warunkowane przez autorytarnych przywódców, gdyż w ten sposób nie da się osiągnąć akceptacji i zrozumienia dla celów firmy i metod ich realizacji. O sile kultury nie świadczy jedynie zdecydowany przywódca, lecz przede wszystkim internalizacja podstawowych założeń wśród pracowników. Mogę jednak zgodzić się z twierdzeniem, że w pewnych okolicznościach silna kultura jest w stanie wpływać na trudne do kontrolowania budowanie silnych więzi pracowniczych. W jednych organizacjach mogą one wpływać na większe zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, zaś w innych ograniczać indywidualną kreatywność i niezależność myślenia. Należy jednak pamiętać o tym, że powyższe tendencje są z pewnością zależne od wartości, składających się na kulturę organizacyjną, gdyż siła kultury jako taka jest czymś neutralnym, nie może być sama w sobie dobra albo zła. O jej wartości³ dla organizacji zawsze świadczą jej założenia natomiast jej siła (stopień upowszechnienia norm) wskazuje raczej na „stopień zakorzenienia w umysłach pracowników”.

W dalszej części pracy siłę kultury poddam ocenie aksjologicznej tylko w aspekcie jej wpływu na proces reprodukcji systemu kolektywnie podzielanych norm i wartości.

Na czym opiera się reprodukcja?

Żeby odpowiedzieć sobie na pytanie o uwarunkowania reprodukcji kultury organizacyjnej firmy spróbujmy najpierw prześledzić proces rekrutacji i selekcji nowych pracowników.

Zgodność postaw i wyznawanych zasad przez członów danej organizacji z obowiązującą w niej kulturą jest „zabezpieczana” na drodze ustaleń proceduralnych sięgających już procesu selekcji nowych pracowników. Osoby, które będąc pracownikami firmy są odpowiedzialne za przeprowadzanie rekrutacji kandydatów kierują się określonym „wzorcem” idealnego pracownika. Wzorzec ten wpisany jest w kolektywnie konstruowany habitus, przyjmujący postać gry, której reguły są tak silnie wpojone, że *niepostrzegalne jako czynnik z zewnątrz narzucony, i tak skuteczne, że zapewnia niemal automatyczne dostosowanie się do sytuacji rozpoznanej jako sytuacja objęta danymi regułami* [por. A. Kłoskowska: 1, s. 10]. Jak zauważa K. Konecki ma on charakter wtórny (*habitus wtórny*) w stosunku do tego jakie nabywa dziecko w okresie socjalizacji pierwotnej (*habitus pierwotny*) i stanowi jego kontynuację już w instytucji pracy [por. 3, s. 155].

Na straży zgodności obu habitusów stoi właśnie mechanizm rekrutacji i selekcji pracowników. Jeśli starający się o pracę spełni ściśle określone kryteria, (które jako takie, mogą nawet nie być w pełni uświadamiane przez osobę odpowiedzialną za rekrutację) to w tym samym momencie profity wynikające z takiego „dopasowania” obejmują dwie strony relacji. Firma zyskuje nowego pracownika, który najprawdopodobniej da się szybko zasymilować zaś „nowy” będzie musiał włożyć relatywnie⁴ niewiele wysiłku w akceptację i dostosowa-

³ Por. M. Kosteń – kultura proefektywnościowa i antyefektywnościowa [4].

⁴ Relatywnie niewielki wysiłek nowego pracownika polega w tym wypadku na tym, że łatwiej

nie się do obowiązujących w nowym miejscu pracy norm i wartości. W tym momencie rozpoczyna się proces socjalizacji wtórnej (posługując się językiem Bourdieu nabywania habitusu-wtórnego), który dzięki tak przeprowadzonej rekrutacji staje się również relatywnie bardziej efektywny i kompleksowy dla samego rekruta. Powyższa relacja jest możliwa między innymi dzięki temu, że silna kultura organizacyjna jest w stanie „wypracować” wspomniany wcześniej wzór mający postać unikalnego dla każdej organizacji klucza (kodu). W procesie selekcji nowych kandydatów przyjmuje on postać zbioru kryteriów, jakie musi spełnić rekrut, aby podjąć pracę.

Musimy być jednak świadomi tego, że tak naprawdę rekrutacja następuje w momencie zanim „nowy” przekroczy próg firmy i zgłosi się na postępowanie kwalifikacyjne. Wybór odpowiedniego kandydata następuje już za sprawą intencjonalnie ułożonego komunikatu werbalnego, wizualnego czy pisemnego. Z reguły przesłanie takie stanowi materializację podstawowych składników „kodu organizacyjnego”. Jego zadaniem jest przyciągnięcie uwagi tylko nielicznych odbiorców – właśnie tych, którzy posiadają kod o podobnych parametrach jak ten, który funkcjonuje w firmie ogłaszającej nabór. Relację tę, a także i następne sięgające nawet reguł inicjacyjnych, można by porównać do zjawiska mimikry. Polega ono na ekonomizacji procesu poznawania się wśród zwierząt za pomocą kilku uzgodnionych jako właściwych gestów, ze strony jednego i drugiego zwierzęcia. Ścisłe określone zachowanie oparte zarówno na komunikatach werbalnych jak i na mowie ciała „nowego” pozwala odpowiedzieć członkom danej organizacji na niezwykle ważne pytania: Czy to jest „nasz człowiek”? Czy jest do nas podobny? Czy w związku z tym współpraca z nim będzie układała się dla nas poprawnie?⁵

Konsekwencje reprodukcji

Cały powyższy proces jest wpisany w ramy samowzmacniającego się (autopojetycznego) systemu, którego zadaniem jest reprodukcja określonego wzorca kulturowego, który dominuje w organizacji obecnie i będzie także dominował w przyszłości [por. 6]. Do opisu powyższej relacji warto posłużyć się terminem *subiektywizacji obiektywności*. Subiektywnie przeżywane i „upostaciowione” w umysłach kierownictwa wartości i implikowane przez nie reguły, na drodze „obiektywizacji” ujmowane są w formie wewnętrznych przepisów i zaleceń formalnych. Nie jest tu istotne to czy mają one charakter nakazów, zakazów czy tylko wskazówek. Istotne jest jednak to, że dotyczą one wszystkich członków organizacji, co przesądza o ich obiektywnym wymiarze. Konsekwencją tego jest budowanie tożsamości organizacyjnej na wielu płaszczyznach. Z jednej strony może to być płaszczyzna rynkowa (zewnętrzna), przesądzająca o wiązaniu danej firmy z jakością i solidnością w oczach

jest mu się dostosować do wymagań organizacji niż np. osobie, która reprezentuje zupełnie inny wzorzec kulturowy niż ten, który preferuje firma.

⁵ Powyższa procedura może posiadać trochę inny przebieg w największych firmach. Wymuszona różnorodną strukturą niejednorodność kultury organizacyjnej na poziomie całej organizacji umożliwia wykorzystanie narzędzia klasyfikacji w celu dopasowania kandydata do miejsca pracy. Osoba taka kierowana jest na stanowisko, które w najwyższym stopniu współgra z jej kodem osobistym (habitusem).

konsumentów czy partnerów handlowych. Inną płaszczyzną jest aspekt wewnętrzny procesu konsolidacji tożsamości firmowej. Tożsamość przyjmuje wtedy funkcję wyznacznika pożądanych zachowań w danej organizacji. Legitymizuje i utrwała jako właściwe określone działania w taki sam sposób jak weryfikuje czy nawet eliminuje zachowania niewłaściwe, destrukcyjne dla jedności postaw i wartości społeczności pracowniczej. Głęboko zakorzeniona tożsamość organizacyjna przyjmuje postać kolektywnego habitusu, który jest w stanie zinterioryzować tendencje, postawy czy dyspozycje pracowników tak, by przyjęły postać nawyków [por. A. Kłoskowska: 1, s. 9]. Dopiero nawykowy charakter oceny rzeczywistości organizacyjnej jak również podejmowanych na tej podstawie działań jest w stanie zacieśnić identyfikację pracowników z firmą i stworzyć taki obszar, w którym cele przedsiębiorstwa, ogółu pracowników jak również cele jednostkowe będą się ze sobą pokrywały.

Zakończenie

Prezentowany tekst stanowi jedynie zarys problematyki reprodukcji kultury organizacyjnej. Dla pełniejszego wyjaśnienia prezentowanych zagadnień należałoby prześledzić drogę, jaką pokonuje nowy pracownik w zakładzie pracy. Charakter reguł inicjacyjnych, dynamika i kształt początkowych relacji „nowego” z przełożonymi i kolegami, proces stopniowego wtajemniczania w tajemnice firmowe jak również nabywania habitusu wtórnego, jest w stanie wiele powiedzieć o samej organizacji. Jest to niepowtarzalna szansa dla badacza, który pragnie dowiedzieć się czegoś o tzw. podstawowych założeniach kultury organizacyjnej (por. model Scheina). W trakcie przyjmowania nowego członka, dochodzi do swobodnego „odkrycia” się firmy. Reguły, o których, na co dzień się nie wspomina na pewien okres stają się widoczne, gdyż ich „okazjonalne ucieleśnienia” wykorzystywane są w opisywanym tutaj procesie interoryzacji. Dochodzi zatem do wyjaskrawienia zazwyczaj nieczytelnych niuansów i subtelności, właśnie na potrzeby nowo przyjętej osoby. Uważam, że dalsze badania reprodukcji w organizacji powinny przede wszystkim skupić się na procesie „dostrajania” rekruta do wymogów przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bourdieu P., Passeron J. C., Reprodukacja – elementy teorii systemu nauczania, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
2. Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
3. Konecki K., Reprodukacja w kulturze organizacyjnej, w: Zbigniew-Maciąg i W. Pawnika (red.), Organizacje przyszłości – szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej, Wydawnictwo Poldex, Kraków 2003.
4. Kostera M., Zarządzanie personelem, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
5. Kotler P., Marketing, Felberg, Warszawa 2000.
6. Morgan G., Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
7. Nonaka, Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, POLTEX, Warszawa 2000.

8. Ogbonna E., Harris L. C., Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, „The International Journal of Human Resource Management”, 11:4, 2000.
9. Schein E. H., Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji [w:] A. Marcinkowski i J. B. Sobczak, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji cz. II, Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 1989.
10. Smircich L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 28 (1983).
11. www.otus.pl

The Strong Organizational Culture and the Dominant Management Values Reproduction

S u m m a r y

In this paper author tried to extrapolate some of the main premises of cultural reproduction theory on the organization area. The recruitment and selection techniques are probably closely connected with the dominant organizational values pattern. People who are responsible for recruitment process are guided by dominant (and unique) values in their organization and attitudes pattern (structuralized by top management) which can be even unconscious. In this way new workers who finally succeed recruitment and selection process have habitus very similar to that which dominates in organization. Finally the core organizational values are being constantly reproduced.