

Janusz R. Sobczyk

Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź

e-mail: jrsobczyk@uni.lodz.pl

Magdalena Zalewska

Uniwersytet Łódzki

e-mail: mzalewska@uni.lodz.pl

## **Kultura organizacyjna – jej rola i funkcje w zarządzaniu (w ocenie etycznej)**

### **1. Kultura a kultura organizacyjna: geneza – inspiracje – charakter**

Modny i ujmujący pozorną elegancją termin „kultura organizacyjna” będący w centrum zainteresowania praktyków i teoretyków organizacji – w szczególności psychologów, socjologów a nawet antropologów (organizacji) – pojawił się w latach sześćdziesiątych jako neologizm synonimiczny z pojęciem „kultura korporacyjna”, „kultura biznesu”, itp. Powiązanie „kultury” z organizacją jako nobilitujące dla sfer korporacyjnych, a z drugiej strony wskazujące na pożytek, jaki organizacje osiągnąć mogą w koneksji z kulturą, która okazała się być rozreklamowanym „[...] *psychologicznym majątkiem organizacji, dzięki któremu można przewidzieć zasoby finansowe tej organizacji za pięć lat*”<sup>1</sup> – spotkało się z szerokim aplauzem kół biznesowych powodując autentyczne „szaleństwo” na punkcie kultury organizacyjnej<sup>2</sup>. Ze zrozumiałych względów, już w niedługim czasie pojawił się kolejny termin: **zarządzanie kulturą organizacyjną**; określający nową, wyodrębnioną subdyscyplinę nauk o zarządzaniu. Zainteresowanie kulturą organizacyjną ze strony świata biznesu, a przede wszystkim – zarządzających korporacjami i licznych przedstawicieli nauk o zarządzaniu nie pojawiło się przypadkowo. Śledząc postępy nauk o zarządzaniu i zaznaczoną w ich rozwoju – okresową wymienną określoną „mód” na rozmaite kierunki, typy szkół lub podejmowane tematy badawcze – zauważa się, że tzw. odkrywanie w tym zakresie kolejnych obszarów zainteresowań jest kwestią odpowiedzi tychże nauk na określone sytuacje kryzysowe sygnalizowane z zewnątrz. Podobnie też, zgodnie z oczekiwaniami na ewentualne możliwości rozwiązania kolejnego problemu. Tym razem, chodzi tu o próbę rozwiązania kilku problemów naraz, choć deklaratywnie jako całkiem nowy – wskazywany jest jeden – (1) **interkulturyzacja**, czyli problem przezwycięzania barier kulturowych w świecie zglobalizowanego rynku, coraz silniej zdominowanego przez między-, wielo- i ponadnarodowe organizacje gospodarcze. Problemy inne, które choć oficjalnie nie artykułowane, być może dlatego, że permanentnie nekające gospodarkę i niejako

---

<sup>1</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.

<sup>2</sup> Tamże, s. 265.

strukturalnie wpisane już w mechanizm funkcjonowania współczesnego kapitalizmu rynkowego, to: – (2) problem nieustannej **niepewności**<sup>3</sup> oraz – (3) problem poszukiwania coraz doskonalszych systemów **motywacji**<sup>4</sup>. To, co wyżej wyjaśniało by dowodnie istotne źródła genezy, tzw. kultury organizacyjnej (korporacyjnej) i jej rosnącą rolę jako podstawy koncepcyjnej w kreowaniu nowego – **kulturowego podejścia do zarządzania**. O ile przyjąć, że to kolejne, tym razem znów nowe podejście do zarządzania zaowocować ma konkretnymi rozwiązaniami, to zwrócić należy uwagę, że kultura organizacyjna (jako wiedza) i zarządzanie nią (jako praktyka) – w szczególności w przypadku dwóch wskazanych wyżej problemów (1) i (3) – konfrontowane są z dwoma odmiennymi zadaniami. W zadaniu pierwszym, podejmowanym w ukierunkowaniu na rozwiązanie problemu (1), związanego z interkulturyzacją, niezbędne są oddziaływania na rozluźnianie, rozmiękczenie i systematyczne eliminowanie odrębności kulturowych; podczas gdy w przypadku zadania (3), związanego z systemem motywowania i ukierunkowanego na doskonalenie jego efektywności, niezbędne jest oddziaływanie, ale na podkreślanie, eksponowanie i utrwalanie organizacyjnych (korporacyjnych) cech odrębności kulturowych. Zgodzić się trzeba, że jeden i drugi typ oddziaływań, w tym przypadku przeciwstawnych co do zamierzonego celu – stanowią przykład generalnie legitymizowanej praktyki, będącej przyzwoleniem na stosowanie tzw. manipulacji kulturowej z wykorzystaniem **odpowiednich kulturo-technik jako nowych i wyspecjalizowanych narzędzi oddziaływania** – o które wzbogaciła się współczesna metodologia zarządzania. Zarysowana sytuacja upoważnia do bliższego zainteresowania odpowiedzią na pytanie – czym jest, a czym nie jest kultura organizacyjna.

Definicyjnie nie da się z mniejszym lub większym przybliżeniem jednoznacznie uchwycić czym jest kultura organizacyjna, być może dlatego, że jest ona tworem – chyba bardziej sztucznym i koncepcyjnie wykreowanym, niżeli samoistnie egzystującą formą obiektywnie istniejącej rzeczywistości kulturowej i zasługującą tym samym na miano pewnej określonej odmiany kultury. W tej sytuacji, kiedy z całą powagą przynależną wiedzy naukowej reprodukuje się na zasadzie *quod capitis tot mentis*, takie „potworki” określenie – stwierdzające np., że kultura organizacyjna to: 1) „[...] coś co dana organizacja ma [...]”<sup>5</sup>, 2) „[...] czym organizacja jest [...]”<sup>6</sup>, lub, że sama 3) „organizacja »jest« kulturą [...]”<sup>7</sup> – tak więc, kiedy nie można dowiedzieć się faktycznie, **czy jest?** – ostatecznie najbardziej sensowne wydaje się pytanie: **jaka jest?** A zatem, kultura organizacyjna jest: – holistyczna, – historycznie zdeterminowana, – powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, – tworem społecznym, – **koncepcją miękką**; przy zmiennych opiniach, co do tego, czy **trudną do zmiany**, ewentualnie, w jakim stopniu trudną; tak drastycznych kontrowersji już nie budzi<sup>8</sup>. Jakkolwiek dwie ostatnie przytoczone tu cechy odnoszą się do charakterystyki *stricte* narzędziowej, wskazując wyraźnie na **przeznaczenie**, któremu koncepcja **kultury organizacyjnej** winna służyć i z myślą, o którym w ogóle została wylan-sowana. Celom bliższej jeszcze charakterystyki kultury organizacyjnej sprostać może próba jej przedstawienia na tle dość specyficznej – ogólnej koncepcji kultury (pochodzącej z tego samego kręgu antropologów społecznych, kulturowych i tzw. antropologów organizacji)

---

<sup>3</sup> Tamże, s. 39–40.

<sup>4</sup> Tamże, s. 43.

<sup>5</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 267.

<sup>6</sup> Tamże, s. 267.

<sup>7</sup> Tamże, s. 268.

<sup>8</sup> Tamże, s. 266–267.

– jako całości, podzielonej na tzw. „kulturę numer jeden” i „numer dwa”<sup>9</sup>. O ile pierwsza traktowana jest w związku z cywilizacją i tzw. wyrafinowaniem intelektualnym pochodnym wykształcenia, o tyle w obszarze „numer dwa” – pozycjonowana jest właśnie **kultura organizacyjna**. Obszar ten „[...] obejmuje nie tylko działania wysublimowane, lecz także całą sferę zwykłych, codziennych zachowań, takich jak sposób pozdrawiania się, okazywanie lub skrywanie uczuć, jedzenie, zachowywanie fizycznej odległości w kontaktach z innymi, sposoby uprawiania miłości czy dbałość o higienę osobistą”<sup>10</sup>. Co więcej, interesującym jest, iż właśnie **taką kulturę uważa się za bardziej zasadniczą** dla ludzkiej egzystencji, niż kulturę numer jeden; ona właśnie, kultura numer dwa i wraz z nią kultura organizacyjna – jednocześnie traktowane są tu jako kolektywne zaprogramowanie umysłu<sup>11</sup>, stąd też i tzw. **zarządzanie kulturą organizacyjną** nie byłoby tu, niczym innym, jak tylko – ogólnie **dostępną techniką** (kulturo-techniką) **wymiany** na życzenie jednego **oprogramowania** na inne.

Jak widać, pojmowanie zarówno kultury, jak i kultury organizacyjnej jawi się tu – jako bardzo powierzchowne i drastycznie uproszczone, ewidentnie obciążone tradycją metodologii warsztatowej badań terenowych – uformowaną przez antropologię społeczną w zastosowaniu do obserwacji życia społeczeństw, głównie pozaeuropejskich, przedindustrialnych i niecywilizowanych. Kultura zaprezentowana w wersji opisowej, pochodnej takiego ujęcia, stanowi system – skrajnie **zdeaksjologizowany i zrelatywizowany**, w którym: *wartości* definiowane są jako **skłonności**, będące wektorami uczuć<sup>12</sup>; *normy* jako **wzorce zachowań** standardów owych wartości (skłonności)<sup>13</sup> – z kolei *kultura w całości*, czyli zjawisko dostępne obserwacji empirycznej: jako **zbiór utrwalonych i powtarzalnych praktyk, czynności i sposobów**, wykorzystywanych w różnych sytuacjach życia codziennego i zawodowego.

Jeżeli przyjąć kulturę i jej funkcje zgodnie z tradycją jako szansę wszechstronnego rozwoju ludzkiej osobowości, wskazując na możliwość osiągnięcia za jej pośrednictwem – szerokich perspektyw jednostkowego, a także zbiorowego doskonalenia umysłowego i duchowego, intelektualnego i etycznego, na co naprowadzają terminy: *animi cultura*, a nawet w sensie jej uprawiania *georgica animi*<sup>14</sup>; to zaprezentowana wersja sposobu pojmowania kultury organizacyjnej (nawet, jeśli ma być to kultura numer dwa) – ze względu na powyższe odniesienie do tradycji – jest wersją pewnej antykultury. Chodzi o to, że kultura przede wszystkim posiada fundament etyczny i nie można go zastąpić *quasi*aksjologią sprowadzaną do ocen teleologicznych, praktyko-technicznych, utylitarnych, ekonomicznych, funkcjonalnych lub operacyjno-instrumentalnych; oderwana bowiem od wartości bezwzględnych, już nie jest kulturą, ale jej ułomnym substytutem. Istnieje także uzasadniona obawa, że kultura pozbawiona podstaw etycznych, operująca wyłącznie *quasi*aksjologią wartości względnych i traktowana instrumentalnie jako narzędzie – wymierzona być może przeciwko ludzkim wartościom bezwzględnym, przechodząc tym samym na pozycje własnej antytezy.

---

<sup>9</sup> Tamże, s. 39.

<sup>10</sup> Tamże, s. 39.

<sup>11</sup> Tamże, s. 38–40.

<sup>12</sup> Tamże, s. 44.

<sup>13</sup> Tamże, s. 45.

<sup>14</sup> *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 6, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2005, s. 132.

## 2. Zarządzanie kulturą organizacyjną: cele – funkcje – praktyka

Zarządzanie kulturą z punktu widzenia organizacji istotne jest ze względu na funkcje jakie spełnia na rzecz jej utrzymywania i funkcjonowania. Rolę tę ilustruje model układu społecznego Talcota Parsonsa. Skonstruowany jest on na podstawie zestawienia dwóch wymiarów<sup>15</sup>: 1) zewnętrzność – wewnętrzność; 2) instrumentalność – celowość.

Odniesienia do pierwszego wymiaru dotyczą u Parsonsa „relacji systemu do wewnętrznej sytuacji (oraz – p.wł.) dotyczy wewnętrznych problemów samego systemu, w szczególności jego spójności, integralności i tożsamości”<sup>16</sup>. Wymiar drugi jest natomiast odnoszony w pierwszym przypadku do środków, a w drugim do działań realizujących cel ostateczny. Po skrzyżowaniu wymienionych wymiarów powstają cztery funkcje<sup>17</sup>:

- funkcja adaptacyjna: zewnętrzno-instrumentalna,
- funkcja osiągania celu: zewnętrzno-celowa,
- funkcja integracyjna: wewnętrzno-celowa,
- funkcja usuwania napięć i utrzymania wzoru: wewnętrzno-instrumentalna.

**Funkcja adaptacyjna** przystosowuje organizację (system) do ogólnie panującej sytuacji, tzn. kultury jak panuje na zewnątrz. „Adaptację można pojmować, w jej najistotniejszym wymiarze, jako dostarczanie środków dla osiągania celu”<sup>18</sup>. Należy zatem zapoznać się z kulturą panującą na zewnątrz systemu po to aby opanować ją, a następnie przekształcić i zmodyfikować pod kątem założonego przez organizację celu „[...] ponieważ w zakresie adaptacji wchodzi przystosowanie i manipulowane obiektami społecznymi, nastawienie musi być osiągnięciowe”<sup>19</sup>. W tym przypadku nadrzędny jest cel i osiągnięcie jego, to do niego dostosowuje się narzędzia i instrumenty.

**Funkcja osiągania celu** stanowi kulminacyjną fazę procesu adaptacji, jest zwieńczeniem poprzedniej fazy – fazy przygotowawczej w stosunku do tej.

**Funkcja integracyjna** usuwa wewnętrzne zakłócenia i sprzeczności powstałe w wyniku osiągania celu. Za pomocą ściśle określonych w organizacji, kulturowych wzorców zachowań narzucany jest rodzaj, zakres i jakość wzajemnych relacji członków organizacji wobec siebie, a także wobec przełożonych, dostawców i klientów. W taki sposób ustala się mierniki określające czy dana jednostka „jest jedną z nas”, zatem czy dostosowała się do kultury organizacyjnej danego systemu w stopniu zadowalającym, czy zachowuje się zgodnie z „przyjętym” a właściwie narzuconym standardem.

**Utrzymanie wzoru** ma na celu podtrzymywanie w systemie jego własnej tożsamości, kultywowania wewnętrznych wzorów i usuwania pojawiających się napięć związanych z niezgodnymi zachowaniami. W tym zakresie to, co nie pasuje do wzorca kulturowego jest automatycznie eliminowane. Instrumenty, czyli kultura i wzorce zachowań dobierane są tylko i wyłącznie pod względem jednego i jedynie słusznego, a jakże przecież wymiernego parametru – realizacji celów.

Jakby nie patrzeć na zarządzanie kulturą, a kulturą organizacyjną w szczególności, to jest ona ze względu na zainteresowania zawodowe tzw. praktyków zarządzania, związa-

---

<sup>15</sup> J. Jakubowski, *Racjonalność a normatywność działań.* (Alfred Schutz a Talcott Parsons), Wyd. Naukowe Instytutu Filozofii, Poznań 1998, s. 172.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Tamże, s. 172–182.

<sup>18</sup> Tamże, s. 178.

<sup>19</sup> Tamże, s. 173.

nych wspólnym interesem – doskonalenia procesów możliwie wszechstronnego oddziaływania na człowieka, ściśle związana z behawioralnie zorientowaną psycho- i socjotechniką, jako tzw. inżynierią społeczną (USA). Inżynieryjny charakter kolejnych, coraz to nowych, sukcesywnie doskonalonych koncepcji zarządzania w warunkach kapitalistycznej gospodarki rynkowej, znany był od dawna. „*Wiąże się to ściśle z podejściem technokratycznym. Projekty sporządzane przez teorie zarządzania są bowiem instrumentalne wobec celów działania organizacji [...]. W procesie osiągnięcia tych celów człowiek – pracownik jest środkiem; jest on przedmiotem manipulacji podobnie jak czynniki rzeczowe*”<sup>20</sup>. Zarządzanie kulturą organizacyjną, kontynuując założenia ideowe inżynierii społecznej i podejście technokratyczne, **wydaje się na swój sposób sygnalizować wobec koncepcji znanych wcześniej** – jeszcze wyższą sprawność manipulatorską, określając metaforycznie swój sposób zarządzania jako „programowanie umysłu”, a tym samym i unowocześnienie dotychczasowego podejścia na cybertechnokratyczne. Tak więc, obok dotychczasowych narzędzi organizacyjnych, pozostających w rękach zarządzających, takich jak środki nacisku administracyjnego, psychologicznego, społecznego i ekonomicznego, oddziałujących na zachowania ludzi w organizacji – pojawił się jeszcze jeden **czynnik** o charakterze **presji kulturowej** – narzędzie najbardziej efektywne z dotychczasowych. Najbardziej efektywne i zarazem niebezpieczne, realizujące bowiem zarządzanie w wersji „miękkiej”, a mimo to bezwzględnie skuteczne. Dewizą jest tu, by „[...] wpływać [...] techniką środków łagodnych tak skutecznie, aby wydawało (się samym ludziom – p.wł.), że chcą rzeczywiście czynić to, co użyteczne jest ich gospodarczej, czy politycznej władzy”<sup>21</sup>. Można by przyjąć, że m.in. taki właśnie ideał, a przynajmniej możliwość jego osiągnięcia, niezwykle korzystny z punktu widzenia tzw. celów organizacji i interesów zarządzających – bliski jest koncepcji zarządzania kulturą i dlatego być może wzbudza wobec tej koncepcji określony sprzeciw. Zwraca się np. uwagę, że „[...] zarządzanie przez kulturę w taki sposób, by sprzyjała ona realizacji celów firmy jest sprzeczne z wszechobecnym we współczesnym społeczeństwie dążeniem jednostek do wolności”<sup>22</sup>, a przecież osiągnięta w tych warunkach według opinii zarządzających kultura – „doskonałość” organizacji, miała by wyrażać się w „[...] podzielanym przez wszystkich jej członków, wspólnym sposobie myślenia, odczuwania i zachowania”<sup>23</sup>. Nic dziwnego, że szczególnie znamienne w odpowiedzi na taką wizję „silnej i spójnej kultury” jako niezbędnej cechy każdego przedsiębiorstwa „doskonałego”<sup>24</sup>, odebraną w postronnym odczuciu jako „twór przerażający”<sup>25</sup> – musi wydawać się reakcja słowna, ukuta w formie obiegowego sloganu wyrażającą postawę anonimowego pracownika: „*Wolę być martwy niż doskonały*”<sup>26</sup>. Pytanie, czy rzeczywiście o taki efekt tutaj chodzi? Czy jest to efekt uboczny zarządzania kulturą, czy skutek zamierzony, będący bezpośrednim rezultatem celowego użycia środków kulturowego oddziaływania jako narzędzi dodatkowego przymusu, wzmacniających władzę kierownictwa i restrykcyjność organizacji wobec jej pracowników? Otóż, jeżeli, najbardziej istotnym źródłem niepokoju współczesnego zarządzania światowym biznesem staje się niepewność rozumiana w szerokim znaczeniu tego

---

<sup>20</sup> A.K. Koźmiński, *op.cit.*, s. 174–175.

<sup>21</sup> J. Strzelecki, *Niepokoje amerykańskie*, Wyd. IfiS PAN, Warszawa 2004, s. 76.

<sup>22</sup> M. Crozier, cyt za Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>23</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 55.

<sup>24</sup> Tamże, s. 266.

<sup>25</sup> Tamże, s. 267.

<sup>26</sup> Tamże.

pojęcia, to z pewnością niezbędne staje się przede wszystkim – opanowanie przez **restrykcyjną kontrolę** tego właśnie „zawodowego elementu”, jakim jest człowiek, w celu usunięcia nieprzewidywalności jego możliwych zachowań. I taki właśnie jest **cel tego zarządzania**, którego bezpośrednim narzędziem w rękach decydentów staje się koncepcja upowszechniania i urzeczywistniania w skali jak najszerszej, tzw. kultury korporacyjnej, albowiem to, co właśnie „miękkie jest twarde”<sup>27</sup>.

Tak więc, jeśli cele zarządzania kulturą w odniesieniu do generalnego w tej dziedzinie problemu interkulturyzacji – **realizowane** są poprzez sztuczne próby kreowania *ad hoc* czegoś w rodzaju narzędzia, czyli unifikującej „interkultury globalnej”; tak samo, zarządzanie kulturą, realizując odnośne **cele i funkcje**, ale na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej dla potrzeb opanowania wewnętrznych źródeł nieprzewidywalności i niepewności, wynikających z różnic osobowości i jednostkowych cech charakterów ludzi w organizacji – posługuje się **jako narzędziem** ich przezwycięzania unifikującą wszelki indywidualizm – pseudokulturą „korporacyjną”. Co więcej, owe **funkcje unifikujące** manifestowane są w tym przypadku w sposób wykluczający wszelki autokrytycyzm, odnosząc się z prawdziwym upodobaniem do wszelkich zewnętrznych wizualnych wyróżników „przynależności korporacyjnej”, takich jak: np. flaga i godło (logo korporacji), symbole, emblematy, wszelkiego rodzaju odznaki i znaczki, portrety liderów biznesu, włączając w to sposób ubierania się, fryzurę, wizerunki preferowanych w organizacji postaci z komiksów lub bajek telewizyjnych<sup>28</sup>. To wszystko mogłoby jednocześnie wyglądać bardzo zabawnie, gdyby nie wiedza społeczna o tym, że wykorzystywane tu flagi, godła oraz inne symbole są przejawem obecności pewnej odmiany tzw. władzy ukrytej (perswazyjnej) – pokrewnej manipulacji i służącej w tym przypadku potrzebie narzucenia dodatkowej kontroli<sup>29</sup>. O tym, że faktycznie owa miękka na pozór kultura, może być twarda, a nawet brutalna, świadczyć może przykład mieszczący się w kategoriach **praktyki** stosowanej w zarządzaniu tzw. zmianą kultury w liniach *British Airways*, w związku z krółą siedemdziesiąt „niekulturalnych” osób spośród wyższej kadry zarządzającej, ujawniając doń swój „[...] *niepoprawnie negatywny stosunek [...]*”<sup>30</sup> – otrzymało wypowiedzenia. „*Wszystkie zwolnienia nastąpiły jednej nocy, zwanej później »nocą długich noży«. Zerwanie ze starym było bardzo brutalne (ale nie z ludźmi – p.wł.) – nawet dawne oznaczenia i logo firmy musiały ustąpić miejsca nowym. Samoloty zostały przemalowane, by zyskać czystszy, efektowniejszy i nowocześniejszy wygląd, nadając tym samym nową tożsamość całej firmie*”<sup>31</sup>. No cóż, zmiana została źle wyreżyserowana, bo choć można mieć wątpliwości, czy była ona pozorna, czy autentyczna, to jednak współczesny profesjonalizm zarządzania – zmianą kulturową w organizacji wymaga specjalnie przygotowanych ludzi, wśród których rolę wiodącą odgrywa tzw. *Fachpromotor* wyszkolony w diagnozie oraz tzw. *Machtpromotor* wyspecjalizowany w doborze odpowiedniej terapii<sup>32</sup>.

Stosowana **praktyka wprowadzania zmiany** w kulturze wymaga, by przebiegały dwupoziomowo; poziom tzw. głęboki to zmiany pozycji „[...] *bohaterów rytuałów i warto-*

---

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 43–44.

<sup>29</sup> A. Etzioni, cyt. za K. Beyme von, *Współczesne teorie polityczne*, WN SCHOLAR, Warszawa 2005 s. 174.

<sup>30</sup> J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 140.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 293–294.

ści przywódców [...]”<sup>33</sup>, poziom powierzchowny dotyczy wyżej już wzmiankowanej kwestii różnego rodzaju symboli, które są „[...] łatwo widocznymi oznakami zmian: nowa nazwa, nowe logo, nowe ubrania, hasła czy portrety na ścianach. Wszystkie one tworzą modną sferę »korporacyjnej tożsamości«”<sup>34</sup>. Szczególną pozycję wydaje się odgrywać w lansowanym obecnie modnym zarządzaniu kulturą – praktyka, związana z możliwą przebudową tradycyjnego **modelu motywacji** pracowniczej na system nowy, oparty na kulturze. W dotychczasowym ujęciu można było wyróżnić zasadniczo trzy różne modele; ten byłby czwarty: (1) prosty – bez sankcji; (2) z sankcjami; (3) zintegrowany, czyli z sankcjami i „rolą”; obecnie można jeszcze wyróżnić model – (4) motywacji stotalizowanej z kulturą.

**Model motywacji (4)**; *W wersji zidealizowanej* oznacza pełną integrację z **nowo wprowadzoną** kulturą ujętą *holistycznie*, dzięki internalizacji nie tylko kilku wybranych norm i wartości, ale ich całego zbioru właściwego danej kulturze, co hipotetycznie umożliwia wykreowanie wszystkich cech osobowości – *człowieka nowej kultury*; konsumujących zarazem (w pożądanym wymiarze) typ wartości, związanych ze stereotypem jego roli. W ostatecznym wyniku, udoskonalony model motywacji (stotalizowanej z kulturą), funkcjonujący w korporacji na użytek zmiany jej dotychczasowej „tożsamości kulturowej” – oddziałując na wszystkich ludzi w organizacji, w sposób unifikujący ich profil kulturowy, zdolny jest – przy osiągnięciu pełnej skuteczności, wyeliminować drastyczną formę kontroli zewnętrznej i zastąpić ją niewidoczną samokontroli i kontrolą wzajemną, co sprawia pozorne wrażenie „nieobecności władzy na miejscu; jeszcze raz potwierdzając, że miękkie jest twarde. Ale, czy owo twarde jest, aż tak miękkie – tak zresztą, jak **wszelkie praktyki** związane z instrumentalnym wykorzystaniem kultury dla potrzeb manipulacji społecznej, politycznej, ideologicznej, w tym także dla celów – wprowadzania tzw. kultury rynkowej czy korporacyjnej.

Rozważając kwestię **kształtowania człowieka** tzw. nowej kultury, przyznać należy, że jest to proces antropotechnicznie możliwy, ze względu na kompleksowe wykorzystanie pełnego zestawu: socjotechnik 1° i 2°, oraz odpowiednich kulturotechnik, czyli – technik zmiany kulturowej. Niemniej, proces taki oznacza głęboką ingerencję w wewnętrzne struktury systemu wartości i integralnego systemu cech ludzkiej osobowości – decydujących o tożsamości człowieka. Być może jest to perspektywa bardzo obiecująca z punktu widzenia tzw. **rozumu cybernetycznego**, wspartego wiedzą naukową psychologii behawioralnej – i przygotowanego na programowanie naszych umysłów; wszak wśród wielu specjalistów **zarządzających zmianą kulturową**, stanowisko takie znajduje swoich zwolenników i skłonni są oni w tym celu – korzystać z całego dorobku tzw. dyscyplin behawioralnych oraz pozostających w ich dyspozycji różnego typu środków psycho-, socjo-, a także kulturomanipulacji. Pamiętać jednak przy tym należy, że takie „[...] naukowo wychytrzone naruszanie świętych praw autonomii osobowości jest w istocie godne surowej przygany [...]”<sup>35</sup>.

Reasumując powyższą całość: – elegancja „kultury organizacyjnej” jest pozorna i może ostać się tylko z nazwy; – jej treść okazuje się banalna; – tzw. zarządzanie zmianą kultury, może rodzić skutki brutalne i niebezpieczne, a co do intencji etycznie wątpliwe.

---

<sup>33</sup> Tamże, s. 297.

<sup>34</sup> Tamże.

<sup>35</sup> J. Strzelecki, *op.cit.*, s. 76.

## **Organizational Culture – its Role and Function in Management (the Ethical Judgment)**

### Summary

The organizational culture concept deviates from the culture concept in general, and especially together with the word “management”, as culture management reveals its extra-axiological and instrumental character and shows its pure goal-oriented character. The culture in its traditional meaning gives the human personality and mind the chance to develop (*anima cultura*), but the organizational culture that is understood as a set of banal norms and everyday values (e.g. organization culture behavior of workers in company X, or client culture in firm Y) means lack of changes of personal improvement as a result of self-development. The only acceptable, “proper” general behavior patterns are forced by the management upon the employees. The organizational culture itself is managed (by culture technique) and is a tool of management. So, it is simultaneously the goal and the tool of the same process. The organizational culture, the one that obeys organizational goals, places itself close to the motivation and control functions, and, further, becomes a very “soft” tool of management and hidden manipulation (the most efficient is seemingly invisible management) supporting efficiency of totalized motivation and reprisal of control.