

LESZEK KORPOROWICZ  
Uniwersytet Warszawski

## KULTURA, ORGANIZACJE I RYNEK. O UWODZENIU ŚWIADOMOŚCI NOWEJ KLASY ŚREDNIEJ

Postępujące urynkowanie wielu dziedzin kultury polskiej coraz wyraźniej ujawnia swoje dobre i złe strony. Wydaje się jednak, iż ciągle nie do końca zdajemy sobie sprawę z różnorodności obszarów na których procesy te przynoszą swoje konsekwencje. Trzy z nich dotyczą samego rozumienia kultury oraz związanego z nią pojęcia komunikacji. Jest to więc:

a) obszar coraz częstszego posługiwania się pojęciem kultury zarówno przez nauki, jak i praktykę współczesnych systemów zarządzania, które poszerzając dotychczasowe rozumienie uwzględnianych przez nie problemów kreują na swój użytek własne konwencje i standardy, nader często sphycając istniejące już koncepcje kultury, możliwości ich zastosowań i interpretacji;

b) rozległa sfera analiz strategii oraz technik komunikowania, negocjacji i dyskursu społecznego, związana z przywołaną wyżej teorią i praktyką zarządzania oraz dynamicznie rozwijającą się dziedziną public relations, reklamą i badaniami marketingowymi, które popularyzują różnie rozumiane pojęcie komunikacji;

c) coraz intensywniej rozwijana refleksja intelektualnej „reakcji” na sprowadzanie koncepcji kultury do opisu obyczajowych i środowiskowych uwarunkowań kultury organizacyjnej, kultury przedsiębiorczości lub kultury rynku, redukując perspektywę jej sprawczego i zakorzenionego w historii trwania, ale także perspektywę świadomej zmiany o istotnym wymiarze aksjologicznym.

### KULTURA JAKO ADAPTACJA, PRZETRWANIE CZY ROZWÓJ?

Jedno z popularnych określeń kultury organizacyjnej, której autorem jest bardzo ceniony i znany badacz kulturowych kontekstów strategii organizacyjnych, Geert Hofstede, określa ją jako *kolektywne programowanie umysłu pozwalające odróżnić członków jednej grupy od innej*. (G. Hofstede, 1994,

s. 5). Czytelnik, który ma za sobą doświadczenia realnego socjalizmu przyjmuje ten sposób myślenia z wielką podejrzliwością. Kierowany najgorszymi skojarzeniami, obserwując konsekwencje wyuczonej, i to właśnie w sposób kolektywny, bezradności, nie może pozbyć się uzasadnionej obawy przed kolejnym uprzedmiotowieniem, obłudną mądrością programistów realizujących nie swoje zresztą, ale postawione im przez jawnych lub ukrytych decydentów cele. Nie możemy się dziwić, że tak pomyślana inżynieria społeczna zajmująca się programowaniem kultury, nawet organizacyjnej, wydaje się mieć dla wielu Polaków niewiele wspólnego z kulturą jako enklawą skutecznie broniącą się przed „zniewoleniem umysłowym”, przed bezmyślnym często zabijaniem postaw twórczych, z tą tylko różnicą, że tym razem bez przymusowej, ale także represyjną dominacją kolektywu.

Okazuje się więc, iż język objaśniający nam kulturowe zawiłości współczesnych organizacji nie zawsze wspomaga nas w porzuceniu nie tylko mało nowoczesnych, ale nader dwuznacznych przekonań, a co ważniejsze idących za nimi praktyk. Gdyby miało się okazać, że prowadzi on do analogicznego celu posługując się bardzo podobnymi frazesami, musielibyśmy podjąć te same działania kontestujące, łatwiejsze o tyle, iż mamy je ugruntowane w zbiorowym doświadczeniu, całkiem świeżej jeszcze pamięci, a nawet w swoiście narodowym nieomal nawyku. Jeżeli tak nie jest, a przekonywać o tym może wiedza o funkcjonowaniu rozwiniętych gospodarek rynkowych, to pojawia się zasadna wątpliwość o merytoryczną wiarygodność wyrażanych w ten sposób koncepcji kultury, które nie opisują tego, co faktycznie o osiągniętym sukcesie decyduje, co sprawia, że organizacje te rozwijają się na bardzo konkurencyjnym rynku, że motywują do tego swoich członków tworząc z nich skutecznie współpracujące i twórcze zespoły. (A. Brown, 1998)<sup>1</sup>.

Jeżeli porzucić więc mentalną charakterystykę kultury traktowaną przy tym jako obszar programowania, to kolejną przyczyną jej uprzedmiotowionego ujęcia jest sprowadzanie jej głównie do systemu warunkowanych albo zastanych historycznie i środowiskowo zachowań. Kultura jawi się w tym przypadku jako behawioralny dodatek do procedur wytwarzania, handlu i usług zorientowany, szczególnie w wersjach amerykańskich, na dostosowanie lub przetrwanie w konkretnym środowisku i na rynku.

---

<sup>1</sup> Autor przedstawia bardzo wszechstronny i analityczny przegląd koncepcji kultury organizacyjnej, w tym także tych uznanych już dzisiaj za klasyczne, autor szeroko omawia przykłady różnych stanowisk, oraz niezwykle ważną w procesie transformacji społecznych problematykę zmiany kultury organizacyjnej, jej czynników i faz.

Nawet na gruncie nauk o zarządzaniu tak profilowane koncepcje kultury nie uwzględniają szeroko opisywanych strategii twórczego poszukiwania misji i wizji organizacji, kreacji wizerunku firmy przemawiającej do wyobraźni, potrzeb i aspiracji konkretnych grup, prawdopodobnego rozwoju potrzeb rynkowych, społecznych, technologicznych i organizacyjnych, nie respektują wielkiej kreatywności jaką wykazać muszą liderzy tworzonych i motywowanych przez siebie zespołów, nie dostrzegają także wielkiej energii, innowacyjności i transgresywności postaw jakie niezbędne są w utrzymaniu się na rynku. Wbrew pozorom prawie nigdy nie jest on statyczny, a zachowanie nawet tej samej pozycji możliwe jest tylko poprzez ustawiczne dążenie do rozwoju.

Akcentowanie behawioralnego i przystosowawczego charakteru kultury jakie z racji upowszechnienia niektórych i bardzo wybiórczo traktowanych elementów wiedzy o zarządzaniu staje się w świadomości wielu polskich środowisk menedżerskich, aspirujących do spełniania roli elit społecznych, uwstecznieniem,ubożeniem, a czasami zafałszowaniem jej rzeczywistych funkcji, a przede wszystkim wartości.

To właśnie kultura będąc rezerwuarem pamięci społecznej, ale nade wszystko integrując to, co w jednostce jest rezultatem społecznego dziedziczenia, aktualnego doświadczenia i prospektywnego ukierunkowania ku przyszłości motywować może do przekraczania obecnego stanu posiadania, zdobywania nowych kwalifikacji, pozyskiwania symboli prestiżu zawodowego i społecznego. W wymiarze organizacyjnym kultura nie musi być jedynie ustabilizowanym „systemem” określającym dystanse, role, przekonania, tradycje i zachowania personelu. Z wielu względów może być istotnym zasobem wyzwalamym *zmiany*, restrukturalizację, motywującym do osiągania sukcesów, ale także do ponoszenia wyrzeczeń, renegocjacji ról, integracji zespołów, tworzenia ich tożsamości traktowanej jako element autentycznej wspólnoty oraz warunku dalszego rozwoju.

Niestety takie rozumienie kultury jest raczej postulatem. Skierowany jest on zarówno do autorów opracowań poświęconych kulturowym aspektom działalności rynkowej, do studentów oraz wykładowców licznych szkół zarządzania, przedsiębiorczości i marketingu, jak i coraz szerszego kręgu osób, a nawet grup, korzystających z tego typu wiedzy. Stanowiąc coraz liczniejszą rzeszę polskiej klasy średniej otrzymują oni nazbyt często okrojona, uboga i w negatywnym znaczeniu tego pojęcia, technokratyczną wizję kultury, która nie jest zdolna do inspirowania w twórczym traktowaniu ról oraz rozumieniu rzeczywistych relacji kultury, organizacji i rynku, szczególnie w perspektywie transformacji społecznych i narodowych.

Wskazanie na potencjały tkwiące w kulturze współczesnej, które pozwalają na poszukiwanie nowych definicji ról społecznych i zawodowych wynika z jej silnych tendencji indywidualistycznych. Nie należy ich mylić z personalizacją wartości i wyborów życiowych. Indywidualizacja gustów, preferencji, stylu życia i ról wynika nader często z ich merkantylizacji. Jest w istocie przyjęciem gotowej już i proponowanej nam „opcji” jaką wyprodukowały mechanizmy rynkowe. Są one w stanie zatroszczyć się o najbardziej nawet wyszukane i zróżnicowane potrzeby, rozpoznawać je, a nawet kreować w ramach z góry przygotowanych wariantów. Tak dzieje się na przykład w obszarze zaawansowanego „przemysłu” usług turystycznych. Oferuje on bardzo niestandardowe programy dające wrażenie niepowtarzalności i unikalności nie tylko usług, ale także korzystających z nich osób, ich ról i doświadczeń. W istocie nie zawsze związane są one z całkiem samodzielnie, oryginalnie i indywidualnie dokonywanymi wyborami, choć menedżerowie owych usług takie mają w nas wzbudzić przekonanie.

Konieczność taka jawi się jednak jako niezbywalny element projektowania kariery zawodowej, określania swej tożsamości w zróżnicowanym i zmieniającym się świecie, jako często podkreślany wymóg rozwoju osobowości w warunkach umiędzynarodowionego rynku pracy. Nie bez powodu wielu jego badaczy podkreśla więc, że w różny sposób pojęta indywidualizacja myślenia o karierze zawodowej i związana z nią kreatywność wynika z kilku zasadniczych trendów współczesnej kultury pracy jakimi są:

1. Autonomia i poszukiwanie większej swobody wyboru charakteru i miejsca pracy.
2. Potrzeba poczucia pełnego uczestnictwa i zaangażowania w realizowane przedsięwzięcia.
3. Orientacja na różnorodne formy komunikacji i pozyskiwania informacji.
4. Synergetyczny charakter stosunków międzyludzkich, a więc nastawienie na kooperatywność i wzajemność.
5. Emocjonalna i intelektualna samorealizacja w przyjaznym i motywującym środowisku pracy.
6. Twórcze zasady organizacji, które mobilizują do działań niestereotypowych i poszukiwania nowych form aktywności.
7. Wysoki profesjonalizm i rosnące znaczenie twórczego planowania kariery.
8. Orientacja na ofensywność i przedsiębiorczość, która pozwala na odnajdywanie nowych możliwości autorealizacji.

9. Poszukiwanie i adaptowanie nowych technologii dla celów przedsiębiorstwa, ale także rozwoju indywidualnego.

10. Wzrastająca rola procedur i postaw badawczych, które odsłaniają coraz bardziej złożone wymiary potencjału pracy (G. Simons, C. Vazquez, P.R. Harris, 1993).

Choć tendencje te charakteryzują zmiany w kulturze pracy rozwiniętych społeczeństw przemysłowych, nie są one zbyt odległe od tych, które zaczynają pojawiać się w obszarze polskiego rynku pracy i stwarzają nowe wyzwania w dziedzinie komunikowania.

#### DWIE ORIENTACJE W ROZUMIENIU KOMUNIKACJI

Spośród wielorakich sposobów traktowania zagadnień komunikacji jakie podejmowane są w analizie funkcjonowania rynku i organizacji warto zwrócić uwagę na dwie konkurujące orientacje. Ich znaczenie wynika nie tylko z roli jaką pełnią w praktyce menedżerskiej, szkoleniowej lub badawczej, ze względu na swe daleko idące implikacje, ale z charakteru kształtowanych przez nie postaw oraz typu kompetencji komunikacyjnych o szerszych konsekwencjach społecznych.

**Pierwsza z nich** podkreśla *użyteczny*, czysto *funkcjonalny* aspekt procesów i umiejętności komunikacyjnych. Bardzo często nie jest ona wiązana z żadną wyraźnie sformułowaną, ogólniejszą koncepcją kultury, co nie oznacza bynajmniej, że zależności takie nie istnieją. Procesy, czynności i kompetencje komunikacyjne pojmowane są tu jako wyizolowane niemal problemy, traktowane w sposób technokratycznie autonomiczny, co najwyżej w perspektywie ich miejsca w kulturze organizacyjnej firmy, a więc jako kolejne zadanie do wykonania, opanowania, zaplanowania lub sterowania przy użyciu procedur analogicznych jak przy wykonywaniu innych zadań. Zachowania komunikacyjne traktuje się jak wiele innych, które trzeba zidentyfikować, wykształcić, wkomponować w szersze systemy operacyjne, następnie poddać systematycznej ewaluacji w celu określenia ich skuteczności z punktu widzenia celów konkretnej organizacji.

W orientacji tego typu przyjmuje się, że ta swoista „inżynieria” komunikacji społecznej i interpersonalnej możliwa jest ze względu na generalną wspólnotę i stałość konwencji oraz kodów komunikacyjnych. Należy je odpowiednio „rozszyfrować”, określić zasady ich funkcjonowania, ustalić techniki unikania nieporozumień, „szumów informacyjnych” oraz sytuacje nieprzekładalności, które nie mogą być zresztą zbyt liczne.

Istnieje kilka poważnych ograniczeń tak utylitarnych koncepcji komunikacji, które przyjmowane są przez wielu polskich menedżerów, szkoleniowców, a nawet doradców i konsultantów w dziedzinie komunikacji społecznej i organizacyjnej jako spore odkrycie, wyraz profesjonalizmu, a nawet unaukowania współczesnych i właśnie „uspołecznionych” technik zarządzania. Jednakże tkwiące w nich ograniczenia wynikają z konieczności znacznie większego niż jeszcze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, szczególnie w warunkach gospodarki i społeczeństw realnego socjalizmu, uwzględnienia interaktywnego charakteru komunikacji. Nie jest bowiem ona jedynie skutecznym obiegiem informacji dającym się programować, sterować i eksploatować zgodnie z raz na zawsze rozpoznanymi zasadami. Dlatego znacznie bardziej ciekawsza, odpowiadająca wyzwaniom rozwoju organizacyjnego, społecznego i kulturowego jest orientacja wychodząca z zupełnie odmiennych doświadczeń, obserwacji oraz przemyśleń.

**Druga orientacja**, która mogłaby być nazwana *interaktywną* lub *rozwojową*, przyjmuje, iż:

- kody komunikacyjne, podobnie jak szersze systemy gospodarowania, potrzeb społecznych i odniesień kulturowych nie są czymś stałym, szczególnie w okresie intensywnych przeobrażeń;
- narastające umiędzynarodowienie powiązań gospodarczych i postępująca wielokulturowość personelu wielu organizacji stwarza sytuację, w której trudno zakładać istnienie wspólnego kodu i konwencji komunikacyjnych,
- przestaje wystarczać umiejętność realizacji gotowych „matryc” komunikacyjnych, mechanicznego odtwarzania socjotechnicznej wiedzy o skutecznej komunikacji w wykreowanym przez organizację środowisku,
- wzrasta rola umiejętności radzenia sobie w sytuacjach gdy ludzie odwołują się do różnych kodów, nie mogą polegać na tym, co „oczywiste”, rozpoznane i niekwestionowalne,
- coraz istotniejsza staje się zdolność twórczego poszukiwania płaszczyzny porozumienia, którą buduje się w samym procesie komunikacji, w toku umiejętnego rozpoznawania kodu, wartości i potrzeb komunikacyjnych jej uczestników,
- walory interaktywnego, otwartego i dynamicznego traktowania komunikacji okazać się mogą znacznie bardziej użyteczne i funkcjonalne, niż schematyczne trzymanie się wcześniej ustalonych zachowań, celów oraz środków komunikowania.

Komunikacja rozumiana w sposób zgodny z drugą z opisanych orientacji ma więc charakter świadomie inicjowanej *inter – akcji* nastawionej na *wza-*

*jemność* (inter) oraz *czynność, sprawczość* (aktywność) relacji komunikacyjnej. W tym sensie zdecydowanie odróżnia się od postawy *re-aktywnej*, nastawionej na wtórność i pasywność, postawy, która może mieć charakter uprzedmiotowiony, będący wynikiem instrumentalnego zaprogramowania, niesamodzielności i biernego odtwarzania uwewnętrznionych instrukcji mieszczących się w ściśle określonym kanonie. Przykładem orientacji interaktywnej mogą być zasady:

– *Jeżeli zgadzasz się z tym, co mówi druga strona, wyraż to i podaj przyczyny; odwołuj się do tego, co druga strona powiedziała w czasie obrad; potwierdzaj, że rozumiesz punkt widzenia, nawet jeżeli się z nim nie zgadzasz.*

– *Staraj się wykorzystać idee drugiej osoby i połączyć się z nimi.*

– *Otwarcie mów o swoich intencjach, nigdy na siłę nie staraj się wyciągnąć informacji od drugiej strony.* (J. Szczupaczyński, 1998, T. Oleksyn, 1998).

– Przykładem orientacji reaktywnej, odtwarzającej często panujące stereotypy mogłyby być zasady:

– *Pamiętaj że rozmawiasz z cudzoziemcem z kraju śródziemnomorskiego. Nigdy nie bierz poważnie sformułowań o charakterze emocjonalnym.*

– *Nigdy nie kontynuuj negocjacji jeżeli nie masz pewności lub nie rozumiesz działań proponowanych przez drugą stronę, postaraj się aby zaakceptowali nasze, które uzgodniłszy przed spotkaniem<sup>2</sup>.*

Różne mogą być konsekwencje uwewnętrznienia obu opisanych wyżej postaw i kompetencji komunikacyjnych zarówno przez jednostkę, jak i grupę. Odnoszą się one do niej samej, do innych osób i grup, do celów komunikacji w czasie jej trwania, jak i tego co stanowić ma jej rezultat. Komunikacja nie jest bowiem czymś, co towarzyszy rzeczywistości, co istnieje obok niej. Ona sama jest rzeczywistością i to taką, która nie tylko warunkowana jest przez inne, ale w istotny sposób sama je współtworzy, zmienia lub utwierdza (L. Korporowicz, 1996,a). Dlatego tak ważne jest miejsce komunikacji w szerzej pojętej kulturze pracy, kulturze organizacyjnej, i w końcu w kulturze polskiej klasy średniej, która tworzy nową kulturę obyczajową i nie do końca wyrzec się może odpowiedzialności społecznej do jakiej zawsze aspirowała polska inteligencja. (A. Tyszka, 1993).

## WIELOPOZIOMOWOŚĆ KOMUNIKACJI

Orientacja interaktywna w większym stopniu pozwala respektować zagubiony w orientacji utylitarnej, *wielopoziomowy* charakter komunikacji, co ma

<sup>2</sup> Przykłady własne (L.K.).

szczególne znaczenie w każdym przypadku komunikacji międzykulturowej. (A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, 1995, 1996, A. Kłoskowska, 1992). Stanowi ona obecnie przedmiot wielu analiz oraz strategii integracyjnych i szkoleniowych w tak zwanych międzykulturowych modelach zarządzania, które stają się elementem rzeczywistości społecznej coraz większej liczby organizacji. (L. Korporowicz, 1996,b, 1993,c, 1999,d). Mankamenty utylitarnej koncepcji komunikacji są w tym przypadku szczególnie widoczne.

Wielopoziomowość procesów komunikacyjnych wyraża się w fakcie, iż rzeczywiste intencje, znaczenia, oraz wartości konkretnych „zachowań” komunikacyjnych, które są obiektem tak wielu funkcjonalnie zorientowanych treningów, mają wiele ukrytych i różnorodnych znaczeń trudno odczytywalnych na jednym i jednakowo przez wszystkich postrzeganym poziomie (R. Brislin, T. Yoshida, 1994)<sup>3</sup>. Rozumienie rzeczywistego sensu konkretnych działań lub tylko pozornie takich samych zachowań, wymaga czegoś więcej niż prostego „słownika” sytuacji, skojarzeń i motywów. Stąd też konieczność rozróżnienia *powierzchniowych* i *głębokich* form komunikacji, które nie mogą być ignorowane również ze względu na odmienną rolę w całościowo ujętej kulturze jakiej uczestnikami są komunikujące się ze sobą osoby, grupy i organizacje.

Wiele powierzchniowych form komunikacji, konkretnych zachowań, trwać może jako behawioralny *habitus*, utrwalony nawyk lub obyczaj, pomimo istotnej zmiany ich sensu w całokształcie działań komunikacyjnych. Ma to ważne znaczenie w rozumieniu intencji porozumiewających się osób, jak również w dostrzeganiu ewentualnych zmian w postawach współpracowników w obrębie których pewien typ zachowań i związanych z nimi znaczeń utracić może dawne swoje „funkcje”, zachowując jednocześnie pozycję na powierzchni zjawisk komunikacyjnych.

Ewolucja identyfikacji i samookreślenia społecznego osób pracujących w środowiskach wielokulturowych lub poddawanych szybkim i wielostronnym transformacjom jest kolejnym argumentem wykazującym nieadekwatność wąsko utylitarnej koncepcji komunikacji i kultury. Stwarza to bowiem wiele nieporozumień, szczególnie wtedy, gdy interpretujemy czyjeś zachowania, a nawet całe procesy komunikacyjne w zbyt sztywnych i skonwencjonalizowanych kategoriach. Są to częste sytuacje w firmach, których kultura organizacyjna, środowiskowa lub etniczna znacząco odbiega od tej

---

<sup>3</sup> Praca zawiera szerokie omówienie społecznej problematyki szkoleń w dziedzinie komunikacji międzykulturowej ilustrując jednocześnie funkcjonalnie zorientowaną strategię myślenia o kulturze.



w jakiej pracowali nowo zatrudnieni, a definicja obecnych ich ról została poważnie zmieniona. Wiele treści postrzeganych wówczas jako elementy starych konwencji dawno utraciło swe znaczenie, nowe nie są z kolei odczytywane. Możemy się mylić odczytując czyjeś gesty i słowa, reakcje i działania, które „aż tyle” nie znaczą lub niedocenione, znaczą coś więcej. Przykładem może być istniejący w wielu firmach zachodnich i spotykany coraz częściej w polskich, obyczaj bezpośredniego zwracania się do siebie po imieniu. Ze względu na nieznamość obyczajowości polskiej przez menedżerów zachodnich, nie zdają oni sobie sprawy z wielu kulturowych i interakcyjnych niuansów tej zmiany, naruszając konwencję, która jest głęboko zakorzeniona w polskiej mentalności, i która odejście od niej traktuje także w sposób symboliczny. Utylitarny charakter tej zmiany nie dokonuje się więc w kulturowej próżni, ukazując osadzenie zachowań komunikacyjnych w nie zawsze uświadomianych i respektowanych głębiach „substancji” kulturowej.

Istnieją co najmniej trzy opozycje charakteryzujące powierzchniowe i głębokie formy komunikacji.

	Komunikacja powierzchniowa	Komunikacja głęboka
<b>Opozycja 1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Postrzeganie partnerów komunikacji przede wszystkim poprzez <b>role</b>,</li> <li>– konwencjonalność i doraźny charakter interakcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Postrzeganie partnerów komunikacji poprzez <b>intencje</b>,</li> <li>– dominacja elementów perspektywicznych interakcji</li> </ul>
<b>Opozycja 2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominacja znaczeń „<b>zamkniętych</b>”,</li> <li>– interpretacyjna <b>jednoznaczność</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominacja znaczeń „<b>otwartych</b>”,</li> <li>– interpretacyjna <b>wieloznaczność</b></li> </ul>
<b>Opozycja 3.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apeluje do sytuacyjnych, zmiennych, na ogół <b>jawnych</b>, łatwo dostrzegalnych cech osobowości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apeluje do utrwalonych, nie zawsze łatwo dostrzegalnych, <b>ukrytych</b> cech osobowości</li> </ul>

Warto podkreślić, iż szczególnie w okresie transformacji społecznych i organizacyjnych, modernizacji systemów zarządzania i zderzenia odmiennych często kultur, otwartość strategii i zachowań komunikacyjnych staje się wprost kluczowa. Tymczasem powierzchniowe formy komunikacji posługują się raczej operacyjnym i jednoznacznie interpretowanym **sygnałem**. Są to

bezpośrednio wydawane polecenia i instrukcje, w prosty sposób formułowane oceny, które mają charakter bezdyskusyjnych stwierdzeń, jednoznacznie określone granice roli zawodowej i społecznej, ściśle wyznaczone przynależności grupowe, obowiązki i uprawnienia.

Wbrew pozorom zbyt dokładnie sprecyzowane role mogą okazać się przeszkodą porozumienia i współpracy w warunkach szybkich zmian oraz konieczności tworzenia wielozadaniowych zespołów. *Po-rozumienie* nie jest wszak możliwe bez rozumienia. To pierwsze możliwe jest właśnie „po” rozumieniu. Samo rozumienie jest natomiast znacznie głębsze jeżeli odczytujemy **intencje** i wiemy *ku czemu* zmierzają działania naszych partnerów. Wówczas nawet nieprecyzyjnie określone role stają się bardziej czytelne, przewidywalne oraz ustawicznie korygowane w duchu znajomości ich celów oraz związanych z nimi wartości. Dlatego tak ważną umiejętnością staje się odczytywanie wieloznacznych i znacznie bardziej pojemnych w treści **symboli**. Taka forma komunikacji charakteryzuje się interpretacyjną otwartością. Procesy formowania nowych identyfikacji, jak również bardziej świadomego traktowania swej tożsamości stają się dla wielu osób przedmiotem nie tyle odtwarzania, ile kreacji, wyboru i selekcji posługując się bogatszymi instrumentami dyskursu i negocjowania wartości. (Z. Bokszański, 1989). Świat niekoniecznie jest wówczas taki, jakim go widać, a zachowania nie muszą być efektem nacisków bieżącej sytuacji. Ich sens może się odsłaniać, ale i ukrywać w dynamice doświadczeń i dalekich powiązań. (L. Korporowicz, 1991). Być może dlatego tak niewiele dają szybkie poradniki i zbyt stereotypowo ujęte opisy „typowych” postaw z jakimi spotkać się mogą negocjatorzy, specjaliści od *public relations* oraz planiści kampanii reklamowych.

Poszukiwanie pewnych i zamkniętych w formułki rozwiązań jakimi kokietują swych słuchaczy niektórzy wykładowcy licznych obecnie w Polsce studiów podyplomowych przynieść może bardzo uproszczoną i niestety mało kompetentną, a co najważniejsze, mało przydatną wiedzę o dynamice procesów komunikacyjnych i ich kulturowych uwarunkowaniach. Jej oczywista często nieadekwatność jaka postrzegana jest w kontekście obecnych już doświadczeń uczestników owych studiów, prowadzi z kolei do jej lekceważenia, sprowadzania do czystego werbalizmu mało przydatnego w praktyce zawodowej i w związku z tym do ponownego utwierdzenia w dotychczasowych nawykach. Zważywszy na fakt dużej popularności w programach kształcenia menedżerów komponentów wiedzy o komunikowaniu, sprowadzanej zresztą na ogół do komunikacji interpersonalnej, mówić możemy o pewnym techno-

kratycznym artefakcie odbijającym się w świadomości młodej klasy średniej, który trudno będzie przełamać.

Interesujące i potrzebne z punktu widzenia potrzeb uniknięcia nadmiernie upraszczających wizji kultury jest znalezienie punktów wspólnych interaktywnych i głębokich form komunikacji. Ujawnienie ich pozwala lepiej zrozumieć naturę *kompetencji międzykulturowych*, niezbędnych przede wszystkim w praktyce i to nie tylko w świecie biznesu, ale także w świecie nauki, edukacji, na gruncie coraz intensywniejszej, międzynarodowej współpracy między regionami, miastami i instytucjami. Komunikacja międzykulturowa wymaga wchodzenia w interakcje, które nie mogą odwołać się do ustalonego kodu, wiadomym wszystkim zasad i konwencji. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć reakcji naszych partnerów, ale i swoich własnych. Ryzyko i gotowość kontynuacji działań nawet wtedy, gdy są one nie do końca przewidywalne i zrozumiałe jest właśnie kluczowym elementem owej kompetencji.

Z pewnością nie jest to tylko kwestia otwartości poznawczej, ale i niezbędna w takich sytuacjach cecha całej struktury osobowości, w tym także osobowości społecznej. Kształtowanie jej staje się elementem strategii przygotowującej kadry umiędzynarodowionych przedsiębiorstw i organizacji, ale także działań z zakresu pedagogiki społecznej, polityki kulturalnej oraz szeroko i nowocześnie pojętej oświaty. Niestety działaniom tym nie sprzyja zredukowana, statyczna i zbyt menedżerska wizja kultury, która przestaje wystarczać nawet na potrzeby współczesnego zarządzania.

Konieczność rozszerzenia, zdynamizowania i pogłębienia koncepcji kultury połączona z rozwojem kompetencji międzykulturowej powinna być według Dominique'a Bouchet, socjologa francusko-duńskiego łączącego studia socjologiczne i kulturoznawcze aplikowane na użytek współczesnego marketingu, kluczowym komponentem strategii komunikacyjnych społeczeństw przyszłości. Bouchet formułuje nawet zespół zasad, których świadomość może jego zdaniem odegrać istotne funkcje heurystyczne w dynamice procesów akulturacyjnych, przeciwstawianych procesom asymilacyjnym. Zasady te wyrażają się w następujących stwierdzeniach:

1. Nikt nie jest **typowym** członkiem swej kultury.
2. Żadna kultura nie istnieje w **zamkniętej** oraz **jednolitej formie**.
3. Nikt nie jest członkiem tylko jednej, wyizolowanej grupy, a swoją tożsamość określa **w relacji** do członków innych grup.
4. Każda kultura jest formą transmisji swych wartości i wzorów, które podlegać mogą daleko idącym **transformacjom** i w różnym stopniu ma charakter **procesualny**.

5. Nikt nie otrzymuje swej tożsamości w **gotowej i niezmiennej** formie (D. Bouchet, 1995a).

Uwzględnienie tych zasad ma być pomocne w łamaniu stereotypowych wizji kultur, uwrażliwiać na sytuacje ukazujące negocjacyjny i interaktywny charakter „spotkań kulturowych” i zapobiegać myśleniu o kulturze jako wyłącznie zespole środowiskowych uwarunkowań. Te ostatnie nakazują bowiem jedynie podążanie za istniejącą już rzeczywistością. Kultura w rozumieniu Bouchet zawiera w sobie elementy projektujące własną zmianę, ale właśnie projektujące, a nie tylko reagujące. Ich obecność wewnątrz konkretnego systemu kulturowego z pewnością nie jest jednakowa. Są kultury bardziej i mniej eksponujące możliwości własnej *autotransformacji*, jednakże tam, gdzie można mówić o ich aktywizacji uruchomiony zostaje bardzo istotny, wewnętrzny dynamizm rozwoju, który jest przez Bouchet traktowany jako szansa upodmiotowienia zmian, obrony przed sterowaniem zewnętrznym, czyniącym z konkretnej grupy jedynie przedmiot oddziaływania, a nie podmiot działania. W tym znaczeniu tożsamość kulturowa stanowi raczej rodzaj zadania, które mobilizuje nie tylko zdolności adaptacji, ale prowokuje do wczytywania jej treści w dynamikę procesów społecznych, określania ich sensu zgodnie z potrzebami i wartościami grupy, zachowującej poczucie sprawstwa i wpływu na rzeczywisty charakter doświadczeń kulturowych. Wymaga to uświadomienia natury i samej obecności owych wewnętrznych dynamizmów rozwoju oraz wkomponowania ich w strategię działań społecznych zarówno na poziomie kształtowania koncepcji, idei i pojęć, jak i konkretnych przedsięwzięć modelujących kształt kultury organizacyjnej, kultury pracy, kultury przedsiębiorczości, a kończąc na elementach kultury politycznej. Po raz kolejny więc rozumienie nie tylko samego pojęcia, ale istoty zjawisk kulturowych w środowiskach zaangażowanych w realny przebieg transformacji społecznych wpływać może na ich przebieg i współokreślać możliwe ich warianty.

Aktywizacja dynamizmów autotransformacji nie jest więc zerwaniem z tradycją kulturową i budowaniem zupełnie nowych form identyfikacji. Nie jest też ona bezwolną i bierną asymilacją do zewnętrznych wymogów funkcjonowania zglobalizowanych mechanizmów rynkowych odbijających się w sferze kultury. Wprost przeciwnie, jest bardzo ważnym rozpoznaniem, poznaniem, a nawet przywołaniem wartości rodzimych, które stają się podstawą **potencjału kulturowego**, wykorzystującego istniejące już zasoby w dynamice procesów rozwoju, a więc nie tylko nieukierunkowanej i chaotycznej zmiany.

## POZA RODOWODEM MENEDŻERA

Świadome i nie uświadamiane urynkowanie naszego myślenia o kulturze, o rozmaitych jego obszarach, nie musi być z założenia spłyconiem sposobu jej postrzegania. Dynamika zmian strukturalnych, nowe role jakie spełniają mają członkowie grup zadaniowych, samodzielność i kreatywność wymagana w tak zwanym procesie „delegowania uprawnień”, konieczność wzajemnego uczenia się nowych kultur w społecznościach wielokulturowego personelu, to tylko przykłady sytuacji wymagających aktywnego, innowacyjnego i pełnego zaangażowania „zasobów kulturowych” w ich najbardziej wartościowych formach. (L. Dyczewski, 1993, 1995; A. Jawłowska, M. Kempny, E. Tarkowska, 1993). Jednakże częste w środowiskach technokratycznych wyobrażenie, iż kultura jest jedynie różnej wagi aspektem, dodatkiem, a nie immanentną rzeczywistością działalności gospodarczej, organizacyjnej lub szkoleniowej, wzmocnione przez scjentystyczne orientacje nauk społecznych i nauk o zarządzaniu, zrodziło funkcjonalne i zredukowane jej wizje.

Liczne koncepcje „zarządzania różnorodnością”, rynkowej niemal wymiany wartości kulturowych oraz uczenia się zachowań traktowanych jako „zmiennie sytuacyjne”, a więc jako komponenty systemowo projektowanych i sterowanych sytuacji, gubią jednak i przekłamują rzeczywistość kulturową. Jej korzenie wyrastają nie tylko ze środowiskowych, grupowych, czy organizacyjnych uwarunkowań. Są efektem kumulowania doświadczeń wielu pokoleń, często narodów, których historia łączy w coś znacznie więcej niż społeczność firmy i zespołu zadaniowego. Łączy poprzez więzy symboliczne, emocjonalne, religijne, poprzez wspólnotę losów i dramatów, porażek i zwycięstw, a więc poprzez coś znacznie głębszego i trwalej obecnego niż istotny, ale partykularny interes pracowniczy, konsumencki lub zawodowy. (A. Rychar, M. Fedorowicz; 1993, J. Staniszkis, 1994).

Problem ten dostrzeżony wspomniany w początkowej części tekstu, autor funkcjonalnej definicji kultury organizacyjnej, Geert Hofstede. Wyróżnia on kilka nakładających się na siebie warstw lub poziomów kultury, wśród których kultura organizacyjna jest tylko jedną z nich, ostatnią, w modelu Hofstede najniższą, na której odciskają swe piętno wszystkie pozostałe. Warstwę najwyższą tworzy *kultura narodowa*, której Hofstede przypisuje rolę najbardziej autonomiczną i którą poddaje wielorakim analizom. Warstwy następne to łącznie traktowana *kultura regionalna, etniczna, religijna oraz grupy językowej*. Jako kolejne wymienia; *kulturę płci, kulturę generacyjną oraz kulturę środowiskową* konkretnej grupy, łącznie z grupami zawodowymi. Hofstede wyraźnie stwierdza, iż z punktu widzenia jednostki najłatwiej zmienić jest

przynależność do kultury organizacyjnej, charakteryzującej się społeczną arbitralnością (G. Hofstede, 1994, s. 10; A. Kłoskowska, 1996).

Pozaorganizacyjne wymiary kultury powodować mogą, iż nawet w sytuacji istnienia sprzyjających warunków politycznych, prawnych lub organizacyjnych nie wszystkie grupy narodowe wykazują taki sam rodzaj postaw społecznych i rynkowych. Z drugiej strony istotne hamulce leżące w tych właśnie obszarach systemu społecznego nie muszą redukować postaw przedsiębiorczych o dużym stopniu samoorganizacji i wzajemnego wsparcia jednostek lub grup. Stąd właśnie pochodzą przekonania o wysokiej przedsiębiorczości Polaków, którzy potrafią odnaleźć się niemal w każdym systemie i marzeniach o sytuacji, w której „aby tylko nie przeszkadzali”. Przyczyną tych odmienności mogą być właśnie różnice kulturowe. Nie tracą one na znaczeniu w pozornie tylko zunifikowanym, zglobalizowanym świecie współczesnym. Wprost przeciwnie, ujawniają się coraz częściej domagając się swego rozpoznania i respektowania. W nich bowiem tkwić mogą wzory i wartości nakłaniające do postaw przedsiębiorczych, innowacyjnych, do działań organizujących społeczności lokalne i środowiskowe, lub też wprost przeciwnie postawy wyuczony bierności o uwewnętrznionym lęku i obawie przed reakcją despotycznej władzy. Takie są tradycje społeczności feudalnych i totalitarnych.

Stoją one w otwartej opozycji do tych tradycji, w których postawy przedsiębiorcze, wkomponowane w demokratyczny system stosunków społecznych, traktowane są jako *wartość społeczna*, a więc element dobra wspólnego. Zrozumienie tego typu wartości jest odkryciem aksjologicznych aspektów przedsiębiorczości, bardzo często niesłusznie sprowadzanej do indywidualnej zapobiegliwości realizującej jedynie partykularne interesy jednostki, rodziny, względnie małej grupy. Kultura przedsiębiorczości rozumiana w kategoriach szerszych stanowi element podmiotowości społecznej. Nie jest własnością wyizolowanych środowisk korzystających z rozwijanych w jej obrębie postaw i umiejętności. Przy tak rozumianej przedsiębiorczości łatwiej dostrzec obecne w niej komponenty etyczne, wiążące przedsiębiorców, organizacje i firmy kategoriami wzajemnej odpowiedzialności, wspólnej troski o podstawy ich działań. Przenikają one granice interesów konkretnych jednostek i firm, stają się dobrem narodów, a w wielu przypadkach stają się wręcz ponadnarodowe.

Odniesień tych nie można traktować jako sytuacyjnych, które dają się wykreować jedynie logiką rynku i najbardziej nawet przemyślanej kultury organizacyjnej. Ona sama nie może zresztą stanowić wartości nadrzędnej. Aby

procesy te zrozumieć konieczne jest dysponowanie możliwie bogatą, wielo-  
poziomową i dynamiczną koncepcją kultury, nawet wtedy, gdy wyjaśniać ma  
ona zjawiska rynkowe. (F. Casmir, 1991; D. Bouchet, 1995b). One także stają  
się obecnie elementem współczesnej kultury, a stosunek do nich wyznacza  
istotne cechy świadomości społecznej. W szczególności sposób dotyczy to grup,  
które są w nie zaangażowane głębiej niż inne, które procesy te kształtują i są  
przez nie kształtowane.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bell D., (1994), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bokszanski Z., (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa: tożsamość jednostki w perspektywie teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bouchet D., (1995a), *Ambiguity in International Communication. Neither prejudice nor etiquette*, w: *The Cultural Dimension of International Marketing*, Odense University, Odense.
- Bouchet D., (1995b) *Marketing and the Redefinition of Ethnicity. Cultural Identity in Postmodern Western Europe and Its Impact on marketing*, w: *Marketing in a Multicultural World: Ethnicity, Nationalism and Cultural Identity*, red. Jcosta, G.Bambossi, SAGE Publ., London.
- Brislin R., Yoshida T. (1994), *Intercultural Communication Training: an Introduction*, SAGE Publ., London.
- Brown A. (1998), *Organisational Culture*, Financial Times – Pitman Publishing, London.
- Casmir F. L., (1991), *Culture, Communication and Development*, w: *Communication in Development*, red. F. Casmir, Alex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey.
- Dyczewski L., (1993), *Wartości w kulturze polskiej*, FPSPW, Lublin.
- Dyczewski L., (1995), *Kultura polska w procesie przemian*, TW KUL, Lublin.
- Hofstede G. (1994), *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Harper Collins Business, London, s. 5, 10.
- Kłoskowska A., (1991), *Sąsiedztwo narodowe a uniwersalizacja kultury*, „Kultura i Społeczeństwo” nr 4.
- Kłoskowska A., (1992), *Tożsamość i identyfikacja narodowa w perspektywie historycznej i psychologicznej*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1.
- Kłoskowska A., (1996), *Kultury narodowe u korzeni*, PWN, Warszawa.
- Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje* (t.1.), (1995), red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Socjologii UW, Wydawnictwo Instytutu Kultury, Warszawa.
- Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania* (t.2.), (1996), red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Socjologii UW, Wydawnictwo Instytutu Kultury, Warszawa.
- Korporowicz L., (1984d), *Przedsiębiorczość w perspektywie międzykulturowej*, „Zarządzanie i Edukacja”, 1999, nr 3. H. Bull. A. Watson, *Expansion of International Society*, Clarendon Press, Oxford.

Korporowicz L., (1991), *Formowanie osobowości w komunikacji wewnątrz kulturowej i międzykulturowej*, „Kultura i Społeczeństwo” nr 4.

Korporowicz L., (1993c), *Migracje międzynarodowe jako zjawisko komunikacji międzykulturowej*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Biuletyn nr 1–2.

Korporowicz L., (1996a), *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*, Instytut Socjologii UW, Instytut Kultury, Warszawa.

Korporowicz L., (1996b), *O międzykulturowych modelach zarządzania. Relacje między polskimi i zagranicznymi pracownikami firm*, [w:] *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, red. M. Jarosz, ISP PAN, Warszawa.

*Kulturowy wymiar przemian społecznych*, (1993), red. A. Jawłowska, M. Kempny, E. Tarkowska, IFiS PAN, Warszawa.

Simons G., Vazquez C., Harris P.R. (1993), *Transcultural Leadership. Empowering the Diverse Workforce*, Gulf Publ. Company, Huston. Por. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publ., San Francisco 1985, R. Ingrehart, *Culture Shift in Advances Industrial Society*, Princeton University Press, New Jersey, 1990.

*Społeczeństwo w transformacji*, (1993), red. A. Rychard, M. Fedorowicz, IFiS PAN, Warszawa.

Szczupaczyński J. (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, s. 129. Por. T. Oleksyn, *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja”, 1998, nr 4–5.

Tyszką A. (1993), *Kultura jest kultem wartości*, Norbertinum, Lublin.

*W poszukiwaniu paradygmatu transformacji*, (1994), red. J. Staniszkis, ISP, Warszawa.

Leszek Korporowicz  
University of Warsaw

#### CULTURE, ORGANIZATIONS AND MARKET. ON SEDUCTION OF NEW MIDDLE CLASS AWARENESS

##### Summary

The author's interest is focussed on ways of interpreting such concepts as "culture" and "communication", which become increasingly common today in a discourse of milieus dealing professionally with marketing, public relations and communication. The concept of culture used in these circles is characterized by an emphasis placed on behavioural and adaptative properties, with creative aspects being omitted.

The situation looks similar with the concept of communication. It seems to be emphasizing primarily utilitarian and purely functional results of communicative processes and skills. The author shows that modification of instrumental approaches to communication can be a factor eliminating simplified models of culture.