

---

ANNALES  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN — POLONIA

VOL. XLIII, 19

SECTIO H

2009

---

Wydział Ekonomiczny UMCS

CZESŁAW SIKORSKI

*Odkrywanie wzorów kulturowych w procesie kształtowania  
kultury organizacyjnej*

---

Revealing cultural patterns in shaping organizational culture process

**Abstrakt:** Treścią artykułu są komunikacyjne i etyczne problemy związane z początkowym etapem kształtowania kultury organizacyjnej przez kierownika, jakim jest odkrywanie nowych wzorów kulturowych. Przedstawiono podstawowe strategie i metody postępowania oraz ich skutki, jeśli chodzi o komunikowanie nowych wzorów kulturowych, inspirowanie kulturowego kryzysu oraz reinterpretacji wzorów myślenia i zachowania.

KOMUNIKACJA JAKO NARZĘDZIE OTWARCIA KULTUROWEGO

Communication as the instrument of cultural openness

**Kształtowanie kultury jako proces komunikacji**

Komunikacja to wymiana znaczeń. Liczne określenia pojęcia komunikacji są co do tego wyjątkowo zgodne; różnią się jedynie mniej lub bardziej rozwiniętym opisem okoliczności, w których do tej wymiany dochodzi.

Najbardziej lapidarne jest sformułowanie Ph.I. Morgana, dla którego „komunikacja jest procesem transmitowania informacji od jednej osoby do drugiej lub – prościej – wysiłkiem nadawania znaczenia”.<sup>1</sup> Chodzi o to, że informację można przekazać drugiej osobie, ale nie można przekazać jej znaczenia. Znaczenie informacji tworzy samodzielnie we własnym umyśle ten, kto tę informację

---

<sup>1</sup> Ph. I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*, Kendall/Hunt Pub. Comp., Dubuque 1989, s. 8.

otrzymał. Nadawca informacji ma tu jedynie wpływ pośredni, przez użyte symbole, przy pomocy których odbiorca informacji tworzy jej znaczenie. Tylko w ten sposób można rozumieć przekazywanie lub wymianę znaczeń. Położenie nacisku na wzajemność relacji społecznych w procesie komunikacji znajduje wyraz w klasycznej definicji J. Ruescha i G. Batesona: „Komunikacją są wszystkie te procesy, dzięki którym ludzie oddziałują na siebie wzajemnie. Tak więc wszystkie działania i zdarzenia mają aspekty komunikacyjne. Percepcja zmienia informacje, które jednostka posiada, a więc oddziałuje na tę jednostkę”.<sup>2</sup>

Proces komunikacji składa się z pięciu podstawowych elementów: nadawcy (źródła) wiadomości, wiadomości jako takiej, kanału, przez który wiadomość przechodzi, odbiorcy, który przechwytuje wiadomość, i skutku, jaki wiadomość wywołuje u odbiorcy. Komunikacja zawsze zaczyna się od potrzeby nadawcy. Nadawca musi mieć jakiś powód, dla którego chce zakomunikować określoną wiadomość odbiorcy. W tym celu nadawca dokonuje wyboru treści, którą następnie musi zakodować. Zakodowanie polega na przetłumaczeniu treści na symbole, a więc słowa, rysunki, gesty itp. Dokonując kodowania, nadawca musi troszczyć się o to, aby odbiorca zrozumiał, co te symbole znaczą. Odbiorca, który otrzymuje wiadomość, rozkodowuje ją w sposób pozwalający odczytać jej znaczenie.

Komunikacja ma zawsze kontekst kulturowy, który ułatwia albo utrudnia rozkodowanie symboli i nadawanie im znaczeń. Im większe podobieństwo wzorów kulturowych nadawcy i odbiorcy, tym większa skuteczność komunikacji. Kulturowo uwarunkowane różnice w postrzeganiu, interpretacji i ocenie rozmaitych zjawisk mogą natomiast prowadzić do zasadniczych niekiedy nieporozumień. Przyswojone wzory kulturowe działają jak filtry w procesie percepcji, prowadząc do zniekształceń, a nawet do niemożności dostrzeżenia niektórych cech obserwowanego obiektu.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej jest niczym innym jak procesem komunikacji między członkami organizacji oraz między nimi a kierownikiem. Skuteczność kierownika w ustanowieniu w danym środowisku pożądanego typu kultury zależy od jego umiejętności komunikacyjnych, które mają tym większe znaczenie, im środowisko to jest bardziej kulturowo zróżnicowane i im większe są różnice między dotychczasowymi nawykami kulturowymi a modelem kultury pożądanego. Umiejętność ta jest szczególnie ważna w początkowej fazie kształtowania kultury, gdy kierownik pragnie zwrócić uwagę swoim podwładnym na potrzebę otwarcia kulturowego, zakwestionowania dotychczasowych stereotypów i zainteresowania się innymi wzorami myślenia i zachowania.

---

<sup>2</sup>J. Ruesch, G. Bateson, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, W. W. Norton and Co., Inc., New York 1951, s. 6.

W kształtowaniu kultury organizacyjnej kierownik może zastosować strategie koncyliacyjne, do których należy dialog i negocjacje, lub strategie konfrontacyjne, jakimi są manipulacja i dyktat.

Celem strategii dialogu jest zwiększenie stopnia integracji kulturowej danego środowiska. Jest to cel wyłączny, ponieważ kierownik nie jest przy tym zainteresowany wdrożeniem określonego modelu kultury, który z takich czy innych względów uważałby za pożądany. Kierownik zachęca podwładnych do poszukiwania tego, co ich łączy, przy jednoczesnym poszanowaniu różnic między nimi. Chodzi o to, aby poszerzać zakres wspólnych przekonań, nie odmawiając zarazem prawa do odrębności poszczególnym grupom i jednostkom. Wspólne wzory kulturowe ucierają się zatem w toku współdziałania rozmaitych subkultur, gdzie różne doświadczenia społeczne stają się podstawą wspólnych wartości, norm i zachowań. Strategia dialogu pozwala wszystkim członkom organizacji mieć poczucie równego uczestnictwa, co oczywiście nie musi oznaczać identycznych korzyści i wpływów. Kierownik stosuje takie rozwiązania organizacyjne, jakie poszerzają pole wspólnych działań i interesów, oraz pomaga podwładnym wykreować taką wizję rozwoju organizacji, w jakiej dobrze mogą się czuć wszyscy jej uczestnicy.

Strategia negocjowania oznacza otwarte i zrjonalizowane podejście kierownika do kształtowania kultury organizacyjnej. Kierownik ma w tym wypadku własną wizję pożądanej kultury, którą otwarcie promuje, będąc zarazem gotowym do ustępstw pod wpływem racjonalnych argumentów. Kierownik proponuje w związku z tym określone kryteria oceny wzorów kulturowych, które dotyczą ich przydatności w realizacji formalnych celów organizacyjnych. W przypadku wyraźnej niechęci pracowników do zastąpienia niektórych dotychczasowych wzorów kulturowych innymi, kierownik skłonny jest do ustępstw. Takich ustępstw kierownik nie traktuje w kategoriach porażki. Z góry bowiem przewiduje potrzebę elastyczności wszystkich uczestników procesu kształtowania kultury. Strategia ta zakłada pełną partycypację podwładnych w tym procesie. Kierownik stara się tu jednak dostosować pole wspólnych działań i interesów do celów i warunków funkcjonowania organizacji, co sprawia, że często znajduje się w opozycji do oczekiwań podwładnych. Celem strategii negocjowania jest znalezienie rozsądnego kompromisu akceptowanego przez obie strony.

W strategii manipulowania kierownik nie bierze pod uwagę oczekiwań podwładnych, liczy się natomiast z ich dotychczasowymi nawykami kulturowymi. Nawyki te traktuje on, z jednej strony, jako przeszkodę we wprowadzaniu pożądanego typu kultury, ale z drugiej – jako szansę, którą jednak trzeba umieć wykorzystać. Wykorzystanie nawyków kulturowych podwładnych do realizacji zamierzeń kierownika polega na stwarzaniu sytuacji, w których kierownik odwołuje się do bliskich podwładnym wartości i norm, uzasadniając przy ich pomocy cele i działania z nimi niezwiązane albo nawet sprzeczne. W strategii

manipulowania kierownik uruchamia grę społeczną, w której stara się wykorzystać dla swoich celów różnice w potrzebach i wzorach kulturowych podwładnych. Kierownik kreuje zatem własną wizję rozwoju kultury organizacyjnej przy pomocy podwładnych, którzy albo w ogóle nie są tego świadomi, albo mają złudzenie własnej partycypacji. Kierownik pragnie tutaj narzucić podwładnym pożądaną kulturę bez stosowania przymusu. Jeśli więc pojawiają się symptomy społecznego oporu lub oznaki niechęci ze strony podwładnych, kierownik potrafi się wycofać ze swoich działań, jednakże nie po to, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom podwładnych, tylko w celu poszukania bardziej skutecznych sposobów realizacji własnych zamierzeń.

W strategii dyktatu kierownik własną wizję kultury otwarcie narzuca podwładnym i nie jest skłonny do ustępstw bez względu na to, jaki jest ich stosunek do tej wizji. Postępowanie kierownika w tej strategii cechuje kulturowy imperializm, który oznacza dążenie do wchłonięcia i podporządkowania jednemu modelowi kultury innych kultur, które mają ulec zniszczeniu lub zmarginalizowaniu. Długofalowym celem kierownika jest w tym wypadku stworzenie jednej, absolutnie homogenicznej kultury. Zanim jednak do tego dojdzie, strategia dyktatu zakłada podporządkowanie jednemu typowi kultury, uważanemu przez kierownika za najbardziej przydatny w realizacji formalnych celów organizacyjnych wszelkich innych tradycji kulturowych. Podporządkowanie to polega na zawężeniu pola wspólnych działań i interesów wyłącznie do przedstawicieli pożądanej kultury. Oznacza to dyskryminację pozostałych członków zespołu, której poczucie ma ułatwić im podjęcie decyzji bądź o dołączeniu do „słusznej” kultury, bądź o opuszczeniu organizacji. W strategii dyktatu kierownik zdaje się na własną ocenę sytuacji i jest przekonany, że musi wykorzystać swoją formalną pozycję do realizacji swoich celów. Stąd jakiegokolwiek ustępstwo na rzecz podwładnych traktuje jako swoją porażkę.

Dla skuteczności działania kierownika istotne znaczenie ma zatem zgodność sposobu odkrywania nowych wzorów kulturowych z dotychczasowymi doświadczeniami kulturowymi podwładnych. Sposób ten nawiązywać może do strategii koncyliacyjnych lub konfrontacyjnych. Oznacza to albo partycypację podwładnych, czyli wspólne odkrywanie nowych wzorów kulturowych kierownika z podwładnymi, albo dominację kierownika, który sam odkrywa nowe możliwości kulturowe swoim podwładnym. Kultura, w której pracownicy samodzielnie kreują ważne dla nich cele i sposoby ich osiągnięcia, a kierownik występuje w roli inspirowatora i pomocnika, różni się zasadniczo od tej, w której pracownicy oczekują od przełożonego odkrywania i uświadamiania im ważnych celów i wartości. Kierownik stawia się więc w trudnej sytuacji, gdy w odkrywaniu nowych wzorów kulturowych próbuje być dominujący w środowisku ludzi przywykłych do partycypacji, albo wtedy gdy proponuje partycypację ludziom przyzwyczajonym do tego, że ingerencje kierownicze są zasadą, a nie wyjątkiem.

Wybór określonej strategii kształtowania kultury organizacyjnej pociąga za sobą przyjęcie stosownego dla tej strategii typu komunikacji. W odkrywaniu wzorów kulturowych szczególne znaczenie mają typy komunikacji związane ze stosunkiem kierownika do odbiorcy informacji oraz ze sposobem przekazu informacji.

### **Stosunek kierownika do odbiorcy informacji**

Do pierwszej grupy typów komunikacji odnosi się między innymi podział na komunikację dwustronną i jednostronną. W komunikacji dwustronnej następuje wielokrotne przekazywanie informacji między stronami tego procesu, które sprawia, że strony te ustawicznie zamieniają się rolami nadawcy i odbiorcy wiadomości. W przypadku komunikacji jednostronnej nadawca wiadomości nie oczekuje odpowiedzi od jej odbiorcy, a zatem nie interesuje go reakcja odbiorcy na otrzymaną wiadomość.

Komunikacja dwustronna, czyli rozmowa kierownika z podwładnymi, jest oczywiście wyłączną formą komunikacji w strategiach dialogu i negocjowania, kiedy kierownik traktuje podwładnych jak partnerów. Przypadki komunikacji jednostronnej mogą natomiast pojawić się w strategii dyktatu. W ten sposób mają bowiem zwyczaj komunikować się ze swoimi podwładnymi autorytarni zwierzchnicy. Jednostronne odkrywanie nowych wzorów kulturowych przez kierownika często występuje w organizacjach hierarchicznych, opartych na surowej dyscyplinie i ścisłej formalizacji, a także tam, gdzie kierownik ma niekwestionowany autorytet i uchodzi za wzór do naśladowania.

Na stosunku do odbiorcy informacji, a ściślej oczekiwaniach, jakie w stosunku do niego formułuje nadawca, oparta jest tzw. analiza transakcyjna i wynikające z niej typy komunikacji. Zgodnie z koncepcją E. Berne'a, ludzie w procesie komunikacji analizują wymianę informacji z punktu widzenia jej związku ze swoimi potrzebami intelektualnymi i emocjonalnymi. W koncepcji tej osobowość każdej jednostki jest kompozycją trzech stanów *ego*: dorosłego, rodzica i dziecka. „Dorosły” jest dojrzałą, racjonalną częścią osobowości. Ten stan *ego* jest wolny od emocji, skłania do posługiwania się logiką i zorientowaną na fakty kalkulacją w procesie selekcji i interpretowania informacji. „Rodzic” reprezentuje autorytarną część osobowości, obejmującą skłonności dogmatyczne, nadopiekuńcze; wyraża się w szacunku dla tradycji i obyczajów. Jest to zbiór myśli, uczuć i zachowań wyuczonych we wczesnym dzieciństwie w wyniku obserwacji i naśladowania rodziców. „Dziecko” wreszcie jest cechą osobowości wyrażającą zależność i niedojrzałość, wpływającą na zachowania silnie emocjonalne, wyrażające potrzebę miłości, a także skłonność do uczuciowego szantażu i manipulowania innymi ludźmi. W danej sytuacji jeden z tych stanów *ego* będzie dominujący u osoby uczestniczącej w procesie komunikacji. Według teorii analizy transakcyjnej komunikacja wiąże się z transakcją między stanami *ego* jej

uczestników. Kiedy nadawca przesyła wiadomość odbiorcy, mogą mieć miejsce trzy wzory transakcji: komplementarna, krzyżowa lub ukryta. Transakcja jest komplementarna, gdy nadawca i odbiorca reprezentują ten sam stan *ego* w procesie komunikacji. Transakcja krzyżowa zachodzi wówczas, gdy stany te są różne. Z transakcją ukrytą mamy natomiast do czynienia wtedy, gdy zarówno nadawca, jak i odbiorca nadają informacji dwa znaczenia: jedno jawne, o charakterze oficjalnym, na użytek otoczenia społecznego, i drugie ukryte, zrozumiałe jedynie dla nich.<sup>3</sup>

Łatwo zauważyć, że z pozycji „dorosłego” pragnie komunikować się z podwładnymi kierownik, który w kształtowaniu kultury organizacyjnej stosuje strategię dialogu lub negocjowania. Pozycja „dziecka” może być dla kierownika wygodna, jeśli stosuje on strategię manipulowania, zaś pozycja „rodzica” jest najbardziej użyteczna w strategii dyktatu. Komunikacja jest skuteczna, a co za tym idzie – kierownikowi łatwiej osiągnąć przyjęte cele, gdy transakcja komunikacyjna ma charakter komplementarny, czyli wówczas, gdy podwładni prezentują ten sam stan *ego* co kierownik. Problemy z wzajemnym porozumieniem pojawiają się, gdy transakcja ta ma charakter krzyżowy. Oczekiwania podwładnych i kierownika wówczas się bowiem rozmiągają. Trzeci wzór transakcji komunikacyjnej – ukryta, bywa najczęściej wykorzystywany w strategii manipulowania, w której określony proces komunikacji może być mistyfikacją obliczoną na wywołanie pożądanej reakcji tych, którzy są świadkami tego procesu.

W analizie stosunku do odbiorcy informacji istotne jest także rozróżnienie między komunikowaniem prostym a złożonym. Podstawą tego rozróżnienia jest podział komunikatów na jawne i ukryte. Komunikat jawny to jednoznacznie sformułowana wiadomość, przekazana ustnie, pisemnie lub za pomocą gestu, której skuteczna interpretacja wymaga jedynie od odbiorcy znajomości języka przekazu. Komunikat ukryty występuje natomiast w postaci symbolu kulturowego o charakterze fizycznym, językowym, behawioralnym lub osobowym, a jego interpretacja wymaga znajomości określonego kodu kulturowego. Jak z tego widać, możliwości przekazywania komunikatów ukrytych maleją w miarę powiększania się różnic kulturowych między nadawcą a odbiorcą informacji. Wtedy bowiem trzeba mówić otwartym tekstem, bez posiłkowania się kodami kulturowymi w postaci określonych gestów lub haseł, aby uniknąć nieporozumień. W tym miejscu podkreślić należy obserwację E.T. Halla, który zwraca uwagę na to, że także w sytuacji zmiany rośnie potrzeba posługiwania się komunikatami jawnymi. Stosowanie komunikatów ukrytych jest możliwe bez pogorszenia skuteczności komunikacji jedynie w warunkach stabilizacji, która sprzyja utrwa-

<sup>3</sup> Patrz m.in.: E. F. H u s e, T. G. C u m m i n g s, *Organizational Development and Change*, West Publishing Co., St. Paul 1985, s. 180.



leniu się wzorów kulturowych ograniczającemu możliwość błędnych interpretacji i nieporozumień.<sup>4</sup>

Komunikowanie złożone tym różni się od prostego, że polega na przekazywaniu zarówno komunikatu jawnego, jak i ukrytego, podczas gdy w komunikowaniu prostym jest przekazywany jedynie komunikat jawny. Nie oznacza to jednak, że komunikowanie złożone jest równoznaczne z ukrytą transakcją komunikacyjną w rozumieniu Berne'a. Nadawca i odbiorca informacji nie tworzą tu bowiem, jak w transakcji ukrytej, jednolitego frontu wobec swojego otoczenia społecznego. W komunikacji złożonej nadawca przekazuje odbiorcy dwie informacje: jawną i ukrytą, które są ze sobą nierzadko sprzeczne. Nadawca zwykle przywiązuje przy tym istotne znaczenie tylko do komunikatu ukrytego, a komunikat jawny traktowany jest jako kamuflaż, który chronić go ma przed niepożądaną reakcją odbiorcy na komunikat ukryty. W przypadku nieodpowiedniej, z punktu widzenia nadawcy, reakcji odbiorcy na komunikat ukryty, nadawca może wtedy zasłonić się komunikatem jawnym, udając, że odebrany komunikat ukryty był zwykłym nieporozumieniem. Na tym polegał kontrowersyjny spot reklamowy nadawany w telewizji w czasie, w którym reklama napojów alkoholowych była zabroniona. Uśmiechnięty mężczyzna zachwalał markę piwa, nazywając je bezalkoholowym (komunikat jawny), jednocześnie szelmowsko mrugał okiem (komunikat ukryty), dając w ten sposób do zrozumienia, że chodzi o piwo jak najbardziej normalne.

W strategiach koncyliacyjnych kształtowania kultury organizacyjnej dominuje komunikowanie proste. Kierownik, który chce wspólnie z podwładnymi odkrywać nowe pożądane wzory kulturowe i który zdaje sobie sprawę z różnorodności nawyków kulturowych w danym środowisku, nie ma innej możliwości. Komunikowanie złożone jest natomiast często stosowane w strategiach konfrontacyjnych. Przekazanie komunikatu złożonego ma zwykle na celu prowokowanie przeciwników zmiany kulturowej do popełnienia błędu lub ujawnienia ich zamiarów. Mogą to być również informacje pełniące rolę tzw. próbnych balonów, gdy chodzi o zbadanie samej reakcji odbiorców na nie. Dzięki temu kierownik zyskuje wiedzę, jak daleko może się posunąć w swoich propozycjach kulturowych i jakie obszary dotychczasowej kultury są szczególnie wrażliwe i odporne na zmiany. Komunikowanie złożone może więc wynikać z niedostatecznej wiedzy kierownika na temat różnych aspektów dotychczasowej kultury i związanej z tym niepewności co do własnych sądów i przekonań. Kierownik chce zatem mieć szansę wycofania się ze swoich opinii, gdyby okazały się one rażąco niesłuszne; nie chce „palić za sobą mostów”. Kierownik może również obawiać się reakcji podwładnych na przekazaną im wiadomość, dlatego kamu-

<sup>4</sup> E. T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, s. 144.

fluje ją, stosując komunikowanie złożone, które zawsze daje szansę jej zaprzeczenia i uznania jej odbioru za nieporozumienie.

### Sposób przekazu informacji

Komunikacja dwustronna i jednostronna, z pozycji „dorosłego” i „rodzica” lub „dziecka” oraz prosta i złożona, odnoszą się do sposobu traktowania przez nadawcę odbiorcy informacji. Jeśli zaś chodzi o sposób przekazu informacji w odkrywaniu wzorów kulturowych, to przede wszystkim należy rozróżnić komunikowanie bezpośrednie i pośrednie. W tym pierwszym treść komunikatu nawiązuje bezpośrednio do określonej potrzeby nadawcy, która stała się przyczyną rozpoczęcia procesu komunikacyjnego, w tym drugim zaś komunikat nawiązuje do tej potrzeby w sposób pośredni i przez to utrudniający odbiorcy właściwe zrozumienie intencji nadawcy.

E. Aronson zwraca uwagę na charakterystyczną sprzeczność widoczną w zachowaniach ludzi z kręgu kultury zachodniej. Otóż dość powszechnie uważa się, że należy „mówić wprost” (*straight talk*) o swoich potrzebach i oczekiwaniach w stosunku do innych ludzi, a jednocześnie niewiele jest takich osób, które to rzeczywiście robią.<sup>5</sup>

Dlaczego tak się dzieje? Przecież chcemy, aby inni nas dobrze rozumieli, bo tylko wtedy będą mogli zaspokoić naszą potrzebę, której odczuwanie popycha nas do komunikacji. Dlaczego zatem tak często „owijamy w bawełnę” i każemy ludziom domyślać się, o co nam naprawdę chodzi? Otóż powodem tego jest uczestnictwo w rywalizacyjnej kulturze, w której od najmłodszych lat ludzie przyswajają sobie nawyki obronne w relacjach z innymi. Jeśli żyje się w przekonaniu, że inni tylko czyhają na nasz błąd lub okazanie słabości, to w komunikacji z innymi trzeba ważyć słowa i nie odsłaniać naiwnie tego, co się naprawdę myśli i czuje. Nastawienie obronne, lęk przed ośmieszeniem, poniżeniem lub potępieniem z takiego czy innego powodu skazuje na ciągłe udawanie, ustawiczną grę, którą ludzie maskują swoją wrażliwość i pragnienia.

Problemem blisko związanym z komunikowaniem bezpośrednim i pośrednim jest komunikowanie własnych uczuć lub komunikowanie sądów i ocen na temat innych ludzi. W procesie komunikacji można przekazywać informacje na temat tego, co się czuje, a więc gniew, lęk, radość, zazdrość, podniecenie itp., albo na temat tego, co się myśli o drugiej osobie. Aronson zauważa, że efektywne komunikowanie jest możliwe tylko w przypadku informowania o własnych uczuciach. Nikt bowiem nie wie lepiej, jakie są te uczucia. Otwartość nadawcy sprawia, że odbiorca ujęty tą postawą bardziej angażuje się w wymianę informacji i często rewanżuje się podobną szczerością. Inaczej jest w przypadku komu-

<sup>5</sup> E. Aronson, *Człowiek, istota społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 476–477.



nikowania odbiorcy sądów i ocen na jego temat. Na taki komunikat odbiorca reaguje postawą obronną. Przestaje być wówczas ważne dojście do porozumienia w danej sprawie, bo na plan pierwszy wysuwa się potrzeba obrony własnej godności.<sup>6</sup> Istotnie, łatwo sobie wyobrazić, że w przypadku, gdy ktoś skarży się nam, że zrobiliśmy mu przykrość, czujemy się w obowiązku wyjaśnić sprawę i pozbawić zarówno jego, jak i samego siebie tego dyskomfortu. Zupełnie inaczej zareagujemy jednak wówczas, gdy ktoś nam wymyśla lub zarzuca najgorsze intencje. Nasze poczucie winy chowa się wtedy w głęboki cień, a na czoło wysuwa się potrzeba dania stosownego odporu. Działa w tym wypadku nie tylko psychologiczna zasada reakcji obronnej na czyjś atak. Jest tak również dlatego, ponieważ osoba wyrażająca swoje uczucia wydaje się szczerą. Natomiast ktoś, kto wyraża opinię o kimś innym, nigdy nie może być pewien jej trafności; jest więc tym bardziej denerwujący, z im większą pewnością taką opinię wygłasza.

W odkrywaniu wzorów kulturowych z myślą o integrowaniu wszystkich członków danego środowiska i poszukiwaniu kompromisu jest niezbędne również komunikowanie bezpośrednie. Empatia, będąca warunkiem tego typu komunikacji, umożliwi twórczość kulturową. Komunikowanie pośrednie, wykorzystywane głównie w strategii manipulowania, służy natomiast polaryzacji i – w rezultacie – marginalizowaniu lub wykluczaniu ze wspólnoty części jej członków.

Wracając jednak do wcześniejszej uwagi na temat szerszych uwarunkowań kulturowych, które odnoszą się także do społeczeństwa polskiego, komunikacja bezpośrednia jest raczej wyjątkiem aniżeli regułą w funkcjonowaniu rozmaitych grup społecznych. Poza nawykami kulturowymi trzeba ponadto wziąć pod uwagę trudności, na jakie często napotykają ludzie, kiedy starają się jasno zdefiniować swoje potrzeby i oczekiwania. Komunikowanie pośrednie nie zawsze jest przejawem postawy obronnej; niekiedy jest po prostu skutkiem niezdecydowania, czego się naprawdę chce.

Dążąc ze względów moralnych do rozwoju strategii koncyliacyjnych, należy uczyć ludzi kulturowego otwarcia zarówno po to, aby umieli uwalniać się z nawyków obronnych w relacjach z innymi ludźmi, jak i po to, by umieli trafniej identyfikować swoje własne potrzeby i oczekiwania. Szczególnie przydatne w tym celu mogą okazać się metody treningowe, zapoczątkowane przez Kurta Lewina w 1946 roku. Grupa spotkaniowa lub grupa T, to określenie środowiska, w którym przeprowadza się podobnego rodzaju szkolenia, jeśli chodzi o ich cele i metody, jak trening psychologiczny, trening wrażliwości, trening empatii lub trening asertywności.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 486–487.

INSPIROWANIE KULTUROWEGO KRYZYSU  
Inspiring of cultural crisis

Niezależnie od celu, dla którego kierownik chce dokonać zmiany kulturowej, i niezależnie od strategii, którą wybiera do osiągnięcia tego celu, punktem wyjścia jest zawsze kryzys kulturowy. Kryzys ten wiąże się z osłabieniem przekonania podwładnych o oczywistości i konieczności dotychczasowych wzorów kulturowych. Zmianę kultury kierownik musi rozpocząć od uświadomienia podwładnym, że dotychczasowa kultura nie spełnia należycie swoich funkcji. Stawiając podwładnych w sytuacjach, które mają to potwierdzać, kierownik skazuje ich na dyskomfort dysonansu poznawczego. Dotychczasowe punkty orientacyjne ich funkcjonowania w organizacji zostały bowiem zakwestionowane, a nowych jeszcze nie widać. Ten stan kulturowego rozchwiania wymaga pewnego uporządkowania, aby ludzie byli w stanie przyjąć nowe wzory kulturowe. Uporządkowanie to polega na określeniu przyczyn kryzysu i zdefiniowaniu zbiorowego interesu, któremu zmiana kulturowa ma służyć.

Sposób, w jaki kierownik stara się wyjaśnić podwładnym potrzebę zmiany kulturowej, jest już ściśle związany z koncyliacyjnymi lub konfrontacyjnymi strategiami kształtowania kultury. Dla wyjaśnienia sposobu postępowania kierownika przydatne mogą się tu okazać popularne teorie X i Y Davida McGregora.<sup>7</sup> Teorie te dotyczą konsekwencji poglądów kierownika na naturę ludzką, wyrażających się w określonych stylach kierowania. Tak więc według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego nadzoru i szczegółowych instrukcji. Kierownik nastawia się zatem na ściśle egzekwowanie formalnie określonych obowiązków i preferowanie bodźców negatywnych. Człowieka trzeba bowiem w tym wypadku zmuszać do pracy, a do tego znacznie skuteczniejsza okazuje się wizja kary aniżeli nagrody. Zgoła inne nastawienie będzie mieć kierownik uznający teorię Y. Zgodnie z tą teorią człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, jest ambitny, poszukuje zadań trudnych i odpowiedzialnych, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi to zrobić lepiej niż ktokolwiek inny. Kierownik troszczy się więc o to, aby jak najlepiej wykorzystać aktywność pracowników. Koncentruje się przy tym na sprawach zasadniczych, pozostawiając pracownikom swobodę w sprawach szczegółowych. Z rygorystycznego strażnika pilnującego przestrzegania formalnych procedur kierownik przeistacza się tutaj w elastycznego stratega, dyskretnie zachęcającego swoich podwładnych do dokonywania wyborów korzystnych z punktu widzenia zatrudniającej ich organizacji. Przewaga bodźców pozytywnych nad negatywnymi jest w tym wypadku oczywistością.

<sup>7</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, J. Wiley, New York 1960.

Nietrudno zauważyć, że strategie koncyliacyjne czerpią z teorii Y, a strategie konfrontacyjne – z teorii X. W przypadku inspirowania kulturowego kryzysu oznacza to albo takie działania kierownika, jakich celem jest pobudzenie ambicji pracowników i zwiększenie ich zaangażowania z myślą o własnym rozwoju, albo działania, które mają na celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa przez podporządkowanie się kierownikowi. Powody dysfunkcyjności dotychczasowej kultury mogą być więc uzasadnione albo tym, że utrudnia ona pracownikom ich osobisty rozwój i osiąganie sukcesów zawodowych, albo tym, że nie broni ich dostatecznie przed różnymi zagrożeniami. Kierownik poszukuje zatem zwolenników zmiany kulturowej, starając się pobudzić ich krytyczny stosunek do dotychczasowej kultury przez stwarzanie atmosfery usuwania przeszkód w skutecznym osiągnięciu czegoś albo w skutecznej obronie przed czymś. Interes członków danej grupy może więc być definiowany w kategoriach motywacji ofensywnej lub defensywnej. Strategie koncyliacyjne w inspirowaniu kulturowego kryzysu apelują do motywacji ofensywnej członków grupy, natomiast strategie konfrontacyjne – do motywacji defensywnej.

### **Kształtowanie motywacji ofensywnej**

Motywacja ofensywna jest związana na ogół z potrzebami rozwoju mierzonoego statusem lub poczuciem samorealizacji. Przy potrzebie rozwoju mierzonoego statusem pracownik jest nastawiony na konfrontowanie własnego dorobku w postaci osiągnięć zawodowych i pozycji w strukturze władzy organizacyjnej z dorobkiem innych uczestników organizacji. Różnego rodzaju nagrody, insygnia osiągniętej pozycji i przywileje mają tu dla pracownika znaczenie instrumentalne. Najważniejsze w tym przypadku jest bowiem uznanie społeczne, estyma i związane z tym poczucie własnej wartości. Pracownik nastawiony na samorealizację to z kolei ktoś, kto pojmując rozwój jako wykorzystywanie własnego potencjału twórczego. Jest to pracownik, który dąży do osiągnięcia coraz wyższych standardów doskonałości. Mierzenie się z coraz trudniejszymi zadaniami, zmuszającymi do twórczej inwencji, jest wyzwaniem zawodowym dostarczającym pozytywnych emocji, które są niezwykle silną podniecią.

Jeśli motywacja ofensywna dominuje w danym środowisku społecznym, wówczas kierownik, który się do niej odwołuje, uzasadniając potrzebę zmiany kulturowej, ma niewątpliwie ułatwione zadanie. Natomiast w sytuacji, gdy potrzeby uznania i samorealizacji nie są zbyt popularne, kierownik chcąc stosować strategie koncyliacyjne, musi dopiero stworzyć warunki zachęcające ludzi do zaangażowania w rozwój, rozumiany niekoniecznie w kategoriach indywidualistycznych. Motywację ofensywną można kształtować, stawiając przed ludźmi nowe wyzwania i tworząc zarazem warunki do doskonalenia się, które jest niezbędne, aby tym wyzwaniom podołać.

Można zwrócić uwagę na trzy podstawowe cechy charakteryzujące wyzwania kulturowe, które kierownik stawia podwładnym, usiłując zwiększyć ich zaangażowanie w procesie kształtowania kultury organizacyjnej:

- wyzwania te muszą być atrakcyjne, przemawiać ludziom do wyobraźni, ale jednocześnie nie mogą stawiać wymagań wyraźnie przekraczających możliwości pracowników;

- pracownicy muszą mieć swobodę w interpretowaniu i modyfikowaniu tych wyzwań;

- pracownicy muszą mieć pełną informację na temat szeroko rozumianych kosztów i korzyści wynikających ze sprostania tym wyzwaniom.

Wyzwania kulturowe, o których tu mowa, odnoszą się do wizji osiągnięć, której nie można zrealizować, pozostając przy dotychczasowych nawykach kulturowych. Kierownik nęci swoich podwładnych marzeniem, którego urzeczywistnienie wymaga wysiłku reorientacji kulturowej, co zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem nieskuteczności. W tym momencie nie wiadomo jeszcze, na czym ta reorientacja ma polegać, bo nowe wzory kulturowe są jeszcze nieznanne. Chodzi więc o to, aby członkowie danej społeczności uznali, że warto tych nowych wzorów szukać.

E. A. Locke i G. P. Latham powołują się na wyniki badań, wskazujące na siłę motywacyjną wyzwań, czyli takich sytuacji, które wymagają poszerzenia granicy własnych możliwości. Wyzwanie jest maksymalnie mobilizujące wtedy, gdy rozdźwięk między stopniem trudności zadania a aktualnymi możliwościami wykonawcy jest optymalny, to znaczy wykonawca zdaje sobie sprawę z tego, że zadanie jest dla niego wykonalne przy odpowiedniej koncentracji i wysiłku. Zadania zbyt łatwe lub zbyt trudne demotywią; nie mogą więc być wyzwaniami.<sup>8</sup>

Pojawienie się motywacji ofensywnej w środowisku ludzi, którzy jej dotychczas nie odczuwali, zależy od tego, w jakim stopniu kierownikowi krytykującemu istniejące ograniczenia kulturowe uda się zwiększyć poczucie skuteczności i poczucie własności problemów organizacji u swoich podwładnych.

O obu tych aspektach zaangażowania prorozwojowego pracowników piszą H. P. Sims i Ch. C. Manz. Poczucie skuteczności wiąże się z percepcją własnej zdolności do wykonania danego zadania lub prowadzenia określonej działalności. Kiedy człowiek wysoko ocenia własną skuteczność, wówczas ma on tendencję do włożenia większego wysiłku i większego zaangażowania w realizację zadania. W związku z tym prawdopodobieństwo pomyślnego wykonania znacząco rośnie. Jeśli natomiast ocena własnej skuteczności jest niska, człowiek nie będzie skłonny do większego zaangażowania i szybciej wycofa się z takiego przed-

---

<sup>8</sup> Cyt. za: R. E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 498–499.

siewzięcia. Dzięki poczuciu skuteczności ludzie nie unikają podejmowania nowych i nieznanych im wcześniej zadań, są wytrwali i nie załamują się w obliczu nieprzewidzianych trudności, koncentrują się na możliwościach sukcesu, a nie na swoich słabościach i możliwościach porażki.<sup>9</sup>

Z kolei poczucie własności problemów organizacji odnosi się do „własności” w znaczeniu psychologicznym i wiąże się z przekonaniem, że wszystko to, co ludzie robią w organizacji, robią dla siebie, dla własnego zadowolenia, rozwoju kariery i zwiększenia własnej konkurencyjności na rynku pracy. Tak rozumiane poczucie własności swojej pracy jest związane z silną motywacją i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań.<sup>10</sup>

### **Kształtowanie motywacji defensywnej**

W przeciwieństwie do motywacji ofensywnej, motywacja defensywna, inspirowana lękiem przed różnymi zagrożeniami, jest związana z potrzebami bezpieczeństwa. Potrzeby te obejmują trzy pierwsze szczeble hierarchii potrzeb według A. Masłowa, z których każdy odnosi się do innego aspektu poczucia bezpieczeństwa. Z najniższym szczeblem tej hierarchii jest związana klasyczna koncepcja „człowieka ekonomicznego”, który pracuje wyłącznie dla pieniędzy. Konieczność ich otrzymywania jest bowiem niezbędna, aby mógł utrzymać siebie, a często także swoją rodzinę. Poczucie bezpieczeństwa jest w tym wypadku zależne od poczucia zabezpieczenia materialnego. Są jednak pracownicy, którzy bardziej niż wysokie zarobki cenią sobie na przykład gwarancję długotrwałego zatrudnienia, atrakcyjne programy emerytalne lub system opieki zdrowotnej zapewniane przez organizację. Pracownik w tym wypadku oczekuje, że organizacja zastąpi go w działaniach i wyborach, których samodzielne podejmowanie jest dla niego źródłem dręczącej niepewności. Woli więc, kiedy firma organizuje mu czas, nie tylko w pracy, ale i poza nią, oferując mu zbiorowe formy rozrywki i wypoczynku. Wreszcie są pracownicy, którym poczucie bezpieczeństwa dostarcza w największym stopniu uczestnictwo w określonej grupie społecznej, w której spotykają się z objawami akceptacji i zaufania. Świadomość przynależności do środowiska, w którym można liczyć na pomoc i zrozumienie, jest niewątpliwie czynnikiem zwiększającym poczucie bezpieczeństwa.

Ludzie o motywacji defensywnej są mało wrażliwi na zachęty do zdobywania czegoś nowego, natomiast bardzo szybko reagują na wszelkiego rodzaju sytuacje, w których mogliby zostać pozbawieni dotychczasowych korzyści. Kierownik, który nie jest zainteresowany w partycypacyjnym kształtowaniu kultury, tylko określony jej typ chce narzucić podwładnym, krytykę dotychcza-

<sup>9</sup> H. P. Sims, Ch. C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the power of self-leadership*, J. Wiley, New York 1996, s. 72.

<sup>10</sup> *Ibid.*, s. 196.

wych nawyków kulturowych będzie opierał na uświadamianiu pracownikom, że mogą być one przyczyną takich właśnie sytuacji. Kierownik taki ma oczywiście ułatwione zadanie tam, gdzie potrzeby bezpieczeństwa wyraźnie dominują nad rozwojowymi. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że również w środowisku pracowników kierujących się motywacją ofensywną informacje o rozmaitych zagrożeniach godzących w poczucie bezpieczeństwa mogą spowodować zmianę typu motywacji. Zgodnie bowiem z koncepcją Masłowa potrzeby wyższego rzędu pojawiają się dopiero po zaspokojeniu potrzeb na niższych szczeblach ich hierarchii. Można więc powiedzieć, że kierownik preferujący strategię konfrontacyjną ma większe możliwości spowodowania otwarcia kulturowego niż ten, który stosuje strategię koncyliacyjną. Ludzie na ogół bardziej są zainteresowani w zabezpieczeniu tego, co mają, aniżeli w zdobywaniu czegoś nowego, co wyraża się w przysłowiu: „Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu”. Z drugiej strony, łatwość otwarcia kulturowego w przypadku motywacji defensywnej jest spowodowana przede wszystkim znacznie mniejszym stopniem wymaganej zmiany kulturowej niż w przypadku motywacji ofensywnej i znacznie mniejszym ryzykiem nieskuteczności.

Senge ocenia zdecydowanie niżej wizje negatywne, dotyczące tego, czego chce się uniknąć, od wizji pozytywnych, odnoszących się do marzeń i pragnień. Autor ten uzasadnia swoje stanowisko między innymi tym, że wizje negatywne zawierają ukryte przekonanie o małych ambicjach ludzi, których do zmiany utartych nawyków skłonić może jedynie poważne zagrożenie. Negatywne wizje są ponadto krótkoterminowe. Stan napięcia emocjonalnego utrzymuje się bowiem tylko tak długo, jak długo trwa zagrożenie.<sup>11</sup>

Kierownik, który do otwarcia kulturowego podwładnych dąży przez wywoływanie u nich lęku i poczucia zagrożenia, ma na uwadze zupełnie inny rodzaj zaangażowania aniżeli ten, do którego potrzebne jest poczucie własnej skuteczności i własności problemów organizacji. Kierownik, który straszy podwładnych możliwością fatalnego dla nich rozwoju sytuacji, pogłębia ich poczucie bezradności. W tych warunkach trudno byłoby upowszechniać wzory kulturowe, które wymagałyby od nich pomysłowości, inicjatywy i zwiększonego wysiłku. Toteż najczęściej kierownik stosujący strategię konfrontacyjną sięga do dobrze znanych w danym środowisku lub uniwersalnych stereotypów, potocznych sądów i resentymentów. Przy pomocy poglądów częściowo już zapomnianych lub traktowanych jako nieaktualne czy zbyt prostackie, próbuje on wyjaśniać przyczyny zagrożeń, dla przeciwdziałania którym konieczna jest zmiana kultury. Stare poglądy, przez wielu członków grupy odrzucone i wyśmiane, w nowych okolicznościach nieoczekiwanie nabierają nowego blasku i wydają się traf-

<sup>11</sup> P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 225.



nym wyjaśnieniem kłopotów, z jakimi spotyka się grupa. Najbardziej skuteczne jest przy tym sięganie do dawnych konfliktów, krzywd i nieprawości, jakich doznała dana wspólnota. Jak bowiem wskazuje Barber, wspólnota kulturowa często bywa wytworem rozpamiętywania zmyślonych krzywd z wymaginowanej przeszłości.<sup>12</sup>

Doprowadzenie ludzi do przekonania, że są bezradni wobec sugestywnie przedstawianych przez kierownika zagrożeń, w sposób naturalny prowadzi ich do wniosku, że muszą zaufać kierownikowi i przyjąć jego wizję pożądanej kultury. Podwładni posłusznie podporządkowują się więc kierownikowi i zwalczają tych, którzy nie podzielają jego wizji. I na takim zaangażowaniu kierownikowi właśnie zależy.

#### REINTERPRETACJA WZORÓW MYŚLENIA I ZACHOWANIA

Re-interpretation of the thinking and behavioral patterns

Odkrywanie nowych wzorów kulturowych wymaga reinterpretacji znaczeń niektórych dotychczasowych składników kultury. Wzory zachowań, normy społeczne, wartości, a niekiedy nawet założenia kulturowe muszą być nieco inaczej rozumiane, aby zmiana kulturowa nastąpiła. Reinterpretacja ta może być dokonywana z poszanowaniem dla różnych tradycji kulturowych reprezentowanych w danym środowisku lub w atmosferze dominacji jednej tradycji, którą kierownik i wspierający go zwolennicy uważają za naturalną i najlepszą, a przez to jedynie uprawnioną.

Odkrywanie nowych wzorów kulturowych przy założeniu pluralizmu kulturowego oznacza uruchomienie społecznego procesu, który składa się z trzech podstawowych faz:

1. Określenie wspólnych i niesprzecznych elementów różnych kultur, które stanowią rdzeń danej wspólnoty, wyznaczający zbiór wspólnych celów i zakres współpracy.

2. Określenie płaszczyzny dialogu lub negocjowania wyznaczającej możliwości poszukiwania porozumienia i kompromisu, dzięki czemu następuje poszerzenie zbioru wspólnych i niesprzecznych elementów kultury.

3. Określenie zasadniczych różnic kulturowych, wyznaczających zakres kulturowej izolacji i nieingerencji, czyli kulturowych tabu, które przedstawiciele różnych subkultur powinni szanować we wzajemnych kontaktach.

Relacje między subkulturami zawsze mają charakter dynamiczny, na co wpływają rozmaite okoliczności, które motywują albo do zwiększenia zakresu współpracy, albo do zwiększenia kulturowej izolacji. W pewnych okresach okazuje

<sup>12</sup> B. R. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza, Warszawa 2007, s. 247.

się więc, że niektóre różnice kulturowe nie są wcale tak fundamentalne, jak się wcześniej wydawało. Bywa też, że płaszczyzna dialogu lub negocjowania ulega znacznemu ograniczeniu.

Strategie koncyliacyjne są odrzucane i zastępowane konfrontacyjnymi wtedy, gdy kierownik i popierająca go grupa chcą realizować swoje cele szybciej i skuteczniej, niż to jest możliwe w warunkach pluralizmu kulturowego. Bardzo często pojawia się wtedy retoryka rewolucyjna (nawoływanie do radykalnych zmian), która polaryzuje daną społeczność, uniemożliwiając dialog i negocjowanie. Kompromis zostaje zdeprecjonowany jako „zgniły” lub „tchórzliwy”. Jedy- nym celem godnym wysiłku i poświęceń staje się dominacja jednej kultury – tej, którą za pożądaną uważa kierownik.

Strategie konfrontacyjne ukierunkowują wysiłek bardziej na deprecjonowanie innych wzorów kulturowych niż na uzasadnianie słuszności wzorów narzu- canych. Te ostatnie uważa się bowiem za dobre z definicji. Ktoś, kto tego nie dostrzega, jest albo głupcem, albo chce świadomie szkodzić grupie. Taka abso- lutna pewność słuszności własnych poczynań bierze się albo z autorytarnego przekonania, że szef nie powinien mieć wątpliwości, albo z ideologicznego za- ślepienia.

Różnice w sposobie odkrywania wzorów kulturowych są widoczne w stosunku do tolerancji. Pluralizm kulturowy, oparty na asertywności i empatii w stosun- kach między ludźmi, zakłada potrzebę tolerancji dla odmienności kulturowych. Tolerancja może być jednak rozmaicie rozumiana. W niektórych przypadkach może ona oznaczać raczej obojętność niż życzliwe zainteresowanie odmienno- cią. Obojętność tę mylnie poczytuje się niekiedy za akceptację różnorodności, podczas gdy w istocie może to być sposób izolowania się od obcego i niezrozu- miałego otoczenia. Co gorsza, poszanowanie autonomii innych może być także spowodowane moralną bylejakością, która skłania do unikania kłopotów zwią- zanych z ingerowaniem w działania innych ludzi. L. Żuk-Łapińska wskazuje, że dla obiegowych mitów na temat tolerancji jest znamieny brak odróżnienia po- stawy psychicznej motywowanej chęcią uniknięcia konfliktu, który zagraża własnej wygodzie, od postawy moralnej, wynikającej ze świadomej decyzji, poprzedzo- nej przemyśleniem wszelkich racji i okoliczności. Jak pisze ta autorka, „Na poziomie myślenia potocznego tolerancja jest ujmowana często jako pobłażli- wość wobec mankamentów natury ludzkiej, usprawiedliwienie braku odpowie- dzialności, zgoda na nijakość oraz rezygnacja z rygoryzmu i perfekcjonizmu moralnego, zwłaszcza wtedy, gdy negatywne konsekwencje dotyczą ludzi ob- cych i obojętnych”.<sup>13</sup>

Obojętnością na zło i rozmaite przejawy nieprawidłowości w funkcjonowa- niu grupy zwolennicy strategii konfrontacyjnych tłumaczą zwykle swój nega-

<sup>13</sup> L. Żuk-Łapińska, *Problemy tolerancji*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, War- szawa 1991, s. 97.

tywny stosunek do tolerancji. Skoro jeden wzór kulturowy jest lepszy od drugiego, to nie można ich traktować jako równoprawnych – powiadają. Tymczasem tolerancja, znajdująca się u podstaw strategii koncyliacyjnych, nie ma nic wspólnego z pobłażaniem dla nagannych zachowań i zjawisk lub osób, które zachowują się nagannie. Czym innym bowiem jest brak reakcji na zło, a czym innym uszanowanie czyichś poglądów lub zachowań, które są nam obce. To za taki właśnie wzór obyczajowy gotów był umierać Wolter: „Nie zgadzam się z waszymi poglądami, ale jestem gotów oddać życie, abyście mieli prawo je głosić”.

Warto zwrócić uwagę na mało doceniany aspekt tolerancji w tym ostatnim rozumieniu. Otóż tolerancja może być przede wszystkim traktowana jako szansa dla tego, kto stara się uszanować poglądy i zachowania innych. Jeśli bowiem w sposób otwarty i nieuprzedzony odnosimy się do innych, starając się zrozumieć ich punkt widzenia, wówczas mamy szansę wzbogacić sami siebie o nową wiedzę i doświadczenia. Człowiek nietolerancyjny jest przekonany o posiadaniu prawdy pełnej i niezmiennej. W kontaktach z innymi ludźmi nastawiony jest on zatem na ich pouczanie, a nie uczenie się. Dla człowieka tolerancyjnego poszukiwanie prawdy jest niekończącym się procesem. Tak rozumiana tolerancja nie jest więc aktem łaski czy dobrodziejstwa, którym obdarzamy innych, traktowanych zwykle jako pod jakimś względem od nas gorszych, ale szansą dla nas samych. Tolerancja w tym znaczeniu bardziej jest prawem człowieka poszukującego możliwości własnego rozwoju aniżeli jego powinnością w stosunku do innych ludzi. Człowiek powinien być tolerancyjny w swoim własnym interesie, ponieważ tolerancja jest jednym z warunków jego rozwoju i osiągnięcia pożądanych celów.

Ten sposób rozumienia tolerancji, uczący sceptycyzmu i pokory, przeciwstawiający się kategorycznemu wartościowaniu, wpisywaniu ludzi w określone role społeczne i jednoznacznemu orzekaniu, co jest dobre, a co złe, to niewątpliwie ważna zasada strategii koncyliacyjnych. Oznacza ona bowiem zwiększoną podatność na empatię, dzięki której ludzie mogą łatwiej się ze sobą porozumieć, ponieważ współtworząc relacje społeczne, nie boją się odmienności. Nie muszą więc, tak jak osoby skłonne do uprzedzeń, zabezpieczać się, umieszczając innych ludzi w ramach utartych schematów.

W strategiach dialogu i negocjowania obowiązuje zasada trwałości znaczeń przynajmniej podstawowych pojęć dotyczących składników różnych subkultur. Przyjęte wspólnie znaczenia, a także różnice tych znaczeń między subkulturami traktuje się jako obowiązujące w procesie komunikacji. W przypadku różnic oznacza to, że własnego znaczenia, które się nadaje danemu pojęciu, nie wolno narzucać partnerowi w komunikacji. Jeśli się chce, by komunikacja była skuteczna, trzeba najpierw różnicę tę wyjaśnić. Jak piszą J. O'Connor i J. Seymour,

„Słowa znaczą tylko to, co ludzie uzgodnili, że znaczą [...]. Bez tego wszelka komunikacja byłaby beznadziejna”.<sup>14</sup>

W strategiach manipulowania i dyktatu nie stawia się takich ograniczeń. Pojęciom nadaje się takie znaczenia, jakie są użyteczne z punktu widzenia danej kultury. Często się przy tym powiada, że aby obalić stary porządek, trzeba na nowo nazwać dobro i zło. A w walce o nowy porządek korzystanie z rozmytych pojęć, sytuacyjnie konkretyzowanych, jest wygodne. Jak zauważa abp Józef Życiński – „Kiedy wprowadzi się prywatną logikę, łatwo usprawiedliwić prywatną moralność”.<sup>15</sup>

Sposób reinterpretacji znaczeń różni się w zależności od tego, z jakim składnikiem kultury dane pojęcie jest związane. W przypadku założeń kulturowych chodzi najczęściej o próbę narzucania własnych założeń przedstawicielom innych kultur. Własne założenia traktuje się bowiem tak, jakby były one uniwersalne. W ten sposób łatwo można formułować oceny, pozornie należycie uzasadnione, deprecjonujące wzory kulturowe, które z tych założeń nie wynikają.

W strategiach konfrontacyjnych często dokonuje się także charakterystycznych zabiegów na wartościach, jako składniku kultury. Zabiegi te polegają na takiej interpretacji pożądanego przez kierownika wartości, która poza zakresem znaczeniowym tego pojęcia pozostawia wszelkie inne pożądane cele ludzkich działań. Zawężenie pojęcia wartości jedynie do tych, które są zgodne z konkretną tradycją kulturową, bywa niekiedy wzmacniane przez określenie ich mianem wartości „prawdziwych” w odróżnieniu od „fałszywych” lub „antywartości”, jakie ludzie w innych kulturach niesłusznie za wartości uważają. Prowadzi to czasem do sytuacji, w której ludzie w danym środowisku stykają się ze zjawiskiem „odwróconej oczywistości”: coś, co było dotąd przyjmowane jako pewnik, zasada niepodlegająca dyskusji, czasem uciążliwa, ale przyjmowana przez wszystkich jako rama ograniczająca dowolność relacji między ludźmi, zostaje nagle przekreślone, a za oczywiste przyjmuje się jej całkowite przeciwieństwo. Jak to zwykle bywa, jedni przyjmują to z zadowoleniem i łatwo się w tej sytuacji odnajdują, podczas gdy inni trwają w bezsilnym zdumieniu, próbując przywrócić pewnym poglądom i zasadom nagle utraconą moc.

Reinterpretacja wartości dotyczyć może także zmiany ich dotychczasowej hierarchii. Zasada odwróconej oczywistości znajduje tu pełne zastosowanie. Nową hierarchię wartości prezentuje się jako coś oczywistego, a kogoś, kto się z nią nie zgadza, traktuje się jako moralnie lub intelektualnie upośledzonego.

<sup>14</sup> J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996, s. 113–114.

<sup>15</sup> J. Życiński, *Gdzie się podziela nasza solidarność?*, „Gazeta Wyborcza” z 28–29 lipca 2007.

Spór o wartości bywa czasem elementem gry, w której są konfrontowane wartości należące do różnych, nieporównywalnych ze sobą zbiorów, przy czym jedna z nich jest w oczywisty sposób ważniejsza od drugiej. Tę mniej ważną przypisuje się przeciwnikom nowej kultury z sugestią, że gotowi są poświęcić dla niej sprawy naprawdę ważne.

Instrumentalna zmiana znaczenia rozmaitych norm i wzorów zachowań, kolokwialnie zwana „odwracaniem kota ogonem”, należy do pospolitych zabiegów przy autorytarnym narzucaniu wzorów kulturowych. Chodzi o to, aby działaniom zwolenników nowej kultury, nierzadko budzących moralny sprzeciw, nadać uszlachetniający sztyld przez odwołanie się do wartości i intencji powszechnie akceptowanych. Jak zauważa B. Barber, Władimir Żyrinowski założył skrajnie nacjonalistyczną partię Demokratyczno-Liberalną, o której można powiedzieć wszystko z wyjątkiem tego, że jest demokratyczna i liberalna.<sup>16</sup>

#### SUMMARY

The article refers to communication and ethical problems occur in primary stage of organizational culture shaping by manager. In this article are presented strategies and methods of managerial activity and their results as to communication of cultural patterns, inspiring of cultural crisis and re-interpretation of the thinking and behavioral patterns.