

Grzegorz Olczyk

Akademia Leona Koźmińskiego

e-mail: golczyk@kozminski.edu.pl

Uelastycznianie „gorsetu komunikacyjnego” w kulturach organizacji

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia zaniechaną w polskiej literaturze oraz badaniach nad organizacją koncepcję subkultur. Na podstawie metafory: „organizacja to mozaika subkultur” eksploracji poddany został fragment organizacji opartej na wiedzy w otoczeniu zaawansowanych technologii. W badaniach jakościowych przeprowadzonych wśród inżynierów zatrudnionych w organizacji zastosowane zostały techniki wywiadu swobodnego i obserwacji uczestniczącej. Do analiz materiału empirycznego wykorzystano elementy metodologii teorii ugruntowanej oraz interpretacji hermeneutycznej. W rezultacie odkryto istnienie „subkultury wzmacniającej” jako kluczowy składnik „kultury dominującej” organizacji. Zademonstrowano również rolę barier w komunikacji międzykulturowej w procesie organizowania.

Słowa kluczowe: kultura organizacji, subkultury, bariery komunikacyjne, zarządzanie.

Wprowadzenie

Język jest fenomenem kultury oraz elementem różnorodności, do której zaliczają się normy, wartości, artefakty oraz działania¹. Jest składową organizacji kultury wytworzoną przez interakcje międzyludzkie oraz katalizatorem świata². W zbiorze języka zawierają się wytwory czynności kulturowych: etykieta, kanony wypowiedzi stosownych do sytuacji i intencji nadawcy, klisze tekstowe oraz style otoczone nimbem historii i doświadczeń³. Język jest konstytutywną formą tworzenia każdej kultury, od kondygnacji dużego systemu społecznego (państwo, narodowość), przez regionalną, do nielicznego gremium. Do strumienia komunikacji wykorzystywany jest pojedynczy socjolekt (jako element np. systemu dyskursywnego). W zależności od relacji społecznych rozmówców lub bardziej formalny schemat

¹ A. Kłoskowska, *Kultura* [w:] A. Kłoskowska, *Encyklopedia kultury polskiej XX w. Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1991.

² A. Wierzbicka, *Język, umysł, kultura*, PWN, Warszawa 1999.

³ J. Bartmański, *Język w kontekście kultury* [w:] J. Bartmański, *Współczesny język polski*, UMCS, Lublin 2001.

wykorzystujący znajomość dwóch lub więcej języków albo form komunikowania się tworzy tzw. „wspólnotę komunikatywną”. Socjolekty przebiegają w dwóch nurtach kulturowych: w relacjach bezpośrednich – nieformalnych postawach oraz w układach instytucjonalnych, w których tworzą się zawodowe odmiany języka⁴.

Jako artefakt współcześnie przewodnią rolę w komunikacji pełnią obrazy. Media społecznościowe, telewizyjne i szerzej internet dostarczają możliwości ugruntowanego przekazu opierającego się na krótkich wiadomościach oraz samych tylko obrazach (często modyfikowanych dla różnych potrzeb – memy). Wydawać się może, że podejście intersubiektywnego tworzenia rzeczywistości Schutza⁵ traci dziś na znaczeniu na rzecz hiperrealizmu Baudrillarda⁶. Świat oparty jest na języku i komunikowaniu się. Może być konstruowany społecznie, zatem budowany z wytworów człowieka, czyli artefaktów, oraz z rozmaitych obiektów społecznych. W przypadku zaistnienia uniwersalnego języka, jednolitego dla wszystkich kultur, to ostatnie musiałyby zostać przeddefiniowane, jeśli w ogóle można mówić o jego istnieniu. Za językiem mogą ukrywać się różne światy znaczeń. Wypowiedziane słowa mają ładunek kontekstowy w zależności od kompetencji zarówno źródła, jak i adresata. Trudności w uchwyceniu sensu przekazu mogą podlegać regułom mechaniki działania schematów poznawczych, a więc również prototypów, które w przypadku ograniczonej ich liczby, ze względu na doświadczenie i wiedzę teoretyczną, przybierają formę stereotypów albo uprzedzeń. Zawołowaną cechą języka tworzą również przekonania oraz emocje, które wyznaczają ludzkie postawy. Te natomiast, gdy zawierają znak ujemny, mogą w sposób normatywny ustalać „komunikowanie etnocentryczne”. W życiu społecznym na poziomie małych grup zaobserwować można procesy stereotypizacji, które polegają na tworzeniu obrazu, najczęściej nieprawdziwego i opartego na teoretycznych schematach poznawczych własnej lub obcej grupy. Implikacją tego mechanizmu jest zmiana postaw poprzez pragnienie uniknięcia śmieszności i chęć, aby być lubianym, dążenie do identyfikowania się z kimś, kogo się podziwia i szanuje oraz pęd do uzyskania pochwały i usprawiedliwienia własnego zachowania⁷.

Postawy to najniższa warstwa trójpoziomowego modelu kultury organizacyjnej Scheina⁸. Są to rutynowe działania, które wykonuje się automatycznie, ponieważ ugruntowane są przez nabyte doświadczenie oraz zgodne z normami i wartościami ustalonymi w grupie. To aktywność brana za pewnik (*taken for granted*), czyli wyraz przekonania o skuteczności podejmowanych decyzji i operacji. Postawy na tym poziomie kształtowane są przez normy, których formułę komponuje się na etapie tworzenia artefaktów, czyli w najwyższej warstwie modelu. Artefakty, w środowisku organizacyjnym, to dowolny materialny lub dialektyczny wytwór konstruowany przez człowieka, aby zrealizować konkretne cele. Są narzędziem, które umożliwia – na przykład menedżerom – wprowadzanie zaplanowanych zmian organizacyjnych, doskonalenie procesów lub korektę działań operacyjnych. Dobrze przemyślany i zbudowany zestaw artefaktów może oddziaływać na powstawanie norm oraz wartości i jeśli ich konsolidacja, umocnienie w grupie przebiegać będzie spójnie dla większości członków,

⁴ S. Grabias, *Środowiskowe i zawodowe odmiany języka – socjolekty* [w:] J. Bartmański, *Współczesny język polski*, UMCS, Lublin 2001; A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.

⁵ A. Schutz, *O wielości światów*, Nomos, Kraków 2012.

⁶ U. Kusio, *Dialog w komunikacji międzykulturowej. Idealy a rzeczywistość*, UMCS, Lublin 2011.

⁷ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2009; B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2004.

⁸ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

to potencjalnie zaistnieją postawy, których ukonstytuowanie było pierwotnym celem. Rutynowość i rozumienie procesów organizacyjnych poprzez tworzenie artefaktów jest obecnie przedmiotem eksploracji⁹ i taki mechanizm jest skuteczny, kiedy w organizacji zidentyfikowana zostanie kultura. W tle konceptualnym w dalszych rozważaniach zastosowana zostanie „rdzenna” metafora kultury¹⁰.

Subkultury i organizacja

Większość organizacji posiada dominującą kulturę lub subkultury. W kontekście wyróżniającej się kultury większość pracowników współdzieli główne wartości organizacji, natomiast w subkulturach, małych grupach pracowników dzielone są one według otoczenia pracy, departamentów, geograficznego położenia grupy, grup rówieśniczych lub narodowych¹¹. Różnice pomiędzy grupami pracowników w odniesieniu do ich cech kulturowych są nadal przedmiotem badań naukowych¹².

W organizacjach można rozróżnić kilka typów subkultur¹³. Są to: subkultury zawodowe/profesjonalne rozwijające współdzielone rozumienie. Działają jako część tego samego zawodu czy nieformalnej grupy, które są związkami ludzi opartymi na praktyce, przyjaźni. To są również gangi, koalicje, które odnoszą się do używania tej samej technologii. Według Van Maanena i Barleya subkultury zawodowe zdefiniowane są przez następujące charakterystyki: uczestnicy współdzielą tożsamość pochodzącą z zawodowej wspólnoty, która determinuje specyficzną kulturę, uczestnicy widzą siebie jako punkt odniesienia w określaniu indywidualnych znaczeń i doświadczeń, uczestnicy posiadają wspólne i unikalne wymagania emocjonalne oraz uczestnicy nie ograniczają się tylko do pracy, ale współdziałają w zajęciach poza pracą¹⁴. Ponadto autorzy definiują subkulturę organizacyjną jako podzbiór członków organizacji, którzy wchodzą w interakcje ze sobą regularnie, identyfikują się jako inna grupa w obrębie organizacji, współdzielą ze sobą problemy zdefiniowane jako problemy powszechnie zdefiniowane i w sposób rutynowy podejmują działania na podstawie współdzielonego rozumienia unikalnego dla tej grupy. W podobny sposób definiują koncepcję subkultury organizacyjnej Jermier i in., według

⁹ E. A. Lofquist, P. K. Dyson, S. N. Trønnes, *Mind the gap: a qualitative approach to assessing why different sub-cultures within high-risk industries interpret safety rule gaps in different ways*, „Safety Science” 2017, nr 92, s. 241–256.

¹⁰ L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative science quarterly” 1983, s. 339–358; M. Kostera, *Organization and Archetypes*, UK, Elgar 2012.

¹¹ E. Martins, N. Martins, *Organisational culture* [w:] S. Robbins, A. Odendaal, G. Roodt, *Organisational behavior*, 3rd ed. Cape Town, „Pearson Education” 2016, s. 606–41; A. da Veiga, N. Martins, *Defining and identifying dominant information security cultures and subcultures*, „Computers & Security” 2017.

¹² E. H. Schein, *Three cultures of management: the key to organizational learning*, „Sloan Management Review” 1996, nr 38(1), s. 9–20; C. Rollenhagen, J. Westerlund, K. Näswall, *Professional subcultures in nuclear power plants*, „Safety science” 2013, nr 59, s. 78–85.

¹³ J. Jung, C. Nam, E. Lee, S. Kim, *Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization*, „Journal of Management & Organization” 2016, nr 22(2), s. 154–172.

¹⁴ J. Van Maanen, S. R. Barley, *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, MIT 1982.

których współdzielone rozumienie ukierunkowane jest do misji i standardów postępowania w organizacji, jak również do odpowiednich praktyk, które pojawiają się w grupie pracowników¹⁵. Twierdzi się ponadto, że subkultury mają silniejszy wpływ na zaangażowanie i wyniki działań w organizacji niż ma to kultura organizacyjna¹⁶ oraz kultura organizacyjna może być postrzegana jako zjawisko drugiego stopnia, pochodzące z podobieństw oraz interakcji pośród subkultur¹⁷.

W niniejszym opracowaniu wykorzystana zostanie koncepcja subkultur¹⁸. Istnieją trzy formy charakteryzowane jako: subkultura wzmacniająca – w której wartości dominującej w organizacji kultury są wzmacniane, subkultura ortogonalna – w której wartości dominującej kultury współistnieją z wartościami i unikalnymi założeniami definiującymi subkulturę oraz subkultura jako kontrkultura – działania i artefakty ujawniają wartości i założenia, które stają w przeciwieństwie do dominującej w organizacji kultury¹⁹. W badanym zespole zidentyfikowano trzy grupy kulturowe: „prowincjonalną” – z cechami charakterystycznymi dla subkultury wzmacniającej, „historyczną” – wyłaniającą się według własności subkultury ortogonalnej oraz kontrkulturę – opartą na tzw. podziemnych wartościach.

Metodologia

Badacze wywodzący się z nurtu interpretatywnego²⁰ zakładają, że dostęp do rzeczywistości (otrzymanej lub społecznie skonstruowanej) jest możliwy tylko poprzez społeczne konstrukty, takie jak język czy współdzielone znaczenia. Przyjęta perspektywa badawcza zawiera się w dziedzictwie hermeneutyki²¹ i fenomenologii²². Studia interpretatywne próbują zrozumieć zjawiska poprzez znaczenia, jakie przypisują im ludzie. Nie definiują zmiennych zależnych i niezależnych, ale skupiają się na całej złożoności ludzkiego rozumienia w chwili, gdy pojawiają się fenomeny.

W badaniach wykorzystano narzędzia wywiadów swobodnych oraz obserwacji jako źródło danych empirycznych. Przeprowadzono 15 wywiadów rejestrowanych i poddanych transkrypcji, a liczba godzin poświęconych na obserwację uczestniczącą wyniosła ponad 1000. Badana była grupa pracowników stanowiąca jeden zespół (40 pracowników)

¹⁵ J. Jermier, J. Slocum, L. Fry, J. Gaines, *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture*, „Organization Science Journal” 1991, vol. 2, nr 2, s. 170–194.

¹⁶ P. Lok, R. Westwood, J Crawford., *Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment*, „Applied Psychology” 2005, nr 54 (4), s. 490–514.

¹⁷ M. J Hatch., *Organization Theory*, „Oxford University Press” 2013.

¹⁸ J. Martin, C. Siehl, *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, „Organizational Dynamics”, 12.2, pp. 52–64; J.A. Howard-Grenville, *Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues*, „Organization & Environment” 2006, nr 19 (1), s. 46–73.

¹⁹ R. W. Larkin, *Counterculture: 1960s and Beyond. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 5, Elsevier 2015.

²⁰ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Ashgate Publishing Company 2008.

²¹ C. Lafont, *The Linguistic Turn in Hermeneutic Philosophy*, MIT Press 2002.

²² A. Schutz, op. cit.

w organizacji typu R&D (Research and Development). Zebrany materiał został poddany najpierw analizom, zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej²³, a następnie, po uzyskaniu nasycenia teoretycznego, została zastosowana technika analizy w postaci cyklu hermeneutycznego. Cykl odnosi się do dialektyki pomiędzy rozumieniem tekstu jako całości i interpretacji tych jego części, których opis kieruje badacza przez oczekiwane wyjaśnienia. Wynikiem jest oczekiwanie znaczenia kontekstu, który przeminął wcześniej. Innymi słowy, interpretacja jest „kołem hermeneutycznym” umożliwiającym dekodowanie ukrytych znaczeń poprzez te ujawniające się dosłownie i jednoznacznie²⁴. Narzędzia badawcze wykorzystane zostały po zebraniu materiału empirycznego jako rezultat postawionego pytania badawczego: Dlaczego różne style komunikacji międzykulturowej decydują o procesach wykonywanej pracy inżynierskiej (przez inżynierów)?

„Jak otworzyłeś ten plik? No, tak o!”

Przyjęte zostaje założenie, że subkultura prowincjonalna²⁵ posiada własny sposób komunikacji – „komunikację prowincjonalną”. W tej grupie pracowników, która realizuje założenia subkultury prowincjonalnej, czyli jej członkowie pochodzą spoza dużej aglomeracji miejskiej i nie posiadają kontaktów bezpośrednich ze swoim miejscem zamieszkania i ludźmi ze swojego macierzystego środowiska, mają tendencję do zacieśniania więzów społecznych z osobami, których sposób komunikowania jest podobny²⁶. Lokalny słownik oraz środowiskowe dziedzictwo krzyżuje się ze światem odmiennej aksjologii i zrelatywizowanych wartości życia w mieście i pracy zawodowej w dużej korporacji. W otoczeniu organizacyjnym, z dala od regionalnych skupisk kulturowych, tworzą się więzi i układy odwołujące się do wcześniejszych relacji: „[...] K i G łączy to, że oni razem studiowali [...], czyli nie dość, że pochodzą z Białegostoku, to jeszcze na studiach razem byli, w akademikach się znali i tak dalej”. Podobieństwo metryki oraz korzenie edukacyjne, okresy wzajemnego wsparcia w życiu codziennym oraz nakreślone wówczas wartości i przekonania intensyfikują zażyłość i jednolity punkt widzenia na świat i najbliższe otoczenie. Identyfikacja siebie i sobie podobnych poprzez wspólną perspektywę stanowi o odrębności jako grupy. Postrzeganie innych jest pryzmatem socjalizacji własnej społeczności. W zależności od stopnia homogeniczności kształtują się różne poziomy i natężenia postaw wobec odmienności. Zawężenie dyskursu do lokalnej ideologii może być źródłem komplikacji dla nowych członków takiej grupy i podejmowania bezstronnych decyzji i działań. W obszarze organizacyjnym stwarza to niebezpieczeństwo pojawiania się postaw będących przeciwieństwem relatywizmu kulturowego, również w odniesieniu do kultury organizacyjnej, i przybierania postaw etnocentrycznych. „[...] jest to jakiś czynnik, który uwzględnia. Szczególnie w pierwszej fazie, bo zobacz, że jak się ludzie

²³ B. G. Glaser, A. L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków 2009; K. T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000; D. Jemielniak, *Badania jakościowe*, PWN, Warszawa 2012.

²⁴ B. Czarniawska, *Social Science Research*, SAGE 2014; H. J. Silverman, *Gadamer and Hermeneutics. Science. Culture*, „Literature”, Routledge 2016.

²⁵ H. Satekiewicz, *Norma polszczyzny ogólnej a języki subkultur* [w:] J. Anusiewicz, B. Siciński, *Język a kultura. Wiedza o kulturze*, Wrocław 1994.

²⁶ K. Szmyd, *Regionalizm i ponowoczesność – w stronę wychodzenia antropologicznego i edukacji kulturotwórczej*, „Kultura – Przemiany – Edukacja”, t. III, Rzeszów 2015, s. 54.

połączyli? Ja na przykład trzymałem się z D, dlatego że był on z tej samej uczelni. W momencie rozpoczęcia ten regionalizm na pewno miał jakieś znaczenie”. W dalszej części procesów organizacyjnych relacja została zerwana przez opuszczenie szeregów zespołu przez pracownika D. Struktura współdziałania została pierwotnie ukonstytuowana na podstawie pochodzenia, natomiast jej schyłek nastąpił dopiero później. Zatem jednym ze sposobów na rozproszenie „regionalizmów” jest zmiana struktury organizacyjnej i rotacja pracowników, przede wszystkim w granicach organizacji lub sąsiednich zespołów.

Jak pokazują badania, nie tak odległe bieguny: endemiczne elementy i spuścizna (sub)kulturowa oraz po przeciwnej stronie: modele współczesnego (ponowoczesnego) społeczeństwa mogą konstruować równowagę, eliminując alienację poznawczą i społeczną w obu ośrodkach społecznych²⁷. Aby jednak uzyskać stabilizację w relacjach między grupami, należy wyeliminować lokalny (organizacja) etnocentryzm. Objawia się on przede wszystkim jako optyka ocen i sądów na temat obcej (sub)kultury przez standardy i wartości własnej grupy. Ewaluacja odbywa się szczególnie w ramach języka, przekonań (również politycznych), ubioru oraz innych artefaktów definiujących kulturową tożsamość. Dlatego powstają bliższe relacje oparte na wspólnym pochodzeniu, a środkiem przekazu wartości jest ten sam język. Utrwalenie wewnętrznych więzi następuje również poza środowiskiem organizacyjnym. Wspólne spędzanie wolnego czasu (wyjścia do restauracji, pubów czy klubów), uczestniczenie i celebrowanie ważnych wydarzeń (urodziny, ślub) w ograniczonym gremium jest przejawem wzmacniania tożsamości grupy w obliczu zerwania związków i kontaktów towarzyskich z rodzimą społecznością²⁸.

„Gra w piłkę”

Silna kultura ma znaczący i konkretny wpływ na jakość procesów i zadań wykonywanych w każdej organizacji²⁹. Jednoznacznie określone wartości i normy, przekazywane przez menedżerów i komunikowane przez misję organizacji, decydują o sukcesie projektów. W zbiorze kultury znajdują się grupy pracowników, których działania są zbieżne i spełniają te założenia. Subkultury wzmacniające posiadają lub nabywają przywileje oraz są najczęściej wspierane przez świadomych istnienia kultury organizacyjnej przedstawicieli kadry zarządzającej. W badanej organizacji w zespole inżynierów zidentyfikowano subkulturę, która posiada własne elementy komunikacji, wartości oraz więzy zawodowe oparte na statusie społecznym.

W jaki sposób i czym charakteryzuje się ta grupa? M: „Wyobraź sobie, że Ks rozmawia z Rs. o dzieciach albo o pieluchach... [śmiech]”. Wydaje się, że taka konwersacja nie jest możliwa na przykład dlatego, że jej inicjacja nie przebiegała w sposób swobodny i spontaniczny. M jest zdystansowany i wyraża tym postawę charakterystyczną dla innego zbioru pracowników. Świadczy, że Ks i Rs nie współdziałały tych samych

²⁷ K. Szmyd, op. cit.

²⁸ R. Scollon, S.W. Scollon, R.H. Jones, *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Willey-Blackwell 2011.

²⁹ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 9–25; M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422), s. 61–71.

wartości związanych z instytucją społeczną (rodzina, członek rodziny). Identyfikacja społeczna na tej podstawie jest symbolem wzmacniającym relacje między członkami takiej grupy. Twierdzi się, że efektywność pracy jest znacznie wyższa, niż u pracowników bez obowiązków rodzinnych³⁰. Identyfikacja społeczna na podstawie stanu cywilnego jest symbolem wzmacniającym relacje między członkami grupy, czyli w tym przypadku osób pozostających w związku małżeńskim. Intensyfikacja interakcji w takiej społeczności jest proporcjonalna do częstości rytuałów rodzinnych, takich jak: odprowadzanie dziecka do przedszkola/szkoły, rocznica ślubu czy wizyta u rodziców współmałżonka itp. Liczba uczestników dyskursu jest ograniczona do wąskiej grupy, w której normy ustalone „odgórnie” poprzez relacje poza miejscem pracy jednak mają znaczący wpływ na działania w środowisku biznesowym. Język komunikacji jest stale uzupełniany przez pojawianie się nowych artefaktów, takich jak np. firmowy „dzień dziecka”, w którym to wydarzeniu biorą udział rodzice/pracownicy razem ze swoimi dziećmi, wzmacniając interakcje. Przyjęty przez część społeczeństwa model rodziny jest normą, która oddziałuje na mniejsze kultury. Troska o dobro własnej rodziny może decydować o większym zaangażowaniu w pracę zawodową oraz tworzeniu postaw, których naczelną wartością jest trwałość i ciągłość zatrudnienia. W przypadku kontaktów z przedstawicielami kontrkultury supremacja tych wartości przybiera formy bardziej wyraźne, czego dowodem jest wspomniana wypowiedź M. Dystans w takim dyskursie można łatwo zaobserwować podczas wspólnych posiłków pracowników w kuchni firmowej. Zwykle przy tym samym stole starają się biesiadować reprezentaci tej samej grupy. W komunikacji stosuje się „korpo język”, który jest formą wymiany opinii i wartości dla tego mikroświata organizacyjnego, jest to tzw. „korpo mowa”³¹. Język o strukturze zbliżonej do języka subkultur zawodowych, oparty na wyrażeniach pochodzących głównie z angielskiego oraz ogólnie przyjętych zwrotach w dużych korporacjach, np. omawianie bieżących zadań przy użyciu takich sformułowań jak: „przyszedł nowy soft, który nie działa”, „on ma z tym isiu” lub „HR-y znów wymyśliły coś...”.

Genezę innych relacji, które można zaobserwować w tej grupie dyskursu, można odszukać w czasie („hmm... druga grupa..., to będą pozostałości po hedżu...”), kiedy powstawał projekt i zatrudniani do niego byli nowi pracownicy. Opisywana grupa miała podobny skład osobowy podczas prowadzonych badań w stosunku do jej początkowej struktury. Określenie „hedż” to wspomnienie rozróżnienia grup z nieodległej przeszłości. Jest również przyjęciem powściągliwego stanowiska wskazującego na to, że należy on do innego kolektywu zadaniowego. Przywołany zespół to jednostka organizacyjna powstała dwa lata wcześniej i w większości tworzyli ją ci sami pracownicy. W procesie zmian organizacyjnych poprzedni zespół został rozwiązany, przekształcając się w większy, natomiast jego członkowie znaleźli się w granicach nowego tworzenia organizacyjnego, zachowując bliskość interakcji. Źródłem wspólnych wartości, które przenoszone są na nowe środowisko, były czasy wspólnych zadań na początku powstawania projektu. Rozwijająca się współpraca poprzez nabywanie w procesie działań kompetencji zawodowych uległa trwałej konsolidacji, a eskalacja ponadindywidualnych wartości nastąpiła

³⁰ E. Robak, *Czas pracy i jego społeczne odniesienia związane z przenikaniem sfery zawodowej i osobistej pracowników*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 257, s. 168–176.

³¹ M. Kita, *Pozycja odmiany medialnej wśród innych odmian językowych polszczyzny*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 1(68), s. 67–73.

od etapu, w którym jeden z członków zmienił stan cywilny. W ciągu następnych kilkunastu miesięcy życie prywatne pozostałych członków „starego zespołu” zmieniło się w ten sam sposób. Tak więc proces socjalizacji zawodowej i otoczenia organizacyjnego, który rozpoczął się na początku powstawania projektu, był na tyle intensywny, że historyczne współzależności i tworzenie wspólnych wartości pracy i życia prywatnego zdefiniowały funkcjonowanie jednostki w tej grupie. W tym stadium rozwinęły się również cechy języka, którym się grupa komunikuje. Odwołania do wykonywanych w przeszłości zadań: „[...] Hedż miał prostsze rozwiązania i my do nich sami doszliśmy!” konsolidują wspólnotę wartości.

Wspólnym elementem dla wszystkich badanych grup pracowników są procesy stereotypizacji, czyli adaptacja do norm i wartości preferowanych we własnej grupie społecznej³². W oparciu o przyjęte zasady i normy kształtują się postawy w zespole, które w zależności od ustalonego znaku (dodatni/ujemny) wywierają nacisk na rodzaj podejmowanego przez jednostkę działania. Aktywność w komunikacji z innymi grupami jest uwarunkowana przez nabyte w toku socjalizacji nawyki i rutynę. W przypadku relacjonowanej grupy następuje „[...] kwalifikacja [...] na pracowników, którzy są słabi technicznie i z którymi nie warto się komunikować”. W tym wyrażeniu członek obcej zbiorowości wyraża własne doświadczenia w komunikacji z opisywaną grupą, które ujawniają między innymi trudności w przebiegu dostosowania się do obcych mu norm i przekonań. Jednym z kryterium konkretyzującym współdzieloną wartość jest poziom wiedzy technicznej oraz sprawność działania w projekcie. W charakteryzowanej grupie poprzez dedykowaną dla niej wcześniej sferę społeczną przenikają się walory formujące unikalny dla niej system wartości. W tej perspektywie społecznej podkreślane są takie postawy, które mogą przyczynić się do ugruntowania i stabilizacji zaangażowania w pracę, a tym samym zagwarantować bezpieczeństwo zatrudnienia. Na podstawie schematów poznawczych zbudowanych na zbiorze teoretycznych i doświadczonych prototypów generują się określone postawy. W tym przypadku kalkulacja przesuwana się wzdłuż potrzeby identyfikowania się z resztą członków grupy lub admiracji pojedynczej osoby, którą może być nieformalny lider grupy, dlatego postawy kreślone na tym fundamencie decydują o tym, z kim i o czym komunikować się/rozmawiać. Z tego rodzi się nieprzychylna postawa wobec osób, którym brak gorliwości, szacunku i poszanowania dla wykonywanych obowiązków. Takie cechy posiadają przedstawiciele kontrkultury.

„Cynizm i sceptycyzm” w „standardowym rytuale”

Wartości komunikowane w organizacji za pośrednictwem ściśle określonych założeń misji, czyli tak zwanego odgórnego schematu pracy, są silnie skorelowane z kulturą. Ranga wartości pracy stoi w wyrazistym kontraście ze społecznym postrzeganiem świata, dlatego przyjmuje się założenie o ich ponadczasowym charakterze³³. Zaburzenia wartości

³² P. M. Leonardi, C. Rodriguez-Lluesma, *Occupational stereotypes, perceived status differences, and intercultural communication in global organizations*, „Communication Monographs” 2013, nr 80 (4), s. 478–502.

³³ J. Young, *The Subterranean World of Play* [w:] K. Gelder, S. Thornton, *The Subcultures Reader*, Routledge 1997.

organizacyjnych wybiegają w obszar „dewiacji” i „dysfunkcji”. Niemniej mogą mieć korzystne oddziaływanie na jakość procesów w organizacji. Normy, wartości i przekonania wykształcane przez członków zespołów oraz tłumienie i zniekształcanie jednorodności silnej kultury organizacyjnej są adekwatne do istniejących subkultur. Na przykład: „[...] jak przejmuję obowiązki po Rb, no, to jest standardowy rytuał. Od razu idziemy wieczorem na piwko, gadamy, co tam w robocie było i tu mamy zupełnie inną dynamikę...”. Przyjęty model komunikowania procesów organizacyjnych jest inny od przyjętej praktyki. Formalne formy przekazu, czyli na podstawie wiadomości e-mail albo oficjalnych rozmów, odnoszą się do innych grup, w których istnieje „[...] podejście prokorporacyjne [...]”. Natomiast w tym przypadku atrybutem grupy jest „cynizm i sceptycyzm” oraz to, że „[...] ludzie są trochę bardziej elastyczni”. To jest „kontrkultura”, w której tworzone artefakty demonstrują wartości oraz przekonania stojące na przekór wobec dominującej kultury³⁴. Ta nieformalna grupa³⁵ cechuje się normą, którą definiuje „krótkoterminowy hedonizm, niekonformistyczne podejście oraz pogarda do pracy i podejmowanie działań i aktywności jako cel sam w sobie”³⁶. Grupa posiada wspólny język i jest zdolna tworzyć jasne i zrozumiałe komunikaty, które – wolne od dwuznaczności – sprzyjają wzajemnym interakcjom. Natomiast kiedy występują nieporozumienia we wzajemnym oddziaływaniu różnych grup, może to mieć w rezultacie negatywny wpływ na efektywność procesów w organizacji, a w szczególności transfer i zarządzanie wiedzą³⁷.

Teorie – dewiacyjna i dysfunkcyjna – pomimo swoich pejoratywnych dla otoczenia założeń są ekwiwalentne do opisywanej grupy. Warto uzupełnić je o postawy światopoglądowe jednostek, do których najczęściej należą: idealizm, nihilizm i cynizm³⁸. Spośród cech różnicujących subkulturę od kultury głównej należy przede wszystkim wymienić nihilizm i cynizm. Postawy takie związane są z poczuciem bezsensowności istnienia i działania w ramach organizacji, którego źródłem mogą być przeżycia osobiste, kryzys wiary i niepowodzenia zaistniałe poza organizacją. Takie doświadczenia stanowią o obyczajach, normach oraz zwyczajach jednostki poszukującej podobnych cech wśród najbliższego otoczenia, w tym przypadku w zespole zadaniowym. Reprezentacja oraz tworzenie wspólnych artefaktów w takiej grupie polega na ostentacyjnym podkreśleniu instrumentalnej i nastawionej na zdobywanie osobistych korzyści postawy. Prowokacja i opór przeciwko przyjętym zasadom i regułom organizacyjnym jako kolejne metody okazywania negatywnego nastawienia jest manifestem kontrkultury, czyli koncepcją, w której wartości są przeciwstawne do tych, jakie funkcjonują w organizacji³⁹.

³⁴ M. J. Hatch, op. cit.

³⁵ C. Chisalita, M. C. P. Melguizo, J. F. Hoorn, G. C. van der Veer, E. Kok, „Cultural differences in user groups: a multi-angle understanding of IT use in large organizations”, *Cognition Technology & Work* 2005, 7(2), pp. 101–110.

³⁶ J. Young, op. cit.

³⁷ K. K. Lilja, A. Lindén, H. Jaakkola, *The importance of a common language in the requirements defining process*, 2011 Proceedings of PICMET'11: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), s. 1–16.

³⁸ P. Piotrowski, *Subkultury młodzieżowe. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Żak, Warszawa 2003.

³⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemieliński, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3 (30).

Podsumowanie

Język korporacyjny spełniać może różne funkcje w zależności od nadawcy i jego potrzeb oraz identyfikacji z grupą. Jest medium w przenoszeniu i tworzeniu artefaktów przekładających się na wartości, a te ostatnie na postawy. Trafne i umiejętne zastosowanie ich do rozmówców, może być narzędziem wyzwalamym procesy rozumienia (sensemaking) i rozwiązywania sporów i problemów. W procesach organizacyjnych aranżacja zestawu dobrze zaprojektowanych artefaktów może być skutecznym instrumentem wprowadzania zmian i realizacji celów menedżerskich⁴⁰, uwzględniając kryterium komunikowania ich w sposób respektujący istnienie różnych dyskursów subkulturowych. W tej mozaice sociolektów należy poszukiwać rozwiązań konsolidujących i zacierających granice grup. Jednym z nich może być teoria tzw. trzeciej kultury⁴¹, która może stanowić podstawę rozluźniania napięć i nieporozumień w komunikacji kulturowej. Jej założenia są punktem wyjścia do wszelkich interakcji bez wykorzystania stereotypów i uprzedzeń. To podejmowanie rozmów i dyskusji w oparciu o powszechnie znane frazy i wyrażenia, które odnoszą się tylko i wyłącznie do procesów zachodzących w organizacji. Uczestnicy należą do różnych światów dyskursywnych, często do dwóch lub więcej subkultur, przez to granice zbiorów są znacznie zatarte. Jednak wspólnota wartości, norm i przekonań jest punktem wspólnym, których istnienia powinien być świadomy każdy menedżer. „Wygładzanie” subkulturowe, inaczej mówiąc dostosowanie subkultur do kultury nadrzędnej w organizacji, jest procesem, który może służyć do zacierania barier komunikacyjnych pomiędzy grupami⁴².

„Duża” kultura i pokrewne jej subkultury to zbiory relacji opartych na komunikacji i języku. Zaburzenia w przepływie informacji, znaczeń, niezrozumiałych wartości i przekonań to rezultat barier komunikacyjnych. Stereotypy, uprzedzenia i etnocentryzm zacieśniają swobodne cyrkulacje przepływu wiedzy i procesów. Ścieranie się subkultur to „koszt transakcyjny” dla organizacji. Działania operacyjne zintegrowane w projektach, w których istnieją subkultury, mogą zostać osłabione i ograniczone. Identyfikacja subkultur, przede wszystkim wzmacniającej i kontrkultury, jest inicjacją wdrożenia procedur wyrównywania i wygładzania z wykorzystaniem artefaktów, w które uzbrojony powinien być współczesny menedżer. Należy jednak podkreślić, że trwałość sociolektów jako odmian językowych kręgów towarzyskich, rówieśniczych jest efemeryczna w porównaniu do układów w grupach zawodowych, jednakże mają one priorytetowe znaczenie w analizach organizacyjnych. Język zawodów – „korporacja” – definiuje subkulturę wzmacniającą i ma mniejsze znaczenie w porównaniu do języka kontrkultury w interpretacji procesów i interakcjach w strukturach organizacji.

Teoretyczne i praktyczne ograniczenia rezultatu badań

W przeprowadzonych badaniach brali udział uczestnicy procesów organizacyjnych należących do różnych grup pracowniczych. Eksplorowana organizacja to złożona struktura,

⁴⁰ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

⁴¹ F. L. Casmir, *Ethics in intercultural and international communication*, Routledge 2013.

⁴² W. E. Hopkins, S. A. Hopkins, P. Mallette, *Aligning organizational subcultures for competitive advantage: a strategic change approach*, „Basic Books” 2005.

w której występuje kilkadziesiąt zespołów zadaniowych, dlatego ogólny obraz świata społecznego jest ograniczony do jednego. Jednakże różnorodność subkulturowa, intensywność interakcji oraz liczebność grup w perspektywie zdefiniowanych ich całościowych rodzajów (subkultura wzmacniająca, ortogonalna i kontrkultura) nie stanowi zagrożenia, w którym pominięte mogły być jakieś unikalne „małe światy społeczne”. W tym przypadku najmniejszą komórką komunikacyjną, która tworzy grupę, jest para rozmówców. Ile tych par istniało i jaki miały wpływ na budowanie kultury organizacyjnej zespołu, nie zostało poddane analizie. Subkultury, jeśli nie noszą znamion kultury zawodowej lub wzmacniającej, mają nietrwały charakter, dlatego podobne założenie należy przyjąć dla mikrogrup.

Interesującą kwestią dla wzbogacenia wyników badań może być przeprowadzenie eksperymentu polegającego na wykluczeniu liderów z subkultur przez inne zespoły – rotacja pracowników (job rotation). Czy zachowałyby się wtedy spójność współdzielonych wartości w grupie? Czy zmieniłby się język komunikacji? Dlatego jednym z celów przeprowadzonych i opisanych tutaj badań jest nakreślenie podstaw teoretycznych i praktycznych do dalszych analiz i eksploracji świata organizacji w perspektywie etnolingwistycznej i subkulturowej.

Bibliografia

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2009.
- Bartmański J., *Język w kontekście kultury* [w:] J. Bartmański, *Współczesny język polski*, UMCS, Lublin 2001.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Ashgate Publishing Company 2008.
- Casmir F.L., *Ethics in intercultural and international communication*, Routledge 2013.
- Chisalita C., Melguizo, M.C.P., Hoorn J.F., van der Veer G.C., Kok, E., *Cultural differences in user groups: a multi-angle understanding of IT use in large organizations*, „Cognition Technology & Work” 2005, nr 7(2), s. 101–110.
- Czarniawska B., *Social Science Research*, SAGE 2014.
- da Veiga A., Martins N., *Defining and identifying dominant information security cultures and subcultures*, „Computers & Security” 2017.
- Grabias S., *Środowiskowe i zawodowe odmiany języka – socjolekty* [w:] J. Bartmański, *Współczesny język polski*, UMCS, Lublin 2001.
- Glaser B.G., Strauss A.L., *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków 2009.
- Hatch M.J., *Organization Theory*, „Oxford University Press” 2013.
- Hopkins W.E., Hopkins S.A., Mallette, P., *Aligning organizational subcultures for competitive advantage: a strategic change approach*, „Basic Books” 2005.
- Howard-Grenville J.A., *Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues*, „Organization & Environment” 2006, nr 19(1), s. 46–73.
- Jemieliński D., *Badania jakościowe*, PWN, Warszawa 2012.
- Jermier J., Slocum J., Fry L., Gaines J., *Organizational subcultures in a soft bureaucracy*:

- Resistance behind the myth and facade of an official culture*, „Organization Science Journal” 1991, vol. 2, nr 2, s. 170–194.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 61–71.
- Jung J., Nam C., Lee E. Kim, S., *Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization*, „Journal of Management & Organization” 2016, nr 22(2), s. 154–172.
- Kłóskowska A., *Kultura* [w:] A. Kłóskowska, *Encyklopedia kultury polskiej XX w. Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1991.
- Kłóskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Organization and Archetypes*, UK, Elgar 2012.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3 (30).
- Kusio U., *Dialog w komunikacji międzykulturowej. Ideały a rzeczywistość*, UMCS, Lublin 2011.
- Lafont C., *The Linguistic Turn in Hermeneutic Philosophy*, MIT Press 2002.
- Larkin R.W., *Counterculture: 1960s and Beyond*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 5, Elsevier 2015.
- Leonardi P.M., Rodriguez-Lluesma C., *Occupational stereotypes, perceived status differences, and intercultural communication in global organizations*, „Communication Monographs” 2013, nr 80(4), s. 478–502.
- Lilja K.K., Lindén A., Jaakkola H., *The importance of a common language in the requirements defining process*, 2011 Proceedings of PICMET’11: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), s. 1–16.
- Lofquist E.A., Dyson P.K., Trønnes S.N., *Mind the gap: a qualitative approach to assessing why different sub-cultures within high-risk industries interpret safety rule gaps in different ways*, „Safety Science” 2017, nr 92, s. 241–256.
- Lok P., Westwood R., Crawford J., *Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment*, „Applied Psychology” 2005, nr 4(4), s. 490–514.
- Małgorzata K., *Pozycja odmiany medialnej wśród innych odmian językowych polszczyzny*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 1(68), s. 67–73.
- Martin J., Siehl C., *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, „Organizational Dynamics”, 12.2, pp. 52–64.
- Martins E., Martins N., *Organisational culture* [w:] S. Robbins, A. Odendaal, G. Roodt, *Organisational behavior*, 3rd ed. Cape Town, „Pearson Education” 2016, s. 606–41.
- Piotrowski P., *Subkultury młodzieżowe. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Żak, Warszawa 2003.
- Robak E., *Czas pracy i jego społeczne odniesienia związane z przenikaniem sfery zawodowej i osobistej pracowników*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 257, s. 168–176.
- Rollenhagen C., Westerlund J., Näswall, K., *Professional subcultures in nuclear power plants*, „Safety science” 2013, nr 59, s. 78–85.
- Satkiewicz H., *Norma polszczyzny ogólnej a języki subkultur* [w:] J. Anusiewicz, B. Siciń-

- ski, *Język a kultura. Wiedza o kulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994.
- Schein E.H., *Three cultures of management: the key to organizational learning*, „Sloan Management Review” 1996, nr 38(1), s. 9–20.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Schutz A., *O wielości światów*, Nomos, Kraków 2012.
- Scollon R., Scollon S.W., Jones R.H., *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Willey-Blackwell 2011.
- Silverman H.J., *Gadamer and Hermeneutics. Science. Culture*, „Literature”, Routledge 2016.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative science quarterly” 1983, s. 339–358
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 9–25.
- Szmyd K., *Regionalizm i ponowoczesność – w stronę wychodzenia antropologicznego i edukacji kulturotwórczej. Kultura – Przemiany – Edukacja*, t. III, 2015, s. 54.
- Van Maanen J., Barley S.R., *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, MIT 1982, .
- Wierzbicka A., *Język, umysł, kultura*, PWN, Warszawa 1999.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2004.
- Young J., *The Subterranean World of Play* [w:] Gelder K., Thornton S., *The Subcultures Reader*, Routledge 1997.

SUMMARY

Grzegorz Olczyk

Making the 'communication corset' more flexible in the cultures of the organization

This article presents the concept of subcultures, which has been neglected in Polish literature and organization research. Based on the metaphor: ‘organization is a subculture mosaic’, part of a knowledge-based organization surrounded by high technology has been explored. The qualitative research was conducted among the engineers employed in the organization, with the use of interviews and participant observation techniques. The elements of the grounded theory and hermeneutical interpretation methodology were used to conduct an empirical analysis. As a result, the existence of an “enhancing subculture” was discovered – a key component of the ‘dominant culture’ in an organization. The role of intercultural communication in the organization processes has also been demonstrated.

Key words: communication barriers, organizational culture, subculture, management.

Data wpływu artykułu: 9.08.2017 r.

Data akceptacji artykułu: 27.02.2018 r.