

Paweł Kocoń

UKRYTE PROGRAMY JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest pojęciem zaczerpniętym z wielu dziedzin nauki, szczególnie z zakresu nauk społecznych – socjologii, psychologii i zarządzania.

Badania kultury organizacyjnej są jednym z ważniejszych zadań jakie postawiono przed naukami społecznymi. Można powiedzieć, że kultury organizacyjne są jednym z ważniejszych zjawisk kierujących ludzkim działaniem. Nie są one bowiem domeną jedynie firm, ale także szkół, urzędów szpitali czy nawet zakładów karnych. Człowiek w każdej niemal czynności swojego życia styka się z kulturą organizacyjną tak często, jak styka się z organizacjami. Styczności te są bezpośrednie, gdy osoba pracuje w organizacji lub jest jej innego rodzaju interesariuszem, ale także pośrednio, gdy człowiek odbiera przekazy reklamowe czy public relations.

Pojawia się zatem potrzeba dogłębnego badania kultur organizacyjnych. Potrzeba ta ma źródła poznawcze – zjawisko kultury organizacyjnej jest niezwykle istotne dla rozwoju teorii socjologii i zarządzania oraz źródła praktyczne – kultura organizacyjna wpływ na poziom motywacji pracowników do pracy, a także – pośrednio motywacji klientów i innych interesariuszy.

Ukryty program jest pojęciem wykorzystywanym w różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych, także szczególnie w m.in. w socjologii, psychologii oraz edukacji. Jest to pojęcie dotyczące zdobywania wiedzy i socjalizacji.

Jakie miejsce zajmują w kulturze organizacyjnej ukryte programy? Jakie są przyczyny ich powstawania? Czy ich istnienie jest nieuniknione? To są pytania, na które ma naszkicować odpowiedzi niniejszy artykuł. Zastosowaną metodą będą studia literaturowe.

1. Podstawowe pojęcia – rozstrzygnięcia teoretyczne

Kultura organizacyjna zostanie w tym miejscu zdefiniowana przez Czesława Sikorskiego jako: „[...] system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”¹.

Można ją też definiować za Bogdanem Nogalskim jako „[...] normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”² lub przyjąć definicję Geerta Hofstede, który rozumie kulturę organizacyjną jako „[...] zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od członków innej”³. Według Edgara Scheina „[...] kultura jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej”⁴.

Według Lidii Zbiegień-Maciąg, wyróżnikami kultury organizacyjnej są:

- organizacyjny scenariusz, wywodzący się ze scenariuszy fundatorów, założycieli firmy czy dominujących liderów,
- filozofia, która kieruje polityką organizacji,
- rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję firmy,
- klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za pracę,
- zasady „gry”, osiągnięcia postępów w organizacji,
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania⁵.

Kultura organizacyjna nie jest zjawiskiem jednorodnym, istnieją różne kultury organizacyjne, rozmaicie poklasyfikowane.

Charles Handy wyodrębnia 4 kulturowe orientacje (rzadko istniejące w formie czystej), będące w istocie typami kultury organizacyjnej:

- orientację na władzę,
- orientację na rolę,
- orientację na zadanie,
- orientację na osobę⁶.

¹ Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

² B. Nogalski: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

³ G. Hofstede: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000, s. 375.

⁴ *Zarządzanie Teoria i praktyka*. Red. A. Koźmiński, W. Piotrowski. PWE, Warszawa 1995, s. 302.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWE, Warszawa 1999, s. 14.

⁶ *Ibid.*, s. 63.

Firma preferująca kulturę władzy ma strukturę hierarchiczną, gdzie pozycje hierarchii są zróżnicowane pod kątem zakresu władzy i dostępu do dóbr. Bez względu na konkurencyjność oferuje małe bezpieczeństwo, zwłaszcza osobom stojącym niżej w hierarchii.

Firma orientująca się na kulturę roli opiera się na procedurach i aktach prawnych. Firma tego typu jest stabilna, a procedury jasno określone. Cenione jest porozumienie i przestrzeganie reguł wewnątrzorganizacyjnych.

W firmie o dominującej kulturze zadania najważniejsza jest koncentracja na pracy nad określonym celem. Ceniony jest tutaj ciągły rozwój.

Firma, w której dominuje kultura osoby nie koncentruje się na sposobach wykonywania zadań czy władzy, ale na swoich pracownikach. Są oni równi i tak samo ponoszą konsekwencję porażki, jak i są wynagradzani za sukcesy⁷.

Różnorodność kultur organizacyjnych jest dostrzegana przez innych autorów, m.in. Geert Hofstede wyróżnił cztery wymiary kulturowe, dzięki którym wyróżnił typy kultur organizacyjnych:

- dystans władzy,
- indywidualizm vs. kolektywizm,
- męskość i kobiecość,
- unikanie niepewności, czyli konfucjański dynamizm⁸.

Wymienione wyżej typy kultur nie są jedynymi, znane są także m.in. model kultur organizacyjnych Thomasa Petersa⁹ czy klasyfikacja Terrence Deala i Alana Kennedyego¹⁰.

Nie ma jednak miejsca, by tu je opisać. Dla omawianej tematyki istotne jest ukazanie różnorodności kultur organizacyjnych. Kultura organizacyjna nie jest jednorodna. Różne propozycje jej prezentacji skupiają się, w zależności od paradygmatu prezentowanego przez badacza, na ukazywaniu budowy wewnętrznej bądź jej przejawów. Schemat budowy wewnętrznej kultury organizacyjnej opiera się na definicji kultury autorstwa Edgara Scheina i zaczerpnięty został z książki pod redakcją Bohdana Nogalskiego¹¹.

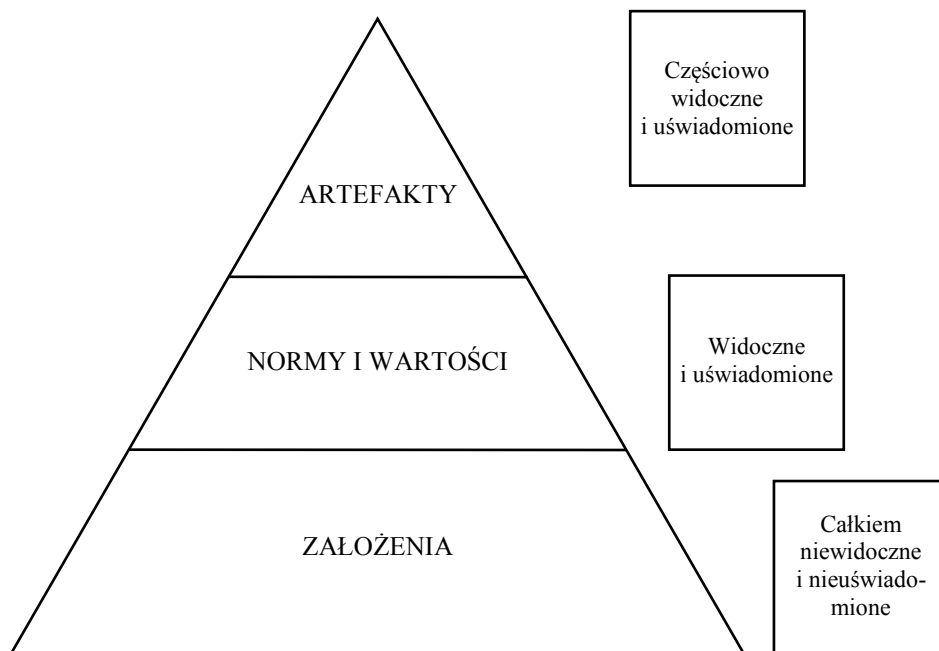
⁷ Ibid., s. 63-64.

⁸ G. Hofstede: Op. cit., s. 66-115.

⁹ T.J. Peters, R.H. Waterman: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, Boston 2004.

¹⁰ T.E. Deal, A. Kennedy: A Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life Reading. Maas, Massachusetts 1982.

¹¹ Kultura organizacyjna. Duch organizacji. Red. B. Nogalski. Bydgoszcz, TNoiK 1998, s. 424.



Rys. 1. Schemat budowy wewnętrznej kultury organizacyjnej.

Źródło: Kultura organizacyjna. Duch organizacji. Red. B. Nogalski. TNoiK, Bydgoszcz 1998, s. 424.

Najbardziej widoczne artefakty dzielą się na¹²:

- językowe, czyli slang organizacji, jej mity i anegdoty,
- behawioralne to obyczaje i rytuały,
- fizyczne, czyli budowle i inne przedmioty – ich kształt i kolor¹³.

Normy deklarowane są zapisane w różnorodnych kodeksach, a normy przestrzegane dotyczą tego, co rzeczywiście jest ważne w organizacji (może to być serwilizm, władza, a może uczciwość zamiast deklarowanej walki „po trupach do celu”). Wartości i normy odświętne zwykle są podobne do tych deklarowanych, chociaż wartością odświętną może być zabawa, ale nie w czasie codziennych dni roboczych. Podstawowe założenia kulturowe są niewidocznym i nieświadomym poziomem kultury organizacyjnej. Zwykle kryją się za nimi osobowości twórców organizacji. Odnoszą się one do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,

¹² Ibid., s. 108.

¹³ Ibid., s. 109.

- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem¹⁴.

Pojęcie ukrytego programu sformułował w latach sześćdziesiątych Philip Jackson w swojej pracy „Life in the Classrooms” z 1968 roku. Określa on jego istotę następująco: „[...] istotą programu ukrytego jest to, co szkoła czyni (wpa-ja, uczy, daje) młodym ludziom do niej uczęszczającym, mimo że to wcale nie zostało zaplanowane”¹⁵.

Tak więc ukryty program „[...] to wszystko, czego uczniowie uczą się, co poznają i czego doświadczają w szkole, a co jest poza oficjalnym programem nauczania, poza oficjalnymi celami nauczania, poza tym, czego świadomie chce nauczyć nauczyciel, a co jest niezmiernie ważne dla efektów uczenia się dzieci w szkole”¹⁶.

Można też ukryty program definiować za Agatą Wesołowską jako „[...] zespół kompetencji, umiejętności, wzorców zachowań, wartości i postaw nabytych podczas pobytu w szkole, ale przyswojonych poza czy też obok programu formalnego”¹⁷.

Należy w tym miejscu dodać że, jak pisze Wiktor Żłobicki: „[...] ukryty program istnieje nie tylko w szkole, ale również w każdej instytucji lub jakiejś grupie ludzi, co każe – PKJ go traktować jako element otaczającej nas rzeczywistości”¹⁸. Oznacza to, że ukryty program istnieje w różnym stopniu w każdej organizacji albowiem każda organizacja socjalizuje swoich członków.

Definicje te oznaczają, że ukryty program to zespół treści, które są przy- swajane nieoficjalnie. Zarówno władze, jak i inni aktorzy przekazują intencjo- nalnie lub nieintencjonalnie treści, których oficjalne przekazanie byłoby dla nich szkodliwe. Nauczyciel nie może przyznać, że chwalenie go przez uczniów po- woduje, iż chwalcący dostają lepsze oceny. Tak samo kierownik czy dyrektor, pomimo zresztą faktu, że ingracja jest jedną z podstawowych praktyk interak- cyjnych. Władze uniwersytetu nie będą otwarcie przyznawać, że uniwersytet nie jest wspólnotą, ale stworzą bariery architektoniczne, które utrudnią lub uniemoż- liwią tworzenie wspólnoty¹⁹.

¹⁴ Ibid., s. 111.

¹⁵ A. Janowski: *Uczeń w teatrze życia szkolnego*. WSiP, Warszawa 1989, s. 63.

¹⁶ J. Lenkiewicz: *Czym są „ukryte programy” szkoły?* „Edukacja i Dialog” 1994, nr 6.

¹⁷ A. Wesołowska: *Ukryty program szkoły jako przejaw władzy symbolicznej w koncepcji Pierre’a Bourdieu*. „Dialogi Polityczne” 2003, nr 1.

¹⁸ W. Żłobicki: *Ukryty program w edukacji. Między niewiedzą a manipulacją*. Impuls, Kraków 2002, s. 21.

¹⁹ M. Pryszmont-Ciesielska: *Ukryty program fizycznej pozadydaktycznej przestrzeni uniwersy- tetu*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2009, t. V, nr 2.

Ukryty program jest więc „drugim życiem” organizacji, jej ukrytą twarzą. Ukryty program nie jest jednorodny. Jak pisze Agnieszka Dziemianowicz: „Elementami ukrytego programu są wiedza, przekonania, normy przekazywane w szkole i innych środowiskach edukacyjnych, które nie są uświadamiane ani przez uczniów, ani przez nauczycieli i często pozostają w sprzeczności z oficjalnym programem nauczania oraz z deklarowanymi, na przykład przez władze oświatowe, celami edukacji”²⁰.

Ukryty program nie opiera się jedynie na wiedzy, według Mariusza Zemło: „[...] w refleksji nad ukrytym programem edukacji, istotne są zarówno czynniki o charakterze podmiotowym (nauczyciel, uczeń), jak i czynniki przedmiotowe (formy przestrzenne, architektura, zagospodarowanie)”²¹.

Podsumowując, ukryty program opiera się na przysłowiowym „mówi jedno, czyni drugie”, czyli oznacza niezgodność oficjalnych deklaracji, planów działań i zadań z realizowanymi czynnościami i efektami działań.

2. Ukryty program – skutki działania i identyfikacja źródeł

Skutki istnienia ukrytego programu są wielorakie. Ukryty program choć wszechobecny nie bierze się „z nikąd”. W tym miejscu omówione zostaną jego skutki i źródła.

Jak działa ukryty program? Anita Lewandowska i Maria Perykasza wymieniają skutki ukrytego programu w szkole:

- ukryty program czyni z wychowanków „ludzi instytucji”,
- szkoła nie wpływa na twórczy rozwój dziecka,
- zmusza uczniów do wypracowywania pewnych strategii zachowań nastawionych na przetrwanie w warunkach szkoły (oczekiwanie, nuda, uzależnienie od nauczyciela, ograniczenia czasowe itp.),
- odnosi się głównie do wychowania moralnego,
- sprawia, że wychowankowie stykają się z selekcją ludzi ze względu na płeć, wiek, osiągnięcia²².

Jak już wspomniano, ukryte programy nie są jedynie domeną szkoły. Edukacja, socjalizacja czy nawet wychowanie dawno już wyszły poza obręb instytucji edukacyjnych. Zakłady pracy stają się instytucjami socjalizacji poprzez za-

²⁰ <http://www.mimoszkolnie.pl/2011/03/agnieszka-dziemianowicz-bak-pozawspolnoscie-edukacyjnej-strategie-wykluczania/> (10.07.12).

²¹ M. Zemło: Ukryty program szkoły. „Studia Socjologiczne” 1996, nr 1.

²² A. Lewandowska, M. Perykasza: Zły wpływ ukrytego programu. „Edukacja i Dialog” 2001, nr 2.

również oddziaływania formalne, takie jak szkolenia, jak i pozaformalne, których rodzajem są ukryte programy. Z powyższych powodów analogicznie można wyróżnić ujemne skutki ukrytego programu w organizacji niebędącej szkołą:

- ukryty program czyni z wychowanków „ludzi instytucji”,
- organizacja hamuje rozwój pracownika,
- organizacja zmusza pracowników do wypracowywania pewnych strategii zachowań nastawionych na przetrwanie w różnych warunkach,
- odnosi się głównie do wtórnej socjalizacji etycznej, tj. to, co nazywano przed organizacją oszustwem, staje się wywieraniem wpływu itp.,
- sprawia, że pracownicy stykają się z selekcją ludzi ze względu na płeć, wiek, zamożność itp.

Reasumując, ukryty program ma negatywny wpływ na pracowników.

Pewnym błędem, który wydaje się przewijać w dyskusji o programach ukrytych jest to, że nie przypisuje się im żadnych pozytywnych skutków. Tymczasem można wysnuć hipotezę, że ukryte programy:

- integrują, zwłaszcza grupy marginalizowane i wykluczone w organizacji,
- minimalizują użycie siły (kar) przez kierownictwo organizacji,
- pozwalają na realizację działań niepopularnych czy wstydlivych takich jak walka o pozycję i zasoby wewnątrz organizacji,
- przystosowują pracowników do pracy dla organizacji.

Ukryte programy mają wiele różnorodnych skutków, są więc ważnym elementem badań kultury organizacyjnej.

Źródła ukrytych programów są wielorakie. Jako pierwsze należy wymienić różnorodność kultur organizacyjnych. W sytuacji przejęcia firmy bądź stworzenia trustu pojawia się chęć unifikacji kultur organizacyjnych przy jednoczesnej deklaracji braku zmian bądź też deklaracji innego kierunku zmian niż rzeczywisty. Wtedy pojawia się ukryty program jako będący utajnionymi działaniami organizacji dominującej wobec organizacji zdominowanej. Sytuacja taka ma szczególnie miejsce w przypadku, gdy obydwie firmy różnią się rodzajem kultury organizacyjnej.

Programy ukryte mają swoje przyczyny przede wszystkim wewnątrz organizacji. Jedną z przyczyn powstawania ukrytych programów jest wewnętrzna różnorodność organizacji przy jednoczesnym deklarowaniu standaryzacji. Powoduje, że choć jawny program mówi o równości wewnątrz organizacji, mamy do czynienia z różnym traktowaniem wewnętrznych interesariuszy. Takiemu programowi sprzyja istnienie wielu hierarchii wewnątrzorganizacyjnych. Obok hierarchii służbowej, będącej programem jawnym, istnieją hierarchie rynku, w których wyższe miejsca zajmują osoby poszukiwane na rynku pracy, hierarchie nieformalnych liderów i wiele innych.

Niejawne hierarchie, zwłaszcza te ogniskujące się wokół jakiś niepowtarzalnych umiejętności, skupiają ludzi w subkultury. Podobnie w subkulturze skupiają się pracownicy o najniższych kwalifikacjach i niskim statusie w „Słowniku socjologii i nauk społecznych” napisano: „[...] subkultury mogą być formą symbolicznego oporu [...] w różnego rodzaju instytucjach lub tworzyć pewne formy konsolidacji i integracji społecznej dla grup wykluczonych”²³.

Subkultury socjalizują swoich członków często niezgodnie z kierownictwem, tym samym wytwarzają ukryte programy.

Na głębszym poziomie składowych kultury źródłem ukrytych programów wydaje się niezgodność artefaktów z wartościami oraz normami i założeniami kulturowymi. Tak jak w szkole, która w założeniu ma rozwijać uczniów, a uczy ich konformizmu, tak w organizacji bardzo często mamy do czynienia z konfliktem norm i np. języka. Także ukryte założenia dotyczące relacji międzyludzkich mogą stać w jawnej sprzeczności z ustanowionymi pod wpływem np. mody rytuałami.

Ukryty program może być też owocem konfliktu norm. Normy deklarowane są zapisane w różnorodnych kodeksach, a normy przestrzegane dotyczą tego, co rzeczywiście jest ważne w organizacji – wyłania się tu konflikt wymagający ukrycia działań odnoszących się do norm przestrzeganych, a nie deklarowanych. To buduje programy ukryte.

Wartości i normy odświętne przestrzegane są incydentalnie raczej stanowiąc pewnego rodzaju „wentyl”, a więc utrudniają powstawanie programów ukrytych.

Na jeszcze głębszym poziomie źródłem ukrytych programów wydaje się konflikt założeń dotyczących natury organizacji z narzuconymi zewnętrznymi normami dotyczącymi, np. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podsumowanie

W prezentowanym tekście rozszerzono pojęcie ukrytego programu na inne instytucje socjalizujące. Firma czy urząd oraz organizacja pozarządowa, a nawet związek wyznaniowy mają ukryte programy realizowane przez swoich pracowników, a niezgodne z ich misją.

W artykule zaprezentowano ukryty program jako nie tylko treść socjalizacji nieoficjalnej i niepożądaną, ale i jako zjawisko mające cechy pozytywne dla organizacji.

²³ Hasło subkultura. Słownik socjologii i nauk społecznych. 2004.

Ukryte programy są nierozzerwalnie związane z kulturami organizacyjnymi:

- 1) istnieją w organizacjach,
- 2) opierają się na relacjach między elementami kultury organizacyjnej (relacje te są przede wszystkim konfliktowe),
- 3) są związane tak jak kultury organizacyjne z procesami uczenia się.

Niniejszy artykuł powinien stanowić podstawę do dalszych badań empirycznych nad życiem organizacyjnym.

Literatura

- Deal T.E., Kennedy A.: *A Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life* Reading, Maas, Massachusetts 1982.
- Hasło subkultura. *Słownik socjologii i nauk społecznych*. 2004.
- Hofstede G.: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000.
- <http://www.mimoszkolnie.pl/2011/03/agnieszka-dziemianowicz-bak-pozza-wspolnote-educacyjne-strategie-wykluczania/> (10.07.12).
- Janowski A.: *Uczeń w teatrze życia szkolnego*. WSiP, Warszawa 1989.
- Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Red. B Nogalski. Bydgoszcz, TNoiK 1998.
- Lenkiewicz J.: Czym są „ukryte programy” szkoły? „Edukacja i Dialog” 1994, nr 6.
- Lewandowska A., Perykaszka M.: Zły wpływ ukrytego programu. „Edukacja i Dialog” 2001, nr 2.
- Nogalski B.: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- Peters T.J., Waterman R.H.: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business, Boston 2004.
- Pryszmont-Ciesielska M.: Ukryty program fizycznej pozadydaktycznej przestrzeni uniwersytetu. „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2009, t. V, nr 2.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Wesołowska A.: Ukryty program szkoły jako przejaw władzy symbolicznej w koncepcji Pierre'a Bourdieu. „Dialogi Polityczne” 2003, nr 1.
- Zarządzanie Teoria i praktyka*. Red. A. Koźmiński, W. Piotrowski. PWE, Warszawa 1995.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWE, Warszawa 1999.
- Zemło M.: Ukryty program szkoły. „Studia Socjologiczne” 1996, nr 1.
- Żłobicki W.: Ukryty program w edukacji. Między niewiedzą a manipulacją. Impuls, Kraków 2002, s. 21.

THE HIDDEN PROGRAMS AS THE ELEMENT OF THE ORGANIZATION CULTURE

Summary

The text concerns the problem of the hidden program and its relation with the organization culture. In the first part there has been made the attempt to define the notions of the organization culture and of the hidden program within the context of the interesting study area. In order to achieve that, some chosen descriptions of this topic have been quoted. The second part of the article is the analysis of the issues described. The conclusion shall include ideas being the attempt to best answer the research questions.