

Czesław Sikorski

O zaletach słabej kultury organizacyjnej

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na negatywne skutki silnej kultury organizacyjnej, która oznacza silną tożsamość organizacji. Do skutków tych należy zaliczyć: małą podatność innowacyjną, agresywny stosunek do otoczenia, utrudniający kooperację, oraz bezkrytyczną akceptację stereotypów. W warunkach globalnego rynku organizacje posiadające silną kulturę mają małe szanse sukcesu.

Siła kultury organizacyjnej

Sytuacja, w której przekonania kulturowe pracownika są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych, jest dla niego komfortowa. Pracownik ma bowiem wtedy poczucie kontroli nad własnymi zachowaniami organizacyjnymi, trafnie reaguje na rozmaite informacje i zdarzenia, jest w stanie przewidywać i planować swoje działania. W tej sytuacji pracownik ma poczucie pewności i bezpieczeństwa, i na ogół wykazuje większe zaangażowanie w pracy. Brak zgodności między wzorami kulturowymi, które pracownik akceptuje, a cechami formalnej organizacji jest natomiast przyczyną wielu negatywnych zjawisk związanych z poczuciem wyobcowania, jak: niezadowolenie, bierność, chęć opuszczenia organizacji itp. Trudno też oczekiwać, że pracownik będzie skutecznie wykonywał swoje obowiązki, skoro nie rozumie lub nie akceptuje organizacyjnych wymagań. Im więcej zatem pracowników doświadczających stanu zgodności między własnymi przekonaniem a cechami jej formalnych elementów, tym większa szansa na sprawne funkcjonowanie organizacji. Taka sytuacja oznacza stan równowagi pomiędzy organizacją a kulturą.

Równowaga taka jest jednak niezwykle trudna do utrzymania. Jest to zrozumiałe w przypadku dynamicznych systemów, do jakich należy zarówno kultura, jak i organizacja. Kultura zmienia się pod wpływem nowych doświadczeń związanych z życiem

społecznym w organizacji i zdarzeń zachodzących w jej otoczeniu. Do organizacji przychodzą też nowi pracownicy, wnosząc nowe wzory myślenia i zachowania. W organizacji formalnej muszą z kolei zachodzić zmiany spowodowane innowacjami, rozwojem techniki i technologii, a przede wszystkim zmianami w otoczeniu ekonomicznym, prawnym i rynkowym. Równowaga organizacyjno-kulturowa zawsze jest chwiejna, a dążenie do jej przywrócenia jest stałym zadaniem kadry kierowniczej. Warto przy tym zwrócić uwagę na pewien dylemat towarzyszący kierownikowi. Otóż, z jednej strony, kierownik jest zazwyczaj przekonany o istotnych korzyściach tej równowagi; stara się więc do niej dążyć i ją chronić. Z drugiej jednak strony, potrzeba adaptacji do otoczenia i konieczność rozwoju sprawiają, że kierownik wprowadza zmiany w organizacji, czym równowagę tę nieuchronnie niszczy. Z dylematem tym związany jest problem siły kultury wyrażający się w pytaniu: czy lepiej, gdy kultura jest silna, bo pomaga w większym stopniu wykorzystać korzyści równowagi organizacyjno-kulturowej, czy lepiej, gdy jest ona słaba, bo pozwala łatwiej wprowadzać pożądane zmiany?

Jak widać, problem siły kultury organizacyjnej jest ważny, a zarazem niejednoznaczny w zarządzaniu organizacją. Trudno zatem podzielać spotykane niekiedy w literaturze przekonanie, że silne kultury zapewniają większą efektywność i konkurencyjność organizacji [Peters, Waterman, 1982]. Takie stanowisko można uznać za zasadne tylko wtedy, gdy przez kulturę organizacyjną rozumie się zgromadzony w organizacji zasób wiedzy i umiejętności pracowników, adekwatny do jej celów i warunków działania. Jednak nawet i przy takim rozumieniu kultura organizacyjna, dobra w określonych warunkach działania organizacji, przestaje być taka, gdy warunki te ulegną zmianie.

Co to jednak znaczy „silna kultura”? Kiedy kultura jest silna, a kiedy słaba i jakie są tego konsekwencje dla organizacji?

Zgodnie z propozycją V. Sathe'a [1983] siłę kultury organizacyjnej można mierzyć stopniem nasilenia takich jej cech, jak: wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia.

Wyrazistość wzorów kulturowych odnosi się do stopnia jasności wyobrażenia na temat tego, co jest pożądane, a co nie. Im mniej wątpliwości mają członkowie danej grupy społecznej na temat własnych przekonań kulturowych, tym bardziej przekonania te są wyraziste. Sprzyja temu podświadomość i bezrefleksyjność, z jakimi ludzie przyjmują wzory kulturowe i stosują się do nich. Siła kultury organizacyjnej – twierdzi A.L. Wilkins [1983] – polega na tym, że traktowana jest jako coś naturalnego i niekwestionowanego przez członków grupy. Składniki kultury organizacyjnej – pisze P. Bate [1984] – są przyswojonymi społecznymi określeniami organizacyjnego świata, co pozwala odnosić się do tego świata w sposób podświadomy i bezrefleksyjny. Dzięki kulturze jest to bowiem „świat sam przez się zrozumiały”. Reakcje kulturowe cechuje pewien automatyzm, pozwalający ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób bezmyślny i machinalny. Ste-

reotypy zwalniają bowiem z konieczności krytycznej analizy konkretnych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw.

Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej pracownicy są zgodni co do określonego typu kultury. Im więcej jest wspólnych wzorów myślenia i zachowania i im więcej jest w danej organizacji ludzi, którzy te wspólne wzory akceptują, tym silniejsza jest kultura tej organizacji. Stopień upowszechnienia kultury organizacyjnej mierzony jest stopniem jednolitości kulturowej członków organizacji. Kultura organizacyjna może być homogeniczna (jednolita) lub heterogeniczna (zróżnicowana). Stopień upowszechnienia kultury zależy między innymi od wielkości organizacji. Im organizacja większa, tym zwykle większe zróżnicowanie obszarów i warunków działalności. Różne grupy pracowników tworzą swoje własne subkultury i niewiele jest wzorów kulturowych wspólnych dla wszystkich członków organizacji. Według P.M. Blaua wyniki badań wskazują, że określoną ideologię można skutecznie rozwijać tylko w małych organizacjach. Im organizacja jest większa, tym więcej ideologii konkurujących ze sobą, a ponadto tym mniej są one czyste i mniej intensywne [Beyer, 1981, s. 171]. Na nieco inną przyczynę zróżnicowania wzorów kulturowych w organizacji zdają się wskazywać M. Crozier i E. Friedberg [1982, s. 211], którzy są zdania, że pracownicy tak ukierunkowują swoje zachowania, aby dzięki kulturze uzyskać konieczne dla własnych celów minimum kooperacji, a jednocześnie nie utracić własnej swobody i autonomii.

Głębokość zakorzenienia wyraża wreszcie stopień przyswojenia wzorów kulturowych. Im większe przywiązanie pracowników do wzorów danej kultury organizacyjnej i towarzysząca temu niechęć do ich zmiany, tym głębsze zakorzenienie kultury. Głębokość zakorzenienia zależy od autonomicznego lub instrumentalnego stosunku do przyjętych wzorów kulturowych. Stosunek autonomiczny do kultury polega na tym, że wzory kulturowe stają się wartościami samymi w sobie. Nie uzasadnia się ich zatem przez odniesienie do innych wartości. Członkowie organizacji przywiązują się niekiedy bardzo mocno do uświęconych tradycją norm i wynikających z nich wzorów zachowań. Jest to zazwyczaj rezultat długotrwałych procesów socjalizacji, zwłaszcza dotkliwych sankcji społecznych za wyłamywanie się z obowiązujących wzorów, w warunkach stabilizacji kulturowej. Utrwalony typ kultury organizacyjnej staje się wówczas światem niezmiennych wartości i norm przyswojonych przez pracowników. Wzorom kulturowym przypisuje się cechę uniwersalności – uważa się je za dobre, pożądane i dające trwałe oparcie w działaniu bez względu na warunki organizacyjne. Zakorzenienie wzorów kulturowych jest płytkie, gdy dominuje instrumentalny stosunek do kultury. Jest tak wtedy, gdy pracownicy traktują wzory kulturowe jako użyteczne w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym czasie i miejscu. Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych jest z jednej strony warunkiem, z drugiej zaś skutkiem procesu uczenia się ludzi w organizacji. Procesom

tym sprzyja rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do poczucia relatywizmu ról społecznych w organizacji.

Dialektyka autonomicznego i instrumentalnego stosunku do kultury organizacyjnej wynika z podstawowego spolaryzowania widocznego w każdej formie działalności człowieka. W tym kontekście Emil Casirer [1977, s. 405] pisze: „Możemy mówić o napięciu pomiędzy stabilizacją a rozwojem, pomiędzy tradycją prowadzącą do trwałych i ustalonych form życia a tendencją do rozbijania tego sztywnego schematu (...). Nieustanny spór trwa między tradycją a innowacją, między siłami odtwórczymi a twórczymi”.

Tak więc silna kultura organizacyjna to taka, której wzory są wyraziste, szeroko upowszechnione i głęboko zakorzenione w środowisku społecznym organizacji. G. Aniszewska [2007, s. 24] dodaje jeszcze dwa czynniki: zakres obowiązywania norm kulturowych i sposób ich podtrzymywania, który odnosi się do siły sankcji za niezgodność zachowań z tymi wzorami. Wydaje się jednak, że uzupełnienie to jest zbędne. Zakres obowiązywania norm mieści się bowiem w stopniu upowszechnienia kultury, który odnosi się przecież nie tylko do liczby jej reprezentantów, ale i do liczby kulturowych regulatorów życia społecznego w organizacji. Z kolei siła sankcji za wyłamywanie się z obowiązujących wzorów myślenia i zachowania jest raczej skutkiem, a nie przyczyną silnej kultury. Skąd miałby się brać rygorystyczny sposób podtrzymywania jakiejś kultury w warunkach pluralizmu kulturowego, słabej wyrazistości wzorów i dominacji instrumentalnego stosunku do wzorów kulturowych? Takie sankcje społeczne, jak drwina, złośliwości, ostracyzm, a nawet przymus fizyczny, pojawiają się dopiero w warunkach dominacji jednej kultury.

Pokusy i pułapki organizacyjnej tożsamości

Co sprawia, że silna kultura tak bardzo działa na wyobraźnię wielu kierowników i badaczy problemów zarządzania? Jakich korzyści dla organizacji oczekują oni z faktu posiadania przez nią silnej kultury? Nie ulega wątpliwości, że tym wabikiem jest tożsamość organizacji, której wyraźne określenie traktowane jest jako sposób zdobycia przewagi konkurencyjnej. Tożsamość, której wyrazem jest silna kultura organizacyjna, sprawia, że organizacja staje się unikatowa, otrzymuje określoną ciągłość, która umożliwia jej identyfikację i identyfikowanie się z nią. Tożsamość to zbiór cech odróżniających, dzięki którym dana organizacja nie jest mylona z innymi. Tożsamość organizacji tym różni się od jej wizerunku, że odnosi się do wykreowanego przez organizację jej własnego obrazu, takiego, jaki widzą jej członkowie, podczas gdy wizerunek to odbicie tożsamości organizacji w świadomości przedstawicieli jej otoczenia. Określona tożsamość organizacji jest więc warunkiem koniecznym do ukształtowania określonego jej wizerunku. Z drugiej strony – wizerunek organizacji, z jakim przychodzą do niej nowi członkowie, ułatwia utrwalanie jej tożsamości.

Aby tożsamość organizacji mogła się przełożyć na jej pozytywny wizerunek, konieczna jest odpowiednia komunikacja z otoczeniem. Chodzi tutaj o wszelkie informacje, zarówno ze źródeł oficjalnych, jak i nieoficjalnych, które organizacja wysyła i otrzymuje w kontaktach z otoczeniem. Informacje przekazywane przez organizację do otoczenia służą najczęściej celom marketingowym; ich zasadniczą treścią jest bowiem oferta towarowa, a formą – reklama. Mogą to być jednak również informacje, które mają na celu pozyskanie zaufania i wiarygodności w różnych grupach społecznych w otoczeniu organizacji. Ich przedmiotem są sprawy ogólniejszej natury z dziedziny gospodarki, życia społecznego, polityki, ochrony środowiska itp. Są to więc komunikaty, które wykraczają poza przedmiot działalności marketingowej. Wszystkie te rodzaje informacji, kierowane do otoczenia, zawierają jakieś elementy organizacyjnej tożsamości, czyli wiedzę na temat tego, jak organizacja chce być postrzegana w swoim otoczeniu.

Źródłem tożsamości organizacyjnej może być silny związek pracowników ze znacznie szerszym kręgiem kulturowym. Cechy rozmaitych kultur organizacyjnych często noszą ślady wpływu kultury narodowej. Źródłem tożsamości może być również krąg kulturowy znacznie węższy. Silny wpływ na zachowania ludzi w organizacji może mieć kultura środowiskowa, związana z tradycjami ukształtowanymi na danym terenie lub w danej grupie społecznej. Grupa społeczna, której kultura dominuje w organizacji, może mieć przy tym różny rodowód: klasowy, wyznaniowy, zawodowy itp. Tożsamość organizacji niekoniecznie musi też mieć zakorzenienie w tradycji. Opierać się na przeszłości w kreowaniu własnej kultury organizacyjnej mogą jedynie firmy o długoletniej i powszechnie znanej historii. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby podstawą tożsamości organizacyjnej była orientacja na nowoczesność w odniesieniu do produktów lub metod ich wytwarzania.

Wyrazista tożsamość organizacji, jako podstawa kreowania pozytywnego jej wizerunku, to niewątpliwie zaleta silnej kultury organizacyjnej. Ale przecież w zafascynowaniu silną kulturą jest coś więcej, o czym wspomina się rzadziej i w sposób raczej zakamuflowany. Otóż silna kultura ma nie tylko wyróżniać organizację na tle jej otoczenia, ma ona być również pomocą w uzyskaniu dominacji nad otoczeniem. Silna kultura nie jest potrzebna do szybkiego i skutecznego reagowania na różnorodne zmiany w otoczeniu, natomiast jest bardzo pomocna w narzucaniu otoczeniu zmian, które są korzystne dla organizacji. Dążenie do wyrazistej tożsamości służyć ma walce, a nie kooperacji, zdobywaniu, a nie wymianie. Wspieraniu silnej kultury nieodmiennie towarzyszą hasła z repertuaru wojennej mobilizacji, jak te o konieczności „zwierania szeregów” i „dawania odporu” nieprzyjaznemu otoczeniu. Takie są skutki silnej kultury i do takich celów jest ona tworzona w każdej grupie społecznej, czy będzie to państwo, w którym silne poczucie tożsamości narodowej łatwo przekształca się w nacjonalizm i ochotę do tępienia kosmopolityzmu, czy będzie to dowolna organizacja, w której poczucie wspólnoty

służyć ma pobudzaniu agresji skierowanej zarówno na otoczenie, jak i na własnych odmieńców. W warunkach globalizacji takie rachuby wiązane z silną kulturą i wyrazistą tożsamością rażą jednak swoim anachronizmem. Zarówno w polityce zagranicznej, jak i w konkurowaniu organizacji na globalnym rynku powoływanie się dzisiaj na wartość własnej tożsamości i zamykanie na wszystko, co mogłoby zagrozić jej kulturowym podstawom, to prosta droga do klęski. Osiągnięcie sukcesu wymaga maksymalnego otwarcia na różne formy współpracy, umiejętności zawierania korzystnych koalicji i chęci uczenia się. Wszystko to nie sprzyja kształtowaniu silnej kultury organizacyjnej. Uparte trzymanie się tożsamościowych stereotypów nie pozwala dostrzec w porę pojawiających się szans i zagrożeń, opóźnia pożądane reakcje, skazuje na porażkę. W globalnej sieci zależności nie ma miejsca ani na integralność organizacji, ani na integralność kultury.

Podstawową wadą silnej kultury organizacyjnej jest utrudnienie we wprowadzaniu zmian w organizacji. Utrudnienie to polega na spowolnieniu procesu przywracania równowagi organizacyjno-kulturowej. Po wprowadzeniu zmiany w organizacji formalnej adaptacja kulturowa pracowników do nowych warunków organizacyjnych następuje tym wolniej i napotyka tym większe trudności, im silniejsza jest dotychczasowa kultura organizacyjna. Im silniejsze jest bowiem przywiązanie pracowników do określonych wzorów kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne, tym silniejszy będzie ich opór przeciwko zmianie tych rozwiązań. Przystosowanie do zmiany jest w tych warunkach trudne dla pracownika nie dlatego, że wymaga nabycia nowych umiejętności zawodowych, ale dlatego, że wymaga zmiany hierarchii wartości i norm dających oparcie w działaniu i poczucie jego sensu. Pracownik uświadamia sobie sprzeczność oczekiwań kierowanych pod jego adresem, co prowadzi do konfliktu wartości, zmuszającego do rewizji założeń kulturowych i sposobu pojmowania własnej roli w organizacji. Po wprowadzeniu zmian organizacyjnych dotychczasowe wzory zachowań pracowników, wynikające z norm i wartości kulturowych, okazują się nagle nieprzydatne. Pracownicy czują się zdezorientowani, a ich naturalnym odruchem jest traktowanie zmiany jako zagrożenia dla swojej dalszej kariery zawodowej w organizacji.

Sytuację dodatkowo pogarsza fakt, że – jak twierdzą niektórzy badacze – silne kultury są raczej wspólnie podtrzymywane aniżeli podzielane, sugerując w ten sposób, że główną rolę pełni w nich ślepe naśladownictwo [Williams i in., 1989, s. 15]. Oznacza to przewagę reakcji nawykowych, szczególnie odpornych na zmiany.

P. Bate [1984] na podstawie wyników własnych badań dochodzi do wniosku, że silna kultura organizacyjna może w pewnych okolicznościach prowadzić do tzw. wyuczonej nieudolności, czyli stanu, w którym ludzie są niezdolni do konceptualizacji swoich problemów w sposób umożliwiający ich rozwiązanie. Do takich sytuacji odnoszą się rozważania B. Czarniawskiej-Joerges i M. Kostery [1994], które traktują kulturę jako źródło cierpień, ponieważ „często musimy cierpieć z powodu tradycyjnych metod działania

tylko dlatego, że są dla nas niewidoczne, ukryte wśród tego co zwyczajne”. Czasami jest to dosłowne cierpienie fizyczne. W większości krajów afrykańskich praktykowany jest rytuał obrzezania kobiet. Okaleczenia te, skazujące miliony kobiet na cierpienie przez resztę życia, zaczęły być w pewnym okresie stosowane rzadziej pod wpływem nacisków organizacji międzynarodowych i postępującego procesu modernizacji Afryki. Ostatnio jednak rytuał ten ponownie się upowszechnił za sprawą obrońców tradycji, dla których angażowanie się cudzoziemców w walkę przeciwko wspomnianym okaleczeniom jest przejawem zagrożenia tożsamości ludów Afryki. Barbarzyński zwyczaj stał się więc symbolem dumy etnicznej, podobnie jak wiele tego typu zwyczajów w krajach islamskich.

Niekiedy wysiłek włożony w pracę oznacza coś więcej niż tylko zwykłe wypełnienie określonego obowiązku. Stefan Czarnowski [1959, s. 318] opisuje upór francuskich chłopów w Bretanii w pierwszej połowie XIX w., obstających przy niewydajnym, źle orzącym i drogim w użyciu radle, nie dających się przekonać do zastosowania lekkiego pługa żelaznego, mimo jego ewidentnej przewagi nad radłem. Radło wymagało zorganizowanego wysiłku całej grupy domowników, kierowanych przez oracza-gospodarza. Pług natomiast mógł być obsługiwany przez jedną osobę. Zmiana, która wydawała się oczywistym usprawnieniem, odbierana była przez zainteresowanych jako naruszająca tradycyjny układ ról społecznych w patriarchalnej rodzinie chłopskiej.

Zdarza się też, że wysoka wartość celu działania uważana jest za dar opatrności, na który zasługują jedynie ci, którzy nie próbują się w tym działaniu oszczędzać. Edward Redliński w „Konopielce” bardzo sugestywnie przedstawia psychologiczną reakcję mieszkańców zagubionej w kniejach podlaskiej wioski, którzy z przerażeniem obserwują, jak jeden z nich zabiera się do koszenia żyta kosą, a nie sierpem, jak nakazuje pradawny zwyczaj. Wszelkimi sposobami próbują go odwieść od tej innowacji w przekonaniu, że takie ułatwienie sobie pracy bezkarne pozostać nie może.

Wymagania globalnego rynku

Najważniejszym czynnikiem sprzyjającym wyrwaniu się z niewoli kulturowych nawyków jest różnorodność i zmienność otoczenia organizacji. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia i związana z tym różnorodność wpływów i nacisków zmuszają ludzi w organizacji do różnicowania swoich zadań i do różnorodnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowników, które z konieczności różnią się sposobem widzenia otoczenia oraz kryteriami oceny formalnych celów i rozwiązań organizacyjnych. Prowadzi to nieuchronnie do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Duża zmienność otoczenia wymaga odpowiedniej zdolności przystosowawczej organizacji. Zdolność ta zależy od elastyczności zachowań pracowników, której nie sprzyjają stereotypy kulturowe. Częste zmiany w otoczeniu zmuszają więc do ciągłej rewizji zało-

żeń kulturowych, dokonywania zmian w hierarchii wartości i normach społecznych, co kształtuje instrumentalny stosunek do kultury.

Gotowość rezygnacji ze stereotypów kulturowych musi być w organizacji tym większa, im bardziej wielokulturowe jest jej otoczenie. Jest to dobrze widoczne przy poszerzaniu obszaru działalności, na przykład przy przechodzeniu z rynku lokalnego na rynek globalny. Chodzi przy tym nie tylko o przystosowanie się do oczekiwań nowych i zróżnicowanych kulturowo grup klientów, ale również o możliwość efektywnej współpracy z innymi organizacjami, co na globalnym rynku jest warunkiem przetrwania. Często tworzone są w tym celu struktury sieciowe składające się z zespołów zadaniowych, w których zaangażowani specjaliści reprezentują nie tylko różne dziedziny zawodowe i organizacje, ale także różne nawyki kulturowe. Ta różnorodność kulturowa jest przy tym uważana za szczególnie ważną ich cechę. Sprzyja ona bowiem innowacjom na skutek poszerzania znaczeń problemów i zwiększania liczby możliwych wariantów ich rozwiązywania. Dzieje się tak dlatego, ponieważ zderzenie różnych doświadczeń kulturowych owocuje wielością punktów widzenia, większą otwartością na nowe pomysły i wielością interpretacji. Z tych powodów właśnie D. Rees i R. McBain [2004, s. 105-115] są zwolennikami koncepcji kulturowej płynności, której sprzyja tworzenie wielokulturowych zespołów i realizowanie międzynarodowych projektów. Zdaniem tych autorów, jest to podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej organizacji na globalnym rynku. Kulturowa płynność pozwala bowiem lepiej reagować na zmiany i zwiększa kreatywność.

W cywilizacji informacyjnej nie powinno się ignorować lub pomniejszać różnic kulturowych. Członkowie organizacji powinni mieć świadomość własnych nawyków kulturowych, powinni starać się zrozumieć poglądy i zachowania wynikające z innych kultur, powinni wreszcie zastanawiać się, jaki może być udział różnych kultur w osiąganiu celów organizacji, czyli rozwijać kulturową współpracę. Według N.J. Adler [1986, s. 85-86], kulturowa współpraca polega na poszukiwaniu wspólnoty kulturowej w warunkach kulturowej różnorodności. Oznacza to postawę otwartości na rozmaite kombinacje elementów własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów. Aby organizacja mogła elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu, jej kultura powinna być elastyczna i otwarta, czyli krótko mówiąc – słaba.

Trzeba zwrócić uwagę, że niemało jest przeciwników takiego podejścia, którzy zbyt wysoko cenią wartość tożsamości wspólnoty, aby mogli zaakceptować wizję jej rozplynięcia się w różnorodności. Samuel Huntington [2006, s. 539] z niepokojem odnosi się do propagowania różnorodności kulturowej w Stanach Zjednoczonych za czasów prezydentury Clintona i wcześniej, w latach 60. i 80. Uważa on, że umacnianie jedności narodowej powinno być podstawowym obowiązkiem przywódcy politycznego i cytuje T. Roosvelta, który ostrzegał: „Absolutnie niezawodnym sposobem doprowadzenia tego

narodu do ruiny i uniemożliwienie jego dalszego bytu narodowego byłoby dopuszczenie do tego, by stał się on zbiorowiskiem skłóconych narodowości”.

Ten cytat wystarczy, aby zrozumieć, z czego biorą się obawy przeciwników propagowania różnorodności. Otóż biorą się one z mitu, że naturalną potrzebą ludzi jest posiadanie wrogów. Wspólnotę najłatwiej budować przez wskazanie wspólnego wroga. Jeśli się tego nie robi, to poszczególne grupy społeczne wchodzić będą w konflikty ze sobą. Jest to niestety mit wszechobecny, oparty na przekonaniu, że agresja, dominacja i egoistyczna pazerność są naturalnymi potrzebami człowieka. Obcemu się nie ufa, bo wiadomo, że obcy chce coś dla siebie uzyskać naszym kosztem. Jeśli zatem nie chcemy, aby ludzie się nawzajem zwalczali, trzeba im znaleźć wspólnego wroga, przeciwko któremu się zjednoczą. Zgodnie z tym mitem, jedyne, co można zrobić dla poprawy stosunków międzyludzkich, to starać się przesunąć przedmiot tej wrogości i agresji na coraz wyższy poziom wspólnotowości, taki jak naród albo nawet krąg cywilizacyjny. Na szczęście coraz więcej wskazuje na to, że we współpracy przedstawicieli różnych kultur częściej dziś upatruje się szansy społecznego rozwoju aniżeli jakiegokolwiek zagrożenia. Chyba że chodzi o zagrożenie dla „rządu dusz” sprawowanego tu i ówdzie przez nacjonalistów, fundamentalistów i wszelkich innych szowinistów przepełnionych nienawiścią do myślących inaczej niż oni.

Postulat słabej kultury nie oznacza jednak braku kultury. Poczucie wspólnoty jest ważnym warunkiem sprawnej realizacji celów w każdym systemie organizacyjnym. Chodzi jedynie o to, aby była to wspólnota otwarta, ucząca się, a nie taka, która zazdrośnie strzegąc własnej tożsamości, często bezpowrotnie traci szansę swojego rozwoju. Uzyskanie upragnionej jedności w różnorodności polega na poszukiwaniu tego, co łączy, a nie eliminowaniu tego, co dzieli. Tożsamość zbiorowa nigdy nie będzie źródłem siły danej społeczności, jeśli uzyskana będzie za cenę pozbawienia jej członków ich tożsamości indywidualnych i grupowych.

Literatura

- Adler N.J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston.
- Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Bate P. (1984), *The Impact of Organizational Culture and Approaches to Organizational Problem-Solving*, „Organization Studies”, No. 5.
- Beyer J.M. (1981), *Ideologies, Values and Decision Making in Organizations* [w:] *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Casirer E. (1997), *Esej o człowieku. Wstęp do filozofii kultury*, PWN, Warszawa.
- Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa.

- Czarniawska-Joerges B., Kostera M. (1994), *Teoria organizacji w obrazkach. Organizacja kultura, organizacja teatr*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Czarnowski S. (1959), *Wędrowka narzędzia* [w:] „Dziela”, t. 1, KiW, Warszawa.
- Huntington S. (2006), *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Muza, Warszawa.
- Peters T., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper-Row, New York .
- Rees D., McBain R. (2004), *People Management Challenges and Opportunities*, Macmillan, New York.
- Sathe V. (1983), *Implications of Corporate Culture*, „Organizational Dynamics”, No. 12.
- Wilkins A.L. (1983), *The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations* „Organizational Dynamics”, No. 10.
- Williams A., Dobson P., Walters M. (1989), *Changing Culture. New organizational approaches*, Institute of Personnel Management, London.

Czesław Sikorski – profesor zw., doktor hab., kierownik Katedry Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W swojej działalności badawczej od wielu lat zajmuje się społecznymi problemami zarządzania, w szczególności problematyką kultury organizacyjnej i zachowań organizacyjnych. Zagadnieniom tym poświęcił 19 książek napisanych samodzielnie, 9 książek, których był współautorem, i ponad 100 artykułów naukowych. Był członkiem międzynarodowego zespołu, który przygotował program i prowadził szkolenia menedżerów opieki zdrowotnej w krajach Unii Europejskiej w ramach unijnego programu Europhamili, w latach 2001–2003. Poza działalnością naukową i dydaktyczną ma długoletnie doświadczenia w działalności doradczej dotyczącej zwłaszcza doboru kadry kierowniczej. W latach 1988 – 2000 był kierownikiem zespołu ekspertów w Biurze Doradztwa Personalnego „Orgman”.