

Justyna Dziedzic

Kultura organizacyjna a unijny sektor audiowizualny

Międzykulturowe aspekty zarządzania w instytucjach UE

109

Sil

Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2020



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Justyna Dziedzic

Kultura organizacyjna a unijny sektor audiowizualny

Międzykulturowe aspekty zarządzania w instytucjach UE

109

Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2020


SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Monografia recenzowana: Prof. dr hab. Małgorzata Rozkwitalska

Redakcja i korekta językowa: Beata Siczek, Agnieszka Śliz, Dominika Więzik

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

© Copyright: Społeczna Akademia Nauk

Studia i Monografie nr 109

2020

ISBN 978-83-64971-85-3

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

ul. Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

| | |
|--------------------|---|
| Wstęp | 7 |
|--------------------|---|

Rozdział I | Badanie kultury w naukach o zarządzaniu

| | |
|--|----|
| 1.1. Kulturowe aspekty zarządzania..... | 15 |
| 1.1.1. Tradycje badania kultury w naukach humanistycznych..... | 15 |
| 1.1.2. Badanie kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu..... | 28 |
| 1.2. Paradygmaty badawcze w humanistycznym zarządzaniu..... | 38 |

Rozdział II | Miejsce kultury w organizacji

| | |
|---|----|
| 2.1. Humanistyczne aspekty kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu..... | 57 |
| 2.1.1. Kultura – pojęcie..... | 57 |
| 2.1.2. Kultura organizacyjna – pojęcie..... | 66 |
| 2.1.2.1. Poziomy kultury organizacyjnej..... | 73 |
| 2.1.2.2. Cechy i funkcje kultury organizacyjnej..... | 77 |

Rozdział III | Zarządzanie międzykulturowe w organizacji międzynarodowej

| | |
|--|-----|
| 3.1. Problematyka zarządzania międzykulturowego..... | 87 |
| 3.1.1. Zarządzanie międzykulturowe – definicja..... | 87 |
| 3.1.2. Cechy ponadnarodowej organizacji..... | 90 |
| 3.1.3. Wielokulturowość i tożsamość w organizacji..... | 92 |
| 3.1.4. Związek biurokracji z wielokulturowością organizacji..... | 97 |
| 3.2. Komunikacja w różnorodnej kulturowo organizacji..... | 99 |
| 3.2.1. Definiowanie komunikacji wielokulturowej..... | 104 |
| 3.2.2. Kontakty międzygrupowe i performans w wielokulturowej organizacji..... | 111 |
| 3.2.3. Język w międzykulturowym komunikowaniu..... | 113 |
| 3.2.4. Cechy komunikacji w ponadnarodowych organizacjach..... | 117 |

Rozdział IV | Rola UE w kształtowaniu pejzażu mediów audiowizualnych

| | |
|---|-----|
| 4.1. Legislacyjne uwarunkowania integracji audiowizualnej UE..... | 124 |
| 4.2. Kulturowe uwarunkowania integracji audiowizualnej UE..... | 132 |
| 4.3. Instytucjonalne uwarunkowania integracji audiowizualnej UE..... | 137 |
| 4.3.1. Rola Parlamentu Europejskiego w tworzeniu polityki medialnej UE..... | 137 |
| 4.3.2. Rola Komisji Europejskiej w tworzeniu polityki medialnej UE..... | 141 |
| 4.3.3. Rola pomocnicza Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego..... | 147 |
| 4.4. Wytyczne UE dla największego obszaru audiowizualnego – europejskiej telewizji..... | 151 |
| 4.5. Unijny sektor audiowizualny w dobie przemian technologicznych..... | 158 |

Rozdział V | Wybór metodyki badań kultury organizacyjnej UE

| | |
|--|-----|
| 5.1. Etnografia i teoria ugruntowana..... | 163 |
| 5.2. Metody i techniki badawcze..... | 168 |
| 5.3. Metodyka i przebieg badań własnych..... | 173 |

Rozdział VI | Kultura organizacyjna a sektor audiowizualny UE

| | |
|---|-----|
| 6.1. Pierwszy poziom kultury organizacyjnej: artefakty kulturowe..... | 181 |
| 6.1.1. Artefakty językowe..... | 181 |
| 6.1.2. Euromity i legendy..... | 199 |
| 6.1.3. Artefakty behawioralne..... | 202 |
| 6.1.3.1. Komunikacja instytucjonalna..... | 202 |
| 6.1.3.2. Rytuały biurokracji..... | 209 |
| 6.1.4. Artefakty fizyczne..... | 212 |
| 6.2. Drugi poziom kultury organizacyjnej: wspólne wartości i normy..... | 215 |
| 6.2.1. Wartości organizacyjne..... | 217 |
| 6.2.2. Symbole organizacyjne..... | 227 |
| 6.2.3. Adaptacja i współodczuwanie..... | 228 |
| 6.2.4. Wspólne normy i powinności..... | 236 |

| | |
|--|-----|
| 6.3. Trzeci poziom kultury organizacyjnej: | |
| ukryte założenia kulturowe | 243 |
| 6.3.1. Unijna tożsamość organizacyjna..... | 244 |
| 6.3.2. Metody pracy i konflikty pracownicze..... | 253 |
| 6.3.3. Zawodowa przynależność i moralność..... | 259 |

Rozdział VII | Dyskusja wyników i wnioski końcowe

| | |
|--|-----|
| 7.1. Kultura negocjacji i sieciowość w sektorze audiowizualnym UE..... | 269 |
| 7.2. Metakomunikacja w zarządzaniu unijnym sektorem audiowizualnym..... | 273 |
| 7.3. Wnioski końcowe..... | 275 |

| | |
|--------------------------|-----|
| Zakończenie | 277 |
|--------------------------|-----|

| | |
|-------------------|-----|
| Bibliografia..... | 279 |
|-------------------|-----|

| | |
|--------------------------|-----|
| Spis tabel i grafik..... | 313 |
|--------------------------|-----|

Wstęp

Zarządzanie w wymiarze humanistycznym jest ważnym tematem naukowych i biznesowych dyskusji. Powodem takiego stanu rzeczy są permanentne zmiany zachodzące w życiu społecznym oraz dynamiczny rozwój nowych form komunikacji. Kulturowe aspekty zarządzania wpływają na funkcjonowanie organizacji, osiągane przez nie wyniki, rozwój potencjału pracowników, a nawet ich poczucie sensu i szczęścia. Dotyczy to również międzynarodowych instytucji, które co do zasady cechuje różnorodność ich członków. Uchwycenie właściwości takiej kultury organizacyjnej bywa trudne, jest jednak niezwykle interesującym wyzwaniem, które zostało podjęte w niniejszej książce.

Przedstawione badania wiążą się z problematyką funkcjonowania organów Unii Europejskiej (UE), która jest jedną z najbardziej zróżnicowanych kulturowo organizacji międzynarodowych na świecie. Przebieg integracji jest tu zatem skomplikowany, a procesy zarządzania należy uznać za złożone. Dotyczy to zwłaszcza tych obszarów, w których państwa członkowskie chcą zachować nienaruszalność swojej tożsamości narodowej. W tym kontekście najbardziej znaczące do rozstrzygnięcia są kwestie związane z przekazem medialnym, działalnością nadawców publicznych, funkcjonowaniem języka ojczystego w utworach audiowizualnych oraz pluralizmem. Działania UE w zakresie mediów – jednego z najszybciej rozwijających się dystryktów europejskich – cechuje wykorzystywanie specyficznych form pracy oraz odwoływanie się do wspólnych wartości i norm organizacyjnych. Z tego względu prezentowane w książce badania obejmują kulturowy wymiar zarządzania. Omówienia ich wyników dokonano na podstawie założeń koncepcji kultury organizacyjnej Edgara H. Scheina, co pozwoliło zaprezentować rolę, jaką odgrywają w nim artefakty kulturowe, przyjęte przez UE normy i wartości oraz ukryte założenia kultury organizacyjnej organów unijnych [Schein 2010].

Sektor audiowizualny pełni w UE istotną funkcję, a jego pozycja i znaczenie rosną w stosunku do innych dystryktów, zwłaszcza w kontekście społecznym i kulturowym. Wiąże się to z rozkwitem przemysłów kreatywnych, możliwościami, jakie stwarza wykorzystanie sygnału cyfrowego, procesami konwergencji oraz rozwojem mediów hybrydowych. Ustalenie panujących wewnątrz środowiska organizacyjnego norm, wartości

i symboli umożliwiło zrozumienie kulturowych aspektów zarządzania unijnym sektorem audiowizualnym.

Rola UE polega na stanowieniu podstawowych norm i reguł w sprawach dotyczących realizacji wspólnego interesu państw członkowskich, takich jak otwarte rynki i uczciwa konkurencja, ale również tych, które mieszczą się w obszarze społecznym i kulturowym. Działania integracyjne w tej sferze ulegają pogłębieniu od 1989 roku, kiedy to UE zaczęła regulować kwestię transgranicznej transmisji programów telewizyjnych. W ciągu ostatnich dekad sektor audiowizualny znacząco ewoluował, co było związane z wpływem rewolucji cyfrowej na warunki rozpowszechniania usług medialnych. Szeroko pojęte media odgrywają także pierwszorzędą rolę, jeśli chodzi o ochronę różnorodności kulturowej państw członkowskich.

Dla zewnętrznych obserwatorów działalności UE stanowienie polityk i zarządzanie sektorem audiowizualnym może być trudne do zrozumienia. Niełatwe do pojęcia często okazują się również zależności pomiędzy aktorami społecznymi. Problemów przysparza także charakterystyka unijnej kultury organizacyjnej oraz jej determinantów. Pojawiają się nowe jednostki organizacyjne i realizowane są kolejne rozległe projekty medialne, a sytuacja w unijnej przestrzeni audiowizualnej ulega ciągłym zmianom. Z tego względu niniejsza książka ma charakter interdyscyplinarny i podejmowane są w niej kwestie dotyczące m.in.: zarządzania, kulturoznawstwa i komunikacji.

Decyzja o podjęciu badań w zakresie zarządzania mediami i kulturą w unijnym obszarze organizacyjnym wydaje się być trafna z różnych powodów. Badania takie mają w Polsce charakter pionierski, a – co należy podkreślić – kraj ten jest członkiem Unii Europejskiej od 2004 roku. Coraz więcej polskich specjalistów zajmuje strategicznie dla obszaru audiowizualnego stanowiska (na potrzeby niniejszej pracy zostały przeprowadzone z nimi wywiady naukowe). W trakcie trwających kilka lat analiz działań UE odnoszących się do sektora audiowizualnego coraz wyraźniej ujawniały się wątki związane z uwarunkowaniami kulturowymi procesów zarządzania. Zagadnienie to stało się niezwykle interesujące badawczo. Potrzeba zrozumienia kulturowych procesów zachodzących w sektorze audiowizualnym była jednym z bodźców do rozpoczęcia badań własnych. Kolejnym zaś – chęć zrozumienia sposobu wewnętrznej pracy UE oraz dokonania analizy panujących wewnątrz niej społecznych zależności. Z upływem czasu ambicje badawcze przeniosły się na problematykę kultury organizacyjnej.

Dominujący dyskurs na temat mediów, choć toczony na podstawie wspólnych, podzielanych przez wszystkich jego uczestników, wartości i norm, mieści również ukryte założenia kulturowe, które warto było odsłonić. Interesującym zagadnieniem badawczym okazała się być próba rozpoznania wartości podzielanych przez członków tej zróżnicowanej kulturowo organizacji oraz ustalenia tego, jak funkcjonują komórki odpowiedzialne

za sektor audiowizualny w UE. Aspekt praktyczny prezentowanych badań wzbudził zainteresowanie w środowisku pracowników unijnych, m.in. wśród praktyków z długoletnim stażem, szukających nowych sposobów zarządzania i pragnących zrozumieć kulturę organizacyjną UE.

W krajach anglosaskich prowadzone są badania w zakresie zarządzania mediami, publikuje się też pisma zawierające analizy z tego obszaru, wśród których wymienić można np. „Journal of Media Economics” czy „International Journal on Media Management”. W Polsce zainteresowanie tym tematem rośnie, ale wciąż jest stosunkowo niewiele badań dotyczących zarządzania kulturą i mediami oraz unijnego sektora audiowizualnego. Wszelkie działania wpisujące się w nurt humanistycznego zarządzania wydają się więc cenne i potrzebne. Celem głównym prezentowanych w książce badań jest wykazanie znaczenia unijnej kultury organizacyjnej w instytucjach zajmujących się sektorem audiowizualnym UE. Do tej pory nie zostały przeprowadzone polskie badania w tym obszarze. Tematem tym zajęła się natomiast amerykańska badaczka Carolyn Ban, która w publikacji wydanej w 2013 roku pt. *Management and Culture in an Enlarged European Commission: From Diversity to Unity* przedstawiła wyniki badań dotyczących kultury organizacyjnej w wybranych jednostkach organizacyjnych Komisji Europejskiej [Ban 2013].

Do opisu wyników badań wykorzystana została koncepcja Edgara H. Scheina trójpodziału kultury organizacyjnej na: artefakty kultury, normy i wartości oraz ukryte założenia kulturowe, co pozwoliło na analizę materiału empirycznego w trzech sferach interpretacyjnych [Schein 2010]. Dociekania naukowe koncentrowały się wokół następujących pytań badawczych:

- Jakie standardy dla audiowizualnego sektora wytycza UE?
- Czy istnieją symbole, wartości i normy unijnej kultury organizacyjnej?
- Jak przebiega proces komunikacyjny w unijnych jednostkach organizacyjnych zajmujących się sektorem audiowizualnym?
- Jakie ukryte założenia determinują decyzyjność w sektorze audiowizualnym UE?

Dla osiągnięcia postawionego celu badawczego właściwy okazał się wybór metod jakościowych. Wzorcowym postępowaniem w badaniach kultury organizacyjnej jest etnografia terenowa, która posłużyła do wykonania niniejszych założeń, zaprezentowanych ostatecznie w książce. Wykorzystanie teorii ugruntowanej do analizy zebranego materiału umożliwiło systematyzację wiedzy pochodzącej z terenu. Wśród metod wykorzystanych w prezentowanych badaniach znalazły się: analiza dokumentów, obserwacja oraz pogłębione wywiady z unijnymi urzędnikami i pracownikami różnych szczebli organizacyjnych. Metodyka ta często wybierana jest przez naukowców zajmujących się podobnymi zagadnieniami, niemniej przyjęcie przedstawionego powyżej podejścia w odniesieniu do trudnej do zrozumienia unijnej kultury organizacyjnej można uznać za

akt odwagi. Etnograficzne badania terenowe pozwoliły odkryć zawiłe zależności i trudno dostępne poznaniu obszary kultury organizacyjnej UE.

Niniejsze opracowanie składa się z siedmiu głównych rozdziałów oraz wstępu i zakończenia.

Rozdział pierwszy dotyczy badania kultury w naukach o zarządzaniu. Opisane są w nim tradycje badania kultury w humanistyce oraz badań kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Zaprezentowane zostały paradygmaty badawcze w zarządzaniu humanistycznym i przyjęto ontologiczne oraz epistemologiczne założenia, czego konsekwencją jest wybór podejścia interpretatywno-symbolicznego, z nastawieniem na filozofię pragmatyczną.

Drugi rozdział ma charakter teoretyczny i dotyczy miejsca kultury w organizacji. Zawiera definicję pojęcia kultury w perspektywie nauk humanistycznych. Wskazane są w nim również poziomy, cechy i funkcje kultury organizacyjnej.

W rozdziale trzecim opisano zarządzanie międzykulturowe w organizacji międzynarodowej. Tematyka ta przedstawiona została w kontekście cech ponadnarodowej organizacji, roli wielokulturowości, problematyki tożsamości oraz biurokracji. Omówiono również teorie komunikacji w różnorodnej kulturowo organizacji. Zagadnienia te zaprezentowano z kilku analitycznych perspektyw, które pozwoliły wyodrębnić takie obszary, jak: kontakty międzygrupowe i performans, rolę języka w komunikowaniu organizacyjnym, wpływ technologii komunikacyjnej oraz zakres umiejętności komunikacji międzykulturowej.

Rozdział czwarty poświęcony został zagadnieniom związanym z wybranymi, kluczowymi obszarami sektora audiowizualnego UE. Kompleksowo przybliżono w nim współczesny stan wiedzy na ten temat i wskazano prawne, kulturowe oraz instytucjonalne aspekty funkcjonowania unijnego sektora audiowizualnego. Opisano w nim również cechy dystryktu telewizyjnego UE i pomocniczą rolę Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego. Rozdział kończą rozważania dotyczące przemian technologicznych mediów. Wybór tych obszarów pozwolił na prezentację zgromadzonej wiedzy teoretycznej, ugruntowanej w trakcie przeprowadzonych badań.

W rozdziale piątym przedstawiono metodykę badań właściwą dla problematyki kultury organizacyjnej instytucji UE oraz uzasadnienie wyboru metody badawczej. W pierwszym podrozdziale opisano etnografię i teorię ugruntowaną, jako najbardziej odpowiednie systemy badawcze w analizowanym obszarze. W drugim podrozdziale przedstawiono wykorzystane techniki badawcze, takie jak: wywiad, obserwacja i analiza dokumentów. Na ostatni podrozdział składa się opis metodyki i przebiegu badań własnych.

Rozdział szósty jest kluczowy dla książki. Przedstawiony został w nim zebrany materiał empiryczny usystematyzowany w trzech częściach, odwołujących się do trójpodziału kultury organizacyjnej według Edgara H. Scheina jako inspiracji w kodowaniu danych [Schein 2010]. Rozpoczyna go analiza pierwszego poziomu kultury organizacyjnej, czyli artefaktów kulturowych, na które składają się: kwestie językowe, zagadnienia behawioralne, euromity, legendy, komunikacja instytucjonalna, rytuały biurokracji oraz artefakty fizyczne. Drugi poziom kultury organizacyjnej tworzą: opisane wartości, symbole organizacyjne, proces adaptacji oraz wspólne normy. W analizie ostatniego poziomu kultury organizacyjnej, czyli ukrytych założeń kulturowych, odsłonięta została unijna tożsamość organizacyjna, wybrane i właściwe dla unijnej kadry cechy pracy oraz instytucjonalna moralność i przynależność.

Ostatni, siódmy rozdział poświęcono dyskusji wyników badań w świetle przytoczonych teorii oraz przedstawiono w nim uzupełnione wnioski z badań zaprezentowanych w rozdziale szóstym.

W zakończeniu natomiast podsumowana została cała praca badawcza, wskazano jej wartościowe aspekty oraz ograniczenia, a także zarysowano obszary dalszego prowadzenia badań.

Tematyka prezentowanej książki mieści się w obszarze zainteresowań nurtu humanistycznego zarządzania mediami i kulturą, który dynamicznie rozwija się na całym świecie. Istotne wydaje się być spojrzenie na sektor audiowizualny w sposób uwzględniający jego różne konteksty. Uwarunkowania kulturowe w zarządzaniu sektorem audiowizualnym UE to obecnie jeden z bardziej interesujących kierunków badawczych. Wyniki takich analiz mają także wymiar praktyczny, mogą np. przybliżyć przebadane procesy osobom i jednostkom, które interesują się specjalistyczną wiedzą z tego zakresu.

Rozdział I

Badanie kultury w naukach o zarządzaniu

1.1. Kulturowe aspekty zarządzania

W dobie globalizacji i w rzeczywistości, w której zauważalne są społeczno-polityczne zależności, nie da się podzielić świata na ograniczone, odrębne strefy kulturowe. W takim otoczeniu powstają bowiem m.in. amorficzne byty i synkretyczne kultury, które nie przynależą do konkretnej grupy, ale czerpią z różnych tradycji, by inicjować nowe relacje i móc rozwijać się bez przeszkód. Na społeczeństwa i organizacje oddziałują różne siły, które sprawiają, że kultura może jednak narzucać pewien kanon zachowań, reakcji i interpretacji. W takim środowisku występują odrębne byty, które w pewnych punktach spotykają się, oddziałując na siebie nawzajem, a czasem przeciwstawiając się sobie [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 36]. Relacje między kulturami łączą się w sieci zależności organizacyjnych i zdarza się, że nie są one ograniczone konkretnym miejscem. Badania kultury organizacyjnej są zatem o tyle trudne, że wymagają nie tylko zlokalizowania konkretnych znaczeń, wyboru ich opisu oraz sposobów funkcjonowania, ale i uwzględnienia tego, jak dostosowują się do układów sieci różnych zależności.

1.1.1. Tradycje badania kultury w naukach humanistycznych

W nauce przez długi czas obowiązywały wzorce badań pochodzące z XVIII-wiecznego, oświeceniowego modelu radykalnej naukowości. Jego fundament tworzyły zasady obiektywizmu, bezstronności i prawdy. W dziedzinach zajmujących się społecznym i kulturowym wymiarem rzeczywistości stosowany był również paradygmat pozytywistyczny. Z dzisiejszej perspektywy należy ocenić, że podejście to mieściło się w kategoriach naukowych, ale wówczas stanowiło rodzaj naturalnej filozofii [Hankins 2003, s. 3]. Historycznym fenomenem oświecenia jest identyfikacja go jako ruchu charakterystycznego dla idei myślowych, ale również jako rodzaju swoistego zobowiązania umysłowego dla jego zwolenników, szerszej grupy czytelników oraz intelektualnych partycypantów. W XVIII wieku znaczenie oświecenia miało być natychmiastowe i przekraczać ówczesne historyczne okoliczności. Ten nurt stwarzał perspektywę nowego, modernistycznego po-

dejsia do miejsca człowieka w świecie. Dawał nadzieję na radykalną poprawę jego kondycji [Robertson 2015, s. 5].

Rozwój nauk społecznych w XIX wieku wywołał spór o sposoby dochodzenia do prawdy. Pojawiły się dwa wzorce uprawiania nauki.

Pierwszy, pozytywistyczny, zaistniał na gruncie ontologii i epistemologii. W badaniach zmierzał w stronę uznania nadrzędności metod nauki, wiary w zewnętrzną rzeczywistość i fakty [Fuchs 1992, s. 201].

Drugi to paradygmat interpretacyjny, czyli podejście rozumiejące, w ramach którego rozwinęło się wiele nurtów badawczych. Orientacja interpretacyjna łączy się z metodologią jakościową i występuje w wielu wersjach oraz różnych odmianach. Kultura traktowana jako obszar myślowy, w której dochodzi do interakcji, podlega wielu społecznym relacjom. W szerszym rozumieniu tworzy praktyki i symbole, które konstytuują świat człowieka. Nie są one wytworami natury, ale kultury i zawsze stanowią wielość [Rabinow, Sullivan 1987, s. 10]. Dominujące grupy wyznaczają sposoby umacniania swojej pozycji i władzy. W miarę utrwalania kulturowych wzorców zachodzi swoista tradycjonalizacja, która polega na ugruntowaniu określonych zachowań i kulturowych form.

Badacze reprezentujący teorię krytyczną skupieni byli wokół Instytutu Badań Społecznych we Frankfurcie nad Menem. Tzw. szkoła frankfurcka wprowadziła termin „teoria krytyczna” w rozumieniu analitycznej metody [Sim, Van Loon 2004, s. 39]. Przykładem tego typu podejścia były m.in. debaty na temat interpretacji różnicy między faktami i wartościami [Forester 1993, s. 2]. Teoretycy krytyczni prowadzili badania filozoficzne, czerpiąc z tradycji filozofii niemieckiej, a rozpoczęli od reakcji na poglądy Immanuela Kanta [Bowie 2002]. Problemami kultury mieszczańskimi w zakresie teorii krytycznej były: istota pojęcia dominacji, relacje społeczne, różne formy alienacji oraz sprzeciw wobec hamowania możliwości, które drzemiały w człowieku [Brown, Morrow 1994, s. 10].

Przedstawiciele tego środowiska, tacy jak np. Theodor Adorno, Max Horkheimer, Jürgen Habermas, wypracowali wiele koncepcji w ramach teorii krytycznej. Prace zwolenników tego stanowiska filozoficznego w swojej istocie stanowiły krytyczne dialogi ze stanowiskami starszych i współczesnych im filozofów, społecznych myślicieli oraz naukowców. Podejmowali oni dyskusję z poglądami: Immanuela Kanta, Georga Wilhelma Friedricha Hegla, Karola Marksa, Maxa Webera czy Zygmunta Freuda. I tak np. Jürgen Habermas w swoich tekstach dążył do pogodzenia wielu pozornie różnych podejść do pojęcia kultury oraz ukazywał relacje pomiędzy indywidualizmem a społeczną naturą. Teoretycy krytyczni wierzyli ponadto, że badając problemy właśnie natury społecznej i politycznej, mogą przyczynić się do krytyki ideologii i demaskowania autorytarnej oraz biurokratycznej taktyki działania [Held 2004, ss. 19–10].

Szkoła frankfurcka miała charakter interdyscyplinarny, a do jej głównych założeń należała krytyka kultury masowej, podstawą której był swoisty przemysł kulturalny, oraz twórcze podejmowanie teorii Karola Marksa. Przechodziła przez wiele faz rozwojowych i ulegała wpływom różnych prądów myślowych. Teoretycy krytyczni odmawiali identyfikacji wolności z wszelkim instytucjonalnym układem i zmontowanym systemem prawdy, interesowały ich ukryte założenia, cele i praktyki [Bronner 2017, s. 1]. Kolejną ważną tradycją filozoficzną, która stała się punktem odniesienia dla intelektualistów z kręgu szkoły frankfurckiej, była psychoanaliza, ale oprócz tekstów Zygmunta Freuda interesował ich również dorobek Maxa Webera [Szahaj 2008, ss. 9–12].

Szkoła krytyczna rozpowszechniła się wśród przedstawicieli różnych dziedzin. Powstała w opozycji do teorii kartezjańskiej. Teoria tradycyjna odwołuje się bowiem do stałej i niezmiennej formy rzeczy, a krytyczna uznaje, że podmiot ma wymiar społeczny i nie mieści się w ramach stworzonych na podstawie bezpośrednich danych [Gasparski 2018, s. 8]. Na tym gruncie powstały prace dotyczące takich zagadnień, jak: kultura masowa, nowoczesność czy antysemityzm. Przykładem mogą być eseje jednego z największych myślicieli XX wieku, Theodora Adorno, który pisał w duchu krytycznym prace nie tylko z zakresu filozofii, ale także literatury, muzyki i socjologii. Określił kulturę masową jako „przemysł kulturalny”, poddając krytyce możliwość jej wykorzystania przez systemy autorytarne i zjawisko wypierania przez nią kultury wysokiej [Buchanan 2010, ss. 69–10].

Ważne dla teorii krytycznej były również takie teksty jak *Dialektyka oświecenia* autorstwa Theodora Adorna i Maxa Horkheimera [Adorno, Horkheimer 1947]. Z racji swoich wyrazistych poglądów i zajmowanego stanowiska dyrektora Instytutu Badań Społecznych Max Horkheimer miał ogromny wpływ na kształtowanie założeń szkoły krytycznej. Żył nadzieję na stworzenie nowej, interdyscyplinarnej, społecznej nauki, ulokowanej w ramach filozofii społecznej i socjologii. Miała ona stanowić płaszczyznę identyfikacji i eksplorowania zagadnień oraz zadawania pytań dotyczących problemów, które inaczej nie miałyby możliwości stać się obiektem zainteresowania naukowego [Rush 2004, s. 9]. Theodor Adorno i Max Horkheimer opisali destrukcję wszystkich naturalnych więzi wspierających społeczność ludzką oraz wynikające z tego zagubienie, które odzwierciedlenie znajduje w literaturze, sztuce i polityce. Sztuka wysoka, wymagająca wyszukanego stylu i smaku, nie mogła, według przedstawicieli teorii krytycznej, dalej funkcjonować, ze względu na to, że technologiczna reprodukcja przesunęła granice refleksji, żądała stałych powtórzeń i dążyła do banału oraz przewidywalności [Abbinett 2004, s. 78].

Frankfurtczycy prowadzili rozliczne badania o charakterze kulturowym. Znaczące postaci wśród nich to, obok wyżej wymienionych, także: Herbert Marcuse i Walter Benjamin. Herbert Marcuse przedstawił hipotezę o nierepresyjności kultury. Walter Benjamin z kolei wierzył, że historia straciła swoje znaczenie, ale możliwe jest ponowne jej zro-

zumienie z perspektywy odkupienia win, oraz że tradycja może być uratowana przez radykalną historię [Kostera, Kociakiewicz 2019, s. 166]. Badacze zafascynowani pracami Karola Marksa i Zygmunta Freuda stawiali się w opozycji do wszelkich systemów. Hannah Arendt zaś, jedna z najwybitniejszych myślicielek XX wieku (również związana ze szkołą frankfurcką), właśnie w duchu krytycznym napisała swoją najważniejszą – wydaną po raz pierwszy w 1951 roku – książkę pt. *The Origins of Totalitarianism*, czyli *Korzenie totalitaryzmu* [Arendt 1951].

Osobną pozycję w dziejach szkoły zajmuje Jürgen Habermas, który dokonał zmian w teorii krytycznej. Rozpoczął jako asystent Theodora Adorno, a potem stał się głównym przedstawicielem kolejnej generacji szkoły krytycznej [Scambler 2001, s. 2]. Nie podzielał on pesymizmu Theodora Adorno odnośnie do barbarzyństwa, które jakoby miało być nieodłącznym elementem współczesnego im społeczeństwa [Braaten 1991, s. 12].

Jürgen Habermas i starsi członkowie szkoły frankfurckiej zaprezentowali teorię krytyczną jako radykalnie nową wizję oglądu rzeczywistości, mającą bardziej refleksyjny charakter i różną od tej koncentrującej się na odkrywaniu i badaniu praw natury. Wiedza w ten sposób zdobyta miała prowadzić do ujawnienia prawdziwych intencji emancypacyjnych, przejawiających się często w postaci niespodziewanych wewnętrznych impulsów oraz zewnętrznych przymusów. Koncepcja ideologii miała ogromne znaczenie w dyskusji nad szkołą krytyczną. Rozumiano ją jako relację do własnych wierzeń, interesów i opisów prawdy oraz jako cel towarzyszący potwierdzeniu samowiedzy [Geuss 2001, s. 15]. Ważne miejsce w rozważaniach Jürgena Habermasa zajęła również hermeneutyka traktowana jako zagadnienie metodologiczne [Rzeżnicka-Krupa 2007, ss. 171–172]. Jürgen Habermas analizował koncepcje innych przedstawicieli nauki, np. dowodził, że Niklas Luhmann przedstawił zarys systemów autopojetycznych, gdyż, jak zauważał: „[...] [Niklas Luhmann] podsumowuje ekspansywny przestrzennie i trwający przez dziesięciolecie rozwój teorii. [...] Teoria systemów nie wprowadza socjologii na pewny trakt naukowy, ale przedstawia się raczej jako następczyni już pożegnanej filozofii” [Habermas 1985, s. 412]. W znacznej części swoich późnych prac Jürgen Habermas koncentrował się na badaniach na temat struktur języka, działania komunikacyjnego i pojęcia świadomości. Podkreślał immamentne cechy sytuacji społecznej. Jego rozważania dotyczyły m.in. komunikacji, która jest przedmiotem zainteresowania również badaczy nauk o zarządzaniu. Istota komunikacji polega na tym, że nadawca i odbiorca mają aprioryczny interes we wzajemnym rozumieniu się, struktura języka zaś jest hermeneutyczna [Lechte 1999, ss. 323–325]. Myśl twórców teorii krytycznej wyrosła na gruncie konfrontacji z freudyzmem. Teoria ta miała charakter interdyscyplinarny, a jej badacze skupiali się na problemach współczesnego im społeczeństwa kapitalistycznego. Cechowało ją po-

dejście antypozytywistyczne, a liczne teksty z tego nurtu stały się inspiracją do badań nad rynkiem sztuki, komercjalizacją czy kulturą masową.

Rzów strukturalizmu jako ruchu intelektualnego przypada na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku. Był to rodzaj mentalnego języka, manifestu powstałego nie tylko po to, by formułować struktury, ale również zatwierdzić własną formę i podporządkować ją wymaganiom strukturalizmu [Hawkes 2003, s. 5]. Nurt ten miał rekonceptualizować humanistykę i nauki społeczne, koncentrując się wokół takich pojęć, jak „znak” i „struktura” [Culler 2002, s. 9]. W stosunku do kultury strukturaliści przyjmują postawę charakteryzującą się skłonnością do takiej oto refleksji: nic nie może być analizowane w izolacji, lecz powinno być odczytywane w kontekście większej struktury [Barry 1995, s. 39].

Postawa taka znajduje odzwierciedlenie w realizacji projektu myślowego zakładającego, że każde badane zjawisko trzeba traktować jako system struktur. Znak może być zatem analizowany poprzez ujawnienie jego pozycji w systemach relacji, które nadają znaczenie strukturze. I odwrotnie, struktura może być analizowana w taki sposób, że komponenty osobnych części traktuje się jako znak [Morrison 2007, s. 11]. Ważniejsze od składowych elementów jest to, jak są one między sobą powiązane. Strukturalizm to teoria dotycząca tożsamości, wzajemnych konfiguracji, relacji, a strukturalistyczna analiza ma charakter polisemiczny [Moulines 2003, s. 2]. Szeroko pojęty strukturalizm w praktyce bada tak odmienne zjawiska, jak: społeczeństwa, umysły, języki, mitologie, ale też ich powiązanie w całości, określając ich strukturę i historyczną sekwencję rozwoju [Jackson 1991]. Jest on takim sposobem myślenia o świecie, który obejmuje procesy poznania i opisu struktur. Jak zauważa Paul Hawken: „W rzeczywistości można udowodnić, że metoda postrzegania każdego obserwatora zawiera immanentne uprzedzenie, które w znacznym stopniu oddziałuje na to, co jest postrzegane. Nie jest zatem możliwe całkowicie obiektywne postrzeganie osobnych jednostek: każdy obserwator musi coś wytworzyć z tego, co obserwuje” [Hawken 1988, ss. 15–16].

Strukturalizm w ujęciu antropologicznym czerpał metody bezpośrednio z lingwistyki [Sturrock 2003, s. 73]. Nurt ten należy traktować jako racjonalną strategię badawczą [Jackson 1991]. Za jego twórcę uznano Ferdinanda de Saussure’a, którego rozważania o języku stały się podstawą myślenia konstruktywistycznego. Strukturalna koncepcja języka ma swój początek właśnie w tej teorii, a dorobek tego myśliciela umożliwił powstanie dyskursywnego podejścia w badaniu zjawisk społecznych [Howarth 2008, s. 35]. W analizach językowych Ferdinand de Saussure kierował się strukturą (fr. *langue*), jako społecznym wytworem zdolności mowy i przyjętych konwencji, przeciwstawiając ją różnicowaniom języka codziennego (fr. *parole*). Wyodrębnił element oznaczany – pojęcie oraz element znaczący – słowo. Język rozumiał jako zbiór norm społecznych, które służą wzajemnemu porozumiewaniu. Kultura pozwala przekształcać przekaz w język, a cała

sfera kodowania społecznego tworzy kulturę. Fenomen języka polega na tym, że uważany jest za system lub produkt systemu, a nie kolekcję pojęć lub przedmiotów wyizolowanych ze swojej historii [Krober 2011, s. 2]. Głównym argumentem strukturalistów było także to, że artykulacja tekstu wytwarza jego znaczenie, podobnie jak ma to miejsce w przypadku znaczenia zdania [Pettit 1997, s. 43].

Przedstawicielem nurtu strukturalistycznego był również Claude Lévi-Strauss, badacz pokrewieństwa mitów i totemów. Dowodził on, że do stosunków społecznych w kulturach pierwotnych trzeba podejść tak jak do struktur językowych. Społeczeństwa oraz języki mają analogiczne konstrukcje i można wskazać ich podobne właściwości logiczne [Howarth 2008, s. 34]. Tak pojęty strukturalizm pomagał budować pomost między umysłem i materią bez konieczności poszukiwań odpowiedzi w innych ideologiach [Sangster 2013, s. 3].

Wśród przedstawicieli psychoanalizy pojawił się znaczący reinterpreterator twórczości Zygmunta Freuda, czyli Jacques Lacan. Jak zauważa w swoim opracowaniu Zbigniew Ćwikliński, Jacques Lacan uważał, że autor teorii nieświadomości jako struktury takiej, jaką ma język, używał słowa „struktura” już w swoich najwcześniejszych pismach [Ćwikliński 1996, s. 53]. Anika Lemaire, w swojej rozprawie na temat Jacquesa Lacana, napisanej pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, twierdziła, że jest on strukturalistą, a sam strukturalizm metodą, którą można zaaplikować do różnych dziedzin, np. psychoanalizy [Lemaire 1970, cyt. za: Kropiwnicki 2007, s. 16]. Jacques Lacan, chcąc zrozumieć Zygmunta Freuda, przywołuje teorie wywodzące się z językoznawstwa, antropologii strukturalnej czy matematycznej teorii mnogości [Lacan 1981, cyt. za: Žižek 2008, s. 17]. Roland Barthes z kolei w duchu strukturalnym badał mity mieszczańskich społeczeństw [Barthes 2000]. W historii i filozofii znane stały się również publikacje, w których Michel Foucault używał metody archeologicznej, by pokazać całościowe epistemy określające to, co w pewnych granicach może być pomyślane [Foucault 2000].

W teorii strukturalistycznej istnieje ważna analogia między językiem a stosunkami społecznymi [Howarth 2008, s. 34]. Relacje między strukturą społeczną a kulturą określił m.in. Talcott Parsons. W ujęciu tym kultura, reprezentowana przez wartości, normy i symbole, pozwala funkcjonować społeczeństwom. Dostarcza ona również systemy symboliczne, które dają możliwość podjęcia działania społecznego. Społeczeństwo, kultura i jednostki są ze sobą wzajemnie powiązane, a interakcje między nimi umożliwiają działania pewnej określonej całości.

Michel Foucault używał koncepcji dyskursu po to, by ujawnić relacje między władzą i wiedzą w kontekście podmiotowości i tożsamości. Zaznaczył, że grupy społeczne, tożsamości i statusy nie istnieją niezależnie. Michel Foucault nie wskazał jednak na jedno kulturowe znaczenie – jego analiza podejmowana jest w obrębie dyskursów znaczenio-

wych. Jak zauważył Gilles Deleuze: „W *Słowach i rzeczach* nie chodziło ani o rzeczy, ani o słowa. Ani o przewagę podmiotu. Ani o przewagę zdań, ani sądów, analizy gramatycznej, logicznej czy semantycznej. Wypowiedzi nie są syntezami słów, rzeczy, nie składają się ze zdań i sądów, lecz raczej odwrotnie – są uprzednie wobec zdań czy sądów, które je *implicite* zakładają; są tworzącymi słowa i przedmioty” [Deleuze 2004, ss. 45–46]. Michel Foucault w swojej koncepcji archeologii nauk humanistycznych przedstawia cały system pojęciowy, co właściwe jest dla szkół myślowych. Składają się na niego: sieci, mutacje, nieciągłości, a także np. warstwy. Takie podejście doprowadziło go do rekonstrukcji przekonań [Foucault 2000, ss. 17–19]. Michel Foucault przeszedł drogę od strukturalizmu do poststrukturalizmu [Howarth 2008, s. 34]. Jego filozofię należy wiązać ze szkołą frankfurcką. Niezależnie jednak od powiązań myślowych wypracował interesujące, oryginalne koncepcje, np. na temat relacji między podmiotem, władzą i wiedzą.

Forma badawcza strukturalizmu polegała na analizowaniu znaków i wpłynęła na rozwój semiotyki, czyli nauki zajmującej się relacjami znaków w obrębie życia społecznego [Hawkins 1988, ss. 24–160]. Ten sposób podejścia do analizy rzeczywistości zaczął pojawiać się w wielu dziedzinach naukowych, także w naukach o zarządzaniu.

W ujęciu semiologicznym wszystkie wytwory kultury to określone teksty. Można je odczytywać, ponieważ wyrażone są za pomocą znaków, które podlegają interpretacjom i analizom [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 54]. Znaczenie i odczytanie powinno być ułożone w konkretnym kontekście, bowiem znaki zależą od sytuacji, w której zaistniały. Takie podejście z reguły charakteryzuje strukturalistów. Badania nad kulturą mogą prowadzić do rozpoznania pewnych wzorców znaczeniowych [Williams 1965, s. 47]. Kultura w tym ujęciu to uporządkowany system znaków, które składają się na określoną strukturę. Rozumienie pojawiających się zależności polega na zauważeniu binarnej opozycji występującej między dwoma przeciwstawnymi terminami. Dla Claude’a Lévi-Straussa najważniejsze są struktury, nie zaś to, co wiąże się ze sferą psychologiczną kultury [Filipiak 2009, s. 11]. Kiedy dochodzi do konfrontacji z otoczeniem, ujawniony zostaje właściwy wzorec binarnych opozycji. Różnica środowisk powoduje, że mogą zostać odczytane kulturowe wzorce, człowiek ma bowiem zdolność dekodowania zastanych informacji i znaczeń.

Hermeneutyka, jako ważna tradycja intelektualna, wniosła do nauki metody postępowania interpretacyjnego. Kluczem do rozumienia sensu wytworu kulturowego, czy też zjawiska, jest przedstawienie złożonej konfiguracji relacji między tworzącymi je elementami. U podstaw takiego podejścia leży pytanie o to, jak zrozumieć to, co mówi inny [Dybel 2012, ss. 7–20]. Według tej metody, trzeba łączyć znaczenie tekstu z kulturowym kontekstem. Interpretator posługuje się gotowymi strukturami rozumienia, które pochodzą z jego kultury. Hans-Georg Gadamer zwraca uwagę np. na podejście do pytań badawczych i zauważa, że: „[...] kwestia przejścia od pytań teoretycznych, immanent-

nych dla danej dziedziny wiedzy do pytań natury praktycznej, biorących pod uwagę szerszy kontekst społeczny i historyczny proces kulturowy jako całość, wygląda zupełnie inaczej. Wynika to stąd, że nauki humanistyczne odnoszą się do obiektów, których sens niejako bezpośrednio współtworzy dziejowy proces kulturowy, potraktowany jako całość: różnego rodzaju wydarzenia historyczne, obyczaje i wierzenia danej społeczności dzieła sztuki, różnego rodzaju teksty itd.” [Gadamer 2004, cyt. za: Dybel 2004, s. 199].

W strukturalizmie znaczenia występują w układach, które nadane są przez struktury i systemy. Funkcjonują one w obrębie określonych konstrukcji. Poststrukturalizm poddał w wątpliwość takie stanowisko. Skomplikowane układy znaczeń, zawichości i wieloaspektowość nie pozwalają na sprowadzanie ich wyłącznie do konkretnych struktur. Ponadto liczą się różne konteksty, w ramach których występuje znak. Uwaga kierowana jest na istniejące w konkretnych sytuacjach układy odniesienia. Kwestionowana jest również trwałość relacji między stosunkami ekonomicznymi a znaczeniami kulturowymi, dużą rolę odgrywa bowiem kontekst ich występowania. Pojawiają się idee, ideologie i dyskursy, które wykorzystywane są w strategicznym działaniu. Istnieje jednak zależność czasu, historii, miejsca i pewnej natury występowania, dlatego nie można przyjąć założenia o istnieniu zamkniętej struktury. Pewien kapitał kulturowy zależy od kontekstu, ruchu i płynności.

Kultura to rodzaj tekstu, który można czytać. Przy takim założeniu akcent badań musi zostać położony na kontekst tekstualności. Tymczasem, jak zauważają Elaine Baldwin, Brian Longhurst i Greg Smith, badacze tacy, jak: Roland Barthes, Michel Foucault, Jacques Derrida przenieśli zainteresowanie badawcze z form kulturowych i reprezentacji na sam tekst, podważając sens poszukiwania znaczeń i koherencji [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 62]. W procesie badawczym miejsce wyjaśnień zastępuje dekonstrukcja znaczeń kulturowych. Badacze, zamiast skupiać się na systemach, strukturach i ideologiach, kierują swoją uwagę na luki, nieciągłości i niespójności. Rozumienie jest bowiem częściowe i subiektywne. Wieloaspektowość rzeczywistości sprawia, że trzeba podejść do każdego zagadnienia w sposób interpretacyjny, tzn. poddać je w wątpliwość i doprowadzić do sporu. W świecie, w którym zauważalne staje się przemijanie ujęć systematycznych, a także sformalizowanych, coraz częściej używane są metody interpretacyjne [Godlewski 2010, s. 54]. Takie podejście niesie za sobą zmianę nastawienia badawczego, np. rezygnuje się z początkowych rozstrzygnięć teoretycznych w pracy badawczej, co zmienia sposób postrzegania problemu. Umożliwia dostrzeżenie płynących z materii badawczej inspiracji.

Rzeczywistości nie można opisać za pomocą przymiotów jednorodności, bowiem jej znaczącą cechą jest różnorodność. W takim właśnie środowisku człowiek żyje – w świecie, który można określić jako „świat symboliczny” [Cassirer 1997, ss. 77–80]. Zmienność i płynność granic

wymuszają elastyczne podejście do procesów badawczych. Teorie muszą przystosować się do procesów ciągłej interakcji przedmiotu badawczego [Godlewski 2010, s. 57]. W takiej sytuacji ważne są interferencje, które pojawiają się w danej kulturze, również organizacyjnej. Kluczowe może okazać się skupienie na procesach takich jak: wzajemne oddziaływanie, warunkowanie i konstytuowanie. W badaniach tego typu trudno określić hipotetyczny kształt wyników, bowiem ład nie jest czymś ostatecznie skończonym. Można raczej próbować dotrzeć do wyłaniających się problemów, a następnie podejmować próby ich badania. Tym, co wyróżnia owo podejście, jest otwarta perspektywa. Proces poznania polega na zbadaniu twórczej aktywności i jej rezultatów, ale również: form, ujęć i sposobów kształtowania organizacji przez wytwory człowieka i zależności, które tam powstają [Godlewski 2010, s. 58]. Prezentacja tego rodzaju prowadzi do organizacji postępowania analitycznego w sposób interpretacyjny.

Wiedza zmieniła swój status równocześnie z przejściem społeczeństw w epokę post-industrialną, a kultury – w epokę zwaną „epoką ponowoczesną” [Lyotard 1997, s. 5]. Czaasy te nazywane bywają „czasami postmodernistycznymi”, a określenie to odnosi się do formy, jaką przybrała kultura, zaś terminu „ponowoczesność” używa się na określenie pewnego okresu historycznego [Eagleton 1998, s. 1]. Termin ten budzi żywe reakcje wśród przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Używa się go do opisu kształtu współczesnej rzeczywistości, pełnej wątpliwości, niepokojów i niepewności. Postmodernizm wyrósł zatem na gruncie swoistego sceptycyzmu. Co do historii, to pojawiła się postawa intelektualna, która pozwala postrzegać nowożytność jako zakończony etap i zamknięty epizod dziejów, mający swój początek i koniec [Bauman 1996, s. 278]. Postmodernizm można opisać jako kulturową konfigurację pozostającą w relacjach z modernizmem [Smarth 1993, s. 20]. Jak zauważa Jean-François Lyotard: „Postmodernistyczne będzie to, co w modernistycznym przedstawieniu odsyła do nieprzedstawionego; to, co wyrzeka się pocieszenia podsuwanego przez poprawne formy, odrzuca zgodę na smak, umożliwiając wspólne doświadczenie nostalgii za nieosiągalnym; to, co poszukuje nowych przedstawień nie po to, by się nimi delectować, lecz po to, by lepiej odczuć istnienie nieprzedstawianego” [Lyotard 1996, s. 60]. U podstaw takiego myślenia leży dekonstrukcja.

Twórcą terminu „dekonstrukcja” jest Jacques Derrida, który zainspirował krytyczny trend w humanistyce współczesnej: dekonstrukcjonizm. Jak podkreśla w swoim opracowaniu David Howarth, Jacques Derrida wprowadził zbiór pojęć, kreując nową koncepcję dyskursu kulturowego [Howarth 2008, s. 76]. Jacques Derrida stworzył prototyp analizy tekstu (rzeczywistości), dał swoisty instruktaż sposobu jego odczytywania, który odsłania relacje pomiędzy nim a filozofią, moralnością i polityką i pozwala dostrzec niebezpieczeństwa z tym związane oraz zaproponował nowy sposób myślenia o priorytetach. Jak zauważa Christopher Norris, interpretator twórczości Jacquesa Derridy, w swoich esejach rzucił on wyzwanie tradycyjnej fi-

lozofii i jej szkole z rygiorem protokołu argumentów, która skupia się na tekście i przestrzega ortodoksyjnych reguł odczytywania znaczeń [Norris 1987, s. 28].

Dekonstrukcja jest interesującym dla badaczy stanowiskiem, gdyż – generalnie – jak zauważają liczni autorzy, unika jednoznacznej interpretacji i zagrożeń wynikających ze szczególnego rodzaju presji, którą wywiera samo słowo, o czym piszą Lois Holzman i John Morss [Holzman, Morss 2000, s. 21]. Nancy Jean Holland w swoim opracowaniu na temat postmodernizmu zauważa, że Jacques Derrida stara się wyjaśnić, iż siła słowa i jego bezpośrednie implikacje kulturowe nie wynikają z ludzkiej koncepcji, a raczej pewnego gestu historii, który wyodrębnia koncepcje języka, świata i naszego w nich miejsca [Holland 2013, s. 40]. Dekonstrukcja Jacquesa Derridy wrosła w etos poststrukturalistyczny. W nurcie tym mieszczą się wszelkie teksty poruszające problem ograniczeń modernizmu. Postmodernistyczne formy działania rozwijały się w kontekście społecznych i kulturowych konstelacji oraz układów. Prowadzą do zerwania z nowoczesnością oraz pojawienia się nowej idei społecznej, charakteryzującej się również odrębnymi zasadami organizacyjnymi [Smarth 1993, s. 26].

Postmodernizm odnosi się do wyraźnej zmiany w sposobie, w jaki intelektualiści humanistyczni zaczęli postrzegać swoje analizy kulturowe w wymiarze społecznym [McGowan 1991, s. 1]. Moderniści uznają indywidualne prawo do wolnej ekspresji, a postmoderniści poddają krytycznemu oglądowi to, czym jest właściwie indywidualizm [Emery 2002, s. 39]. Postmodernizm zanieczyszcza niejako sztukę modernizmu, konfrontując geniusz z czymś banalnym i umieszczając kontekst w cudzysłowie oraz traktując go w sposób intertekstualny [Bewes 1997, s. 45]. Ma to również odzwierciedlenie w języku. Odsłonięta zostaje metalingwistyczna sprzeczność bycia wewnątrz i na zewnątrz, która kwestionuje funkcjonujące w nim prowizoryczne sformułowania [Huycheon 1993, s. 263]. Krytyka teoretyczna i analiza kulturalna, która polega na próbie socjologicznego zrozumienia badanego zjawiska za pomocą ironii, intertekstualności, paradoksu doprowadziła do opracowania teorii postmodernistycznej społeczności [Featherstone 2005, s. 9].

Postmodernizm jest antyesencjalistyczny, antyfundacjonalistyczny i narusza modernistyczną epistemologię, więc już samo sformułowanie jego jednoznacznej kulturowo definicji jest problematyczne. Postmodernizm mieści w sobie bowiem różne znaczenia i perspektywy, przesuwając kurs i redukując statyczną esencję [Feldman 2000, s. 38]. To bowiem zestaw znaków ukształtowany w taki sposób, by naśladować prawdziwy świat oraz obszar zajmowany przez semiotyczną rzeczywistość [Spotte 2006, s. 2]. Eliminuje wszystkie możliwe źródła jedności, nie uznaje obiektywnej prawdy, zjednoczonego „Ja”, rzeczywistości poza interpretacją i znosi referencje lingwistyczne [Carter 2003, s. 153]. Rzuca wyzwanie tradycji i dokonuje rekonceptualizacji oraz ujawnia sprzeczności w dziełach z różnych dziedzin w drodze od dekonstrukcji do rekonstrukcji [Fernandez-Balboa 1999, s. 157].

Niektórzy badacze sądzą jednak, że postmodernistyczne przyzwyczajenie do transformacji wszystkiego w tekst i lingwistyczną grę jest jedynie mimetycznym aktem biernej akceptacji istniejącej rzeczywistości [Dowson 1995, s. 39]. Postmodernizm charakteryzuje się zatem utratą pewności, odejściem od modernistycznych poszukiwań ustalonych znaków, prawd i pewników [Marsh 2002]. Dzieła postmodernizmu są antypurystyczne, antyformalistyczne i antydogmatyczne [De Mul 1995, s. 105]. W centrum argumentacji znajduje się metanarracja (posługiwał się nią m.in. Jean-Francois Lyotard) i to ona wpływa na odkrycie sensu w postmodernizmie [Thompson 2004, s. 5].

Na postmodernistyczny opis rzeczywistości wpływ miało wiele czynników. Argumenty wywodziły się ze zmian warunków funkcjonowania organizacji społeczno-gospodarczej, efektem których to przeobrażeń było powstanie nowych relacji między kulturą społeczną i artystyczną oraz ekonomią [Connor 2004, s. 3]. Postmodernizm, tak jak pluralizm, traktuje wszystko jako otwartą przestrzeń [Proctor 2012, s. 116]. Uznaje, że wszelkie próby opisanego obiektywnego, jednorodnego świata, mające za podstawę strumień doświadczenia, są skazane na niepowodzenie i prowadzą jedynie do wytworzenia fikcyjnych dzieł ludzkiego umysłu [Grenz 1996, s. 83]. Podejście postmodernistyczne cechuje przekonanie o płynności i względności wszystkiego oraz rosnąca zdolność do tworzenia powiązań między ogólną kondycją świata a praktyką kulturowej analizy [McRobbie 1998, s. 13]. Rzeczywistość bowiem to znak, który można określić jako swobodnie płynący i niepodlegający definiowaniu w konkretnym okresie. W pojęciu postmodernizmu zarysowuje się sprzeczność z metanarracją używaną we współczesnych analizach [Southgate 2003, s. 89]. Nawet sam przedrostek „post” sygnalizuje już, że nie można określić go jako czegoś odrębnego i oddzielnego ani uznać, że zawiera się sam w sobie [Allan 1998, s. 14]. Zdarza się jednak, że słownikowe definicje opisują postmodernizm po prostu jako reakcję i sprzeciw wobec teorii oraz praktyk modernizmu obecnych w: sztuce, literaturze, ekonomii, zarządzaniu, polityce, teologii [Loscalzo 2000, s. 13].

Postmodernizm czerpie z „logiki późnego kapitalizmu”, według określenia Fredrica Jamesona, tworząc opisy rzeczywistości i biorąc pod uwagę zobowiązania polityczne, nie zaprzeczając przy tym swojemu statusowi ontologicznemu [Jameson 2011; Linstead 2004, s. 105]. Fredric Jameson opisuje postmodernizm jako logiczną kontynuację późnego kapitalizmu [Jameson 2011]. Odtwarzaną alienację i fragmentaryzację wniósł do życia społecznego właśnie kapitalizm [Hoeveler 1996, s. 177]. Według Fredrica Jamesona, postmodernizm jest kategorią periodyzacyjną, nie zaś kolejnym terminem opisującym konkretny styl – łączy formalne cechy kultury z pojawieniem się nowego typu życia społecznego, porządku ekonomicznego, społeczeństwa postindustrialnego i kapitalizmu wielonarodowego [Jameson 1996, s. 193]. Emancypacyjność możliwości wyboru jest częścią szerszego kontekstu, jaki tworzą demokratyzacja życia publicznego i krytyka obywatelska [Giroux 1991, s. 245].

W postmodernizmie ważne staje się znalezienie aluzji i poświadczanie nieprzedstawianego za pomocą dekonstrukcji [Lyotard 1996, s. 60]. W odniesieniu do kultury postmoderniści posługiwali się również fragmentaryzacją, antyrepresentacją i rozbijaniem narracji [A.J. Hoenselaars, T. Hoenselaars 1999, s. 39]. Uznali, że granica pomiędzy zakresem realizmu a awangardy zanika [Dorfler 2002, s. 198]. Przesunięcie akcentu na efekt estetyczny w konwencji wykreowało mentalność, którą opisać można za pomocą stwierdzenia: „wszystko płynie”. Ta fraza demonstruje perspektywę kultury masowej, która pozostaje pod wpływem awangardy i podlega konsensualnym zasadom, a nie żadnej hierarchii, oraz wymaga stawiania naprzeciw wartości odbioru [Franssen 1999, s. 243]. Ponadto eliminuje ona wszystkie możliwe źródła jedności, nie uznaje obiektywnej prawdy, zjednoczonego „Ja”, rzeczywistości poza interpretacją i znosi referencje lingwistyczne [Carter 2003, s. 153].

Jak podkreśla interpretator postmodernizmu Tim Woods, dwaj reprezentanci współczesnej społecznej analizy – Gilles Deleuze i Felix Guattari określali postmodernizm, używając metafory kłacza, nawiązując w ten sposób do jego rozbieżnego i rozproszonego charakteru oraz struktury kulturowych aktywności [Woods 1996, s. 6]. Postmodernizm jest nowym prądem kulturowym, który pojawił się jako reakcja na wyczerpanie modernizmu w dobie krytycznej świadomości kultury nowożytnej. Jak zauważa Maciej Świerkocki, postmodernistyczny prąd myślowy jest przykładem transgresji, czyli przekraczania [Świerkocki 1997, ss. 7–9]. Zmierza w stronę uniwersum, absolutu i prawdy, ale lokalizuje je w języku i kulturze [Greer 2003, s. 225]. Sugeruje, że droga do zrozumienia społeczeństwa wiedzie przez określenie i zrozumienie relacji pomiędzy językiem, wiedzą a władzą, którą należy rozumieć jako siłę pochodzącą z kumulacji znaczeń, nabytą w języku i wymagającą indywidualnej internalizacji [Brown 2005, s. 64]. Postmodernizm to – jak stwierdza Zygmunt Bauman – swoisty stan umysłu [Bauman 1992]. Wyjaśnieniu wszelkich zjawisk towarzyszy w tej perspektywie dysonans poznawczy [English 2003, s. 6].

Wytwory kultury powstałe w duchu postmodernistycznym są celowo niejednołite, mniej mistrzowskie w powszechnym rozumieniu – ważniejszy jest tu proces odbioru dzieła niż ono samo jako ukończona całość [Butler 2002, s. 5]. Nieokreśloność znaczeń prowadzi do poszanowania różnic kulturowych, powoduje inicjatywność i odejście od wielkich emancypacyjnych narracji [Larriessy 1999, s. 21]. Za pomocą różnicowania i odmiany form tworzony jest opis modelu kulturowej zmiany [Lash 1992, s. 15]. Charakteryzują go: sprzeczność, permutacja, nieciągłość, przypadkowość, nieskończoność, regres, nadmierna ingerencja oraz dramaturgia [Salami 1992, s. 24]. Następuje rekontekstualizacja: produkcji, recepcji, samego tekstu i całej sytuacji komunikacyjnej, która uwzględnia społeczne, ideologiczne, historyczne i estetyczne konteksty, w których się one mieszczą [Hutcheon 2003, s. 40].

Postmodernizm sprzeciwia się podstawowym zwyczajom, twierdzeniom i konstrukcjom związanym z wytworami kultury, kierując te zagadnienia na margines dyskursu i zacierając podstawę porządku racjonalistycznego [Deeds Ermarth 1992, s. 7]. Zawiera się w języku, mieści w pojęciach takich jak: „kontrola”, „władza”, „nadzór” i determinuje znaczenia za pomocą zabiegu rozdrabniania [Marhall 1992, s. 4].

Postmodernizm umożliwia dostrzeżenie prawdy, opisuje stan kondycji kultury i zależności tekstualne oraz ustanawia strategie odczytania produktów kultury [Mason 2007]. Przedstawicielem tego poglądu jest m.in. Jean Baudrillard, według którego świat tworzą symulakry i nie można w nim odróżnić rzeczywistości od symulacji [Baudrillard 2005]. Jean Baudrillard opowiada się za opisem, w którym trzeba dostrzec symulację jako udawanie, że ma się to, czego się nie ma. Twierdzi, że jest to gra iluzji oraz fantazmatów, gdyż jego zdaniem: „Symulacja nie dotyczy jakiegoś terytorium, bytu referencyjnego albo substancji. Jest natomiast generowaniem, za pomocą modeli, nierzeczywistej i pozbawionej oparcia realności – hiperrealności” [Baudrillard 2005, s. 176]. Jak trafnie podsumował to Mike Gane, interpretator twórczości Jeana Baudrillarda, autor odnosił się w ten sposób do zmian w świecie, który radykalnie przyspieszył i w którym ekonomia i kultura stały się dominujące, ponadto media manipulują masami, a masy mediami [Gane 2000, s. 58].

Rekonstrukcje wielkich narracji mogą być symptomem rzeczywistości charakteryzującej się różnymi kulturowymi dążeniami. W odniesieniu do takiej sytuacji zaczyna być używane pojęcie postpostmodernizmu. Koncepcja postpostmodernizmu powstała w warunkach silnej globalizacji, konsumpcjonizmu, digitalizacji, liberalnego kapitalizmu jako wyraz sprzeciwu wobec cynizmu, ironii, pesymizmu i relatywizmu. Odwołuje się do autentyczności, gorliwości, a także realizmu [Barker, Jane 2016]. Postponowoczesność przyniosła wzrost zainteresowania stosunkiem społeczeństwa oraz polityki do sztuki i kultury, a także zaproponowała radykalne przemyslenie koncepcji estetyki [Miles 2014]. Postpostmodernistyczne metaramy teoretyczne i metaideologiczne są zgodne z niektórymi postmodernistycznymi ideami, ale krytyczne wobec głównych, dominujących założeń teorii ponowoczesnej [Owen, Powell 2007, s. 29].

Jak twierdzą niektórzy badacze, postpostmodernizm jest rodzajem przydatnej fikcji do opisu postmodernistycznej kondycji, technologii komunikacyjnej, towarów kultury i zmian w ekonomii globalnej [Smith, Wexler 1995, s. 2]. Przedrostek „post” wyraża epokową zmianę, ale nie dostarcza żadnych wskazówek dla zrozumienia nowego świata, który jest hiperboliczny i koncepcyjnie niewyraźny [Green 2005, s. 2].

1.1.2. Badanie kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu

Nurt badania kulturowych procesów zarządzania wydaje się bardzo przydatny zwłaszcza w odniesieniu do zagadnień związanych z tym, co określane jest za pomocą terminu „kultura organizacyjna”. Dialogiczna tożsamość bywa opisywana w kontekście konstrukcji społecznych powstających w toku codziennych interakcji zawodowych. W organizacji wielokulturowej badawcza narracja może odzwierciedlać wielość głosów w obrębie konkretnej wspólnoty. Tożsamość organizacyjną charakteryzują relacje, które powstają w danej kulturze. Jednostki społeczne w sposób swobodny kierują własnymi kontaktami społecznymi. Podzielają one wspólne wartości, a także wypełniają zobowiązania. Działania te wychodzą również poza ramy organizacji. Wiele czynności wykonywanych jest rutynowo, nikt już nie zwraca na nie uwagi i nie pamięta, jakie było pierwotne ich znaczenie [Czarniawska 1996, s. 39]. Podlegają one często różnym praktykom wspólnotowym. Wzajemność jednostkowych relacji istnieje dzięki poświęceniu moralnemu, które wywodzi się z działania, ale ulokowane jest w przekonaniach [Christians 2009, s. 230]. Uwzględniając tożsamość organizacyjną, można badać perspektywy dialogiczne – dotrzymywanie obietnic przejawia się poprzez konkretne działania i znajduje wyraz w codziennym języku. Sposób bycia bierze się z wyuczonych działań i wyraża to, co społeczne. Współczesne warunki egzystencji, np. zróżnicowanie społeczne, znacznie skomplikowały ten proces.

Powszechne, kulturowe uznanie staje się nadrzędną wartością dla etnicznego pluralizmu. Wzajemna akceptacja może być rozumiana jako fundamentalna zasada, która uwzględnia charakter kulturowej tożsamości i ideę wcielenia zasad pluralizmu do codzienności [Christians 2009, s. 231]. W organizacji o charakterze wielokulturowym można wskazać pluralistyczne praktyki multikulturalizmu, kształtujące wspólnotę w duchu różnorodności. Wśród nich wymienić należy m.in.: zrozumienie sedna wielokulturowości, podzielenie tych samych wartości, skupienie się na odrębnościach danych kultur, pozyskiwanie wiedzy o różnicach i promowanie wzajemnego dziedzictwa [Steinberg 2009, s. 4]. Obietnica formacji wspólnotowej i praktyki kulturowe, które pojawiają się już na początku organizacyjnego współuczestnictwa, zapewniają rozkwit wewnętrznej kultury i budują społeczne relacje. W efekcie dochodzi do dialogu, w którym może zostać przedstawione wyobrażenie o nowych formach przemiany pracownika i jego identyfikacji z odmiennymi kulturami.

Kultura staje się elementem głębszych założeń nie tylko poznawczych, ale i filozoficznych [Kostera 2003, s. 30]. Każdy człowiek patrzy bowiem na świat przez pryzmat zespołu zwyczajów, określonych sposobów myślenia, nie jest również wolny od wpływu idei instytucji [Benedict 2011, s. 67]. Ze względu na ten dualizm kultura organizacyjna może być

studiowana z perspektywy funkcji, ale i struktury organizacyjnej. W pierwszym przypadku ważne jest to, jakie cele kultura chce osiągać, jak organizacja chce przetrwać oraz jak radzi sobie z bieżącymi problemami. W drugim przypadku badanie opiera się na zrozumieniu tego, jaka struktura charakteryzuje kulturę organizacyjną. Można posłużyć się w tym celu modelem Edgara H. Scheina i przedstawionymi przez niego poziomami kultury organizacyjnej, w ten sposób odkrywane są m.in.: mity, zasady, normy czy wartości składające się na codzienne praktyki [Schabracq 2007, s. 7]. Dualistyczne podejście do badania kultury organizacyjnej ułatwia zrozumienie specyficznego, międzykulturowego środowiska organizacyjnego i egzemplifikacji kryteriów jego kultury w unijnych założeniach. W badaniach kultury organizacyjnej wykorzystywano różne podejścia, które zmieniały się wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu. Trzeba podkreślić, że w tych badaniach głównym narzędziem do zrozumienia kultury może być np. metafora epistemologiczna. Pojęcie kultury zaczerpnięte z antropologii interpretowane jest tu w sposób normatywny, kultura rozumiana jest więc jako coś, czym powinno się zarządzać w celu osiągnięcia lepszych wyników.

Istnieje wiele sposobów badania kultury organizacyjnej. Jedne zakładają, że kultura jest tym czymś, czym jest organizacja, a więc, że organizacja jest kulturą. W tym ujęciu rozumiana jest zatem jako metafora kultury. Taki sposób pojmowania i odczytywania organizacji zaproponował Gareth Morgan [Morgan 1997]. Uznał on, że metafory są konsekwencją sposobu widzenia i myślenia, które przenikają rozumienie świata i pomagają zrozumieć fragment doświadczanej rzeczywistości [Morgan 1997, s. 11]. Metafora prowadzi do interpretacji oraz pozwala pojąć złożony i pełen paradoksów charakter życia organizacyjnego. Gareth Morgan stworzył koncepcję, według której organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się zgodnie ze stadium rozwoju społeczeństwa. Zrozumienie czynników kulturowych może zatem pozwolić pojąć występujące między przedstawicielami różnych narodów różnice w zachowaniu organizacyjnym [Morgan 1997, s. 136].

Jest również nurt, w którym zakłada się, że kultura istnieje w organizacji. Wówczas rozumiana jest jako pochodna wartości, wierzeń, symboli, systemu znaczeń czy też mechanizmów kontrolnych. Linda Smircich, która prowadziła badania nad grupą kierowników w amerykańskiej spółce ubezpieczeniowej, na podstawie ciągłej obserwacji praktyki zarządzania wyciągnęła dwojaki rodzaj wnioski na ten temat [Smircich 1983, cyt. za: Morgan 1997, s. 11]. Badaczka wyróżniła dwa wymiary kultury i stwierdziła, że pierwszy odzwierciedlał etos harmonii i współpracy, a drugi dotyczył powierzchowności i generalnego oburzenia pracowników na postępowanie innych członków organizacji [Smircich 1983]. Jak podkreśla Gareth Morgan, Linda Smircich ukazała zatem rozbieżności między wewnętrznym i publicznym obliczem organizacji [Smircich 1983, cyt. za: Morgan 1997, s. 139].

Zwolennikami kolejnej orientacji są badacze, którzy wyznają pogląd, że kultura jest pojęciem, a nie rzeczą. Takie rozumienie kultury powoduje, że nie można jej odkryć, ale należy podjąć próbę jej zdefiniowania. Clifford Geertz zastanawia się nad tym, czym jest kultura, jeśli nie konsensusem. Uznaje, że rzeczywistość składa się z oddzielnych kultur oraz nieciągłych sekwencji myśli i emocji. W jednym ze swoich esejów prowadzi jednak analizę na podstawie problematyki kultur krajowych i geograficznych, postulując zmianę tradycyjnego sposobu ich rozumienia [Geertz 2002, ss. 307–324]. Podejmując badania, trzeba zastanowić się – właśnie ze względu na te podziały – nad niektórymi aspektami organizacyjnej społeczności. Nie należy przyjmować np. stanowiska, które cechowałoby uprzywilejowanie jednego z badanych elementów – trzeba pamiętać o sprawdzeniu wszystkich możliwych form i kombinacji. W toku postępowania badawczego może okazać się jednak, że któryś element jest bardziej znaczący i ma większy wpływ na określone działania. Bywa, że kultura, jako spójny wzór myślenia, wyznacza określone cele. W warunkach konsolidacji i integracji, nawet jeśli przyjęto wspólne cele, dochodzi do swoistej metamorfozy kultury [Benedict 2011, s. 73]. Badanie takiej przemiany i próba jej zrozumienia umożliwiają ogląd emocjonalnych i intelektualnych zależności występujących w danej rzeczywistości. Obserwowany wzór nie jest wyłącznie rezultatem połączenia wszystkich elementów poszczególnych kultur, lecz przede wszystkim wynikiem płynnego przenikania się wielu elementów w danej organizacji. Należy jednak porzucić mistyczną interpretację takiej integracji kultur, a skupić się raczej na procesie i celach, jakie przyświecają wspólnym działaniom w ramach konfiguracji kulturowej występującej w danej organizacji, która może przybierać formę niezależnej tożsamości.

Problematyka pojęciowa związana z obszarem kultury organizacji doprowadziła do wzrostu zainteresowania koncepcją tożsamości organizacyjnej jako wewnętrznego poczucia przynależności i spójności [Kostera 2008, s. 74]. Tożsamość to rezultat trzech bliskich zależności: formalnych roszczeń, pragnień pracowników oraz aspiracji osób zarządzających. Formalne roszczenia zawarte są w oficjalnych stanowiskach i zapisach oraz stanowią zewnętrzną reprezentację organizacji. Pragnienia z kolei mogą być kolektywną wizją przyszłości – to wspólna wiara w to, jaką rolę pełni organizacja i jakie miejsce zajmuje wśród innych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne postrzeganie kultury [Lerpold, Ravasi, Rekom i in. 2007, s. 5]. W kontekście organizacyjnym nie jest to jednak jedyna możliwa interpretacja tożsamości.

Termin „tożsamość organizacyjna” ma wiele znaczeń i jest zakorzeniony w dyskursie interpretatywnym. W nauce o zarządzaniu prowadzone były liczne badania i analizy czerpiące z tego nurtu. Wśród polskich naukowców problematyką tą zajmują się m.in.: Monika Kostera, Łukasz Sułkowski i Barbara Czarniawska. Tożsamość bywa traktowana dwojako. W nurcie kulturowym stanowi wartościowe poznawczo pojęcie, z drugiej strony, pojmowana jest jako

dyskurs kulturowy. Niektórzy badacze skłaniają się nawet do zastąpienia terminu „kultura organizacyjna” terminem „tożsamość organizacji”. Wydaje się jednak, że jest to mylne założenie. W naukach o zarządzaniu termin ten zaczął pojawiać się w latach osiemdziesiątych XX wieku, a rozpowszechnił na przełomie XX i XXI wieku [Sułkowski 2012b, s. 215]. Zrozumienie tożsamości organizacyjnej łączy się z próbą odpowiedzi na pytania o to, jaka jest organizacja, co wyróżnia ją spośród innych podobnych oraz jakie ma cele. To, w jaki sposób jej członkowie odpowiadają na tak postawione pytania, decyduje o tym, czy organizacja osiągnie sukces, dozna porażki, będzie wzrastać lub pogrzeży się w stagnacji, przetrwa lub też jej działalność dobiegnie końca. W odniesieniu do zachowań organizacyjnych, strategii czy komunikacji organizacyjnej o tożsamości mówi się jako o ważnym czynniku identyfikacji organizacyjnej [Lerpold, Ravasi, Rekom i in. 2007, s. 4]. Monika Kostera podkreśla, że: „Warunkiem nowoczesnego poczucia tożsamości jest interakcja z innymi ludźmi, lecz jej głównym elementem jest odrębność, wywołanie wrażenia indywidualności. Opowiedziana tożsamość to coś w rodzaju autobiografii, której najczystsza postacią jest opowieść, gdzie osoba, organizacja i tekst stają się jednością” [Kostera 2008, s. 73].

Za pomocą metafory kultury badacz symbolicznie opisuje organizację, opowiada jej historię – przekazuje tradycję, posługując się opisem zachowań pracowników. Ich słowa i czyny interpretowane są w różny sposób i mogą składać się na tożsamość organizacji. Gareth Morgan zauważa, iż: „jedna z głównych, mocnych stron metafory kulturowej polega na tym, że kieruje uwagę na symboliczne czy wręcz magiczne znaczenie najbardziej nawet racjonalnych aspektów życia organizacji” [Morgan 1997, s. 154]. Uwzględniając tak wiele kwestii, można stwierdzić, że termin „tożsamość” należy łączyć z pojęciem „kultura organizacyjna”, zaś pojęcie „kultura” wyrasta z perspektywy symboliczno-interpretującej [Hatch 2002, s. 205]. Społeczne przejawy zarządzania są wyrazem tego, że organizacja ma swoją tożsamość, a – co za tym idzie – jest czymś więcej niż zbiorem działań ludzi. Pojęcie „tożsamość” odnosi się do tego, kim jesteśmy i kim chcielibyśmy być. Tożsamość silnie wiąże się z identyfikacją, czyli utożsamianiem się z grupą. Internalizacja z kolei to przyjmowanie wartości, które wyznaje grupa. Zaangażowanie zaś to podejmowanie przez pracowników wysiłku na rzecz organizacji, co często doprowadza do identyfikacji z jej problemami. Tożsamość konstytuuje się w procesie komunikacji i negocjacji znaczeń. Pomimo coraz większej liczby opisów tożsamości organizacyjnej i wyodrębniania jej często przywoływana jest ona w literaturze przedmiotu jako składnik kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna ma bardzo szeroki kontekst badawczy. Istnieje jednak pewna cecha wspólna wyników badań. Określony typ kultury zawsze wiąże ludzi i w efekcie tego powstają wspólne idee, symbole i wartości. W wielokulturowej organizacji istotna jest zatem znajomość owych różnorodnych form kultury, co jest nieodzowną częścią myślenia społecznego [Benedict 2011, s. 634]. Edgar H. Schein rozumie kulturę organizacyjną jako

obszar rozsądnych, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę reguł postępowania [Schein 2010]. Zespół tych reguł pozwala uporać się z wewnętrzną integracją i zewnętrznym dostosowaniem. Takie podejście daje nowym pracownikom możliwość przyswojenia sobie określonego sposobu myślenia o organizacji, jak i dzielenia wspólnych zachowań, a nawet wyzwala ten sam sposób odczuwania [Schein 2010]. Monika Kostera dostrzega z kolei, że: „Kultura nie jest tworem natury, ale zbiorowości ludzkiej. Otrzymujemy ją w darze od innych – od tych, którzy wcześniej od nas byli uczestnikami kultury – niczym «wyprawkę». W pewnym sensie jest więc nadana. Jednocześnie to jednak coś żywego, albowiem żyjemy w niej i współtworzymy ją przez całe nasze życie” [Kostera 2010b, s. 10]. Beata Glinka i Adam Jelonek zauważają, że: „Celem badań kulturowych zorientowanych na proces jest interpretacja poszukująca znaczeń. Nowe podejścia podkreślają dynamikę, zmienność, różnorodność i usytuowanie w kontekście procesów kultury” [Glinka, Jelonek 2010, s. 286]. Karl Weick opiera natomiast swoje ujęcie kultury na procesualnym przedstawianiu działania organizacji [Weick 2001]. Według tego badacza przebiega ono w sposób cykliczny. Owe sesje połączone są w powtarzające się w podobnym kształcie pętle. Procesy stwarzają wrażenie całości, ale na ogół pojawia się jakaś zmiana, która je zaburza [Weick 2001].

W rzeczywistości organizacyjnej zachodzą również inne zjawiska, m.in. transformacje czy przełomy [Kostera 2010a, s. 22]. W modelu Karla Weicka przywoływane są trzy etapy cyklicznych procesów zarządzania, którymi są: inscenizacja, selekcja i przechowywanie [Weick 1995, cyt. za: Kostera 2010a, s. 22]. Karl Weick użył sformułowania „nadawanie sensu” (ang. *sensemaking*), by opisać proces, w którym ludzie nadają organizacji znaczenia [Weick 2001]. W takiej rzeczywistości same organizacje również nadają sens swojemu istnieniu. Działanie to odnosi się do aktywności lub procesu. Poruszanie problematyki sensu pociąga za sobą niejasność i niepewność [Weick 2001]. Karl Weick wskazuje na proces radzenia sobie z podejmowaniem ważnych decyzji organizacyjnych [Weick 2001]. Jego zdaniem, zanim zarządzający są w stanie na coś się zdecydować, dyskutują nad tym, o czym myślą, albo odgrywiają, że wiedzą, czego chcą. Członkowie takiej organizacji rozumieją proces nadawania znaczenia i uczą się mądrze zarządzać [Weick 2001]. Sens jest czymś, co wykracza poza wartość jednostki – jest procesualnym podejściem do życia organizacyjnego i jego kultury.

Z upływem czasu rozwijały się koncepcje kultury organizacyjnej przywołujące czynnik ludzki, który – zdaniem badaczy – ma wpływ na rentowność i funkcjonowanie organizacji. W latach czterdziestych XX wieku powołano Centrum Badawcze w Harvardzie im. Josepha Schumpetera, które zajmowało się różnymi aspektami kultury organizacyjnej. Pozaekonomiczne bariery rozwoju gospodarczego były przedstawiane w czasopiśmie naukowym wydawanym przez University of Chicago pt. „Economic Development and Cultural Change”. W późniejszym czasie ważna dla badań nad kulturą organizacyjną

okazała się także działalność Geerta Hofstede. Wyniki jego badań były zbieżne z przewidywaniami Aleksa Inkelesa i Daniela J. Levinsona, którzy wyodrębnili cztery problemy odpowiadające wymiarom kultury: dystans władzy; kolektywizm i indywidualizm; kobiecość i męskość oraz unikanie niepewności [Inkeles, Levinson 1969, cyt. za: Hofstede 2000, s. 51]. Geert Hofstede dostrzegł dające się zauważyć w procesie socjalizacji zaprogramowanie umysłów członków danej kultury. Opracowawszy wyniki badań (analiza stu tysięcy ankiet rozesłanych do przedsiębiorstw współpracujących z IBM na całym świecie), stwierdził, że różnice między działaniem organizacji w konkretnym kraju można rozpatrywać przez pryzmat odmienności zbiorowego zaprogramowania członków ich kultur. Wskazał na konieczność zrozumienia różnic między takimi odmiennymi „programami”, w celu zapobiegania konfliktom i usprawnienia pracy o charakterze międzynarodowym [Hofstede 2000].

Znaczny wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną nastąpił w latach osiemdziesiątych XX wieku. Podejmowano wówczas badania, analizy porównawcze i dyskusje naukowe dotyczące tego tematu. To właśnie w tym okresie pojawiła się tzw. nowa fala w zarządzaniu. Do przyczyn rozwoju tej koncepcji zaliczyć można: kryzys gospodarczy w USA, rozwój organizacyjno-gospodarczy Japonii, dostrzeżenie ograniczeń podejścia systemowego, krytykę szkół zarządzania oraz zjawisko nieciągłości zarządzania [Kostera 1995, s. 67]. Podjęcie tego zagadnienia przez naukowców pociągnęło za sobą również zainteresowanie nim w praktyce [Kostera 2010a, s. 24]. Nowa fala w zarządzaniu przypadła na czasy, kiedy to na rynku wydawniczym pojawiło się wiele komercyjnych publikacji z zakresu doradztwa, głównie traktujących o tym, jak kultura może wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa. Nieprofesjonalne opracowania znalazły swoich czytelników i na pewno wpłynęły na większe zainteresowanie tą dziedziną, niemniej należy podkreślić, że publikacje te w większości nie miały charakteru naukowego.

W latach osiemdziesiątych XX wieku Linda Smircich podjęła się uporządkowania definicji kultury organizacyjnej, dzieląc publikacje na te prezentujące kulturę rozumianą jako: zmienną niezależną, zmienną zależną lub jako metaforę rdzenną (zob. tabela 1.1) [Smircich 1983, cyt. za: Kostera 1996, s. 63]. W pierwszym przypadku kulturę organizacyjną określa wybór stylu zarządzania optymalnego dla danego otoczenia. W drugim – kultura organizacyjna rozumiana jest jako jeden z podsystemów organizacji. W trzecim zaś ujęciu pojęcie kultury organizacyjnej wywodzi się z antropologii kulturowej, co prowadzi do skupienia się na ludziach i rozpatrywania ich działania przez pryzmat nadawania sensu rzeczywistości [Kostera 2010a, s. 25]. Badacze traktujący kulturę jako zmienną niezależną zajmują się narodowymi stylami zarządzania oraz podobieństwami i różnicami w sposobie zarządzania w różnych krajach. Rozumienie jej jako zmiennej zależnej sprawia, że w takim ujęciu badane jest zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Zwo-

lennicy koncepcji kultury organizacyjnej jako metafory rdzennej definiują ją jako wspólne dla danej organizacji znaczenia i symbole, a jednostki o takiej kulturze jako organizacje uczące się [Kostera 2008, s. 18]. Podejście integrujące zaś traktuje kulturę organizacyjną zarówno jako zmienną zależną, jak i niezależną. W nurcie funkcjonalistycznym w naukach o zarządzaniu istnieją dwa sposoby rozumienia kultury. Jeden jest typowy dla badań międzykulturowych – nacisk położony jest na szeroki układ odniesień, a kulturę uznaje się za czynnik wyjaśniający. Badacze kierują swoją uwagę na to, jakie cechy i wartości wpływają na styl zarządzania lub np. na postawy konsumentów w zależności od kultury i otoczenia. W funkcjonalizmie stosowane jest również podejście badawcze do kultury rozumianej jako zmienna wewnętrzna. W tym przypadku bada się kulturę w kontekście zarządzania oraz manipulacji stosowanej po to, by osiągnąć korzystne efekty organizacyjne. Badania w tym nurcie prowadzili m.in.: Tomhas J. Peters i Robert H. Waterman Jr. oraz Edgar H. Schein [Peters, Waterman 1982; Schein 2009, 2010]. W tabeli przedstawiono typologię badań nad kulturą organizacyjną, którą zaproponowała Linda Smircich, co pozwala zauważyć różnice w sposobie rozumienia kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu (zob. tabela 1.1) [Smircich 1983, cyt. za: Kostera 1996, s. 63].

Tabela 1.1. Typologia badań kultury w teorii organizacji według Lindy Smircich, dokonana ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

| | | |
|---|--|---|
| Zarządzanie międzykulturowe Narodowe style zarządzania Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach Związek efektywności i kultury narodowej | Kultura przedsiębiorstwa Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa Związek efektywności i kultury organizacyjnej | Perspektywa poznawcza Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze Perspektywa symboliczna Wspólne znaczenia i symbole Perspektywa strukturalna/psychodynamiczna Identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji |
| KULTURA JAKO ZMIENNA NIEZALEŻNA | KULTURA JAKO ZMIENNA WEWNĘTRZNA | KULTURA JAKO METAFORA RDZENNA |
| Funkcjonalizm | | Paradygmaty niefunkcjonalistyczne |

Źródło: [Kostera 1996, s. 63].

W podejściu do kultury jako metafory rdzennej uwaga badacza kierowana jest na ludzkie działania, które są konkretne i realne oraz rozumiane jako proces kreacji za pomocą tworzenia i nadawania sensu [Kostera 2008, ss. 19–20]. Uwaga obserwatora powinna być skupiona na symbolach, które opisują rzeczywistość¹.

Po okresie dominacji ilościowego podejścia do badań nastąpił zwrot w kierunku metod jakościowych. Spowodowane to było ich adekwatnością w stosunku do miękkich obszarów organizacji. Wybranie takiego sposobu badania powoduje, że uwaga koncentruje się na tym, co opisywalne i możliwe do wyjaśnienia oraz zrozumienia.

Zwiększenie zainteresowania badaniami kulturowymi w naukach o zarządzaniu wynikało również z zaciekawienia symbolizmem i mitologią. Duży wpływ na to miał rozwój kierunku *human relations*. Tego typu podejście w naukach o zarządzaniu cieszyło się popularnością ze względu na chęć wzmacniania współdziałania ludzi w celu sprawniejszego funkcjonowania organizacji [Mazur 2012, s. 23].

¹ W badaniach kultury organizacyjnej w kontekście polityki audiowizualnej UE właściwe jest posługiwanie się pojęciem kultury jako metafory rdzennej, jak również poszukiwanie wspólnych znaczeń i symboli oraz analizowanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji. Podejście to stwarza możliwość rozumienia symbolicznego. Pozwala również na rozpoznanie sposobów komunikowania i przejawów kultury w procesach.

Wśród badań nad kulturą organizacyjną na uwagę zasługuje także praca badawcza Mariusza Bartnickiego, Romana Krysia i Jana Stachowicza, którą prowadzili w latach osiemdziesiątych XX wieku [Bartnicki, Kryś, Stachowicz 1988]. Krytyka współczesnych im teorii organizacji, uwypuklenie zagadnień traktowanych jako marginalne i nieproblematyczne oraz podkreślenie zjawisk i relacji, których teorie nie wyjaśniają, doprowadziło ich do zwrócenia uwagi na inne aspekty życia organizacyjnego. Swoje podejście badawcze określili jako procesualne i humanistyczne, a uczestników organizacji uznali za ludzi działających świadomie i umyślnie oraz prowadzących do rozwoju organizacji. Opisali jej społeczny świat, a w szczególności wskazali na elementy i mechanizmy kulturowe. Na podstawie takiego oglądu wywnioskowali, że przydatne do badań nad kulturą organizacyjną będzie ujęcie antropologiczne.

Monika Kostera w swojej książce pt. *Współczesne koncepcje zarządzania* zwraca uwagę na dualistyczne ujęcie organizacji, mianowicie na to, że można ją traktować jako stan, ale i jako proces [Kostera 2008, ss. 9–12]. Podejście zorientowane na stan oznacza postrzeganie organizacji jako złożonej całości i system wzajemnie połączonych ze sobą elementów. W ujęciu zorientowanym na proces organizowanie rozumiane jest jako działanie prowadzące do tego, by odpowiednie osoby mogły znaleźć się w określonym miejscu i czasie oraz robić konkretne rzeczy [Kostera 2008, s. 12]. Na procesy składają się np. charakterystyczne dla organizacji ceremonie, rytuały oraz tworzone wewnętrzne interpretacje ich znaczenia. Dla takiego sposobu postrzegania organizacji odpowiedni jest wybór badań o charakterze etnograficznym, które dzięki temu, że dają możliwość zajrzenia niejako do wnętrza organizacji, umożliwiają przyjrzenie się zawodowej rzeczywistości z bliska.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój pojęcia kultury organizacyjnej stało się globalne zarządzanie. Pojawiło się ono m.in. jako konsekwencja powstania przemysłów globalnych i spowodowało, że w warunkach nasilonej konkurencji granice między biznesem a sferą polityczną stały się płynne. W takich okolicznościach doszło do konwergencji kulturowej, czyli zbliżania się do siebie kultur. Proces ten widoczny jest w obszarze tzw. twardych aspektów zarządzania, tj.: struktur, procedur i strategii. Dywergencja kulturowa z kolei, czyli oddalanie się kultur, polega na próbie zachowania własnej odrębności kulturowej i dotyczy tzw. miękkich elementów zarządzania, np.: stylów kierowania, filozofii działania organizacji czy motywacji [Kostera 1995, s. 71]. Badania nad kulturą organizacyjną stały się bardzo przydatne, umożliwiając korporacjom wielokulturowym lepsze dostosowanie się do otoczenia, sprawniejsze i efektywniejsze przeprowadzanie negocjacji, ułatwiając nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów międzynarodowych, a korporacjom globalnym – modyfikację działalności oraz czerpanie doświadczeń z innych kultur [Kostera 1995, s. 72]. Konieczne w takich warunkach jest zarządzanie interkul-

turalne, które prowadzi do efektywnego funkcjonowania zróżnicowanych kulturowo grup [Jacob 2003, s. 3].

Zarządzanie międzykulturowe dotyczy zachowań organizacyjnych w jednostkach międzynarodowych. Nie jest zamkniętą, odrębną dyscypliną, lecz czerpie z doświadczeń innych dziedzin nauki [Tjosvold 2003, s. 7]. Koncentruje się na relacjach oraz interakcjach reprezentantów różnych kultur, którzy funkcjonują w ramach jednej organizacji, pełniąc w niej rozmaite role. W takim sposobie zarządzania zakłada się, że to właśnie kultura wpływa na normy i wartości oraz schematy zachowań uczestników organizacji [Kostera 1995, s. 72]. Różnorodność opisywana jest w literaturze jako czynnik konstruktywny, co oznacza, że środowisko organizacji, które ma charakter międzynarodowy, może przynieść jej wymierne korzyści [Tjosvold 2003, s. 6]. W praktyce należy zwrócić uwagę na to, że pomiędzy poszczególnymi kulturami zachodzą różne relacje i trzeba je uwzględnić w zarządzaniu. Dominacja kulturowa polega na narzucaniu określonego stylu zarządzania. Współistnienie kulturowe zaś to rodzaj niepisanej umowy opartej na kompromisie zakładającym zachowanie niezależności i odrębności członków organizacji. Współpraca kulturowa z kolei oznacza synergę, czyli konstruktywne działanie, którego podstawą są takie czynniki, jak: świadomość, tolerancja i dynamizacja komunikacyjna [Kostera 1995, s. 73]. Kultura organizacyjna umożliwia członkom międzynarodowych organizacji sprawne komunikowanie się, ale również nadaje sens ich działaniom. Odczytanie różnych aspektów życia organizacyjnego zawiera w sobie element kulturowej analizy. Daje możliwość uporządkowania działań i doświadczeń. Kultura pozwala ludziom wspólnie działać, więc buduje życie społeczne [Kostera 2008, s. 21]. Kulturowe podejście do zarządzania organizacją stwarza jej członkom możliwość uczestniczenia w procesie moralnej artykulacji. Istnienie danej kultury zależne jest od rozpoznawania i obrony podstaw moralnych normatywnie określonych.

Badanie kultury organizacyjnej obejmuje również sieci społeczne, łączące różnego typu relacje i będące podstawą istnienia wspólnoty. Ważne są w tym względzie kompetencje etyczne, które wymagają zdolności do poświęcenia się dla wspólnego dobra. Istnieje również porządek moralny, w którym to poświęcenie wyznacza relacyjna tożsamość. Sieć kształtowana jest na podstawie autointerpretacji. Istotne są ramy etyczne, które fundamentalnie określają orientacje w przestrzeni społecznej. Wspólne wartości nie tworzą zbiorowej moralności uczestników, ale niejako siatkę istotnych porozumień pomiędzy nimi. Przy czym obejmują raczej przekonania etyczne niż indywidualne preferencje. Jürgen Habermas omawia ten problem w kontekście dyskursu w sferze publicznej, wskazując na osiąganie porozumienia jako gwarancję komunikacyjnej wolności do zajmowania określonych stanowisk [Habermas 1999, cyt. za: Christians 2009, s. 233]. Etnograficzne podejście

w badaniach kulturowych i w nauce o zarządzaniu umożliwia odkrywanie moralnych prawd i prowadzenie dialogu na podstawie etycznego kompasu.

1.2. Paradygmaty badawcze w humanistycznym zarządzaniu

Paradygmaty to podstawowe założenia na temat rzeczywistości. Zdarza się, że badacze, wykładowcy i praktycy przyjmują je podświadomie. Opis rzeczywistości zależy od tego, co w danej dziedzinie nauki uważa się za fakty. Przyjęte założenia pozwalają określić to, co będzie treścią badań, a odrzucić to, co nie należy do ich zakresu [Drucker 2009, s. 11]. Paradygmaty odgrywają ważną rolę w naukach o zarządzaniu. Przyjęte ogólne teorie określają analityczną perspektywę i umożliwiają pracę metodologiczną. Paradygmaty są bowiem układami odniesień, których używa się po to, by uporządkować obserwacje i rozumowanie. Odznaczają się one, także w nauce o zarządzaniu, różnymi sposobami ujmowania rzeczywistości w niejednorodnych orientacjach [Konecki 2000, s. 17]. Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne i zajmują się badaniem zachowań ludzi oraz organizacji. W badaniach tych paradygmaty odgrywają podstawową rolę, choć istnieje także możliwość zmiany treści założeń [Drucker 2009, s. 13]. Wybór paradygmatu jest znaczący, bowiem sensowność teorii w nauce zależy również od tego, jaki paradygmat wybierze dany naukowiec [Babbie 2009, s. 49].

Na początkowym etapie rozwoju badań nad zarządzaniem można wyodrębnić dwa zbiory założeń dotyczących rzeczywistości [Drucker 2009, s. 13]. Pierwszy obejmował podejście do zarządzania w biznesie, drugi – praktykę zarządzania, na którą składają się: technologie, rynki i odbiorcy – tak więc zakres tej dyscypliny naukowej jest od początku zdefiniowany, a ona sama wewnętrznie zorientowana. Późniejsza refleksja epistemologiczna w naukach o zarządzaniu przyniosła efekty poznawcze i pragmatyczne umożliwiające korzystanie z koncepcji pochodzących także z innych dziedzin naukowych, m.in.: nauk kognitywnych, socjologii czy antropologii kulturowej. To zaś pozwoliło na czerpanie metod badawczych z różnych dyscyplin i rozszerzenie perspektywy refleksji naukowej [Sułkowski 2009, s. 16]. Peter Drucker uważał, że wszystkie tradycyjne podejścia do organizacji prowadzą do stwierdzenia, iż istotą zarządzania jest organizacja i wszystko to, co jest z nią związane, twierdził bowiem, że: „[...] funkcją zarządzania jest dbałość o wyniki organizacji. Celem zarządzania jest zdefiniowanie oczekiwanych wyników, a następnie taka organizacja dostępnych zasobów, która jest w stanie zapewnić osiągnięcie tych wyników. Zarządzanie jest tym wymiarem działania, który stwarza danej organizacji możliwość [osiągnięcia] wyników pracy poza obrębem samej instytucji, niezależnie od tego, czy dana organizacja jest przedsięwzięciem gospodarczym, kościo-

łem, uniwersytetem, szpitalem czy schroniskiem dla bezdomnych” [Drucker 2009, s. 48]. Peter Drucker sformułował taki oto własny paradygmat zarządzania: „obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność instytucji i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji, jak i poza nią; bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne” [Drucker 2009, s. 49]. Takie podejście w nauce o zarządzaniu sprowadza się do uznania zarządzania za konkretne narzędzie, funkcję i instrument, umożliwiające osiągnięcie określonych wyników.

Nauki o zarządzaniu są obszarem refleksyjnej działalności poznawczej i praktycznej, co sprzyja racjonalności naukowej, a w perspektywie humanistycznej sprawia, że ich metody podlegają kulturowej zmianie [Sułkowski 2009, ss. 16–17]. Istniejące w ich ramach nurty mają często charakter procesualny. Podejście procesowe rozwijało się również ze względu na rosnące znaczenie pojęcia „zmiana”. Jest ono swoistą filozofią zarządzania, która pozwala na przystosowanie się do turbulencji wynikających z różnorodnego otoczenia. Procesualne podejście do badanej rzeczywistości może nieść za sobą pewne problemy. Badany świat jest bowiem na tyle interesujący, że zbierane są czasem wszystkie informacje, które mogą stać się materiałem badawczym. Takie postępowanie może zaś spowodować, że do analizy zostanie wybranych zbyt wiele różnych elementów. Istnieje wówczas ryzyko niemożności połączenia ze sobą kategorii, a projekt może pozostać niedokończony, choćby ze względu na pozostawienie niepotrzebnych, odrzuconych informacji [Charmaz 2009a, s. 36]. W orientacji na procesy najważniejsza jest zmiana sposobu myślenia i skoncentrowanie się na dominujących procesach oraz ciągach zdarzeń.

Każdy paradygmat ma zakres treściowy, który określa sposób, w jaki postrzegane jest dane zagadnienie w obszarze nauki. Odwołuje się zatem do celu istnienia i funkcjonowania organizacji jako przedmiotu wiedzy. Uściśla wartości, wskazując te, które są dla niej najważniejsze, a co za tym idzie – wyznacza podstawowe tezy teoretyczne, metody analizy oraz obszary aktualnie prowadzonych polemik [Zalewska 2006, s. 47]. Priorytetem nie jest opis danego miejsca, lecz zrozumienie zjawisk bądź procesów w nim zachodzących. Taki wybór kieruje zainteresowanie badacza w stronę zdarzeń, które mają miejsce w danym otoczeniu. To z kolei prowadzi do pewnego rodzaju konceptualnej interpretacji działań. Czasem zmiana perspektywy badawczej pozwala na zaobserwowanie pełniejszego spektrum zjawiska. Daje możliwość zdobycia wiedzy o badanym procesie, a zebrane dane mogą wskazać, że zachodzące w nim relacje mają swoje źródło również w otoczeniu organizacji. Wówczas taki opis może przyjmować bardziej strukturalny niż procesualny charakter [Charmaz 2009a, s. 35].

Aby właściwie wybrać drogę badawczą, warto przyjrzeć się dylematom Anselma Straussa, który przeprowadzał analizy z zakresu socjologii pracy, metodologii badań jako-

ściowych czy negocjacji. Jego rozważania prezentują podejście procesualne. Ludzie, według niego, to jednostki, które czynnie uczestniczą w życiu i świecie, więc nie istnieją po to, by ulegać oddziaływaniu sił społecznych, na które są skazani, w sposób bierny. Dlatego w literaturze przedmiotu uznaje się, że jego podejście cechował interakcjonizm [Clarke 2005, s. 17]. Anselm Strauss twierdził, że ludzie zarówno tworzą struktury, jak i angażują się w procesy [Strauss 1987, cyt. za: Charmaz 2009a, s. 14]. Wprowadził termin „ludzkie działanie”, szczególnie do tzw. teorii ugruntowanej. Określił emergentne procesy i subiektywne oraz społeczne znaczenia. W ujęciu procesualnym uwaga kierowana jest na rozwiązywanie wyłaniających się problemów. Ujęcie to charakteryzuje także podejmowanie badań nad działaniami w organizacji. Ważny jest tu również zwrot w stronę pragmatyzmu, jako swoistego działania komplementarnego względem interakcjonizmu symbolicznego, i teoretyczna perspektywa. Ten rodzaj podejścia naukowego służy rozwiewaniu niejasności terminologicznej odnoszącej się do interakcji, która ma dynamiczny oraz interpretacyjny charakter. To właśnie w interakcji dochodzi do konstruowania społeczeństwa czy określonej rzeczywistości. Z tego też względu badania o tym charakterze powinny skupiać się również na języku czy sferze komunikacji [Charmaz 2009a, s. 14].

Teorię pozytywistyczną cechuje podejście badawcze polegające na poszukiwaniu przyczyn. Badacz postrzega tworzone przez siebie pojęcia teoretyczne jako zmienne i buduje ich operacyjne definicje. Potrzebne mu są one do weryfikacji postawionych hipotez, które przeprowadza na podstawie dokładnego, empirycznego pomiaru. Nacisk położony jest na uniwersalność i ogólność, a definicje dotyczą pojęć z wielu dziedzin i mogą być adaptowane z innych dyscyplin naukowych [Charmaz 2009b, s. 162]. Pozytywistyczne podejście polega zatem na wyjaśnieniu i przewidywaniu. Teorię charakteryzują pewne cechy, które leżą też u podstaw prowadzonych badań, tj.: oszczędność, ogólność i uniwersalność. Teorie pozytywistyczne składają się z zestawu powiązanych ze sobą twierdzeń, które mają określone założenia. Ich celem jest: „traktowanie pojęć jako zmiennych, określanie relacji między pojęciami, wyjaśnianie i przewidywanie owych relacji, systematyzowanie wiedzy, weryfikowanie relacji teoretycznych za pomocą weryfikacji hipotez, generowanie hipotez w celach badawczych” [Charmaz 2009b, s. 163]. Niestety, podejście to, nawet jeśli w efekcie przynosi dobrze sformułowane wnioski, może prowadzić do redukcjonistycznych wyjaśnień. Bezpośrednie twierdzenia niosą ze sobą niebezpieczeństwo uproszczeń i – w konsekwencji – tworzenia wąskich modeli działań.

Podejście interpretacyjne jest adekwatnym wyborem w przypadku podjęcia badań nad kulturą organizacyjną. Najważniejsze staje się tu zrozumienie, a nie – jak w ujęciu pozytywistycznym – wyjaśnienie. Zrozumienie jest abstrakcyjne i nosi znamiona egzegezy. Następuje w wyniku dokładnej i sprawnej interpretacji badanych elementów, czyli: zjawiska, procesu lub działania. Nie należy skupiać się na określeniu przyczynowości.

W efekcie badań może pojawić się pewna nieokreśloność, ale w gruncie rzeczy najważniejsze jest zrozumienie teoretyczne. Istotne staje się ukazanie schematów i związków. Trzeba wykorzystać twórcze myślenie i zrozumieć zjawisko, które się bada. Rzeczywistość jest złożona i emergentna, co prowadzi do pewnej nieokreśloności. W procesie badawczym uwidaczniają się również nierozdzielne połączenia między faktami i wartościami. Odsłonięta zostaje swoista procesualność świata społecznego, organizacyjnego i tymczasowość funkcjonujących w nim prawd [Charmaz 2009b, s. 163]. W tabeli zaprezentowano charakterystykę głównych paradygmatów w naukach społecznych, co pozwala na uwypuklenie różnic pomiędzy nimi (zob. tabela 1.2).

Tabela 1.2. Główne paradygmaty w naukach społecznych – charakterystyka

| Paradygmat funkcjonalistyczny | Paradygmat interpretatywny | Paradygmat radykalnego strukturalizmu | Paradygmat radykalnego humanizmu |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Społeczeństwo istnieje obiektywnie, jest bytem konkretnym i realnym• Zjawiska rozpatrywane są w kontekście społecznym• Nauka powinna dążyć do obiektywizmu i unikać wartościowania• Badacz zachowuje dystans w stosunku do badanych zjawisk | <ul style="list-style-type: none">• Założenie o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej• Rzeczywistość społeczna jest intersubiektywnym tworem uczestników żyjących w świecie społecznym• Badacz interpretuje świat i zjawiska• Nauka to zbiór gier językowych opartych na pojęciach i regułach (język nadaje światu sens) | <ul style="list-style-type: none">• Istnieje konkretna (obiektywna) rzeczywistość społeczna• Zakłada się możliwość zbadania i opisania rzeczywistości społecznej• Walka ze zniewoleniem przez społeczeństwo• Badacz opisuje obiektywnie istniejące mechanizmy, dąży do poznania prawdy | <ul style="list-style-type: none">• Społeczeństwo nie jest konkretnym bytem• Badacz dąży do zdemaskowania fałszywych pułapek zbiorowej świadomości• Badacz dostrzega w zjawiskach społecznych dominację ideologiczną i indoktrynację |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kostera 1996, cyt. za: Burrell, Morgan 1979, ss. 33–35].

W funkcjonalizmie zjawiska społeczne rozumiane są jako konsekwencje aktywności ludzi lub społeczeństwa jako całości w różnych obszarach. Funkcjonalizm strukturalny znany jest z teorii systemów społecznych. Termin „funkcjonalizm” wywodzi się z myśli pozytywisty Auguste’a Comte’a, który stwierdził, że byt społeczny (organizacja czy społeczeństwo) może być postrzegany jako organizm. Uznał, że należy go traktować jako system składający się z poszczególnych części, które współdziałają ze sobą i przyczynia-

ją się do funkcjonowania całości. W takim ujęciu badacz, patrząc na kontekst społeczny, poszukuje funkcji, które pełnią jego różne składniki [Babbie 2009, s. 53]. Funkcjonalności uważają, że: „Model może być pewną wzorcową konstrukcją teoretyczną, która ukazuje stan postulowany” [Nierenberg 2011, s. 148]. W przeciwieństwie do funkcjonalizmu w paradygmacie interpretatywnym zakłada się, że świat życia społecznego tworzony jest przez nas samych, a badacz, interpretując tę rzeczywistość, ukazuje, jak została ona stworzona. W radykalnym humanizmie rola nauki postrzegana jest odmiennie. Uznaje się tu, że społeczne tworzenie rzeczywistości odbywa się kosztem ludzi uwięzionych w świecie, ale radykalni humaniści uważają zarazem, iż człowiek jest w stanie pokonać każdą przeszkodę. Radykalny strukturalizm zakłada istnienie realistycznych sposobów wydostania się z pułapek, które stwarza świat społeczny. Wybór paradygmatu interpretatywnego (nazywanego czasem „antropologią symboliczną”) daje możliwość spojrzenia na kulturowe znaczenie organizacji i ukazania sposobu, w jaki tworzona jest zawodowa rzeczywistość. Za wyborem tego paradygmatu opowiada się również Monika Kostera, uznając, że rzeczywistość ta konstruowana jest społecznie [Kostera 1996, s. 42]. Poznanie ma w tym ujęciu charakter intersubiektywny, a więc jego poziom jest różny, a sama wiedza ma charakter językowy i jest społecznie negocjowana. Badania interpretatywne organizacji są zorientowane zarówno na teren, jak i literaturę. Informacje, które z nich pochodzą, są tekstem pierwotnym i tekstem wtórnym, które badacz musi poddać interpretacji, zrozumieć i holistycznie zintegrować. Najważniejszą cechą tego podejścia do rzeczywistości jest to, że interakcjonizm symboliczny uznaje, iż ludzie działają w sposób przemyślany, a nie wyłącznie reagują na bodźce w mechaniczny sposób.

W naukach o zarządzaniu pojawiają się różne koncepcje paradygmatu. W projekcie badawczym mogą być wykorzystane jeszcze inne ujęcia, m.in. te, które przedstawiła Mary Jo Hatch, tzn.: modernistyczne, symboliczno-interpretatywne czy też postmodernistyczne [Hatch 2002, ss. 62–65]. Może on także bazować na tych ujęciach, które przedstawili Norman Denzin i Yvonna Lincoln, czyli: pozytywistycznym, postpozytywistycznym, konstrukcjonistycznym lub krytycznym [Denzin, Lincoln 2009]. Ujęcie pozytywistyczne zakłada konieczność dokonania wczesnej identyfikacji problemu i opracowania pytań badawczych, określenia zbioru hipotez, miejsca badania i złożenia deklaracji odnośnie do doboru próby. Przedłożone są w nim metody analizy, a sam projekt, zawierający podział na etapy i fazy badania, może zostać przedstawiony w sposób uszeregowany. Interpretatywne ujęcie badawcze nie może zawierać takich założeń, ponieważ blokują one możliwość odkrycia nowego znaczenia. W ujęciu tym w badaniach jakościowych możliwe jest zaplanowanie procedur, ale sposób postępowania może być również bardziej elastyczny. Ponadto na kolejne etapy działania badacza składa się refleksja i konceptualizacja danego podejścia. W praktyce oznacza to np.: długo-

falowe zbieranie danych, wycofanie się z terenu, analizę lub spisywanie różnych faz konceptu. W projektach postpozytywistycznych i niepozytywistycznych (opartych na paradygmacie konstruktywistycznym, teorii krytycznej, badaniach feministycznych czy studiach kulturowych) istotna jest szeroko pojęta wieloznaczność i elastyczne podejście. Badacz może przyjąć pozycję etnografa, który jest zaangażowany w proces poszukiwań [Denzin, Lincoln 2009, s. 535]. W specyficznych przypadkach w naukach o organizacji może on partycypować w procesie, obserwując z tej pozycji, w jaki sposób ludzie w nim uczestniczą [Czarniawska 2006, s. 9]. Paradygmaty pozytywistyczny i postpozytywistyczny stwarzają kontekst funkcjonowania innych paradygmatów. Z niektórych analiz wynika, że paradygmaty te nie dają możliwości odpowiedniego ujęcia różnych kwestii, np. *praxis* [Denzin, Lincoln 2009, s. 272]. W tabeli przedstawiono podział ujęć paradygmatycznych (perspektyw) według Mary Jo Hatch, co pozwoli na zauważenie różnic pomiędzy tymi perspektywami (zob. tabela 1.3) [Hatch 2002, ss. 62–65].

Tabela 1.3. Różne perspektywy w teorii organizacji

| Perspektywa | Przedmiot | Metoda | Rezultat |
|---|--|--|--|
| Perspektywa modernistyczna | Organizacja widziana jest przez pryzmat, uważanych za obiektywne, pomiarów | Metody opisowe; korelacja metod zestandaryzowanych | Badania porównawcze; analizy statystyczne o wielu zmiennych |
| Perspektywa symboliczno-interpretująca | Organizacja widziana jest przez pryzmat subiektywnych poglądów | Obserwacja uczestnicząca; wywiady etnograficzne | Teksty narracyjne jako opisy przypadków i etnografia organizacji |
| Perspektywa postmodernistyczna | Teoria organizacji i praktyki teoretyzowania | Dekonstrukcja; krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych | Refleksyjność i ujęcie refleksyjne |

Źródło: [Hatch 2002, s. 63].

Ujęcie postmodernistyczne cechują: defragmentaryzacja, relatywizm kulturowy oraz relatywizm epistemologiczny. Postawa badawcza w tym paradygmacie charakteryzuje się podejściem tekstualnym i narratywnym. W postmodernizmie istotą procesu badawczego staje się dekonstrukcja [Hatch 2002, s. 230]. Perspektywa interpretacyjno-symboliczna (symboliczno-interpretująca, symboliczno-interpretatywna) zakłada ogląd świata przez pryzmat subiektywnych poglądów².

² W badaniu kultury w sektorze audiowizualnym UE organizację można postrzegać przez pryzmat subiektywnych poglądów, co oznacza, że najbardziej właściwy do jej zrozumienia będzie paradygmat interpretacyjno-symboliczny.

Na powstanie nowego paradygmatu, czyli perspektywy symboliczno-interpretatywnej, wpłynął rozwój hermeneutyki, socjologii humanistycznej i antropologii kulturowej. Orientacja postmodernistyczna z kolei zaczęła nabierać znaczenia na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, ze względu na wzrost znaczenia filozofii krytycznej oraz antropologii kulturowej [Mazur 2012, s. 15]. Badając tożsamość organizacji, poszukuje się odpowiedzi na pytania zadawane przez jej członków, które dotyczą m.in. tego, kim oni są w danej kulturze. To rodzaj zbiorowego konsensusu wartości, filozofii, misji oraz wizji tworzących ją ludzi. Tożsamość organizacyjną tworzy zarówno poczucie odrębności członków organizacji, jak i kontynuacji, które razem składają się na fenomen ponadjednostkowy i społeczny. Przejawia się on w postaci wyodrębnionego sposobu funkcjonowania grupy społecznej. Pojęcie „tożsamość organizacyjna” jest jednak terminem wieloznacznym, a dyskusja na temat zagadnień z nim związanych prowadzona jest z wielu perspektyw epistemologicznych, tj. z perspektywy: funkcjonalistycznej, interpretatywnej i postmodernistycznej. Tabela prezentuje charakterystykę tych perspektyw, co umożliwia ich porównanie (zob. tabela 1.4).

Tabela 1.4. Perspektywy poznawcze w zarządzaniu

| Perspektywa funkcjonalistyczna | Perspektywa interpretatywna | Perspektywa postmodernistyczna |
|---|---|--|
| Połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej | Najważniejsze źródła inspiracji to nauki społeczne i humanistyczne (tj.: socjologia, psychologia, antropologia kulturowa). Założeniem epistemologii interpretatywnej jest konstruktywistyczny i konwencjonalny charakter rzeczywistości społecznej i organizacyjnej | Zarządzanie powinno wyzbyć się dążeń do uniwersalizmu poznawczego. Jest to niejednorodny nurt, a tworzone w nim koncepcje różnią się od siebie w sposób znaczący. Istotnym założeniem jest dekonstrukcja |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sułkowski 2005, ss. 72–74].

Funkcjonalizm wpłynął na założenia weryfikacjonizmu, jego dziedzictwem jest też dążenie do kumulacji wiedzy i poszukiwań metody naukowej. W antropologii kulturowej jego wpływ zaznacza się w przekonaniu o utrzymaniu równowagi środowiska – przy założeniu, że świat społeczny należy rozpatrywać jako całość. Funkcja jest wkładem pojedynczej czynności w działania ogółu. Funkcjonalizm prowadzi do wyodrębnienia owych poszczególnych funkcji organizacyjnych. Nurt ten kieruje badacza w stronę metodologii deterministycznej, która wywodzi się z ducha neopozytywizmu [Sułkowski 2005].

W paradygmacie interpretatywnym ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest podtrzymywany, ale także rekonstruowany i modyfikowany. Organizacja i procesy zarządzania są formą zbiorowego konsensusu. Człowiek w organizacji poszukuje sensu, a aspekt poznawczy realizuje się w języku i jest relatywizowany kulturowo. Podkreślane są działania symboliczne, a badania nie mają charakteru obiektywnego. W ujęciu postmodernistycznym zarządzanie i organizacja mogą być przyrównane do narracji, która ma swoją ciągłość. Sama nauka o zarządzaniu w tym ujęciu powinna stworzyć własne pojęcia podstawowe i wypracować metody poznania [Sułkowski 2005, ss. 73–75]. Najłatwiejszym sposobem na obiektywizację idei jest przełożenie ich na artefakty językowe. Istnieje również możliwość przedstawienia idei w postaci: metafor, frazesów czy etykiet [Czarniawska 1996, s. 32]. Proces takiej identyfikacji może przebiegać bardzo różnie.

Niezależnie od tego, jaki paradygmat wybierze badacz, musi on rozważyć kilka kluczowych kwestii. Każdy z paradygmatów zakłada przyjęcie innego stanowiska wobec analizowanych zagadnień. Dotyczy to choćby ich wymiaru aksjologicznego. To jeden z kluczowych elementów, gdyż wiąże się z rozstrzygnięciami dylematów wokół takich pojęć, jak „etyka” i „wartości”, a także rodzi pytania o dostosowanie i współmierność, czyli o to, czy paradygmaty dają się zastosować do rozważań nad zarysowanym przez badacza problemem. Wybór paradygmatu, zgodnie z tym, co zakłada, jeśli chodzi o metodologię, badacz, pozwala mu na trafne ujęcie problemu i mądrą refleksję na jego temat.

W połowie XX wieku za sprawą badaczy ze szkoły Franza Boasa rozwinął się nurt interpretatywno-symboliczny. Należeli do niego reprezentanci różnych dyscyplin naukowych, zarówno socjologii oraz antropologii kulturowej, jak i lingwistyki. W okresie początkowym do rozwoju tej koncepcji przyczyniła się hermeneutyka i koncepcja rodziny wyrazów Ludwiga Wittgensteina. Za twórcę paradygmatu uznaje się George’a Herberta Meada. Jego poglądy zawiera zbiór wykładów pt. *Mind, Self and Society* [Mead 2015]. Teoria interpretatywna zgodna jest z interakcjonizmem symbolicznym, którego George Herbert Mead jest reprezentantem. Jak podkreśla Kathy Charmaz, za ważne uznał on zrozumienie roli, jaką pełni osoba będąca w interakcji [Charmaz 2009b, s. 164]. Termin „interakcjonizm symboliczny” wszedł do użytku za sprawą Harolda Blumera, który użył go do określenia podejścia badaczy charakteryzujących różne poziomy grup ludzi i ich zachowań [Blumer 1969, s. 1]. Interakcjonizm symboliczny nazywany jest również „nurtem interpretatywno-symbolicznym” [Sułkowski 2012a, s. 191]. Reprezentantami takiego podejścia są m.in.: George Herbert Mead, John Dewey, William James, Charles Horton Cooley, Florian Znaniecki czy James Mark Baldwin [Blumer 1969, s. 1].

Na gruncie interpretatywnym powstały różne szkoły naukowe. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: etnometodologię (Harold Garfinkel, Aaron Cicourel), teorię ugruntowaną (Anselm Strauss) oraz antropologię kulturową (Clifford Geertz) [Sułkowski 2012a, s. 191]. Uznaje się

jednak, że podstawą badań w ujęciu interpretatywno-symbolicznym było podejście Clifforda Geertza, zakładające, że człowiek zawieszony jest w sieciach znaczeń, którymi jest kultura – badanie kultury to zatem nauka, która polega na ich poszukiwaniu i interpretowaniu [Geertz 1973, s. 5]. Cechy świata to wielość i różnorodność, dlatego badania muszą uwzględniać te pojęcia. Jak zauważa Barbara Olszewska-Dyoniziak, Clifford Geertz ogłosił program nowego podejścia antropologicznego, które przeciwstawił realizmowi etnograficznemu [Olszewska-Dyoniziak 2000, s. 203]. W swoich rozważaniach uznał, że kultura istnieje niezależnie od determinantów i należy do sfery symboliczno-przekonaniowej. W latach sześćdziesiątych XX wieku na gruncie fenomenologii i hermeneutyki (myśl Edmunda Husserla, Martina Heideggera, Hansa-Georga Gadamera) dążono do pojmowania życia społecznego w kategoriach symboli i uważano, że uchwycenie ich znaczenia może doprowadzić do jego zrozumienia [Geertz 1996, s. 218]. Za twórcę metodologicznych podstaw podejścia interpretatywnego, które nie wyznacza jednak jednorodnego pola koncepcji teoretycznych i wzorów badania empirycznego, uznaje się Alfreda Schützego [Piotrowski 1998, s. 4]. Etnometodologia i symboliczny interakcjonizm zajmują się zagadnieniami dotyczącymi rozmaitych aspektów życia społecznego, takimi jak np.: mowa, znaczenia oraz ich miejsce w interakcji [Piotrowski 1998, s. 4]. Wielu badaczy, reprezentujących różne szkoły teorii, poślikowało się interpretatywną i jakościową metodyką badań. Popularność konstruktywizmu przypada na lata sześćdziesiąte XX wieku. Na pierwszy plan wysunęły się wtedy praktyki i działania. Konstruktywiści dostrzegli istotę złożonego charakteru rzeczywistości [Charmaz 2009b]. W interakcjonizmie symbolicznym zaczęto kłaść nacisk na sieć znaczeń, których interpretacja pozwala rozstrzygnąć naukowe wątpliwości. Przedmiotem dociekań stała się więc kultura symboliczna, jako najważniejszy element zainteresowania. W trakcie tego procesu badacz porównuje dyskursy i teksty kultury.

Proces, w którym na podstawie znaków dostarczanych przez zmysły z zewnątrz można poznać sferę wewnętrzną, to rozumienie. Wilhelm Dilthey zauważa jednak: „Tak zwykło się mówić; ścisła zaś terminologia psychologiczna, której tak bardzo potrzebujemy, może ustalić się tylko wtedy, kiedy wszyscy piszący będą jednakowo trzymać się każdego już dobrze urobionego, jasno i użytecznie sprecyzowanego wyrażenia. Rozumienie przyrody – *interpretatio naturae* – jest wyrażeniem obrazowym” [Dilthey 1982, ss. 290–293]. Tłumaczenie przyrody – *interpretatio naturae* – to pojęcie upowszechnione dzięki pracy *Novum Organum* Francisca Bacona opublikowanej w 1620 roku. Trzeba pamiętać, że rozumienie zachodzi w różnym stopniu i obszarze, a w pracy badawczej może być uwarunkowane zainteresowaniem badacza.

Interakcjonizm symboliczny wywodzi się z przekonania, że większość interakcji obejmuje proces, w którym jednostki osiągają wzajemne porozumienie dzięki użyciu języka. Podejście to ułatwia zrozumienie relacji w zwyczajnym, codziennym życiu społecznym [Babbie 2009, s. 52]. Na gruncie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego za-

częły się rozwijać bardziej radykalne stanowiska poznawcze, a przede wszystkim: nurt krytyczny i postmodernizm [Sułkowski 2012b, s. 192]. O postmodernizmie współcześnie pisze się dużo i można wyodrębnić kilka sposobów jego pojmowania. Wspomnieć należy choćby Jürgena Habermasa, który odwrócił i przeformułował stanowisko uznające nowoczesność za najwyższą wartość oraz zwrócił uwagę na różne aspekty postmodernizmu. Jak podkreśla Fredric Jameson, dostrzegł on istnienie reakcjonizmu w politycznym aspekcie postmodernizmu [Jameson 2011, s. 58]. Zwolennicy paradygmatu postmodernistycznego kierują uwagę w stronę istnienia tego co doświadczalne [Babbie 2009, s. 49]. Pojawiają się liczne, odmienne, stanowiska, niemniej zarówno te antynowoczesne, proponowoczesne, pronowoczesne, jak i te antyponowoczesne łączy to samo pojęcie: „postmodernizm”. Termin ten sygnalizuje pewien rozłam między tym co nowoczesne, a tym co ponowoczesne.

W nurcie postmodernistycznym zaczęły funkcjonować takie koncepcje, jak etnometodologia oraz antropologia organizacji. Etnometodologia, zakładająca potrzebę odkrywania przez ludzi reguł i nadawania sensu otaczającej rzeczywistości, została stworzona przez Harolda Garfinkela w latach sześćdziesiątych XX wieku. Stwierdził on, że: „zakres programowy studiów etnometodologicznych służy specyfikacji odpowiedzialnej pracy w tworzeniu i opisywaniu faktów społecznych w zwykłych społecznościach” [Garfinkel 1969, s. 93]. Celem badań stało się analityczne podejście do społecznej roli języka. W sferze kultury organizacji przedmiotem analiz może być komunikacja. Głównym obszarem zainteresowania etnometodologii jest proces pracy, a także tworzenie oraz utrwalanie reguł i praktyk organizacyjnych. Ważniejsi badacze reprezentujący ten nurt to m.in.: Harold Grafinkel, Aaron Cicourel, Harvey Sacks, Steven Clayman [Sułkowski 2012a, s. 193]. W tabeli przedstawiono charakterystykę różnych koncepcji powstałych w ramach interakcjonizmu społecznego (zob. tabela 1.5).

Tabela 1.5. Interakcjonizm symboliczny w zarządzaniu

| Nazwa koncepcji | Charakterystyka koncepcji |
|---------------------------|--|
| Konstruktywizm społeczny | <ul style="list-style-type: none"> • Założenie: społeczne tworzenie rzeczywistości • Rzeczywistość jest kreowana przez aktorów społecznych (K. Weick) • Działania między ludźmi mają charakter intersubiektywny • Proces interpretacji nadaje otoczeniu sens i strukturyzuje je w poznawalne i poddające się kształtowaniu byty |
| Kognitywna rola języka | <ul style="list-style-type: none"> • Język bliski rozumieniu kulturowemu • Zakłada się płynność znaczeń nadawanych różnym pojęciom w świecie organizacji • Organizacja i proces zarządzania są wieloznaczne • Sposób myślenia i mówienia tworzy swoisty dyskurs wielu nurtów zarządzania • Język tworzy wielość interpretacji, które kształtują płynną sieć znaczeń • Granice poznania organizacji i sensu ich istnienia wyznaczane są przez język |
| Uwikłanie w <i>praxis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Badacz jest aktywnie zaangażowany w zmianę badanej rzeczywistości • Sprzężenie: badacz a poznawana rzeczywistość, opisywane jako nierozłączne uwikłanie w poznawaną i zmienną rzeczywistość • Odrzucenie podziału na podmiot przeciwstawiony przedmiotowi poznania • Badacz postrzegany jako współuczestnik dynamicznego procesu zmian wdrażanych przez grupę |
| Działanie symboliczne | <ul style="list-style-type: none"> • Poszukiwanie sensu zorientowane na wartości • Proces zarządzania opisywany jako współzależność między percepcją, komunikowaniem i interpretacją rzeczywistości organizacyjnej • Akt poznania uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo • Role organizacyjne są identyfikowane i komunikowane przez zachowania symboliczne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sulkowski 2012, ss. 203–206].

Barbara Czarniawska proponuje, by traktować elementy teorii nauki o organizacji jako część praktyki [Czarniawska 2006]. Takie podejście, zdaniem badaczki, może stać się źródłem wielu inspiracji i dostarczyć interesujących przykładów. Dyscypliny takie jak nauki o zarządzaniu powinny pozostawać blisko praktyki zarządzania, nie po to, by dyktować normy, ale po to, by poddawać je refleksji [Czarniawska 2006, s. 9].

Do celów teorii interpretacyjnej należy zaliczyć: „konceptualizację danego zjawiska w celu ujęcia go w abstrakcyjnych terminach, wyrażenie teoretycznych twierdzeń dotyczących zakresu, głębi, mocy oraz istotności, potwierdzenie subiektywnego charakteru procesu teoretyzowania i tym samym roli negocjacji, dialogu i zrozumienia, proponowanie twórczej interpretacji” [Charmaz 2009b, s. 164]. Można wyznaczyć kilka wspólnych założeń poznawczych dla paradygmatu interpretatywno-symbolicznego.

Po pierwsze, człowiek jest uwikłanym w interakcję aktorem społecznym oraz tworzy własną tożsamość w grupie społecznej. Po drugie, on i ta grupa kreują i przekształcają sens oraz znaczenie społeczne. Poza tym zakłada się, że lokalne sieci znaczeń powstałe w wyniku gier społecznych i językowych tworzą kulturę. Ponadto uznaje się też, że poznanie rzeczywistości nosi znamiona subiektywizmu ocen, gdyż następuje w wyniku wnikięcia w tworzone przez ludzi lokalne znaczenie [Sułkowski 2012a, s. 202].

Obiektywne rozpoznanie, w przeciwieństwie do subiektywnego, oznacza, że badacz interesuje się zjawiskiem z zewnątrz. Z kolei ludzie znajdujący się wewnątrz wyobrażają sobie swój świat, co pociąga za sobą proces zrozumienia i interpretacji. Taki punkt widzenia wymaga współodczuwania, co charakteryzuje subiektywistyczną epistemologię, którą przyjęli interpretatywiści [Hatch 2002, ss. 205–206]. Perspektywa interpretatywna utożsamiana jest z metodyką jakościową i została uznana za właściwą m.in. w etnologii i antropologii organizacji. Dominujące w niej są: zaangażowanie i rozumiejące studia kulturowe oraz badania terenowe. Zdarzają się również uwagi krytyczne w stosunku do profilu jakościowego, krytycy tego ujęcia uznają go bowiem za mało rygorystyczny i stawiają zarzut braku standaryzacji i reprezentatywności [Sułkowski 2012a, s. 213]. W paradygmacie interpretatywnym dominują jednak metody jakościowe, pozwalają bowiem najlepiej odsłonić znaczenia, które przypisywane są światu. Fundamentem procesu badawczego jest podejście fenomenologiczne i interpretatywne. Uznaje się, że w procesie tym należy znaleźć się jak najbliżej osób, które wytwarzają dane empiryczne [Koniecki 2000, s. 18]. Symboliczny interakcjonista traktuje dane jakościowe jako dostawców znaczeń przypisanych działaniom aktorów społecznych oraz obrazów interakcji. Interpretatywizm symboliczny konstituowany jest na kilku bazowych kategoriach. Herbert Blumer nazywa je „korzeniami idei” (ang. *root images*), które referują i przedstawiają naturę spraw, a są to: ludzkie społeczności, interakcje między członkami grupy, człowiek jako aktor społeczny, połączenia między akcjami zachowań [Blumer 1969, s. 6]. Interpretatywista odrzuca pozytywistyczne utwardzanie miękkich danych. Sama weryfikacja i ich podział polega na oddzieleniu tych, które są znaczące od nierelevantnych. W paradygmacie interpretatywnym badania jakościowe wystarczają do podstawowego opisu i wyjaśniania emergentnej rzeczywistości. Interpretatywna wystarczalność oznacza traktowanie materii jako wypełnionej różnorodnymi schematami interpretacyjnymi, zakorzenionymi w kulturowej kompleksowości. W tym aspekcie wyjaśnienie etnograficzne jest dość głębokie i cechują je: szczegółowość, emocjonalność, niuans oraz spójność. Podejście takie służy uformowaniu w czytelniku świadomości krytycznej. W tekstach o takim charakterze ważna jest reprezentacja pozbawiona rasowych, klasowych i płciowych stereotypizacji [Christians 2009, s. 229]. Zastosowanie badań ilościowych może jednak dopełnić podejście jakościowe i pomóc w całościowym zbadaniu rzeczywistości [Koniecki 2000, s. 21]. Właśnie w takiej sytuacji przydat-

ne okazują się badania terenowe, w trakcie których najlepiej z bliska przypatrywać się problemom zarządzania.

W badaniach komunikacyjnych nurtu interpretacyjnego pojawiały się teorie wypracowane w obszarze interdyscyplinarnych studiów kulturowych. Przyjęte podejście krytyczne pomagało rozstrzygnąć problem społecznych dyskursów w międzyludzkiej komunikacji. Często badacze je reprezentujący kierowali swoje zainteresowanie również w stronę ideologii i polityki. Koncepcje skupiające się wokół różnego rodzaju kwestii związanych z procesami komunikacji prowadziły do krytycznej refleksji nad zdarzeniami kulturowymi. Te ujmowane były w perspektywie postmodernistycznej, ale także w poststrukturalnych koncepcjach języka społecznych dyskursów. Owo krytyczne myślenie dekonstruuje też intersubiektywność znaczeń, która charakteryzuje podejście interpretacyjne. W tak pojętej komunikacji szczególną rolę w procesach kulturowej reprodukcji świata przypisuje się językowi [Rzeźnicka-Krupa 2007, s. 59].

W paradygmacie interpretatywnym nacisk położony jest na działanie, a rola społeczna bywa uzależniona od refleksyjnego procesu interpretacji. Jej charakter jest dynamiczny i kreatywny. Nie podlega też ustalonej, jednoznacznej kwalifikacji, zależy bowiem od wzajemnych interakcji oraz wszelkich procesów, w trakcie których nadawane są znaczenia. Dzieje się tak, ponieważ sama natura jednostki jest twórcza, a rzeczywistość dynamiczna, zmienna i trudna do przewidzenia oraz symboliczna, a charakter relacji ma wymiar interakcyjny. Na drugim biegunie znajduje się ujęcie normatywne. W tym podejściu uważa się, że rola społeczna jest możliwa do przewidzenia, natura jednostki stała, a w rzeczywistości istnieją pewne obiektywne wzorce [Konecki 2000, s. 17]. Można także zaobserwować stałe prawidłowości, które zachodzą w ramach szerszego systemu.

Wybór drogi interpretatywnej jest również wyborem retorycznego charakteru prowadzonych badań [Charmaz 2009b, s. 166]. To właśnie sfera kulturowa była przedmiotem zainteresowania zwolenników paradygmatu interpretatywno-symbolicznego w naukach o zarządzaniu. Źródła inspiracji w tym nurcie wywodzą się z nauk humanistycznych i społecznych. Analiza w ramach tego paradygmatu prowadzi do przemyśleń dotyczących takich zagadnień, jak: konstruktywizm społeczny, kognitywna rola języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej, a także uwikłanie działalności poznawczej w praktykę [Sułkowski 2012a, s. 33]. Organizacje w ujęciu antropologicznym rozumiane są w kontekście kultury [Kołodziej-Durnaś 2012, s. 48]. Zauważyć można także akademicką orientację badań w nauce o zarządzaniu i organizacji jako kulturowego oraz społecznego fenomenu. Uwidacznia się również podejście normatywne, w którym zwraca się uwagę na teorie zarządzania i zadaje pytania o to, jak organizacje powinny być tworzone i kierowane. Kolejne podejście można określić jako eksperckie, a jego reprezentantami są badacze i dizajnerzy próbujący wnieść coś nowego do praktyki zarządzania za pomocą treningu i konsultacji [Czarniawska 1999, s. 3]. W badaniach nad kulturą orga-

nizacyjną najczęściej wykorzystywany jest paradygmat interpretatywno-symboliczny, niekiedy oparty na radykalnym strukturalizmie lub postmodernizmie.

Podejściu kulturowemu towarzyszyło przesilenie w sporze metasocjologicznym, powodujące odwrót od badania organizacji w perspektywie funkcjonalistycznej [Kołodziej-Durnaś 2012, s. 48]. Czasem dzieje się tak, że w badaniach prowadzonych w paradygmacie funkcjonalnym przyjmuje się określoną technikę metodyczną z paradygmatu interpretatywnego, wówczas może dojść do sytuacji, w której założenia ontologiczne pochodzą właśnie z niego [Konecki 2000, s. 22]. Dla tej perspektywy badawczej znamienne jest opisywanie sposobów społecznego konstruowania rzeczywistości organizacyjnej. Członkowie organizacji tworzą, wykorzystują i interpretują symbole, co pozwala na utrwalanie własnej kultury organizacyjnej. Badacz poznaje zjawiska konstruowania i wykorzystywania owych przerośnięć. Ich poszukiwanie polega m.in. na odkrywaniu interpretacji stworzonych przez danych członków organizacji. Symbole należy traktować jako wieloznaczne metafory. Ich interpretacje powstają w warunkach nieprzerwanego oddziaływania reszty członków kultury [Hatch 2002, ss. 221–223].

Łukasz Sułkowski przedstawia analizę szkół i dyskursu kulturowego w organizacji i zarządzaniu, prezentując chronologicznie uporządkowane nurty związane z kulturą problematyką organizowania, m.in.: interpretatywizm kulturowy, postmodernizm, podejście krytyczne (zob. tabela 1.6) [Sułkowski 2012a, ss. 27–28].

Tabela 1.6. Nurty związane z kulturą problematyką organizowania

| Nazwa | Ujęcie procesów kulturowych | Związki z innymi dyscyplinami | Przedstawiciele |
|---|--|---|---|
| Interpretatywizm kulturowy 1980–obecnie | <ul style="list-style-type: none">• Metafora rdzenna, organizacja jest kulturą• Problematyka m.in.: interakcje, komunikacja, język, tożsamość organizacyjna | <ul style="list-style-type: none">• Antropologia kulturowa• Socjologia | G. Morgan L. Smircich M.J. Hatch K.E. Weick N. Brunsson J. Van Maanen M. Pacanowsky |
| Postmodernizm 1985–obecnie | <ul style="list-style-type: none">• Kultura metaforyczna i wieloznaczna• Problematyka: dekonstrukcja kultury organizacyjnej, krytyka funkcjonalizmu | <ul style="list-style-type: none">• Antropologia kulturowa• Filozofia postmodernistyczna | S. Clegg G. Burrell R. Cooper B. Czarniawska M. Koster P. Boje |

| Nazwa | Ujęcie procesów kulturowych | Związki z innymi dyscyplinami | Przedstawiciele |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Krytyczne ujęcie kultury 1983–obecnie | <ul style="list-style-type: none"> • Kultura to narzędzie sprawowania władzy • Problematyka: demaskacja, denaturalizacja i dehumanizacja kultury organizacyjnej | <ul style="list-style-type: none"> • Filozofia • Socjologia | H. Willmott M. Alvesson D. Knights J. Brewis J. Gavin A. Prasad |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sułkowski 2012, s. 28].

W interpretatywizmie kulturę uznaje się za metaforę rdzenną. Nurt ten zaczerpnął z antropologii kulturowej interpretatywne idee, metodę badań terenowych oraz krytykę funkcjonalizmu, z socjologii zaś – interakcjonizm symboliczny oraz m.in. metodykę teorii ugruntowanej. W ujęciu postmodernistycznym kultura może być grą, dyskursem lub tekstem. Postmodernizm czerpie rozumienie kultury z antropologii kulturowej oraz z filozofii. Posługuje się dekonstrukcją w analizie tekstu i używa metafor kultury. W filozofii postmodernistycznej można odnaleźć krytykę obiektywizmu oraz anarchizm metodologiczny. W krytycznym ujęciu kultura postrzegana jest jako sposób na utrzymywanie niesprawiedliwej struktury społecznej.

Analizując aspekty kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu, wykorzystuje się podejście interpretatywne. Zrozumienie jej odbywa się przez interpretację. Uwaga kierowana jest na sens, jaki mają: organizacje, działania, wyobrażenia, wypowiedzi, obyczaje itd. dla tych, do których należą [Geertz 1996, s. 218]. Takie myślenie ugruntowuje założenie, że ład organizacyjny nie działa w sposób zobiektywizowany, ale jest podtrzymywany i rekonstruowany przez działania organizacyjne ludzi. W tym procesie społecznym instytucjonalizacja i uprawomocnienie mają charakter umowy i opierają się na konsensusie [Sułkowski 2012a, s. 34].

Rozpatrując kulturę organizacyjną z perspektywy interpretatywnej, nacisk należy położyć na postrzeganie zarządzania organizacją jako wspólnotą znaczeń, która charakteryzuje członków organizacji. Ważnymi elementami są tu subkultury oraz tożsamość organizacyjna. W tej perspektywie znacząca staje się również wielokulturowość jako sieć wielu tożsamości. Badacze kierują swoje zainteresowanie także w stronę wartości, norm i wzorców, które są intersubiektywne. Subiektywność wywodzi się z procesów komunikacji oraz negocjacji znaczeń. Metody badawcze stosowane w tym nurcie to antropologiczne badania terenowe i analizy tekstu znamienne dla kulturowych procesów zarządzania. Akcent położony jest na próbę zrozumienia sytuacji i zaangażowanie

badacza uwikłanego w proces wartościowania. Główną cechą staje się dążenie do opisu jednostkowego kultur [Sułkowski 2012a, s. 41]. Jak pisze Kathy Charmaz: „Teoretyzowanie interpretacyjne wyrasta ze społecznych, konstruktywistycznych założeń, które przenikają symboliczną interakcję, etnometodologię, badania nad kulturą, dyskurs fenomenologiczny i analizę narracyjną. Takie teoretyzowanie nie ogranicza się i nie powinno się ograniczać tylko do indywidualnych aktorów i mikrosytuacji. Teoretyzowanie interpretacyjne powinno wykraczać poza indywidualne sytuacje i bezpośrednie interakcje. [...] Teoretyzowanie interpretacyjne może zaopatrzyć badacza prowadzącego analizę sieci społecznych w narzędzia, które sprawiają, że znaczenia staną się widoczne” [Charmaz 2009b, s. 166].

Kultura organizacyjna stała się w naukach o zarządzaniu kluczowym pojęciem dyskursu kulturowego [Sułkowski 2012a, s. 47]. Doczekała się także wielu interpretacji i definicji, a zagadnienie to jest przedmiotem rozważań wielu dyscyplin naukowych. Problematyka ta stanowi zakres zainteresowania dwóch dyskursów, z których jeden toczy się na gruncie teorii kultury a drugi – w naukach o zarządzaniu. Pojęcie „kultura organizacyjna” jest zatem pojęciem interdyscyplinarnym i otwartym na różne podejścia konceptualistyczne. To właśnie rozszczepienie paradygmatyczne spowodowało wielość definicji oraz różnorodność podejść metodologicznych.

W nurcie zarządzania kulturowego prowadzone były badania dotyczące zróżnicowania społeczeństw i organizacji oraz wypracowane zostały odrębne narzędzia zarządzania w różnych kulturach. Badania dotyczyły środowisk lokalnych, ale pojawiły się również analizy procesów globalnych. Zajmowanie się problematyką kultury organizacyjnej spowodowało rozwój zarządzania międzykulturowego jako dziedziny naukowej i wywołało potrzebę szukania nowych sposobów rozumienia pojęcia organizacji. Nasiliły się również dyskusje epistemologiczne. Nurt kulturowy przyczynił się do poszerzenia zakresu badań w podejściu interpretatywnym oraz krytycznym. Pogodzenie się z istnieniem różnorodnych definicji kultury organizacyjnej oraz z jej wieloparadygmatycznością, a także przyjęcie eklektyzmu metodologicznego, stwarza szansę na podjęcie badań w zakresie kulturowego zarządzania we właściwy sposób [Sułkowski 2012a, s. 60]. Wyrażne zwrócenie się w stronę nurtu interpretatywnego nie oznacza jednak zamknięcia na podejście eklektyczne, które łączy interpretatywizm z pewnymi rozwiązaniami opisowymi odwołującymi się do koncepcji poziomów kultury według Edgara H. Scheina [Schein 2010].

Rozdział II

Miejsce kultury w organizacji

2.1. Humanistyczne aspekty kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu

2.1.1. Kultura – pojęcie

Termin „kultura” ma skomplikowaną historię i różne zakresy znaczeniowe. Słowo to pojawiło się w łacińskim wyrażeniu *cultura agri* w czasach Cyserona. Termin ten określał proces przekształcania naturalnego stanu zjawisk przyrody w bardziej użyteczną dla człowieka formę. Odnosił się generalnie do procesu kultywacji, czyli uprawiania i ulepszania ziemi [Morgan 1997, s. 126]. Cyseron użył również filozoficznego określenia *cultura animi* w kontekście uprawy umysłu. Starożytni Grecy posługiwali się z kolei terminem *pelomai* na określenie pewnego wysiłku, który doprowadza do przekształcenia ludzkiego myślenia [Filipiak 2009, s. 9]. Kultura w ujęciu ontologicznym to „świat produktów umysłu ludzkiego, takich jak: mity, historie, narzędzia, teorie i problemy naukowe, instytucje społeczne i sztuka” [Popper 1977, s. 38]. Termin ten odnosi się zatem do historycznie ukształtowanego i złożonego zespołu różnorodnych zjawisk. Składają się na niego również takie kategorie jak tożsamość i świadomość. Kultura wyrażona bywa w sposobie bycia, ubierania czy zachowania członków danej społeczności. Jest ukształtowana w przeszłości, dziedziczona i pielęgnowana oraz przekazywana w różnej formie. Jej symboliczne przedstawienia mogą znaleźć swoją reprezentację m.in. w literaturze, religii czy prawie. Bywa zatem rozpatrywana na wielu poziomach i ujmowana za pomocą różnych kategorii.

Istnieje wiele sposobów definiowania kultury, m.in. ujęcie: dystrybtywne, genetyczne, historyczne oraz normatywne [Paleczny 2005, ss. 87–88]. W ujęciu genetycznym istotna jest dominacja grupy i rozwijane przez nią więzi. Do najważniejszych grup kulturowych zaliczyć można zbiorowości: rasowe, etniczne, narodowe, językowe i wyznaniowe. W podejściu historycznym za istotne uznaje się mechanizmy przemian i wzrostu, a także złożoność i różnorodność kultur. Definicje uwzględniają tu dynamiczny charakter kultury, gdyż cechuje ją bycie w funkcjonalnym związku z potrzebami jednostek oraz zbiorowości. Ujęcie dystrybtywne z kolei koncentruje się na kulturze jako systemie powiązanych ze sobą elementów, pozostających we wzajemnych usystematyzowa-

nych zależnościach. W podejściu normatywnym zaś definiuje się kulturę w zależności od wymiarów, w jakich występuje i roli, jaką odgrywają tworzące ją elementy. W tym ujęciu wprowadzany jest podział na: kulturę ludową, kulturę popularną i kulturę symboliczną. Kultura rozumiana jest także w kontekście pewnej sekwencji komunikacji, jako coś, co umożliwia – za pośrednictwem symboli – porozumiewanie się i wspólne widzenie oraz rozumienie świata [Kostera 2003, s. 33]. Harrison Miller Trice i Janice Beyer przyjęli podział na dwie kategorie: „[...] pierwsza to materia kultury: podzielone, obciążone ładunkiem emocjonalnym systemy przekonań, które zwiemy «ideologiami». Druga to formy kultury: obserwowalne byty, do których należą także działania – w których członkowie kultury wyrażają, afirmują i komunikują sobie nawzajem materię swej kultury” [Trice, Beyer 1993, s. 2]. Istnieją również ujęcia procesualne, w których kultura postrzegana jest w kontekście ruchu i rozwoju i jako taka podlega wielu interakcjom. Ten ruch sprawia, że dochodzi do licznych fluktuacji i pojawiają się jej nowe idee oraz formy, takie jak multikulturalizm czy wielokulturowość. W wielu definicjach kultura przedstawiana jest jako materialny produkt ludzkich aktywności i mentalna podwalina działań członków danej społeczności [Berting 2006, s. 20].

W naukach humanistycznych można wyróżnić wiele sposobów rozumienia terminu „kultura”. Problematyka mieszcząca się w zakresie tego pojęcia interpretowana jest w antropologii kulturowej. Pojawiają się również definicje zaczerpnięte z eksplorujących to zjawisko innych nauk, tj.: filozofii kultury, historii kultury, socjologii kultury czy etnografii. I tak, według różnych podejść badawczych, rozumiana jest np. jako sztuka i działalność artystyczna, wysublimowane i najczęściej symboliczne cechy określonego sposobu życia czy pewien proces rozwojowy [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 24]. Słowo „kultura” stało się niezwykle popularne i jest bardzo często używane w różnych dziedzinach naukowych oraz w kontekście wszelkich ludzkich sposobów postępowania. Termin ten pojawia się także w języku potocznym, w którym służy do opisu wielu zjawisk z zakresu zarządzania, np. pojawiają się sformułowania, że jakaś instytucja żyje w „kulturze podejrzeń” lub że korporację wyróżnia „kultura agresji”. Do powszechnego użytku przeszło również wyrażenie „kultura ubóstwa” (ang. *culture of poverty*), które zostało użyte do określenia koczowiska rodzin latynoamerykańskich [Lewis 1963]. Wiązanie terminów z konkretnymi znaczeniami sprawia, że tworzą się zakresy pojęciowe – w przypadku pojęcia „kultura” są one bardzo różnorodne i obszerne.

W historii nauki, w opinii wielu uczonych, takich jak np.: Jeremy Bentham, James Mill, Auguste Comte, sprawy ludzkie należy opisywać ściśle przez pryzmat faktów, poddając je metodologicznej analizie i empirycznemu badaniu. Wyznawcy ich idei oraz kontynuatorzy tego podejścia przyjęli podobny punkt widzenia. Stąd, jak zauważa Fred Inlis, rozumienie terminu „kultura” np. przez Matthew Arnolda pozostaje w opozycji do

tego prezentowanego zarówno w naukach społecznych, jak i ekonomii politycznej i jest krytyczne w stosunku do nich [Inglis 2007, s. 44]. Fenomen ten dokładnie rozważał Raymond Williams w książce pt. *Culture and Society*, podejmując m.in. metodyczne badania dotyczące dnia powszedniego [Williams 1961]. Autor również w innej swojej pracy, zatytułowanej *The Long Revolution*, przybliżył charakter przekształceń kulturowych w kontekście rozwoju industrializmu i wskazuje na demokratyczny potencjał rewolucji w kulturze [Williams 1961]. Raymond Williams, pisząc o tym, jak kultura była rozumiana w przeszłości, zauważył, że jej esencja – tzn. stawiane hipotezy i odkrywane idee – wpływa na to, że w danym okresie sztuka jest pojmowana w kategorii wyboru drogi życia i w konsekwencji jest blisko z nim związana w sensie estetycznym, moralnym i socjologicznym. Badacz uważał, że materia kulturalnych nawyków to projekt intelektualny historii. Wskazał jednak również inny sposób rozumienia kultury, a mianowicie pojmowanie jej jako relacji zachodzących między okresami w sztuce i w społeczności. Uznał, że istnieją trzy generalne sposoby jej definiowania [Williams 1961, s. 137]. Pierwszy, doskonały (ang. *ideal*), zakładający, że kultura jest stanem albo procesem ludzkiej perfekcji w kontekście uniwersalnych wartości. Kolejny – dokumentarny (ang. *documentary*), uznający, że jest ona swoistym ciałem i imaginacją pracy, w której w detaliczny sposób ludzka myśl i doświadczenie są aktywnością krytyczną. Dzięki niej natura myśli, doświadczenia, szczegóły językowe, formy i konwencje pojęte są jako opisane i doświadczalne kategorie. W trzecim ujęciu kultury, mającym charakter społeczny (ang. *social*), opisana jest ona jako partikularna droga życiowa, która odzwierciedla poszczególne znaczenia i wartości, a wyraża się to nie tylko w sztuce i nauce, ale również w instytucjonalnym i zwyczajnym, codziennym zachowaniu [Williams 1965, s. 57]. Raymond Williams opowiadał się za przemianami społecznymi i zauważył demokratyczny potencjał kultury. Jego koncepcje popularne były zwłaszcza wśród zwolenników lewicowych poglądów. Uznawał kulturową komunikację i demokrację za wartości znaczące w świecie.

W rozumieniu pojęcia kultury pojawiają się także różne ujęcia życia w grupie. W procesie socjalizacji członkowie danej społeczności nabywają wartości i normy oraz tworzą wzory zachowań. Gareth Morgan zauważył, że: „Kiedy mówimy o kulturze, zazwyczaj odwołujemy się do wzorca rozwoju znajdującego odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów, jakie charakteryzują dane społeczeństwo” [Morgan 1997, s. 126]. W tym kontekście można wyróżnić dwie koncepcje rozumienia kultury [Giddens 1998]. W pierwszym wymiarze są to procesy wchodzenia w kulturę, swoistej kulturalizacji, czyli przyjmowania jej i wrastania w nią, natomiast w drugim – kultura umiejscowiona jest niejako poza jednostką i wynika z oddziaływania środowiska zewnętrznego. Kultura nie jest wrodzona, lecz wymaga przyjęcia określonych zachowań, które to dopiero tworzą jej charakter. Wymusza zatem pozyskiwanie

umiejętności odczytywania znaczeń oraz interpretacji danej rzeczywistości. W antropologii proces ten nazywany jest „akulturacją”, a w socjologii – „socjalizacją”. W jego trakcie jednostka staje się świadomą otoczenia istotą i zaczyna wchodzić w interakcje z daną kulturą i środowiskiem. Takie wyuczone aspekty życia społeczności wpływają na porozumiewanie się jej członków i dają możliwość pełnej współpracy.

W procesie tym pojawiają się zarówno niematerialne aspekty kultury, tj.: wierzenia, wartości, przekonania, jak i te materialne, reprezentowane przez: przedmioty, symbole i narzędzia [Giddens 1998, s. 45]. Idee i wartości, które funkcjonują w sferze abstrakcyjnej, pozwalają ludziom na odczuwanie sensu i podsuwają niematerialne rozwiązania problemów w relacji ze światem zewnętrznym. Na przebieg tych interakcji składają się reguły zachowań oparte na wartościach danej kultury.

W swojej definicji kultury Clifford Geertz proponuje odejść od koncepcji instynktowych skłonności człowieka, a zwrócić się w stronę świadomego tworzenia, gdyż – jak zauważa – wówczas: „Kultura i zmienność kultury byłyby brane pod uwagę, a nie lekceważone jako kaprys i uprzedzenia, a jednocześnie, wedle nadrzędnej zasady naszej dyscypliny, podstawowej jedności rodzaju ludzkiego, nie zmieniano by jej w pusty frazes. Zrobić ogromny krok naprzód, odejść od ujednolicającej wizji natury ludzkiej – to, przynajmniej w zakresie badań człowieka, opuścić Rajski Ogród” [Geertz 1973, s. 54]. Wartości i normy tworzą mentalną podwalinę zachowań członków danej kultury. Ze względu na różnice między nimi mogą pojawić się czasem sytuacje konfliktowe. Nauka funkcjonowania w danym społeczeństwie polega również na zaznajamianiu się z kulturowym przekazem. Dzieli się ona na dwie główne fazy, w których występują tzw. instytucje socjalizacji i pojawiają się konteksty społeczne [Giddens 2012, ss. 50–51]. Pierwsza faza to socjalizacja pierwotna, która przypada na pierwszy okres życia. W przypadku badań kultury organizacyjnej ważna jest socjalizacja wtórna, czyli ta rozciągająca się na całe życie, za którą odpowiedzialność ponoszą np. oddziałujące na pracownika instytucje.

Na początku lat pięćdziesiątych XX wieku Clyde Kluckhohn i Alfred Louis Kroeber przeprowadzili analizę około stu sześćdziesięciu definicji kultury [Kluckhohn, Kroeber 1952]. Geert Hofstede uważa, że w większości języków zachodnich pojęcie kultury utożsamiane jest z terminem „cywilizacja” lub używane na określenie pewnego rodzaju wyrafinowania intelektualnego wyrażającego się np. przez sztukę i literaturę [Hofstede 2000, s. 39]. W tym kontekście przywoływane są również takie pojęcia, jak: „kultura wysoka”, „kultura niska”, „kultura popularna” oraz „subkultura” i „multikulturalizm”. Trudno przyjąć ostatecznie, ile definicji kultury istnieje we współczesnej rzeczywistości. Zdarza się również, że niektórzy badacze używają zamiennie terminów „kultura” i „cywilizacja”. To drugie pojęcie obejmuje wierzenia, sztukę, ale i moralność oraz prawo, czyli wartości nabyte przez człowieka jako członka danego społeczeństwa. Cywilizacja może określać w tym aspekcie najwyższe stadium rozwoju

kultury pojętej jako dorobek ludzkości. Termin „cywilizacja” stosowany jest często jako synonim pojęcia „kultura”, a czasem jako specyficzna kategoria, zwłaszcza w odniesieniu do dorobku intelektualnego ludzi [Berting 2006, s. 18].

Kultura rozumiana bywa jako kompleks wiedzy, wierzeń, sztuki, prac i zdolności oraz nawyków, a współcześnie w jej charakterystyce dominuje postawa krytyczna [Berting 2006, s. 19]. Takim jej opisem posługuje się m.in. postmodernista Fred Inglis [Inglis 2007]. Analizuje on kulturę jako pewien sposób wyrażania odrębności, a zarazem przynależności. Jak zauważa: „Jednym ze sposobów określenia, czym jest i co znaczy kultura, jest stwierdzenie, że to siła sprawcza, która czyni owe ludzkie zachowania widocznymi i wyróżnialnymi. Znaczy to, że kultura zarówno jednostce wykonującej jakąś czynność, jak i interpretującemu to widzowi, umożliwia dokonanie charakterystyki tej czynności zgodnie z tym, czym ona jest, oraz wykonywanie tej czynności. Mówiąc precyzyjniej, kultura umożliwia odróżnienie od siebie wielu odmiennych wersji czynności tego samego rodzaju, a więc przypisanie ich różnym grupom ludzi. Innymi słowy, kultura uczy nas rozróżniać pomiędzy, powiedzmy – angielskimi i włoskimi zwrotami grzecznościowymi, sztuką argentyńską i japońską, amerykańskim i indonezyjskim sposobem zarządzania, chińską a egipską praktyką medyczną” [Inglis 2007, s. 16]. Kultura bywa zatem definiowana jako sposób myślenia, odczuwania i wierzeń – nie oznacza ona zatem wyłącznie konkretnych zachowań, ale wyraża coś głęboko zakorzenionego i należącego do grup ludzi, których łączą wspólne idee [Berting 2006, s. 20].

Kultura bywa rozumiana również jako aktywny proces tworzenia znaczeń. Ludzie są uczestnikami relacji lokalnych, narodowych, globalnych i są w różny sposób usytuowani w tych relacjach społecznych. Idee z kolei nie tworzą zamkniętych ani spójnych całości, ale podlegają pewnej dekonstrukcji [Krzyworzeka 2012, s. 63]. W rzeczywistości postmodernistycznej kultura opisywana jest procesualnie. Jak zauważa Homi Bhabha: „[...] pograniczne dzieło kultury wymaga spotkania się z nowością, która nie jest częścią *continuum* przeszłości i teraźniejszości. Tworzy sens nowego, rebelianckiego aktu kulturowej translacji” [Bhabha 1994, s. 70]. Kulturę można badać zatem z wielu perspektyw, np. jako pewną własność ludzkich zbiorowości – obejmuje wówczas wszystkie cechy wyróżniające grupy ludzkie w kontekście relacji społecznych. W innym wymiarze z kolei można interesować się samą treścią kultury, a nie jej międzyludzkimi interakcjami.

W wielu definicjach kultury pojawiają się również cechy przywołujące swoistą zbiorową świadomość. Stefan Czarnowski stwierdza, że: „Kultura jest dobrem zbiorowym i zbiorowym dorobkiem, owocem twórczego i przetwórczego wysiłku niezliczonych pokoleń” [Czarnowski 2005, s. 26]. Termin ten ma zatem różne asocjacje w kontekście odkrywania cech indywidualności, poszczególnych grup bądź całego społeczeństwa. Thomas Stearns Eliot pod koniec lat czterdziestych XX wieku zauważył, że kultura indywidualności oparta jest na tożsamości

grupy, a ta z kolei może zależeć od całego społeczeństwa [Eliot 1949]. To właśnie ona kształtuje sposób, w jaki członkowie danej społeczności radzą sobie z uczuciami oraz w jaki wyrażają strach i radość [Hofstede 2000, s. 41]. Odnosi się do aktywności człowieka przekazywanych przez poprzednie generacje w procesie nauki. Reprezentacje kultury nie są instynktowymi działaniami, lecz raczej pochodzą od grupy [Berting 2006, s. 19]. Kulturę można badać m.in. właśnie jako pewną własność ludzkich zbiorowości – obejmuje wówczas wszystkie cechy wyróżniające te grupy w kontekście relacji społecznych. W innym wymiarze badacze interesują się jej treścią i fizyczną egzemplifikacją. Bronisław Malinowski zwracał uwagę na holistyczność i obszerność kultury [Malinowski 2000, s. 34]. Wskazywał, że składają się na nią zarówno narzędzia i dobra konsumpcyjne, jak i konstytucyjne statuty różnorodnych społecznych ugrupowań, np. idee i rzemiosła oraz wierzenia i zwyczaje [Malinowski 2000, s. 34]. W ujęciu funkcjonalistycznym role społeczne są ustalonymi i w miarę niezmiennymi elementami kultury w określonym społeczeństwie. Proces socjalizacji polega na nauce ról społecznych i odgrywaniu ich [Giddens 2006, s. 51]. Kultura w grupie bowiem: „Dostarcza pracownikom sposobów rozumienia zdarzeń i symboli oraz nadawania im sensu” [Bartnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 67]. Proces socjalizacji daje jednak wiele możliwości działania, a jednostki mogą negocjować role społeczne, aktywizować się w stosunku do nich, a nie tylko biernie je przyjmować. Akceptacja i odrzucanie ról mają charakter procesualny – wiążą się z rozwojem i zacieraniem typowych granic, np. przynależności do danej organizacji.

Geert Hofstede rozróżnił warstwy kultury, rozumiejąc je jako pewne płaszczyzny zaprogramowania umysłu. Wskazał w ten sposób różne poziomy kultury, takie jak: poziom narodowy, czyli związany z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej lub językowej; poziom uzależniony od płci; poziom pokoleniowy; poziom danej klasy społecznej z możliwościami zdobycia wykształcenia oraz poziom organizacyjny lub korporacyjny [Hofstede 2000, s. 46]. Kultura może być pojmowana jako określenie cech sposobu postępowania i działania, które pozwalają zrozumieć różne aspekty rzeczywistości. Ten rodzaj rozumienia odzwierciedla często podejście symboliczne, w którym uczestnicy danej społeczności posługują się symbolami. W obszarze badań nad kulturą można obrać dwojaki sposób analizy tego problemu: koncentrować się na tym, jak role i relacje społeczne wpływają na sposób widzenia świata i nadawania mu sensu lub przyjąć podejście relatywistyczne, zakładające, że rozumieniem rządzą nawykowe i uznane za oczywiste sposoby myślenia, które wyrażone są w potocznym języku [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 30]. Na sferę językową zwraca uwagę również Monika Kostera, zauważając, że: „Symbolizm koncentruje się na znaczeniach rzeczywistości, która nas otacza i jakie dla nas ma. Znaczenia te nie są zawarte w samej rzeczywistości, lecz w kulturze, a w ostateczności – w języku” [Kostera 1996, s. 77]. Kontekst symboliczny otwiera drogę do interpretacji kultury jako pewnego łańcucha tradycji, wartości, zwyczajów i rytuałów.

W kontekście symbolicznym należy zaznaczyć istnienie obszaru niematerialnego. Kultura duchowa zawiera w sobie wiele potrzeb estetycznych i sferę doznań. W wymiarze duchowym termin ten obecny jest w kontekście tworzenia i używania symboli. Ludzie mają zdolność kreowania kultury m.in. właśnie dlatego, że potrafią tworzyć symbole i posługiwać się nimi. Jest to taki rodzaj zdolności, który stanowi swoistą wartość kulturowego istnienia. O tworzeniu symboli możemy mówić wtedy, kiedy pewne słowo, znak, gest występują w zamian za określony przedmiot [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 26]. Symbole pozwalają przekazywać wspólne idee oraz odczytywać znaczenie danych zachowań i zjawisk. Są to rozpoznawalne przez członków danej kultury słowa, gesty, obrazy oraz przedmioty [Hofstede 2000, s. 43]. Michael Owen Jones wskazał na wagę tych obecnych w codziennej pracy członków organizacji symboli [Jones 1996]. Autor omówił oczywiste aspekty ich występowania, tj. logo, ale również przypatrywał się bardziej subtelny formom ekspresji symbolicznej, np.: opowiadaniom, żargonowi i personalizacji miejsca pracy [Jones 1996]. Mats Alvesson i Per-Olof Berg podkreślili, że zanim przedstawiciele nurtu symbolizmu organizacyjnego zaproponowali pewne odpowiedzi na problemy organizacyjne i wskazali na pewne możliwości ich rozwiązywania, jakie dają zachowania członków organizacji, menedżerowie kultur korporacyjnych nie byli świadomi siły drzemącej w mitach i rytuałach oraz wpływu kultury na członków organizacji i proces zarządzania [Alvesson, Berg 1992, s. 28]. Symbol może być zarówno świadomy, jak i nieświadomy, zawsze ma jednak szerokie konotacje i kojarzy się z danym pojęciem lub znaczeniem, do którego odsyła. Składa się z namacalnej formy oraz szerszego sensu [Hatch 2002, s. 222]. Badanie kultury organizacyjnej w kontekście symboli wymusza zadawanie pytań o sens całego spektrum znaczeń relacji organizacyjnych. Dotyczy to niemal wszystkich aktów: począwszy od stylu ubierania, kodeksu określonych zachowań, specyfiki miejsca, norm postępowania, systemu przekonań, a skończywszy na języku, którym posługują się członkowie organizacji. Lista jest bardzo obszerna, bo dotyczy sfery, która czasem zdaje się być ulotna lub nawet niezauważalna. Zdarza się również, że jeden symbol może mieć wiele znaczeń i podlegać różnym eksplikacjom.

Na sferę symboli, zarówno w kontekście interpretacji marzeń sennych, jak i pojęcia totemizmu, zwrócił uwagę Zygmunta Freud. Jego sposób objaśniania marzeń sennych polegał na analizowaniu ich treści i dokonywaniu ich oceny. Symbole pojawiające się w snach uznawał za te, które odsłaniają ukryte znaczenia i pragnienia śniącego [Freud 1996, s. 49]. W odniesieniu do symbolu trzeba również wspomnieć o jednej z mniej przekonujących prac Zygmunta Freuda pt. *Totem i tabu* wydanej po raz pierwszy w 1913 roku [Freud 1997]. Autor twierdził w niej, że: „Im bardziej nieodparcie jawił się pogląd, podług którego totemizm stanowi prawidłową fazę rozwoju każdej kultury, tym bardziej nagłaża stawała się potrzeba zrozumienia tego zjawiska i rzucenia światła na zagadkę jego natury. [...] Zro-

zumienie powinno mieć charakter historyczny i psychologiczny, powinno mówić o warunkach, w jakich rozwinęła się ta osobliwa instytucja oraz jakim psychicznym potrzebom człowieka dała ona wyraz” [Freud 1997, s. 142]. Ta odrzucana przez środowisko naukowe książka stała się jednak dla niektórych niemieckich autorów ważna, co znalazło swój wyraz w ich pracach. Od lat dwudziestych XX wieku można wskazać również na związki między psychoanalizą Zygmunta Freuda a tradycją filozoficzną. Użył on teorii antropologicznych do badań nad totemizmem (i jego występowaniem wśród plemion australijskich) jako rodzajem przedreligijnego systemu wiary i podstawy prymitywnych organizacji społecznych. Definiował totem jako praojca rodu, ducha opiekuńczego i wspomożyciela, który zsyła członkom plemienia przepowiednie. Takie działania służyć miały umacnianiu więzi nie tylko z totemem, ale i między ludem. Totem jest przedmiotem tabu z tego względu, że na członków społeczności nałożone są określone ograniczenia i zakazy. Zigmunt Freud porównał te zachowania do postępowania swoich neurotycznych pacjentów i wskazał na obsesyjne zakazy i nakazy, które na zewnątrz wydają się być niepotrzebne [Freud 1997, cyt. za: DeBerg 2004, ss. 140–141]. Wśród głosów krytycznych wobec teorii Zygmunta Freuda trzeba wspomnieć stanowisko francuskiego analityka Jacquesa Lacana, który – jak podkreśla Paweł Dybel – przenicowuje fundamentalne założenia freudowskich teorii, traktując je w sposób przekorny, jednocześnie nie umniejszając doniosłości dzieła mistrza z Berggasse [Dybel 2000, ss. 210–213]. Można powiedzieć, że Jacques Lacan, za pomocą krytycznej analizy tekstu, odczytał dzieła Zygmunta Freuda na nowo.

Istnieją obszary, w których duże znaczenie odgrywa tradycyjny kontekst kultury. Określenie „tradycyjny” wywodzi się od łacińskiego *trade re*, co oznacza „przekazywać”, „oddawać”, „podawać” i odwołuje się w kontekście kultury do tych elementów, które są przekazywane lub stanowią formę dziedziczonej i powszechnej wiedzy. W takich społecznościach, w których przeszłość w znaczący sposób oddziałuje na obecną sytuację, badania nad kulturą skupiają się na problematyce wpływów pochodzących z przeszłości. Dzieje się tak w licznych badaniach o charakterze literaturoznawczym, np. Edward Said zadawał pytania o wpływ, jaki w historii wywarł na literaturę europejski imperializm [Said 2005]. W książce pt. *Orientalizm* porusza kwestie związane z polityką reprezentacji [Said 2005]. Funkcje te łączy z pojęciami władzy i dominacji. Zwraca uwagę na przekonania, według których kultura europejska zyskała na sile i poczuciu tożsamości, ustawiając się w opozycji do Orientu [Said 2005]. Ten zaś, jego zdaniem, ulega zachodniej dominacji. Badacz wykorzystuje metodę studium dyskursu Michela Foucaulta do badania orientalizmu w kontekście europejskiego ujarzmiania go i socjologicznych, ideologicznych oraz kreacyjnych działań. Warto zauważyć, że Michel Foucault uznawał funkcję, a nie strukturę, za znaczący wyróżnik kultury. Jego prace prezentują podejście krytyczne oraz koncepcje dominacji i władzy interpretowane w kulturowych kategoriach.

Wspólnota symbolu może potęgować poczucie przynależności do danej grupy. Symbolizm badany był pod wieloma względami. W tym kontekście pojawiło się również pojęcie rytuału. Rytuały rozumiano jako ustalone odgórnie następstwo formuł, które nadają wydarzeniu i czynności charakter symboliczny. Geert Hofstede rytuały rozumie jako zbiorowe działania, które są powierzchowne i postrzegane przez członków grupy jako niezbędne [Hofstede 2000, s. 44]. Rytuał naznaczony określonym, uroczystym i teatralnym działaniem oddaje wyjątkowość danego wydarzenia. Akt ten jest oddaniem czci jakiejś świętości. Przynosi również poczucie przynależności, solidarności oraz pozwala na manifestację wyznawanych wartości. Dochodzi do generowania abstrakcyjnych idei, które mogą następnie przybierać formę zewnętrzną i być projektowane na zewnątrzny świat. Następuje przemiana tzw. mentofaktów w przedmioty materialne [Leach 2010, ss. 51–56]. Edward Hall wskazuje, że nadawanie sensu działaniom jest determinowane kulturowo i uzależnione od kontekstu, w którym dokonywana jest ocena rzeczywistości [Hall 2001]. Twierdzi, że: „Kultura jest swoiście ludzkim środkiem przekazu; nie ma takiego aspektu ludzkiego życia, który nie stykałby się z nią i nie był zmieniany przez kulturę. Kultura oddziałuje na osobowość człowieka na sposób, w jaki ludzie wypowiadają samych siebie” [Hall 2001, s. 25]. Rytuały mogą być zatem zewnętrznym odzwierciedleniem treści, które istnieją jako pojęcia w umyśle członków organizacji. Symboliczne odwzorowanie idei organizacyjnych to np. posągi w holu korytarza siedziby organizacji czy obrazy w sali obrad. Symbole i rytuały mają swoje znaczenie w konkretnym kontekście i istnieją w określonym czasie oraz przestrzeni. Można wskazać jednak na pewien stopień niepewności i płynności granic między zwykłym działaniem a tym, co uznane będzie za symboliczne i rytualne.

Geert Hofstede, wśród wskazanych przez siebie czterech terminów określających przejawy kultury, obok takich, jak: „wartości”, „symbole”, „bohaterowie organizacyjni”, wymienił również termin „rytuały” [Hofstede 2000, s. 42]. Rytuały zależą od danej organizacji i często znacząco różnią się od siebie. Odznaczają się powtarzalnością zachowań i mogą dotyczyć takich elementów życia organizacyjnego, jak np. sposoby: witania, przyjmowania nowych osób w pracy, rozpoczynania dnia, spędzania przez członków organizacji przerw czy dni wolnych. Rytuały i zwyczaje są formą utrzymania i akceptacji tożsamości organizacji, a także ułatwiają koegzystencję jej członkom. Gareth Morgan uważa, że: „Kiedy mówimy o kulturze, zazwyczaj odwołujemy się do wzorca rozwoju znajdującego odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów” [Morgan 1997, s. 126]. Często rytuały wzbogacają również życie wewnętrzne organizacji i uczą prawdziwego zaangażowania w tworzenie jej tożsamości. Pozwalają odczytywać symbole i zrozumieć mity. Odgrywają one ważną rolę w procesie tworzenia rzeczywistości organizacyjnej i odzwierciedlają opinie, które postrzegane są przez ich odbiorców jako rzeczywiste, a ich przedstawienia

mają charakter dychotomiczny. Mity pełnią również wiele innych funkcji. Wśród nich należy wymienić: funkcję poznawczą, bowiem wiedza przez nie przekazywana nie podlega weryfikacji; funkcję identyfikacyjno-integracyjną, ponieważ służą do ujednolicenia wartości podzielanych przez członków grupy, oraz funkcję kompensacyjną, gdyż mają działać stymulująco [Sikorski 2012, s. 42]. Mity wyrażane są za pomocą anegdot i opowieści, które przedstawiają to, co jest w danej organizacji powszechnie przyjęte, a co należy ewentualnie poddać krytyce. Przemawiają do wyobraźni i mogą przyjąć formę opowieści organizacyjnych.

Zjawisko, jakim jest kultura, przysparza wiele problemów terminologicznych i nie podlega łatwemu przyporządkowaniu. Jej definicje dotyczą różnych aspektów ludzkiego życia. Jedne mają charakter wartościujący, a inne opisowy. Wynika to z istnienia wielu stanowisk badawczych i wyboru różnych paradygmatów. Ten wieloznaczny termin pojawia się w niejednorodnych kontekstach interpretacyjnych. Dla rozważań zawartych w niniejszej pracy szczególnie przydatna wydaje się być definicja Barbary Czarniawskiej-Joerges, według której: „Kultura jest otoczką pokrywającą świat, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to [...] środowisko [społecznego] życia” [Czarniawska-Joerges 1991, s. 287]. Ujęcie to pozwala spojrzeć na kulturę z ciekawej i holistycznej perspektywy – rozumiana jest ona jako specyficzny środek przekazu i swoisty proces.

2.1.2. Kultura organizacyjna – pojęcie

Pierwsze teorie na temat organizacji powstawały na podstawie prac Maxa Webera. Koncentrowały się one na funkcjonowaniu europejskich instytucji państwowych w XIX wieku, a nacisk kładziono głównie na sprawne wytwarzanie dóbr i usług. Max Weber wprowadził wyznacznik biurokracji, tj. podał siedem cech charakterystycznych, które stały się znane jako klasyczne atrybuty biurokracji, a są nimi: specjalizacja, merytokracja, zasady, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość i odpowiedzialność [Weber 2002, cyt. za: Cameron, Quinn 2003, ss. 41–42]. Do lat sześćdziesiątych minionego stulecia w literaturze przedmiotu milcząco przyjmowano formę hierarchii lub biurokracji Maxa Webera. Wtedy to jednak przedsiębiorstwa stanęły w obliczu nowych wyzwań związanych z konkurencją. W rezultacie w naukach o zarządzaniu zaczęły pojawiać się kolejne teorie mające pomóc usprawniać działanie organizacji.

Współcześnie istnieją pewne kontrowersje wokół terminu „kultura organizacyjna”, m.in. dlatego że wcześniej brakowało tego określenia w nauce. Trzeba wrócić do historii, by wskazać miejsce kultury organizacyjnej w różnych szkołach badawczych. Już teoretycy klasycznej szkoły zarządzania dostrzegli jej znaczenie. Twórca naukowego zarządzania (ang. *scientific mana-*

gement) Frederick Winslow Taylor, szukając sposobów na zwiększenie wydajności pracy, uznał, że powodzenie zależy od swoistej rewolucji, którą trzeba przeprowadzić w umysłach kierowników i robotników [Taylor 1911]. Pewne aspekty kulturowe w naukach o zarządzaniu można znaleźć w pracach pierwszych teoretyków tej dziedziny, czyli w koncepcjach m.in. małżeństwa Franka Bunkera i Lillian Moller Gilberth'ów, Henry'ego Gantt'a, Harringtona Emersona i Henriego Louisa Chateriera. Ten ostatni sformułował zasadę bezwładności upowszechnioną jako tzw. reguła przekory. Rozwinął ją Karol Adamiecki i przeniósł na grunt nauk o organizacji, używając sformułowania „prawo inercji przyzwyczajen” [Adamiecki 1970]. W myśl tej zasady każda zmiana rodzi opór, dlatego ulepszenia organizacyjne powinny odbywać się stopniowo i racjonalnie [Koźmiński, Piotrowski 2000, ss. 634–635]. Karol Adamiecki wskazał również w swoich pracach na rolę rozwoju intelektualnego człowieka: „Jeżeli przyjrzymy się uważnie, jak postępuje nie tylko człowiek, ale cała żywa przyroda – pisał – dążąc do swych poszczególnych celów, to musi nas wprost uderzyć fakt, że dążenie do oszczędności sił i środków przenika cały świat żyjący, że wszystko poszukuje drogi najmniejszego oporu. Co do człowieka, to nie tylko jego organizm jest zbudowany i działa podług tego nakazu ekonomii, ale sam on jako jednostka w otaczającej przyrodzie od najdawniejszego zarania swego istnienia wyteża nieustannie swój umysł, aby mu pomógł znaleźć najłatwiejsze” [Adamiecki 1970, s. 297]. Autor analizuje rzeczywistość przez pryzmat, uznanego przez niego za główny, celu nauki organizacji, czyli skutku użytecznego przy najniższym nakładzie sił i środków potrzebnych do jego osiągnięcia. Henri Fayol również dostrzegł rolę aspektów kultury pracy w organizacji. Jego zdaniem, źródło sukcesów tkwi w konsekwentnym stosowaniu określonych założeń. Wśród czternastu zasad zarządzania, które przedstawił, znajduje się reguła dotycząca tzw. zgrania personelu, oznaczająca ducha jedności, który może się zrodzić ze względu na przynależność członków do danego zespołu i działalności kierowników pamiętających o tym, że w jedności siła [Fayol 1947, cyt. za: Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 645].

Badania behawiorystów polegały na formułowaniu wielu tez na podstawie analizy stosunków międzyludzkich i ich relacji do struktury organizacyjnej. W ramach szkoły behawioralnej pracowali: Oliver Sheldon, Chester Barnard, Hugo Münsterberg, Douglas McGregor. Warto wskazać również na działalność Eltona Mayo, który prowadził badania w zakładach Western Electric Company w Hawthorne na przedmieściach Chicago. W wyniku tych badań okazało się, że wydajność pracy nie zawsze jest wprost proporcjonalna do wysokości płac i mogą pojawić się również inne bodźce oddziałujące na członków organizacji. Sięgając po wyjaśnienia psychologiczne i socjologiczne takiego stanu rzeczy, Elton Mayo wskazał również na logikę uczuć pracowniczych [Mayo 1933, cyt. za: Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 668]. Zauważył m.in., że nieformalne grupy w organizacji wytwarzają swoistą zespołową mentalność i kulturę pracy [Mayo 1933, cyt. za: Bauman 2008b, s. 52]. W gronie pierwszych zwolenników behawiorystycznego podejścia była również Mary Parker Follett. W czasach, w któ-

rych pracowała, dominował kierunek naukowego zarządzania. Dostrzegła ona element ludzki w miejscu pracy, przyczyniając się do tworzenia założeń behawiorystycznego podejścia do organizacji. Jak podkreśla Ricky Griffin, Mary Parker Follett wskazała również na potrzebę zrozumienia i docenienia roli zachowania w organizacji [Griffin 2005, s. 47]. Rozwijająca się myśl behawiorystów zaowocowała przekonaniem, że efektywności sprzyja tworzenie właściwych relacji w organizacji i kształtowanie dobrych stosunków pomiędzy jej członkami.

Podstawowe kryteria kierunku *human relation* zostały sformułowane na podstawie kilku założeń. Stwierdzono, że należy uznać, iż źródłem podstawowych pobudek zachowywania pracownika są jego potrzeby społeczne, zaczęto poszukiwać satysfakcji w ramach stosunków nieformalnych oraz przykładac wagę do kwestii moralności i satysfakcji z pracy, a pracownik zaczął być postrzegany jako istota społeczna [Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 669]. W sferze zainteresowań badawczych znalazły się kwestie związane z życiem organizacyjnym: indywidualna motywacja członków organizacji; poszukiwanie prestiżu i uznania; sieć stosunków międzyosobowych oraz subkultur wyrastających na gruncie wspólnych doświadczeń organizacyjnych; sankcje społeczne oddziałujące na zachowania pracownicze [Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 670].

Wpływ kultury na zarządzanie był częstym tematem badań [Mitzberg 2012, s. 85]. W wyniku intensywnych analiz funkcjonowania firm japońskich, które prowadzone były pod koniec lat sześćdziesiątych i na początku lat siedemdziesiątych XX wieku, niektórzy badacze zauważyli podstawową różnicę między amerykańskimi przedsiębiorstwami typu hierarchicznego i rynkowego a formami kultury pracy w Japonii. W charakterystycznych dla tego kraju firmach typu klanowego dostrzeżono silny wpływ na zarządzanie wspólnych wartości i celów. Pod koniec lat siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych XX wieku amerykańskie i zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa zaczęły zauważać, że kultura klanu może sprzyjać działalności gospodarczej.

Kolejnym, ważnym czynnikiem dla rozwoju pojęcia kultury organizacji było wejście krajów rozwiniętych w erę informacji. Pojawiły się wówczas organizacje nowego typu, które umiały szybko reagować na wyjątkowo niespokojne i turbulentne warunki, jakie panują w zmieniającym się świecie. Sukces zapowiadały innowacje, a elastyczność w zarządzaniu miała doprowadzić do zwiększenia zysków. Główny nacisk został położony na tworzenie wizji przyszłości, ujarzmienie anarchii i uwolnienie wyobraźni. Organizacje typu adhokracja, których nazwa powstała od łacińskiego wyrażenia *ad hoc*³, tworzone były przez doraźnie wyznaczone grupy na zasadzie dynamicznych rozwiązań i elastycznych struktur [Cameron, Quinn 2003, ss. 43–47]. Rozwiązania w takiej organizacji są niestereotypowe i w przeciwieństwie do kultury hierarchicznej nie ma w takich

³ Łacińskie wyrażenie *ad hoc* (dosłownie: „do tego”) używane jest na określenie działania podejmowanego doraźnie, po to, by zrealizować określony cel.

firmach scentralizowanego ośrodka władzy, a praca w nich w dużej mierze ma charakter zadaniowy.

Niezależnie od wskazanych uwarunkowań historycznych przyjmuje się, że problematyka kultury organizacyjnej zaczęła być podejmowana przez naukę w latach sześćdziesiątych XX wieku. Najwięcej badań prowadzonych było jednak w latach osiemdziesiątych XX wieku. Problematyka ta doczekała się omówienia w wielu publikacjach z różnych dziedzin naukowych, np.: psychologii, kulturoznawstwa, socjologii i zarządzania [Glinka, Jelonek 2010, s. 37]. W naukach o zarządzaniu, mówiąc o kulturze organizacyjnej, wskazywano na zestaw przekonań, które dzielą członków organizacji i często kierują się nimi nawet nieświadomie. Znaczenie mają tutaj oczywiste i naturalne sposoby wykonywania różnych prac, ale także rutynowe procedury. Przekłada się to na reakcje pracowników, ich działanie i sposób reagowania w określonych sytuacjach. Podkreśla się, że kultura organizacji w znaczącym stopniu wpływa nawet na jej strategię [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 169].

Do przyczyn zainteresowania kulturą organizacyjną zalicza się również powrót do metod jakościowych w naukach o zarządzaniu oraz psychologii i socjologii. Istotne były tu także takie czynniki, jak: kryzys gospodarczy, poszukiwanie sposobów lepszego zarządzania oraz ostrzejsza konkurencja rynkowa [Kostera 1995, s. 51]. W opisie organizacji i w badaniach organizacyjnych głównym sposobem przedstawiania kultury stała się metafora epistemologiczna. Pojęcie zaczerpnięte z antropologii może być rozumiane w sposób normatywny jako coś, czym powinno się zarządzać, w celu osiągnięcia np. lepszych wyników finansowych. Niezależnie jednak od tego punktu widzenia może być ona rozumiana jako element głębszych założeń poznawczych i filozoficznych [Kostera 2003, s. 30].

Kiedy w badaniach nad organizacją zaczęto eksplorować metodologię jakościową, naukowcy kierowali uwagę na rolę szeroko pojętej kultury organizacyjnej. Składa się na nią właściwy dla danej organizacji sposób wykonywania działań, opowiadania o niej i tworzenia klimatu wewnętrznego. Większość prac z tego zakresu miała charakter conceptualny, a autorzy próbowali określić cechy kultury, mając nadzieję na zbudowanie teoretycznej podstawy. Z zainteresowaniem podchodzono również do: symboli organizacyjnych (m.in. Thomas Dandridge), opowieści organizacyjnych (Alan Wilkins), metafor organizacyjnych (Susan Koch i Stanley Deetz), obrazów organizacyjnych (Gareth Morgan) [Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo 1996, s. 289]. Obecnie coraz więcej uwagi poświęca się temu, w jaki sposób cechy kultury ujawniają się w interakcjach członków organizacji. Określa się również sieć znaczeń, która tkana jest w organizacji. Coraz większe zainteresowanie tematyką kultury organizacyjnej kieruje badaczy w stronę takich problemów i zagadnień, jak: metafora, performans (ang. *performance*) czy wielokulturowość.

W paradygmacie funkcjonalnym ujawniały się dwa sposoby rozumienia kultury: typowy dla badań międzykulturowych w zarządzaniu oraz charakterystyczny dla zarządzania kulturą. W tym drugim ujęciu obserwowane były sposoby manipulowania i tworzenia tożsamości organizacyjnej po to, by osiągnąć pożądane efekty, np. rynkowe. W przypadku badań międzykulturowych w zarządzaniu nacisk położony był na szeroki układ odniesień, a kulturę traktowano jako czynnik wyjaśniający. W takich badaniach szczególnie zainteresowanie kierowane jest na cechy i wartości wpływające na style zarządzania, czy np. na postawy konsumentów kształtowane w zależności od otoczenia.

Wiele studiów nad kulturą organizacyjną prowadzonych jest w ramach koncepcji o charakterze antropologicznym, które zakładają, że badacz uczy się rozumieć zjawiska na tyle, na ile sytuacja pozwala mu wniknąć do wnętrza badanej materii. Jak zauważa Monika Kostera: „Antropolog kultury i antropolog organizacji tak samo dążą do tego, by nie uczestniczyć w panujących w terenie układach. Tylko w ten sposób badacz może być wolny” [Kostera 2003, s. 53]. Stosowane jest tu podejście badawcze traktujące kulturę jako zmienną wewnętrzną. Tom Peters i Robert Waterman skupili się na jawnych relacjach między kulturą i performansem w organizacji. Ich analizy koncentrowały się na wartościach kulturalnych, które mogą przyczynić się do sukcesu praktyki zarządzania [Peters, Waterman Jr. 1982]. Wskazane przez nich wartości pracy zostały opisane przez pryzmat takich czynności i zachowań, jak: nastawienie członków organizacji na akcję; bycie bliżej klienta; autonomia i przedsiębiorczość, produktywność; łączenie cech spajających organizację [Griffin, Moorhead 2012, s. 506]. Jak podkreśla Monika Kostera, obok badań Toma Petersa i Roberta Watermana, bardzo znany jest również model Edgara H. Scheina [Kostera 2003, s. 31]. Jego sposób analizowania organizacji odnosi się do trzech elementów, tzw. poziomów kultury [Schein 2010].

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej, i choć każdą można uznać za niepowtarzalną czy nawet unikatową, wszystkie odnoszą się do zachowań członków organizacji. Zgodność ta dotyczy zarówno obszaru, w jakim kultura istnieje, jak i kilku funkcji, które sprawuje. Mamy tu do czynienia z pewną dowolnością interpretacyjną, dlatego kultura bywa opisywana przez pryzmat wielu wyznaczników, takich jak: klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia oraz działania. Składają się na nią również: symbole, ideologie i rytuały oraz filozofia. Jest zatem tak trudna do zdefiniowania jak sama kultura na poziomie antropologicznym. Tę złożoność trafnie ujmuje Mary Jo Hatch, która zauważa, że: „[Pisząc o niej jako o] wspólnym znaczeniu, wyobrażeniu, wartościach, systemach przekonań czy wiedzy, należy pamiętać, że kultura polega zarówno na podobieństwie, jak i różnicowaniu” [Hatch 2002, s. 210]. W życiu organizacji spotyka się różne formy opisu kultury i bywa ona nazywana: „kulturą polityczną”, „kulturą biurokratyczną” czy „kulturą irracjonalną”. Wyłaniają się również dy-

lematy etyczne i moralne dotyczące kultury organizacyjnej zarówno na poziomie sprawowania władzy, relacji między pracownikami, jak i jej wpływu na otoczenie zewnętrzne. Niezależnie od profesji członkowie organizacji i reprezentanci różnych branż uczą się nie tylko technologii i pracy, ale adaptują również wiele wartości i norm, które definiują daną dyscyplinę [Schein 2010, s. 22]. W każdej dziedzinie może istnieć więc wiele odrębnych cech określających kulturę, np. specyficzny dla danego środowiska język czy określony sposób komunikacji pracowników.

Kultura organizacyjna, według Garetha Morgana, oznacza, że: „[...] organizacje są minispołeczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury. Tak więc jedna organizacja może się postrzegać jako ściśle powiązany zespół” [Morgan 1997, s. 136]. Jest to więc kompleks integrujący wartości, postawy i zachowania reprezentowane przez członków organizacji [Adler 2008, s. 8]. Na rolę społeczną kultury organizacyjnej zwraca uwagę również Ricky Griffin, definiując ją przez pryzmat wielu elementów, które wpływają na sposób funkcjonowania członków organizacji [Griffin 2005]. Jak bowiem uważa: „kultura organizacji jest zestawem wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne” [Griffin 2005, s. 178].

Kulturą organizacyjną w swoich rozważaniach zajmuje się również Monika Kostera. Definiuje ją jako: „zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości, przejawiający się poprzez artefakty” [Kostera 1995, s. 51]. Kultura organizacyjna rozumiana jest najczęściej jako swoisty zestaw pewnych wartości i norm postępowania, osobiwy dla konkretnej organizacji. Zestaw tych cech określa osobowość organizacji, jest więc swoistym bytem o spójnych i jednolitych cechach, które pojawiają się w określonym kontekście i otoczeniu [Glinka, Jelonek 2010, s. 56]. O takiej osobowości organizacyjnej pisał w aspekcie trzech wymiarów kultury Edgar H. Schein [Schein 2010]. Definiował on kulturę organizacyjną jako: „układ podstawowych założeń, odkrytych, stworzonych i rozwijanych przez grupę podczas dostosowania do otaczającego ją środowiska oraz integracji wewnętrznej, które funkcjonując dostatecznie dobrze, uważane są za wystarczająco istotne, aby przekazywać je nowym członkom grupy jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania problemów” [Schein 1990, s. 111, cyt. za: Glinka, Jelonek 2010, s. 38].

Edgar H. Schein patrzy na kulturę holistycznie, dostrzegając w niej ustanowiony przez grupę zespół rozsądnych reguł działania [Schein 2010]. Według tego podejścia, zadaniem organizacji jest zmaganie się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem. Nowi członkowie społeczności przyjmują właściwy dla jej kultury sposób myślenia i odczuwania. Kulturę organizacji wyrażają różne siły: od regularnych form interakcji, norm grupowych, zatwierdzonych wartości, formalnej filozofii w posta-

ci ideologicznych pryncypiów przez reguły działania, po całą sferę klimatu, zakorzenionych umiejętności, nawyków myślowych, podzielanych znaczeń, metafor i symboli oraz przekonań i postaw [Schein 2010, ss. 15–16].

Kultura organizacyjna rozumiana bywa jako abstrakcja, której siły wykreowane w organizacyjnych sytuacjach mają duże znaczenie dla jej członków. Kiedy nie rozumieją oni tych sił, mogą stać się ich ofiarą. Ich moc polega na tym, że działają niekiedy poza świadomością uczestników życia organizacyjnego, a ich poznanie pomaga zrozumieć i wytłumaczyć wiele zachowań i doświadczeń społecznych oraz organizacyjnych [Schein 2010, s. 7]. Edgar H. Schein przywołuje termin „kultura” jako pojęcie zaczerpnięte z antropologii, które używane było w odniesieniu do rytuałów badanych grup. Termin ten pojawił się w kontekście nauk o organizacji jako sposób opisywania norm i wartości oraz *credo* organizacji. To również określenie konceptualizacji klimatu i panującej w organizacji aury. Coraz częstsze używanie tego pojęcia doprowadziło do powstania skrótów i podziału kultur organizacyjnych na: lepsze, gorsze, silniejsze i słabsze. W literaturze przedmiotu pojawiły się stwierdzenia, że świadoma implikacja kultury zapewnia efektywny performans organizacji, a silna kultura organizacyjna może zapewnić osiągnięcie sukcesu [Schein 2010, ss. 13–14]. Powodzenie organizacji miało zależeć nie tylko od rodzaju jej kultury organizacyjnej, ale także od relacji kultury z jej otoczeniem.

Edgar H. Schein rozumie kulturę jako zjawisko społeczne i wskazuje na trzy jej poziomy rozróżniane przez pryzmat obserwowalności i trwałości [Schein 2010]. Poziomy te podzielił na: całkiem niewidoczne i nieuświadomione, częściowo widoczne i uświadomione oraz widoczne i uświadomione. Te ostatnie to artefakty kulturowe, na które składają się elementy językowe, czyli: mowa, mity i legendy; behawioralne, takie jak: ceremonie i rytuały oraz fizyczne, czyli: sztuka, technologia i przedmioty materialne. Wartości z kolei mogą być tylko wartościami deklarowanymi oraz tymi rzeczywiście wyznawanymi. Przekonania i założenia tworzą rdzeń kultury organizacji. Założenia to elementy, które są budulcem przekonań i przeżyć członków organizacji. Dotyczą takich obszarów, jak: relacje międzyludzkie i otoczenie oraz ludzka natura [Kostera 1995, ss. 51–52]. Istnieją poza świadomością, a przekonania uznane są za coś zupełnie naturalnego i zgodnego z prawdą oraz mają niekwestionowalny charakter. Na kulturę organizacyjną składają się zbiory wzajemnie powiązanych przekonań i założeń, mających swoje odzwierciedlenie w wielu aspektach działania organizacji, m.in. przystosowaniu do otoczenia oraz integracji wewnętrznej. Na drugim poziomie znajdują się normy i wartości jako społecznie uznane zasady oraz określone standardy wypełniające wnętrze organizacji. Są one bardziej uświadomione od założeń i dotyczą fundamentalnych dla organizacji kwestii. Członkowie życia organizacyjnego ze sporą łatwością potrafią przywołać wartości. Normy z kolei w dużej mierze określają oczekiwania wobec członków organizacji i stano-

wią reguły postępowania oraz podejmowanych działań. Determinują również zachowania członków organizacji. Artefakty przejawiają się fizycznie, werbalnie, ale mają swoje odzwierciedlenie w zachowaniu. Dla badacza to najłatwiejsze do zaobserwowania elementy kultury [Schein 1999, s. 66].

Edgar H. Schein uznaje, że kiedy do organizacji wchodzi nowi członkowie, wówczas sprawdzane jest ich dopasowanie poprzez analizę zgodności uznawanych przez nich wartości z tymi, pochodzącymi z danej kultury [Schein 2010]. Dochodzi do socjalizacji i akulturacji, w trakcie której członkowie akceptują daną tożsamość organizacyjną. Z kolei nowe wartości są włączane do podstawowych założeń tylko wtedy, kiedy zostaną uznane za ważne. Procesy, które zachodzą w organizacji, przebiegają od wewnątrz na zewnątrz, czyli od źródła nieświadomych założeń, wartości i norm do widocznych artefaktów [Hatch 2002, s. 220]. Wartości są to przekonania, ale również stan rzeczy i sytuacja, które podlegają ludzkiej ocenie i sprawiają, że pracownicy dążą do ich osiągnięcia. Normy z kolei mają charakter powinności i obligują do pewnych zachowań. Istnieją klarowne reprezentacje kultury w postaci konkretnych zjawisk, niemniej obecna w organizacji sfera symboliczna wymaga głębszego poznania. Na poziomie kultury pojawia się również metasymbolizm, który jest czymś więcej niż rzeczywistą i namacalną formą [Alvesson 2013, s. 76]. Kultura organizacyjna stanowi bowiem historię, opowieść i mit odzwierciedlający relacje społeczne, które same w sobie są symboliczne.

2.1.2.1. Poziomy kultury organizacyjnej

Istnieje wiele poziomów kultury organizacyjnej. Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington wymieniają cztery warstwy kultury organizacyjnej, dostępne w różnym stopniu poznaniu, a mianowicie: paradygmat, zachowania, przekonania i wartości [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 172]. Założenia przyjmowane jako oczywiste to różne, powszechnie akceptowane aspekty codzienności organizacyjnej, które nie są łatwe do wyjaśnienia. Jest to rodzaj zbiorowego doświadczenia, które pomaga zachować bezpieczeństwo i umiejętność reagowania w danych sytuacjach. Zachowania można rozpoznać od momentu przekroczenia drzwi organizacji. Są to pewne rutynowe procedury, które stosują pracownicy, ale również formy prowadzonej kontroli. Na zachowania składa się symboliczne postępowanie członków w określonych sytuacjach organizacyjnych. Kolejną warstwę kultury organizacyjnej tworzą przekonania, czyli np. powszechnie przyjęte sposoby traktowania firmy. Nie są formalnie spisane, ale można rozpoznać je, analizując opinie pracowników o tym, co firma powinna lub czego nie wolno jej robić. Zdaniem cytowanych autorów, najłatwiejsza do rozpoznania warstwa kultury organizacyjnej to sfera wartości [Johnson, Scholes, Whittington 2010, ss. 172–173]. Wynika to z tego, że wartości są wpisane w deklarację misji, celów lub strategii.

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać również pod kątem efektywności i funkcjonalności – wówczas dzieli się ją na: kulturę proefektywnościową i kulturę antyefektywnościową [Kostera 1995, s. 54]. W pierwszym przypadku kultura organizacyjna sprzyja rozwojowi organizacji i budowana jest świadomie w celu zwiększenia jej efektywności, w drugim zaś – przeciwdziała sprawnemu funkcjonowaniu i nie sprzyja chęci rozwoju jej uczestników. W kontekście zachowań członków kultura organizacji identyfikowana jest także z trzema zasadniczymi charakterystykami, tzn. jest nastawiona na nowych pracowników i proces ich socjalizacji, wpływa na zachowanie i operuje na różnych poziomach [Mso-roka 2011, s. 7]. Edgar H. Schein, wymieniając trzy poziomy kultury organizacyjnej, wskazuje z kolei na: łatwe do zaobserwowania struktury i procesy, które nazywa „artefaktami”; normy i wartości, na które należy zwrócić uwagę w kontekście strategii i celów organizacji oraz ukryte założenia należące do nieuświadomionej i trudnej do uchwycenia sfery [Schein 2009, ss. 20–28]. Wszystkie trzy poziomy pozostają we wzajemnych interakcjach i składają się na pewien wspólny profil kulturowy, który ma znaczenie w kontekście budowania relacji pracowniczych i integracji wewnętrznej. Tym spoiwem wewnętrznym mogą być takie elementy, jak np.: wspólny język, aparat pojęciowy, zasady władzy i kryteria statusu. Kultura definiuje również kryteria przyjęcia oraz odrzucenia, realizuje potrzebę bezpieczeństwa, przyjaźni i współpracy, a także warunki nagradzania czy karania [Kostera 1995, s. 52]. W wielu opracowaniach uznano, że w dobrze zarządzanej organizacji decydenci pamiętają o potrzebach integracji wewnętrznej, a kultura może stać się elementem strategii i ważnym czynnikiem wpływającym na jej sukces. Hipotetycznie kultura może mieć również wkład w performans organizacji. Założenie to opiera się na dwóch głównych ideach: kultura używana jest po to, by finalnie zdobyć określone cele organizacyjne oraz jako czynnik kreatywnego sposobu motywowania [Flamholtz 2011, s. 13]. Kultura jest także determinantą problemów związanych z zewnętrznym dostosowaniem i przetrwaniem. Oznacza to, że w pewnych okolicznościach umożliwia uczestnikom zrozumienie misji i strategii organizacji. Jest również czynnikiem wpływającym na integrację uczestników wokół celów organizacji czy środków przyjętych dla realizacji tych celów. Daje również jej członkom wspólne kryteria oceny i możliwości ulepszania środków, a także – jeżeli zaistnieje taka potrzeba – wprowadzenia zmiany i możliwość przeformułowania celów [Kostera 1995, s. 52].

Badacze stosują holistyczne podejście do organizacji w celu głębokiego zrozumienia jej kultury, która może być traktowana jako jej podstawa, postrzegana podobnie przez każdego z członków z różnych punktów widzenia [Kassem 2019, s. 3]. Analiza organizacji jako całości daje jednak niepełny obraz, bowiem organizacja to mnóstwo subkultur, konkurujących i ścierających się ze sobą. W żadnej dużej instytucji nie spotkamy się z monolityczną konwencją, gdyż większość organizacji jest wielowymiarowa [Katzenbach, James 2019]. Pracownicy chcą uznawać kulturę za coś, co mają lub za coś, czym

są. Te dwa sposoby rozumienia można rozpatrywać w czysto semantycznym ujęciu albo z organizacyjnego punktu widzenia, wówczas odmiennosc postrzegania kultury organizacyjnej jest znacząca. Rozróżnienie to ukazuje bowiem różnicę w sposobie myślenia. Kiedy pracownik wyobraża sobie, że „coś ma”, to czeka na ewentualną zmianę, często nie mając na nią wpływu, kiedy zaś myśli, że „jest kulturą”, jego umysł za tym podąża, a zmiana wydaje się niemożliwa [Gruenert 2019].

Kultura organizacji kształtuje się zazwyczaj w dłuższym okresie i formułują ją sukcesy oraz wspólne doświadczenia. Wspólne wartości wytyczają kierunek i nadają charakter podejmowanym przez organizację istotnym działaniom. Zarządzający mogą podtrzymywać kulturę w wyniku motywowania, nagradzania i awansowania pracowników, których zachowanie jest zgodne z cechami kultury danej organizacji. W takiej sytuacji istotne staje się również szukanie równowagi między potrzebą utrzymywania tej samej kultury a ewentualną potrzebą jej zmiany. Problemy tego rodzaju mogą powstawać z powodu fuzji lub rozrastania się organizacji czy rywalizujących ze sobą grup [Griffin 2005, ss. 180–182]. Poszczególne kultury mogą się również dzielić w wyniku pojawienia się wewnętrznych subkultur. Powstawanie takich grup kreują często struktury organizacyjne, które powodują, że subkultury pojawiają się w różnych miejscach w całej organizacji, np. w sekcjach, departamentach i lokacjach operacyjnych organizacji [Sims 2002, ss. 302–304]. Należy podkreślić, że subkultura jest podzbiorem organizacyjnym, w którego skład wchodzi członkowie organizacji pozostający w interakcjach i identyfikujący się jako odrębne grupy.

Subkultury mogą tworzyć ze sobą różne związki, budując większą całość, tzn. kulturę organizacji. Ich wydzielenie wiąże się zagrożeniami, takimi jak np. wewnętrzna separacja. Subkultury tworzą więc *continuum* rozciągające się od jedności przez integrację, dyferencjację i fragmentaryzację po dezintegrację [Hatch 2002, ss. 228–229]. Różne grupy zawodowe tworzą często heterogeniczne subkultury, takie jak np. księgowość, produkcja czy finanse. Posługują się one odpowiednimi systemami informacyjnymi, mają także swój żargon, który pozwala ich członkom porozumiewać się między sobą. Żargon jest integralną częścią subkultury zawodowej i często nie jest zrozumiały dla osób spoza niej [Sims 2002, ss. 302–304].

Mikroklimat i atmosfera organizacyjna panująca na poziomie grupy pozwala zrozumieć organizację jako całość i wpływa na wszelkie interakcje, kadrowanie pracy oraz sposób odpowiadania na bodźce zewnętrzne [Carley, Morgan 2019, s. 13]. Czynniki motywacyjne działały przez pryzmat kultury organizacyjnej, która wyraża się w przyjętych postawach, w uprzedzeniach i przyzwyczajeniach oraz w polityce biznesowej [Brzozowski, Nedelko 2020, s. 283].

Trzy fundamenty zrównoważonej organizacji to: przywództwo, tożsamość i zaufanie [Perkins 2019]. Lider wykorzystuje różnorodne umiejętności komunikacyjne, aby wspierać tworzenie kreatywnej synergii prowadzącej do powstania innowacyjnych rozwiązań i zmian organizacyjnych. Taki rodzaj przywództwa inspirowe i zachęca, motywuje pra-

owników do inicjowania zmian i innowacji, zgodnych z wizją lidera i establishmentu kultury organizacyjnej [Mickahail 2019, ss. 72–73]. By nie wywoływać konfliktu w kulturze organizacyjnej, liderzy kierują się naczelną zasadą nakazującą im dokonywanie przenikliwego oglądu organizacji w celu jej zrozumienia [Timmeman 2019]. Silna kultura organizacyjna to taka, w której zaangażowanie i wydajność członków organizacji są wysokie, a liderzy wiedzą, jak wzmacniać te postawy i dążyć do spełnienia [Burningam 2019].

Kultura może wpływać na osiągnięcia organizacji i przyczyniać się do pobudzania jej członków do permanentnego działania, ale również hamować ich wydajność i kreatywność. Zależy to od liderów i okoliczności, w jakich jest kształtowana [Alston 2014, s. 70]. Jeśli chodzi o wpływ liderów na zachowania pracowników, ważne jest poszanowanie ich pracy oraz polityka bezpieczeństwa względem nich. W procesie jej kształtowania istotna jest natomiast świadomość takich czynników, jak: natura ludzka, zespół ludzkich zachowań, podejmowanie decyzji, realia życiowe, konkurujące priorytety, stres, upływający czas i różne konteksty życia, które mają wpływ na funkcjonowanie każdego dnia [Carpenter 2019, s. 93].

Czynniki organizacyjne, takie jak: praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, technologia, struktury lub zarządzanie jakością, są komponentami kultury organizacyjnej. W takim ujęciu jest ona traktowana jako czynnik zmian, który ma pomóc zwiększyć efektywność organizacji [Akingbola 2019, ss. 3–4]. Zajmowanie się nią oznacza zatem ciągłą rewizję podejmowanych czynności, częste recenzowanie działań, weryfikowanie docierających sygnałów po to, aby upewnić się, że to, co istnieje, wynika z tego, co jest organizacji potrzebne [Bashforth 2019, s. 23]. Kultura istnieje w danym czasie, jej procesy są ciągłe, a tożsamość może się zmieniać. Założenia, które tworzą kulturę, mogą ulegać przemianom, co manifestuje się w zachowaniu grupy [MacQueen 2019, s. 3].

Kultura organizacyjna pełni również znaczącą funkcję w tworzeniu strategii organizacji, dlatego też coraz częściej jej opis pojawia się w deklaracji strategii firmy. Czasem bardzo trudno zmienić strategię poza granicami wyznaczonymi przez kulturę. Kultura może stać się czynnikiem zmiany organizacyjnej. Nie zawsze wprowadzenie zmiany musi jednak zakończyć się powodzeniem. Jest to bardzo trudny proces, nawet wówczas, kiedy pracownicy zdają sobie sprawę z konieczności odejścia od obowiązujących w danej kulturze reguł, procedur i zasad podporządkowania w nieuświadomionej sferze odczuć i zbiorowych doświadczeń. Racjonalne argumenty nie zawsze są w stanie wpłynąć na zmianę głęboko zakorzenionych przekonań. Znamienne są również takie zachowania, jak unikanie niepewności czy niejednoznaczności – w takiej sytuacji ważniejsze stają się znane i naturalne sposoby myślenia oraz działania. Kultura organizacji może wpływać na pogłębianie ewentualnych polityk newralgicznych organizacji i doprowadzić do dryfu strategicznego [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 175]. Jest w stanie zatem nie tylko wspomagać, ale i hamować rozwój organizacji.

2.1.2.2. Cechy i funkcje kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, iż: „Kultura organizacyjna jest czymś tak oczywistym, że jej członkowie nie zdają sobie z niej sprawy, dopóki się nie zmieni” [Carrick 2019]. Kultura przenika wiele poziomów i ma szerokie zastosowanie w organizacji, czasem bywa z nią połączona [Grant 2020, s. 5]. Identyfikacja relacji w kulturze organizacyjnej jest zdeterminowana przez trzy faktory: siłę, zgodność i harmonię [Abdullah 2018, s. 162]. Kultura organizacyjna może być traktowana jako postępowanie i standardy wyrażone w ludzkich wzorcach zachowań społecznych [Chaudhary 2018, s. 49]. Trzeba zauważyć, że nie tylko determinuje funkcjonowanie organizacji, ale działa również bezpośrednio na jej członków. Wpływa na ich zaangażowanie, zdrowie, stan emocjonalny oraz wydajność [Cameron, Quinn 2003, s. 13].

Kultura w kontekście organizacji opisywana bywa jako: zwarta, spójna i zaprogramowana w umysłach jej członków. Wyraża się również w postaci wspólnie podzielanych poglądów, współodczuwania oraz podobnego reagowania w określonych sytuacjach. To rodzaj spoiwa, które szczególnie jednoczy i daje poczucie całości. Witalność kultury organizacyjnej jest tą cechą, która sprawia, że może ona sprzyjać rozwojowi organizacji z kilku powodów, a mianowicie: wpływa na sukces organizacji i poszczególnych pracowników; pomaga określić niektóre cechy strategiczne; traktowana jest jako wyzwanie; stanowi rezultat performansu; determinuje sukces; w przypadku fuzji jest ważniejsza aniżeli strategiczne dopasowanie oraz spaja organizację (ang. *organizational glue*) [Flamholtz 2011, s. 14]. Ponadto uruchamia lub hamuje wymianę wiedzy i określa granice współpracy. Żywą kulturę organizacyjną tworzy kontekst wielu płaszczyzn, m.in.: języka, mentalności i relacji międzypracowniczych [Alvinus 2019]. Całość takich ludzkich stosunków, przekonań i sposobów poznawania świata daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i zapewnia stabilność oraz komfort psychiczny.

Bezpośrednie źródło wpływu na organizację znajduje się w jej wnętrzu i są nim po prostu ludzie, którzy ją tworzą. To pracownicy wnoszą do organizacji bagaż doświadczeń rodzinnych, społecznych, narodowych, religijnych czy edukacyjnych [Hatch 2002, s. 204]. Kultura jako zjawisko inercyjne jest w ciągłym procesie rozwoju, a często również i samorozwoju. W procesie tym istnieje pewien rodzaj tajnego porozumienia między uczestniczącymi w nim ludźmi, które wyraża się we wspólnym postępowaniu.

Kultura organizacyjna dotyczy bezpośrednio pracowników. Jest interakcją norm, wartości i zachowań, która określa to, w jaki sposób wewnątrz organizacji budowane są relacje i wykonywane służbowe zadania [Armstrong 2002, s. 149]. Na kulturę organizacyjną mogą składać się również nieformalne kodeksy moralne i koleżeńskie. Te potencjalne wartości kultury organizacyjnej istnieją w jej otoczeniu i kształtowane są rów-

niez przez kulturowe środowisko jednostki [Murdoch 1999, s. 91]. Tworzą ją także rytuały, na które składają się zachowania pracowników w określonych sytuacjach, jak również mity, anegdoty i opowieści o historii firmy. Oprócz opowieści i legend buduje ją ponadto tabu, a więc zakaz kulturowy dotyczący spraw, którymi nie wypada – albo nawet nie można – się zajmować.

Kulturę organizacyjną kształtują takie czynniki, jak: rutyna, normy społeczne, używane artefakty materialne, sposoby rozwiązywania problemów, myślenie abstrakcyjne [White 2017, s. 198]. Powtarzalność podejmowanych działań również pozwala na budowanie klimatu organizacyjnego. Służy ona rozwojowi zachowań rytualnych, które przyczyniają się do przewidywalności i pewności działań, zapewniając tym samym pracownikom bezpieczeństwo oraz komfort psychiczny w pracy [Jackson 2019, s. 95]. Na kulturę organizacyjną składają się rytuały, które wprowadzają poczucie regularności zdarzeń. Rytuał jako działanie komunikacyjne daje możliwość dzielenia emocji oraz treści wyrażonych werbalnie i niewerbalnie. Język użyty w takim akcie można nazwać „językiem symbolicznym” [Ollivier 2010, s. 145].

Definicja rytuałów pracy skonstruowana jest na podstawie idei symbolicznej formy i działania społecznego, w trakcie którego wartości oraz tożsamość grupy są publicznie demonstrowane. Rytuały pracy występują jako zdarzenia w konkretnych okolicznościach. To skonwencjonalizowane akty zachowania, które zawierają jednoznaczne początki i końce odgrywania obrządków [Islam, Zyphur 2009, s. 116]. Wyróżnić można rozmaite wymiary rytuałów, m.in.: osobisty, zadaniowy, społeczny i organizacyjny [Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo 1996, s. 298]. Są one jednym z użytecznych wskaźników kultury organizacyjnej. W kontekście symbolicznym rytuał jest faktem zbiorowym, centralnym elementem istnienia grupy i zbiorowym aktem świadomości. Jest zatem istotny dla postrzegania aktu społecznego, a komunikacja to jego element centralny. W działaniu rytualnym niektóre formy zachowania, np. nagrody, występują systematycznie i mogą służyć podtrzymywaniu różnych informacji umieszczonych w kontekstach społecznych. Są to instrumenty tradycjonalizacji działań organizacyjnych [Islam, Zyphur 2009, s. 121].

Rytuały są powtarzalnymi sekwencjami czynności fizycznych, wykonywanymi po to, by zmobilizować członków organizacji m.in. do realizowania zamierzonych celów biznesowych. Przeważnie są kombinacją drobnych zachowań, czasem kombinacją specjalnych słów powtarzanych w celu wprowadzenia umysłu w odpowiedni stan umożliwiający koncentrację na sukcesie performansu organizacyjnego [Hagan 2019, s. 81]. Kultura organizacyjna dostarcza wzorzec wspólnych założeń organizacyjnych, który jest czytelny, zostaje uznany za ważny i bywa przekazywany nowym członkom organizacji jako właściwy sposób rozwiązywania problemów [Kilcullen 2019, s. 34]. Jednocześnie jednak kultura organizacyjna dostarcza elementy potrzebne do przeprowadzenia udanej trans-

formacji i doprowadzenia do zajścia trwałej oraz pozytywnej zmiany kulturowej, co następuje w wyniku zachęcania członków organizacji do zachowań promujących te przemiany [Anderson, Katzenbach, James 2019].

W aspekcie komunikacyjnym rytuał to pewne zdarzenie zbiorowe powracające w regularnych odstępach, wyznaczające rytm czasu oraz moment, w którym dochodzi do przekroczenia codziennego doświadczenia [Ollivier 2010, ss. 140–142]. Rytuały osobiste polegają na rozwijaniu własnych sposobów postępowania, które wzmacniają tożsamość aktora społecznego i informują o tej tożsamości innych członków organizacji. Rytuały zadaniowe wprowadzają powtarzalność do wykonywania codziennych, służbowych czynności. Wiele zadań organizowanych jest w sposób rutynowy, jako praktyczne odwzorowanie postępowania i powielanie różnych form pracy.

Rytuały społeczne postrzegane są przez większość badaczy organizacji jako czynniki wpływające na poziom zadowolenia życia w grupie. Wiążą się z tym, co zawodowe, ale przenoszone bywają również na grunt prywatny. Rytuały organizacyjne w dużej mierze stanowią dowód na istnienie określonych cech kultury organizacji i mają przeważnie niezmienny charakter. Nazywane są również „wykonaniami performatywnymi” i składają się na kulturę organizacji. Dotyczą takich kwestii, jak: degradacja, poprawa, odnowienie czy wzmocnienie organizacyjne [Islam, Zyphur 2009]. Rytuały degradacji mogą odbywać się w trzech etapach: separacji, dyskredytowania i usuwania. Akty poprawy to skomplikowane obrzędy dotyczące członków organizacji, uosabiające wartości organizacyjne i polegające na ponownej demonstracji zachowań, które w procesie adaptacji doprowadzą do publicznego uznania oraz wzmocnienia. Obrzędy odnowienia składają się z działań symbolicznych, które bywają okresowo inscenizowane po to, by przypomnieć wartości organizacyjne. Są to najbardziej widoczne akty ceremonialne, na które składają się celowo upiękשone, publiczne zachowania menedżerów. Służą przypomnieniu o ideach organizacji i akceptacji wspólnego postępowania przez członków grupy. Obrzędy wzmocnienia pomagają w łagodzeniu napięć i odtworzeniu *status quo* organizacji. Jest to również swoista promocja i upublicznienie uznawanych przez nią wartości [Islam, Zyphur 2009, ss. 125–129]. Kultura organizacyjna to jej wewnętrzny klimat. Buduje wspólnotę, czyli tworzy syntezę wzorów myślenia, uczuć, doświadczeń, zapewniając poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Na tak pojętą kulturę duży wpływ mają pracownicy najwyższego szczebla. Wynika to z tego, że wyznaczają oni standardy pracy, tworzenia struktury czy sposobów wydawania dyspozycji. W tym kontekście pojawiają się problemy z traktowaniem kultury jako mechanizmu kontroli, czy też głębsze – natury etycznej [Hatch 2002, s. 236]. Na podstawie, którą tworzy gwarancja bezpiecznego przetrwania, silnej tradycji i historii, a którą to gwarancję daje kultura organizacyjna, budowane jest poczucie przynależności i bezpieczeństwa członków organizacji.

Często pojęcie „kultura organizacyjna” mylnie używane jest zamiennie z terminem „tożsamość”. Ten ostatni pozwala odpowiedzieć na pytania o to, kim jesteśmy, co nas wyróżnia i zbliża do innych, w odniesieniu zaś do organizacji: jakiego rodzaju jest to organizacja i jakie wyznaje wartości oraz do czego można ją porównać [Lerpold, Ravasi, Rekom 2007, s. 1]. Tożsamość zatem umacnia poczucie wewnętrznej integracji we wspólnocie i określa osobowość organizacji. Istnieje wiele elementów ją charakteryzujących, które można również przypisać kulturze. Jest bowiem rozciągnięta w czasie, bywa też, że przeżywa upadek i rozkwit. Stanowi dorobek pokoleń, a jej granice są często płynne. Zjawiska kulturowe składające się na tożsamość mogą być przekazywane i podlegają licznym mechanizmom zmian: ewolucji, adaptacji, dyfuzji [Filipiak 2009, s. 41].

Ewolucja to proces licznych przeobrażeń, który prowadzi do powstawania stanów bardziej złożonych. Dyfuzja to z kolei sposób mieszania się różnych kultur, podczas którego dochodzi do wzajemnego przejmowania cech, dzieje się tak np. w niektórych środowiskach organizacyjnych o charakterze międzynarodowym. Badaniem w obszarze atrybutowym i dystrybutywnym kultury zajmuje się kierunek w antropologii, tzw. dyfuzjonizm [Filipiak 2009, s. 41]. Tożsamość to powiązane ze sobą wartości i rezultaty codziennych zachowań, których wpływ sięga poza granice wyznaczone przez strategię organizacji [Lerpold, Ravasi, Rekom 2007, s. 9].

Wyrazem tożsamości organizacji jest silne przywiązanie pracowników do określonych wzorów myślenia i zachowania, co powoduje, że zachowana jest jej ciągłość i możliwa pełna identyfikacja jej cech [Sikorski 2012a, s. 72]. Uzasadnia ona organizacyjną praktykę, rutynę i politykę. Określa kontekst, w którym członkowie organizacji przypisują znaczenia różnym zachowaniom. Konceptualizacja tożsamości pozwala pracownikom nadawać sens ich codziennym działaniom w nawiązaniu do tego, czym organizacja, której są członkami, jest [Lerpold, Ravasi, Rekom 2007]. Podstawą procesów tworzenia tożsamości jest budowanie poczucia przynależności i spójności, a one same dotyczą tego, co jest trwałe i specyficzne tylko dla danej organizacji [Glinka, Jelonek 2010, s. 287]. Czesław Sikorski wskazuje, że głębokie przywiązanie do określonej tożsamości może prowadzić do patologii w postaci fatalizmu wyrażonego w przekonaniu o konieczności kontynuowania raz obranego sposobu działania [Sikorski 2012, s. 13]. Tożsamość można więc rozumieć na wiele różnych sposobów. Jest to rodzaj samoświadomości charakterystyczny dla jednostek żyjących w nowoczesnych społeczeństwach, które cechuje autonomia i krytycyzm [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 256]. To także rodzaj projektu, który opiera się na koncepcji własnej przeszłości.

Funkcje zewnętrzne kultury mają charakter procesualny i kształtują działania organizacji w otoczeniu, w którym zachodzą ciągłe zmiany. Taka sytuacja sprawia, że członkowie organizacji muszą stale dokonywać rewizji własnych poglądów i przekształcać pojmowanie wartości. Na funkcję zewnętrzną kultury organizacyjnej składa się wpływ

uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne. Należać do tych uzgodnień może: misja instytucji, jej strategia, wytyczne cele, środki realizacji zadań, kryteria oceny rezultatów oraz sposoby korygowania ewentualnej strategii. Funkcje zewnętrzne określane są również przez wpływ czynników wywodzących się z otoczenia. Organizacja wchodzi w interakcje z innymi instytucjami, wypracowując wspólny model koegzystencji. Na kulturę wpływają następujące czynniki: otoczenie zewnętrzne, aspekty ekologiczne, warunki naturalne oraz normy kulturowe społeczeństwa. Wzorce kultury, które powstają wewnątrz organizacji, mogą emanować również poza jej granice [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 37]. Kultura będzie oddziaływać inaczej w stabilnym, a inaczej w zmiennym otoczeniu.

Kultura organizacyjna jest pojęciem szerokim i wielopoziomowym. Mają na nią wpływ różne czynniki, m.in.: sytuacja rynkowa, technologia, branża, system wartości społeczeństwa, a także otoczenie lokalne, narodowe czy globalne. Ważnym czynnikiem wpływającym na kulturę organizacyjną są relacje pracowników z organizacją i zachodzące w niej interakcje [Glinka, Jelonek 2010, s. 37]. Wpływają na nią także cechy jej członków, np.: wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie w pracy itd. [Kostera 1995, s. 53]. Na kulturę oddziałuje również wielowymiarowe otoczenie, np.: siły biznesowe, tożsamość narodowa, interesariusze organizacji czy profesjonalne i branżowe stowarzyszenia. Wieloaspektowe relacje z otoczeniem obejmują też presję, naciski i kryzysy związane z pracą liderów. Proces kreacji kultury organizacyjnej polega m.in. na poszukiwaniu i utrzymywaniu takich pracowników, którzy myślą oraz czują zgodnie z tożsamością organizacji. Jest to zatem rodzaj indoktrynacji i wywierania nacisku na to, by uwalniać się na cechy organizacji oraz uznawali właściwe dla niej zachowania za własne. Takie działanie prowadzi do internalizacji wartości organizacji [Msoroka 2011, ss. 3–18].

W literaturze przedmiotu pojawiają się opisy tego, w jaki sposób kultura organizacji może wpływać na jej sukces. Uważa się, że kulturą można zarządzać. Odnosi się to zarówno do jej jakości, jak i znaczenia. Kierowanie tym procesem polega na dostosowaniu umiejętności pracowników i kompetencji całego środowiska zawodowego do systemu wartości organizacji, który ma wspomóc realizację określonych celów [Stanowicz, Machuik 2001, ss. 12–14]. Andrzej Krzysztof Koźmiński i Dariusz Jemielniak uważają, że: „kultura organizacji jest jednym z jej szczególnie cennych zasobów i może stanowić ważne źródło przewagi konkurencyjnej” [Jemielniak, Koźmiński 2011, s. 78]. Kultura może wpływać wówczas motywująco na wydajność pracy i wzbogacać życie organizacyjne bądź powodować negatywne odczucia członków organizacji, tj. antypatię, konserwatyzm czy niechęć do rozwoju. J. Thomas Wren podkreśla, że: „Silna kultura to system nieformalnych zasad, które komunikują na zewnątrz, jak ludzie zachowują się w organizacji przez większość czasu. [...] To umożliwienie jej członkom lepszego samopoczucia w związku z wykonywaniem konkretnej pracy i sprawianie, żeby mieli większy zapał do działania” [Wren 1995, s. 293].

Przekaz kulturowy organizacji jest czasami wyrażony w postaci formalnych stanowisk zajmowanych wobec różnych istotnych kwestii i bezpośrednio wyznacza postawy zarówno pracowników, jak i organizacji wobec konkretnych spraw, np.: ekologii, pozycji szefa, stawiania na młodość i witalność itd. W takich sytuacjach odzwierciedlenie tożsamości następuje w sposób symboliczny i ikoniczny. Przekaz kulturowy jest co prawda wtedy widoczny, ale jest też zarazem bardziej subtelny, zagadkowy i tajemniczy. W nienachalny sposób wyraża tożsamość organizacji i cele, na realizacji których skupiona jest jej działalność [Flamholtz 2011, s. 8]. Zdarzają się jednak organizacje, które nie manifestują swojej kultury, czyli tzw. kultury bez kultury (ang. *cultureless culture*) i są pozbawione zauważalnej symboliki. Wystrój wnętrza siedzib takich organizacji jest raczej przypadkowy niż świadomie zaaranżowany, to samo dotyczy zachowań organizacyjnych i procesów podejmowania decyzji [Flamholtz 2011, s. 6]. Taka organizacja również posiada osobowość, ale nie jest ona wyrażona świadomie. Najprawdopodobniej świadczy to o tym, że kultura została w niej źle zdefiniowana.

W literaturze poświęconej tematyce zarządzania popularyzowano pogląd, że sukces organizacji może zależeć od charakteryzującego jej członków poczucia wspólnoty myśli, odczuć i zachowań [Hofstede 2000, s. 55]. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku Mariusz Bartnicki, Roman Kryś i Jan Stachowicz wskazali, że klimat organizacyjny wpływa na zachowania pracowników trojako, a mianowicie: definiuje bodźce, z jakimi styka się pracownik; nakłada ograniczenia na swobodę wyborów dokonywanych przez członków organizacji oraz dostarcza uzasadnienia dla wynagradzania i karania [Bartnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 127]. Terrence Deal i Allan Kennedy w książce pt. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* zaznaczyli, że powodzenie korporacji w dużej mierze zależy od czynników kulturowych [Deal, Kennedy 2000]. Uznali oni, że dla odniesienia sukcesu przez organizację długoterminowo istotne są m.in.: wartości, rytuały i bohaterowie oraz wskazali wytyczne do diagnostyki stanu jej kultury. Stwierdzili, że istnieje możliwość poprawy sfery biznesowej za pomocą narzędzi wpływu na tę kulturę [Deal, Kennedy 2000]. Niektóre organizacje świadomie wpisują się w kilka klasycznych typów kultury, inne są nieświadome swojej tożsamości, wówczas ich cechy trudno zaobserwować i bywają nieczytelne również dla samych pracowników. Istnieją jednak i takie, które wpisują się w kategorie słabej bądź mocnej kulturalnej siły (ang. *cultural strength*) oraz kulturalnej funkcjonalności (ang. *cultural functionality*) [Flamholtz 2011, s. 8].

Czesław Sikorski podzielił organizacje, a zarazem i kultury organizacyjne, na: otwarte i zamknięte oraz restrykcyjne i liberalne, wskazując, że zaproponowana typologia odnosi się do epoki cywilizacji przemysłowej i informacyjnej [Sikorski 2013, ss. 155–160]. Organizacje otwarte umożliwiają artykulację różnych poglądów i celów, wychodząc na przeciw indywidualnym postawom. Zamknięte cechuje natomiast mała tolerancja wo-

bec odmiennych wartości i poglądów, a ich pracownicy odcinają się od otoczenia oraz są podejrzliwi wobec ludzi spoza organizacji. Do kultur restrykcyjnych trudno wejść i trudno je też opuścić, a ich członkowie traktowani są surowo – ich praca ma znamiona służby i wymaga poświęcenia. Do kultur liberalnych łatwo się dostać i je opuścić, a członkowie organizacji o takiej kulturze prowadzą ze sobą dialog oraz negocjują przedsięwzięcia [Sikorski 2013, ss. 160–161].

Terrence Deal i Allan Kennedy wyodrębnili typy kultury organizacyjnej w zależności od kryteriów wysokiego i niskiego ryzyka, wskazując na kulturę: typu „Macho”, czyli pełną indywidualistów i nastawioną na szybki sukces; typu „Gra”, w której indywidualiści pracują w zespole wartości; typu „Firma”, czyli racjonalną i solidną, która traktuje otoczenie jak zagrożenie; typu „Proces”, czyli mającą charakter proceduralny, w której zadania są solidnie realizowane na podstawie not i procedur [Deal, Kennedy 2000]. Geert Hofstede tłumaczy, że: „kultura korporacyjna jest miękką, holistyczną koncepcją, której konsekwencje są dość poważne” [Hofstede 2000, s. 55]. Oznacza to, że możliwy jest pewien świadomy sposób wyrażania kultury. Jedne organizacje na podstawie kultury budują swoją wartość, a w innych z kolei jest ona słabo wyrażana i nie ma konkretnych, dających się zauważyć cech. Funkcjonalność kultury polega na używaniu odpowiednich środków i wartości do budowania strategii firmy i osiągania wyznaczonych celów. Zgodnie z takim podejściem każda organizacja ma swoją osobowość i nawet jeśli kultura organizacyjna jest bardzo ukryta, to zawsze pozostaje w interakcji z jej członkami.

Kultura bywa wyrażana w formie formalnych stanowisk wobec istotnych kwestii, do których zaliczyć można: filozofię, misję, wizję, czynniki materialne, sposób rekrutacji, selekcji czy socjalizacji. Jest to także dizajn fizycznej przestrzeni, środowisko pracy czy architektura budynku. Z innej znowu strony, może to być np. forma oraz sposób prowadzenia treningów adaptacyjnych, coachingu oraz rekrutacji i ich rola w organizacji. Na kulturę składają się: slogany, akronimy, formy komunikacji i nazwy poszczególnych działań, status symbolicznych określeń, kryteria promocji i awansu. Jej dopełnieniem mogą być: historie, legendy, mity o ludziach, wydarzeniach i aktywność członków organizacji [Msoroka 2011, s. 17]. Kultura jest obecna właściwie wszędzie w organizacji, a ludzie, wykorzystując ją, mogą się w pełni ze sobą komunikować.

Możliwość swobodnego poruszania się po organizacji może dać m.in. umiejętność operowania określonym językiem i znajomość jej symbolicznych reprezentacji. Kultura wyrażona bywa przez różne artefakty, czyli np. sposób rozmieszczenia gabinetów, dekoracji, tj. wybór mebli oraz obrazów wiszących na ścianach, ale może znajdować też odzwierciedlenie w oficjalnie przyjętych stanowiskach. Czasem jest bardziej subtelna i wówczas trzeba umieć ją czytać [Flamholtz 2011, s. 6]. Kultura wysuwa się w odbiorze organizacji na pierwszy plan. Już po wejściu do firmy można odczuć specyficzną atmosferę.

ferę, którą tworzy wiele elementów: od architektury po sposób komunikowania się jej członków. Potocznie mówi się wówczas o panującym tam klimacie, który często działa na poziomie intuicyjnym i wpływa na samopoczucie osób przebywających w danej organizacji. Pewne elementy kultury widać na zewnątrz i podlegają one łatwej weryfikacji, ale istnieją także te głęboko ukryte w podświadomości jej członków.

Kultura zachodzi w czasie, co oznacza, że dzieje się w określonym momencie, który ją modeluje. Podobnie rzecz ma się z człowiekiem, który kształtuje się na przestrzeni lat i zmienia pod wpływem czasu [Cappellano 2019, s. 12]. Zrozumienie kultury organizacyjnej wymaga zatem czasu i refleksji ze względu na to, że członkowie organizacji pochodzą z innych, rodzimych ojczyzn, różnią się poglądami politycznymi, wyznaniem czy pochodzeniem rodzinnym. Ma to wpływ na kształtowanie wzajemnych zachowań, pomimo że w życiu organizacyjnym stanowią one rodzaj multiplikatywnej całości [Osland, Steers 2019, s. 37]. Środowisko psychiczne to ważny aspekt pracy i odnosi się do specyficznych elementów, takich jak: lokalizacja, układ, współczynnik wrażeń czy sfera fizyczna przestrzeni np. biurowej [Ashkanasy, Ayoko 2019, s. 149]. Z drugiej strony, dotyczy również sfery prywatnej. Istnieją kultury, które wykraczają poza życie organizacyjne. Wymagają od swoich członków wytwarzania perfekcyjnych produktów i świadczenia perfekcyjnych usług, co wyróżnia je spośród innych organizacji, tworząc niezwykłą kulturę. Pracownicy są intencjonalnie zaangażowani w te procesy, co ma wpływ na ich zachowania poza pracą [Turner 2019].

Rozdział III

Zarządzanie międzykulturowe w organizacji

Na zarządzanie międzykulturowe składają się wszystkie czynniki związane z komunikacją ponadkulturową i zależnościami służbowymi wynikającymi z różnorodności kulturowej organizacji. Elementy takiego zarządzania mają swoją egzemplifikację w języku organizacyjnym, sposobie sprawowania władzy, jej hierarchiczności i relacjach między pracownikami. W organizacji wielokulturowej istotne znaczenie ma proces komunikowania. Problemem do rozwiązania staje się również biurokratyzacja. Biurokracja, z jednej strony, służy formułowaniu norm i zasad pracy oraz reguluje sposób obiegu dokumentacji, z drugiej zaś – w kontekście wielokulturowości – bywa skazana na fiasco ze względu na zmienne wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie, różnorodność członków organizacji oraz turbulencje międzynarodowe i międzykulturowe. Dlatego w tym rozdziale za najważniejsze uznane są kwestie komunikacyjne, międzykulturowe, językowe, a także określenie cech ponadnarodowej organizacji i wskazanie związków wielokulturowości z biurokracją.

3.1. Problematyka zarządzania międzykulturowego

3.1.1. Zarządzanie międzykulturowe – definicja

Zarządzanie międzykulturowe (ang. *cross cultural management*) pojawiło się w praktyce środowiska globalnych przedsiębiorstw. Polega na pracy z ludźmi pochodzącymi z innych państw i kultur niż własna [Adler 2008, s. 13]. Takie zarządzanie może wydawać się dość proste, albowiem wystarczy, by na miejscach kierowniczych znaleźli się menedżerowie prezentujący wysoki poziom kulturowych kompetencji i przejawiający chęć osiągnięcia sukcesu w pracy o charakterze wielokulturowym [Osland 2018, s. 20]. Prawdziwie multikulturowe organizacje muszą rozpoznawać i uznawać odmienne wartości oraz respektować pracowników niezależnie od ich: rasy, płci, klasy, pochodzenia etnicznego, psychicznych zdolności oraz wyznawanej przez nich religii [Fine 2005, s. 2]. Różnorodność kulturowa polega na pewnej rozmaitości nie tylko zachowań, przekonań, ale

i praktyk⁴ [Giddens 2006, s. 47]. Ricky Griffin zauważa, że różnorodność kulturowa: „istnieje w grupie lub organizacji, kiedy jej członkowie różnią się od siebie pod względem jednego lub kilku ważnych w ymiarów, takich jak wiek, płeć lub pochodzenie etniczne” [Griffin 1996, s. 178].

Dyskurs na temat zarządzania wielokulturowego pojawił się już w latach sześćdziesiątych XX wieku wraz z rozwojem liberalizacji, demokratyzacji, a przede wszystkim polityki imigracyjnej w USA, Kanadzie czy Australii [Savidan 2012, s. 18]. Społeczeństwa jednolite kulturowo odznaczają się wysokim poziomem homogeniczności. Wiele z nich z czasem nabiera jednak zróżnicowanego charakteru i z biegiem lat stają się coraz bardziej wielokulturowe. Kultura odgrywa znaczącą rolę w utrwalaniu wartości i norm danego społeczeństwa, z drugiej strony, stwarza istotne możliwości dla rozwoju kreatywności i zajścia ewentualnej zmiany. Każda kultura ma własne, wyjątkowe wzory zachowań, które ludziom o innym pochodzeniu kulturowym mogą wydać się obce. Dochodzi wówczas do szoku kulturowego, a czasem zrozumienie kultur z zewnątrz może okazać się po prostu niemożliwe.

W latach osiemdziesiątych minionego stulecia relacjami kulturowymi w organizacji zajęła się Nancy Adler, wyróżniając trzy swoiste modele [Adler 2008, cyt. za: Glinka, Jelonek 2010, ss. 161–162]. Pierwszy model to dominacja kulturowa, która oznacza narzucanie jednostkom organizacyjnym jednolitych wzorów kulturowych. Kolejny model to współistnienie kulturowe, czyli szukanie konsensusu pomiędzy różnymi kulturami, którego podstawą jest akceptacja. Ostatni model kształtowania relacji międzykulturowej w organizacji polega na współpracy kulturowej, czyli tworzeniu nowej i wspólnej kultury. Nancy Adler uważa, że zarządzanie międzykulturowe tłumaczy zachowania pracowników w światowych organizacjach i pokazuje ludziom, jak postępować z pracownikami i klientami różnych kultur [Adler 2008]. Opisuje zachowania organizacyjne oraz formy organizacji różnych państw po to, by zrozumieć intencje: współpracowników, klientów, kierownictwa, dostawców oraz sojuszników z różnych społeczności [Adler 2008, ss. 13–14].

Pojęcia takie jak: „kultura”, „wielokulturowość” i „różnorodność” mogą – w kontekście życia organizacyjnego – być ze sobą ściśle powiązane. Poziom zadowolenia z różnorodności i wielokulturowości członków grupy pracowniczej może wynikać z kultury organizacyjnej. Z kolei na nią oddziałują podobieństwa i różnice, które wynikają z wielokulturowości. Umiejętność wykorzystania tych cech może mieć wpływ na roz-

⁴ W europejskim dyskursie ochrona różnorodności przyjmuje postać normy. Standaryzacja promocji różnorodności kulturowo-etnicznej stworzyła podłoże dla procesów decentralizacji i integracji regionalnej. Multikulturalizm zaczął być rozumiany nie tylko jako uznanie różnorodności, ale również jako wsparcie wzajemnego współżycia. Integracja europejska zachodząca w duchu poszanowania różnorodności oraz działania na rzecz budowy pokoju opierały się na rozpowszechnianiu zasad wielokulturowości.

wój organizacji, a brak przygotowania w zakresie zarządzania taką organizacją – spowodować jej stagnację. Pojęcie kultury jest amorficzne i nie podlega obiektywnemu pomiarowi, lecz tworzy wewnętrzny wymiar rzeczywistości organizacyjnej.

W dekonstruowaniu rzeczywistości zarządzania międzykulturowego, na którą składają się: ludzie, kultura organizacyjna i strategie, warto przyrzeć się również kategorii: „miejsce”. Składa się na nią np. przestrzeń, jaka została stworzona dla realizacji celów politycznych, społecznych lub biurokratycznych. W specyfice miejsca mieszczą się również wzorce rozkładu czynności, sposoby ruchu i jego ograniczenia. Miejsca mogą charakteryzować się określonym stylem życia organizacji i odgrywać pewną rolę w tworzeniu świata kultury.

Z miejscem wiąże się również historie, które mają swoje znaczenie i egemplifikację w doświadczeniach ludzi i ich aspiracjach. Koncepcją miejsca zajmuje się m.in. Zygmunt Bauman, wymieniając różne kategorie zależności pomiędzy człowiekiem a strategią terytorium. Píše o przestrzeniach, które George Benko, za Markiem Augé, nazywa „niby-miejscami”: „[...] przypominają [niby-miejsca] pod pewnymi względami pierwszą kategorię przestrzeni pozornie publicznych, lecz w istocie niegościnnych dla ludzi: zniechęcają do myśli o dłuższym pobycie i uniemożliwiają tym samym kolonizację lub oswojenie danego obszaru. W odróżnieniu od *La Defense* – przestrzeni, która istnieje tylko po to, aby można ją było możliwie szybko przemierzyć i pozostawić za sobą – i w przeciwieństwie do przestrzeni zakazujących, które stworzono głównie po to, aby zabraniać wstępu, i które należy raczej omijać, niż przemierzać, w niby-miejscach akceptuje się nieuchronność przeciągającej się czasem bardzo długo obecności nieznanym osobom, robi się zatem wszystko, aby nadać tej obecności charakter czysto fizyczny, ze społecznego punktu widzenia nieróżniący się wiele, a najlepiej nieróżniący się wcale od nieobecności” [Bauman 2008, s. 159]. Zygmunt Bauman opisuje zatem różne strategie współczesnych miejsc, które przede wszystkim oddziałują swoją kulturą organizacyjną.

Wydaje się, że łatwiej opisać miejsca i przestrzenie, które wypełniają wielokulturowe środowiska, odrzucając ujęcie esencjonalistyczne na rzecz głębszego zrozumienia tej kwestii [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 171]. Zrozumienie to ma prowadzić do analizy tego, jak różni ludzie odmiennie odnoszą się do miejsc. Badania takie mają z kolei na celu pokazać, jak pewne konteksty łączą całość w spójny świat. Interpretacja pozwala na myślenie o miejscu, języku i kulturze w terminach kolektywnie tworzonych znaczeń. Kody językowe, z jednej strony, mogą wiązać się ze zróżnicowanym pochodzeniem, z drugiej – z odmiennością wykonywanych przez członków organizacji zadań. Osobne komórki często wypracowują swoje praktyki, style działania i normy postępowania [Glinka 2010, s. 60]. Niemniej takie zróżnicowanie kulturowe może prowadzić również do braku zrozumienia i negatywnych konsekwencji oraz wiązać się ze zwiększeniem niepewności czy trudnościami w uzgadnianiu wspólnie podejmowanych działań.

Praca w różnorodnym zespole może przebiegać również w przestrzeni internetowej, gdzie miejsca spotkań różnych kultur mają charakter wirtualny. Cyfrowa przestrzeń pracy staje się alternatywną formą życia organizacyjnego, zaś komunikacja przebiega w nim na nowych zasadach. Członkowie takich organizacji pracują zdalnie, a globalne korporacje coraz częściej upowszechniają taką formę działalności. Środowisko cyfrowe może przysłużyć się poprawie działalności pracowników, rozwoju ich zdolności, zwinności, produktywności czy wpływać na znalezienie równowagi między życiem a pracą [Abdullah, Md Dahlan, Hakim 2018, s. 334]. Z takim modelem pracy wiążą się również pewne zagrożenia, które często wymieniane są w debatach dotyczących wirtualnej rzeczywistości, jak np.: wykluczenie cyfrowe, tworzenie nowych tożsamości internetowych czy uzależnienie od jednej formy komunikacji.

3.1.2. Cechy ponadnarodowej organizacji

Cezary Mik definiuje organizacje międzynarodowe w kontekście orzecznictwa Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i stwierdza, że: „[...] są [one] produktem rozwoju prawa międzynarodowego, efektem działań kolektywnych państw [...], organizacje międzynarodowe nie są jedynie platformą współpracy państw, lecz autonomicznymi osobami międzynarodowymi. Organizacja ma własne cele, zadania, organy i kompetencje niezbędne do ich realizacji. Ma też zdolność działania w sferze międzynarodowej m.in. w zakresie zawierania umów międzynarodowych niezbędnych do osiągnięcia celów i wypełnienia jej funkcji. Wszystkie te elementy znajdują podstawę w statucie organizacji i w następczej praktyce. Są one specyficzne dla organizacji międzynarodowej, która jest bytem różnym od państw i której nie przekształcają w superpaństwo” [Mik 2018, s. 10].

W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody rozszerzania międzynarodowej działalności organizacji. Są to: inwestycje typu *greenfield*, międzynarodowy sojusz strategiczny, spółka zagraniczna *joint venture*, przejęcie przez firmę zagraniczną i fuzja międzynarodowa [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 414]. Inwestycja typu *greenfield* oznacza, że organizacja wysyła za granicę przedstawicieli, którzy zajmują się naborem pracowników i rozwijaniem jej działalności. Tego typu aktywność kończy się często sukcesem, a ewentualne wystąpienie konfliktów kulturowych zdarza się bardzo rzadko. *Strategic alliance*, czyli międzynarodowy sojusz strategiczny, to partnerstwo oparte na korzystnej współpracy, która dotyczy konkretnych dziedzin. Może nastąpić tu przemiana w spółkę *joint venture* bądź też może dojść do fuzji. Niemniej odbywa się to po uprzednim poznaniu kultur partnerów. Całkowite wykupienie firmy przez inwestora z zagranicy to tzw. przejęcie. W tym przypadku istnieje ryzyko kulturowe, bowiem ta organizacja ma własną historię i swoją kulturę, co może powodować, że sposób jej funk-

cjonowania będzie dla nowych właścicieli niezrozumiały. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest ograniczony dostęp do informacji organizacyjnych [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Min-kov 2011, s. 416]. Problematiczne kulturowo bywają też fuzje międzynarodowe, dlatego w takich sytuacjach wymagana jest analiza tożsamości organizacyjnych potencjalnych partnerów. Tego rodzaju fuzje to wynik obustronnych decyzji, a przedsięwzięcie takie wymaga opracowania kulturowego planu integracyjnego.

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach polega na tworzeniu środowiska pracy, które sprzyja realizacji określonych celów [Glinka, Jelonek 2010, s. 287]. Organizacje ponoszą wysiłek świadomego zarządzania w różnorodnym i wielokulturowym środowisku. W takim procesie komunikacja międzykulturowa odbywa się w określonym kontekście i wymaga rozpoznania sytuacji, w której dochodzi do interakcji, odbioru komunikatu i podejmowania prób udzielenia odpowiedzi. U jej podstaw leży uznanie różnic kulturowych – empatyczna postawa, nieocenianie innych oraz zbieranie użytecznych dla jej przebiegu informacji o innych kulturach [Cushner 2018, s. 47]. Ogół działań w tym aspekcie można nazwać „kulturową polityką organizacyjną”. Jest to sposób podejścia do problemów, które wynikają z różnic dzielących pracowników oraz odpowiednie reakcje na powstające konflikty. Kolejne elementy tej polityki to: realizacja zasady równych szans zatrudnienia oraz deklaracja o jej misji, dotycząca m.in. zaangażowania w wielokulturowość [Griffin 1996, ss. 195–196]. Organizacje mogą także ułatwiać współpracę pracownikom za pomocą zróżnicowania kluczowych zespołów kierowniczych i prowadzenia szkoleń mających wspomóc członków organizacji w zrozumieniu problematyki kulturowości. Wszystkie te działania służą wykreowaniu wśród pracowników poczucia wielokulturowej tożsamości organizacji. Przynależność nie zamyka się w określonych, kulturowych granicach, a składająca się na nią tożsamość jest wielowymiarowa.

W organizacjach międzynarodowych pojawiają się problemy o charakterze międzykulturowym, np. niepoprawne kontakty międzygrupowe. Jest to o tyle ważne, że opinia na temat danej grupy kulturowej, silniej kształtowana jest pod wpływem kontaktów międzygrupowych niż pojedynczych relacji. Takie kontakty budowane są na bazie określonych zachowań jej członków, którzy tworzą generatywne reguły wypracowane w drodze konsensusu i wyrażone na różnych poziomach wzajemnych relacji. Dotyczą one: ludzkiego zachowania jako powiązanych działań; sposobów przenoszenia informacji symbolicznej; współoddziaływania źródeł promulgacji oraz reguł komunikowania wytwarzających ich konkretne wzory [Casmir 1996, s. 14]. Budowanie kontaktu między grupami nie daje jednak gwarancji automatycznego zrozumienia. Często komunikacja oparta na zrozumieniu grupy skutkuje wyłącznie potwierdzeniem własnej tożsamości. Mogą pojawiać się wówczas tendencje do etykietowania i stereotypowego podejścia, a w stosunku do własnej grupy – do autostereotypizacji.

W kolektywnej rzeczywistości organizacyjnej grupa wewnętrzna może dać gwarancję opieki i obrony, ale wymaga m.in. lojalności [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 395]. Istotą nawiązywania rzeczywistej i dobrej współpracy jest oparcie jej na zdrowych relacjach między członkami odmiennych kulturowo grup. Podstawową zasadą takiej współpracy jest stworzenie odpowiedniego sposobu działania na równych zasadach. Czasem wymaga to wytworzenia warunków do lepszego wzajemnego zrozumienia również poza organizacją, np. pogłębienia integracji czy organizowania wspólnej aktywności poza pracą, co składa się na kulturę organizacji.

3.1.3. Wielokulturowość i tożsamość w organizacji

Na ukształtowanie historycznego pluralizmu etniczno-kulturowego miały wpływ różne zjawiska, np. migracje, aneksje ziem, mieszające się grupy ludzkie. Proces kulturowego różnicowania może przyspieszać także współcześnie, m.in. ze względu na globalizację, integrację czy rozwój współpracy międzynarodowej [Savidan 2012, s. 9]. Dzieje się tak również z powodu płynniejszych granic terytorialnych. Organizacje coraz częściej funkcjonują ponadnarodowo i globalnie. Bywa, że traktują własną wielokulturowość jako czynnik zwiększający perspektywiczne możliwości rozwoju oraz źródło kreatywnych pomysłów, które pochodzą od zróżnicowanych pod względem kulturowym pracowników. W takim rozumieniu organizacji międzynarodowej różnorodność staje się atrakcyjna i pożądana. Jak zauważa Patrick Savidan, jeden z ważniejszych propagatorów idei wielokulturowości, filozof Will Kymlicka używa pojęcia *societale* do określenia swoistej kultury społeczności, w której w codziennych warunkach życia transnarodowego elementy kultur z kraju pochodzenia wpływają na powstawanie nowych zjawisk [Kymlicka 1998, cyt. za: Savidan 2012, s. 11]. Obecne są one w złożonych relacjach kulturowych na poziomie organizacyjnym. Zaobserwować je można np. w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw czy współpracy podejmowanej w ramach sieci kulturowych.

Wielokulturowość w organizacji jest coraz częściej określana jako znaczący element samej kultury organizacyjnej. Problematykę tę należy rozpatrywać w kontekście relacji między teorią a praktyką. Analizując tylko kulturową i lingwistyczną praktykę życia pracowników, sposób, w jaki mówią, socjalizują się i realizują codzienny biznes, można dobrać do wnętrza organizacji, poznać jej orientację i dyspozycje w globalnym świecie [Ladegaard, Jenks 2017, s. 20]. Dzieje się tak ze względu na to, że w organizacjach mamy do czynienia z zespołem różnych zachowań, co – jak zauważa Ricky W. Griffin – wyznacza „[...] szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur” [Griffin 2005, s. 178].

Stwarzanie w codziennym życiu organizacji warunków dla zachodzenia procesów kulturowej integracji wpłynęło na modyfikację pojęcia wielokulturowości. Wielokulturowość staje się bowiem przedmiotem interpretacji odnajdywania szans organizacyjnych. Jak zauważają Beata Glinka i Adam Jelonek: „Kompetencja kulturowa w zarządzaniu to znajomość kontekstu kulturowego i umiejętność wykorzystywanie szans, jakie zeń płyną oraz unikanie zagrożeń. Czynniki sprzyjającymi powstaniu kompetencji kulturowej są wielokulturowość i wrażliwość na sprawy ludzkie” [Glinka, Jelonek 2010, s. 286]. Niektóre organizacje świadomie wykorzystują potencjał wynikający z różnorodności. Tak więc różnorodność kulturowa nie jest dla organizacji kłopotliwa, gdyż jak zauważa Ricky W. Griffin: „Organizacja wielokulturowa to taka, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do pełnego spożytkowania płynących z niej korzyści i nie ma z tego powodu szczególnych problemów” [Griffin 2005, s. 198]. Funkcjonowanie takiej organizacji jest możliwe wówczas, kiedy ludzie o różnym pochodzeniu kulturowym dzielą poszczególne wzory interpretacji doświadczeń i interakcji z innymi [Fine 2005, s. 2].

Różnorodność w organizacji występuje między kulturami, a wzajemne akceptowanie przez jej członków wartości, zachowań i postaw jest normą [Adler 2008, s. 21]. Codzienne doświadczanie takiej różnorodności prowadzi do porównań różnych kultur w kontekście behawioralnych wzorów i komunikacyjnych stylów [Hoffman, Verdooren 2018, s. 50]. Organizacja wielokulturowa może odznaczać się różnymi cechami, m.in.: niskim poziomem konfliktu między grupami, identyfikacją organizacyjną opartą na grupowej tożsamości, brakiem uprzedzeń i dyskryminacji, pełną jednością sieci nieformalnej, integracją strukturalną i pluralizmem [Griffin 2005, s. 199]. Ten ostatni z wymienionych czynników (pluralizm) oznacza realną świadomość istnienia różnych grup w organizacji, ich akceptację oraz działanie na rzecz ich głębszego zrozumienia. Pełna integracja sieci nieformalnych utrzymuje jednak swobodę wejścia i wyjścia, co sprawia, że taka kultura jest otwarta i nie ma w niej wewnętrznych barier. Organizacja wielokulturowa wystrzega się dyskryminacji, co oznacza, że nie występuje w niej tendencyjność w traktowaniu innych, a wszelkie uprzedzenia zostały wyeliminowane z życia organizacyjnego. Kiedy wśród członków danej organizacji istnieje przekonanie o równym ich traktowaniu, odgórne założenia co do ról, określone na podstawie tożsamości grupowej, nie mają znaczenia. Ważną cechą organizacji wielokulturowej jest również niski poziom konfliktu międzygrupowego. Oznacza to, że różnice między ludźmi nie prowadzą do sporu, a jej członkowie nastawieni są na zrozumienie, pełną tolerancję oraz otwartą komunikację [Griffin 2005, ss. 198–199].

Do źródeł wielokulturowości we współczesnych organizacjach zaliczyć można różnorodność narodowościową i wielość kręgów kulturowych ich pracowników. Różnorodność profesji, wymagających od swoich przedstawicieli posiadania całego zestawu określonych cech osobowych, prowadzi w organizacji do powstawania w niej odrębnych kultur. Na różnice w tym wymiarze wskazał Geert Hofstede, a są to m.in.: obiekt pracy, czyli

specyfika danej profesji; zakres specjalizacji (wąska lub szeroka); stopień podporządkowania (dyscyplina) i niezależności; struktura pracy (silna lub słaba); domena koncentracji (teoria lub praktyka), a profesje różnicują także takie czynniki, jak: normatywność i pragmatyzm [Hofstede 2011, cyt. za: Glinka, Jelonek 2010, s. 59].

W celu dokonania charakterystyki wielokulturowej organizacji można wybrać wiele elementów składających się na jej różnorodność i wielokulturowość, np.: wiek, płeć, przekonania religijne czy pochodzenie etniczne pracowników. Organizacje międzynarodowe coraz bardziej aktywnie i świadomie zwiększają stopień tak rozumianej wielokulturowości. Odgrywa ona wiele ważnych ról. Przewaga konkurencyjna, która może z niej wynikać, opisywana jest w kontekście: pozyskiwania nowych zasobów, kreatywności, elastyczności, mniejszych kosztów marketingu oraz skuteczności w rozwiązywaniu problemów [Griffin 2005, s. 191]. Argument dotyczący obniżenia kosztów wynika z przekonania, że w organizacjach, które radzą sobie z różnorodnością, zauważa się wyższy poziom wydajności i niższy stopień frustracji personelu. Te z kolei, które nie potrafią uporać się z wielokulturowością, cechuje wyższa absencja i niższa wydajność. Argument odnoszący się do pozyskiwania zasobów dotyczy sytuacji, kiedy organizacje, które mają opinię dobrze radzących sobie z różnorodnością i wielokulturowością, stają się znane wśród kobiet i mniejszości jako dobre miejsca pracy i przyciągają utalentowanych aplikantów. Marketing wielokulturowych organizacji może cechować lepsze rozumienie różnych segmentów rynku. W pracownikach tego typu organizacji wyzwalają się kreatywność, skłonność do innowacyjności i twórczości. Organizacja zdominowana hermetyczną kulturą trzyma się bowiem na ogół norm i sposobów myślenia właściwych tylko znanemu sobie środowisku [Griffin 2005, ss. 191–192]. Kiedy pojawia się problem związany z poprawnym zrozumieniem informacji, wielokulturowość traktowana jest jako czynnik, który zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia właściwego rozwiązania. Elastyczne podejście cechujące zarządzanie różnorodną organizacją pomaga też lepiej reagować na zmiany.

Organizacja wielokulturowa opiera się na pełnej integracji ludzi o różnym pochodzeniu, a członkowie takiej grupy nie są wykluczeni z aktywności społecznych. Powinna być również wolna od dyskryminacji, konfliktów wewnątrzgrupowych i opierać się na identyfikacji ze wszystkimi jej członkami, niezależnie od płci, pochodzenia etnicznego, kultury, wieku czy statusu społecznego [Miller 2012, s. 224]. Organizacje o charakterze wielokulturowym mogą być bardziej wyczulone na istniejące w nich relacje. Pracownicy traktują siebie z uwagą, a mniejszości mogą uczestniczyć w renegotjacji formy swojego udziału w pracach organizacji. Prowadzi to do uznania równości, ale również większej integracji. Postęp i rozwój oraz jakość w zarządzaniu powiązane są z uznaniem przez wszystkich członków organizacji wspólnej tożsamości organizacyjnej. Realizacja tego, co zostało wspólnie ukonstytuowane, jest demokratycznym sposobem rozwoju insty-

tucji [Savidan 2012, s. 92]. Rozkwit różnorodności i czerpanie z niej korzyści wymaga odpowiednich postaw pracowniczych, tj. zrozumienia jej charakteru i znaczenia. To z kolei zależy od stopnia tolerancji dla odmiennych zachowań i akceptacji różnic. W organizacji wielokulturowej wymagana jest również od pracowników empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację innych. Pracownicy z takim podejściem do inności są w stanie wytworzyć w organizacji atmosferę dobrej współpracy. Kolejną ważną cechą jednostki predestynującą ją do rozwiązywania problemów wielokulturowości jest postawa tolerancji. Dotyczy ona również akceptacji odmiennych stylów pracy, wynikających z różnej kultury. Zdarza się jednak, że problemy związane z wielokulturowością są wyolbrzymiane, ponieważ członkowie organizacji obawiają się otwartego omawiania kwestii różnorodności lub po prostu nie mają ochoty tego robić [Griffin 2005, ss. 194–195].

Katherine Miller wskazuje aspekty funkcjonowania organizacji wielokulturowej, które należy uwzględnić w jej opisie, a są to: akulturacja, integracja strukturalna pracy, nieformalna integracja, uprzedzenia i dyskryminacja, identyfikacja organizacyjna oraz konflikty, np. walka o władzę między grupami [Miller 2012, s. 224]. W organizacjach tego typu można wyróżnić również trzy obszary, w których dochodzi do walki o realizację praw przysługujących grupom narodowym, takie jak: „1) Równość – grupa mniejszościowa doświadcza niesprawiedliwości, która może i powinna być zniesiona; 2) Historia – mniejszości dochodzą swoich roszczeń gwarantowanych przez wcześniejsze umowy (np. między osadnikami a rdzenną ludnością) lub orzeczenie sądowe; 3) Różnorodność kulturowa jako wartość swoista” [Savidan 2012, s. 105]. W ten sposób można też określić fundamentalne formy poszanowania jednostki w obszarze ponadnarodowej współpracy. Podstawą takiego podejścia do realizacji praw różnych grup w organizacji międzykulturowej jest akceptacja, słusznej skądinąd, tezy, że wszyscy powinni być równo traktowani, uznanie historycznie ukształtowanej autonomii jednostki oraz prawa do różnic i różnorodności.

Tożsamość w takiej rzeczywistości organizacyjnej tworzy się np. przez połączenie osobowości osób mocno osadzonych w rodzimej kulturze, zakorzenionych we własnej tradycji, z tymi, którzy identyfikują się ze zróżnicowaną i nieokreśloną przestrzenią kulturową. Tożsamość odnosi się do tego, jak ludzie rozumieją sami siebie i co ma dla nich znaczenie, a konstytuuje się w kontekście określonych właściwości mających pierwszeństwo nad innymi [Giddens 2002, s. 52]. Oznacza posiadanie cech, których źródło przypisuje się kulturze, a które wyznaczone zostają w wyniku konfrontacji z innymi ludźmi i które to cechy tworzą konkretny zakres znaczeniowy, np. „prawnik” czy „biurokrata”. Tożsamości społeczne charakteryzuje zbiorowy wymiar. Ludzie, którzy mają wspólne cechy, dzielają wartości i przekonania, mogą tworzyć ruchy społeczne. Tożsamość osobista, czyli jednostkowa, oznacza pewną odrębność względem innych i powstaje w wyniku takich procesów, jak np. samorozwój. Termin „tożsamość jednostkowa” wy-

wodzi się z interakcjonizmu symbolicznego, którego przedstawiciele uważają, że jednostka ma poczucie bycia sobą w ciągłym dialogu z otoczeniem zewnętrznym.

Nowoczesność implikuje uznanie znaczącej roli osobowości i zrozumienia swojego „Ja” jako obowiązkowego samookreślenia. Powoduje to konieczność dokonania wyboru tożsamości. Zachowanie czujności pozwala wyostrzyć przenikliwość i zorientować się, kiedy trzeba będzie wybrać inną, jeżeli obecna zostanie wycofana lub straci swój urok [Bauman 2008, s. 180]. Tożsamość jest pewnego rodzaju cechą ludzkiej psychiki, która pomaga pogłębiać zrozumienie innych i wpływa na perspektywę widzenia świata. Podobnie jak różne wymiary osobowości, ma korzenie w kulturze. Podstawą zrozumienia heterogeniczności kulturowej jest duchowość, która ułatwia właściwe rozpoznanie i umocnienie interkulturalnych relacji [Samovar, Porter, McDaniel 2019, s. 130].

Tworzenie norm w przypadku nowoczesnych społeczeństw, np. w organizacjach o charakterze międzynarodowym, jest dość problematyczne. Warto jednak wyjaśnić pewne związane z tym procesy, na które wpływ ma np. tradycja. Charles Taylor zwrócił uwagę na problem nowoczesnej tożsamości [Taylor 2006, s. 129]. Uznał on, że pierwszy jej element wyznaczony jest przez poczucie, iż „Ja” jest czymś wewnętrznym. To własne idee i uczucia, które odnoszą się do jakiegoś środowiska zewnętrznego. W opisie drugiego elementu pojawia się termin „niezaangażowany podmiot”. Stanowi on silne źródło moralności i jako taki odnosi się do porządku idei, które przestają być czymś, co można odnajdywać, a stają się tym, co się tworzy. Tożsamość wiąże się również z afirmatywnym podejściem do pracy i życia (trzeci element w koncepcji Charlesa Taylora) w organizacji o charakterze wielokulturowym [Taylor 2006]. Problemy związane z tożsamością w zarządzaniu międzykulturowym rozwiązywane są na różnych poziomach. Mogą sięgać głębokich warstw kultury, która jest wyborem określonego stylu organizacji przez reprezentantów najwyższych szczebli władzy.

Zarządzanie kulturowymi różnorodnościami polega m.in. na rozwiązywaniu problemów i ewentualnych konfliktów. Wielokulturowość w organizacji może bowiem okazać się również źródłem konfliktu, np. wówczas, kiedy przyczyny zwolnienia bądź przyjęcia do pracy wynikają właśnie z odmienności. Kolejne problemy mogą wynikać z braku tolerancji i błędnie interpretowanych zachowań członków organizacji oraz niewłaściwych stosunków między przedstawicielami różnych grup [Griffin 2005, s. 192]. Inne sposoby wynikają z: niezrozumienia intencji, błędnego odczytywania kultury organizacyjnej, nieznamości tradycji współpracowników oraz posługiwania się stereotypami.

Zarządzanie wielokulturowością może polegać również na systematycznym działaniu i próbach wykorzystywania znanych danym członkom organizacji sposobów postępowania po to, by poprawić realizację celów organizacji, m.in. jej wydajność [Holden 2002, s. 15]. Kiedy świat doświadczany jest w sposób demokratyczny, wówczas myślenie

jednostki dominuje empiria wspólnej tożsamości [Savidan 2012, s. 30]. Abstrahowane są wtedy różnice o charakterze kulturowym, narodowym czy społecznym. Następuje rozróżnienie tożsamości i ich uznanie. Wśród badaczy istnieją różne stanowiska wobec tego zagadnienia, jak pisze Patrick Savidan: „Na przykład Emile Durkheim wiąże tę kwestię [tożsamości] z nowym ujęciem relacji między jednostką i społeczeństwem; zaś Georg Herbert Mead ze swoją koncepcją socjalizacji jaźni i umysłu. W wielu stanowiskach z różnych powodów i w różnych formach podkreślane jest znaczenie, jakiego w procesie budowania tożsamości indywidualnej nabiera jej relacja wobec innego czy wobec społeczeństwa” [Savidan 2012, s. 32]. Istnieje wiele koncepcji na temat inności, a kwestie tożsamości rozpatrywane były z różnych perspektyw i wciąż są interesującym tematem obecnym w naukach o organizacji.

3.1.4. Związek biurokracji z wielokulturowością organizacji

Różnorodność kulturowa w organizacji może zostać zniwelowana na skutek działania różnych czynników, np. wpływ na to może mieć hegemonia formalizmu. Temat biurokracji jako dominującej władzy podjął Max Weber, który pisał o nowoczesnej służbie publicznej jako nowej formie rządów [Weber 2002]. Twierdził, że taka władza oparta jest na zatrudnianiu dobrze opłacanych i profesjonalnie wyszkolonych pracowników, którzy mozolnie zdobywają kolejne szczeble kariery zawodowej [Weber 2002, cyt. za: Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 280]. Opisał biurokrację, która rodziła się na jego oczach. Tworzyła się ona w wyniku rozszerzania zakresu zadań społecznych, narastania poczucia subiektywnej niezbędności zorganizowanej i zbiurokratyzowanej troski o potrzeby życiowe. Racjonalna administracja, traktowana jako gwarant równości wobec prawa oraz zabezpieczenie decyzyjności, prowadziła do wyrównania różnic i zapewniała ekonomiczny ład. Ludzie mieli pracować na rzecz wspólnych interesów, a bezosobowy mechanizm regulacyjny miał prowadzić do samoistnego, permanentnego egzekwowania dobra publicznego i realizacji określonych reguł.

Weberowski „typ idealny” odnosi się do idei, która była dla autora rodzajem modelu badawczego. Max Weber wskazuje, czym może on być, jeśli będzie go cechować pełna racjonalność. W rozważaniach dotyczących panowania legalnego opisywał struktury instytucji biurokratycznych i systemów społecznych opartych na przestrzeganiu procedur oraz zasad racjonalności [Weber 2002]. Legalność rozpatrywał w kontekście hierarchiczno-formalnych i zbiurokratyzowanych form. Taki rodzaj władzy Max Weber określił właśnie jako „typ idealny”, odnosząc się do struktury legitymizacyjnej [Weber 2002, cyt. za: Pawlik 2018, s. 26]. Nie jest on gotowym wzorcem, ale konstruktem służącym do tworzenia hipotez. Rozumiany jako biurokracja był przewidywalny i efektywny. Max Weber w swoich socjologicznych i hi-

storycznych obserwacjach wskazał na trzy rodzaje władzy: charyzmatyczną, tradycyjną i legalną [Weber 2009, s. 90].

Racjonalne cechy, mające zapewnić wysoką sprawność organizacji, współcześnie odnoszą się do działań administracji, która nosi znamiona systemu biurokratycznego. Max Weber przypisywał jej kilka cech, a mianowicie: istnienie ściśle określonego zakresu działań i zachowań organizacyjnych; hierarchiczną wieloinstancyjną strukturę; kierowanie oparte na przechowywanej dokumentacji pisemnej; fachowe przygotowanie; zaangażowanie i pełną zdolność do pracy; regulowanie przepisami funkcji urzędowych [Weber 2002, cyt. za: Inglot-Brzęk 2009, s. 376].

Biurokracyzm to następstwo biurokracji. Perspektywa krytyczna formalizmu jest współcześnie dość silnie reprezentowana. Weberowski „typ idealny” odnosi się do konkretnych zasad, a biurokracyzm jest jego wynaturzoną wersją. Formalistyczne podporządkowanie rzeczywistości bezwzględnym regułom może doprowadzić do poczucia osaczenia, a nadmierna legalizacja – wywołać presję i tłamsić kreatywność. Występowanie negatywnych skutków biurokracyzmu zauważa się również w organizacjach o charakterze wielokulturowym.

Biurokracyzacja zarządzania wielokulturowego może mieć swoje daleko idące konsekwencje. W ujęciu krytycznym należy zaznaczyć aspekt bezosobowości i instytucjonalizacji działań. Prowadzi on do dehumanizacji oraz wzrostu apodyktyczności menedżerów. Zmniejsza żywiołowość i temperament oraz entuzjazm. Potęguje sformalizowanie działań określonych struktur organizacyjnych oraz zachowań pracowników. Jednak biurokracja może pozawalać na osiągnięcie obiektywnej sprawiedliwości, zwłaszcza w kontekście hierarchiczności procedowania.

Organizacje wielokulturowe rozwijają się w wyniku ciągłego podejmowania prób ulepszania swojego funkcjonowania na różnych poziomach. Z tego względu biurokratyczna struktura nie sprzyja ich kształtowaniu i może mieć negatywny wpływ na zachowanie przywódców. Niestety, wady związane z biurokracyzacją powodują wadliwe funkcjonowanie organizacji i niewłaściwe zarządzanie. Zbiurokracyzowani liderzy stają się zbyt sztywni, nieelastyczni i nie potrafią pozytywnie odpowiedzieć na progresywny trend zmieniającego się środowiska. W wysoce sformalizowanym systemie menedżerowie mają obsesję na punkcie implementacji zasad i regulacji, nie kierując należytej uwagi na inne czynniki. Rezultatem takiej filozofii bywa kreowanie bezosobowych, automatycznych reakcji członków organizacji na zaistniałe problemy. Zbiurokracyzowany typ zachowań sprzyja nadmiernej autouwadze i niszczy kooperację między przełożonymi a podwładnymi. Menedżer o takiej osobowości jest bardziej skoncentrowany na egzekwowaniu zasad niż na realnych osiągnięciach i zamierzonych wynikach organizacji [Parhizgar 2009].

Struktury organizacyjne międzynarodowych firm wykazują tendencję do decentralizacji i daje się w nich zauważyć malejące znaczenie biurokratycznych form kontroli. Koordynacja i nadzór oparte na relacjach z władzą oraz naciski wywierane przez kanały hierarchii korporacyjnej stają się coraz bardziej niekorzystne dla funkcjonowania firm ponadnarodowych. Dzieje się tak z powodu rosnącej złożoności organizacji np. transgranicznych czy wynikającej z ich charakteru niepewności. Elementy biurokratyczne, takie jak centralizacja i formalizacja, poza tym, że zwiększają koszty działalności, okazują się nieskuteczne, ponieważ ograniczają się do lokalnych możliwości, tłumiąc zaangażowanie i zdolność przystosowania się do zmiennych okoliczności ekonomiczno-społecznych [Dahles, Wei Leng 2005].

Reasumując, należy zauważyć, że wielokulturowość organizacyjna nie jest ideą i filozofią, ale dotyczy konkretnych aspektów środowiska zawodowego. Postbiurokratyczna organizacja zarządzana międzykulturowo może okazać się logicznym następstwem zmian społecznych i przyczynić się do rosnącej złożoności, niejednoznaczności i niepewności świata [Miamone, Chiara, Pierfanco 2001, s. 8].

Zygmunt Bauman odrzuca aksjologiczną neutralność biurokracji, wyciągając wniosek na ten temat na podstawie badań nad Holocaustem [Bauman 2000, s. 218]. Dowodzi on, że szczegółowy podział pracy i kompetencji powoduje rozmycie moralnej odpowiedzialności i zastąpienie jej odpowiedzialnością technokratyczną. W jej kontekście najważniejsze stają się takie elementy jak: sprawność i efektywność działania. Zwraca uwagę na instytucjonalne zróżnicowanie: „Specyficznie ponowoczesnym i chyba bezprecedensowym aspektem pluralizmu dzisiejszego świata są wątle i wiotkie, płytkie i łamliwe korzenie instytucjonalne zróżnicowań – a więc i wynikię stąd rozmazanie, płynność i względna krótkotrwałość tożsamości odmiennych bytów” [Bauman 2000, s. 218]. W takim kontekście nacisk kładziony jest na aspekt formalny, a relacje zaznaczone są za pomocą użycia specyficznego języka i znajdują odzwierciedlenie w opisie rzeczywistości, z kolei sama ich istota oraz wartość są pomijane. Głos sumienia zostaje stłumiony, a za najważniejsze uznane zostają racjonalność i efektywność.

3.2. Komunikacja w różnorodnej kulturowo organizacji

Zagadnienia związane z pojęciem komunikacji międzykulturowej poruszane są od około sześćdziesięciu lat. Początkowo mówiono o niej w kontekście takich problemów, jak np. wspomaganie zachowań biznesowych w celu prowadzenia bardziej efektywnych działań na nowo otwartych rynkach międzynarodowych. Bariery komunikacyjne spowodowały, że kontakty międzyorganizacyjne wymagały innych form prowadzenia dialogu niż te, które znane są członkom organizacji z ich rodzimej kultury. Istotnym czynnikiem

kształtującym rozwój komunikacji międzykulturowej były również amerykańskie próby sprawnego porozumiewania się z jeńcami japońskimi po zakończeniu II wojny światowej na Pacyfiku. Po opublikowaniu badań prowadzonych w celu rozwiązania tego typu problemów zaczęto eksplorować problematykę komunikacji międzykulturowej w kontekście codziennej praktyki zróżnicowanych kontaktów interpersonalnych w firmach wielokulturowych.

Współcześnie istnieje wiele czynników wpływających na zainteresowanie komunikacją na skrzyżowaniu kultur. Są to np.: działania trzeciego sektora w różnych częściach świata; rozwój integracji europejskiej; napływ studentów z całego świata na zagraniczne uczelnie; otwarcie granic; rozwój Internetu. Ważnymi czynnikami okazały się również: codzienne życie, środki masowego przekazu i procesy demokratyzacji społeczeństw. Komunikacja międzykulturowa pojawia się w kontekście nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi, ale także negocjacji czy mediacji w wielokulturowym środowisku.

W naukach o komunikowaniu istnieje wiele podejść badawczych, w których koncepcje ogniskują się wokół różnorodnych procesów wymiany informacji. W zarządzaniu pionierskie studia w zakresie komunikacji międzykulturowej prowadzone były w sferze biznesu. Amerykański etnolog Edward Twitchell Hall jako pierwszy prowadził bardziej usystematyzowane badania nad komunikacją międzykulturową i uchodzi za prekursora w tej dziedzinie [Hall 1966]. Uznał, że komunikowanie międzykulturowe należy rozumieć jako interpersonalne relacje ludzi, którzy reprezentują różne kultury. Zidentyfikował podstawowe jej wymiary w kontekście czasu, przestrzeni i komunikacji. Na gruncie jego teorii przedstawionych w pracy pt. *The Hidden Dimension* z 1966 roku powstała proksemika [Hall 1966]. Jest to nauka zajmująca się badaniem wzajemnego wpływu interakcji przestrzennych między osobami oraz osobami a otoczeniem materialnym na relacje psychologiczne i sposób komunikacji. Proksemika bada następujące sfery: inkulturową, prekulturową, międzykulturową i mikrokulturową [Rogers, Hart, Mikke 2002, ss. 5–6]. Dekadę później w książce zatytułowanej *Beyond Culture* Edward Twitchell Hall nakreślił kolejny wymiar kultury, wyodrębniając tę wysokiego i niskiego kontekstu [Hall 1989]. Kultury wysokiego kontekstu to te wieloznaczne, gdzie komunikowanie odbywa się w sposób pośredni, niskiego zaś – są jednoznaczne, a porozumiewanie się jest bezpośrednie, przekaz z kolei dotyczy dokładnie tego, co zostało wyrażone.

W latach osiemdziesiątych XX wieku w książce pt. *The Dance of Life* Edward Twitchell Hall wskazał na jeszcze inne dwa wymiary kultury: monochromatyczny – liniowy oraz polichromatyczny – cykliczny [Hall 1983]. Określił je przez pryzmat czasu, uznając, że w kulturze monochromatycznej ludzie mogą zwracać uwagę na jedną rzecz w jednym momencie, a zadania są ważniejsze niż kontakty interpersonalne. W tych polichromatycznych z kolei wykonywanych jest wiele czynności w określonym czasie, a kontakty międzyludzkie są najważniejsze. W kolejnej dekadzie autor rozróżnił kultury pod kątem

sposobu opracowywania informacji [Hall 2001]. Podzielił je na te, które robią to szybko (informacje są skrótowe) oraz te, w których informacja jest opracowywana dłużej i ma charakter wielowymiarowy [Hall 2001, cyt. za: Komor 2009, s. 403]. Jego model został uzupełniony analizami Geerta Hofstede i Fona Trompenaarsa [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011]. Geert Hofstede zwrócił uwagę na to, że kultura jest zjawiskiem społecznym i jako niepisany zbiór zasad wspólnej gry programuje umysły ludzi [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 21].

Krytyczną refleksję nad procesami komunikacyjnymi przyniósł postmodernizm. Nurt interakcjonizmu symbolicznego, który włączał się w szerszą, socjokulturową tradycję badań nad komunikacją interpersonalną, był spójny z założeniami teorii interpretatywnej. Komunikacja rozumiana jako proces tworzenia i odgrywania rzeczywistości społecznej zachodzi wtedy, kiedy jej głównym założeniem staje się przekonanie, iż komunikujący ludzie dokonują aktów konstrukcji i dekonstrukcji kultury [Rzeźnicka-Krupa 2007, s. 53]. Beata Glinka i Adam Jelonek zauważają, że: „Kultura w procesach organizowania to powtarzające się wzorce i trajektorie, w jakie układają się procesy tworzenia znaczeń w organizacjach i ich kontekście, obejmujące w szczególności takie kontrakty, jak: motywacje, wartości, postawy, wzorce zachowań, instytucje społeczne” [Glinka, Jelonek 2010, s. 286]. Zarządzanie międzykulturowe jest więc wyodrębnioną subdyscypliną naukową i koncentruje się na badaniu ludzkich zachowań również w kontekście komunikacyjnym. Członkowie badanych organizacji pochodzą z różnych kultur, a wysiłki analityczne naukowców koncentrują się na różnych poziomach zarządzania, m.in. na motywacji i decyzyjności.

Niezależnie od przyjętej perspektywy w badaniach nad komunikacją międzykulturową pojawia się problematyka lokalizacji i regionalizacji. Narodziła się moda na narodowe celebacje, kultywowanie lokalizmów oraz kształtowanie tożsamości w warunkach integracji kulturowej różnych środowisk. Trudno zatem traktować globalizację w kontekście jednowymiarowym, lepszym rozwiązaniem jest skupianie się na zaznaczaniu dialektyki globalizacji i lokalności [Miczka 2007, s. 84]. We współczesnej organizacji o charakterze międzynarodowym należy szukać podstawowych źródeł tożsamości na styku tych dwóch zjawisk. Ulegają one bowiem permanentnej transformacji i mają wielowymiarowy charakter. W konsekwencji skuteczności komunikowania może decydować dialog, który polega na międzykulturowym porozumieniu. Jest on formą rozmowy, w której fundamentalnymi wartościami są: kreacja, umocnienie oraz fundamentalizacja organizacji jako zespołu, a nawet rodziny [Hamalainen, Saarinen 2004, s. 41]. Dialog jako sposób życia organizacyjnego może wspomagać: kulturę, codzienne relacje, dynamikę rozmowy, interakcje w miejscu pracy, metody rozwiązywania problemów. Jako metoda, z kolei, wspiera: budowę strategii, przywództwo oraz nawigację wartości. Jego jakość zależy w dużej mierze od umiejętności komunikacji i relacji charakteryzujących zespół pracowniczy. Nie

jest on tylko sposobem interwencji, ale również specyficzną filozofią pracy ulokowaną w kulturze organizacyjnej, którą współtworzą liderzy, pojedynczy członkowie organizacji i zespoły pracownicze [Hamalainen, Saarinen 2004, ss. 41–42].

W naukach o zarządzaniu w kontekście międzykulturowym pojawiło się pojęcie subkultury. W praktyce powstanie jej ułatwia współudział i przystosowanie jednostki do rzeczywistości wielokulturowej. Postępowanie takie, w odróżnieniu od próby dopasowania członków organizacji do nadanych z góry struktur, polega na ich adaptacji za pomocą wzajemnych interakcji komunikacyjnych. Kulturowa emanacja staje się ważniejsza niż przymusowe włączenie do określonych wcześniej w definicji grup lub systemów komunikacyjnych. Takie podejście pomaga rozumieć komunikację jako cechę kulturową i społeczną, ale również jako mechanizm i narzędzie istnienia. Rzeczywistość jawi się wówczas jako celowa i kształtowana jest w wyniku świadomego kierowania komunikatu do odbiorcy, z intencją realizacji konkretnego działania. Może być rozpatrywana również zarówno jako proces wewnętrzny, jak i zewnętrzny, oparty na ocenie i będący egzemplifikacją wzajemnych powiązań między uczestnikami [Casmir 1996, s. 12]. Komunikacja zachodzi na różnych poziomach. Z jednej strony, przez obserwację i interpretację systemów budowanych w określonym środowisku i istniejących w kontekście społecznym, ale funkcjonujących na płynnych zasadach. Z drugiej strony, na głębszym poziomie związana jest z twórczymi mechanizmami istniejącymi wewnątrz człowieka, czego reprezentacją jest właśnie tworzenie oraz stosowanie podstawowych reguł komunikacji. Podlegają one wielu sposobom interpretacji, zarówno na poziomie sytuacyjnym, kulturowym, jak i społecznym.

W nauce o zarządzaniu międzykulturowym poruszane są niejednorodne problemy szczegółowe, np. zachowania organizacyjne w różnych państwach. Zdarzają się analizy dotyczące interakcji między ludźmi wywodzącymi się z różnych kultur, ale działającymi w jednej przestrzeni organizacyjnej. Umożliwia to nieraz dokonanie oceny wpływu narodowości na zachowania organizacyjne. Taka analiza może też być narzędziem pewnej strategii lub posłużyć do opracowania strategii. Zinstrumentalizowana komunikacja służy zarządzającym do tworzenia instrukcji działań pracowniczych. To również podstawa relacji i instrument budujący stosunki wewnątrz organizacji. Komunikacja przedsiębiorstwa w sferze wewnętrznej upływnia koligacje i zapewnia pionową dystrybucję informacji. Zewnętrzna z kolei – jest rodzajem porozumiewania się z otoczeniem i wiąże się z takimi kwestiami, jak m.in. zarządzanie wizerunkiem [Ollivier 2010, s. 348].

Komunikacja istnieje na wielu płaszczyznach życia organizacyjnego. Służy generowaniu nowych idei i wcielenia ich w życie oraz upewnia jej członków, że pracują razem i rozumieją wspólne cele oraz działają po to, by je realizować [Fielding 2003, s. 13]. Może być zatem rozumiana wielopłaszczyznowo, m.in. ze względu na to, że pracowników

mogą łączyć oprócz stosunków służbowych także relacje towarzyskie. Relacje prywatne zachodzą za pośrednictwem komunikacji nieformalnej, a zawodowe z kolei łączą się z systemem informacyjnym organizacji. Porozumiewanie postrzegane bywa jako transmisja, która polega na przekazywaniu informacji, bądź jako proces, dzięki któremu możliwe jest wzajemne zrozumienie. Jest to również obustronne oddziaływanie na siebie, bowiem słowa używane są do wyrażenia konkretnych stanowisk i posługiwanie się nimi niesie ze sobą określone konsekwencje. Porozumiewanie może być także czynnikiem łączącym ludzi podczas tworzenia wspólnoty. W ujęciu interakcyjnym uważa się, że relacje społeczne powstają za pomocą symboli. Wymiana komunikacyjna następuje, kiedy aktorzy społeczni mają wspólne spostrzeżenia, pragnienia oraz postawy. Bywa także aktem komunikatywnym, składnikiem procesu społecznego wyrażonego np. w formie norm grupowych czy sprawowanej kontroli [Penc 2010, s. 111].

W badaniach nad kulturową komunikacją ważne staje się studiowanie sensu codziennych dyskursów toczących się w różnych humanistycznych kontekstach [Covarrubias 2019, s. 183]. Składają się na nie zarówno struktura oraz środki, którymi dysponuje organizacja, jak i konkretne działania jej członków. Sposób komunikowania może zależeć od miejsca zajmowanego przez jednostkę w strukturze organizacji. Warunkiem zajścia procesu porozumiewania jest swoiste sprzężenie zwrotne, na które składa się pozytywne lub negatywne, oceniające lub nieoceniające założenie, dające możliwość uzyskania informacji o emocjonalnym stosunku odbiorcy komunikatu do przekazanej treści [Słomski 2007, s. 51]. Może to pomóc w jasnym formułowaniu myśli lub nakłonieniu kogoś do głębszego zastanowienia się nad sprawami, których dotyczy komunikat.

Przyjęcie perspektywy wielokulturowej kieruje uwagę badacza na problemy dotyczące istnienia różnych form relacji międzyludzkich w określonej rzeczywistości. Organizacja wielokulturowa mierzy się z wyzwaniem, jakim jest funkcjonowanie w jej obrębie wielu zbiorowości [Jemielniak, Koźmiński 2011, s. 79]. Na każdym jej poziomie pojawia się wiele możliwych kulturowych motywów ludzkich, a zdaniem Ruth Benedict mądrość polega na tym, by zwiększać tolerancję wobec tych rozbieżności [Benedict 1999, s. 104]. Wzajemna wyrozumiałość pojawia się w relacjach dzięki budowaniu zaufania. W zależności od tego, czy rozpatrywana jest na poziomie interpersonalnym, czy też społecznym, jest ona przejawem emocji lub wartości [Glińska-Neweś 2007, s. 218]. Najważniejszym czynnikiem jest uznanie za ważne przekonania, iż inne kultury mają takie samo znaczenie dla uczestników życia organizacyjnego jak ich własna. Różnorodność kultury wynika z charakteru organizacji i skomplikowanego spłotu cech jej członków. Z drugiej strony, w różnorodnym świecie kultury nie są tylko zbiorem cech charakterystycznych, ale również nieskończonym i pełnym możliwości procesem budowania sieci znaczeń. W jego trakcie zachodzą liczne interakcje, które nie zawsze są w pełni uświadomione. Różnorodne za-

chowania, które podlegają organizacyjnej integracji, znajdują swój wyraz również w świecie symboli.

3.2.1. Definiowanie komunikacji międzykulturowej

W sferze pojęciowej w zakresie komunikacji międzykulturowej występują pewne problemy. Wynika to choćby z terminów, które mają różne znaczenia, a używane są zamienne, takich jak: „międzykulturowy”, „wielokulturowy”, „międzynarodowy”. Komunikacja interpersonalna ma swoje źródło m.in. w multikulturowych rozważaniach. W takim jej rozumieniu włączenie w środowisko społeczne oznacza uruchomienie socjokulturowego i ekonomicznego procesu wzajemnego porozumiewania [Yogurteu 2018–2019, s. 167].

Pojęcie komunikacji międzykulturowej doczekało się wielu uściśleń. Dokonuje się rozróżnienia na poszczególne typy komunikacji międzykulturowej, m.in. ze względu na relacje grup narodowych i etnicznych. Taki podział przedstawił np. Jerzy Mikułowski-Pomorski, który wyróżnił: „komunikację poprzekulturową” (ang. *cross-cultural communications*), kiedy grupy porozumiewają się w ramach jednej kultury narodowej; „komunikację pomiędzykulturową” (ang. *intercultural communications*), czyli porozumiewanie się przedstawicieli różnych grup międzynarodowych i etnicznych oraz – często występującą – „komunikację międzynarodową” (ang. *international communications*) [Mikułowski-Pomorski 2005, s. 11]. Interkulturowość odnosi się do tego, co wydarzyło się między ludźmi o różnym pochodzeniu kulturowym i kompetencji budowania pomostów między przedstawicielami różnych kultur. Wiele znanych modeli interkulturowej komunikacji nawiązuje do międzykulturowych doświadczeń, w kontekście tego, w jaki sposób opisywane są kierunki lub typologie narodowej kultury [Hoffman, Verdooren 2018, s. 50].

W literaturze przedmiotu pojawia się również określenie „transkulturowość” wprowadzone przez Wolfganga Welscha, który rozumie je jako rodzaj kulturowej identyfikacji będącej swoistą hybrydą znaczeniową [Welsch 2004, cyt. za: Wittke-Rudiger, Gross 2009, s. 135]. Jego zdaniem transkulturowość nie może być rozumiana jako proces związany ze specyficzną hierarchią relacji w społecznościach i kulturach. Potrzeby ludzi postrzegane są jako specyficzna wartość współczesnych kultur, a ich analizę uznaje się za konieczną dla rozwoju nowych teoretycznych konceptów [Schulze-Engler, Helff 2009, s. 3]. Wolfgang Welsch uznaje, że trzeba spojrzeć na kulturę w szerszym kontekście, albowiem nie ogranicza się ona do narodowych kontekstów, ale jest hybrydalna i niejednorodna [Welsch 2004].

Omówione wyrażenia mają szeroki zakres znaczeniowy i są symboliczne. Zawierają w sobie ideę zróżnicowania kulturowego. Pojęcia te zwracają uwagę na sieciowość kultur i ich aktywną współzależność oraz wzajemne przenikanie się. Przymiotnik „między-

narodowy” daje podstawy do dwuaspektowego toku rozumowania. Po pierwsze, przywołuje koncepcję pluralizmu kulturowego i odnosi się do tożsamości narodowych oraz etnicznych. Po drugie, pozwala myśleć o narodach i państwach w kategoriach dialogu. Z tego też względu, opisując profil zarządzania w organizacjach integrujących narody, które cechuje multikulturowość, używa się pojęcia wielokulturowości w jego szerokim kontekście.

Wielokulturowość dla wielu organizacji jest wyzwaniem. W literaturze przedmiotu opisywane są różnorodne problemy pojawiające się np. w organizacjach, w których etnocentryczność jest dominująca. Pluralizm kulturowy, różnorodność i międzykulturowość wiążą się ze słowem „dialog”. Porozumienie na poziomie dialogicznym daje najbardziej pożądaną formę komunikacji międzykulturowej. Kiedy w jakiejś organizacji istnieją grupy lub jednostki o odrębnych obyczajach, wyznaniach, tradycjach, wówczas ujawnia się jej wielokulturowy charakter. Wynika to ze spotkania się ludzi bądź grup o odmiennych charakterystykach kulturowych. Ich kontakt może być pozytywny: opiera się wówczas na negocjacjach, integracji i współpracy. Może również mieć wymiar negatywny, co wyraża się w postaci wrogości, konfliktu czy rywalizacji [Paleczny 2005, s. 148]. Podstawą poprawnej komunikacji powinna być wrażliwość kulturowa, która prowadzi do wnikliwych studiów międzykulturowych. Interkulturowa wrażliwość nabiera znaczenia w esencjonalnych kontekstach, wpływając na jakość życia społecznego [Yogurteu 2018–2019, s. 167]. Wielokulturowość jest więc bardzo złożonym zespołem zjawisk, który z jednej strony, jest związany z procesami przekształceń wynikających z kontaktu z odmiennymi kulturami, z drugiej zaś, dotyczy różnych postaw, kształtowania tożsamości i ideologii.

Istnieją sposoby przyswajania i użycia nośników komunikacyjnych związanych z warunkami ekonomicznymi, społecznymi i technicznymi otoczenia organizacji oraz z pragnieniami i oczekiwaniami jej członków [Ollivier 2010, s. 290]. Współczesne przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej zróżnicowane, gdyż zarządzający nimi mają świadomość profitów wynikających z wielokulturowości. Taka różnorodność traktowana jest jako źródło przewagi konkurencyjnej. Bywa poparta przyzwoleniem na inność i charakteryzuje się otwartą postawą. Kiedy istnieje zgoda na przyjęcie określonego zespołu tradycyjnych wartości, członkowie organizacji mogą skupiać się, tworząc wspólnotę. Istnieje również mandat tradycji, który wpływa na zachowania członków organizacji i z czasem staje się częścią jej materialnego aparatu. Ludzie starają się funkcjonować razem w rzeczywistości postrzeganej jako wspólna [Malinowski 2000, s. 36]. Zrozumienie tego zjawiska pozwala badać funkcjonowanie organizacji w kontekście działania poszczególnych członków danej grupy. Współdziałanie opiera się na ugodzie i tradycyjnym prawie. W tym obszarze mieszczą się również narzędzia i artefakty, specjalistyczne prawa i obyczajowe zasady współżycia. Tak jak wskazane to zostało w założeniach umowy społecznej Jeana-Jacques’a Rousseau, istnieje tu określone prawo i uznawalność zwyczajów

[Malinowski 2000, s. 36]. W badaniach nad komunikacją międzykulturową zaczęto przyjmować paradygmat, w którym rozważa się praktyki społeczne za pośrednictwem artefaktów kultury. Wiedza jest zdobywana w wyniku komunikacji z innymi, a uczenie się zachodzi w procesie wzajemnych interakcji [Puranen 2018, s. 268].

Komunikacja kulturowa może opierać się na przepływie informacji przekazywanych w formie anegdot, mitów, pieśni czy baśni. Silne utożsamianie się z przejawami danej kultury prowadziło zawsze do powstania naturalnej więzi, a przedmioty będące nośnikami znaczeń przekazywane były z pokolenia na pokolenie. Margaret Mead wskazała najwcześniejsze formy komunikowania obecne w kulturze prefiguratywnej, której istota polega na dziedziczeniu przejawów kultury przez bezpośredni kontakt [Mead 1970, cyt. za: Paleczny 2005, s. 136]. W takiej rzeczywistości wiele zależało od doświadczeń wcześniejszych pokoleń. Współcześnie wiedzę społeczną zdobywa się za pośrednictwem globalnych środków przesyłania informacji.

Cele komunikacji międzykulturowej są bardzo różne i zależą głównie od tego, co jest dla danej organizacji ważne i na jakich problemach się ona koncentruje. Niemniej można wskazać pewne elementy, które służą budowaniu identyfikacji międzykulturowej. Jednym z nich jest potrzeba przynależności do grupy funkcjonującej na zasadzie wzajemnego zaufania oraz podzielenia wspólnych przekonań na temat otaczającej rzeczywistości. By wzmocnić tę naturalną potrzebę członków organizacji, przywoływane są wartości i idee, których podstawą jest wzajemny szacunek i współpraca. Kiedy w organizacji dochodzi do kontaktów między poszczególnymi kulturami, towarzyszy temu zjawisku wiele procesów społecznych i psychologicznych. Jednym z nich jest doświadczenie szoku kulturowego, polegające na znalezieniu się w odmiennym otoczeniu, które jest różne niż kulturowe zaprogramowanie umysłu [Hofstede 2000]. Funkcjonowanie członków organizacji opiera się na swobodnym poruszaniu się w jej kulturze i rozumieniu np.: rytuałów, bohaterów i symboli organizacyjnych. Zanim jednak dojdzie do ich zrozumienia, może pojawić się właśnie szok kulturowy. Problem ten dotyczy np. pracowników organizacji o charakterze międzynarodowym. Rosalie Tung przeprowadziła międzynarodowe badania, na podstawie których wykazała, że zanim popularne stały się szkolenia międzykulturowe, przedwczesne powroty pracowników firm japońskich i europejskich do rodzimego kraju zdarzały się mniej więcej w przypadku co dziesiątego wyjazdu służbowego [Tung 2002]. W firmach amerykańskich wskaźnik ten wynosił kilkanaście procent, ale w kilku organizacjach sięgał nawet 40%. Takie sytuacje miały miejsce w późnych latach siedemdziesiątych XX wieku, kiedy działy personalne nie przywiązywały dużej wagi do zagadnień międzykulturowych i nie doceniały skali problemów wynikających z tego dla organizacji [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 394]. Współcześnie problematyka ta jest poruszana częściej, m.in. ze względu na to, że organizacji o charakterze wielokulturowym jest o wiele więcej niż kiedyś.

Komunikacja w organizacji zależy od kultury pracy, ponieważ jej członkowie uczą się komunikować między sobą w trakcie codziennego funkcjonowania [Stringer, Cassiday 2009, s. 53]. Przystosowanie do nowej kultury przebiega w kilku fazach. W pierwszej pojawia się np. euforia, czyli stan, kiedy w zderzeniu z czymś nowym i nieznanym odczuwa się podekscytowanie. W drugiej fazie, w codziennym życiu organizacyjnym i podczas wykonywania konkretnej pracy, może zaistnieć szok kulturowy. Fazę trzecią z kolei stanowi moment adaptacji. Polega ona na poznaniu reguł działania panujących w danej organizacji i przyswojeniu jej wartości. Wzrasta wtedy u pracownika poczucie pewności siebie, a nowe układy społeczne stają się zrozumiałe. W ostatniej fazie pracownik doświadcza stanu równowagi, który objawia się w różny sposób. Pracownik może mieć złe samopoczucie i gorsze nastawienie niż to, które cechowało go w pracy w rodzimej jednostce – taki stan wywołuje poczucie wyobcowania i dyskryminacji. Może towarzyszyć mu jednak poczucie familiarności. Pojawia się ono, kiedy dochodzi do pełnego przystosowania się do nowych warunków i przyjęcia odpowiedniej postawy, np. osoby dwukulturowej. W fazie stanu równowagi istnieje prawdopodobieństwo jeszcze lepszego przystosowania, kiedy to przyjęcie roli tubylcy w organizacji daje poczucie samozadowolenia i możliwość samorozwoju. W fazie szoku kulturowego mogą pojawić się liczne przeszkody współuczestnictwa w grupie zawodowej, co powoduje np. konieczność zmiany otoczenia. Sytuacje takie mają miejsce wówczas, kiedy pracownicy nie potrafią zaadaptować się do warunków innej kultury i w konsekwencji odwoływani są z wyjazdów służbowych. Takie zdarzenia mają miejsce w firmach o charakterze międzynarodowym i dotyczą zarówno pracowników, jak i towarzyszących im członków rodzin [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 392]. Beata Glinka i Adam Jelonek – co było już w tej pracy przywoływane, ale co warto powtórzyć – zwracają uwagę, że: „Kompetencja kulturowa w zarządzaniu to znajomość kontekstu kulturowego i umiejętne wykorzystywanie szans, jakie zeń płyną oraz unikanie zagrożeń. Czynniki sprzyjające powstaniu kompetencji kulturowej są wielokulturowość i wrażliwość na sprawy ludzkie” [Glinka, Jelonek 2010, s. 286]. Problematyka zarządzania międzykulturowego obejmuje zatem spektrum problemów związanych z szeroko pojętym życiem organizacyjnym.

Istnieje wiele organizacji działających na globalnym rynku, które podlegają wielu złożonym procesom komunikacyjnym. Nie oznacza to tylko występowania różnorodności, jeśli chodzi o terytorialny kompas polityk, społeczeństw i kultury. Zjawisko to dotyczy również wzajemnych powiązań i wewnętrznej jakości społecznej oraz politycznej procesów kosmopolityzacji [Beck 2009, s. 116]. Komunikacja w takich warunkach powoduje spiętrzenie pętli zwrotnych w skomplikowane sieci globalnych kontaktów. Globalizacja w kontekście transnarodowym dotyczy zarówno kategorii konceptualnych, teoretycznych, metodologicznych, jak i organizacyjnych [Castells 2009, s. 17]. Nie oznacza to jednak,

że należy zapomnieć o doświadczeniach lokalnych, gdyż jak zauważa Zygmunt Bauman: „prawdziwe siły kształtujące warunki, w jakich nam przyszło dzisiaj działać, unoszą się w przestrzeni globalnej, podczas gdy nasze instytucje działania politycznego w ogromnej mierze przywiązane są wciąż do ziemi; są, tak jak wcześniej, lokalne” [Bauman 2007, s. 114]. W kontekście tego złożonego zjawiska pojawia się wiele problemów, np.: niepewność, integralność i fragmentaryzacja, homogenizacja, heterogenizacja, uniwersalność i partykularność, a także hybrydyzacja ekspansji kultur ponadnarodowych oraz restratyfikacja świata, jako nowe uwarstwienie i hierarchizowanie wszelkich form życia społecznego [Miczka 2007, s. 84]. W takiej rzeczywistości nacisk kładziony jest na budowanie swoistego dialogu międzykulturowego. Ma on posłużyć kreowaniu aktywności mniejszości narodowych i językowych. Ma też powodować tworzenie się m.in. nieuchwytnego kapitału, intelektualnej wartości oraz przyczyniać się do budowy nowych kompetencji. Kiedy spełnione są te warunki, następuje poprawa jakości życia, budowane są zdrowe relacje, a także poprawia się funkcjonowanie całej organizacji.

Wielokulturowa komunikacja występuje chociażby we współczesnych organizacjach międzynarodowych o charakterze integrującym, jak np. instytucje UE. Europa to obszar współistnienia wielu ojczyzn różnych kultur narodowych, gdzie łatwo można zaobserwować rozmaite formy komunikowania się i kooperacji, będące przejawem ludzkiej zaradności, a nie wynikiem działań ponadnarodowych zwierzchnictw ujednolicających idee oraz instytucje [Goćkowski 2005, s. 29]. Charles Taylor zwraca uwagę na to, że różne wspólnoty kulturowe zasługują na ochronę ze względu na ich specyficzną rolę w procesie kształtowania tożsamości grupowej i indywidualnej [Taylor 1994]. To, w jaki sposób określa siebie jednostka, jest również wynikiem odnoszenia się przez nią do norm oraz społecznych i moralnych ram funkcjonowania wyznaczonych przez społeczeństwo jako punkty odniesień. Jednostka potrzebuje więc pewnego zaplecza społeczno-kulturowego do samookreślenia. Co za tym idzie szacunek dla różnych wspólnot kulturowych odgrywa ważną rolę również w kształtowaniu tożsamości [Taylor 1994]. Charles Taylor uznał pluralizm kulturowy za dobrą formę współistnienia. Pojmuje kulturę jako twór kolektywny, stanowiący pewną całość będącą dobrem wspólnym przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości jednostek [Taylor 1994].

To, czy proces komunikacji o charakterze wielokulturowym przebiegał będzie sprawnie, zależy od spełnienia kilku warunków. W organizacji mają na niego wpływ takie czynniki, jak m.in.: wytworzone i utrwalone w mentalności pracowników sposoby porozumiewania się, doskonalenie infrastruktury, instrumentarium pozwalające wzajemnie przekazywać sobie słowo z wykorzystaniem różnych technik przekazu, aranżowanie spotkań i dyskusji. Skuteczne zarządzanie procesem komunikacyjnym wymaga dostosowania go do kultury i struktury organizacji. Komunikacja pionowa – od menedżerów do

podwładnych – jest wynikiem ustalonej hierarchii. Pozioma z kolei odbywa się między pracownikami tych samych komórek. W dużej mierze to jednak kultura organizacyjna determinuje sposoby i formy komunikacji. Ta zasada została odzwierciedlona w koncepcji głównych kategorii różnicujących Geerta Hofstede, która jest zbudowana na podstawie takich wartości, jak: mały/duży dystans do władzy; indywidualizm/kolektywizm; męskość/żeńskość; mały/duży stopień unikania niepewności [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, ss. 24–47]. Wiedza o tym, jak kształtują się formy komunikacji i personalne tożsamości w organizacji, pozwala na wzajemne zrozumienie oraz właściwe zinterpretowanie różnych sytuacji. Uświadomienie sobie tych wszystkich mechanizmów pozwala na prowadzenie multikulturowego dialogu [Abad-Quintanal 2018].

Do kreowania tzw. kapitału nieuchwytnego organizacji wykorzystywane są różne style komunikacji. Są one uwarunkowane sytuacyjnie i zależą od kultury organizacyjnej oraz mają wymiar symboliczny. Symbol jest arbitralnie wyselekcjonowany i stymulowany, by reprezentować coś innego – konkretnego. Może być werbalny i niewerbalny, zaznaczony na papierze, określony w ruchu albo wyrażony w obrazie. To wehikuł, za pomocą którego myśli i idee jednego człowieka przekazywane są drugiemu. Ludzie są przystosowani do tworzenia, odbierania, ale także manipulowania symbolami. Używają ich do tworzenia znaczeń. Dlatego wówczas, kiedy spotykają się ze sobą reprezentanci różnych środowisk, symbole pochodzące z ich własnej kultury przestają być dla nich najważniejsze i podejmują próbę zrozumienia artefaktów także innych kultur [Liu, Valcic, Gallois 2019].

Różnorodność celów i metod działania w organizacji może doprowadzić do heterogenizacji kultury organizacyjnej i powstawania zbiorów subkultur [Sikorski 2005, s. 41]. Wpływa to na proces komunikacji międzykulturowej, prowadząc do zniekształcenia oceny zdarzeń i ich różnorodnej interpretacji. Istnienie subkultur czasem zaburza porozumienie, gdyż prowadzi do pojawienia się różnic w nastawieniu do obowiązujących w organizacji standardów. Przyczyną zakłóceń w prawidłowym odbiorze są również stereotypy, czyli generalizacje opierające się na nieprawdziwych założeniach oraz projekcje, czyli przypisywanie innym własnych odczuć i postaw. Kolejnym problemem opisywanym w literaturze przedmiotu jest tzw. efekt halo, który polega na automatycznym ocenianiu sytuacji albo jednostki na podstawie jednej charakterystycznej cechy określonej na podstawie pierwszego wrażenia. Zdarzają się również kłopoty wynikające z przyjęcia selektywnej postawy polegającej na wyborze wyłącznie niektórych informacji, pasujących do własnych założeń [Aniszewska 2007, s. 18]. Najczęstsze bariery dotyczą: różnic językowych, nieprawidłowej interpretacji komunikacji niewerbalnej, stereotypów, dokonywanych ocen przez pryzmat kulturowy oraz wysokiego poziomu stresu, towarzyszącego realizacji zadań organizacyjnych [Kutz 2011, ss. 7–13].

W komunikacji międzykulturowej może ujawnić się etnocentryzm, czyli przekonanie o wyjątkowości własnej grupy narodowej. Termin ten pochodzi od greckiego słowa *ethnos* oznaczającego „naród” oraz łacińskiego słowa *centric*, oznaczającego „centrum”. Został po raz pierwszy zastosowany w naukach społecznych przez Williama Grahama Sumnera już w 1906 roku. Autor użył go do opisu zachowania grupy, która stawia się w centrum wszystkiego, a wszystkie inne grupy skaluje i ocenia w odniesieniu do własnej kultury [Sumner 1906, cyt. za: Thompson 2014]. W pracy pt. *Folkways* etnocentryzm opisał jako sposób patrzenia na rzeczy, zauważył, że: „[...] każda grupa karmi się swoją dumą i próżnością, wychwala swoją wyższość, wywyższa własne bóstwa i patrzy z lekceważeniem na innych” [Sumner 1906, ss. 12–13].

Etnocentryzm sprzyja wzajemnej niechęci ze względu na to, że charakteryzuje się uleganiem wyobrażeniom na temat danej kultury czy osoby. Postawa taka prowadzi do stereotypizacji i uprzedzeń. Stereotypy w kontekście etnocentryzmu to najczęściej uproszczone konstrukty myślowe na temat innych, których konsekwencją są trudności w komunikacji. Postawą przeciwną jest relatywizm kulturowy. Zakłada on chęć poznania (a nie odrzucenia) innych oraz uznaje, że nie ma złej czy dobrej kultury, gdyż zawsze należy rozpatrywać ją w kontekście, w którym występuje. W ujęciu socjologicznym poznanie kultury odbywa się w kategoriach jej własnych sensów i wartości, co charakteryzuje relatywizm kulturowy. Unikanie postaw etnocentrycznych polega na tym, że nie dokonuje się oceny innych przez porównanie ich ze sobą. Zawiesza się wtedy niejako własne kulturowe przekonania, co sprzyja podjęciu próby oceny sytuacji za pośrednictwem standardów innej kultury. Przekonania te mają charakter procesualny.

Organizacje mogą przyswajać kulturę danego miejsca, działając w sposób spójny z charakterem obszaru, w którym są ulokowane. Pracownicy przechodzą przez cykl reakcji na otoczenie organizacji, co doprowadza do nawiązania kontaktu z osobami z zewnątrz. W fazie pierwszej pojawia się ciekawość wywołana inną kulturą reprezentowaną np. przez ich sposób bycia. W drugiej fazie występuje etnocentryzm, wynikający z analizy otoczenia według kryteriów własnej kultury – sama ocena przeważnie nie wypada na korzyść. Przy dłuższych kontaktach i bardziej świadomej postawie następuje trzecia faza – policentryzm. Oznacza to pogodzenie się z tym, że nie istnieją oficjalne standardy ocen, a zrozumienie obcych nacji wymaga poznania ich kultury. Kiedy w procesie komunikacyjnym pojawiają się okoliczności sprzyjające zrozumieniu się nawzajem, daje to początek dwukulturowości lub wielokulturowości. Czasem jednak ujawniają się jeszcze bardziej radykalne postawy. Jedną z nich jest ksenofilia, czyli idealizowanie własnej kultury i przekonanie o tym, że wszystko w niej jest lepsze niż w innych kulturach. Zarówno etnocentryzm, jak i ksenofilia są przeszkodą w międzykulturowej współpracy. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, kiedy stosowane są odmienne standardy do oceny innych osób.

3.2.2. Kontakty międzygrupowe i performans w wielokulturowej organizacji

Procesy komunikacyjne są jednym z ważniejszych elementów sprawnego funkcjonowania organizacji. To zdarzenia, w trakcie których następuje sprzężenie zwrotne między osobą nadającą a odbierającą komunikat. Dzięki takiej wymianie możliwe staje się zrozumienie i uściślenie, a także ewentualna modyfikacja informacji. Komunikacja nie jest jednak wyłącznie przekazywaniem informacji, ale stanowi wymianę myśli i emocji. Dokonuje się za pośrednictwem gestów, słów i wielu innych form ekspresji [Penc 2010, s. 112]. Pracownicy również przekazują znaczenia za pośrednictwem tych, ale i wielu innych, symbolicznych komunikatów. Wyniki badań potwierdzają znaczącą rolę porozumiewania się w codziennym życiu organizacji. Jej członkowie poświęcają na komunikowanie około 70–80% dnia pracy [Słomski 2007, s. 47]. Warunkiem sprawnego działania grupy pracowniczej jest zatem skuteczne i pełne komunikowanie. Poprawna komunikacja może przyczynić się do tego, że pracownicy są bardziej zmotywowani do wspólnych działań [Fielding 2003, s. 31]. Terrence Deal i Allan Kennedy zwrócili uwagę na rolę, jaką pełni w komunikacji organizacyjnej tzw. ukryta hierarchia, którą tworzą m.in.: gawędziarze, szpiedzy i kapłani [Deal Kennedy 2000]. Zauważyli, że wskazane inne formy życia organizacyjnego (ang. *other jobs*) są zasadnicze dla osiągnięcia przez organizację sukcesu. Relacje między zadaniami członków organizacji nazwali „sieciami kulturowymi” i uznali, że w komunikacji organizacyjnej nadają one nowe sensy oraz znaczenia – służą łączeniu ze sobą pracowników i budowaniu współpracy, ponieważ nie tylko transmitują informacje, ale również pozwalają interpretować różnice w ich odbiorze między członkami organizacji wewnątrz jednej kultury organizacyjnej [Deal, Kennedy 2000, s. 85]. Sprawne komunikowanie ułatwia szybkie reagowanie i realizację zamierzonych celów. Jest warunkiem skutecznego planowania, tworzenia struktury organizacji i motywowania oraz kontroli wyników częściowych. Heterogeniczna kultura organizacyjna powinna opierać się na zasadzie współlistnienia kulturowego i charakteryzować wzajemną tolerancją oraz akceptacją zbioru kulturowych odrębności [Sikorski 2005, s. 42]. Obok takiego nastawienia warunkiem sprawnego zarządzania organizacją wielokulturową jest przepływ niezbędnych informacji i sprawność komunikacyjna.

Komunikacja w organizacji przebiega w różny sposób: horyzontalnie i wertykalnie; wewnątrznie i zewnątrznie; formalnie i nieformalnie, łącząc ze sobą pracowników zatrudnionych na różnych poziomach [Fombrun, van Riel 2007, s. 5]. Świadome uczestniczenie w niej zachodzi dzięki tzw. kompetencjom komunikacyjnym. Są to szeroko rozumiane umiejętności świadomego przekazywania innym informacji i sprawnego ich odbierania. Jako pierwszy pojęcie kompetencji komunikacyjnych wprowadził w latach

sześćdziesiątych XX wieku Noam Chomsky, zaznaczając opozycję tego terminu w stosunku do pojęcia performatyki. Podkreślał, że kompetencja ta jest zorientowaną znajomością języka, pozwalającą na tworzenie i rozumienie nowych zadań, również tych, które odnoszą się do nieznanych sytuacji. Jak zauważa Walery Pisarek, Noam Chomsky wskazał również na zjawisko performancji, czyli realizacji rzeczywistych wypowiedzi, które stanowią niedoskonałe odbicie kompetencji, a ich jakość częściowo od nich zależy [Pisarek 2008, s. 63].

Komunikacja wpływa na samopoczucie członków organizacji i ich aktywność, a na zewnątrz może wyrażać jej markę, wizerunek i reputację [Fombrun, van Riel 2007, s. 5]. Bywa traktowana zatem jako kulturowe wykonanie (performans). Performans w obszarze komunikacji organizacyjnej może być interpretowany jako odgrywanie przedstawień i konfrontowanie ich ze sobą, co sugeruje teatralność relacji. W takim znaczeniu został spopularyzowany przez Ervinga Goffmana [Goffman 1959]. Performans wiąże się z pewną przesadą i manifestacją w postępowaniu, a termin ten odnosi się do różnych zachowań, takich jak np. „wkładanie masek” przez członków organizacji, po to, by zrealizować jakiś cel. Wykonanie rozumiane jest również w kategorii dochodzenia do osiągnięcia pełnej komunikacji jako akt procesualny. Performans w życiu organizacyjnym kojarzony jest z kreatywnością i twórczością, wykorzystuje symbole, metafory lub opowieści. Termin ten ma wiele znaczeń, a pochodzi od starofrancuskiego słowa *parfournir* (fr. *par* – „dokładnie” i *fournir* – „dostarczać”) [Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo 1996, s. 290]. Jest to wykonanie działań organizacyjnych, w trakcie którego dochodzi do dopełnienia znaczeń w procesie komunikowania.

Wykonania mają charakter interakcyjny, co oznacza, że są dialogami. Istnieją w kontekście określonych ról organizacyjnych i przyczyniają się do kształtowania rzeczywistości organizacyjnej. Zależą również od kontekstu i osadzone są w rzeczywistości, w której przecinają się dopełnienia kontekstów. W tym ujęciu performansu warto przywołać kwestię sytuacyjnego osadzenia w interakcji komunikacyjnej. Jest ono o tyle zgodne z naturą komunikacji, że słowa wybrzmiewają w konkretnym kontekście i związane są z określonymi sytuacjami. Cechy wykonania nie determinują znaczenia, bowiem wzajemnie się przetwarzają. Wykonania takie mają charakter epizodyczny i są zdarzeniami odrębnymi. W procesie komunikacyjnym trudno odnaleźć ich początek i koniec. Mogą natomiast wyznaczać szczególne momenty w strumieniu doświadczenia organizacyjnego [Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo 1996, ss. 293–296]. Performans ma charakter improwizacji i tym różni się od ścisłego scenariusza działań. Bywa często ceremonialny, ale tylko sprawia wrażenie uprzednio zaplanowanego. Opiera się na doświadczeniu członków organizacji i wynika z ich konkretnej wiedzy oraz ugruntowanych w świadomości przekonań. Wiele działań organizacyjnych ma charakter improwizacji. Odwołują się do swoistej intuicji pracowników i przeprowadza się je na zasadzie precedensu, wymagają od pracowników umiejętności oceniania.

Wyzwania dla komunikacji w zarządzaniu międzykulturowym wiążą się m.in. z: kolaboracją w kontekście dystansu i kultury, kultywowaniem empatii, dostępem do informacji o uczuciach, komunikacją internetową, rozwojem elastycznych struktur, networkingiem, *know-how* w personalnym i organizacyjnym rozwoju. W związku z tym ważne jest świadome wartościowanie doświadczenia, wzbogacanie wiedzy, umiejętność kreacji nowych ścieżek komunikacji, używania współczesnych technologii i dzielenia się odpowiedzialnością oraz rozwój samoorganizacji [Motsching 2016, s. 6]. Zarządzanie oparte na zasadach etyki jest zgodne z misją organizacji. Komunikacja organizacyjna ma wówczas charakter permanentny i partnerski, dzięki czemu następuje jasny i płynny przepływ informacji, co z kolei jest podstawą uczciwości praktyk w organizacji oraz daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

3.2.3. Język w międzykulturowym komunikowaniu

Komunikacja językowa oparta jest na relacjach między pracownikami, akceptacji znaczeń oraz możliwości przekazywania wiedzy i informacji. W organizacji o charakterze wielokulturowym jest trudna do zinterpretowania. Bywa, że zacierają się jej kulturowe granice i powstają nowe formy używanego języka. Analiza lingwistyczna międzykulturowej komunikacji może być przeprowadzana z punktu widzenia jej efektywności. Zwłaszcza wtedy, kiedy komunikacja ta jest wolna od etnocentrycznej stronniczości. Dotyczy to samego języka, ale także i innych dziedzin życia organizacyjnego. W studiach międzykulturowych możliwe jest założenie uniwersalnej aplikacyjności wyników analiz. W takich badaniach ważna staje się analiza używanej terminologii [Farneses 2018, s. 37]. Konwencjonalny obraz organizacji przedstawia artefakty językowe jako formy złożone z elementów produkcji i symbolicznego systemu kontroli [Czarniawska 2010, s. 116].

Relacje między myśleniem a językiem były analizowane przez naukowców od wieków. W tym zakresie kształtowały się różne podejścia badawcze. Ludwig Wittgenstein, szukając powiązań między jednostkowym myśleniem, językiem prywatnym i publicznym, uznał, że: „[...] w słowach tych otrzymujemy, jak sądzę, określony obraz ludzkiego języka. Mianowicie taki: wyrazy języka nazywają przedmioty – zdania są splotami takich nazwań – w tym obrazie języka odnajdujemy źródła idei” [Wittgenstein 2004, ss. 7–8]. Jak zauważa w swoim opracowaniu Maciej Soin, Ludwig Wittgenstein w swoich pracach bardziej zajmuje się formą, w jakiej przedstawiona i wyrażona jest rzeczywistość, niż zwraca uwagę na podmiot, język i lingwistyczny idealizm [Soin 2001, s. 33]. W antropologii, z której czerpią badacze kultury organizacyjnej, prowadzone były badania mające doprowadzić do stworzenia różnorodnych słowników określających społeczne doświadczenia.

Badania wprowadziły pewien zakres pojęciowy komunikacji, ale w rozważaniach o organizacji istotna jest również sama idea języka jako artefaktu wiedzy i informacji. Służy on ujmowaniu doświadczenia i nadawaniu znaczeń. Jako kulturowy twór interakcji sprawia, że ludzie określają siebie i rzeczywistość, która ich otacza. Język jest rodzajem uzewnętrznienia ludzkich myśli. Jedynym z głównych wyznaczników kultury jest właśnie mowa. Posiada bowiem naturę historyczną, z licznymi uwarunkowaniami społecznymi. Podejście to sytuuje kulturę jako formę mogącą rozwijać się poprzez sposób myślenia, nieodłącznie związany z posługiwaniem się daną mową [Inglis 2007, s. 26]. Relacje między rozumowaniem, czyli sposobem myślenia, a językiem próbowało określić dwóch naukowców – Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf. Dziś poddaje się ich poglądy syntezie i mówi o „hipotezie Sapira-Whorfa” [Baldwin, Longhurst, Smith 2007, s. 71]. W swoich badaniach dążyli do wykazania, że we wszystkich językach istnieją wyspecjalizowane i rozbudowane słowniki, których celem jest opis i zrozumienie istotnych cech życia społecznego oraz kulturowego. Na ich podstawie została sformułowana hipoteza głosząca, że język tworzy myślowe kategorie, które wyznaczają ludzkie rozumienie świata, a świat ten filtrowany jest przez tworzone pryzmaty pojęciowe. Rutynowe używanie tych pojęć kreuje pewne wzorce zachowań językowych charakterystycznych dla danej kultury. Tworzone są określone światy myślowe, co polega na wyodrębnieniu typów w świecie zjawisk wywołujących strumień wrażeń, któremu strukturę nadaje umysł. Benjamin Lee Whorf zauważa: „twierdzenie, że zaakceptowane wzorce posługiwania się słowami poprzedzają często pewne tory myślenia i pewne formy zachowań, spotkałoby się zapewne z ogólną aprobatą” [Whorf 2002, ss. 177–178]. Uznaje jednak to za zbyt płytkie podejście i przypomina, że język wpływa na: „nasze poczynania, kulturowe i indywidualne, szukać [sensu] należy nie w jego specjalnych użyciach, ale raczej w trwałych sposobach porządkowania danych i potocznej analizie zjawisk za pośrednictwem języka” [Whorf 2002, ss. 177–178].

Systemy językowe określone przez Benjaminą Lee Whorfa nie mogą jednak stanowić podstawy badań prowadzonych w środowisku wielokulturowym. Rodzą się bowiem pytania o możliwości rozumienia i reprezentacji znaczeń funkcjonujących w wielokulturowej rzeczywistości, gdzie myśl, język i działania nie są oczywiste. Bardziej właściwe w tym przypadku wydaje się być nawiązanie do etnografii mowy, która bada społeczny kontekst aktów mowy. Badania etnograficzne dążą do zrozumienia analizowanych zjawisk. Proces ten może doprowadzić do oceny społecznych zachowań. Zdobyte dane podlegają interpretacji i można umieścić je w społecznym kontekście. Rozumienie obejmuje pewną dekonstrukcję więzi, zachowań i zdarzeń mających miejsce w instytucji i otoczeniu. Etnografia mowy podlega dociekaniu, które zakłada badanie zarówno wypowiedzi naturalnych, jak i tych prowokowanych przez naukowca. Wymagają one zgromadzenia bardzo wielu informacji o członkach organizacji, np. o ich pochodzeniu, zainteresowaniach czy cechach osobowych. Ważny jest również kontekst wypowiedzi, np. otoczenie, cel, miejsce.

Istnieje również metoda dekodowania treści językowych. Taki sposób postrzegania rzeczywistości charakterystyczny jest dla prac Rolanda Barthesa, który w *Mitologiach* za pomocą metody dekonstrukcji pokazuje głębsze znaczenie społecznego uwikłania [Barthes 2000]. Roland Barthes ujmuje mózg Alberta Einsteina w mitologiczny sposób i pisze: „mitologicznie Einstein jest materią, jego moc nie rozciąga się spontanicznie na du-cha, potrzebuje wsparcia niezależnej moralności, odwołuje się do s u m i e n i a uczonego” [Barthes 2000, s. 123]. Autor używa tego mitu, by, z jednej strony, objąć bardzo szerokie, sprzeczne i mityczne *sacrum* w postaci osobliwości obiektywnej nauki, a z drugiej, pokazując pewną nadczłowieczą siłę umysłu.

Członkowie organizacji posiadający kompetencje komunikacyjne sprawnie posługują się językiem. Mają łatwość konstruowania własnych wypowiedzi stosownie do kontekstu społecznego, wiedzy o odbiorcach i określonej sytuacji. Takie sprawne komunikowanie zależy od wielu czynników, które składają się na zdolność rozróżniania uwarunkowań stylu wymowy i sposobów konstruowania wypowiedzi usytuowanych w określonym kontekście. Zrozumienie tych zależności może posłużyć do badania kultury organizacyjnej, która generuje potrzebę bądź wręcz wymaga od swoich członków posługiwania się odpowiednio wartościującym językiem, umieszczonym w kontekstach organizacji. Ma to swoją egzemplifikację np. w familiarności, staranności artykulacyjnej czy potoczności wypowiedzi itd. Sprawne komunikowanie można nawet określić jako rodzaj zachowania komunikacyjnego wyrażonego w wypowiedziach i używanym języku, którego cechy określane są jako „kompetencja socjolingwistyczna” lub „kompetencja interakcyjna” [Pisarek 2008, s. 63]. Język o cechach opisanych powyżej to ważny element kulturowego komunikowania w organizacji.

Do sfery językowej należy wiele elementów, które tworzą przekaz. Są to rozumia-
łe dla wszystkich członków organizacji wyrażenia, skróty myślowe oraz określniki, które z zewnętrznej perspektywy są trudne do zrozumienia. To także formuły lingwistyczne, przydomki, zawołania i sposób przyjmowania interesantów oraz wzajemnego odnoszenia się do siebie pracowników. Bardzo często taki specyficzny język używany jest po to, by identyfikować członków danej subkultury i zaznaczać przynależność do grupy. Pracownicy wraz z rozwojem kultury organizacyjnej przyswajają sobie jej unikatowy język i posługują się neologizmami, ponadto używają łatwych do zapamiętania określeń, które wyrażają wartości i zasady. Nowi członkowie muszą poznawać żargon, na który składają się np.: nazwy narzędzi pracy, wyposażenia czy używane epitety. Język, kultura i tożsamość oddziałują na siebie i wzajemnie się definiują. Dynamiczny rozwój jednego natychmiast pociąga za sobą zmianę pozostałych.

Komunikowanie się w obcym języku może prowadzić do błędnego odbioru kultury. Umiejętność posługiwania się nim jest obecnie niemal zawsze wymagana przez pra-

codawców i konieczna do rozwoju zawodowego. Warto przywołać badania przeprowadzone wśród uczestników międzynarodowego programu szkoleniowego IBM, podczas których oceniono pracowników pod względem ich perspektyw zawodowych. Po upływie określonego czasu od pierwszych badań uzupełniono naukowe dociekania i prześledzono, jak potoczyła się ich kariera. Co ciekawe, najbardziej przecenione w badaniu były osoby mówiące po angielsku, niedocenione z kolei te, które porozumiewały się w języku francuskim i włoskim [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 396]. Znajomość języka angielskiego, który w komunikacji międzykulturowej powszechnie uznany jest za oficjalny, ceniona jest zatem bardzo wysoko. W organizacjach międzynarodowych, ze względu na komunikację wielokulturową, umiejętność posługiwania się językiem obcym ma kluczowe znaczenie.

Noam Chomsky doszedł do wniosku, że uczenia się języka oraz twórczych zdolności porozumiewania nie można wyjaśnić za pomocą metod indukcyjnych, co doprowadziło go do sformułowania kartezjańskiej z ducha idei, że język i umysł są ze sobą nierozdzielnie związane [Chomsky 2005, cyt. za: Lechte 1999, s. 96]. Oznacza to, że wiedza o języku otwiera drogę do poznawania ludzkiego umysłu, a system komunikacji służy do wyrażania myśli [Chomsky 2005, s. 192]. Jest on narzędziem twórczych procesów tożsamościowych. Ponieważ cechuje go występowanie licznych neologizmów, metafor, oksymoronów, złożonych wyrażeń, określników i rozszerzeń pól semantycznych, coraz trudniej jest zdefiniować postnowoczesną tożsamość. Znaczenia interpretowane są w obrębie identyfikacji obszaru kultury, a czasem brak spójności terminologicznej prowadzi do uznania dyskursu tożsamościowego w obrębie wielości jej znaczeń. Tożsamości rozpoznawane są poprzez podejście do nich w sposób procesualny, a w trakcie ich identyfikacji mogą one ulegać przemianom [Grybosiowa 2007, ss. 17–18].

Do symboli językowych należy zaliczyć również formuły lingwistyczne, tabu oraz mity. Te pierwsze występują w organizacji w postaci haseł, zawołań czy przydomków. Tabu to sprawy, których nie wypada poruszać, mity z kolei odzwierciedlają symboliczne opinie, które są odbierane przez członków organizacji jako racjonalne [Sikorski 2012, s. 42]. Różne elementy komunikowania, takie jak: słownictwo, gramatyka styl i treść, wskazują na uczestnictwo we wspólnym porządku organizacyjnym. Rozmowa łączy symboliczne i praktyczne aspekty organizowania, które wyrażone są w języku [Czarniawska 2010, s. 104]. Słowa w komunikowaniu to przekązniki znaczeń, które wyrażają kategorie myślowe. Dane zwroty używane w jednym języku mają swoje odpowiedniki w innych, ale są również takie, które przedarły się do globalnej świadomości, jak np. *savoir-vivre* czy *management*. Warto podkreślić, że komunikowanie się w tym samym języku nie oznacza podobieństwa kulturowego, a co za tym idzie odmienność językowa nie zawsze oznacza różnicę w wartościach kulturowych.

3.2.4. Cechy komunikacji w ponadnarodowych organizacjach

Komunikacja związana jest z informacją, bowiem jest procesem jej wymiany. Przebieg komunikatu, który zawiera daną informację, zależy od: użytej w procesie komunikowania technologii, cech nadawcy i odbiorcy przekazu, ich kulturowych punktów odniesienia oraz protokołów komunikacyjnych. Proces ten należy rozpatrywać w kontekście interakcji społecznych, w trakcie których dochodzi do przetwarzania informacji. Komunikacja w wielonarodowych organizacjach opiera się na współpracy międzykulturowej. O ile wspólne wartości dotyczą kultur narodowych, o tyle wspólne praktyki wiążą się z kulturą organizacyjną. Wspólny sposób postępowania członków organizacji wielokulturowej kreują określone symbole, bohaterowie i rytuały, które utrzymują spójność organizacji. Często w wielonarodowej organizacji podstawowe wartości określane są przez pryzmat narodowości jej twórcy. W tych organizacjach, w których dominuje kultura kraju założyciela, daje się zauważyć istnienie bardziej przejrzystego zbioru podstawowych wartości.

W organizacji o charakterze międzynarodowym porozumiewanie odbywa się często za pomocą tzw. komunikacji masowej. Stanowią ją interaktywne formy bazujące na różnych środkach przesyłania informacji [Castells 2013, s. 65]. We współczesnych organizacjach ważną rolę odgrywają bowiem technologie komunikacyjne. Kontakt następuje za pośrednictwem e-maili, Internetu, telefonów komórkowych, portali społecznościowych czy platform komunikacyjnych. Twierdzenie o nadrzędności technologii nad kulturą nie jest jednak słuszne. Szybkość i sprawność przesyłania informacji określają formę współdziałania, ale niekoniecznie wiążą się ze zmianą systemu wartości. Użytkownicy dokonują analizy informacji zgodnie z wyznawanymi przez siebie ideami. Technologie komunikacyjne mogą przyspieszać procesy decyzyjne i kształtowanie opinii na temat danej kultury [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 399]. Komunikacja – jak to już zostało stwierdzone – dotyczy informacji i jest procesem jej wymiany. To transmisja danych od jednej osoby do drugiej, a technologie mają za zadanie jedynie ten proces ułatwiać [Martin 2005, s. 8].

Nowe technologie można rozpatrywać jako cechę kultury przekazu. Internet umożliwia kreowanie wspólnot i tworzenie społeczności. Nowoczesne techniki komunikacyjne mogą służyć budowie wewnątrzorganizacyjnej sieci informacyjnej. W każdej organizacji istnieją określone, odpowiednie dla niej, ścieżki porozumiewania. Ta wewnętrzna siatka przekazu pozwala usprawnić obieg danych, które mogą w ten sposób szybciej dotrzeć do poszczególnych jednostek organizacyjnych i poszczególnych osób. Połączenia w tej sieci budowane są formalnie, ale bywa, że powstają i funkcjonują również poza oficjalnym układem. Taka nieoficjalna ścieżka to np. spontaniczna wymiana informacji podczas towarzyskich relacji [Słomski 2007, s. 56]. Technologie komunikacyjne bardzo ułatwiają członkom organizacji wzajemne poznanie się i zdobywanie wiedzy na temat innych kultur.

Donna Stringer i Patricia Cassiday wskazują na różne poziomy rozumienia komunikacji międzykulturowej i wyróżniają: kulturę zewnętrzną i wewnętrzną, kulturę wysokiego i niskiego kontekstu, kulturę monochromiczną i polichromiczną [Stringer, Cassiday 2009]. Kultura zewnętrzna i wewnętrzna to wyróżnienie odnoszące się do identyfikacji narodowej i organizacyjnej, które to nadają znaczenia zachowaniom członków organizacji. Kultura zewnętrzna może być postrzegana przez pryzmat geografii, nauk politycznych, sztuki, zaś wewnętrzna jest wyłącznie wyuczona i obejmuje subiektywną wiedzę, która jest nieświadomie utrzymywana. Wysoki kontekst kultury znajduje oparcie we wspólnych, podzielanych przez wszystkich członków organizacji, wartościach i znaczeniach, a niski kontekst oznacza istnienie wyraźnych preferencji i cechuje kompetentne oraz analityczne kultury organizacyjne. Kultura monochromiczna charakteryzuje zazwyczaj społeczności industrialne, w których czas postrzegany jest jako bardzo ważny zasób i cechuje je koncentracja na wykonaniu ważnego zadania w określonym czasie. Kultura polichromatyczna oznacza, że członkowie organizacji zaangażowani są jednocześnie w wiele różnych spraw, po to właśnie, by nie marnować czasu, gdyż nie ma to sensu [Stringer, Cassiday 2009, s. 53].

W organizacjach wielonarodowych, które mają swoje filie w innych krajach, można znaleźć pracowników o cechach dwukulturowości. Objawia się ona m.in. dwujęzycznością. W działaniu organizacyjnym dwukulturowość zadaniowa nie musi obejmować takich sfer, jak: gusty, zainteresowania czy uczucia religijne. Organizacje przenoszone do obcego środowiska kulturowego zależne są od otoczenia. W procesie adaptacji dochodzi do konfrontacji z opinią publiczną i władzą panującą w danym miejscu, czyli w miejscu lokalizacji. Wartości instytucjonalizowane są częściowo w formie aktów prawnych i mają swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacji, a ochronę zapewnia im działanie związków zawodowych czy organizacji interesariuszy (ang. *stakeholders*) [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 411]. Umiejętność rozpoznania otoczenia i budowania relacji o charakterze ponadnarodowym jest warunkiem realizacji potencjału organizacji.

Założenia kulturowe według Edgara H. Scheina mogą dotyczyć otoczenia organizacji, czyli m.in. tego, jak jest postrzegana czy traktowana na zewnątrz [Schein 2010]. Uważa on, że wiąże się to z pojmowaniem prawdy i przyjęciem kryteriów jej uznawania. Założenia kulturowe uwidaczniają się także w naturze jednostki. Objawiają się np. w uznaniu innych za dobrych lub za złych albo za pracowitych lub za leniwych. Dotyczą zatem także stosunków międzyludzkich i generują pytania o to, czy np. emocje pracowników są dopuszczalne albo czy sfera prywatna stanowi tabu. Do opisu organizacji używana bywa metafora otwartego systemu metabolicznego, takiego, jaki cechuje człowieka. Pojawiają się teorie uznające metabolizm za podłoże reguł zachowań komunikacyjnych. Jest to również metafora interakcji społecznej, która dąży do zachowania podstawowej

równowagi jednostki za pośrednictwem różnych procesów wzajemnego porozumiewania. Zygmunt Bauman pisze o strategii polegającej na *soi-disant*, czyli „przyswojeniu” obcych treści [Bauman 2008]. Używa metafory metabolizmu jako przyswajania cech kultury otoczenia, w której znajduje się jednostka. Uznawanie idei i założeń opiera się, jego zdaniem, na: „[...] połknięciu i pochłonięciu obcego ciała i ducha, tak aby poprzez metabolizm mogły się stać tożsame z pochłaniającym je ciałem. Także i ta strategia przybiera różnorakie formy: od kanibalizmu po przymusową asymilację w postaci kulturowych krucjat i wyniszczających wojen wypowiedanych lokalnym zwyczajom, kalendarzom, kultom, dialektom oraz innym przesądom i zabobonom. Jeśli pierwsza strategia miała na celu pozbycie się lub unicestwienie innego, to druga służyła zawieszeniu lub unicestwieniu inności” [Bauman 2008, s. 157].

Geert Hofstede wyróżnia trzy fazy budowania komunikacji między odmiennymi kulturami, a mianowicie: uświadomienie, zdobycie wiedzy i wykształcenie umiejętności [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 427]. Proces uświadomienia polega na zrozumieniu tego, że każdego przedstawiciela innej kultury cechuje swoiste zaprogramowanie umysłowe. Zdobycie wiedzy jest drugą fazą, w której wzajemne poznanie swoich symboli bohaterów i rytuałów pozwala na odpowiednie porozumiewanie się. Wykształcenie umiejętności polega na świadomym połączeniu wiedzy z praktyką, co daje możliwość odpowiedniego rozpoznawania otoczenia i czerpania satysfakcji z przebywania w nim. Z tego względu w organizacjach odbywają się szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej. Polegają one m.in. na przekazywaniu przyszłym pracownikom wiedzy o kulturze danego kraju czy organizacji. Często takie szkolenia uzupełnione są nauką języka. Prowadzone są również kursy, których celem jest uświadomienie różnic kulturowych. Możliwe jest też samokształcenie w tym zakresie, m.in. za pomocą tzw. asymilatora kulturowego. Jest to zestaw edukacyjny, w którym każde przedstawione zachowanie opisane (zinterpretowane) jest czterokrotnie, za każdym razem w inny sposób, ale tylko jeden z nich jest właściwy. Długookresowe oceny używania asymilatorów są pozytywne, choć ten sposób samokształcenia jest stosowany niezbyt często [G. Hofstede, G.J. Hofstede, Minkov 2011, s. 429]. O skuteczności komunikacji międzykulturowej decydują cechy oraz umiejętności nadawcy i odbiorcy. W tym procesie liczą się: osobowość, umiejętność porozumiewania, tolerancja i wzajemna akceptacja oraz zrozumienie reprezentantów odmiennych kultur [Ratajczak 2006, s. 12].

Komunikacja kulturowa w organizacji ponadnarodowej jest złożonym procesem i rozpatruje się ją w kilku aspektach. Termin „kultura” może być rozumiany jako holistyczne zestawienie postaw, a termin „komunikacja” – jako stan ich połączenia i wzajemnego oddziaływania. Postawy ludzi reprezentujących różne tożsamości i kultury mają względnie trwały charakter, a działania werbalne i niewerbalne w sferze komunikacyjnej zależą

od organizacji pracy. Zachowania uznane są przez każdą ze stron komunikacji za świadectwo własnych przekonań, a komunikowanie odbywa się za pośrednictwem symboli, w których zakodowane są informacje. Społeczne relacje międzyludzkie określone są przez te wzajemne zależności. Dzieje się tak ze względu na tworzenie określonych wzorów zachowań i kodów znaczeń. Pojawia się zatem pytanie o to, czy istnieje możliwość pełnego zrozumienia się w procesie komunikacji reprezentantów odmiennych kultur. W tym kontekście występują różne problemy, m.in. związane z nadaniem uprzywilejowanej pozycji którejś z nich.

Różnorodność kulturowa w organizacji polega na niezależnym od siebie trwaniu wielu kultur, które oddziałują wzajemnie na siebie i mają odzwierciedlenie w procesach pracy. Problem komunikacji międzykulturowej nie polega wyłącznie na formalnych rozwiązaniach, a raczej umieszczeniu wzajemnych relacji w kontekście organizacyjnym [Zaporowski 2006, s. 129]. Komunikacja jest efektem interpretowania działań werbalnych i niewerbalnych przez uczestników interakcji, czyli – w przypadku organizacji wielokulturowej – reprezentantów różnych kultur. Konsekwencje wynikające z ich spotkania są dla organizacji wielorakie. Poprawne komunikowanie międzykulturowe stwarza szansę na wzajemne zrozumienie. Na wielokulturową rzeczywistość organizacyjną składa się wiele niezależnych elementów, a do ich styku dochodzi w różnych punktach oraz na wielu obszarach. Może to zarówno umożliwiać twórczą wymianę wartości, jak i podtrzymywać wzajemne uczucie obcości. Komunikacja międzykulturowa, pojęta jako narzędzie pozwalające zachować zdolność orientacji w rzeczywistości podczas kontaktu z odmienną kulturą, umożliwia sprawne współdziałanie tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Rozdział IV

Rola UE w kształtowaniu pejzażu
mediów audiowizualnych

Europejski sektor audiowizualny oprócz tradycyjnych obszarów, czyli filmu i telewizji, obejmuje także multimedia oraz media społecznościowe. Rola organów UE w kształtowaniu sektora audiowizualnego sprowadza się do stanowienia reguł i wytycznych dotyczących wspólnego interesu obywateli UE oraz tworzenia unijnej przestrzeni audiowizualnej. Każde z państw członkowskich opracowuje politykę medialną na poziomie krajowym, jednak ponadnarodowa integracja w tym obszarze również postępuje. Dzieje się tak w związku z rozwojem nowych form komunikowania, usług audiowizualnych oraz cyfryzacji.

W Unii Europejskiej istnieje dyskurs tworzenia wspólnej, paneuropejskiej strefy audiowizualnej, a działania strategiczne prowadzone są w kierunku rozbudowy tego sektora. W założeniu unijnych decydentów ma on być konkurencyjny względem amerykańskich utworów i usług medialnych. Pomimo tego wspólnego celu pojawiają się różnice poglądów i problemy integracyjne. Wiążą się one m.in. z kulturowym sporem dotyczącym definiowania różnych pojęć, rozwarstwieniem zadań i kompetencji organizacyjnych UE oraz nawarstwianiem dokumentów dotyczących przestrzeni audiowizualnej. Legislacyjna aktywność ma swoje źródło w przemianach społecznych i technologicznych, które szczególnie widoczne są właśnie w środowisku medialnym.

Pierwsze próby harmonizacji w sektorze audiowizualnym dotyczyły kwestii transgranicznej transmisji programów telewizyjnych i usług na żądanie. Telewizja jest w Europie jednym z najważniejszych źródeł informacji i rozrywki, a technologia hybrydowa stwarza możliwość jej dalszej ekspansji. Zmiany technologiczne i wzrost różnorodności odbiorców (np. smartfon, tablet) stają się kolejnym czynnikiem rozszerzania działalności w obszarze medialnych usług audiowizualnych. Podlegały one unormowaniom zawartym w dyrektywie o audiowizualnych usługach medialnych [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010, s. 1] zastąpionej dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) o audiowizualnych usługach medialnych z dnia 14 listopada 2018 roku [Dz. Urz. UE L 303/69, 14.11.2018]. Wskazane w dyrektywie najważniejsze kierunki harmonizacji dotyczyły m.in. zakresu wsparcia różnorodności kulturowej oraz ochrony dzieci i młodzieży przed programami zawierającymi szkodliwe treści; wzmocnienia europejskich utworów audiowizualnych przez programy pomocowe takie jak „Media”; stworzenia możliwości poszerzania czasu antenowego dla europejskich produkcji.

Główne zmiany wprowadzone w nowelizacji dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych dotyczyły: regulacji nowoczesnych platform udostępniania wideo (np.: YouTube, media społecznościowe), które mają zapewnić ochronę odbiorców przed szkodliwymi treściami; promocji utworów europejskich w VOD poprzez zobowiązanie dostawców usług na żądanie do zapewnienia w ich katalogach 30% udziału utworów europejskich; normalizacji terytorialnej procedury współpracy państw członkowskich; limitowania audiowizualnych przekazów handlowych; rozszerzenia sposobów ochrony małoletnich w usługach na żądanie oraz zwiększenia roli organów regulacyjnych sektora audiowizualnego poprzez zapewnienie im prawa do niezależności od rządu i podmiotów handlowych [Dz. Urz. UE L 303/69, 14.11.2018].

Ze względu na rozwój kolejnych usług związanych z nowymi technologiami organy unijne zaczęły traktować sektor audiowizualny jako sektor przemysłu kreatywnego. Zacierają się bowiem granice między audiowizualnymi usługami linearnymi (tradycyjna telewizja) a nielinearnymi (VOD). Nastawienie organów UE na rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji wymogło koncentrację członków organizacji na rozkwicie technologicznym mediów. Zadania dla sektora zaczęły być realizowane z uwzględnieniem strategicznych potrzeb europejskiego społeczeństwa informacyjnego.

Ze względu na wielowymiarowość problemów zarządzania w obszarze audiowizualnym UE omówione zostaną różne aspekty polityki medialnej: prawny, instytucjonalny i technologiczny, a także kierunki postępowania względem sektora telewizyjnego, rola Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego i kulturowe problemy integracji audiowizualnej Unii Europejskiej.

4.1. Legislacyjne uwarunkowania integracji audiowizualnej UE

Pierwsze procesy decyzyjne UE względem sektora medialnego pojawiły się w ramach projektu określającego Unię jako organizację opartą na trzech filarach. Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 roku ustanawiający UE [Dz. Urz. UE C 191, 29.07.1992] powołał organizację międzynarodową, definiując podstawowe sfery jej działalności. Problem komplementarnego podejścia do sektora medialnego ma swoje źródło w owym przedstawieniu. Polityka audiowizualna ulokowana została w ramach działań wspólnotowych opartych na unii gospodarczej pierwszego filaru. Na mocy decyzji ustanowiono współpracę ponadnarodową obejmującą głównie działania w zakresie integracji gospodarczej. Ponadnarodowość uznana została wyłącznie w ramach pierwszego filaru, mimo że zarządzanie sektorem audiowizualnym w Unii już od lat dziewięćdziesiątych miało charakter działań międzyrządowych. Kierowanie projektem integracji medialnej opierało się w dużej mierze na poszanowaniu suwerenności narodowej. Procedura decyzyjna dotycząca

współpracy międzyrządowej obejmowała np. politykę zagraniczną, bezpieczeństwa, wymiaru sprawiedliwości. W dziedzinie mediów dokonano pierwszych prób integracyjnych o charakterze gospodarczym, nie bacząc na ich kulturowy wymiar oraz znaczenie cywilizacyjne.

Przed ustanowieniem kluczowej dla przestrzeni audiowizualnej dyrektywy Telewizja bez granic pomijano kwestię określenia wytycznych w sprawie wyznaczenia klarownych wspólnotowych celów dla sektora mediów. W okresie projektowania głównych polityk powstały dwa główne dokumenty dotyczące analizy danych rynkowych poszczególnych mediów w krajach członkowskich. W tym czasie podstawowym dokumentem wyznaczającym kierunki dla tego sektora była tzw. Zielona Księga Komisji Europejskiej, która opierała się na założeniach gospodarczych i rynkowych dla obszaru mediów. Podstawowym celem wskazanym w toku prac legislacyjnych dzięki zielonej księdze było przeprowadzenie integracji audiowizualnej UE. Określenie zadań w kontekście rynkowym miało swoje przełożenie na dalsze działania integrujące sektor audiowizualny. Informacja medialna potraktowana została w kategoriach rynkowych, a więc jako towar. Zarządzanie informacją, jej wymianę i komunikację uznano za rodzaj ekonomicznej aktywności. Przyjęto zatem, że osoby zarządzające sektorem mediów zajmują się w zasadzie pozyskiwaniem, przetwarzaniem, gromadzeniem i rozpowszechnianiem informacji. Telekomunikacja z kolei określona została jako najbardziej krytyczna strefa, podatna na zmiany nastrojów społecznych.

Kolejne cele UE względem mediów dotyczyły sfery konwergencji telekomunikacyjnej i nowych aplikacji elektronicznych, wpływających na różnorodność innowacyjnych serwisów medialnych. Nowe ścieżki regulacyjne miały wspomóc środowisko medialne w procesie unowocześniania. Podkreślano rolę dostępu do zasobów informacyjnych i rozwój obszaru technicznego oraz skalę multinarodowego uczestnictwa w procesach integracji medialnej. Szukano rozwiązań w celu wsparcia efektywnych form produkcji oraz przekazu informacji, gdyż uznano, że może przyczynić się to do transformacji produkcji audiowizualnej oraz zmienić styl życia członków unijnego społeczeństwa.

Fakt, iż w okresie planowania usytuowano sektor audiowizualny w pierwszym filarze, ustanawiając równocześnie ponadnarodowy charakter integracji medialnej, wpłynął na odrzucenie uznania kulturowych aspektów mediów. W regulacjach skupiano się głównie na potrzebie budowania jedności sektora w obszarze działań gospodarczych. Pozostałością po takim kształtowaniu strategii medialnej na poziomie Unii był kluczowy dokument, czyli dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010, s. 1]. Ten akt prawny jako pierwszy normalizował wszystkie kwestie transmisji telewizyjnych programów w sferze publicznej z wyjątkiem serwisów komunikacyjnych oraz innych usług na żądanie. Na potrzeby uruchomienia przepływu transmisji telewizyjnej ustanowiono harmonizację w pewnych obszarach polityki publicznej me-

diów, takich jak: ochrona małoletnich w dystrybucji informacyjnej, ochrona konsumentów w kontekście rynku reklamy i promocja wytworów europejskich oraz wzmocnienie pracy niezależnych producentów.

Jednym z pierwszych, ważniejszych dokumentów dla obszaru mediów była też Zielona Księga z dnia 24.04.2013. Przygotowanie do nadejścia w pełni zintegrowanych mediów audiowizualnych: wzrost gospodarczy, twórczość i wartości [COM(2013) 231]. Dokument ten jako akt wytyczający główne kierunki strategii medialnej UE zakładał ugruntowanie wspólnego rynku nadawczego i utworzenie obszaru bez granic na użytek wolnego przepływu dóbr audiowizualnych w całej unijnej społeczności.

Komisja Europejska powołała niezależny komitet doradczy do spraw polityki audiowizualnej w UE (Think Tank on the Audiovisual Policy of the European Union). Grupa specjalistów przygotowała ekspertyzę wskazującą nowe idee dla mediów, która odnosiła się do ustaleń paktu GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Układ ogólny w sprawie taryf celnych i handlu, jako znaczący element kształtujący pracę i planowanie rzeczywistości medialnej przez Think Tank Komisji Europejskiej, wytyczał kierunki prowadzenia działań w obszarze mediów UE. Ukierunkowanie działań unijnych na przeciwdziałanie dominacji amerykańskiej produkcji w systemach dystrybucji filmowo-telewizyjnej państw członkowskich było zapowiedzią pogłębienia planowanej integracji w obszarze mediów. Usługi audiowizualne stały się częścią założeń GATT-owskich ze względu na swój narodowy charakter i rynkowe znaczenie.

Internet, który jest potencjalnym miejscem dystrybucji utworów audio-wideo, stał się ważnym ośrodkiem negocjacji medialnych. E-komercyjne działania w otwartej przestrzeni audiowizualnej zostały ograniczone kwestiami politycznymi lub też podlegały swoistej samoregulacji w ramach wolnej cyberprzestrzeni. Próba szukania modeli zarządzania właściwych dla środowiska cyfrowego była odpowiedzią na zaistniały chaos kompetencyjno-organizacyjny w unijnej przestrzeni medialnej [Siwek 2004, s. 12]. Raport grupy Think Tank, która powołana została do wypracowania narzędzi dla usystematyzowania polityki medialnej, zdecydowanie podkreślał rolę mediów audiowizualnych w działalności UE [Report by the Think-Tank on the Audiovisual Policy 1994].

Kolejnym, ważnym krokiem było zawężenie zakresu strategii medialnej do sfery audiowizualnej. Spośród celów wskazywanych dla tego sektora wyeliminowano ściślejszą współpracę na szczeblu ponadnarodowym w takich obszarach jak zarządzanie prawem autorskim czy procesem wydawniczym. Działanie w obszarze mediów opierało się na generowaniu kolejnych dokumentów w celu podjęcia walki z zalewem sektora audiowizualnego produkcjami zza oceanu. Realizacja tego przedsięwzięcia miała opierać się na dwóch celach strategicznych: stworzeniu europejskiego środowiska audiowizualnego i wsparciu europejskiej produkcji filmowo-telewizyjnej. Kwestie regulacyjne dotyczy-

ły głównie utworzenia wspólnego poziomu identyfikacji działań w obszarze audiowizualnym. Zauważano socjokulturowy wymiar zmian, które zachodzą w mediach, ale element ten nie zdominował prawodawstwa i nie miał odzwierciedlenia w nakreślonych celach. Zwrócono uwagę na przywiązanie odbiorców do przekazu telewizyjnego oraz poszukiwano możliwości rozwoju technologicznego w tym zakresie.

Obywatele UE traktowani są jako użytkownicy, którzy w medialnej rzeczywistości poruszają się samodzielnie i interaktywnie. Realizacja priorytetów określonych w strategii medialnej UE wymagała spełnienia celów dotyczących ochrony interesów sektora audiowizualnego i wypracowania procedur umożliwiających produkcji o globalnych ambicjach i znakomicie zorganizowanej na stworzenie struktury międzynarodowej dystrybucji [Report by the Think-Tank on the Audiovisual Policy 1994, s. 20]. Z jednej strony, podkreślona została waga procesów integracyjnych w obszarze audiowizualnym, z drugiej, zabrakło wytycznych regulacyjno-rynkowych umożliwiających stworzenie obszaru wzajemnej wymiany dóbr intelektualnych i otwarcie sfery dla ich pełnego przepływu.

Ważną rolę odegrała dyrektywa Telewizja bez granic, początkowo jako dyrektywa Rady 89/552/EEC z 3 października 1989 roku, zmieniona Dyrektywą Rady i Parlamentu Europejskiego 97/36/EC z 30 czerwca 1997 roku w sprawie koordynacji określonych przepisów prawa, ustawodawstwa lub działań administracyjnych w państwach członkowskich w zakresie emisji programów telewizyjnych [Dz. Urz. WE L 298, 17.10.1989, s. 23]. Podstawowym celem dyrektywy było otwarcie granic dla swobodnego przepływu sygnału telewizyjnego. Rozbudowane zostały również niektóre aspekty zielonej księgi, w tym wzmocniono kwestie związane z ochroną odbiorców przed wpływem szkodliwych treści, pogłębianiem konkurencyjności oraz wsparciem rozwoju usług wideo na żądanie.

Dyrektywa w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010, s. 1] nie rozszerzała kompetencji unijnych w sektorze medialnym, raczej tworzyła grunt dla lepszej konkurencyjności. Pojawienie się nowych technologii transmitowania usług audiowizualnych spowodowało, że jednostki unijne zareagowały na zmiany i uelastyczyły podejście do działań względem sektora mediów. W opinii Parlamentu Europejskiego i Rady w wykonywaniu działalności transmisyjnej powinien zostać uwzględniony wpływ zmian strukturalnych, rozpowszechniania technologii informacyjno-komunikacyjnych w otoczeniu rozwijającego się sektora technologii informacyjnych. W turbulentnej rzeczywistości dostrzeżono również rolę wartości kulturowej społeczeństwa UE i postawiono cele związane z dbałością o zachowanie jej różnorodności oraz poszanowanie dorobku językowego państw członkowskich.

W planie rozwoju przyjętym przez Radę Europejską w 2000 roku w Lizbonie (Konkluzje Prezydencji Rady Europejskiej z dnia 23 i 24 marca 2000 roku (strategia lizboń-

ską) jako główny cel strategiczny wskazano poprawę międzynarodowej konkurencyjności, szczególnie w stosunku do gospodarki USA [Mańkowski 2005, s. 162]. Z tego względu sektor audiowizualny jako obszar rozwoju technologicznego stał się ważnym polem realizacji strategii lizbońskiej. Określone w tym dokumencie działania unijne w dziedzinie mediów dotyczyło odbiorców, a także kilku determinujących czynników: koncentracji na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej; dążenia do harmonii pomiędzy celem, strategią a zadaniami; podejmowania działań zgodnie z wartościami, np. określonymi w Kartie Praw Podstawowych UE.

Wśród ważniejszych regulacji należy wyszczególnić te dotyczące prawa autorskiego na jednolitym rynku cyfrowym, zakazu geoblokowania w sprzedaży produktów treści online, zabezpieczenia transakcji, reform prawa autorskiego, przekazu satelitarnego i kablowego. Pojawiły się również normy mające chronić odbiorców przed szkodliwymi treściami i zakazywać rozpowszechniania treści terrorystycznych w Internecie. Europejski Kodeks Łączności Elektronicznej porusza kwestie statusu i kompetencji krajowych organów regulacyjnych i ich współpracy z pozakrajowymi organami rynku telekomunikacyjnego oraz m.in. ustanawia ogólne zezwolenia na sieci i usługi elektroniczne [Dz. Urz. UE L 321/36, 17.12.2018].

Działania Unii Europejskiej w odniesieniu do sektora audiowizualnego z czasem zmierzały w stronę rewizji dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych i poszerzania wszelkich kompetencji państw członkowskich względem rozwijającego się rynku cyfrowego. Ma to swój wyraz zarówno w legislacyjnych, jak i nielegislacyjnych opiniach przegłosowanych w latach 2015–2019 (zob. tabela 4.1).

Tabela 4.1. Dokumenty UE wydane w formie opinii legislacyjnych (2016–2019)

| Rok | Opinie legislacyjne |
|------|---|
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie możliwości transgranicznego przenoszenia usług online 2015/0284(COD) • Wykorzystanie pasma częstotliwości 470–790 MHz w Unii 2016/0027(COD) |
| 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązanie problemu blokowania geograficznego i innych form dyskryminacji ze względu na narodowość klientów, miejsce zamieszkania lub siedzibę na rynku wewnętrznym 2016/0152(COD) • Dozwolone wykorzystanie utworów i innych przedmiotów chronionych prawem autorskim i prawami pokrewnymi na rzecz osób niewidomych, niedowidzących lub wykluczonych w inny sposób 2016/0278(COD) • Transgraniczna wymiana między Unią a krajami trzecimi kopii w formacie umożliwiającym dostęp do niektórych utworów i innych tematów chronionych prawem autorskim i prawami pokrewnymi na korzyść osób niewidomych, niedowidzących lub w inny sposób wyłączających prawa autorskie na jednolitym rynku cyfrowym 2016/0279(COD) • Zasady wykonywania praw autorskich i pokrewnych mające zastosowanie do niektórych transmisji internetowych organizacji nadawczych oraz retransmisji programów telewizyjnych i radiowych 2016/0284(COD) • Europejski Kodeks Łączności Elektronicznej 2016/0288(COD) |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> • Ponowne wykorzystanie informacji sektora publicznego 2018/0111(COD) • Program Cyfrowa Europa na lata 2021–2027 2018/0227(COD) |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> • Zapobieganie rozpowszechnianiu treści terrorystycznych online 2018/0331 (COD) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Activity Report 2014–2019 Committee... 2019].

Opinie legislacyjne przegłosowane przez Parlament Europejski na przestrzeni lat dotyczą wielu zagadnień na styku prawa, ekonomii i zarządzania treściami audiowizualnymi. Opinie nielegislacyjne mają mniejszą siłę oddziaływania niż te o charakterze legislacyjnym (zob. tabela 4.2). Niemniej, pomimo swojej nieobligatoryjności, wyznaczają one ważne kierunki rozwoju mediów zgodnie ze wskazaniami instytucji UE oraz państw członkowskich.

Tabela 4.2. Dokumenty UE wydane w formie opinii nielegislacyjnych (2015–2018)

| Rok | Opinie nielegislacyjne |
|------|--|
| 2015 | <ul style="list-style-type: none"> • Odnowienie konsensusu w sprawie egzekwowania praw własności intelektualnej 2014/2151(INI) • Wdrożenie Dyrektywy 2001/29/ WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 maja 2001 w sprawie harmonizacji niektórych aspektów praw autorskich i pokrewnych w społeczeństwie informacyjnym 2014/2256(INI) |

| Rok | Opinie nielegislacyjne |
|------|---|
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Zwalczanie niegodziwego traktowania w celach seksualnych i wykorzystywania seksualnego dzieci oraz pornografii dziecięcej 2015/2129(INI) • Akt o jednolitym rynku cyfrowym 2015/2008(INI) • E-Demokracja w Unii Europejskiej: potencjał i wyzwania 2016/2008(INI) |
| 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizacja europejskiego przemysłu 2016/2271(INI) • Internetowa łączność na rzecz wzrostu, konkurencyjności i spójności: europejskie społeczeństwo gigabitowe i 5G 2016/2305(INI) |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> • Pluralizm mediów i wolność mediów w Unii Europejskiej 2017/2209(INI) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Activity Report 2014–2019 Committee... 2019].

Biznesowe podejście do sektora audiowizualnego UE dało możliwość rozszerzenia działań Komisji na obszary związane z przemysłem kreatywnym. Zapowiedzią ekspansji Komisji w tym kierunku była Zielona Księga z dnia 27 kwietnia 2010 roku w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej [COM(2010) 183]. Jej założeniem było polepszenie współpracy organizacji na poziomie unijnym. W dokumencie tym dominuje nomenklatura związana z przemysłem kreatywnym i innowacyjnym, który zaczął być kojarzony z takimi pojęciami jak np. wyobraźnia.

Komisja opracowała dla mediów trzy główne kierunki działań zawarte w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejskiej Agendy Cyfrowej z dnia 19 maja 2010 roku [COM(2010) 245] oraz Komunikatu Komisji z dnia 3 marca 2010 roku Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu [COM(2010) 2020]. Pierwszym kierunkiem było włączenie mediów w obszar działalności społecznej, zbudowanej na trzech wzajemnie powiązanych ze sobą priorytetach rozwoju: inteligentnym, opartym na wiedzy i innowacji; zrównoważonym, wspierającym gospodarkę efektywniej korzystającą z zasobów przyjaznych środowisku i bardziej konkurencyjną; sprzyjającym włączeniu społecznemu (m.in. zapisy o zapewnieniu spójności społecznej i terytorialnej). Na tej podstawie Unia chce stworzyć jednolity rynek treści i usług dostępnych online. Zniesienie granic oraz gwarancja bezpieczeństwa traktowane są jako podwaliny ujednolicenia obszaru treści cyfrowych w UE, głównie poprzez promowanie pozwoleń obejmujących różne terytoria.

Drugi kierunek rozwoju mediów wyznaczył projekt „Unia innowacji”, który tworzy odpowiednie warunki do zwiększenia liczby realizacji innowacyjnych pomysłów [Unia innowacji. Inicjatywa w ramach strategii „Europa 2020”. Krótki przewodnik 2013]. Trzecie pole działań UE względem sektora audiowizualnego obejmowało kwestie regulacji

praw własności intelektualnej. Problematyka ta omawiana jest przez interesariuszy UE w kontekście pobudzania środowisk medialnych do współuczestniczenia w równoważeniu warunków swobodnej twórczości.

Rewizja dokumentów zawarta jest w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 26 września 2012 roku [dotyczącym promowania sektora kultury i sektora kreatywnego [COM(2012) 537] . Wspomniane w tytule dokumentu założenie inicjujące działania twórczych sektorów ma być katalizatorem innowacji. Strefa kultury i przemysł kreatywny rozumiane są jako obszary znajdujące się pomiędzy sztuką, biznesem oraz technologią. Dostarczają treści dla aplikacji ICT (Information and Communications Technology), tworząc zapotrzebowanie na zaawansowaną elektronikę użytkową i urządzenia telekomunikacyjne.

W rewizji zawartej w komunikacie pojawia się problem dużej fragmentacji sektora mediów, np. rozwarstwienia językowego, który wynika z różnorodności kulturowej [COM(2012) 537]. Owa różnorodność traktowana jest jako cenny atrybut europejskiego społeczeństwa. Z drugiej strony, prowadzi ona do ograniczonego i niewystarczającego obiegu dóbr kultury, treści kreatywnych i podmiotów na terytorium UE oraz ograniczeń w zakresie wyboru utworów przez użytkowników mediów. Kolejnym problemem ujętym w tym dokumencie jest kwestia hermetycznego zamknięcia w obszarze danego sektora. Dynamika rozwoju utworów audiowizualnych prowadzi do kooperacji między przedstawicielami różnych dziedzin. Kategorie dzieł medialnych stają się zatem interdyscyplinarne, a zapisy zawarte w dokumentach pozostają w stosunku do nich hermetyczne. Ogranicza to możliwość synergii i rozwoju nowych możliwości dla obszaru mediów. W komunikacie pojawia się ponadto holistyczne ujęcie sektora w kontekście strategii zintegrowanych. Podejście to nakłania do przyjęcia określonej i logicznej sekwencji działań opartych na partnerstwie pomiędzy poszczególnymi jednostkami.

Niezależnie od nowych inicjatyw i tendencji najważniejszym obowiązującym narzędziem regulacji mediów w Unii Europejskiej jest dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych [Dz. Urz. UE L 303/69, 14.11.2018]. Zawarta w niej zasada neutralności technologicznej daje możliwość objęcia nią wszystkich usług zawierających treści audiowizualne. Głównym jej zamierzeniem jest zapewnienie swobodnego przepływu audiowizualnych usług medialnych jako instrumentu rynku wewnętrznego. Taka usługa medialna potraktowana została jako kategoria kulturalna i gospodarcza. Znaczące miejsce w dyrektywie zajmuje również aspekt wolności mediów, informacji, swobody wypowiedzi i kulturowego charakteru audiowizualnych usług medialnych. Media rozumiane są jako nośniki tożsamości i wartości służące zapewnianiu różnorodności kulturowej. Społeczny wymiar dokumentu odnosi się do promocji europejskich utworów audiowizualnych wśród obywateli UE.

Dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych z uwagi na to, że stanowiła jeden z kluczowych aktów w okresie programowym 2014–2020, stała się przedmiotem dyskusji i ostatecznie dokonano jej rewizji. Nowa dyrektywa weszła w życie 14 listopada 2018 roku [Dz. Urz. UE L 303/69, 28.11.2018]. Zawiera innowacyjne rozwiązania dotyczące usług na żądanie VOD i platform udostępniania wideo VPS. Główne kierunki zmian dla sektora audiowizualnego odnoszą się do stworzenia warunków dla usług medialnych i VPS, tak aby chronić społeczeństwo przed treściami nawołującymi do przemocy, nienawiści i terroryzmu. Ochrona ta ma dotyczyć transmisji na żywo i treści online. Dostawcy zostali zobligowani do przestrzegania zasady, że 30% ich katalogów musi być poświęconych europejskim treściom audiowizualnym. Ponadto państwa muszą mieć wkład w promocję europejskich utworów audiowizualnych. Przyznano im również kompetencję nakładania obowiązków finansowych na dostawców. Usługi medialne wedle dyrektywy powinny być dostępne dla osób niepełnosprawnych. W dokumencie dookreślone zostały także zasady ilościowej emisji reklam telewizyjnych, które mogą być wyświetlane w ustalonych modułach czasowych [Dz. Urz. UE L 303/69, 28.11.2018].

Na przestrzeni lat instytucje Unii Europejskiej dokonywały przeglądu istniejących przepisów dotyczących sektora audiowizualnego, co jest konieczne w kontekście rynku mediów. Ulega on bowiem ciągłym transformacjom, przestrzeń publiczna – digitalizacji, a kulturowa – konwergencji. Błyskawiczna reakcja na te szybkie zmiany bywa jednak utrudniona ze względu na zbiurokratyzowanie organów UE.

4.2. Kulturowe uwarunkowania integracji audiowizualnej UE

Unia Europejska zbudowała dyskurs jedności, odwołując się do korzeni kulturowych i dziedzictwa narodowego państw członkowskich jako fundamentu wspólnej europejskiej tożsamości. Owo podejście wywołuje kontrowersje choćby w kontekście uznania jednolitej myśli historycznej. Niemniej można przyjąć, że istnieje wspólna tradycja Starego Kontynentu, oparta na: europejskiej idei cywilizacyjnej, poszanowaniu demokracji i europejskich korzeniach chrześcijańskich. Z tego względu dyplomacja Unii Europejskiej używa w kontekście kulturowym określenia „jedność w różnorodności”, które, z jednej strony, wyraża chęć budowania wspólnoty europejskiej, a z drugiej, uznaje różnorodność narodowych kultur i tożsamości.

Koncepcja różnorodności UE nie odnosi się wyłącznie do wymiaru państw narodowych, ale jest rozszerzana na lokalne i regionalne kultury. Pozwala to rozumieć wspólnotę europejską jako wytwór złożony z wielu ludzkich tożsamości. Dążenie do integracji w kontekście tak wielorakich podejść do tradycji i kultury nie jest łatwe i może prowadzić do stworzenia złożonej wizji europejskiej wspólnoty, a także powodować dezint-

tegrację. Z tego względu cała machina proceduralna UE, oparta na opisie pojęć i wspólnym uznaniu ich znaczeń, ułatwia identyfikację kwalifikacji praw, obowiązków i kulturowych kontekstów życia obywatela UE. Problematyka różnorodności i jedności UE rzutuje również na sektor audiowizualny. W szczególności dotyczy to kwestii związanych z pojęciem misji publicznej, zakresem funkcjonowania mediów narodowych oraz interpretacją dzieła audiowizualnego.

Próba integracji w zakresie wspólnej tradycji kulturowej została podjęta już w traktacie z Lizbony, zgodnie z którym proces integracyjny miał opierać się na „kulturowym, religijnym i humanistycznym dziedzictwie Europy” [Dz. Urz. UE C 306, 17.12.2007, art. 107]. Z czasem jednak konstytuowanie tej myśli w ramach procesu tworzenia wspólnej tożsamości europejskiej spotkało się z oporem. Kwestie różnorodności bywały rozpatrywane w kontekście legislacyjnym, z uwzględnieniem wsparcia ekonomicznego europejskich wytworów sztuki oraz mediów. Służyć temu miała polityka zorientowana na tworzenie pozytywnych interakcji między kulturami i sprawnej cyrkulacji dóbr kultury.

Karol Jakubowicz zwraca uwagę na nowe podejście do kwestii integracji, które ma swoje odzwierciedlenie w polityce audiowizualnej UE [Jakubowicz 2010]. Zdaniem autora holistyczna zasada wspólnoty opiera się na tyglu kulturowym. Obywatelstwo Unii zostało ustanowione w traktacie z Maastricht, który wprowadził do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską artykuł 17, w myśl którego członkostwo w Unii nie powinno zastępować obywatelstwa krajowego, ale je uzupełniać. Koncepcja „europejskiej tożsamości obywatelskiej” oznacza identyfikację ze strukturą polityczną, zbiorem instytucji, praw i zasad, które kreują życie polityczne Wspólnoty Europejskiej. Taką postawę można określić również mianem konstytucyjnego patriotyzmu. Przywoływana jest ona w kontekście struktur ponadnarodowych i odnosi się do procesu integracji społeczeństw oraz rozumienia pojęcia tożsamości w kontekście ponadnarodowym. „Obywatelstwo europejskie” należy rozwijać, mając na względzie wolność, sprawiedliwość, bezpieczeństwo, tolerancję i solidarność, a także zapewnienie poszanowania i promowania praw podstawowych [Jakubowicz 2010, ss. 274–275]. Wszystkie te zasady znajdują swoją egemplifikację w aktach normatywnych sektora audiowizualnego UE.

W wyniku konsekwentnej komercjalizacji przestrzeni nadawczej nadawcy publiczni próbowali umacniać swoją pozycję. Media państwowe coraz bardziej świadomie podchodziły do wypełniania misji publicznej (ang. *Public Summit Remit*). Kwestie pomocy państwa w jej wypełnianiu reguluje art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – TFUE (dawne artykuły 87 i 88 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE)). Świadczenie misji leży w gestii nadawców krajowych i jest określone przez państwa członkowskie, które prowadzą również nadzór nad korzystaniem z finansowania publicznego [Dz. Urz. UE C 257, 27.10.2009]. W 2009 roku Komisja Europejska wydała Ko-

munikat Komisji w sprawie stosowania zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej. Organizacje te określane są mianem mediów służby publicznej, tzw. Public Service Broadcasting [2009/C 257/01].

Utworzenie publicznego serwisu mediów stanowi jeden z najtrudniejszych testów ogólnego procesu zmian demokratycznych w polityce i mediach. Droga do tego wiedzie poprzez uznanie leżącej u podstaw modelu systemu medialnego normatywnej teorii mediów i akceptację ważnej roli dziennikarstwa w społeczeństwie [Jakubowicz 2010, s. 112]. Organy unijne nie doprecyzowały wspólnych aspektów misyjności serwisu publicznego. Pojawiły się jednak różne rozpoznania. Zestawienie cech serwisu publicznego stworzył m.in. Taisto Hujanen [Hujanen 2005]. Zwrócił on uwagę, że jest to uniwersalny serwis dla wszystkich, na równych warunkach, oferujący szeroką gamę gatunkową programów, który cechuje się różnorodnością treści, dbaniem o jakość, ze szczególnym naciskiem na rzetelne i pewne informacje, dążeniem do zapewnienia edukacji, promocji narodowej i regionalnej kultury oraz wsparciem demokratycznej debaty i podejmowania decyzji [Hujanen 2005, s. 58].

Instytucje UE w różnych dokumentach przywołują idee poszanowania wspólnych wartości. Dla sektora audiowizualnego zostały one ustanowione np. w protokole amsterdamskim w 1997 roku [Dz. Urz. UE C 257, 27.10.2009]. W dokumencie tym nadawcy publiczni określani zostali jako dzielący europejskie wartości. Protokół stanowi kompromis między wartościami UE i wsparciem dla nadawców publicznych (Public Service Broadcasting). W świetle zapisów protokołu amsterdamskiego „zadania wynikające z misji publicznej są powierzone, określone i ujęte w ramy organizacyjne przez poszczególne państwa członkowskie UE. Istnieje możliwość odstępstwa od tej zasady dotycząca środków finansowych przyznawanych organizacjom nadawczym na realizację zadań wynikających z misji publicznej, o ile finansowanie to nie wpływa na warunki obrotu handlowego i konkurencję w UE w sposób pozostający w sprzeczności z jej interesami” [Dz. Urz. UE C 257, 27.10.2009]. Oznacza to próbę wyłączenia przez UE nadawców publicznych z konkurencji rynkowej. Ze względu na różnice legislacyjne między nadawcami w krajach członkowskich trudno uznać to założenie protokołu za możliwe do pełnej realizacji [Hujanen 2005, s. 61]. W odniesieniu do mediów publicznych powstał również „test amsterdamski”, ustanawiający reguły finansowania publicznego i wspierający konkurencyjność na rynku mediów [Jaskiernia 2015, s. 146].

Ze względu na uprzywilejowaną rolę nadawców publicznych nie obyło się bez zażaleń ze strony sektora komercyjnego. Przedsiębiorcy kierowali skargi do Komisji Europejskiej, zaznaczając, że wspieranie mediów publicznych prowadzi do monopolizacji. Działania te spowodowały, że Komisja wydała komunikat, w którym określa warunki finansowania mediów publicznych przez państwa członkowskie [Dz. Urz. UE C 320, 15.11.2001]. Skar-

gi odwoływały się do zapisów art. 86 i 87 Traktatu WE, a od czasu wejścia w życie traktatu z Lizbony odpowiednio art. 106 i 107 TFUE [Jaskiernia 2010, s. 95]. Zapisy te koncentrują się wokół zarządzania usługami świadczonymi w ogólnym interesie gospodarczym lub mającymi charakter monopolu skarbowego. Wskazują również na pomoc przyznawaną przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych, która może zakłócać konkurencję poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcjom.

Powstawanie nowych dystrybutorów treści audiowizualnych sprawiło, że medialna przestrzeń gospodarcza podlegała zmianom. Rola mediów publicznych miała sprostować się do wspierania rozwoju kultury, a zatem jej działanie nie mogło opierać się na skomercjalizowanych praktykach odmonopolizowania rynków UE. Media traktowane były przez organy UE z powagą, gdyż ich rola w kształtowaniu kultury i polityki jest bardzo ważna. Takie podejście do sektora widoczne jest choćby w Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 7 września 2010 roku w sprawie dziennikarstwa i nowych mediów – tworzenie sfery publicznej w Europie, w której stwierdza się: „[...] konieczne jest poszanowanie wolności mediów, ich niezależności redakcyjnej na poziomie unijnym i krajowym, a w szczególności autonomii w ustalaniu programu publicznych nadawców radiowych i telewizyjnych, gdyż autonomia ta jest naczelną wartością UE i jej sektora mediów oraz jest niezmiernie ważna, by stworzyć wolne, otwarte i demokratyczne społeczeństwo” [Dz. Urz. UE CE 308/55, 07.09.2010].

Zasada różnorodności kulturowej jest realizowana poprzez promocję dziedzictwa kulturowego, heterogeniczności Europy oraz wsparcie programów europejskich telewizji publicznych państw członkowskich. Rozwój sektora mediów odnosi się również do wspierania pluralizmu rynków europejskich. W założeniach UE miały być one reprezentowane przez wieloraką produkcję europejską. Komisja Europejska przeprowadziła pilotażowy monitoring pluralizmu mediów w państwach członowych. Jego wyniki pochodziły z prac Centre for Media Pluralism and Media Freedom. Sztandarowym projektem tej jednostki jest „Media Pluralism Monitor”, a najnowszym opracowaniem raport z 2020 roku [Media Pluralism Monitor 2020, dostęp: 30.09.2020]. Obejmuje on 31 krajów europejskich (28 UE i trzy kraje kandydujące: była Jugosłowiańską Republikę Macedonii, Serbię i Turcję). Ustalenia pochodzące z tych badań pokazują kierunek rozwoju w obszarach takich jak: ochrona podstawowa, różnorodność rynku, niezależność polityczna i integracja społeczna.

Według raportu „Media Pluralism Monitor”: „warunki pracy dziennikarzy pogarszają się, narażając dziennikarzy na zewnętrzną i nadmierną presję w pracy zawodowej w większości badanych krajów. Koncentracja własności mediów pozostaje jednym z najważniejszych zagrożeń dla pluralizmu mediów i jest postrzegana jako tworząca bariery dla różnorodności informacji i punktów widzenia. Organizacje prasowe są nadal podatne na ingerencję polityczną, zwłaszcza gdy warunki gospodarcze są niestabilne. Brak politycznej niezależności

mediów publicznych, szczególnie w Europie Środkowej i Wschodniej, nadal budzi niepokój. Brak równości płci na stanowiskach kierowniczych i tworzących treści w europejskich organizacjach medialnych stanowi jeden z najwyższych wyników ryzyka odnotowanych przez Monitor” [Centre for Media Pluralism and Media Freedom, dostęp: 23.03.2020].

Ważnym projektem wspierającym sektor audiowizualny w kontekście poszanowania pluralizmu kulturowego jest „Kreatywna Europa” [Kreatywna Europa, dostęp: 28.09.2020]. Podejmuje on zagadnienia związane z szerzeniem idei różnorodności. Jest to program wspierający producentów i dystrybutorów dzieł audiowizualnych, które są poddawane digitalizacji oraz promują różnorodność językową. Zarządzanie międzykulturowe sektorem audiowizualnym w dużej mierze opiera się na poszanowaniu różnorodności językowej, a projekty subsydiarne obejmują takie kwestie, jak np. subtitling, dubbing, audiodeskrypcja.

„Kreatywna Europa” traktuje media jako część przemysłu kreatywnego. Projekt powstał, by służyć rozwojowi mobilności, kreatywności i dystrybucji dorobku audiowizualnego oraz spajać i reorganizować dotychczasowe projekty, tj. „Culture”, „Media”, „Media Mundus”. Program „Media” stanowi studium pomocowe dla sektora audiowizualnego. Wsparcie w formie bezzwrotnych dotacji kierowane jest do szerokiej grupy odbiorców audiowizualnych. Do grupy tej należą przede wszystkim producenci, dystrybutorzy, agenci handlowi, operatorzy nowych technologii cyfrowych, operatorzy platform VOD (wideo na żądanie). Programy te mają służyć m.in. wsparciu działań związanych z developmentem, dystrybucją, promocją europejskich utworów audiowizualnych oraz cyfryzacją. Celem programu „Kreatywna Europa” jest także rozwój transnarodowego obiegu europejskich dzieł audiowizualnych.

Europarlament jako odrębna instytucja UE również podejmuje kulturotwórcze działania względem sektora mediów. Eurodeputowani ustanowili nagrodę LUX Price dla ważnych filmów europejskich. Na przestrzeni lat zmienił się format i zasięg tej nagrody oraz jej renoma dzięki negocjacom z Europejską Akademią Filmową i Kinem Europa. Każdego roku komitet CULT zatwierdza komisję selekcyjną ekspertów, której rolą jest umieszczanie filmów na krótkich listach do każdego konkursu z nagrodą filmową LUX [Activity Report 2014–2019 Committee..., s. 94]. W 2014 roku po raz pierwszy nagrodę otrzymał polski film – „Ida” Pawła Pawlikowskiego.

Rada Europy także podejmuje temat kulturowych aspektów ponadnarodowej integracji medialnej. Na rolę tej organizacji zwraca uwagę Cezary Mik, przypominając, że stworzyła ona wiele standardów dotyczących wolności wypowiedzi, których podstawę stanowią art. 10 oraz art. 6 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności z 4 listopada 1950 roku [Dz. U. z 1993 roku Nr 61 poz. 284]. Konwencja ta w odniesieniu do mediów w głównej mierze gwarantuje wolność wypowiedzi. Standardy trak-

tatowe zostały rozwinięte w orzecznictwie Europejskiej Komisji Praw Człowieka (EKPC) oraz Europejskiego Trybunału Praw Człowieka (ETPC). Moc wiążąca standardów orzeczniczych równa jest mocy standardów traktatowych [Mik 1993, ss. 89–90]. W zapisach tych wolność wypowiedzi gwarantowana jest niezależnie od formy przekazu (forma ustna, radiowa, telewizyjna, kinowa, pisemna). Odnosi się ona do poszukiwania informacji, idei, pracy dziennikarzy i korespondentów oraz wiąże się z etyką zawodową [Mik 1993, ss. 90–95].

4.3. Instytucjonalne uwarunkowania integracji audiowizualnej UE

4.3.1. Rola Parlamentu Europejskiego w tworzeniu polityki medialnej UE

Zarządzanie projektami audiowizualnymi polega na zaangażowaniu w ten proces wszystkich organów unijnych. Parlament Europejski w ustanawianiu aktów prawnych współpracuje z Radą, czyli reprezentantem rządów państw członkowskich. W unijnym systemie decyzyjnym w sprawach dotyczących zarządzania gospodarką czy ochrony konsumentów zgodnie z art. 289 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej właściwa jest zwykła procedura legislacyjna [Dz. Urz. UE C 32, 26.10.2012, s. 47]. Procedowanie odbywa się wspólnie przez Parlament Europejski i Radę. Szczegółowy zakres procedury opisuje art. 294 TFUE, zgodnie z którym: „1. W przypadku, gdy w Traktatach czyni się odwołanie do zwykłej procedury ustawodawczej w celu przyjęcia aktu, stosowana jest następująca procedura. 2. Komisja przedstawia projekt Parlamentowi Europejskiemu i Radzie. 3. Parlament Europejski uchwała stanowisko w pierwszym czytaniu i przekazuje je Radzie. 4. Jeżeli Rada zatwierdzi stanowisko Parlamentu Europejskiego, projektowany akt zostaje przyjęty w brzmieniu, które odpowiada stanowiisku Parlamentu Europejskiego” [Dz. Urz. UE C 326, 26.10.2012, s. 47].

Parlament Europejski posiada szereg uprawnień w zakresie kontroli nad władzą wykonawczą, m.in. rozpatruje ogólne sprawozdanie roczne [Dz. Urz. UE C 326, 26.10.2012, art. 233 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej] i nadzoruje wraz z Radą akty wykonawcze oraz akty delegowane Komisji [Dz. Urz. UE C 326, 26.10.2012, art. 290 i art. 291 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej]. Deputowani posiadają dodatkowe uprawnienie w zakresie kierowania pytań prawnych do Komisji Europejskiej oraz Rady. Instytucje te zobowiązane są do udzielenia na nie odpowiedzi. Pytania dotyczą w szczególności wyjaśnienia legislacyjnych niejasności. Parlament Europejski ma w swojej strukturze komisje tematyczne, w skład których wchodzi wszyscy eurodeputowani.

W sytuacji, gdy UE nie ma wyłącznej kompetencji w danej sprawie, wówczas może zostać zastosowana procedura tzw. wzmocnionej współpracy. Wniosek wpływa do Komisji, która ocenia go i składa odpowiednie wytyczne do Rady. Po uzyskaniu zgody Par-

lamentu jest on zatwierdzany przez Radę, która udziela zezwolenia na zastosowanie ściślejszej współpracy [Dz. U. UE C 83, 30.03.2010, art. 289 ust. 2]. Istnieje prawdopodobieństwo wykorzystywania tej zasady w celu rozszerzania wspólnych działań niektórych państw w obszarze nowych mediów. Dzieje się tak szczególnie w odniesieniu do tworzenia wytworów medialnych, koprodukcji telewizyjnej czy rozwoju procesów digitalizacji. Mechanizm „wzmocnionej współpracy” wykorzystywany jest, kiedy osiągnięcie konkretnego celu staje się nadrzędne wobec innych. Sytuacja taka miała miejsce w przypadku ustanowienia jednolitego patentu europejskiego, który został powołany w celu ograniczenia barier na rzecz projektów innowacyjnych i badań [*Jednolity unijny patent wspieraniem dla badań naukowych i innowacji*].

Procedura „wzmocnionej współpracy” umożliwia szybszą realizację konkretnych celów. Dzięki niej decyzje podejmowane są dynamiczniej i bez zgody wszystkich członków organizacji. Z tego względu spory, które wynikają z procesów medialnej integracji, być może w przyszłości będą regulowane właśnie procedurą „wzmocnionej współpracy”.

Parlament Europejski pełni również rolę kontrolną. Instytucja ta ma bowiem możliwość monitorowania budżetu, nadzorowania innych organów oraz dokonywania inspekcji wdrożenia prawa unijnego, w tym np. dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych. Na początku szczytu Rady Europejskiej Parlament wyraża swoje stanowisko w kwestiach dotyczących mediów i wskazuje cele, którymi warto się zająć. Deputowani mogą kierować pytania prejudycjalne oraz zwracać się z wnioskiem o inicjowanie nowych strategii medialnych dla UE.

Strukturę organizacyjną Parlamentu tworzą: grupy polityczne, komisje, delegacje, organy polityczne, zespoły międzypartyjne oraz sekretariat generalny. Obszarem audiowizualnym zajmują się wybrane komisje parlamentarne. Ten podział zakresu działalności UE uwarunkowany jest historycznie i ma duży wpływ na formułowanie polityki medialnej. Komisje parlamentarne opracowują strategiczne kierunki dla konkretnych dziedzin społecznych czy gospodarczych. W komisjach tych opracowywane są projekty medialne i sprawozdania oraz wprowadzane poprawki legislacyjne. Komisje stałe mają za zadanie rozpatrywanie spraw, które zleca im Parlament. Komisje specjalne i śledcze otrzymują swoje funkcje w momencie ich powołania, zgodnie z art. 201. Regulaminu PE [Regulamin PE 2014–2019 z 2016 r.], i zajmują się konkretnymi problemami. Komisje specjalne zajmują się szczegółowymi zagadnieniami i powoływane są nie dłużej niż na 12 miesięcy z zastrzeżeniem przedłużenia okresu ich funkcjonowania. Z kolei komisje śledcze PE powołuje, kiedy dochodzi do naruszenia lub niewłaściwego stosowania prawa. Kiedy komisje prowadzą ze sobą spory lub też uznaje się je za niewłaściwe do rozpatrzenia konkretnej sprawy, wówczas dane zagadnienie przekazywane jest do Konfederacji Przewodniczących [Regulamin PE 2014–2019 z 2016 r., art. 201].

Komisją parlamentarną, która zajmuje się kulturowymi aspektami strategii audiowizualnej, jest CULT, czyli Komisja Kultury i Edukacji. Posiada ona uprawnienia dotyczące różnych aspektów kulturalnych UE, głównie: upowszechniania kultury, ochrony i promowania różnorodności kulturowej i językowej, zachowania i ochrony dziedzictwa kulturalnego, wymiany kulturalnej i twórczości artystycznej. Jej kolejne uprawnienia dotyczą polityki edukacyjnej Unii. Ostatnie obejmują politykę audiowizualną oraz kulturowe aspekty społeczeństwa informacyjnego. W tym obszarze podejmowane są decyzje dotyczące polityki informacyjnej i postępowania względem środków masowego przekazu.

Sektor audiowizualny rozumiany jest przez UE jako obszar przemysłu kreatywnego, a więc sytuujący się na styku kultury i mediów. Bardzo możliwe, że wraz z rozwojem nowych technologii będą pojawiać się kolejne inicjatywy dotyczące obszaru audiowizualnego mieszczące się w definicji przemysłu kreatywnego.

Odpowiedzialność za sprawy sektora audiowizualnego rozłożona jest na kilka jednostek organizacyjnych. Temat mediów pojawia się w Parlamencie Europejskim w ramach nieformalnej wymiany poglądów, która ma miejsce w zespole międzypartyjnym. Ta niesformalizowana forma pracy polega na budowaniu kontaktów między deputowanymi a społeczeństwem. Zgodnie z art. 23 Regulaminu PE zespoły międzypartyjne nie pełnią funkcji organów PE i nie mogą wypowiadać się w jego imieniu [Regulamin PE 2014–2019 z 2016 r., art. 23]. Mają jednak kompetencje w zakresie wskazywania niezobowiązujących celów i kierunków prowadzenia polityki medialnej. Najbardziej aktywna w tym zakresie jest Komisja Kultury i Edukacji (CULT). Problemy medialne poruszane są również w innych jednostkach: Komisji Rozwoju (DEVE), Komisji Przemysłu, Badań Naukowych i Energii (ITRE), Komisji Prawnej (JURI) oraz Komisji Rynku Wewnętrznego i Ochrony Konsumentów (IMCO).

Komisja Kultury i Edukacji posiada uprawnienia w zakresie wsparcia kulturotwórczej roli unijnej integracji. W wypracowanych dokumentach podkreśla znaczenie kulturalnych i edukacyjnych aspektów społeczeństwa informacyjnego, wytycza cele polityki publicystycznej i środków przekazu. W tworzeniu strategii medialnej posługuje się analizami zewnętrznych jednostek badawczych. Jednym z nich jest dokument z 2008 roku opisujący m.in. rolę Internetu w przemianach konsumenckich pt. *Looking forward in the ICT & Media Industries*. Innym badaniem Komisja CULT posłużyła się w rewizji komunikacji nadawczej. Było to opracowanie pt. *Broadcasting Communication and Its Implications for Public Service Television* [Macedo 2009].

Parlament Europejski opracował wytyczne dla unijnego sektora audiowizualnego, zawierające wiele wskazówek (zob. tabela 4.3).

Tabela 4.3. Wytyczne Parlamentu Europejskiego dla sektora audiowizualnego

| Problematyka/Cele |
|---|
| <p>Metoda: opinie i debaty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowa przemysłu audiowizualnego na jednolitym rynku cyfrowym • Wykorzystanie Internetu do rozpowszechniania i dystrybucji utworów europejskich • Potrzeba zapewnienia elastyczności i interoperacyjności w dystrybucji utworów audiowizualnych za pośrednictwem platform cyfrowych • Wspieranie transgranicznego dostępu do treści pochodzących z innych państw UE • Umożliwienie przemysłowi testowania innowacyjnych środków w dystrybucji • Opcja terytorialnych systemów produkcji i dystrybucji w środowisku cyfrowym • Propagowanie umiejętności cyfrowych i korzystania z mediów (wsparcie dla osób niepełnosprawnych) • Wezwanie Komisji do wystąpienia z inicjatywą zbiorowego zarządzania prawami autorskimi • Poruszony problem zapewnienia autorom utworów audiowizualnych odpowiednich umów • Próba wprowadzenia takiej samej stawki VAT dla kulturalnych utworów audiowizualnych sprzedawanych w Internecie i poza nim. Stosowanie obniżonych stawek VAT od internetowych treści kulturowych sprzedawanych przez dostawcę prowadzącego działalność gospodarczą UE konsumentowi mieszkającemu w UE (zwiększenie atrakcyjności platform cyfrowych) • Wezwanie Komisji do tworzenia mechanizmów w celu zwiększenia dostępu do archiwalnych materiałów audiowizualnych przechowywanych przez instytucje europejskie • Inicjatywa systemu numeracji identyfikacji utworów audiowizualnych (International Standard Audiovisual Number – ISAN). System ułatwia identyfikację utworów audiowizualnych i podmiotów praw autorskich |
| <p>Metoda: rezolucje i sprawozdania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wezwanie do rewizji niektórych aspektów dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych; • Zapewnienie dostępu do informacji w otoczeniu cyfrowym • Potrzeba zwiększenia dostępności programów m.in. dostarczanych jako usługa na żądanie • Propagowanie europejskich utworów audiowizualnych oraz promowanie lepszej synergii między organami regulacyjnymi a dostawcami audiowizualnych usług medialnych • Aspekty dotyczące ochrony przed szkodliwymi treściami medialnymi • Umiejętność korzystania z mediów, edukacja medialna • Rozwój usług hybrydowych i bezpieczeństwo chmur informacyjnych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony WWW PE: [www.europarl.europa.eu, dostęp: 10.06.2020].

Parlament Europejski skłania się ku wspomaganiu konkurencji jako jednego z najważniejszych czynników rozwoju mediów europejskich. Do głównych celów strategii li-zbońskiej należy poprawa międzynarodowej konkurencyjności, szczególnie w stosunku do amerykańskiej gospodarki. Ze względu na ten aspekt sektor audiowizualny staje się ważnym polem działań strategicznych UE. Wiąże się to m.in. z rozwojem badań i prac zwiększających innowacyjność. Media traktowane są również jako obszar, który może mieć decydujący wpływ na rozwój gospodarczy w innych unijnych sektorach. Wzmacnianie konkurencyjności w tym obszarze ma prowadzić do wsparcia kreatywności obywateli Unii Europejskiej.

4.3.2. Rola Komisji Europejskiej w tworzeniu polityki medialnej UE

Komisja Europejska (KE) ma charakter ponadnarodowy i zajmuje się interesami całej Unii. Jej działania wobec sektora mediów nakierowane są na stwarzanie możliwości rozwoju wspólnej przestrzeni medialnej. W odróżnieniu od innych instytucji UE wytycza cele i realizuje strategię audiowizualną. Reprezentuje i chroni interesy unijne oraz przygotowuje wnioski dotyczące nowych aktów prawnych. Zajmuje się wydatkami z funduszy Unii i wdrażaniem strategii rozwoju europejskiej sfery audiowizualnej. Codzienne sprawy dotyczące mediów w UE są poddawane analizie specjalistów w administracji KE, przydzielonych do określonych departamentów zwanych „dyrekcjami generalnymi”.

W trakcie procesu planowania Komisja Europejska używa form pomocowych w pozyskiwaniu informacji na temat danego zagadnienia problemowego, np. w postaci konsultacji publicznych z ekspertami lub badań opinii publicznej. Takie konsultacje realizowane były w okresie planowania rozwoju technologicznego w rzeczywistości medialnej i odbywały się w formie ankiet dostępnych na stronach Dyrekcji Generalnej Connect. Dotyczyły np. przebadania grup i organizacji, ale również osób prywatnych zaangażowanych w proces wdrażania Agendy Cyfrowej dla Europy [Konsultacje 2012]. Konsultacje te miały na celu wykazanie stopnia interakcji z projektem digitalnym i dostępu do dokumentów dotyczących cyfryzacji.

Komisja Europejska zarządza również budżetem, choć sektor medialny nie podlega w pełni wytycznym i kontroli Komisji, tak jak inne obszary. Organ ten jest też strażnikiem traktatów. W sytuacji nieprzestrzegania przez któreś z państw zasad UE odnośnie do polityki medialnej bądź dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych Komisja może skierować sprawę do Trybunału Sprawiedliwości.

KE działa zgodnie z Konwencją o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności [Dz. U. z 1993 roku Nr 61 poz. 284]. Powołując się na ten dokument, podejmuje walkę z łamaniem praw unijnych obywateli i koncentracją na rynku mediów. KE zajmuje się również normowaniem kwestii związanych z własnością medialną i pluralizmem oraz fundamentalnym prawem do wolności ekspresji. Bez otwartego i pluralistycznego systemu medialnego mogłoby dochodzić do różnych form wykluczenia. Różnorodność traktowana jest przez KE jako forma przeciwdziałania koncentracji mediów. Kolejna kwestia poruszana przez ten organ UE dotyczy takiej reorganizacji sektora, by można było nim zarządzać w nieskrępowany sposób [Doyle 1997, s. 122].

Dyrekcje generalne Komisji Europejskiej wspólnie zarządzają projektami medialnymi. Nie istnieje odrębna dyrekcja generalna, która specjalizowałaby się wyłącznie w sprawach sektora audiowizualnego, co utrudnia stworzenie komplementarnej i wspólnej wizji UE dla mediów. Widoczne jest nawet osłabienie działań względem nich w porówna-

niu z innymi obszarami rynkowymi. Odpowiedzią na to była zmiana struktury KE. Doszło mianowicie do przekształcenia DG INFSO (Dyrekcji Generalnej ds. Społeczeństwa Informacyjnego i Mediów) w DG Connect (Dyrekcję Generalną ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii). Inspirację do tych zmian mogła stanowić ekspansja nowych technologii oraz postęp procesu cyfryzacji wspomagany projektem Agenda Cyfrowa. Zmiana w obrębie jednostek organizacyjnych KE ilustruje, że decydenci unijni postrzegają media w większym stopniu w kontekście ich potencjału gospodarczego niż kulturowego.

Dla Komisji Europejskiej konwergencja systemu komunikacji oznacza nowe możliwości inwestycyjne i innowacyjne, które obejmują digitalne formy telewizyjne nadawców, możliwości, które daje szybki Internet oraz telefonia nowej generacji. Komisja dostrzegła, że są to czynniki, które wpływają na kształt współczesnego społeczeństwa wiedzy. Serwisy informacyjne zaczynają oferować użytkownikom możliwość indywidualnego odbioru i zindywidualizowanego doboru treści. Zmiany te pociągają za sobą transformację w sposobach dostarczania treści i ich programowania. Odbiorcy lepiej korzystają z nowych technologii, stając się świadomymi użytkownikami serwisów, z których mogą pobierać informacje i treści audiowizualne [Wheeler 1997, s. 235]. Działania Komisji zmierzają w kierunku wsparcia rozwoju technologii komunikacyjno-informacyjnych z naciskiem na kreatywne możliwości cyfrowego odbioru. Na drugim planie pozostają zarządzanie wspólną przestrzenią prawną mediów, misją publiczną oraz kwestie pluralizmu.

Trzy zasadnicze cele Komisji Europejskiej względem sektora audiowizualnego mają swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej dyrekcji generalnych. Te cele to: rozwój sektora kreatywnego, wsparcie pluralizmu i stworzenie silnej, digitalnej infrastruktury (zob. grafika 4.1).

Grafika 4.1. Cele Komisji Europejskiej dla sektora medialnego UE



Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony WWW DG EAC: [<http://ec.europa.eu/dgs/edu>, dostęp: 30.09.2020].

Program „Kreatywna Europa” jest działaniem priorytetowym KE dla sektora audiowizualnego. Drugie założenie to obrona wolności i pluralizmu, wyrażone m.in. w dyrektywie o audiowizualnych usługach medialnych. Komisja Europejska uznała pluralizm za prawo do wolności ekspresji i rozpatruje to pojęcie w kategoriach rynkowych oraz kulturowych. Kwestia poszanowania różnorodności nie jest jedynym zagadnieniem podjętym w ramach walki z koncentracją medialną. Drugie zagadnienie dotyczy reorganizacji sektora w taki sposób, by można nim było zarządzać według wzorców strukturalnych, które mogą zostać włączone do poleceń UE.

Instytucja podejmuje również próby wsparcia rozwoju chmur obliczeniowych (ang. *Cloud Computing*). Mają one służyć przechowywaniu danych i zapewnieniu użytkownikom możliwości korzystania z usług na żądanie w każdej sferze infrastruktury online. Najważniejsze wyzwania, które postawiła sobie Komisja w tej kwestii, to: znalezienie sposobu udostępniania legalnego kontentu online, wsparcie metod zarządzania prawem autorskim dopasowanym do digitalnej rzeczywistości, stworzenie warunków do rozwoju artystycznych prac online. Strategia odwołuje się do pierwotnych założeń Unii dotyczących zniesienia granic dla przepływu dzieł audiowizualnych.

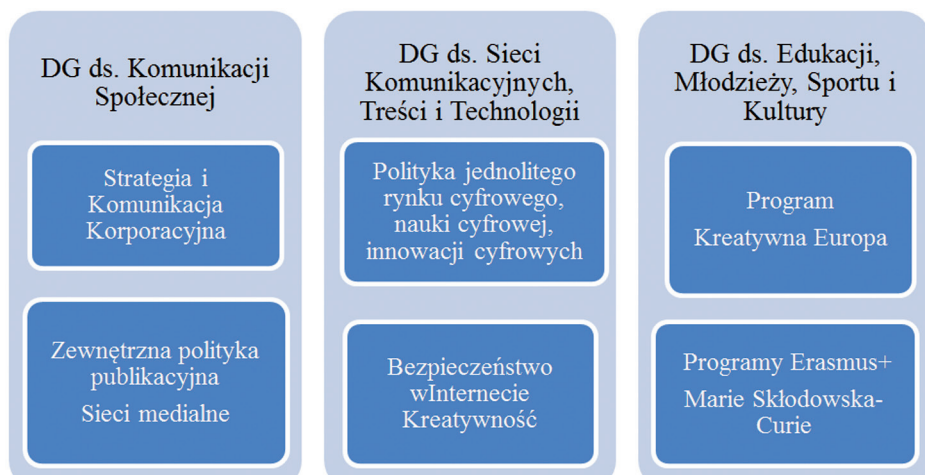
Do dyrekcji generalnych organizujących europejską przestrzeń medialną należą: Dyrekcja Generalna ds. Informatyki (DG DIGIT), Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji (DG COMM), Dyrekcja Generalna ds. Rozwoju i Współpracy Międzynarodowej (DG DEVCO), Dyrekcja Generalna ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii Cyfrowych (DG Connect) czy Dyrekcja Generalna ds. Edukacji Młodzieży Sportu i Kultury (DG EAC). Organem pomocniczym w zarządzaniu sektorem mediów unijnych jest Agencja Wykonawcza ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA). Jest ona oparta na mechanizmie zarządzania projektowego nastawionego na multiprogramowanie. Polega on na zintegrowanym zarządzaniu i tworzeniu synergii pomiędzy różnymi programami, które wspierają sektor medialny [wywiad z Gilbertem Gascardem]. Działania agencji opierają

się na zasadzie łączenia programów finansowych wspierających media. Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji z kolei zarządza wizerunkiem KE na zewnątrz organizacji.

Ze względu na procesy konwergencji i cyfryzacji zmieniał się zakres obowiązków dyrekcji generalnych. Tworzą one połączone strategie dla sektora mediów i wyznaczają pewne obszary, w ramach których ustalane są wspólne stanowiska. Każda z nich zarządza znaczącym projektem lub programem, ale zdarza się, że współpracują ze sobą w bardziej szczegółowych obszarach. Nie istnieje dyrekcja generalna zajmująca się wyłącznie sektorem audiowizualnym, która mogłaby spajać główne projekty medialne. Daje to poczucie rozwarstwienia zadaniowego. Znaczącą dyrekcją generalną w obszarze mediów jest Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej, która prowadzi działania w zakresie: analizy i ceny mediów, usług audiowizualnych oraz sieci medialnych. Jej naczelnym zadaniem jest wyjaśnianie polityki UE opinii publicznej. Kolejna z dyrekcji zajmujących się sektorem audiowizualnym to Dyrekcja Generalna ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii. W jej strukturach powstają naczelne prace związane z procesem cyfryzacyjnym Europy. Działania tej dyrekcji względem mediów dotyczą również procesów konwergencyjnych oraz pobudzania innowacyjności technologicznej. Ostatnia z dyrekcji generalnych, która podejmuje zadania związane z obszarem audiowizualnym, to Dyrekcja Generalna ds. Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury (DG EAC). Zajmuje się ona programem „Kreatywna Europa” i komponentem „Media” (zob. grafika 4.2). W zależności od potrzeb również inne dyrekcje podejmują się realizacji niektórych polityk zawartych w tym projekcie i bywają do niego angażowani eksperci z innych DG, odpowiedzialni za różne aktywności, które na pozór wydają się niezwiązane z sektorem medialnym.

Dyrekcje generalne współpracują ze sobą na szczeblu dyrektoriatów i poszczególnych sekcji, zarządzając konkretnymi projektami medialnymi. Część z nich próbuje odgrywać większą rolę w kształtowaniu poszczególnych strategii, co wpływa na rywalizację między nimi. Dotyczy to zwłaszcza tych projektów, które są wpisane w wieloletnie ramy funkcjonowania oraz zajmują znaczące miejsce w polityce audiowizualnej.

Grafika 4.2. Dyrekcje generalne Komisji Europejskiej zajmujące się sektorem mediów



Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony WWW KE: [http://ec.europa.eu/index_pl.htm, dostęp: 30.09.2020].

Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury podejmuje istotne decyzje dotyczące sektora audiowizualnego. Można w niej wyróżnić dwie ważne sekcje – Kulturalne i Kreatywne Przemysły (Cultural and Creative Industries) oraz program „Media”. W pierwszej z nich instrumentem działania są projekty pomocowe w obszarze ekonomicznych i rynkowych rozwiązań dla mediów.

Komisja Europejska definiuje sferę audiowizualną jako przestrzeń filmu, telewizji, gier wideo i multimediiów, zaliczając te obszary do sektorów najbardziej dynamicznych w aspekcie ekonomicznym. Różnorodność kulturowa według zapisów Komisji może być odzwierciedlona w konkretnych dziełach medialnych, co wiąże się z możliwością rozwoju kreatywności oraz innowacyjności europejskich społeczeństw. Odpowiedzią na elastyczność sektora i rozwój nowych technologii oraz sfery digitalnej był strategiczny dokument KE dotyczący właśnie tych kwestii – Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów dotyczący promowania sektora kultury i sektora kreatywnego na rzecz wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE [COM[2012] 537]. Porusza on takie kwestie, jak: uwalnianie sektora audiowizualnego z tradycyjnych kategorii, otwarcie na współpracę międzydepartamentową, zapewnienie możliwości strukturalnych i finansowych dla rozwoju przemysłu kreatywnego z nawiązaniem do poprzednich oraz obowiązujących strategii [COM(2012) 537].

Program „Media” to ważny projekt z punktu widzenia ekonomicznego potencjału sektora kreatywnego. Wspiera przemysł audiowizualny i jest ukierunkowany na jego różne obszary. Koordynacją projektu zajmuje się osobna komórka KE – DG EAC. Jej działanie opiera się m.in. na współpracy z serwisami krajowymi Desk. Środki na przemysł filmowy, wydarzenia branżowe i procesy cyfryzacji są przyznawane w ramach procedury konkursowej. DG EAC zajmuje się również wdrażaniem środków przeznaczonych na zmiany w branży audiowizualnej na różnych etapach łańcucha produkcji i dystrybucji. Program powstał, by wspierać produkcje europejskie, głównie kinematografię.

Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej podejmuje działania w obszarze analizy medialnej, trendów w obszarze audiowizualnym, politycznych informacji i instytucjonalnej efektywności komunikacyjnej z obywatelami UE. Aktywność ta dotyczy prezentacji unijnych założeń obecnych w środkach masowego komunikowania. Jej główna działalność określona jest w notyfikacji dotyczącej komunikacji europejskiej w mediach audiowizualnych. Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej wytycza kierunki kreacji europejskiego networku kanałów telewizyjnych w celu ułatwienia produkcji i dystrybucji programów w przestrzeni audiowizualnej. Stworzyła także zapisy dotyczące ofert wideo na żądanie, dostępnych na stronach internetowych, oraz prowadziła analizy rynku audiowizualnego, ale znaczna część jej pracy polega również na stymulacji komunikacji organów z obywatelami Unii. Za sprawą tej dyrekcji powstała Telewizja EbS (Europe by Satellite), jako interinstytucjonalny serwis, w którym mają być przedstawiane newsy UE.

Dyrekcja Generalna ds. Sieci Komunikacyjnych Treści i Technologii, czyli DG Connect porusza problematykę mediów w obszarze wsparcia nowoczesnych technologii, badań i innowacji, które przynoszą m.in. praktyczne zastosowanie. Obejmuje również zainteresowaniem aktywności opierające się na wymianie wiedzy, a także szuka sposobów na upublicznianie dostępu do digitalnych utworów i serwisów, włączając w to chmury obliczeniowe. Odgrywa ponadto rolę w implementacji najważniejszego dokumentu w dziedzinie mediów – dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych, zajmuje się zagadnieniami konwergencji w sektorze audiowizualnym oraz pluralizmu.

Dla działań podejmowanych w obszarze mediów UE, oprócz działalności dyrekcji generalnych, ważna jest również działalność Agencji Wykonawczej ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA), która zarządza finansami przeznaczonymi na sektor audiowizualny.

4.3.3. Rola pomocnicza Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego

Europejskie Obserwatorium Audiowizualne (EOA) to organizacja, która pełni funkcję dostarczyciela informacji o sektorze audiowizualnym zarówno dla jednostek organizacji unijnych, jak i środowiska producentów, dystrybutorów czy nadawców. Wypracowała własne formy współpracy międzynarodowej, oparte na nowoczesnych formach zarządzania informacją. Obserwatorium działa przy Radzie Europy i ściśle współpracuje z komisjami parlamentarnymi i dyrekcjami generalnymi Komisji Europejskiej. Swoją działalność opiera na rozbudowanych sieciach relacji z innymi instytucjami i organizacjami sektora audiowizualnego.

W celu opisanego charakteru pracy EOA można posłużyć się np. metaforą roju, która symbolizuje zbiorowe inteligencje działające w zorganizowany sposób [Hatch, Kostera 2010]. W instytucji tej, stanowiącej niewielką strukturę, najważniejszym celem jednostek organizacyjnych jest zarządzanie informacją za pośrednictwem rozbudowanej sieci kontaktów, która poddaje się samoorganizacji. Obserwatorium działa na zasadzie siatki powiązań między departamentami wewnętrznymi i zewnętrznymi bazami informacyjnymi. Sieć EOA składa się z ponad tysiąca zindywidualizowanych kontaktów. Informacje dostarczane są przez wyselekcjonowanych korespondentów, profesjonalnych informatorów oraz partnerskie organizacje i instytucje. Jej zadaniem jest kontrolowanie obecnego stanu relacji między partnerami, organizowanie ciągłego przepływu informacji, motywowanie do transmisji danych, aktywności międzyinstytucjonalnej oraz administrowanie obecnymi treściami o sektorze audiowizualnym.

Obserwatorium funkcjonuje na dwóch poziomach. Na pierwszym jego rola sprowadza się do dostarczania dokładnych, szczegółowych i aktualnych danych o gałęziach przemysłu audiowizualnego, dbaniu o jakość informacji oraz wybór profesjonalnych dostarczycieli danych. Na poziomie drugim jego działalność koncentruje się na zarządzaniu bazami informacyjnymi. Dużą rolę w tym procesie odgrywają technologie komputerowe, które pozwalają na produkowanie złożonych powierzchni informacyjnych.

Europejskie Obserwatorium Audiowizualne jest organizacją sieciową. W tradycyjnym rozumieniu organizacja tego typu stanowi formę zadaniowego łączenia poszczególnych jednostek, które posiadają wspólne cele i składają się na pewną strukturę. Współcześnie rozumienie organizacji sieciowej może zostać rozszerzone, np. na rozproszone formy, które łączą się w grupę kapitałową, lub też organizacje działające na zasadach networkingu.

Instytucje stały się świadkami rewolucji komunikacyjnej. Nieograniczone możliwości wysyłania i pobierania informacji z dowolnego miejsca wpłynęły na to, jak obecnie pracujemy i żyjemy [Cruz-Cunha, Manuela 2012]. Przyczyniły się również do transforma-

cji funkcjonowania samych instytucji. Dostęp do informacji i Internetu wpłynął na działalność organizacji, które wykorzystują nowe technologie do tworzenia własnych struktur. Nie muszą być one ulokowane w konkretnym, fizycznym miejscu, gdyż mogą funkcjonować na zasadzie sieci połączeń.

Pojęciem sieci zajmował się Manuel Castells, interpretując je w kontekście teorii społecznej [Castells 2007]. Zauważył wpływ, jaki przemiany technologiczne wywierają na codzienne życie. W swoim kluczowym dziele pt. *Spółeczeństwo sieci* twierdził: „Sieć jest zbiorem wzajemnie powiązanych węzłów. Węzeł jest punktem, w którym krzywa przecina samą siebie. To czym jest węzeł, konkretnie rzecz biorąc, zależy od rodzaju konkretnych sieci, o których mówimy. Są nimi rynki giełdowe, ich pomocnicze centra zaawansowanych sieci globalnych przepływów finansowych. Są nimi narodowe rady ministrów i europejskich komisji politycznej sieci, która rządzi Unią Europejską [...]. Są nimi systemy telewizyjne, studia rozrywkowe, środowiska tworzące grafikę komputerową, nowe zespoły i przenośne urządzenia wytwarzające, transmitujące i odbierające sygnały w globalnej sieci nowych mediów, która leży u korzeni kulturowej ekspresji i opinii publicznej w Wieku Informacji” [Castells 2007, s. 468].

Budowa struktury organizacyjnej o charakterze wirtualnym daje możliwość szybkiego przesyłania danych do instytucji unijnych, które za pomocą sieci mogą szybciej reagować na różne bodźce pojawiające się w obszarze sektora audiowizualnego. „Sieć powiązań zakłada pierwszeństwo zaistnienia aktorów, którzy nawiązują kontakty, w ten sposób budując sieć powiązań. Sieć działań odwraca to założenie, sugerując, że to połączenia między działaniami, jeśli zostaną ustabilizowane, nadadzą tożsamość jednostkom włączonym w te działania” [Czarniawska 2010, s. 31].

Obserwatorium odpowiada za obieg informacji o sferze audiowizualnej Europy. Jego struktura organizacyjna jest niewielka. Składa się z dyrektora wykonawczego i dwóch wydziałów: Informacji Rynkowej i Finansowej oraz Informacji Prawnej. Pierwszemu departamentowi podlegają trzy bazy danych. Są to: sieć Lumiere – baza danych filmowych, i Korda, która gromadzi zasoby dotyczące publicznego finansowania filmu i prac audiowizualnych. Sieć MAVISE obejmuje korespondentów z europejskich firm telewizyjnych i nadawców, którzy gromadzą informacje o swoich aktywnościach. EFARN (European Film Agencies Research Network) zespala szefów odpowiedzialnych za badania i statystyki z narodowych, europejskich agencji filmowych.

Departament Informacji Prawnej dysponuje trzema bazami, które tworzą siatki informacyjne i zestawienia informacji dotyczących sektora audiowizualnego. Sieć IRIS składa się z korespondentów działających w obrębie sfery prawnej sektora mediów. Zajmują się oni kompilowaniem informacji prawnych, które udostępniane są w formie publikacji i artykułów umieszczanych w bazie IRIS MERLIN. IRIS Editorial Board tworzą reprezen-

tanci sfery prawodawczej, którzy asystują w podejmowaniu decyzji dotyczących dystrybuowania informacji prawnych oraz kwestii publikacyjnych.

W sieci Departamentu Informacji Prawnej mieszczą się następujące organizacje partnerskie: IVIR (Intitute for Information Law), EMR (Institute of European Media Law), MMLPC (Moscow Media Law and Policy Center), Media Center (New York Law School). Do sieci informacyjnej Obserwatorium należą dwa ciała administrowane przez oba departamenty. Pierwsze z nich to ADCO (Advisory Commitee), które składa się z głównych europejskich, profesjonalnych organizacji w sektorze audiowizualnym, zajmujących się różnymi branżami przemysłu. Drugim jest EPRA (European Platform of Regulatory Authorities), które zespala około pięćdziesiąt władz regulacyjnych, dostarczających najnowszych informacji na temat regulacji, ekonomicznych cech serwisów nadawczych i komunikacyjnych. Wszystkie te bazy służą Komisji Europejskiej jako dostarczyciele informacji o sektorze audiowizualnym.

Obserwatorium zarządza informacjami zgodnie z zasadą transparentności. Wedle założeń UE rynek audiowizualny ma być jawny i przejrzysty. W realizacji tejże reguły istotna jest temporalność, gdyż sektor mediów bardzo szybko się rozwija. Gromadzenie danych w EOA odbywa się w określonych trybach: ciągłym, cyklicznym i alertowym. Tryb ciągły obejmuje permanentne kontakty z informatorami oraz uzupełnianie baz danych, jak np. IRIS MERLIN (baza jest regularnie uzupełniana o kolejne informacje prawne o sektorze audiowizualnym w Europie). O trybie cyklicznym można mówić wtedy, gdy gromadzenie informacji dokonywane jest w ustalonych terminach, z określoną częstotliwością. Chodzi np. o gromadzenie publikacji takich jak „YearBook” (rocznik zawierający informacje o filmie, telewizji i wideo w Europie) czy „IRIS Prawne Obserwacje” (miesięcznik informacyjny). Tryb alertowy z kolei występuje wtedy, kiedy gromadzenie informacji następuje w związku z zaistnieniem ważnych zdarzeń, np. kryzysem w Europie lub na potrzeby tworzenia raportów tematycznych, np. „Telewizja w Europie”.

Decydenci EOA odżegnują się od przypisywania ewentualnych funkcji wykonawczych czy kontrolnych Obserwatorium i podkreślają, że to organizacja, której zadaniem jest wyłącznie zapewnienie obiegu informacyjnego. Niemniej sama treść informacji, dostęp do niej lub jego brak oraz sposób przeprowadzenia analizy może wywierać wpływ na decydentów medialnych. Unijne otoczenie prawne, społeczne i gospodarcze również może wpływać na zachowania takich organizacji jak EOA.

Komisja Europejska, opierając się na szerokiej działalności informacyjnej EOA, ustala kierunki dla sektora audiowizualnego. Rada Europy z kolei nadała Obserwatorium uprawnienia w zakresie tworzenia formalnych opracowań kontrolujących rynek audiowizualny. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy dane przekazywane przez instytucje

i organizacje zewnętrzne do EOA nie są przekłamywane i czy dostarczycieli informacji zawsze można traktować jako wiarygodne źródło.

Ze względu na różne systemy legislacyjne państw europejskich trudno o obiektywne porównania ustawodawstw. W działalności Obserwatorium mogą zatem pojawić się bariery prawne. Kolejne ograniczenia w analizie informacji o zasięgu paneuropejskim mogą dotyczyć: problemów językowych, wynikających z różnorodności lingwistycznej i kulturowej poszczególnych państw członkowskich; sporów organizacyjnych, polegających na braku struktur ułatwiających swobodny przepływ informacji rynkowej; ograniczonych środków na własnych ankieterów; budowy sieci korespondentów, oddziałów w innych państwach i rozwoju niezależnych działań. Bariery psychologiczne odnoszą się do podstawowych źródeł informacji, którymi są przekazy osób, zespołów, jednostek organizacyjnych. Przejawiają się w formie: autocenzury, poprawności politycznej, świadomości braku wystarczającej wiedzy, obawy przed ujawnieniem niekompetencji czy przewidywaniem niechęci określonej grupy społecznej lub środowisk opiniotwórczych względem jakiejś treści. Do barier metainformacyjnych można zaliczyć lukę danych o źródłach informacji, ich zawartości i jakości, ale również brak wiedzy potencjalnych użytkowników o sposobach dostępu do niej.

Zarządzanie informacją w EOA polega na tworzeniu inteligentnych i wirtualnych rozwiązań dotyczących obiegu informacji. Liczba danych gromadzonych przez instytucję jest bardzo duża, a sama treść pozyskiwanych informacji dotyczy wrażliwego sektora – mediów i kultury. Obejmuje bowiem zarówno wytwory sztuki, jak i narodowe konteksty funkcjonowania mediów. Posługiwanie się takimi informacjami może być zatem obarczone pewnymi trudnościami, np. związanymi z eliminacją emocjonalnych znaczeń dzieł i przekazów oraz zawiłą artystyczną i kulturową identyfikacją i kategoryzacją utworów audiowizualnych.

Ogromnym wyzwaniem dla organizacji, które zarządzają treściami w przestrzeni online, jest zapewnianie obiegu informacji i nowych sposobów jej kategoryzacji. Przestrzeń internetowa może bowiem podlegać ocenie według kryteriów świata realnego i wirtualnego. Warto przywołać w tym miejscu rozważania Jeana Baudrillarda [Baudrillard 2005]. Jego spostrzeżenia na temat hiperrzeczywistości mogą okazać się pomocne w rozpoznaniu cech technologii informacyjnej tworzącej podstawy funkcjonowania organizacji ponadnarodowej (zapewniającej obieg danych). Instytucje, które posługują się networkingiem informacyjnym, mogą wpływać na zacieranie się granic pomiędzy prawdą a tym, co może symulować rzeczywistość. Jean Baudrillard w stosunku do wirtualnej rzeczywistości używa pojęcia „symulakrum” (zaczepnięte od Philipa K. Dicka) [Baudrillard 2005]. Według jego koncepcji niemożliwe staje się odróżnienie wyobrażeń od rzeczywistości, co przekłada się na zastąpienie tego, co realne – znakami. Wówczas dochodzi do „powstrzymania

każdego rzeczywistego procesu przez jego operacyjną kopię, metastabilną, deskryptywną, programowalną i nieomylną maszynę” [Baudrillard 2005, s. 7]. Symulacja może prowadzić do błogostanu i powstaje za pośrednictwem bodźców płynących z hiperrzeczywistości, która nie ma swojego odzwierciedlenia w realnym świecie. Kategoria symulakrum może być pomocna w zrozumieniu funkcjonowania nowoczesnych zbiorów danych binarnych czy baz wiedzy tworzących obieg informacyjny pozbawiony granic i referencji [Baudrillard 2005, s. 7]. Do opisu organizacji, która działa w wirtualnym otoczeniu, trudno przyjąć jasne kryteria, ponieważ eksplozja wirtualności i środków masowego przekazu wstrząsnęła samą ideą rzeczywistości.

4.4. Wytyczne UE dla największego obszaru audiowizualnego – europejskiej telewizji

Nadawcy telewizyjni traktowani są przez UE jako dostarczyciele treści, którzy powinni zaspokajać potrzeby odbiorcze obywateli UE i chronić przyznane im podstawowe wolności. Powodem wzmożonego zainteresowania UE sektorem audiowizualnym było przejście od telewizji analogowej do cyfrowej. Nadawcy publiczni zaangażowani zostali w proces odkrywania potencjału emisji sygnału telewizyjnego za pomocą techniki cyfrowej DTV (ang. *Digital TV*). Inicjatywy UE obejmowały zagadnienia związane z telewizyjną sferą serwisową i wskazywały na potrzebę wyparcia polityki publicznej oraz ominięcia przeszkód w rozwoju ścieżki cyfrowej. Działania UE koncentrowały się również na promowaniu otwartości, niezależności i wolności wyboru odbiorczego [Marsden, Arino 2005, s. 5].

Europejska regulacja telewizji cyfrowej podlega ciągłemu kształtowaniu i pozostaje w interakcjach z wieloma innymi dziedzinami. W świecie konwergencji medialnej działania UE względem telewizji cyfrowej podlegają wpływom środowiska mediów, społeczeństwa informacyjnego i technologicznej standaryzacji. Unia Europejska w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku określiła konwergencję jako zdolność różnych platform do zapewniania podobnego rodzaju usług oraz połączenia urządzeń konsumentskich. W rozwój procesu konwergencji i telewizji cyfrowej zaangażowanych jest wiele rynków, a europejska polityka komunikacyjna nie należy do koherentnych [Naranen 2005, s. 37]. Organy Unii Europejskiej podążają za trendami na rynku mediów i obserwują ekspansję koncernów medialnych oraz zajmują się kwestiami wartości kulturowych w zróżnicowanym, unijnym społeczeństwie.

Kształtowanie przez UE profilu sektora audiowizualnego rozpoczęło się w latach osiemdziesiątych XX wieku od wsparcia europejskiej kooperacji w obszarze innowacji i dystrybucji produkcji medialnej. Działania te zostały wzmocnione przez wytyczanie standardów unijnych dla satelitarnej i naziemnej telewizji wysokiej rozdzielczości HDTV

(ang. *High Definition TV*). Inicjatywy dla HDTV tworzone były z przekonaniem, że europejski przemysł telewizyjny może być bardziej konkurencyjny niż amerykański czy japoński oraz że powinien opierać się na wspólnych paneuropejskich standardach. Podstawą do tworzenia takiej wizji były zarówno względy rynkowe, jak i potrzeba wzmocnienia europejskiej tożsamości kulturowej w obszarze audiowizualnym [Naranen 2005, s. 37].

Aktywna część działań UE względem telewizji europejskiej podlegała unormowaniom podjętym w 1989 roku za sprawą dyrektywy Telewizja bez granic, która ustanowiła podstawę jej funkcjonowania. Odwoływała się do dwóch perspektyw: otwartego rynku i wolności ekspresji. Dyrektywa ograniczała narodowy protekcjonizm przez zobligowanie państw członkowskich do zapobiegania koncentracji w kontekście nadawania licencji kanałom telewizyjnym. Odwoływała się również do aspektów kulturowych. Regulacja podjęta została w odniesieniu do takich kwestii, jak rasa, płeć, religia, narodowość. Zakres dyrektywy obejmował normalizację kwestii lokowania produktu i treści reklamy. Budowanie europejskiej przestrzeni medialnej polegało według zapisów dyrektywy na obligowaniu nadawców telewizyjnych do uregulowania czasu transmisji programów pochodzenia europejskiego.

Dyrektywa Telewizja bez granic jako kamień węgielny polityki audiowizualnej UE ustanowiła minimalne normy, które muszą zostać zagwarantowane dla rodzimej produkcji w przekazach telewizyjnych państw członkowskich. Dokument odnosi się również do kwestii transmisji telewizyjnej ponad granicami państwowymi oraz określenia cech kontentu mediów. Dotyczy takich kwestii, jak: wspieranie produkcji i rozpowszechnianie europejskich programów telewizyjnych, ochrona konsumentów w kontekście reklamy, sponsoringu i telesprzedaży, zapewnienie dostępu do wydarzeń o doniosłym znaczeniu dla społeczeństwa europejskiego, ochrona małoletnich i porządku publicznego oraz ochrona prawa do odpowiedzi.

Ważnym kierunkiem w tworzeniu wspólnej przestrzeni telewizji europejskiej było działanie organów UE w obszarze telekomunikacyjnym. W latach dziewięćdziesiątych doszło do zwielokrotnienia wysiłków integracji telekomunikacyjnej. UE poświęciła jej dużo więcej uwagi niż regulacji przemysłu audiowizualnego. Stało się tak za sprawą ukierunkowania unijnych instytucji na działania promujące ekonomiczne wartości rynku telekomunikacyjnego kosztem sektora audiowizualnego. Telekomunikacja rozumiana była jako ważna sfera rozwoju społeczeństwa informacyjnego w przeciwieństwie do tradycyjnie rozumianej telewizji. Wczesne strategie rozkwitu tego społeczeństwa były spójne z ideą konwergencji medialnej, a także technologicznej i ekonomicznej integracji telekomunikacyjnej nadawców telewizyjnych oraz innych sieci medialnych. Konwergencja angażuje sektor telekomunikacji, mediów i technologie informacyjne. Maksymalny

stopień konwergencji technologicznej pomiędzy tymi obszarami można zaobserwować w interaktywnych aplikacjach zastosowanych w telewizji cyfrowej.

W coraz większym stopniu rozwój telewizji podlega integracji z innymi sektorami technologii informacyjno-komunikacyjnych ITC (ang. *Information Communication Technology*) [Prario 2007, s. 368]. Koncepcja konwergencji pojawiła się w pierwszym planie *Bangemann Report* z 1994 roku, który został przygotowany przez grupę kluczowych ekspertów ICT pod egidą dyrekcji generalnej Komisji Europejskiej zajmującej się telekomunikacją [Naranen 2005, s. 40]. Raport podkreślił potrzebę poprawy kompetencji w sektorze audiowizualnym i telekomunikacyjnym, uznając, że konwergencja przybliży oba sektory do siebie, a uwolnienie przemysłu audiowizualnego daje przyczynek do tworzenia społeczeństwa informacyjnego. Raport nawoływał do deregulacji komercyjnych inicjatyw na szeroką skalę, wsparcia transmisji szerokopasmowej i satelitarnej infrastruktury oraz rozwoju transeuropejskiej sieci nadawczej. W tym ważnym dla sektora telewizyjnego okresie nie zajęto się kwestią publicznych nadawców telewizyjnych.

Telewizja wysokiej rozdzielczości (HDTV) stanowi ważny kierunek strategiczny UE ze względu na rozwój informacyjnych i technologicznych kompetencji europejskiego odbiorcy. Pierwsza cyfrowa telewizja satelitarna została zaprezentowana w 1996 roku we Francji, a DTTV (ang. *Digital Terrestrial Television*) w Wielkiej Brytanii w 1998 roku. Później serwisy DTV (ang. *Digital Television*), płatne TV i nadające w sygnale wolnym FTA (ang. *Free-to-Air*) zaczęły być dostępne we wszystkich krajach członkowskich [Marsden, Arino 2005, s. 6].

Telewizja wysokiej rozdzielczości traktowana jest przez UE jako medium służące rozwojowi europejskiej produkcji. Komisja uznała, że założenia dotyczące tego typu telewizji wchodzą w skład unijnej polityki audiowizualnej. Dotyczą one takich zagadnień jak pobudzanie niezależnej produkcji czy rozkwit utworów medialnych z krajów i regionów, które mają większe limity na rozwój dzieł audiowizualnych. Plan KE zakładał ułatwienie szybkiej adaptacji technologii i pełnej cyfryzacji. Decyzja Komisji z 1992 roku ustanowiła następujące cele dla wprowadzenia usługi telewizji wysokiej rozdzielczości w Europie:

- podjęcie starań, by w określonym czasie przemysł europejski rozwijał całą technologię, komponenty i sprzęt potrzebny do uruchomienia usługi HDTV;
- zaadoptowanie propozycji UE w postaci wprowadzenia wspólnych standardów;
- promocja szerokiego zastosowania europejskiego systemu HDTV;
- zagwarantowanie zabezpieczenia dla produkcji europejskiego filmu i telewizji oraz nadanie im zdolności budowania pozycji konkurencyjnej wobec przemysłu całego świata [Dz. Urz. WE L 196, 05.08.1993, s. 48].

Unia Europejska opowiedziała się za nadawaniem cyfrowym, wyznaczając również konkretne daty zaprzestania nadawania analogowego. Komisja Europejska dostrzegła nowe możliwości telewizji cyfrowej, jakie niesie rozszerzająca się gama zastosowań in-

teraktywnych, pozwalających na interferencję pomiędzy odbiorcą i nadawcą. Zalety te wynikają z faktu, że za sprawą technologii cyfrowej można lepiej i szybciej przetwarzać oraz kompresować dane. Proces przejścia od nadawania analogowego do recepcji DTV został nazwany wyłączeniem cyfrowym i obejmował elementy dotyczące:

- wdrażania szerokiego zastosowania cyfry,
- rosnącej liczby transmitowanych kanałów,
- lepszej jakości obrazu i rewolucji w sferze audio,
- zmniejszania granic recepcji odbioru,
- redukcji kosztów transmisji,
- możliwości stałego dostępu do Internetu – transmisji DSL (ang. *Digital Subscriber Line*),
- wykorzystania aplikacji w celu umożliwienia uczestnictwa osobom niepełnosprawnym,
- lepszej elastyczności operacyjnej [Marsden, Arino 2005, s. 6].

Ze względu na społeczną i kulturową rolę mediów audiowizualnych decydenci UE postanowili chronić interes ogólny swoich obywateli oraz podmiotów rynkowych środowiska cyfrowego. Asekuracja ta opiera się na takich zasadach, jak: wolność słowa, prawo do odpowiedzi, pluralizm, opieka nad autorami i ich dziełami, promowanie różnorodności kulturowej i językowej, ochrona małoletnich, godności ludzkiej oraz ochrona konsumentów [COM(1999) 657].

Cyfrowy użytkownik dowolnie operuje zawartością medialną, korzystając z wielu dostępnych ofert. Dla ułatwienia tego procesu powstają rozwiązania w postaci elektronicznych przewodników po programach EPG (ang. *Electronic Program Guide*). Rozwój technologii daje możliwość wyboru spośród wielu EPG [COM(1999) 657]. Należy jednak podkreślić, że organy unijne nie wprowadziły szczegółowych ustaleń w zakresie nowych kompetencji użytkownika cyfrowego.

Unia Europejska podkreśliła rolę realizacji interesu publicznego telewizji cyfrowej. Ma to swoją egzemplifikację w podejmowanych próbach tworzenia egalitarnych zasad społecznego procesu cyfryzacji. Strategia medialna budowana jest z poszanowaniem pluralizmu, tradycji kulturalnych i wartości moralnych. W zamierzeniach UE procesy te muszą być zgodne z tzw. personalizacją, która oznacza włączenie technologii telewizyjnej jako narzędzia tworzenia przestrzeni życiowej. Sektor telewizyjny uznany został za narzędzie personalizacji konsumpcji medialnej. Rozwijany ma być zgodnie z pewnymi zasadami odbioru, np. poszanowaniem wolności w doborze treści przy zapewnieniu możliwości selekcji kanałów oraz odpowiednich warunków percepcji, m.in.: wyboru języka, możliwości oglądania z reklamą lub bez, włączenia opcji programów symultanicznych. Większa różnorodność oznacza również multiplikowanie i fragmentaryzację przekazu [Marsden, Arino 2005, s. 14]. Dużą rolę w tak pojmowanej telewizji odgrywa połączenie ekranu telewizora z Internetem, co daje platformom dystrybucyjnym moż-

liwość redystrybucji programu telewizyjnego. Wspiera także opcjonalne nadawanie za pośrednictwem dźwięków, ruchomych obrazów i tekstu ze stron internetowych. Ten rodzaj symbiozy telewizji z Internetem staje się wyzwaniem dla egalitarnej komunikacji na innowacyjnym poziomie odbioru [Gripsrud 2010, s. 88].

Rola Komisji w zarządzaniu procesem nadawania cyfrowego obejmuje: prace badawczo-rozwojowe telewizji cyfrowej i promowanie jej standaryzacji, wspieranie i monitorowanie rozwoju scenariuszy wdrożeniowych dla cyfrowego obrazu i dźwięku, utrzymanie dialogu z zainteresowanymi stronami trzecimi oraz dbanie o zachowanie pluralizmu. Nowoczesny przekaz telewizyjny miał odzwierciedlać spektrum poglądów i opinii.

Zarządzanie sektorem audiowizualnym na zasadach pluralizmu odbywa się poprzez udostępnienie kanałów i potencjalnych treści wideo oraz pełnej gamy serwisów, co służy personalizacji odbiorczej. Serwisy telewizji cyfrowej są coraz bardziej zindywidualizowane, a tradycyjnie rozumiana masowa publiczność jest redukowana. Organy unijne interpretują to jako ważny sygnał przemian regulacyjnych. Odchodzą od pojęcia opinii publicznej, a w procesie legislacyjnym bardziej skłaniają się ku takim tematom, jak np. edukacja społeczna, kulturalna i medialna czy zjawisko manipulacji medialnej [Marsden, Arino 2005, s. 15].

Komisja Europejska przywołuje ochronę pluralizmu w Zielonej księdze w sprawie usług użyteczności publicznej z maja 2003 roku. Oprócz tego dokumentu istnieje spora liczba unijnych instrumentów bezpośrednio lub pośrednio przyczyniających się do zachowania różnorodności mediów. Znamiona tego obecne są we wspólnotowym prawie konkurencji i niektórych zapisach dyrektywy Telewizja bez granic oraz normach dotyczących wspierania europejskich utworów i dzieł niezależnych producentów [COM(2003) 784]. W aktach tych organy UE wskazują m.in. na zagrożenie płynące z koncentracji mediów w kontekście produkcji i dystrybucji treści audiowizualnych. Producenci mogą w przyszłości zdecydować się na nabycie własnych stacji i transmisję dzieł bezpośrednio do widzów, bez konieczności sprzedawania ich do europejskich nadawców. Unia nie może zablokować takich tendencji, bowiem sieci dystrybucji podlegają odrębnym przepisom krajowym i są rozdrobione ze względu na różnorodność językową [Harcourt 2006, s. 150].

W celu propagowania wartości pluralizmu w sektorze telewizyjnym powołano odrębne jednostki organizacyjne. Uznając konieczność ochrony różnorodności, Rada Europy ustanowiła Komitet Ekspertów ds. Koncentracji i Pluralizmu Mediów (Committee of Experts on Media Concentrations and Pluralism). W latach dziewięćdziesiątych Komitet gromadził informacje o wzorcach własności mediów w Europie [Doyle 1997, s. 122]. Jego prace zostały uzupełnione przez panel doradczy różnorodności mediów (Advisory Panel Media Diversity), który od 2000 roku zajmuje się monitorowaniem poziomu międzynarodowej koncentracji mediów w Europie. Praca wykonywana przez te jednostki zadaniowe polega na obserwacji zmian własności mediów i śledzeniu trendów europejskich.

Konwergencja i cyfryzacja oznacza nie tylko skok w obszarze rozwoju treści audiowizualnych oraz zwiększenie dostępu do informacji dla obywateli, ale także umożliwia wprowadzenie nowych podmiotów do udziału w produkcji i dystrybucji informacji [COM(1999) 657]. Technologie cyfrowe pociągnęły za sobą poważne zmiany w sektorze audiowizualnym, przynosząc również pewne problemy. Kolejnym ryzykiem integracji środowiska cyfrowego i konwergencji medialnej jest normalizacja praw autorskich materiałów audiowizualnych. Istnieją zależności między własnością intelektualną oraz limitami w sferze cyfrowej, szczególnie w obszarze migracji materiałów audio między różnymi nośnikami [Marsden, Arino 2005, s. 15]. Dla UE kwestie sporne dotyczą: internalizacji produkcji softwarowej, fragmentarycznej ewolucji wyłączenia analogowego, polityk rządowych propagujących lokalne rozwiązania strategiczne, wertykalnie zintegrowanych międzynarodowych systemów projektowych [Marsden, Arino 2005, s. 21].

Komisja Europejska koordynuje proces włączenia cyfrowego. Zarekomendowała przy tym państwom członkowskim dążenie do zachowania transparentności postępowania cyfryzacyjnego [Marsden, Arino 2005, s. 24]. Jednym z problemów w obszarze nowych technologii cyfrowych stał się rozdział kompetencyjny, który zastosowała UE. Polegał on na oddzieleniu działań serwisów nadawczych (ang. *Broadcasting Services*) i serwisów ISS (ang. *Information Society Services*). Dyrektywa Telewizja bez granic jest instrumentem regulującym kwestie związane z programami telewizyjnymi, zaś interaktywne serwisy telewizji cyfrowej podlegają raczej Dyrektywie E-commerce [PE 2000]. Celem tej dyrektywy jest stworzenie ram dla zapewnienia swobodnego przepływu treści audiowizualnych między państwami członkowskimi. Serwisy informacyjne tworzone są pod kątem usług na żądanie (ang. *on-demand*) i umożliwiają zwiększenie możliwości kreowania ofert programowych. UE pozwoliła również na akces rywalizujących technologii, które stawione są na dostarczenie zróżnicowanych treści [Naranen 2005, s. 46].

Pomysł UE dotyczący powiększania wartości europejskiego kontentu jest wiodącym kierunkiem w tworzeniu strategii audiowizualnej. Nadawcy medialni, firmy softwarowe, telekomunikacyjne oraz środowisko przemysłu telewizyjnego traktują wytwory mediów niczym Święty Graal wieku informacji [Jensen 2005, s. 101]. Tworzenie ram funkcjonowania dzieł medialnych na poziomie paneuropejskim jest zatem wielkim wyzwaniem, głównie ze względu na ich możliwości rozwojowe. Grupa Strategii Digitalnej Europejskiej Unii Nadawców EBU (European Broadcasting Union) debatowała nad konwergencją skierowaną właśnie na kontent. Rozważania te dotyczyły nadawców, administracji i kursów strategicznych typowych dla przemysłu kulturalnego UE. Zorientowanie na przekaz unieważnia dotychczasowe zależności między kanałami a produkcją. W nowej perspektywie pasma telewizyjne mają być niezależne oraz podlegać ewentualnym negocjacjom z niezależnymi producentami.

W przestrzeni cyfrowej pojawia się pojęcie treści interaktywnych. Oznacza ono transformację zawartości, które wymagają pasywnego odbioru, w takie, które dają możliwość interakcji i absorbują odbiorcę. Owa interaktywność prowadzi również do nowych rozwiązań w przemyśle rozrywkowym i edukacyjnym. Wprowadza zmiany w sposobie uczestniczenia w życiu medialnym oraz korzystania z usług. Z tego względu uwaga UE skierowana jest na rozwój aplikacji interaktywnych [Jensen 2005, s. 102].

Interaktywna telewizja cyfrowa ma potencjał budowania relacji nadawcy z odbiorcą. Rozwiązania technologiczne zmieniły sposób korzystania z usługi telewizyjnej za sprawą: systemu multikanałowego, usług na żądanie, możliwości lokalnego przechowywania programów, możliwości odtwarzania w dowolnym czasie, wideotelefonów, dostępu do baz danych, gier interaktywnych, Internetu itd. [Jensen 2005, s. 103]. Pasywność odbiorcza została przełamana dzięki aktywizacji użytkowników, np. poprzez wykorzystanie niezależnej bądź interaktywnej telewizji iTV (ang. *independent TV*). Zdaniem Roberta Picarda, iTV pojawiła się w okolicznościach, gdy nie istniały jasne wytyczne ani polityczne wizje stworzenia uniwersalnego środowiska medialnego [Picard 2005, s. 134]. Kluczem do zrozumienia charakteru iTV jest uznanie interaktywnego wpływu użytkowników na контент. „Telewizja interaktywna opiera się na recepcji nadawania sygnału z połączeniem zwrotnym do organizacji nadawczej albo serwisu dostawczego przez system komunikacyjny, pozwalający użytkownikowi na wywieranie wpływu na dostawcę treści albo połączenie do innego komunikacyjnego systemu” [Picard 2005, s. 137].

Interaktywne formy telewizyjne pozwalają na aktywne uczestnictwo w komunikacji, otwierają przestrzeń odbiorczą na treści, które mogą być tworzone przez użytkownika. Ważnymi funkcjami nadawczymi są nagrywanie i playback (np. *TiVO*, *DTV Proraming*), umożliwiające odbiorcom odtwarzanie strumieni w przypadku, kiedy nie korzystali z nich w czasie rzeczywistym [Picard 2005, s. 139].

Rozpoznanie przez UE porządku telewizyjnego polega na identyfikacji problemu erozji masowej publiczności i zastąpieniu jej fragmentaryczną widownią, używającą interaktywnych aplikacji. Taki kształt środowiska telewizyjnego pociąga za sobą powstawanie nowych form reklamy telewizyjnej. Opiera się ona na: kanałach zakupowych, rozszczepieniu ekranowym (ang. *Split Screen Advertasing*), wirtualnej reklamie, sponsorowanym programie, międzypromocyjnych markach (ang. *Cross-promotion among Brands*) [Naranen 2005, s. 47]. Komisja wskazuje na nowe techniki usług tego typu, np. reklamę na podzielonym ekranie czy wirtualne i interaktywne formy, które nie są sprzeczne z dyrektywą Telewizja bez granic [C(2004) 1450]. Reklama na podzielonym ekranie polega na przekazywaniu treści redakcyjnych oraz reklamowych jednocześnie lub równolegle. Reklama interaktywna z kolei umożliwia widzom dostarczanie informacji bezpośrednio do nadawcy lub pozwala na interaktywne eksplorowanie wybranych treści. Wirtualna re-

klama wykorzystuje tablice wirtualne do wstawiania reklam podczas transmisji wydarzeń [C(2004) 1450]. Niektóre rozwiązania reklamowe umożliwiają zwiększenie zdolności udostępnienia komercyjnej informacji, która przekazywana jest jako integralna część programu. Niemniej dyrektywa Telewizja bez granic wskazuje na wyraźną separację treści programu i reklamy.

Tradycyjna forma produkcji, programowania i dystrybucji telewizyjnej zmieniła swoją naturę w obliczu cyfryzacji. Publiczni i prywatni nadawcy musieli różnicować swoją działalność, przestawiając się na nowe platformy dystrybucyjne oraz rozszerzając zakres świadczonych usług [Dz. Urz. UE C 257, 27.10.2009]. Konwergencja technologiczna spowodowała ponowną renegocjację kierunków funkcjonowania telewizji. Zmieniły się zależności między nadawaniem, telekomunikacją i nowymi formami technologii informacyjnych. Telewizja cyfrowa stała się wyzwaniem dla Unii Europejskiej, a jej działania w kwestii konwergencji medialnej opierały się dezagregacji i technologicznej neutralności [Hujanen 2005, s. 64].

Organy UE koncentrowały się na rozwoju telewizji cyfrowej głównie przez wsparcie pryncypiów wolnego dostępu do treści i pogłębianie możliwości rozwoju technologicznego. Pełna interoperacyjność jest jednak wciąż trudnym przedsięwzięciem. Unijne instytucje wskazywały na ryzyko podejmowania legislacji w obszarze technologicznym, społecznym i kulturowym telewizji europejskiej. Unikanie regulacji przez UE mogłoby z kolei doprowadzić do dominacji niektórych operatorów czy pojawienia się niepewnych praktyk. Z tego powodu podejmowane były działania legislacyjne dotyczące telewizji. Rewolucja cyfrowa zapewniła dostęp do nieograniczonych ilości danych elektronicznych, co otworzyło wiele nowych możliwości dla dostawców treści, w tym twórców, producentów i dystrybutorów dzieł audiowizualnych. W niektórych obszarach proces tworzenia nowych przestrzeni rozwoju telewizji cyfrowej zdaje się jednak przerastać UE. Widoczne jest to w prognozowaniu przyszłości i ustalaniu wspólnych standardów dla przekazu telewizji cyfrowej.

4.5. Unijny sektor audiowizualny w dobie przemian technologicznych

Rozwój technologiczny sprawił, że organizacja unijna działa w środowisku ciągłej zmiany oraz w innowacyjnym i cyfrowym otoczeniu. W wyniku tych przemian powstała nowa jednostka w Komisji Europejskiej – DG Connect, czyli Dyrekcja ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii, która miała odpowiadać na bodźce płynące z rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego. Dyrekcja kierowała procesem rozwoju innowacji, skupiając się na takich kwestiach, jak: uznanie potężnej roli technologii komunikacyjnych

w rozkwicie społeczeństwa informacyjnego, integracja nowoczesnych aplikacji w środowisku wiedzy, włączenie hardware'u i software'u w procesy konkurencyjności, rozwój serwisów e-komunikacji oraz budowa nowych platform przy użyciu narzędzi ICT. Działania te miały przyczynić się do stworzenia e-infrastruktury, która zapewniłaby cyfrowe narzędzia rozwoju spójnego obszaru innowacyjnego i unijnej przestrzeni dla badań online.

Technologiczne aspekty rozwoju sektora audiowizualnego miały wspierać pogłębianie konkurencyjności oraz rozkwit europejskiej przestrzeni komunikacyjno-technologicznej. W tym celu podjęto próby stworzenia systemu multiinterdyscyplinarnego korzystającego z narzędzi ICT. Miał on służyć zachodzącej w digitalnej rzeczywistości cyrkulacji badań, wiedzy i technologii, opartej na zintegrowanej strategii komunikacyjnej, oraz aktywizacji technologicznej.

Rozwój technik informatycznych oraz telekomunikacyjnych sprawił, że instytucje UE, oprócz przemian w zakresie konsumpcji, rozpowszechniania informacji czy sposobów odbiorczej ewolucji, podejmowały kwestię zarządzania cyfrowym sygnałem telewizyjnym. Dzięki sieci powiązań pomiędzy administracją rządową, nadawcami, producentami i przedsiębiorcami telekomunikacyjnymi powstała infrastruktura medialno-technologiczna, która może pełnić funkcję kulturotwórczą.

Dokumenty bazowe w postaci twardych narzędzi prawnych sygnalizowały przemiany, które nastąpiły w ciągu dekad rozwoju technologicznego. Już w pierwszej dyrektywie o audiowizualnych usługach medialnych można odnaleźć odwołania do przygotowań europejskiego procesu cyfryzacji [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010, s. 1]. Wiązało się to głównie z wyznaczeniem granic pomiędzy typami usług świadczonych przez telewizję analogową i cyfrową. Pojawiły się kolejne formy nadawcze: strumieniowe na życzenie, w Internecie oraz sekwencyjna emisja audycji, co zmieniło obraz mediów, ale przede wszystkim – rolę odbiorcze. Na bazie dokumentu zaczęto wspierać krajowe plany wdrażania telewizji cyfrowej, które służyły dostosowaniu tradycyjnych mediów do wymogów nowoczesnych technik cyfrowych oraz uruchomieniu naziemnej telewizji cyfrowej.

Przemiany cyfrowe miały ogromny wpływ na społeczeństwo, tworząc swoistą kulturę konwergencji. Henry Jenkins w książce pt. *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide* opisuje istotę procesów konwergencji [Jenkins 2006]. Twórca Programu Komparatystyki Mediów na Massachusetts Institute of Technology określany jest McLuhanem XXI wieku. Konwergencję opisuje w kontekście kultury uczestnictwa i zbiorowej inteligencji, skupiając się na zależnościach między tymi pojęciami. Zauważa, że społeczeństwo zmierza w stronę podziału na elitę kulturową (zaawansowani uczestnicy kultury konwergencji) oraz na kulturową podklasę (użytkownicy niemający dostatecznej wiedzy, pieniędzy, czasu). Konwergencję rozumie jako przepływ treści medialnych, a w kontekście kulturowym jako relację pomiędzy wytworami tego przemysłu a ich od-

biorcami. W rezultacie tych procesów koncerny chcą poszerzać swój zasięg, a odbiorcy mieć większy wpływ na treść medialną, tworząc kulturę uczestnictwa [Jenkins 2006].

Konwergencja technologii telekomunikacyjnych i radiowo-telewizyjnych, która dokonała się dzięki cyfryzacji, zmusiła Unię Europejską do wprowadzenia regulacji obejmujących sieci i usługi komunikacji elektronicznej. Główne zmiany dotyczyły warunków zapewniania odbiorcom równych możliwości w dostępie do usług medialnych, kierunków rozwoju procesów cyfryzacji oraz wsparcia technologii komunikacyjnych. Najważniejszym dokumentem w tej dziedzinie jest Agenda Cyfrowa, która porusza kwestie technologii informacyjnych i stanowi kluczowy akt tworzący europejską strategię medialną. Określa ogólne działania oraz środki umożliwiające wykorzystanie osiągnięć rewolucji medialnej. Wprowadza rozwiązania na rzecz ujednolicenia procesów cyfryzacji, które realizuje chronologicznie i szczeblowo. Planowane działania dotyczą kilku aspektów: wzmocnienia rynków digitalnych, wdrożenia wspólnych standardów, budowy bezpieczeństwa i zaufania w środowisku cyfrowym, podnoszenia umiejętności i wprowadzenia narzędzi ICT dla wspólnego rozwoju obywateli UE. Według założeń tego planu unijne społeczeństwo ma funkcjonować w cyfrowym środowisku na równych zasadach.

W polityce medialnej UE pojawiają się kwestie wykluczenia cyfrowego, brakuje jednak pogłębionej refleksji dotyczącej zagadnień kulturowych w społeczeństwie informacyjnym. Problem ten poruszono w ważnym dokumencie, co nie zmienia faktu, że wiele zagadnień z tego obszaru wciąż czeka na rozstrzygnięcie. Wspomniany akt prawny wydany przez Komisję Europejską to Zalecenie 2009/625/WE z dnia 20 sierpnia 2009 roku w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym w celu stworzenia bardziej konkurencyjnego sektora audiowizualnego i treści cyfrowych oraz stworzenia integracyjnego społeczeństwa opartego na wiedzy [Dz. Urz. UE L 227/9, 29.08.2019, s. 9]. Dokument przygotowuje grunt pod przemiany związane z rozwojem środowiska cyfrowego. Umiejętność korzystania z mediów określana jest m.in. jako krytyczna ocena treści medialnych. Zagadnienie to obejmuje także sprawność porozumiewania się w różnych kontekstach. Akt pośrednio przyczynia się do zabezpieczenia pluralizmu i niezależności mediów, także ze względu na dopuszczenie do treści audiowizualnych większej liczby uczestników życia społecznego.

Przejęcie od nadawania analogowego do cyfrowego miało stanowić narzędzie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, poprawiając dostęp do treści, usług, edukacji, a także rozrywki. Regulacje w głównej mierze dotyczyły sposobu działania telewizji cyfrowej oraz całego segmentu nadawczego. Proces ten obejmował również nowe spojrzenie na sprawy społeczne oraz kulturowe w kontekście rozwoju nowych technologii. Interaktywność usług oznaczała włączenie obywatela UE w proces demokratyzacji medialnej i uznanie jego aktywnego uczestnictwa w tworzeniu telewizyjnych treści.

Rozdział V

Wybór metodyki badań kultury
organizacyjnej UE

5.1. Etnografia i teoria ugruntowana

Teoria ugruntowana wydaje się wciąż bardzo obiecującą metodą w badaniach organizacji o charakterze ponadnarodowym i ich kulturowych właściwości. Metoda ta została opracowana i opisana przez Barneya Glasera i Anselma Straussa. W dużej mierze wynikała z analiz pochodzących z badań empirycznych dotyczących instytucji opieki zdrowotnej. Podejście wypracowane przez tych dwóch naukowców zakłada, że badacz może starać się połączyć dane szczegółowe, nadając im bardziej ogólne znaczenia. Wykorzystuje taką strategię po to, by prawidłowo interpretować i tłumaczyć zjawiska w danym kontekście. Ostateczne wyjaśnienie tych zjawisk pojawia się na końcu procesu badawczego [Glaser, Strauss 2012, s. 4].

Recepcja metodologii teorii ugruntowanej w Polsce rozpoczęła się dużo później niż w Stanach Zjednoczonych. Przez długi okres nie była ona popularyzowana, a nawet spotykała się z oporem scjentyście nastawionych naukowców. Z czasem jednak teoria ugruntowana zyskała zwolenników w takich dyscyplinach jak socjologia i zarządzanie [Bukalska 2019, ss. 109–110]. Wśród polskich uczonych metodologię tę zastosowała Barbara Czarniawska w badaniach dotyczących kształtowania decyzji i działań kierownictwa organizacji handlowych oraz Krzysztof Konecki, rozważając proces przystosowania się do pracy nowego członka organizacji [Konecki 2000, s. 25]. Jak zaznaczyła Phyllis Noerager Stern, teoria ugruntowana jest narzędziem, które pozwala na przystępne wprowadzenie potencjalnych czytelników w badany świat: „Piękno tej metody polega na tym, że rzeczywistość jest charakteryzowana przez dane; wszystko można zobaczyć, usłyszeć, poczuć [...]. Zjawiska obserwuję w akcie interpretatywnym sensów i przenoszę do życia czytających, wówczas rosnę i dojrzewam” [Stern 2007, s. 115].

Metodologia ugruntowana pozwala budować teorię na podstawie systematycznie zbieranych danych pochodzących z badań o charakterze etnograficznym. „Metodologia teorii ugruntowanej może być uwikłana praktycznie w opis etnograficzny” [Konecki 2000, s. 124]. Metoda może być zastosowana do badań dotyczących poszukiwania sensu kultury tworzonej przez grupę społeczną [Sułkowski 2012a, s. 193]. Pozwala nadawać zjawiskom znaczenia i sprowadzić skomplikowaną materię do prostego przedstawienia, a także zrozumieć zależności między różnymi sytuacjami organizacyjnymi [Stern 2007, s. 114].

Adele Clarke zwraca uwagę, że korzenie teorii ugruntowanej tkwią w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym i filozofii pragmatycznej. Autorka proponuje heurystyczną strategię badawczą i wskazuje na możliwość elastycznego podejścia do metodologii badawczej [Clarke 2005, s. 561]. Teoria ugruntowana zrywa z założeniami relatywizmu epistemologicznego i stanowi próbę pogodzenia myślenia wieloparadygmatycznego [Sułkowski 2012a, s. 200]. Interakcjonizm symboliczny i teoria ugruntowana są jednak kompatybilne na gruncie perspektyw teoretycznych i metod budowania idei. Pozwalają prowadzić obserwacje empiryczne oraz dopasować sposób konstruowania opisów do specyficznych realiów. Zgodność ta polega również na określonym podejściu do ludzi, którzy postrzegani są zarówno jako indywidualności, jak i – kiedy działają kolektywnie – jako uczestnicy w procesie odgrywania społecznego [Bryant, Charmaz 2007, s. 21].

Badania etnograficzne rozpatrywane są z uwzględnieniem dwóch aspektów: metodologicznych praktyk i interpretacji obserwowalnych zjawisk [Hollifield, Coffey 2006, s. 580]. W obu przypadkach dochodzi do analizy działań w obrębie kultur i ich wytworów w kontekście czasu i historii, która ma wyłącznie idiograficzny charakter. „Etnografia oznacza opis kultury, a poszczególne techniki zawierające się w szerokiej kategorii metod etnograficznych są niemal tak różne, jak definicje kultury” [Hatch 2002, s. 223]. Pojęcie etnografii zwykle odnosi się do badań, które używają określonego zestawu metodycznych działań, takich jak badania terenowe i analiza danych [Konecki 2000, s. 121]. Eksploracja zjawisk społecznych jest w ich przypadku ważniejsza niż testowanie hipotez. Bada się precyzyjnie i szczegółowo, jednak małą liczbę przypadków empirycznych. Sama analiza zaś polega na otwartej interpretacji znaczeń. Badania etnograficzne, które mają swoje korzenie w antropologii, skupiają się na opisie kompleksu sfery organizacyjnej i relacji społecznych, które kształtują ludzkie zachowania. W świecie empirii teoria ugruntowana posługuje się pytaniem: „Co się tu dzieje?” [Glaser 2007, s. 98]. Badacz wtapia się w obserwowaną społeczność i przygląda jej, by później móc ją rzetelnie opisać.

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze teoria ugruntowana posługuje się kodami, kategoriami i konceptami [Bryant, Charmaz 2007, s. 6]. Etnografowie tradycyjnie zanurzali się w konkretną kulturę, uznając, że w ten sposób mogą przedstawić rzeczywistość. Fenomenologowie z kolei zauważyli potrzebę nadawania sensu postrzeganemu przez informatorów świata. Co za tym idzie tradycja ta sprawiła, że konieczne okazało się opracowanie technik, które pozwolą na pokazanie tego, jak ludzie nadają znaczenie swojej organizacyjnej codzienności [Babbie 2009, s. 331]. Uwaga badacza skupiona jest na ukrytych wzorcach interakcji, które regulują rzeczywistość.

Etnografia nakazuje przedstawienie badanego terenu w sposób realistyczny. Etnograf towarzyszy kulturze w taki sposób, że usytuowuje się pomiędzy dwoma znaczeniami. Z jednej strony, będąc w świecie potencjalnych odbiorców i używając opisów etnograficznych,

z drugiej – w rzeczywistości członków badanej kultury. Dekodując jedną kulturę, tworzy opis drugiej [Van Maanen 1998, s. 4]. Takie działanie badawcze jest interpretatywnym aktem determinującym proces opisu etnograficznego. Zamieszczane cytaty pochodzące z wywiadów uprawomocniają naukowo tekst. Taki sposób prowadzenia narracji potwierdza, że badane zjawisko zostało osobiście rozpoznane. Tradycja etnograficzna, która ma bardzo długą historię, przeniknęła także do zarządzania. Badacze tego nurtu czerpią również z innych dyscyplin, m.in. socjologii czy antropologii kulturowej.

Etnografia nie pozwala na uogólnianie wniosków w postaci teorii. Zbierane dane podlegają akumulacji i porównaniom. W paradygmacie interpretatywnym koncepcje społeczne nie mogą być ogólne [Kostera 2003, ss. 26–27]. Etnografowie nie ograniczają się do jednego wymiaru obserwowanej społeczności. Podejście to pozwala poszukiwać szczegółowych informacji o wielowymiarowych aspektach życia analizowanej rzeczywistości. Proces poznawczy prowadzi do zrozumienia również założeń i zasad, które badane osoby uznają za zwyczajne i codzienne, a nawet często ich nie dostrzegają. Obserwacjom w terenie podlegają wszelkie wydarzenia. Daje to możliwość zajmowania się rzeczywiście tym, co badacza wciąga i najbardziej interesuje. Prawdłowo dobrana metodologia daje szansę na adekwatne przedstawienie opisywanego świata.

Etnografowie wnoszą czasem do swoich badań różne style interpretacyjne. Metoda analizy kategorii pojęciowych może przybrać autorski charakter, a sama rekonstrukcja opisywanego świata uwidaczniać temperament badacza. Elastyczne podejście do studiowanej grupy etnicznej stwarza wiele możliwości interpretacyjnych. Różnice w podejściu do badanej kultury mogą wynikać z zaangażowania w proces badawczy, w trakcie którego mogą zaistnieć różne, nieoczekiwane sytuacje, np. etnograf włączy się w życie badanej społeczności.

Wybór podejścia etnograficznego w badaniach kultury umożliwia tworzenie reprezentacji jej wyselekcjonowanych aspektów. W postępowaniu tym istotna jest intelektualna i moralna odpowiedzialność za to przedstawienie [Van Maanen 1998, s. 1]. Etnografia daje możliwość holistycznego i rozumiejącego spojrzenia na skomplikowane i dynamiczne zjawiska społeczne, a dzięki temu zrozumienia badanej rzeczywistości, a także konkretnych problemów i ludzkich działań. Kryje w sobie potencjał doświadczalny, ale dotyka również m.in. myślenia abstrakcyjnego i sfery uczuć [Kostera 2003, s. 28].

Metodologia teorii ugruntowanej bada ludzkie zachowania w ujęciu naturalistycznym [Konecki 2000, s. 28]. Etnografia jako metoda w naukach o zarządzaniu pozwala analizować sieci działań, które zachodzą w organizacji i tworzą swoistą kulturę. Za właściwe w takim przypadku można uznać podejście badawcze do kultury jako tzw. metafory rdzennej, będącej podstawowym sposobem opisu obiektu dociekań naukowych jako założenia epistemologicznego [Kostera 2003, s. 15]. „Metodologiczne podręczniki

teorii ugruntowanej zostały napisane przez badaczy, którzy mają za sobą głównie trening w teorii symbolicznego interakcjonizmu” [Konecki 2000, s. 27].

Podejście zaczerpnięte z teorii ugruntowanej umożliwia przeanalizowanie trudnych do zrozumienia mitów organizacyjnych. Ich rozumienie potoczne różni się od ujęcia naukowego. W tym pierwszym przypadku mity definiowane są jako coś nieprawdziwego czy też mylne przekonanie. W antropologii z kolei mity to opowieści, w których aspekt prawdziwości nie ma znaczenia, istotne jest natomiast to, czego one dotyczą. Ich waga polega na tym, że przywołują sferę ducha i wyrażają przekonania określonej społeczności [Kostera 2010a, s. 29].

Epistemologia zarządzania stanowi samorefleksję tej dyscypliny naukowej dotyczącą jej podstaw poznawczych. Sytuuje się na skrzyżowaniu dyskursu filozofii poznania z koncepcjami zarządzania [Sułkowski 2012a]. Kieruje uwagę na kulturę, strategię lub organizację, ale także na paradygmaty, teorię i jej weryfikację. Łukasz Sułkowski lokuje ją na poziomie dyscyplin szczegółowych. Przykłady i wzory rozwiązywania problemów pochodzące z tych dyscyplin mogą być pożyteczne w różnych dyskursach naukowych [Sułkowski 2009, s. 13]. Etnograficzne ujęcie problemów organizacyjnych przybiera formę badań terenowych, podczas których stosowane są określone techniki zbierania danych, takie jak obserwacja czy wywiady. W etnografii organizacji istnieje wiele tradycji interpretacyjnych, np. antropologiczna, symboliczna lub narracyjna [Kostera, Chrostowski 2011, s. 43].

Etnografia jako jedna z klasycznych metod badania kultury wniknęła do nauk o zarządzaniu z antropologii kulturowej. W podejściu etnograficznym zadawane są pytania: „Dlaczego?, W jaki sposób?”, które pozwalają badaczowi przeniknąć zjawiska w ich rzeczywistym kontekście. Skupia się on na tym, jak ludzie działają w określonym środowisku, co umożliwia wyjaśnienie i opisanie systemów znaczeń i wartości. Badanie nie prowadzi do formułowania uogólnień dotyczących całych populacji, umożliwia natomiast wnioskowanie na podstawie modeli procesowych oraz opisów tego, co dzieje się w określonym czasie [Kostera 2010a, s. 238]. Daje to możliwość całościowego zrozumienia mechanizmów, które podlegają ludzkim interakcjom [Kostera, Chrostowski 2011, ss. 39–40]. Generowanie teorii ugruntowanej polega na sukcesywnym budowaniu wiedzy w trakcie długotrwałych analiz [Konecki 2000, s. 27]. Istotny jest również dystans do badanego przedmiotu, mimo np. empatycznego podejścia do członków organizacji. Udało się go zachować podczas badań w instytucjach UE dzięki odrzucaniu pewnych pytań i powracaniu do badanego zjawiska.

Aktorzy społeczni stanowią główne źródło wiedzy pochodzącej z terenu. Dla zrozumienia sytuacji istotne są informacje pozyskiwane od reprezentantów różnych szczebli organizacyjnych. Podejście takie wymaga osobistej obecności badacza w terenie, tak by mógł on zaobserwować najważniejsze procesy. Kulturowe portretowanie możliwe jest np. dzięki obserwacjom i analizie tekstu [Kostera 2009, s. 239]. Wnikliwe obserwacje po-

magają w dokonaniu głębszego opisu. W etnografii opis życia społecznego uwolniony jest od potocznych wyobrażeń. Powstaje na zasadzie przekładu studiowanych systemów poznawczych kultury na podstawie refleksji oraz reinterpretacji na ich syntetyczne objaśnienie. Zastosowanie gęstego opisu terenu pozwala określić zjawiska w ich żywym kontekście. W takim ujęciu dąży się do zrozumienia wiedzy milczącej, czyli wyrażonej *implicite*, która nie podlega werbalizacji, lecz pochodzi z doświadczenia, przyzwyczajień oraz zachowań.

Teoria ugruntowana nie ogranicza się do zbierania jednego rodzaju danych, ale z chęcią do korzystania z danych pochodzących z różnych źródeł, np. z obserwacji, wywiadów czy dokumentów [Konecki 2000, s. 25]. Obserwacja, wywiad i analiza tekstu to w etnografii trzy główne metody badawcze [Kostera, Chrostowski 2011, s. 40]. Z danych wyłania się pewien świat, często jeszcze nieopisany i nienazwany. Taka procedura zbierania danych stanowi podstawę badań empirycznych [Charmaz 2009, s. 24]. Pozyskany materiał można uznać za wartościowy, kiedy dane są szczegółowe, wyczerpujące i zogniskowane wokół określonych problemów. Zebrany materiał zostaje później opracowany w formie notatek, opisów, transkrypcji wywiadów.

Teoria ugruntowana umożliwia przewidywanie, wyjaśnianie i rozumienie zachowań organizacyjnych [Konecki 2000, s. 27]. Zdecydowana przewaga badań jakościowych i tej metody pracy wiąże się z możliwością dodawania kolejnych, nowych części do struktury badawczej, choć można tworzyć również zupełnie nowe obrazy. Takie elastyczne podejście służy docieklwym poszukiwaniom i ułatwia zrozumienie wskazówek, pozwalając ukierunkować dalsze badania. Nie jest to proces wyabstrahowany, ale podejście umożliwiające świeże spojrzenie i nieautomatyzowane rozumienie [Charmaz 2009, s. 25]. Dane jakościowe pochodzą z obserwacji i nie da się ich opisać w kategoriach ilościowych. Obserwacja terenowa nie sprowadza się wyłącznie do gromadzenia danych, jest również działalnością, która ma na celu tworzenie teorii. Ważna jest nie hipoteza, którą trzeba sprawdzić, ale toczący się proces, który ma doprowadzić do zrozumienia danego problemu. Podejście to zapewnia badaczowi szeroki ogląd i całościową perspektywę. Głębsze zrozumienie możliwe jest poprzez bezpośrednie podążanie do zjawiska społecznego. W taki sposób można badać różne organizacje i ujawniać kwestie, które przy zastosowaniu innego podejścia byłyby niewidoczne [Babbie 2009, s. 323]. Teoria ugruntowana traktuje budowanie teorii jako proces, dlatego weryfikacja wcześniej postawionych hipotez jest niemożliwa [Konecki 2000, s. 27].

Cechy własne badacza mogą decydować o tym, jak prezentowane jest przez niego analizowane zjawisko. Problem ten bywa rozpatrywany pod kątem uwarunkowań psychologicznych, ale rozgrywa się również na innych poziomach, np. mentalnym czy religijnym. Zaangażowanie badacza w życie ludzi powoduje, że porusza się on w ich kultu-

rowych, tożsamościowych, społecznych czy ekonomicznych kryzysach. W postępowaniu badawczym ważny jest obiektywizm. Krytyczne podejście badawcze pozwala np. dostrzec różnice w pojmowaniu władzy czy statusu społecznego przez podlegające analizie osoby bądź grupy. Znaczenie mają również indywidualne cechy i predyspozycje badacza do oceny poznawanych zjawisk [Babbie 2009, s. 328].

5.2. Metody i techniki badawcze

Termin „metoda” oznacza techniki i sposoby wyboru pomiarów. Idea badań odnosi się do trzech aspektów: prostoty, specyficzności i możliwości uogólnienia [Hollifield, Coffey 2008, s. 580]. Wybrana taktyka badawcza mieści się w odpowiednim paradygmacie i obejmuje określone miejsca empiryczne i materialne praktyki metodologiczne. Na strategię badawczą składają się: założenia, sposób ich realizacji oraz techniki analizy. Wiedza usytuowana jest w kulturze i osadzona w obserwowanych interakcjach. Wybór metody badawczej opiera się na zestawie problemów wynikających z odpowiedniego ujęcia paradygmatycznego [Denzin, Lincoln 2009, s. 540]. W przypadku badań prowadzonych w paradygmacie interpretatywnym, które opierają się na obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, a wiedza pochodzi z konkretnego, specyficznego przypadku, istotne jest indywidualistyczne podejście badawcze.

Jeśli badanie dotyczy pojedynczego przypadku lub procesu, nazywane jest autotelicznym studium przypadku. Z kolei, kiedy badacz skupia się na kilku przypadkach, mamy do czynienia ze studium zbiorowym. Trzecie podejście zakłada, że może on badać wielokrotne przykłady procesu, ze względu na to, że ma on wiele odmian. W niniejszym przypadku zastosowano właśnie podejście polegające na badaniu wielokrotnych przykładów procesu. Ujęcie postmodernistyczne i podejście etnograficzne pozwalają położyć większy nacisk na pogłębioną analizę niewielkiego fragmentu materiału empirycznego w postaci przypadków lub procesów. Stanowią one element uniwersalnego doświadczenia społecznego albo też procesów społecznych, co oznacza, że przypadek staje się odzwierciedleniem uniwersum [Denzin, Lincoln 2009, s. 537].

W naukach o zarządzaniu badacze przyjmują specyficzną perspektywę widzenia rzeczywistości. Świat można opisać, ukazując pewne powiązania, które warunkują indywidualne zdarzenia, relacje czy odczucia np. członków organizacji. Widoczne jest to zwłaszcza w raportach z badań, kiedy przedstawiane są sposoby widzenia świata społecznego przeanalizowanego z wybranej perspektywy, np. różnorodność opisu pojęć organizacji, struktury organizacyjnej czy otoczenia i strategii [Konecki 2000, s. 77].

W badaniach terenowych o charakterze jakościowym mogą pojawić się również problemy dotyczące adekwatnego opisu rzeczywistości, który wytwarzany jest w wymia-

rze temporalnym czy interakcyjnym. Problem reprezentacji danych odnosi się do ich autorskiej prezentacji, którą wybiera badacz, co wiąże się m.in. z możliwymi różnicami w recepcji danego tekstu [Konecki 2000, s. 79]. Zgodnie z interakcjonistycznym punktem widzenia autorzy raportów z badań w terenie piszą do konkretnych odbiorców, np. zleceńodawców czy organizacji przekazujących granty. Przyjmują wówczas konkretną postawę analityczną w odpowiedzi na oczekiwania i poglądy potencjalnych czytelników.

Wykorzystywane kompetencje badawcze pozwalają podjąć próbę zrozumienia obiektu zainteresowań na różnych poziomach i naświetlić to, co mniej widoczne. Dane podlegające analizie pochodzą z różnych źródeł. Pozyskiwane są dzięki obserwacji, interakcji oraz z materiałów, które dotyczą badanego miejsca i tematu, dzięki stawianiu kolejnych pytań i zainteresowaniu problemami danego środowiska. Badacz powinien podążać za przeczuciami, które pojawiają się w trakcie obserwacji wydarzeń i wynikają z jego doświadczeń [Charmaz 2009, s. 9]. Użycie różnych technik służy kontrolowaniu danych i zmaksymalizowaniu prawdopodobieństwa otrzymania faktycznego opisu danego terenu. Podczas takich badań często zapisywane jest wszystko, co dotyczy istoty wydzielonego obszaru analiz. Metody etnograficznie opierają się również na użyciu techniki obserwacji uczestniczącej, która łączy aktywną współpracę z członkami organizacji i wywiady swobodne oraz analizę dokumentów.

Interpretatywne podejście badawcze koncentruje uwagę na kształtowanych symbolicznie ludzkich procesach poznawczych. Ich ogląd służy wyjaśnieniu i zrozumieniu badanej rzeczywistości. Obserwacje są czynione zatem w naturalnym otoczeniu organizacyjnym, tam, gdzie pracują ludzie. To człowiek tworzy warunki do działania i funkcjonuje w konkretnym miejscu i czasie. Symboliczny interakcjonista spostrzega aktualne definicje sytuacji i symboliczne obrazy. Rozmowy w naturalnym środowisku tworzą perspektywę umożliwiającą uchwycenie niuansów determinujących różne punkty widzenia i sposoby definiowania sytuacji. Fundament metod badawczych tego rodzaju stanowi obserwacja. W badaniach kultury organizacyjnej można ją traktować jako główny filar metody etnograficznej. Istotna jest również introspekcja – obserwacja naturalistyczna, która umożliwia opisywanie wyników w formie otwartej narracji lub w formie opublikowanych zestawów zagadnień i przewodników terenowych. Ważny w tym względzie staje się czynnik naukowej obiektywności, który wciąż uchodzi za najistotniejszy atrybut badawczy. Umiejętność połączenia empatii z odpowiednim dystansem, z jednej strony, daje możliwość wczucia się w obserwowaną kulturę, a z drugiej, zachowania obiektywizmu [Angrosino 2009, s. 130].

Obserwacja to inaczej doświadczanie terenu, w którym pośredniczą zmysły. Dzieło się ją na uczestniczącą i nieuczestniczącą. W pierwszym przypadku teren poznawany jest od wewnątrz, co daje możliwość dostępu do wiedzy milczącej. Obserwacja uczestni-

cząca wymaga brania czynnego udziału w codziennym życiu organizacji. Można to robić w sposób jawny i ukryty. Obserwacja nieuczestnicząca jest dokonywana z zewnątrz; nie przyjmuje się wówczas żadnych wzorców ani też ról. Co ważne, nie traci się dystansu wobec badanej rzeczywistości. Sama obserwacja może umożliwić odkrycie wielu zjawisk i wzorców danej kultury. Stosując takie podejście, często można rozszyfrować to, co na pierwszy rzut oka wydaje się oczywiste lub kulturowo przezroczyste [Kostera, Chrostowski 2011, s. 41].

Obserwacja nieuczestnicząca to proces zbierania informacji w toku poznawania danego obiektu stanowiącego przedmiot zainteresowania badawczego. Obserwacja jest właściwym narzędziem badania organizacji, kultury, procesów, grup, relacji, ról, społecznych konstrukcji znaczeń [Hollifield, Coffey 2008, s. 583]. Okazuje się pomocna, kiedy pomiar narażony jest na generowanie fałszywych znaczeń.

Uogólniając, można wydzielić tradycyjne i współczesne założenia badań opartych na obserwacji. W pierwszym przypadku badacze starali się postrzegać założenia oczyma badanych osób. Zachowywali jednak czujność, by niczego w terenie nie brać za oczywiste. Szukano również kontekstów społecznych i gromadzono jak najwięcej danych. Uwzględnienie w badaniu reaktywnego lub odczynowego kontekstu obserwacji oznacza z kolei kontrolowanie otoczenia przy założeniu, że badane osoby mają świadomość tego, iż są obserwowane i wchodzi w interakcje z badaczem [Angrosino 2009, s. 133].

Kolejną ważną metodą w badaniach jakościowych jest wywiad, czyli sterowana rozmowa w celu zdobycia informacji. W etnografii zawsze jest on długotrwały, nieustrukturyzowany, nieoparty na zestawie standardowych pytań [Kostera 2010a, s. 240]. Najbardziej adekwatne w przypadku badań terenowych wydają się być wywiady o charakterze swobodnym. Ważne jest również rozumienie kultury i języka respondentów. Sam badacz może także zaangażować się w życie badanej grupy i stać się nawet jej reprezentantem na zewnątrz. Istnieje jednak wówczas ryzyko zatracenia dystansu badacza akademickiego.

Wywiad może przybrać trzy formy: ustrukturyzowaną, semiustrukturyzowaną i nieustrukturyzowaną. W pierwszym przypadku wywiad zawiera listę konkretnych pytań. W wywiadzie semiustrukturyzowanym jest podobnie, przy czym, inaczej niż w przypadku formy ustrukturyzowanej, lista może być modyfikowana w trakcie przeprowadzania wywiadu. Ostatnia forma, wolny wywiad, nie jest wcześniej przygotowywany [Hollifield, Coffey 2008, s. 587]. W etnografii stosowane są głównie wywiady otwarte, mające postać niestandardyzowanych i nieustrukturyzowanych rozmów. Polegają one na podążaniu za tokiem wypowiedzi rozmówcy w celu uzyskania odpowiedzi dotyczących samego wnętrza życia organizacyjnego. By tak się stało, badacz musi wyeliminować swój kulturowy kod, niczego nie sugerować i nie narzucać języka rozmowy [Kostera, Chrostowski 2011, s. 42].

W etnografii używany jest również wywiad standaryzowany o charakterze nieustrukturyzowanym, który polega na zbieraniu definicji wykonawczych, wypracowa-

nych w toku konfrontowania wszystkich rozmówców z jednakowymi pytaniami. Ma to posłużyć uzyskaniu krótkich definicji roboczych lub charakterystyki wybranego zjawiska [Chrostowski, Kostera 2011, s. 42]. Wywiad nieustrukturyzowany, nazywany „wywiadem etnograficznym”, należy do metod jakościowych. Zwykle jest swobodny i pogłębiony i w połączeniu z obserwacją przynosi sporą porcję danych. Sprawdza się szczególnie w przypadku badań terenowych. Wywiad ustrukturyzowany ma na celu zgromadzenie dokładnych i możliwych do zakodowania informacji, po to, by wyjaśnić ludzkie zachowania w ramach wcześniej ustalonych kategorii. Wywiad nieustrukturyzowany bardziej skupiony jest na zrozumieniu złożonych zachowań członków danego społeczeństwa. Nie narzuca apriorycznych kategorii, które mogłyby wpłynąć na zawężenie pola badawczego [Fontana, Frey 2009, s. 96]. Wywiad jakościowy to rodzaj interakcji z respondentem. Często przybiera postać rozmowy, w której cała odpowiedzialność za jej przebieg spoczywa na prowadzącym [Babbie 2009, s. 343].

Nadawanie kierunku obserwacjom i staranne stosowanie metod pozwala na systematyczne zgłębianie postawionych pytań badawczych. Próba obiektywizacji badanej rzeczywistości może niwelować prawdopodobieństwo bezkrytycznego przyjmowania poglądów. Można porównywać dane, które powstały w tych samych bądź w różnych momentach i miejscach. Podjęcie takiej decyzji jest zależne od kodów, z których wyłania się nowe spojrzenie na proces, działanie i przekonania.

Badanie tekstów jest również częstą metodą stosowaną w etnografii. Teksty definiowane są jako wszelkiego rodzaju dokumenty preparowane przez organizację. Można do nich zaliczyć: biuletyny, przepisy, schematy, raporty oraz oficjalne strony internetowe. W pracy nad tekstem stosuje się różne metody, takie jak: analiza kultury, metoda retoryczna czy narracyjna [Kostera, Chrostowski 2011, s. 42]. Badanie tekstów prowadzi do wykazania nieuświadomionego czynnika, łączącego sposób wypowiedzania się i wiele zjawisk społecznych właściwych dla danej kultury.

Teksty mogą być traktowane jako uzupełnienie źródeł danych. Jednak w sytuacji, kiedy stanowią ważny element działań organizacyjnych, mogą mieć o wiele większe znaczenie w procesie badawczym. Etnografowie polegają w większości głównie na swoich notatkach terenowych, niemniej pomocne jest również korzystanie z biuletynów, nagrań i raportów [Charmaz 2009, s. 55]. Połączenie różnych aspektów, w tym porównywanie notatek z terenu i dokumentów, może okazać się sposobem na dostrzeżenie względnej spójności między słowami i czynami. Zależności te w dużej mierze mogą potwierdzić zasadność wykorzystania materiałów w postaci tekstów, o ile są one spójne z realnymi działaniami. Ważne jest zasadnicze rozdzielenie w analizie cech językowych tekstu i jego treści oraz określenie pełnionych przez nie funkcji. Teksty mogą dostarczać intrygujących opisów celów organizacyjnych, co jednak nie uprawnia do przyjęcia założenia,

że odzwierciedlają zachodzące w organizacji procesy. Są one bowiem źródłem informacji na temat deklarowanych celów organizacyjnych i oficjalnych poglądów.

Badanie tekstów opiera się na kodowaniu znaczeń i pojęć oraz budowaniu odpowiednich kategorii problemowych, co umożliwia umiejscowienie analizy w jej społecznym kontekście. Takie działania służą jakościowemu podejściu do procesu wnioskowania. Pozwalają nadawać segmentom informacji pewną etykietę, umożliwiającą przypisanie ich do określonych kategorii. Służy to podsumowaniu i wyjaśnieniu poszczególnych danych. W celu weryfikacji teorii można zastosować zestawienie danych etnograficznych. Badanie oparte na tworzeniu opisu z wyłaniających się danych możliwe jest dzięki stosowaniu nazwanych i opisanych kategorii, przy założeniu, że ludzkie doświadczenia składają się na świat empiryczny [Konecki 2000, s. 126]. Kategorie ujawniają się po pełnym i szczegółowym kodowaniu wynikających z treści tekstów.

W badaniach jakościowych stosowana jest triangulacja. To metoda racjonalnego obiektywizowania obserwowanej rzeczywistości służąca dostosowaniu się do reguł racjonalności naukowej [Konecki 2000, s. 95]. W badaniach terenowych dąży się do pewnego urealniania opisywanego świata. Procedura polegająca na użyciu wybranych technik i danych służy rozumieniu badanego zjawiska. Triangulacja to heurystyczne narzędzie badacza. Termin pochodzi od metody wyznaczania współrzędnych w trakcie obserwacji. Można rozróżnić triangulację danych i triangulację metodologiczną. Pierwsza odnosi się do używania wielu rodzajów danych, druga do wielu metod. Ta druga ma większe znaczenie epistemologiczne, które można rozpatrywać przez pryzmat filozofii nauki.

Zakłada się, że sposób rozumienia badanej sytuacji będzie korespondował z recepcją czytelników i przedłożonym tekstem. W celu zredukowania prawdopodobieństwa błędnej interpretacji oraz dokonania wnikliwej analizy stosuje się odpowiednie procedury. Pojęcie triangulacji jest używane na określenie procesu stosowania licznych procedur badawczych w celu wyjaśnienia danego znaczenia, ale również ewentualnej weryfikacji powtarzalności obserwacji czy określonej interpretacji. Niektórzy badacze używają również pojęcia krystalizacji jako sposobu wskazania jak najlepszej interpretacji.

Autoetnografia dąży do ukazania świata w stanie ciągłej zmiany i procesualnego ruchu, dlatego również może być pomocna w badaniu kultur organizacji międzynarodowych. Konteksty odbioru treści badań wynikają z relacji pomiędzy badaczem a czytelnikiem, kryzysami, które przechodził i ich rozwiązaniami.

Odwołania do performansu w badaniach jakościowych widoczne są szczególnie w postępowaniu etnograficznym. Performer w takiej praktyce naukowej to osoba żyjąca w kulturze, odgrywająca to, co społeczne, a także przekształcająca na jej użytek swoją tożsamość. Zwrócił na nią uwagę Victor Turner, który połączył etnografię z performansem, pojmując ten ostatni jako żywą praktykę wyrażoną na różne sposoby [Jones 2009, s. 174]. Performans jest

określeniem ruchu ciała oraz ewentualnej mowy, ułożonych w kontekście czasu, miejsca i historii. Performans kieruje zainteresowanie badawcze w stronę relacji ukierunkowanych na współdziałanie i współodgrywanie ról. Pozwala dostrzegać wizualne, językowe i tekstualne nastawienie, kierując zainteresowanie na postmodernistyczną ekspresję kultury. Paradigmat performatywny koncentruje uwagę badawczą na komunikacie społecznym i kulturowym, ukazując polisemiczną naturę życia w grupie.

5.3. Metodyka i przebieg badań własnych

Badania zostały przeprowadzone w instytucjach Unii Europejskiej w Brukseli, Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym oraz Radzie Europy w Strasburgu. W ich trakcie dokonano: obserwacji nieuczestniczących, transkrypcji z posiedzeń, analizy tekstów źródłowych oraz przeprowadzono dwadzieścia indywidualnych wywiadów pogłębionych z członkami organizacji różnych szczebli i wiele nieformalnych rozmów i spotkań. Wśród rozmówców można wskazać pracowników na następujących stanowiskach: dyrektora generalnego w Komisji Europejskiej, ambasadora w Radzie Europy, eurodeputowanego, dyrektora w Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym, członka komisji parlamentarnej w obszarze polityki audiowizualnej, urzędnika odpowiedzialnego za program „Kreatywna Europa” w Dyrekcji Generalnej ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej, urzędnika mianowanego w Dyrekcji Generalnej ds. Informatyki Komisji Europejskiej, asystenta politycznego w Parlamencie Europejskim, doradcę ds. planowania strategicznego, urzędnika mianowanego w Dyrekcji Generalnej ds. Spraw Wewnętrznych Komisji Europejskiej, pracownika służb prasowych *press room*, asystenta politycznego, asystenta-doradcę, tłumacza akredytowanego, tłumacza instytucjonalnego i tłumacza freelancera. Warto zaznaczyć, że 30% badanych stanowiły kobiety, a 70% – mężczyźni. Rozmówcy pochodzili z kilku państw członkowskich (Polska, Francja, Niemcy, Grecja, Austria, Belgia), a ich wiek zawierał się w przedziale od 27 do 58 lat.

Zastosowanie teorii ugruntowanej umożliwiło przygotowanie szczegółowego opisu i objaśnienie zjawisk organizacyjnych. Badania te mają heurystyczną naturę i pozwoliły na elastyczne podejście do przyjętej metodyki. W wyniku postępującego w trakcie realizacji grantów naukowych procesu badawczego zastosowana została pragmatyczna orientacja teorii ugruntowanej.

Procedura badawcza opierała się na wykorzystaniu podejścia symboliczno-interpretatywnego w analizie materiału pochodzącego z badań etnograficznych. Instytucje europejskie tworzą kulturę konsensusu oraz nadają rzeczywistości organizacyjnej wspólnotowy wymiar, a zarazem zraszają państwa członkowskie o różnych tożsamościach. Wybór podejścia etnograficznego i teorii ugruntowanej pozwolił odsłonić towarzyszące

procesom integracyjnym ukryte założenia kultury organizacyjnej. Podejście zaczerpnięte z tej teorii sprzyjało wniknięciu w meandry warunków unijnej konsolidacji. Dotyczyło to choćby trudnych do zrozumienia, bogatych w symbole, mitów istniejących w unijnej organizacji. Podejście etnograficzne pozwoliło również na odkrycie wiedzy milczącej, która okazała się istotna w toku podjętych analiz.

Badania były rozłożone w czasie, trwały trzy lata, z kilkumiesięcznymi przerwami. Takie podejście pozwoliło wrócić do unijnego środowiska z kolejnymi pytaniami badawczymi. Dzięki temu możliwe było nabranie dystansu i spojrzenie na postawiony problem z jeszcze innej perspektywy. Niektóre pytania były zatem odraczane, a powracanie do nich dało nową perspektywę analityczną.

Ze względu na procesualny charakter badań adekwatne okazało się podejście uwzględniające wielokrotne przykłady procesu. Badania powstawały bowiem w ramach grantów przeznaczonych na rozwój naukowców, a ich realizacja opierała się na tworzeniu raportów z wyjazdów akademickich. Pewien porządek myślowy ukształtowany więc został w związku z realizowaniem kolejnych projektów w ramach wywiązywania się z obowiązków grantowych. Dzięki obserwacji nieuczestniczącej pracy Komisji Kultury i Edukacji Parlamentu Europejskiego oraz kultury pracy Unii możliwe było zebranie pożądanego materiału empirycznego.

Wywiad, kolejna metoda zastosowana w badaniach, stanowił główną część badań kultury organizacyjnej i dał możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania dotyczące jej różnych sfer oraz poziomów. Najbardziej adekwatny okazał się wywiad nieustrukturyzowany, choć zdarzało się zastosowanie również semiestrukturyzowanego. Miało to miejsce, kiedy osoby, z którymi przeprowadzane były rozmowy, dysponowały ograniczoną ilością czasu lub zajmowały wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej UE. Swoboda tych rozmów i otwartość badacza pozwoliły na poruszanie nowych wątków oraz niespodziewane zwroty rozmowy.

Analiza skupiona była na konkretnym problemie nauki o zarządzaniu. Badanie kultury organizacyjnej i krótkie, ale częste przebywanie w międzynarodowym środowisku unijnym pozwoliło na długotrwałe porównywanie danych. Skrupulatne zbieranie informacji pomogło odpowiedzieć na zadane pytania badawcze oraz umożliwiło nieszablonowe podejście do danych, szczególnie kiedy dotyczyło to aspektów kulturowych. Porównywanie ich polegało na strukturyzowaniu wypowiedzi i wydarzeń, aby tworzyły pewne sekwencje problemów. Istotną metodę analizy stanowiło również porównywanie treści z wyłaniających się kategorii oraz przedstawienie relacji między pojęciami i kategoriami. Pozwoliło to w pełni zaangażować się w dochodzenie badawcze.

Badania objęły także analizę tekstów, które potraktowane zostały jako dane odnoszące się do pytań badawczych. UE wydaje dokumenty, raporty, akty prawne w określo-

nych kontekstach społecznych, ekonomicznych, kulturowych i sytuacyjnych. Dotyczy to choćby regulaminów czy kluczowej dla sektora mediów dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych. Analiza tekstów instytucjonalnych była ważna z tego względu, że unijny porządek organizacyjny opiera się na działaniach proceduralnych. Badanie ich z perspektywy zakulisowej pozwoliło zrozumieć, jakie mają znaczenie w zderzeniu z oficjalnymi poglądami i opinią publiczną. Omówienie dokumentów unijnych stanowi ważną część rozdziału IV. Dokumenty te zostały wykorzystane także podczas wywiadów naukowych.

Środowisko pracowników instytucji unijnych można uznać za dość zamknięte, co przysparzało różnych trudności związanych np. z nadmierną reaktywnością. Badani zmieniali niekiedy swoje zachowanie pod wpływem świadomości, że właśnie podlegają badaniu (w rozmowach wypowiadali się w bardzo oficjalny sposób, przedstawiali urzędowe stanowiska, posługiwali gotowymi schematami odpowiedzi). W eliminacji tych problemów pomocne okazały się prywatne spotkania z pracownikami instytucji UE, triangulacja badań oraz odraczanie niektórych pytań.

W ramach przyjętego eklektyzmu metodologicznego możliwe stało się posłużenie koncepcją Edgara H. Scheina do opisu przeanalizowanych wyników badań [Schein 2010]. Podział na trzy poziomy kultury organizacyjnej (artefakty, normy i wartości oraz ukryte założenia kulturowe) ułatwił wykazanie trzech sfer interpretacyjnych. Na pierwszym poziomie te same kultury umieszczone zostały cztery grupy artefaktów: język i nomenklatura, mity i legendy, artefakty behawioralne i fizyczne. Na drugim znalazły się: wartościowanie, symbole, adaptacja i współodczuwanie oraz normy kulturowe. Na trzecim z kolei: uznanie organizacyjne, problematyka pracownicza i formy unijnej moralności. Aby umożliwić pełną realizację badań, stworzona została matryca badawcza z kodami badawczymi, które posłużyły do analizy zebranego materiału.

Badania prowadzone w środowisku instytucji unijnych nie należą do łatwych ze względu na specyficzny klimat organizacyjny, na który składają się takie kwestie, jak: brak czasu pracowników, napięte grafiki urzędowe, zachowawczość w stosunku do osób z zewnątrz, niechęć do ewentualnych wywiadów, m.in. ze względu na częste próby nawiązywania kontaktów przez naukowców pochodzących z wielu ośrodków badawczych na świecie. Pierwsi rozmówcy pozyskiwani byli drogą oficjalną, część należała do grona znajomych, reszta pochodziła z ich polecenia. Spotkania z większością osób odbywały się na gruncie formalnym. Na prośbę informatorów i rozmówców wywiady mają charakter anonimowy, a w prezentacji wyników używane są skróty nawiązujące do chronologicznej numeracji przeprowadzonych rozmów. Wywiady trwały od 40 minut do 3 godzin. Ich transkrypcja zajęła sporo czasu: każde 10 minut zajmowało około godziny, co dało łącznie około 110 godzin pracy, a materiał badawczy, łącznie z notatkami z tere-

nu, obserwacjami i transkrypcjami wywiadów, zajął 180 stron. W trakcie analizy rozłożonej na lata zdarzyło się wiele nieformalnych spotkań z pracownikami organizacji, w trakcie których wiedza o zarządzaniu w tak specyficznej kulturze organizacyjnej była ciągle pogłębiana.

Wydaje się, że wciąż istnieje pewna luka w badaniach dotyczących humanistycznych aspektów zarządzania w organizacyjnej rzeczywistości Unii Europejskiej. W 2013 roku wydana została jedyna książka przedstawiająca wyniki badań na temat kultury organizacyjnej w instytucji unijnej pt. *Management and Culture in Enlarged European Commission. From Diversity to Unity?* autorstwa Carolyn Ban [2013]. Publikacja dotarła do pracowników instytucji oraz wewnętrznych bibliotek Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej. Profesor Uniwersytetu w Pittsburghu w sposób wnikliwy, w trakcie badań terenowych, głównie rozlicznych wywiadów, zebrała informacje na temat kultury organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na stereotypy organizacyjne, sposób awansowania, kwestie płci oraz wpływ na organizację kolejnych kultur po rozszerzeniu UE i pojawieniu się nowych pracowników pochodzących z różnych państw [Ban 2013]. Ukazanie się tejże publikacji, która zdobyła uznanie w środowisku europejskich urzędników, potwierdza, że wybrana problematyka zasługuje na dalsze badania.

Zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej umożliwiło stopniowe odkrywanie środowiska organizacji unijnej. Interakcyjny charakter badań pozwolił na uzupełnianie i pogłębianie wiedzy w trakcie formułowania teorii. Rozłożenie analiz w czasie sprawiło, że teoria była sukcesywnie budowana, a w konsekwencji możliwe stało się sformułowanie też dotyczących unijnej kultury organizacyjnej.

Rozdział VI

Kultura organizacyjna a sektor
audiowizualny UE

Unijna kultura organizacyjna jest bardzo złożona i może podlegać różnym naukowym interpretacjom. Nie bez znaczenia jest narodowość samego badacza, który, wnikając w problem, dokonuje jego analizy przez pryzmat własnych kulturowych doświadczeń. Próba zrozumienia, jaką rolę odgrywa kultura organizacyjna w kontekście działań instytucji UE odpowiedzialnych za sektor audiowizualny, jest interesująca m.in. z tego względu, iż pozwala uchwycić proces infiltracji norm i wartości do życia organizacyjnego. Idee, które widnieją w oficjalnych zapisach, strategiach i raportach, przenikają również do wypowiedzi członków organizacji, oficjalnych debat i mają swoje przełożenie na formy międzynarodowej współpracy. Artefakty kultury przypominają pracownikom o wartościach i symbolach organizacyjnych. Pozwala to budować tożsamość organizacyjną wspólną dla jej członków pochodzących z wielu kultur, która opiera się na różnorodności, ale zakłada swoistą jedność. Z punktu widzenia badacza interesująca jest właśnie owa homogeniczność, to co za sobą niesie i jak ją rozumieją reprezentanci różnych państw. Odpowiedzi na to pytanie dostarczają opisy wspólnych tradycji organizacyjnych, behawioralne reprezentacje sposobów myślenia o organizacji i wyznawane wartości oraz idee. Próba zrozumienia unijnej tożsamości, stanowiącej budulec zachowań organizacyjnych, to bardzo interesujące, choć niełatwe zadanie.

Na kulturę organizacyjną wpływa klimat panujący w organizacji, o którym decyduje wiele czynników, takich jak np. wzajemne nastawienie pracowników, przejawiające się w ich zachowaniach względem siebie, czy nawyki zawodowe, wyrażające się w rytuałach, oraz filozofia działania. Posłużenie się pojęciem kultury i podejściem etnograficznym stwarza możliwość uchwycenia wiodącej myśli w unijnym dyskursie kulturowym. Odwołanie do rytualnych zachowań i zewnętrznie wyrażanych sposobów opisu norm i wartości umożliwia konceptualizację panującej aury. Czyli czegoś, co jest wyczuwalne zaraz po wejściu do europejskiej organizacji, ale jest trudne do opisania. Jest to swoisty klimat, który odzwierciedla panujące wewnątrz organizacji stosunki.

Istnieją kategorie, które określają relacje instytucjonalne. Składają się na nie kulturowe i tożsamościowe procesy integracyjne oraz wspólne cele wyznaczone dla sektora medialnego. Polegają one na kształtowaniu idei, które mają odzwierciedlenie w dyskursie organizacyjnym.

Kulturę instytucji tworzą różne siły, które działają na siebie nawzajem. Wpływają one na sposób odbierania impulsów płynących z zewnątrz organizacji. Interakcyjne działania pobudzają do tworzenia grupowych norm organizacyjnych, a formalne metody pracy kształtują reguły postępowania. W trakcie badań okazało się, jak ważna jest umiejętność ich rozpoznania przez pracowników. Do świadomości uczestników życia organizacyjnego przeniknęły instytucjonalne metafory. W trakcie wywiadów niektóre integracyjne idee wydawały się rozmówcom zbieżne z ich poglądami oraz odzwierciedlały klimat pracy w różnorodnym środowisku. Owa atmosfera pozwala utrzymać jedność organizacji, tworząc aurę, która sprzyja współpracy i realizacji wytyczonych celów [Chuda, Wyrwicka 2019, s. 279].

Ideologiczne pryncypia tworzą sferę, w której pracownicy działają w obszarze wspólnie podzielanych wartości. Niektóre artefakty są widoczne i odczytywane również przez samych uczestników życia organizacyjnego, inne z kolei podświadomie wpływają na ich sposób myślenia i odczuwania. Są na tyle silne, że tworzą budulec nowych znaczeń i podzielanych idei. Najbardziej adekwatne do zrozumienia zakamuflowanych znaczeń, ale i tych możliwych do bezpośredniego odczytania, okazały się badania w terenie i rozmowy z członkami organizacji, które umożliwiły przeniknięcie do tej kultury i zrozumienie tożsamości unijnej organizacji.

Schemat trójpłaszczyznowej kultury organizacyjnej Edgara H. Scheina posłużył do klarownego przedstawienia opracowanych wyników [Schein 2009]. Zgodnie z tym ujęciem kultura rozumiana jest jako zjawisko społeczne, a jej trzy sfery obejmują całkiem niewidoczne i nieuświadomione, częściowo widoczne i uświadomione oraz widoczne i uświadomione założenia kultury. Wyniki badań przedstawione są w odniesieniu do tych trzech poziomów: artefaktów, wspólnych norm i wartości oraz ukrytych założeń kulturowych. Na pierwszy poziom złożyły się wyniki pochodzące z obserwacji nieuczestniczącej, analizy dokumentów oraz pogłębionych wywiadów. Do opisu drugiego poziomu wykorzystano również analizę dokumentów, obserwację nieuczestniczącą oraz pogłębione wywiady. Na zrozumienie trzeciego poziomu, czyli ukrytych założeń kulturowych, pozwoliły wyniki pochodzące z wywiadów, ukrytej obserwacji oraz analizy dokumentów sektora audiowizualnego.

Zrozumienie przestrzeni instytucjonalnej UE oraz wnikięcie w problematykę sektora audiowizualnego umożliwiły wizyty badawcze w najważniejszych instytucjach europejskich i organizacjach międzynarodowych oraz rozmowy ze specjalistami z tej dziedziny, pracownikami instytucji, służb politycznych i administracji. Dokładne rozpoznanie poruszanej problematyki było możliwe za sprawą wizyt naukowych w miejscach, w których kształtowana jest polityka audiowizualna: w Parlamencie Europejskim w Brukseli, Radzie Europy, Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym w Strasburgu oraz Komisji Europejskiej.

6.1. Pierwszy poziom kultury organizacyjnej: artefakty kulturowe

Artefakty kulturowe składają się na pierwszy poziom kultury organizacyjnej. To sfera najłatwiejsza do przeanalizowania, jej elementy są bowiem widoczne od razu po wejściu do budynków instytucji. Organizacje unijne wyróżniają się zinstytucjonalizowaną strukturą. Budynki mają surowe wnętrza i oferują wydzielone strefy dla określonych grup zawodowych. Artefakty podkreślają rangę miejsca i nadają jej elitarny charakter. Już po przekroczeniu progu instytucji można wyczuć atmosferę wynikającą z połączenia szczególnej aury podniosłości i dostrzegalnego biurokratyzmu. Poziom artefaktów widoczny jest już na samym początku procesu wnikania w klimat organizacyjny. Składa się na niego wszystko to, co znajduje się w polu badawczym, a więc to, co słychać i widzieć. W zrozumieniu tego poziomu pomocne są subiektywne oceny badacza dotyczące wystroju wnętrz, architektury, dekoracji, panującego klimatu, który wyraża się m.in. w zachowaniu pracowników względem siebie. Już od pierwszej chwili pobytu w organizacji można dostrzec to, co tworzy charakter tego miejsca, np. zamknięte drzwi, bramki, przepustki, niuanse w postępowaniu pracowników. Wszystko to składa się na formy życia organizacyjnego, które uznać można za charakterystyczne dla dużych organizacji.

6.1.1. Artefakty językowe

Sfera językowa w organizacji unijnej jest niezwykle ważna, bowiem z jednej strony, wyraża różnorodność kulturową, a z drugiej, służy podkreśleniu jej odrębności względem innych instytucji. Aby umożliwić pełne zrozumienie warstwy językowej, należy wskazać kilka czynników kształtujących komunikację organizacyjną.

UE deklaruje, że za równie istotne uznaje wszystkie dwadzieścia cztery języki państw członkowskich. Dokumenty tłumaczone są na te oficjalne – robocze, a posiedzenia w Parlamencie Europejskim odbywają się w obecności tłumaczy, którzy w specjalnych kabinach dokonują symultanicznych translacji. Na przesłane do instytucji dokumenty można uzyskać odpowiedź w każdym z języków, które posiadają status „urzędowy roboczy”. Dokumenty prawne Parlamentu publikowane są w językach państw członkowskich w Dzienniku Urzędowym. Wszystkie pozostałe sporządzane są w językach urzędowych. Z kolei wystąpienia tłumaczone są symultanicznie na wszystkie języki urzędowe oraz na każdy, który Prezydium uzna za niezbędny. W trakcie posiedzeń komisji lub delegacji odbywających się w innym miejscu niż siedziba organów UE pracownikom zapewniane są tłumaczenia, pod warunkiem, że odpowiednio wcześniej potwierdzą swój udział w danym konsylium.

Ewentualne spory dotyczące kwestii lingwistycznych rozstrzyga Prezydium. Przy dwudziestu czterech językach urzędowych możliwe są ponad pięćset pięćdziesiąt dwie lingwistyczne kombinacje, ponieważ każdy język może zostać przetłumaczony na dwadzieścia trzy inne. By poradzić sobie z tą sytuacją, powstały służby tłumaczeń ustnych, pisemnych i weryfikacji tekstów prawnych. Powołana została również Dyrekcja Generalna ds. Tłumaczeń Pisemnych oraz Dyrekcja Generalna ds. Tłumaczeń Ustnych w Komisji Europejskiej. Instytucja ta posiada jedną z największych służb tłumaczeniowych na świecie. Dbłość o zachowanie różnorodności kulturowej przejawia się m.in. w dążeniu do różnorodności językowej. Pracownicy organizacji zwracają uwagę na swoje ojczyste języki i starają się je pielęgnować oraz posługiwać nimi zawsze wtedy, kiedy tylko jest to możliwe. W szczególności dotyczy to sytuacji, w których istotne jest podkreślenie rangi własnej kultury, co może mieć wówczas charakter manifestacyjny lub też polityczny.

Spotkania jednostek Komisji z odpowiednimi służbami krajowymi i przedstawicielstwami mają charakter roboczy. Zaprasza się specjalistów z bardzo wąskiej dziedziny i próbuje wymienić z nimi poglądami. Wówczas porozumiewanie odbywa się po angielsku. W przeciwnym razie do Rady, gdzie Niemiec mówi po niemiecku, Francuz po francusku, Portugalczyk po portugalsku. Wszyscy są do tego przyzwyczajeni [wywiad 9].

Dotyczy to również obrad komisji Parlamentu Europejskiego, podczas których zwłaszcza przedstawiciele krajów tzw. starej Unii starają się mówić w językach ojczystych.

Niemcy generalnie mówią po niemiecku, Hiszpanie po hiszpańsku, Francuzi po francusku. Te kraje najmocniej tego przestrzegają [wywiad 9].

W trakcie obrad uwidacznia się hierarchiczność struktury organizacyjnej. Wyżsi rangą członkowie organizacji cieszą się autorytetem wśród pracowników niższych szczebli. Przewodniczący takich posiedzeń może wywrzeć wpływ na zachowanie obradujących na sali członków organizacji.

Bardzo duże znaczenie ma to, jak wypowiada się przewodniczący, bo jeżeli przemawia on we własnym języku, to inni też mówią w swoich, a jeżeli przewodniczący rozpoczyna wystąpienie po angielsku, to wszyscy zaczynają „pidżinić” – tak brzydko mówimy na kulawy angielski [wywiad 9].

Dla sektora audiowizualnego wytyczane są działania wspierające różnorodność językową, stanowiącą główny gwarant zachowania tożsamości kulturowej poszczególnych

państw. Jeden z członków komisji parlamentarnej zwrócił uwagę na prace podejmowane w sektorze mediów mające służyć wsparciu różnorodności językowej.

Za kodem językowym kryją się określone zachowania i tradycje. Systemy komunikacji utrwalały się przez setki, a czasem tysiące lat. [...] Dziś technologia cyfrowa może być zbawienna dla europejskiego kina. Kopia cyfrowa jest bardzo tania, a jeśli UE z własnych środków finansuje tłumaczenia, to możliwe jest obejrzenie świeżej produkcji z jakiegokolwiek kraju europejskiego bez językowych barier. Może znaleźć się ambitny dystrybutor, który przedstawi alternatywne treści i widz za pośrednictwem telewizyjnej usługi na żądanie będzie mógł od razu zobaczyć np. ważny film. Dlatego w obszarze mediów chcieliśmy szukać takich rozwiązań, które pomogą utrwalić system współpracy, np. promować rozwój sieci kin, obiektów, gdzie widzowie mogą wpływać na metody odbioru w wybrany przez siebie sposób. System płatnych telewizji – to bardzo trudna do ujednolicenia przestrzeń. Naszym celem jest, by promować europejskie kino, tłumaczyć wszystkie filmy na języki oficjalne UE, dać możliwość dotarcia z tymi dziełami sztuki do jak najszerzego grona odbiorców w Europie, zarówno za pośrednictwem kin, jak i innych technologii dostępnych dla odbiorców [wywiad 1].

Jak zauważył jeden z dyrektorów generalnych, działanie w obrębie sektora audiowizualnego w dużej mierze opiera się na wsparciu różnorodności językowej.

Nawet na wysokim szczeblu Komisji nie myśli się o tym, że może powstać jakiś wymiar wspólnego dobra europejskiego lub dojść do unifikacji rynku kultury i mediów. Wszystko opiera się na programach wsparcia biznesowego. Dotacji dla powstałych wytworów kultury produkcyjnej, przede wszystkim z nastawieniem na różnorodność językową [wywiad 17].

W trakcie wywiadu naukowego jedna z urzędniczek Komisji Europejskiej nie mogła znaleźć odpowiedniego słowa w języku ojczystym, nasuwało się jej wyłącznie sformułowanie po angielsku. Poprosiła wtedy o chwilę przerwy, by przypomnieć sobie właściwy odpowiednik, podkreślając przy tym, że stara się posługiwać rodzimym językiem, kiedy tylko ma ku temu okazję.

Bardzo staram się szukać poprawnych zwrotów. Używam własnego języka, kiedy tylko mogę. Na rodzime słownictwo zwracam uwagę w pracy i poza nią [wywiad 3].

Kiedy zdarzało się, że podczas oficjalnych spotkań rozmówcy zapomnieli właściwego zwrotu po angielsku, wówczas w sposób naturalny zaczynali mówić w językach ojczystych.

Niekiedy przekształcali znaczenie słów lub całych zwrotów, tworząc nowe wyrazy, będące rodzajem krzyżówki języka narodowego i angielskiego.

Niemcom zdarza się mówić po angielsku. Mimo że oczywiście dobrze znają ten język, to głównie posługują się niemieckim [wywiad 9].

Jeden z zatrudnionych w organizacji tłumaczy zwrócił uwagę na rozpowszechnienie niepoprawnych wersji wymowy, które traktowane są jako norma w komunikacji organizacyjnej. Niektórym sformułowaniom nadaje się ponadto nowe znaczenia. W związku z takimi lingwistycznymi praktykami na trudności napotykają m.in. tłumacze, którzy muszą bardzo dobrze orientować się w życiu organizacji, by móc sprostować oczekiwaniom odbiorców ich translacji.

Staramy się używać występujących w UE sformułowań, chociaż mamy też świadomość tego, że istnieje tu swoista językowa hermetyczność. Jedna prelegentka zwróciła uwagę na to, że staramy się w miarę możliwości walczyć o czystość języka, którym się posługujemy, nawet jeżeli niekoniecznie jest on używany poprawnie. Wspominała, że na pewnym posiedzeniu w Radzie, w ramach zachowywania czystości języka, kabina bardzo starała się o dobrą translację i tłumaczyła zwrot „wskaźniki realizacji”. Po posiedzeniu przyszła do kabiny delegatka, zastukała i podziękowała za tłumaczenie, które było świetne, a na końcu dodała: mamy takie fachowe pojęcie, którego używamy, czyli *benchmark*, a nie „wskaźniki realizacji”. Kolejnym przykładem jest osławiona dyskusja, z początków istnienia organizacji, na temat tzw. celów indykatywnych. Kabina tłumaczyła je jako *indicative target*, czyli cele orientacyjne. Pojawiły się skargi od delegatów, że przecież to nie są cele „orientacyjne”, tylko „indykatywne”. Sądzę, że staramy się, żeby wszystko było zrozumiałe, a mowa czysta. Wszyscy pracujemy nad przystępnością wypowiedzi, ale myślę, że ostatecznie jest to trudne do osiągnięcia [wywiad 8].

Pracownicy nie poruszają się wyłącznie w sferze poprawnych i adekwatnych znaczeń unijnych pojęć. Interpretowanie metafor oraz znaków pochodzących z innych kultur często przysparza wielu trudności. Zrozumienie przekazu wymaga niekiedy rozpoznania cech kultury narodowej rozmówcy. W przeciwnym razie przekaz ten może stać się kulturowo nieczytelny.

Moim zdaniem absolutnie najgorsze były ulubione przez brytyjskich deputowanych odwołania do świata krykieta. Często pojawiały się jakieś pojęcia krykiетowe, które dla nich są oczywiste, ale dla nas niestety nie. To tak, jakby ktoś powiedział np. „w tym momencie jesteśmy na

spalonym”, choć to jeszcze większość zrozumie, ale ja i wielu innych pracowników nie mamy pojęcia o krykcie, o sprzecie i zasadach tej gry [wywiad 9].

Również w języku niewerbalnym mogą zostać wyrażone pewne komunikaty charakterystyczne dla danych kultur, które przenikają do codziennego życia organizacji. Członkowie instytucji chętnie wplatają do wypowiedzi słowa pochodzące z ich ojczystych języków, ale i odwołują się do znanych sobie kodów kulturowych czy sposobów komunikacji.

Cudzysłów (ang. *air quotes*) jest to wzorowany na angielskim znak, który pokazuje się gestem palców, tzw. haczyków [rozmówczyni unosi obie ręce i układa palce oraz porusza dwoma z nich – wskazującym i środkowym – w sposób mający naśladować cudzysłów]. Bardzo często, zwłaszcza w tym międzynarodowym środowisku, mówi się coś i wykonuje właśnie ten znak [powtarza czynność]. Deputowany nie bierze oczywiście pod uwagę tego, że jego wystąpienie jest transmitowane w Sieci i być może nie widać go, bo akurat kamera nie będzie w tym momencie na niego skierowana, ale i tak idzie w zaparte i gestykuluje [wywiad 9].

W nauce o zarządzaniu to Monika Kostera zwróciła uwagę na płaszczyznę symboliczną wyrażoną w języku: „Symbolizm koncentruje się na znaczeniach rzeczywistości, która nas otacza, znaczeniach, jakie ma dla nas. Znaczenia te nie są zawarte w samej rzeczywistości, lecz w kulturze, a w ostateczności – w języku” [Kostera 1996, s. 77]. W kontekście symbolicznym język to drogowskaz i przewodnik, niewidzialny łańcuch zasad i reguł, pas transmisyjny między przyszłością a przeszłością, umożliwiający przekazywanie tradycji i wartości, który podlega ludzkiej akceptacji [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 17]. Używanie znaków organizacyjnych jest elementem tradycji i zostało ukształtowane w toku codziennej pracy oraz relacji istniejących w wielokulturowym środowisku. Pracownicy uważają, że niektórym łatwiej przystosować się do takiej językowej rzeczywistości ze względu na życiowe doświadczenia i umiejętność szybszego adaptowania się do warunków panujących w organizacji. Zwrócili w tym kontekście uwagę na występujące w ich środowisku zawodowym euromałżeństwa oraz mieszane kulturowo związki.

Wielu z nas ma wielokulturowe korzenie. W naszym zawodzie pracuje sporo osób, które wiele lat mieszały za granicą lub od młodości żyły w obcych krajach albo są w dwukulturowych związkach i mają partnerów innych narodowości, oraz dzieci, które posługują się różnymi językami. Moi sąsiedzi są małżeństwem szwedzko-włoskim, mają dwójkę dzieci, które chodzą do belgijskiej szkoły. Rodzice rozmawiają ze sobą po angielsku, a dzieci są czterojęzyczne i porozumiewają się po francusku, angielsku, szwedzku i włosku. Z rodzicami rozmawiają indywidualnie w ich rodzimych językach, natomiast wszyscy wspólnie rozmawiają po angielsku. W instytucjach

takie rodziny zdarzają się dość często. Ja rozumiem niektóre sformułowania właściwe dla kultury niemieckiej, gdyż przez część swojej młodości wychowywałem się właśnie tam i prawdopodobnie inaczej rozumiem ten język niż osoba, która uczyła się niemieckiego na studiach czy w szkole [wywiad 8].

Pracownicy podkreślali swoje międzynarodowe doświadczenie zawodowe bądź wielokulturowe pochodzenie. W jednym z wywiadów pojawiło się stwierdzenie, że w instytucji unijnej „można spotkać swojego człowieka”.

„Swoją osobą” to ktoś, kto ma podobny *background*. To ludzie, których życiowo coś łączy, np. rzuciło ich w parę miejsc na świecie. Nauczyli się kilku języków, a potem stwierdzili, że to dobra podstawa do pracy w unijnej instytucji. Myślę, że takich osób jest wiele, bo sam siebie dokładnie tak postrzegam [wywiad 8].

Na język organizacyjny składa się charakterystyczne słownictwo, którym posługują się członkowie danej kultury. Jest on używany w trakcie oficjalnych i półoficjalnych rozmów, zarówno przez członków organizacji, jak i we wszelkich dokumentach. Urzędniczka Komisji Europejskiej, która wcześniej pracowała w Luksemburgu jako tłumaczka, wspomniała o programie komputerowym przeznaczonym dla urzędników, który był wykorzystywany do tłumaczeń. W swojej bazie zawierał właściwe dla unijnej organizacji odpowiednio zakodowane sformułowania.

Trzeba lubić spędzać cały dzień przy komputerze i pisać dokumenty. W tłumaczeniach pisemnych dużo się zmieniło od momentu, w którym rozpoczęłam karierę zawodową. Sporo przeobrażeń nastąpiło również w instytucjach. Schemat tłumaczeń dokumentów unijnych, napisanych urzędowym językiem, jest dość powtarzalny. Pracujemy z narzędziami wspomagania tłumaczeń. Odkąd Polska weszła do Unii Europejskiej, od 2004 roku translatorzy pisemni zaczęli pracować z SDL Trados Studio. Ponadto korzystają z różnych narzędzi i budują wspólną bazę danych, co bardzo ułatwia pracę. W międzyczasie wprowadzono nowe narzędzie, czyli tzw. tłumaczenie maszynowe, które jest na co dzień bardzo pomocne. Tworzy ogromny korpus danych, co ułatwia tłumaczenia. Jednocześnie pojawiają się coraz większe naciski na zwiększanie wydajności i tempa pracy, co przekłada się na częstotliwość korzystania z tych narzędzi [wywiad 5].

Język używany w instytucji można określić jako biurokratyczny. Charakteryzuje go występowanie sformalizowanych nazw danych i sformułowań proceduralnych, a także nomenklatury prawniczej.

Prawne pojęcia w naszej codziennej pracy przewijają się cały czas, z tego względu, że jesteśmy w instytucji prawodawczej, która współtworzy legislację, o czym słyszymy co najmniej dziesięć razy na każdym posiedzeniu. Parlament jest bardzo dumny, że ma kompetencje ustawodawcze, więc występuje tu podstawowa nomenklatura prawna, np. dyrektywa, rozporządzenie, komunikat. Powołana została również komisja ściśle zajmująca się tymi kwestiami, czyli prawna [wywiad 9].

Niektórzy członkowie organizacji narzekają na stosowanie w UE terminologii prawniczej.

Podczas pewnego posiedzenia zdarzyła się taka sytuacja, że jedna z eurodeputowanych stwierdziła: „Nie jestem prawniczką i nie do końca rozumiem, o czym jest mowa”. Później, po jej wypowiedzi pojawiło się kilka podobnych głosów. Była to jednak dość nietypowa sytuacja. Do Brukseli przyjechali eksperci, którzy mieli za zadanie przeanalizować pewne zjawisko i przedstawić wnioski z badań. Okazało się, że za bardzo skupili się na aspektach prawnych problemu, podczas gdy dotyczył on kwestii strategii działań względem sztuki. Komisja próbowała na to zagadnienie spojrzeć nieco szerzej, a zaproszeni eksperci i wszyscy uczestnicy posiedzenia skupili się na kruczkach prawnych zagadnienia. Poruszane przez nich sprawy są pasjonujące, ale trzeba się na nich znać i mieć wiedzę na temat legislacji, żeby je dobrze zrozumieć. Posłowie czuli się w tej tematyce zagubieni, o czym w otwarty sposób powiedzieli. Jedna osoba stwierdziła, że nie jest prawnikiem, druga zrobiła to samo i ostatecznie wszyscy doszli do wniosku, że ta analiza ekspertów nie bardzo im pomogła. Sprawa dotyczyła nielegalnego wywozu dóbr kultury i chciano się skupić na kwestiach politycznej ochrony tych dzieł. Okazało się, że dla ekspertów najważniejsze były zagadnienia ściśle prawne, formułowanie pojęć, terminologia, do czego nie bardzo potrafiono się ustosunkować. Na komisji prawnej byłaby zupełnie inna dyskusja, bo tam zasiadają osoby, które często mają wykształcenie prawnicze i byłyby w stanie odnieść się do spraw przedstawionych przez owych ekspertów [wywiad 9].

Jedna z osób prosi o głos, mówi, że nie ma wykształcenia prawniczego, ale chce wypowiedzieć się w dyskusji i stara się rozumieć pewne ustawodawcze zależności [posiedzenie 1].

Pracownicy podkreślają, że w UE używany jest język urzędowy, w którym występuje wiele terminów prawnych.

Jestem odpowiedzialna za wiele kwestii budżetowych, a przy ich omawianiu często używamy języka paragrafów, terminów prawnych i poruszamy problemy dotyczące konkretnych zasad stanowienia prawa [wywiad 11].

W Komisji Europejskiej zostały powołane specjalne służby prawne, tzw. Legal Service, które zajmują się nakreślaniem legislacji i przeprowadzaniem międzynarodowych negocjacji oraz pilnowaniem zgodności traktatowej. Serwis ten działa także jako pomocowa służba dla jednostek organizacyjnych pracujących w oparciu o dokumenty prawne.

Instytucja posiada swoje służby, które udzielają odpowiedzi np. na tak postawione pytania: „Mamy swoją wizję polityczną, ale jak przekuć ją na instrumenty prawne i jakie można zastosować środki? Czy dopuszczany jest np. zakaz wywozu obrazu o określonych wymiarach, czy z punktu widzenia prawa można to zrobić?”. Po to są prawne serwisy, żeby odpowiadać na podobne dylematy. W odpowiedzi na nie pojawiają się komentarze, że jest to możliwe na podstawie jakiegoś artykułu traktatu, ustawy czy konwencji. Służba podpowiada, czy coś jest prawnie wykonalne. Deputowani nie muszą znać się na prawie. Mogą zapytać, w jakim kierunku, z technicznego punktu widzenia, może zostać podjęta decyzja [wywiad 9].

W instytucjach UE dominuje język biurokratyczny. Pojawiał się on również podczas prywatnych spotkań z członkami organizacji, co tylko potwierdza, że jest silnie zakorzeniony w komunikacji organizacyjnej i świadomości pracowników. Ułatwia dekodowanie treści i tworzy dyskurs organizacyjny, który jest trudny do zrozumienia dla osoby spoza instytucji.

Ogólnie rzecz biorąc, myślę, że dla przeciętnego odbiorcy język biurokratyczny UE jest mało przystępny. Sądzę, że prawdopodobnie pod tym względem największy problem mieliby rodzimi użytkownicy języka angielskiego, słuchając tej biurokratycznej angielszczyzny, którą się tutaj operuje [wywiad 8].

Ze względu na rozbieżności w definiowaniu pewnych wyrażen w różnych kulturach poszczególne pojęcia wymagają interpretacji i wspólnego uzgodnienia. Można to zaobserwować podczas oficjalnych posiedzeń. Na kwestię tę zwróciła uwagę np. jedna z urzędniczek w trakcie obrad Komisji ds. Kultury i Edukacji Parlamentu Europejskiego.

Chciałam zabrać głos w sprawie kwestii kategorii dobrej woli i dobrej wiary. Najlepiej, gdyby wszystkie państwa członkowskie podpisały konwencję UNESCO. Proszę również zapisać, że wymaga się ratyfikacji tej kwestii. Należyta staranność, dobra wiara – można wprowadzić rozróżnienie tych pojęć na szczeblu krajowym, gdyż na szczeblu europejskim odmiennie rozumienie tych idei zdążyło się już utrwalić. Generalnie odrzuciliśmy pojęcie dobrej wiary. W wielu krajach termin ten jest różnie interpretowany, np. jako dobra wiara nabywcy. Nie chcemy jednak stać po stronie krajowej interpretacji. Nastąpiła deontologizacja pojęcia, po to, by

odciąć się od wcześniejszych znaczeń nadawanych temu terminowi. Sprawa jest niezwykle skomplikowana, bowiem należy dokonać rozróżnienia, co w tej kwestii należy do kompetencji UE, a co do państw członkowskich. Nie możemy niczego narzucić, a wszystkie sprawy techniczne są dla mnie zupełnie niezrozumiałe. Dorobek narodowy – każdy rozumie inaczej to hasło, ale zgadzamy się, że jest częścią tożsamości krajów i ich kulturowego skarbu. Zdaję sobie sprawę, że nazewnictwo i definiowanie na poziomie europejskim jest trudne. Myślę jednak, że rodzaj komunikacji powinien być dla nas wspólny, ponadto powinniśmy myśleć nie tylko w skali Europy. Mój region, czyli Katalonia, stanowi również krąg kulturowy i tożsamościowy całej grupy społecznej. Poza tym nie wszystkie dzieła sztuki należą do sektora publicznego. Musimy zadać sobie pytanie, czy UE jest w stanie upraszczać pewne terminy w celu poprawy naszej skuteczności i wspólnej identyfikacji [posiedzenie 1].

Oficjalne dokumenty mogą budzić wątpliwości definicyjne, które wymagają rozstrzygnięć ekspertów. Niektóre posiedzenia rozpoczynają się od wyjaśnienia różnych pojęć.

Ekspert z Uniwersytetu w Mediolanie mówi o zmianie dyrektywy Komisji Europejskiej i Rady dotyczącej dóbr kultury. Specjaliści zostali zaproszeni do instytucji, by przeanalizować konkretne artykuły prawne i rozróżnić definicje dóbr kultury oraz wskazać, jak wpisują się one w międzynarodowy kontekst. Ekspert rozpoczyna swój wywód od przytoczenia definicji pojęcia i zauważa, że dobro kulturowe rozumiane jest jako wyższe nad innymi. Pojawiają się odwołania do orzecznictwa Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Kolejna specjalistka wypowiada się w języku francuskim, szuka sposobów określania dóbr kultury, które są różnorodnie interpretowane w krajowych prawodawstwach. Stwierdza, że w państwach członkowskich mamy do czynienia z różnym definiowaniem tego pojęcia. Przytacza w tym celu traktaty. Wskazuje na różnice prawne w kwestii wywożenia dzieł poza granice państw. Dyrektywa przewiduje, że narodowe dobro jest najważniejsze [posiedzenie 1].

Definicje silnie zakorzenione w tradycji kulturowej i historii danych państw są istotne dla poszczególnych członków organizacji.

Zdaniem prelegentki, posługiwanie się zamiennie pojęciami dobrej wiary i woli współpracy jest problematyczne. Pyta o to, co stoi za terminem „dobra wiara”. Zastanawia się również nad tym, co uczestnicy posiedzenia sądzą o tym, że zmiany dyrektywy mogą wiązać się z ujednoliceniem i harmonizacją również w odniesieniu do wspomnianych terminów. Prosi o potwierdzenie, że uzgodnienia zmierzają w jednym kierunku. „Narzędzia prawne się zmieniły, ale marszandzi sztuki zdają sobie sprawę z meandrów świata tego biznesu. Możliwości dyrektywy są w tej kwestii dość ograniczone” – wskazuje na to, że rozwiązania problemów dóbr kul-

tury muszą szukać wszystkie podmioty zaangażowane w ten problem. „Mówię też o moim kraju i proszę, by wszystkie państwa mogły podpisać dokument, np. Konwencję o różnorodności kulturowej. Ten temat jest zaniedbany” – podkreśla [posiedzenie 1].

Definiowanie pojęć staje się często punktem wyjścia do rozważań na temat problematyki mediów. Podczas spotkania w Komisji ds. Kultury i Edukacji wiele uwagi poświęcono właśnie kwestiom definicyjnym.

Walczyliśmy o to, by zawsze pojawiał się głos o kulturze. „Kultura” – to słowo musi być zawarte w całym dokumencie. Ponadto nie nastąpiło oddzielenie obszaru audiowizualnego i nowych mediów. Włączono te dwa pojęcia w jeden obszar [posiedzenie 2].

Niektóre pojęcia zrozumiałe są tylko w danym kręgu kulturowym. Jeden z pracowników zwrócił uwagę na te zakamuflowane przekazy, niedostępne dla innych narodowości.

Są rzeczy, które mamy dokładnie zakodowane, dlatego że jesteśmy rodzimymi użytkownikami języka i nie mamy świadomości tego, że używając określonego idiomu, przekazujemy nim jakąś treść. Nie bierzemy pod uwagę tego, że w innym języku może on nie występować lub też zostać mylnie rozumiany. Jest to zawsze utrudnieniem w tłumaczeniu. W momencie, kiedy przekłada się niektóre tezy na język obcy, trzeba mieć to na uwadze. Są tendencje, żeby pewne kwestie umyślnie upraszczać, a niektóre zwroty dosłownie i niekoniecznie idiomatycznie przekładać. Z drugiej strony, pracownicy na pewno są absolutnie świadomi treści, które są zakamuflowane pod niektórymi wyrażeniami. Co więcej, myślę, że istnieją wręcz języki, które na tym polegają. [...] Sądzę, że przede wszystkim dotyczy to angielskiego używanego przez Brytyjczyków. Wypowiadane przez nich zwroty mogą wydawać się wielce uprzejme i bardzo miłe, jeśli jednak rozumie się sposób, w jaki są wypowiedziane i w jakim kontekście zostały wyartykułowane, to dla każdego rodzimego użytkownika oznaczają one coś niemiłego, a wręcz obelżywego. Takie brytyjskie określenia bywają zakamuflowane w bardzo dyplomatycznej frazie i myślę, że angielski może wówczas posłużyć do tego celu [wywiad 8].

Język używany w organizacji, zarówno na szczeblu oficjalnym, jak i w codziennym życiu organizacyjnym, nie jest najczęściej „czystym” angielskim. Ze względu na swoją nomenklaturę przez samych członków instytucji bywa nazywany brukselskim angielskim (ang. *Brussels English*) bądź euroangielskim (ang. *Euro English*). Jest on silnie zakorzeniony w kulturze organizacyjnej, używany zarówno w trakcie służbowych spotkań, jak i w oficjalnych dokumentach. Został ukształtowany w toku codziennych

rozmów pracowników pochodzących z różnych krajów członkowskich, którzy zmienili znaczenie niektórych słów lub nadali im nowy sens.

To angielszczyzna, która stosowana jest w dużej mierze przez nierodzimych użytkowników i która wykorzystuje, wręcz nagminnie, wszelkiego rodzaju przekłamania. Są tam klasyczne błędy, polegające na użyciu słów, które w różnych językach oznaczają coś innego, a potem są odpowiednio albo dosłownie przetłumaczone [wywiad 8].

Dyrekcja Generalna ds. Tłumaczeń wydaje publikacje i broszury dotyczące języka używanego zarówno w instytucjach, jak i poza nimi, przeznaczone *stricte* dla pracowników UE, mające ułatwić im sprawne poruszanie się w tamtejszej nomenklaturze. Do tych publikacji należą m.in.:

- *Quantifying Quality Costs and the Cost of Poor Quality in Translation Quality Efforts and the Consequences of Poor Quality in the European Commission's Directorate-General for Translation*, Luxembourg Publications Office of the European Union [2012];
- *European Language Label Empowering People*, Luxembourg Publications Office of the European Union [2012];
- *Interinstitutional Style Guide*, Brussels–Luxembourg: Publications Office of the European Union [2011];
- *Lingua Franca: Chimera or Reality*, Luxembourg: Publications Office of the European Union [2011].

Powstała również obszerna publikacja (trzysta dziewięćdziesiąt dwie strony) Davida Waltersa pt. *Interpreter's Guide to the UE*, wydana w 2009 roku przez Parlament Europejski, dotycząca sformułowań i wyrazów bliskoznaczących określających obszar działań instytucjonalnych UE [Walters 2009]. Zawiera np. wyjaśnienia nazw dyrekcji generalnych, takich jak choćby DG COMM – Directorate-General for Communication; Press Service, Information Office; Europarl Website; Citizens' Mail; wyjaśnienia skrótów, takich jak np. OMC (ang. *Open Method of Coordination*), oraz rozszerzenia terminologii proceduralnej, jak np. *Green Paper – discussion document*.

Specjalne publikacje dotyczące wewnętrznego języka UE obejmują właściwe znaczenie słów w pierwotnej wersji oraz ich odpowiedniki w tzw. euroangielskim. Niektóre angielskie wyrazy, którymi posługują się pracownicy instytucji UE, mają bowiem inne znaczenie niż w krajach anglosaskich. W codzienności organizacyjnej pojawiają się również nowe słowa. W odpowiedzi na to wydawane są wewnętrzne publikacje dotyczące ich zastosowania oraz opisy zwrotów używanych w instytucjach unijnych.

Posiadam dokument w pliku PDF prezentujący nowe słowa w języku angielskim, który został przygotowany dla urzędników UE. Materiał ten jest w nieformalnym obiegu. Opracowanie dotyczy również nieprawidłowego wykorzystania języka angielskiego w instytucjach europejskich. Ciekawy i modelowy przykład tego problemu to słowo *eventually*, które jest często przywoływane w dokumentach unijnych i oznacza „ewentualnie”. W języku angielskim poprawnie należy przetłumaczyć je jako „ostatecznie”, „w końcu”, „wreszcie”. Kolejna znana fraza, która bardzo często pojawia się w Brukseli, to sformułowanie „w ramach”, czyli *the frame* albo *the framework of*, będące kalką niemieckiego i francuskiego, słowa „zasadniczo”. W angielskich unijnych tekstach jest często używana [wywiad 8].

W tym kontekście warto przeanalizować zamieszczoną poniżej tabelę (zob. tabela 6.1).

Tabela 6.1. Nowe znaczenie pojęć w unijnej organizacji

| Słowo | Znaczenie |
|-----------------------|---|
| <i>Actor</i> | Członek lub/i organizacja zaangażowana w jakiś proces/pracę |
| <i>Agenda</i> | Lista albo program rzeczy do zrobienia bądź planów |
| <i>Agent</i> | Pracownik instytucji, ktoś, kto jest zatrudniony przez UE |
| <i>Strategic axis</i> | Priorytet strategiczny |
| <i>Badge</i> | Przepustka, wejściówka, identyfikator |
| <i>Cabinet</i> | Biuro Komisarza |
| <i>Delay</i> | <i>Deadline</i> , termin końcowy |
| <i>Dossier</i> | Akta |
| <i>Informatics</i> | IT/ICT, czasem również komputer |
| <i>Service</i> | Departament Komisji |
| <i>Transmit</i> | Przesłać, załączyć w mailu |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brief List of Misused English Terms in EU Publications. *European Court of Auditors* 2013].

Brytyjczycy opuścili Unię Europejską, jednak angielski, zakorzeniony w tradycji organizacji, pozostał oficjalnym językiem instytucji, a angielska leksyka nadal jest dominująca. Już przed brexitem⁶ pojawiały się obawy dotyczące pozostawienia języka angielskiego jako języka struktur, w sytuacji, kiedy będzie się nim posługiwał tylko niewielki odsetek mieszkańców UE.

⁶ Brexit to nazwa burzliwego procesu opuszczania przez Wielką Brytanię Unii Europejskiej zakończonego 31.01.2020 roku.

Angielski, który zwłaszcza po roku 2004 stał się dominujący w instytucjach UE, wyparł zdecydowanie przeważające języki, czyli francuski i niemiecki. W pewnym stopniu wciąż jednak nie został ostatecznie uznany jako ten, który musi być stosowany w przyszłości Unii. Jaka będzie odpowiedź Brukseli, jeżeli największy kraj, którego języka się tutaj używa, zdecydowałby, że z tej Unii wyjdzie? Co wtedy? Zostaną dwa kraje anglojęzyczne: Irlandia i Malta. Kiedy w UE nie byłoby Wielkiej Brytanii, to wtedy zostalibyśmy w UE z językiem roboczym, którym, porozumiewa się znikomym odsetek mieszkańców Unii [wywiad 8].

Sposób porozumiewania się w organizacji może stać się ideologicznym orężem, służyć politycznej manifestacji, wyrażać kulturową i narodową przynależność.

Językiem roboczym jest angielski, ale większość naszych asystentek to Belgijki, więc komunikujemy się różnie, głównie po francusku. Na początku zawsze rozmawiałam z nimi w ich ojczystym języku. Po jakimś czasie uznałam jednak, że skoro ja się staram, a one niekoniecznie, to muszę to zmienić. Mówię dosyć dobrze po angielsku, ale są sytuacje, w których tego nie robię, ponieważ dla mnie najważniejsze jest to, żeby im dobrze przekazać bardziej złożony koncept. Wówczas mam pewność, że one dokładnie go rozumieją, idę im więc na rękę. To nie jest kwestia podkreślania jakiegoś statusu. Uznałam tylko, że musi być równowaga i w prostych sprawach staram się rozmawiać z nimi po francusku. Na zebraniach bardzo często jest tak, że każdy mówi w tym języku, w którym jest mu najwygodniej. Głównie rozmawiamy zatem po angielsku. Z kolei sekretariat w swojej części odpowiada po francusku. Mam szefa Flamanda, który jest bardzo elastyczny i zawsze dostosowuje się do reszty [wywiad 5].

Język organizacji unijnej jest wysoce specjalistyczny. Praca w instytucjach Unii wymaga znajomości odpowiednich terminów i sprawnego operowania żargonem instytucjonalnym.

W Parlamencie, w porównaniu do innych instytucji, słownictwo, którego używamy jest mniej specjalistyczne, a języki różnorodne. Pojawiają się u nas eksperci z różnych państw, odbywają się tzw. wysłuchania czy warsztaty, na które przybywają fachowcy. Wówczas o swoim temacie mówią w specjalistyczny sposób. Mimo wszystko robią to na forum Parlamentu, więc mam wrażenie, że i tak przedstawiają się na tryb odbioru drugiej strony i dostosowują przekaz do poziomu UE. Podczas gdy w Komisji i w Radzie mamy do czynienia ze specjalistami, którzy posługują się niedopowiedzeniami i półsłówkami. Robią to, bo doskonale wiedzą, że wszyscy się rozumieją i znają kontekst wypowiedzi [wywiad 8].

Żargon, który można określić jako unijny i biurokratyczny, jest bardzo silnie zakorzeniony w życiu organizacyjnym. Słysząc go również w rozmowach poza murami organizacji. W prywatnych rozmowach przenika on do osobistego stylu wypowiedzi. Zwrócił na to uwagę m.in. pracownik na stanowisku doradcy ds. planowania strategicznego.

Istnieje żargon UE, którego wiele ludzi nie rozumie. Kiedy rozmawiam ze swoimi znajomymi i pytają mnie, czym się zajmuję, to naturalnie odpowiadam, używając wszystkich skrótów i unijnych skrótów. Nikt nie potrafi za tym nadążyć. W takiej sytuacji trzeba przestawić swój sposób myślenia na taki, w którym nie używa się tej nowomowy, tylko rozmawia językiem normalnego człowieka, dla którego wszystkie te terminy są niezrozumiałe. Wewnątrz budynku poruszamy się między sobą i dla nas unijne zwroty są oczywiste, ale dla ludzi spoza UE już nie [wywiad 4].

Unia prowadzi politykę multilingwistyczną, a dokumenty tłumaczone są na dwadzieścia cztery języki urzędowe. Oprócz dominującego angielskiego dość powszechnie używany jest francuski, a zdarza się, że i niemiecki. Są to języki krajów tzw. wielkiej trójki, do których według kryterium mocarstwowości zaliczyć można również Włochy. Wynika to z kilku powodów. Jednym z nich jest tradycja. W pierwszym rozporządzeniu w tej sprawie z 1985 roku językami urzędowymi i roboczymi UE ustanowiono francuski, niderlandzki i włoski [Rozporządzenie nr 1 w sprawie określenia systemu językowego Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (Dz.U. 17 z 6.10.1958)]. Obecnie języków urzędowych jest mniej niż państw członkowskich, gdyż niektóre z nich posługują się tym samym językiem (np. angielskim w Irlandii i na Malcie). Stosunkowo niewielka część dokumentów roboczych tłumaczona jest na wszystkie języki. Istnieje w tym względzie różnica między Parlamentem i Komisją Europejską, a mianowicie angielski, francuski i niemiecki są używane głównie jako języki proceduralne w Komisji Europejskiej. Z kolei w Parlamencie Europejskim uwzględnia się potrzeby deputowanych i pod tym kątem dokonuje tłumaczeń.

Bruksela jest miastem francuskojęzycznym (sama Belgia, podzielona na Walonię i Flandrię, jest dwujęzyczna: francuska i holenderska), co również determinuje życie wewnątrz organizacji. Dotyczy to np. serwisu instytucjonalnego, ochrony, usług sprzątnięcia czy obsługi cateringu, ale także administracji, w której zatrudnieni są często mieszkańcy Belgii. Zewnętrzne otoczenie językowe organizacji przekłada się na jej wnętrze. Powszechność francuskiego nikogo raczej nie dziwi.

Dość duży odsetek etatowych pracowników, zwłaszcza w ogólnej administracji, stanowią Francuzi i Belgowie, którzy tworzą znaczną grupę zawodową. Są dane statystyczne udziału poszczególnych państw członkowskich w zatrudnieniu w UE. Francuzi i Belgowie wciąż wy-

suwają się na prowadzenie. W przypadku Belgów wcale mnie to nie dziwi; trzeba pamiętać, że są oni dla instytucji o wiele tańsi w zatrudnieniu, ponieważ nie trzeba im płacić dodatków za to, że mieszkają za granicą, a dla Belgów pierwszym językiem generalnie jest właśnie francuski. Ogólna administracja w Parlamencie porozumiewa się przede wszystkim po francusku, w Radzie też tak jest [wywiad 8].

W trakcie obserwacji wielokrotnie okazywało się, że język francuski używany jest przez służby pomocowe i niektórych pracowników administracji.

Zatrzymuje mnie mężczyzna organizujący konferencję i mówi po francusku, że usiadłam w złym miejscu. Dziwi mnie język, w którym się do mnie zwraca [obserwacja 3].

W języku francuskim komunikują się pracownicy odpowiedzialni za zewnętrzne kontakty organizacji.

Idę odebrać przepustkę uprawniającą do poruszania się po budynku. Zatrzymuję się w punkcie odbioru akredytacji. Kolejka jest długa i stoją w niej osoby z różnych państw. Słyszać rozmowy m.in. w języku włoskim, angielskim, niemieckim. Kiedy podchodzę do stanowiska, pracownica działu akredytacji zwraca się do mnie w języku francuskim. Odpowiadam po angielsku, a ona szybko przestawia się na rozmowę w innym języku [obserwacja 3].

Dla pracowników organizacji obecność francuskiego jest naturalna, wielu rozmówców sprawnie posługuje się tym językiem.

W przeszłości francuski był językiem, który tu dominował. Nie tylko w kwestiach oficjalnych, ale w kulturze życia w instytucjach. Kiedy kolejne kraje zaczęły się przyłączać do struktury UE, zmieniono język na angielski. Jeżeli pracownik nie jest native speakerem, to miksuje różne słowa. To naprawdę częsta praktyka. Zauważam to w mailach, np. w słowie *perfekt*. Choć w angielskim powinno się pisać przez c (*perfect*), to Niemcy pisząc do mnie wiadomość używają słowa *perfekt*. Może nie jest to w 100% poprawna wymowa, ale przecież najważniejsze jest porozumienie. Tu naprawdę wszyscy się rozumieją i wiedzą, co masz na myśli. Najważniejsze jest przesłanie, czyli informacja i jej kontekst [wywiad 11].

Jedna z pracownic przywołała posiedzenie, na którym mówiono po francusku, przypominając, że kiedyś znajomość tego języka była koniecznym warunkiem podjęcia pracy w organizacjach Unii Europejskiej.

Francuski miał zdecydowanie wyższą rangę przed dużym rozszerzeniem w 2004 roku. Kiedyś dla przedstawicieli starych krajów UE nie do pomyślenia było, żeby robić karierę w Brukseli, nie znając francuskiego. Po rozszerzeniu struktur Unii stało się naturalne, że najważniejszym językiem komunikacji wewnętrznej jest angielski. Dziś francuski traci na znaczeniu, a poza tym w Parlamencie obecny jest również niemiecki [wywiad 9].

Zdarzają się sytuacje, kiedy członkowie organizacji starają się włączać do obrad własne języki narodowe.

Przewodnicząca rozpoczyna spotkanie po niemiecku. Zna inne języki, niemniej celowo używa języka kraju swojego pochodzenia [obserwacja 7].

W Parlamencie powszechnie uznaje się komunikację w języku niemieckim, ponieważ najwięcej deputowanych jest właśnie z Niemiec. Do tego niemieckojęzyczni są również członkowie organizacji pochodzący z Austrii i Luksemburga.

Są trzy języki proceduralne, w których prowadzi się tłumaczenia. Jeżeli cokolwiek nie jest przekładane na bardziej egzotyczne języki, to zawsze na francuski i niemiecki [wywiad 9].

Dużą część słownictwa wspólnego dla członków organizacji stanowi wewnętrzne nazewnictwo danych jednostek organizacyjnych lub konkretnych dokumentów. Rozmowy członków organizacji są hermetyczne i polegają często na wymianie skrótów myślowych. Przykładem może być używanie przez członków organizacji skrótów zamiast pełnych nazw dyrekcji generalnych, co przysparza badaczowi czy osobom spoza organizacji wiele kłopotów w zrozumieniu wypowiedzi.

Kolejny aspekt języka, którego tu używamy, dotyczy wszystkich tytułów, którymi się posługujemy. Mówimy między sobą, posługując się konkretnymi nazwami raportów, które są przeważnie bardzo długie. Używamy więc skrótów i wówczas język ten jest specyficzny i dla innych bardzo zamknięty. Stosujemy tylko podstawowe słowa; są to skróty konkretnych nazw, np. strategii czy jednostek zarządzania, co może wydawać się bardzo specjalistyczne. Mówimy np.: to jest MFF, a to FFM, a tamto KPM itd. [wywiad 11].

Stosowane powszechnie skróty i akronimy są czasem długie i mogą sprawiać trudność nawet samym członkom organizacji.

Przewodnicząca dość nieudolnie czyta nazwę zapisaną w ekspertyzie, którą prezentuje wszystkim obecnym na obradach. Mówi z przekąsem, że to typowy skrót europejski i nawet go nie powtórzy, na co wszyscy reagują śmiechem [obserwacja 7].

Euroangielski (ang. *Euro English*) lub brukselski angielski (ang. *Brussels English*) zawiera wiele słów, które zyskały w organizacji nowe znaczenia i są uznawane za określenia oficjalne. Jak się okazało, nawet niektórzy Brytyjczycy przystali na te zmiany w obrębie rodzimego języka. Urzędniczka w Komisji Europejskiej zajmująca się komunikacją przywołała przykład swojego szefa Brytyjczyka, który posługuje się brukselskim angielskim, a nie poprawnym brytyjskim.

W pracy mówimy po angielsku. Mój przełożony jest Anglikiem i szefem działu komunikacji, więc jak nasza dyrekcja sporządza pismo, to on często dokonuje korekty. Pamiętam zabawną sytuację, kiedy jedna osoba z działu napisała instrukcję obsługi nowego typu telefonu, dla normalnych użytkowników, zupełnych laików, jeśli chodzi o informatykę i telefonię, a nie dla techników czy specjalistów. Była ona napisana po angielsku i dotyczyła m.in. tego, aby odróżnić telefon komórkowy od stacjonarnego. Mój szef zmienił w tej instrukcji poprawne słowo, którego używają Brytyjczycy, na wyraz, który powstał tutaj w tzw. języku brukselskim. Mimo że jest rdzennym Anglikiem, postanowił użyć naszego, organizacyjnego odpowiednika [wywiad 3].

Wypowiedzi członków organizacji składają się często z konwencjonalnych, gotowych formuł ideologicznych. Takie przekazy sprawiają wrażenie wypowiedzianych w mechaniczny sposób. Język organizacyjny opiera się często na wymianie szablonowych i prodemokratycznych sformułowań.

W celach naukowych przyjechała do Brukseli osoba z wizytą studyjną i mówi tak: „Wy Państwo używanie takich słów, które dla mnie nic nie znaczą”. Badaczka podała kilka przykładów takiej euromowy. Myślę, że miała rację i oczywiście idealnie byłoby się takich zwrotów pozbyć z naszego słownika, tylko czasami nie da się wszystkiego poprawnie określić. Nie mamy możliwości wypowiadania pewnych spraw w inny sposób [wywiad 9].

Mowa służy wyrażeniu określonych idei. Rozmawiając z pracownikami różnych działów, można odnieść wrażenie, że w dużej mierze posługują się oni gotowymi schematami komunikacyjnymi. Tylko pewną część tych rozmów wypełnia treść właściwa, stanowiąca ich esencję. W wypowiedziach tych występuje wiele odwołań do takich haseł, jak np. jedność w różnorodności, idee demokratyczne czy wspólne dobro. Jest to zatem język, w którym istotny jest wymiar aksjologiczny, a więc pewne przekonania, euroidee.

Osobie z zewnątrz trudno zrozumieć ten sposób mówienia, ponadto może ona odnieść wrażenie, że nawet na poziomie urzędniczym, a nie wyłącznie politycznym, rozmowy mają charakter dyplomatyczny. Język euroidei jest używany zarówno podczas oficjalnych posiedzeń oraz obrad, jak i kuluarowych czy prywatnych rozmów członków organizacji.

Są słowa, które padają w toku wypowiedzi zupełnie naturalnie, a czasami wręcz przeciwnie, używane są celowo, aby podkreślić uznawane idee. Tłumaczymy je nie tylko dlatego, że zostały wymówione, ale również ze względu na to, że ktoś świadomie cytuje rzeczzone wartości, mówiąc np.: „a wszyscy pamiętajmy o tym, że idee...” albo „rzekomo wartościami naszymi jest to i to”. Niemniej mam wątpliwości, czy za tymi stwierdzeniami stoi prawdziwa treść. Czasami takie zwroty pojawiają się bez kontekstu, a nie w celu prawdziwego i autentycznego przekazania bieżących spraw [wywiad 8].

Konieczność funkcjonowania w ramach zróżnicowanej politycznie wspólnoty wzmacnia tendencję do stosowania podniosłego, dyplomatycznego języka, który służy podkreśleniu wzajemnego szacunku.

W wypowiedziach specjalistów zaproszonych na posiedzenie Komisji zauważalna jest pewna zachowawczość i niepewność w wypowiadaniu sądów, wynikająca z obawy przed pojawieniem się ewentualnych sporów. Pojawiają się odwołania do prawnych aspektów sprawy i drobne wskazania dotyczące praktyk pochodzących z własnych państw. Dyskurs prowadzony jest w myśl poprawności politycznej, a odwołania do tematu pochodzą wyłącznie ze znanych przykładów kultur narodowych [posiedzenie 1].

Język instytucji ma swój organizacyjny wymiar i jest charakterystyczny wyłącznie dla unijnego środowiska. Posiada wiele cech ukształtowanych w tradycji organizacyjnej. Pracownik działu prasowego, czyli osoba pracująca na co dzień ze słowem, określił go jako metajęzyk.

Pisząc komunikaty prasowe, staramy się zdecydowanie robić to w jak najprostszy sposób. Piszemy je oczywiście na podstawie przyjętych dokumentów, które bardzo często są techniczne. Mają one pewien schemat i szablon. Słownictwo instytucji UE składa się na swoisty metajęzyk, którego ciągle tu używamy. Panujący sposób porozumiewania może być niezrozumiały dla kogoś z zewnątrz. Na przykład posługujemy się często słowem „raport” zamiast „sprawozdanie”, ale niejasne jest również to, kim jest sprawozdawca i co właściwie oznacza sprawozdanie. Kolejnym przykładem jest słowo „MEP”, a nie „poseł” czy „europoseł”. Istnieje cały szereg innych fachowych nazw i ich nowych znaczeń [wywiad 6].

Organizacja, z jednej strony, prowadzi politykę multilingwistyczną, która stanowi ważny czynnik zachowania tożsamości państw członkowskich. Z drugiej strony, w codziennych relacjach służbowych wypracowano nowy sposób porozumiewania się.

W kształtowaniu polityki medialnej UE istotne jest zachowanie dbałości o języki narodowe. Dotyczy to choćby projektów wspierających tłumaczenia utworów audiowizualnych. Swoisty metajęzyk to istotny artefakt, na który składa się brukselski angielski bądź euroangielski z właściwym sobie żargonem urzędniczym i nowym znaczeniem niektórych angielskich słów. W codziennej komunikacji organizacyjnej dominują skróty i nomenklatura urzędnicza oraz sformułowania prawne. W języku tym wyraźny jest wymiar aksjologiczny. Przywoływanie określonych wartości czy euroidei pozwala członkom organizacji łączyć oderwane zdania w ramach poszczególnych wypowiedzi, nadając im spójny sens.

6.1.2. Euromity i legendy

Pracownicy utożsamiają się z organizacją unijną, potrafią przywołać cechy jej tożsamości i dzielą wspólne dla instytucji idee. Elementem procesu adaptacji pracowników do tej kultury jest zaznajamianie się z mitami organizacyjnymi. Bywają one przedstawiane w postaci anegdot i opowieści, które wyrażają to, co w danej organizacji akceptowane i uprawnione, oraz to, co należy napiętnować. Ich cel jest zatem socjalizacyjny. Mity wiążą się ze zbiorową mądrością. Często w sposób metaforyczny ukazują sytuacje z przeszłości i anegdotycznie wyjaśniają obecne praktyki. Legendy i przypowieści bardziej przemawiają do wyobraźni, dzięki czemu członkowie organizacji szybciej je zapamiętują. Dotyczy to również krytycznych przedstawień życia organizacyjnego. Pracownicy doskonale zdają sobie sprawę z tego, że osoby z zewnątrz negatywnie oceniają unijny instytucjonalizm. Chętnie wspominają o istnieniu takich opinii, ale się z nimi nie utożsamiają. Uważają, że pewne wyobrażenia o ich pracy wynikają z nieznaności specyfiki organizacji unijnej, a także ich zawodu. Najczęściej przywoływane przez nich pejoratywne określenia, które usłyszeli na swój temat w związku z zajmowanym stanowiskiem, to „eurokrata” i „eurozjad”.

Zdarzyło się, że poza pracą słyszałam, jakoby urzędnik Komisji Europejskiej był eurozjadem.
Z tego powodu czasami, kiedy kogoś poznam, nie mówię, gdzie pracuję [wywiad 5].

Urzędnicy starają się walczyć z mitami dotyczącymi np. takich kwestii jak uposażenie.

Mity i legendy na temat naszych uposażeń to jest coś, z czym zawsze walczymy. Kolejna potyczka dotyczy określeń, które się z tym wiążą, np. mówienia o nas jako eurokratach [wywiad 5].

Wydaje mi się, że zwłaszcza z zewnątrz negatywnie postrzegane są cechy eurokratów. Manifestuje się to szczególnie silnie w odniesieniu do osób ze starszych państw członkowskich. Zwłaszcza tych, które pracują dłużej niż dziesięć lat. W 2004 roku, przed dużą akcesją, odbyła się restrukturyzacja polityki personalnej i reforma płac. W związku z tym np. osoba, która zaczynała staż w instytucjach później, po rozszerzeniu, jako urzędnik na początkowym stopniu zaszerogowania nie ma możliwości, aby osiągnąć przed wiekiem emerytalnym maksymalny przysługujący jej pułap zawodowy. Według nowego systemu, o ile ktoś nie poczyni nadzwyczajnego wysiłku w celu wprowadzenia zmian, to będziemy podążali bieżącą ścieżką kariery. Nie mamy szans na to, co osoby zatrudniane na warunkach, które obowiązywały przed rokiem 2004. Tacy pracownicy w wieku czterdziestu lat osiągnęli często stopień zaszerogowania, który pozwalał im na życie na poziomie, który dla przeciętnego człowieka jest uważany za kompletny zbytek. Trzeba przyznać, że dla przeciętnego, zewnętrznego odbiorcy działalności instytucji jest to dokładnie tym, co determinuje obraz eurokraty. Po takie przykłady chętnie sięgają media w państwach członkowskich, rozpisując się na temat rozpusty finansowej w UE, nie znając szczegółów naszego zarobkowania. Na przykład osoba na stanowisku asystentkim, która zaczyna pracę w tej chwili, nie ma szans na awans, również finansowy. Z drugiej strony moim zdaniem, są niektóre profesje, które wymagają bardzo wysokiej moralności i niesłychanego etosu od tych, którzy pracują na tak dobrych warunkach, żeby się jeszcze chcieli starać. Odnoszę czasami wrażenie, mając do czynienia z niektórymi merytorycznymi przedstawicielami instytucji europejskich, że są to osoby, którym się wydaje, że po prostu nic nie muszą [wywiad 8].

Urzędnicy żyją w przeświadczeniu o istnieniu silnie zakorzenionych mitów narosłych wokół ich zawodu.

Mity dotyczące naszej pracy to na przykład pogląd o trwonieniu pieniędzy lub wszystko co mieści się w definicji tzw. eurozjadów. Słyszałam, że jesteśmy opłacani za prace, które są niepotrzebne i że tu się nic nie dzieje. Jeśli chodzi o europosłów, to oczywiście jest to zdaniem niektórych tzw. polityczna emerytura. Sądzą, że w UE panuje nuda, że się tylko przyjeżdża i tak naprawdę nic nie robi [wywiad 6].

W mitycznym obrazie pracy w UE pojawiają się również odniesienia do Brukseli, czyli miasta, w którym organizacja ma swoją siedzibę. Sformułowania o wydźwięku pejoratywnym dotyczą tzw. brukselszczyzny, rozumianej jako swoiste środowisko pracy oraz zbiór pewnych utrwalonych wyobrażeń na temat pracowników unijnych instytucji.

Bruksela jest traktowana jak osobny twór. To nie ma nic wspólnego z polityką wewnętrzną. Trzeba przecież pamiętać, że działania, przynajmniej te legislacyjne są podejmowane przez

przedstawicieli, którzy są wybierani bezpośrednio w państwach członkowskich, przez posłów, czyli w jakimś sensie przez rządy państw członkowskich, które działają tak jak Izba Wyższa. Brukselę traktuje się jako ośrodek zewnętrzny wobec państw członkowskich, podczas gdy generalnie jest tak, że te konstrukcje bardzo się przenikają z kwestiami państwowymi, albo przynajmniej powinny się zazębiać. W wielu państwach, zwłaszcza na poziomie regionalnym, wszystkie struktury wzajemnie się przenikają [wywiad 3].

Wiele przytaczanych anegdot dotyczy również zarobków unijnych pracowników.

Model instytucjonalny Unii jest wzorowany w dużym stopniu na systemie francuskim i to z niego pochodzą rozwiązania np. dotyczące wszystkich dodatków socjalnych, tj. długie zatrudnienie na całe zawodowe życie, czy bezstresowa praca od ósmej do szesnastej, chociaż w praktyce jest to dyskusyjne. Nie pojmowałbym natomiast jako *stricte* unijnej specyfiki organizacyjnej tego, że drogi awansu są zamknięte lub że jest wielu kierowników departamentów oraz poszczególnych ministerstw. Możliwości budowania karier są w jakiś sposób ograniczone. Wynika to ze struktury systemu, ale w dużym stopniu, generalnie, jest tak w sektorze publicznym. Wiem, że dużo mówi się o zarobkach tzw. eurokratów. My naprawdę zarabiamy mniej niż ludzie, którzy pracują w Brukseli w sektorze prywatnym i przychodzą do nas lobbować. Wszechobecna różnorodność, z którą się stykamy, na pewno wynagradza nam różne braki. Bo są problemy, choćby te dotyczące potencjalnych awansów, możliwości zostania szefem, np. kierownikiem departamentu lub zwierzchnikiem jakiegoś działu. Jest to mało osiągalne dla przeciętnego urzędnika [wywiad 4].

Rozmówcy uważali, że wizerunek ich pracy na zewnątrz organizacji jest raczej negatywny. Zwróciła na to uwagę jedna z austriackich asystentek.

W Austrii, skąd pochodzę, wizerunek instytucji europejskich jest bardzo zły. To, co robimy, wydaje się dalekie mieszkańcom mojego kraju i ludzie nie mogą tego zrozumieć. Bruksela jest dla nich metaforycznie odległa, dlatego wydaje się nieosiągalna. Poznanie tego, co my tu robimy, jest możliwe wyłącznie za pośrednictwem mediów. Nieznajomość unijnej specyfiki pracy wynika ze złej komunikacji organizacji na zewnątrz. Jeżeli tutaj dzieje się coś kontrowersyjnego, wówczas można z europejskich mediów od razu się o tym dowiedzieć, a jak robimy coś dobrego, to jest cisza. Instytucje unijne są niczym „szklane domy”, które są nieosiągalne i z zewnątrz trudno zrozumieć ich wewnętrzny sens [wywiad 11].

Słaba komunikacja organizacji na zewnątrz może przyczyniać się m.in. do niezrozumienia jej specyfiki przez obywateli UE.

W każdym mieście jest trochę prawdy. Nie mogę stwierdzić, że na pewno wszyscy pracownicy UE są wielce pracowici oraz że z wieloma uzgodnieniami na poziomie organizacji się zgadzam. Wydaje mi się jednak, że jesteśmy daleko od państw członkowskich i to, co tutaj robimy, jest dla wielu wyborców nieczytelne. Pojawił się sondaż na temat wiedzy obywateli UE o wyborach europosłów. Okazało się, że ponad 30% unijnego społeczeństwa myślało, że posłowie wybierani są w pośrednich wyborach. To pokazuje, jak odległe są nasze działania od przeciętnych odbiorców i jak zdają się być dla nich mało transparentne. Cała procedura postępowania UE jest skomplikowana, również ta ustawodawcza. Działalność instytucji nie jest zatem łatwa do zrozumienia. Moim zdaniem, to jednak powoli się zmienia, gdyż coraz częściej promujemy działalność Parlamentu Europejskiego czy innych instytucji [wywiad 6].

Mity i legendy przywoływane przez członków organizacji dotyczą głównie charakteru zawodu urzędników unijnych, kwestii uposażeń oraz biurokratyzacji pracy. Ich zdaniem na negatywny wizerunek instytucji wpływa proceduralny, skomplikowany charakter działalności UE oraz problemy komunikacyjne organizacji.

6.1.3. Artefakty behawioralne

W organizacji unijnej istnieją artefakty behawioralne, czyli specyficzne formy zachowań, które można zaobserwować i rozpoznać. Dotyczą one wzajemnej komunikacji, sposobów budowania kontaktów zawodowych, dzielenia się informacjami oraz określonych ceremonii organizacyjnych.

6.1.3.1. Komunikacja instytucjonalna

Proces komunikacji jest bardzo ważny w codziennym funkcjonowaniu organizacji, opiera się na umiejętności tworzenia relacji i podtrzymywania kontaktów. Jedną z urzędniczek, która zajmuje się pisemnym odpowiadaniem na pytania zadawane przez merytoryczne działy UE i organizacje zewnętrzne, zwróciła uwagę, że dobre wypełnianie przez nią obowiązków służbowych polega m.in. na budowaniu odpowiednich zależności informacyjnych. Sprawny przepływ danych jest, jej zdaniem, szczególnie ważny dla osiągnięcia zamierzonych wyników.

Zdarza się, że dostajemy bardzo trudne pytania technicznie, dlatego zwłaszcza na początku pracy starałam się odpowiadać na wiele takich wątpliwości po to, żeby dokładnie informować o naszej polityce. Kiedy rozpoczynałam życie zawodowe w UE, sama nie wiedziałam, gdzie i dokładnie jakich informacji szukać. Dotyczyło to konkretnej wiedzy, np. na podstawie

jakiego rozporządzenia można znaleźć odpowiedź na zadane pytanie. Co roku aktualizujemy załączniki do rozporządzenia, które zawierają bieżące dane, więc muszę się do nich odnieść. W sytuacji, kiedy przejmuję obowiązki od kogoś, nie wiem, na ile możliwe jest pełne przekazanie przez niego informacji na temat całego problemu, którym się zajmowałam. Do pewnego stopnia muszę jednak samodzielnie szukać odpowiedzi i dopytywać o nie innych. Po pewnym czasie można się we wszystkim zorientować, choćby kto tu czym się zajmuje i w czym specjalizuje. Dzięki temu wiem, do kogo mogę zwrócić się o pomoc i kto będzie miał wiedzę na dany temat albo jak trafić do kogoś odpowiedniego w danej sprawie. Mój szef ma świetną pamięć. Kiedy ostatecznie dalej nie wiem, gdzie zapytać i poproszę go o pomoc, to on zawsze będzie wiedział, do kogo mnie skierować albo gdzie trzeba szukać, żeby uzyskać potrzebne informacje [...]. Wszystkie dokumenty są dostępne, więc generalnie ostatecznie zawsze się to udaje. Zdarzyła się jednak sytuacja, kiedy nie wiedziałam, że pytanie, które do mnie skierowano nawiązuje do wcześniejszej odpowiedzi, której udzielił mój dział. Okazało się, że w danej kwestii toczyła się już wcześniej dyskusja. Nie dysponowałam całą korespondencją na ten temat i dopiero od szefa dowiedziałam się, że powinnam się z nią zapoznać. Ta sytuacja uzmysłowiła mi, że mimo iż znałam odpowiedź, to musiałam też wiedzieć, jak do tej odpowiedzi doszłyśmy, poznać całe postępowanie [wywiad 5].

Proces poszukiwania kontaktów informacyjnych jest skomplikowany i wymaga budowania zarówno oficjalnych, jak i nieoficjalnych relacji. Reprezentanci niektórych państw mają w tym względzie większe doświadczenie, a przepływ informacji jest między nimi szybszy. Jeden z doradców wspominał o problemach informacyjnych wynikających ze słabej kultury komunikacyjnej, uwidaczniających się w działaniach pracowników pochodzących z różnych państw.

Komunikacja w organizacji jest skomplikowana, choćby z tego powodu, że dotyczy kulturowych kwestii [...]. W Wielkiej Brytanii stanowiska rządowe, notatki z Rady UE są przesyłane do wszystkich opcji politycznych, obojętnie czy są to konserwatyści, czy brytyjscy liberałowie itd. U nas, w zależności od tego, kto rządzi, jest tzw. dawkanie informacji i ich stopniowanie. Niektóre notatki trafiają wyłącznie do osób z koalicji, podczas gdy opozycja i przeciwne partie są pomijane w ich przepływie. Niestety, te problemy wychodzą po czasie, np. kiedy dochodzi do ostatecznych negocjacji. Zdarza się, że gdybym na jakiś temat miał wiedzę np. trzy tygodnie wcześniej, to mógłbym odpowiednio zareagować i wiedzieć, jak podejść do problemu. Natomiast przez to, że informacja do mnie nie dotarła, to niestety już nic nie mogę w tej sprawie zrobić [wywiad 4].

Praca nad obszarem audiowizualnym opiera się w dużej mierze na zarządzaniu informacjami. Unijna organizacja jest kulturą, w której liczy się dostęp do szeroko pojętych danych.

W UE tworzy się swoista subkultura ludzi wykonawczych, którzy starają się wymieniać informacjami bez względu na jakiekolwiek podziały, zarówno te w kraju, jak i te obecne w Brukseli. Niemniej różnorodności treści i wszystkich wątków jest tak dużo, że czasami nie sposób za wszystkim nadążyć. Ponadto, kiedy nie jest się na konkretnej liście mailingowej, to nie otrzymuje się każdej wiadomości, tylko np. co trzecią, od kolegi z właściwej, rządzącej frakcji. Najczęściej nie jest to niczyja zła wola, tylko różnorodności informacji jest zbyt wiele i można coś przeoczyć. Przepływ ich bywa trudny. Kiedy np. pominięto mnie w wysyłce czterech maili i dostanę dopiero piątego, to jestem pogubiony w danym temacie. W związku z tym muszę dzwonić do kogoś z prośbą, żeby mi te maile opisał, bo przegapiłem cztery kroki całej procedury podejmowania decyzji, co zawsze zajmuje dodatkowy czas, który można by pożytecznie spożytkować. Można przecież rozmawiać z koalicją czy opozycją, by sprawniej pracować. Na szczeblu europejskim powinniśmy działać wspólnie, a tego czasem brakuje, bo jesteśmy np. wyłączeni z jakiejś nitki obiegu informacji [wywiad 4].

Pracownicy na różnych stanowiskach podkreślają, że dostęp do wiedzy przekłada się na ich skuteczność i determinuje codzienną pracę. Muszą orientować się w aktualnych wydarzeniach na świecie oraz pozyskiwać wszelkie cenne informacje. Podkreślają, że trzeba śledzić fakty z wielu dziedzin i obszarów.

W naszej pracy pojawiają się często odniesienia do różnych dziedzin życia i trzeba być na bieżąco z tym, co dzieje się na zewnątrz organizacji. Kiedy światło dzienne ujrzał skandal związany z niemiecko-amerykańską aferą podsłuchową, z Barackiem Obamą na czele, to niektóre komisje permanentnie przywoływały ten przykład jako aktualny problem, do którego należy się odnieść. Podobne sytuacje mają miejsce, kiedy w którymś z państw członkowskich są wybory lub pojawia się jakaś klęska żywiołowa. Na takie sytuacje w swoich wypowiedziach pozwalają się wtedy wszyscy. Trzeba zatem śledzić, co się dzieje na świecie [wywiad 9].

W unijnej kulturze organizacyjnej informacje pozyskiwane są w oficjalny i nieoficjalny sposób. Urzędnicy budują sieci własnych informatorów.

Każdy rodzaj kontaktów jest ważny. Moim zdaniem, takie nieformalne, zakulisowe, kuluarowe rozmowy są istotne, bo one pozwalają w jakimś stopniu uzyskać informacje, które drogą oficjalną z różnych powodów nie mogą być przekazane. Natomiast jeśli chodzi o kwestie ofi-

cialne, to sformalizowana droga w dalszym ciągu przeważa. Nie można podjąć jakiegokolwiek decyzji, np. nie informując reszty o tym, co się robi. Moim zdaniem, jednym z głównych zatorów komunikacyjnych, informacyjnych, kulturowych jest proces przepływu danych. Powinno się usprawnić metody formalnej komunikacji i ułatwić dostęp do szefów. Chciałbym, aby problem obiegu informacji był w jakiś sposób rozwiązany. Na poziomie nieformalnym możemy umówić się na wszystko, zgodzić się z każdym i podjąć absolutnie wszystkie decyzje, co się często praktykuje. Niemniej nic z tego, jeśli mamy uzgodnienia na nieoficjalnym poziomie i nie są one zaakceptowane z góry. Nie można w żaden sposób wprowadzać ich w życie [wywiad 4].

Umiejętność tworzenia poprawnych relacji przekłada się na efektywność pracowników. Dotyczy to pozyskiwania informacji, dokumentów, raportów, oficjalnych i nieoficjalnych stanowisk. Członkowie organizacji starają się więc utrzymywać dobre stosunki na różnych poziomach zawodowej hierarchii.

Pielęgnowanie relacji jest bardzo ważne. Zawsze można szybciej i milej uzyskać potrzebne dane. Każdy z nas ma jakiś zakres tematyczny i chętnie udzieli na ten temat innym informacji. Budowanie kontaktów jest rzeczywiście podstawowym elementem naszej pracy. Trzeba tworzyć relacje z innymi jednostkami czy z delegaturami. Musimy przecież sprawnie współpracować [wywiad 5].

Pracownicy instytucji w dużej mierze pozyskują wiedzę z dokumentów i oficjalnych stanowisk UE. Istnieją jednak bardzo wąskie dziedziny, które wymagają kontaktów ze specjalistami w danym obszarze lub też rozmów z kimś, kto pracuje przy danym projekcie najdłużej i w związku z tym ma największą wiedzę na dany temat. Urzędnicy zdają sobie z tego sprawę i uczą się, z jakich źródeł pozyskać potrzebne informacje.

Procedury są bardzo ogólne, żadna z nich nie opisuje wyszczególnionych elementów ścieżki komunikacji, która powinna doprowadzić do właściwych uzgodnień. Na przykład wiedziałam, na czym polega tok postępowania przyjmowania dokumentu przez Komisję (w sytuacji, o której wspominam – projektu decyzji Rady na temat umowy międzynarodowej), ale żadna znana mi procedura nie precyzuje, z kim konkretnie muszę się skontaktować albo gdzie się wybrać w tej sprawie. W praktyce wygląda to tak, że muszę fizycznie pójść do asystentki, która z moją pomocą zarejestruje dokument. Kiedy jest on już w systemie, wysyłając go do translacji, muszę zaznaczyć konieczność kontaktu z koordynatorem ds. międzyinstytucjonalnych, który odpowiada za tłumaczenia. To on *de facto* ustala terminy. To są rzeczy bardzo szczegółowe. Te procedury są w jakimś stopniu rozpisane, ale najlepiej spotkać się z człowiekiem, porozmawiać z nim, bo on dokładnie powie, co robić dalej [wywiad 5].

Obok formalnej drogi komunikacyjnej istnieje nieopisana ścieżka przepływu informacji i wiedzy między jednostkami organizacyjnymi. Opiera się ona na tradycyjnie wypracowanej metodzie kontaktów i nie jest opisana w żadnych procedurach.

Nigdzie nie jest napisane, że projekt przyjęty przez Komisję w dalszym toku musi być przez nas przedstawiony formalnie na grupie roboczej w Radzie, później zostaje przyjęty przez CO-REPER, a następnie podpisujemy umowę. To są szczegóły, o których można się o dowiedzieć, tylko pracując na miejscu [wywiad 5].

Formalne i nieformalne drogi komunikacyjne są powszechnie przyjętą oraz zaakceptowaną formą kontaktów między członkami organizacji.

Określając procentowy udział formalnych i nieformalnych dróg komunikacji, to 60–65% stanowi droga formalna, a 35–40% jest to ścieżka nieformalna, która zajmuje więcej czasu. Nieoficjalne kontakty pozyskuje się np. poprzez wspólne kolacje, wyjścia na kawę, prywatne spotkania itd. Liczą się przecież ostatecznie podejmowane decyzje, a nie to, jaka była cała ścieżka ich negocjowania. One zatwierdzane są na drodze formalnej, ustanowione na papierze i wiele razy potwierdzone w mailu oraz ostatecznie oficjalnie podpisane. Z tego powodu dostaję wiele e-maili dziennie i dużo też sama wysyłam. Merytorycznych wiadomości, na które jestem zobligowana codziennie odpowiedzieć, jest między 20–30. Podejrzewam, że tyle samo wysyłam od siebie do innych [wywiad 4].

W instytucjach UE formalna komunikacja odbywa się głównie drogą e-mailową. Większość pracowników różnych szczebli, urzędników i asystentów, podkreśla, że poczta elektroniczna jest ważnym narzędziem ich codziennej pracy. Spore ułatwienie w zwinnym komunikowaniu stanowi wspólna domena i szybki proces wpisywania adresów e-mailowych, np. poprzez gotowe grupy kontaktowe.

W naszej pracy dominują e-maile. Odbywają się również konferencje, np. na Skypie. Oczywiście dzwoniemy w różne miejsca, ale ostatecznie i tak wysyła się wiadomości online. [...] Dla mnie najważniejszy jest odpowiedni system ich odbierania i odpisywania. Ważne, by na początku przeglądania listów pojawiały się e-maile o odpowiedniej ważności, a później mniej priorytetowe. Hierarchizuję je według tego, co trzeba zrobić pilnie, a czym można zająć się na końcu dnia pracy. Ten system korespondencyjny jest moim własnym pomysłem, ale sama konstrukcja maila jest również dobrze zrobiona [wywiad 11].

W organizacyjnym obiegu pojawiają się specjalnie dokumenty opisujące ścieżki komunikacyjne, przeznaczone do wewnętrznego użytku pracowników instytucji.

Istnieje vademecum komunikacji, które opisuje np. komu i jak szybko należy dostarczyć notatkę ze spotkania i z jakich obrad, do kogo należy ją przesłać. Są również gotowe wzory briefingów [wywiad 5].

Członkowie organizacji korzystają z sieci kontaktów, do których należą m.in. informatorzy i interesariusze. Jak zaznaczyła asystentka zajmująca się strategią audiowizualną, posłużyły one w pracy nad bazowym dokumentem tego sektora.

Praca nad Dyrektywą o audiowizualnych usługach medialnych przebiegała dosyć sprawnie. Odebraliśmy bardzo dużo spotkań, np. dobrze spisały się firmy lobbystyczne, gdyż dostaliśmy dużo e-maili i telefonów z prośbą o spotkania z bardzo różnych środowisk, były to np. telewizje publiczne i prywatne. Dyrektywą bardzo interesowali się też oczywiście reklamodawcy i firmy, które skupiają wszystkie kreatywne produkty. W zapisach znalazła się bowiem kwestia ochrony dzieci przed reklamą. Myślę, że odebraliśmy w sprawie tego dokumentu ok. 80 spotkań. Oczywiście pojawiały się w ich toku problemy, z których nie zdawaliśmy sobie wcześniej sprawy. Takie rozmowy są zatem dla nas o tyle cenne, że zagadnienia poruszane przez różnych interesantów są bardzo szerokie, a my nie jesteśmy w stanie wszystkich kwestii przeanalizować samodzielnie. Dyskusje przynoszą nam zatem konkretną wiedzę lub sygnalizują jakiś problem [wywiad 7].

Komunikacja wewnętrzna jest znaczącym aspektem codziennej rutyny organizacyjnej, ale dla pracowników Unii Europejskiej istotne są również informacje, które wypływają na zewnątrz instytucji.

Wiele osób wewnątrz organizacji jest odpowiedzialnych za promowanie UE i objaśnianie jej działalności. To jest również część pracy deputowanych, którzy muszą komunikować się z obywatelami. Powinni rzetelnie wykonywać tę funkcję. Niemniej w tłumaczeniu tego, co się tu dzieje, mogą napotkać na różne trudności. Jeśli wydarza się coś dobrego, to taki sukces ma wówczas wielu ojców, np. przypisują sobie go poszczególne państwa. Kiedy jakiś problem nie został pomyślnie rozwiązany, wówczas spycha się winę na inne kraje. To rodzi konflikty, a powinniśmy mówić wspólnym głosem i twierdzić, że „jesteśmy jedną UE i w pewnych kwestiach możemy się nie zgadzać, ale jednak ostatecznie pracujemy na wspólne dobro” [wywiad 11].

Pracownicy doceniają znaczenie promocji działalności UE, co wyraża się choćby w tym, że próbują prezentować swoją aktywność na zewnątrz organizacji.

Na korytarzach w bocznych skrzydłach budynku, które prowadzą do poszczególnych biur przy drzwiach wejściowych, wiszą różne plakaty. Jest to forma wizualnej reprezentacji i promocji działalności pracy poszczególnych zespołów. Ten rodzaj organizacyjnego marketingu można uznać za tradycyjnie ukształtowany. Kiedy pytam o plakaty przy wejściach do biur, nikt nie pamięta, kto dał temu początek. Zawieszenie broszury kampanii, spotkania, konferencji, ważnego wydarzenia, które zostało zorganizowane przez dane biuro, jest powszechną praktyką [obserwacja 6].

W Komisji Europejskiej powstał portal społecznościowy dla urzędników. Platforma Yammer została udostępniona na podstawie działania E-Commission: 2006–2010, by umożliwić przesyłanie informacji, pytań, opinii i idei. Jest to zamknięty serwis dostępny dla pracowników instytucji i kompatybilny z adresami e-mailowymi użytkowników. Odpowiedzialna za niego urzędniczka wspomniała, że ma on umożliwić pracownikom budowanie społeczności również w wirtualnej rzeczywistości.

Jednym z zadań komunikacyjnych jest promocja kultury porozumiewania się przez portale społecznościowe. Program, którym się zajmowałam – Yammer, stanowi uzupełnienie Facebooka. Każdy, kto ma adres Komisji Europejskiej, mógł założyć sobie konto. Frekwencja zależna była od dnia. Dużo więcej użytkowników obserwuje niż jest aktywnych, takie są generalne statystyki dla mediów społecznościowych. Kontakt kreuje mały procent, a reszta tylko obserwuje [wywiad 3].

Można uznać, że charakter relacji pracowników organizacji na portalach społecznościowych jest profesjonalny oraz służy procesowi zarządzania wiedzą.

Portale społecznościowe mają ułatwiać budowanie bazy wiedzy, czyli *knowledge management* i *knowledge sharing*. Polega to na tym, by w pełni umożliwić dowiadywanie się na temat posiadanych przez innych zasobów, ponieważ wiele osób w swoim *job description* nie ma wyszczególnionych specjalistycznych informacji. Na podstawie stanowiska, jakie zajmują, nie można stwierdzić, że mają jeszcze inne doświadczenia zawodowe, które są niespotykane w kontekście pracy, którą aktualnie wykonują. Cała idea mediów społecznościowych ma polegać na łatwiejszym odnajdywaniu cennych danych. W gąszczu intranetów i instytucjonalnych stanowisk trudno się w tych kwestiach rozeznąć. Tym bardziej, że ludzie zmieniają stanowiska pracy i w związku z tym mogą mieć na jakiś temat konkretną wiedzę. Wydarzyła się sytuacja, która

to potwierdza. Sekretarka w dyrekcji zajmującej się cyfryzacją była w posiadaniu cennej informacji o start-upach. Okazało się, że zanim podjęła pracę w sekretariacie, miała start-up i zgłosiła się na portalu społecznościowym, kiedy jeden z pracowników Komisji napisał, że potrzebuje wiedzy na ten temat. Nikt nie domyśliłby się, że owa sekretarka mogła mieć w tej kwestii przydatną wiedzę [wywiad 3].

W organizacji istnieje określony porządek komunikacyjny, a mianowicie komunikacja przebiega od najniższego do najwyższego szczebla.

Zarówno formalny, jak i nieformalny aspekt komunikacji są bardzo ważne. Sukces każdej inicjatywy wynika z dwóch sposobów kontaktowania się. Droga nieoficjalna jest istotna, ale ostatecznie wszystkie decyzje muszą być zaakceptowane na górze hierarchii. Bez wiedzy swojego szefa nie można zmienić świata. Dlatego istnieje potrzeba usprawnienia wszystkich kanałów formalnych. Niestety, bez tego dużo szans nam przepada [wywiad 4].

W instytucjach istotne są formalne i nieformalne drogi komunikacji. Przepływ informacji odbywa się dzięki rozległym kontaktom, które podtrzymują zarówno jednostki organizacyjne, jak i sami pracownicy. Ważne są różne sposoby dzielenia się wiedzą, m.in. podczas nieoficjalnych spotkań i za pośrednictwem portali społecznościowych.

6.1.3.2. Rytuały biurokracji

Rytuały są częścią unijnej kultury organizacyjnej i obejmują powtarzalne zachowania pracowników. Stanowią formę zbliżonego reagowania na zaistniałe sytuacje. Mogą dotyczyć wielu aspektów życia instytucjonalnego, takich jak np.: sposoby rozpoczynania dnia, przyjmowanie nowych pracowników, spędzanie przerw, używanie zwrotów grzecznościowych, powitania (np. witanie wszystkich lekkim skinieniem głowy albo krótkim pozdrowieniem). Rytuałem jest także sposób zagospodarowania czasu na lunch o określonej porze – od godziny dwunastej do czternastej trzydzieści – który staje się również sposobnością do rozszerzania kanałów informacyjnych. Wielu pracowników instytucji unijnych wychodzi wówczas na posiłek do restauracji znajdujących się przy głównych gmachach UE lub do pracowniczych kantyn. Takie zwyczaje są formą utrzymania akceptacji i współżycia organizacyjnego, często wykształcają również poczucie zaangażowania w życie instytucji. Ze względu na występowanie określonych rytuałów można dostrzec pewne podobieństwo organizacji unijnej i korporacji.

Rytuał to działanie komunikacyjne, w trakcie którego uczestnicy dzielą wspólne uczucia i ekscytacje. Powtarzają akty i zdarzenia, które wyrażone są werbalnie i niewer-

balnie, a używany przez nich język niesie za sobą ukryte znaczenia [Olivier 2010, s. 145]. Rytuał w kontekście symbolicznym jest faktem zbiorowym, centralnym elementem w istnieniu grupy i zbiorowym aktem świadomości.

Rytuały osobiste polegają na wypracowaniu własnych sposobów postępowania. Wzmacniają one tożsamość aktora społecznego i informują o osobowości członków organizacji. W Parlamencie Europejskim istnieje specjalne pomieszczenie, które służy do odprawiania indywidualnych lub zbiorowych rytuałów religijnych.

W budynku PE znajduje się sala medytacji, w której wyznawcy różnych religii mogą przyjść na modlitwę. Znajdują się w niej krzesła, kawałek wolnej przestrzeni oraz szafa, w której na każdej półce położone są emblematy innej religii. Kiedy przychodzą wyznawcy danej wiary, wyjmują z niej owe fizyczne symbole i zawieszają na ścianach lub umieszczają na stole bądź rozkładają na podłodze. W tak przygotowanej przestrzeni odprawiają swoje obrządk. Wszystko odbywa się we wzajemnym poszanowaniu odmiennych wyznań. Główna zasada jej funkcjonowania polega na tym, że kiedy jest zamknięta, należy przed nią poczekać, aż obecny w niej pracownik zakończy modlitwę. Z sali tej można korzystać o dowolnej porze, jest zawsze otwarta, a reprezentanci różnych religii ustalają między sobą czas, w którym chcą z niej korzystać. Na krzesłach leży Ewangelia w dwudziestu językach [obserwacja 7].

Koordynatorka sali modlitw zwróciła szczególną uwagę na rangę kulturową tego miejsca w organizacji.

Pewnego razu w sali medytacji upadł mi krzyż, w następstwie czego się uszkodził. Mimo wszystko odłożyłam go na swoje miejsce. Po tym zdarzeniu pewnego dnia z szafy wyjęła go kobieta, która postanowiła poinformować o tym, że jest połamany władzę administrującą budynkiem. Sytuacja urosła do wielkiej rangi, ponieważ zaistniało podejrzenie, że krzyż został uszkodzony celowo. Zaczęły pojawiać się sugestie, że sprawcą może być muzułmanin, który odprawiał modlitwę tuż przed wejściem do sali tej kobiety. Całe zdarzenie trafiło do wewnętrznej prasy i krążyło po budynku pocztą pantoflową. Kiedy dowiedziałam się o tym, poinformowałam stosowne władze, że to ja przypadkiem uszkodziłam ten krzyż. W krótkim czasie sprawa trafiła naprawdę bardzo wysoko. Cała sytuacja ucichła dopiero, kiedy odkupiłam krzyż. Jak już była na swoim miejscu, to każdy odetchnął z ulgą, że afery na szczęście nie będzie [wywiad 18].

Rytuały organizacyjne w dużej mierze są dowodem na istnienie kultury organizacji i przeważnie mają niezmienny charakter. Formy wzajemnego kontaktowania się i kształt życia organizacji są silnie zbiurokratyzowane, co wpływa na atmosferę codziennej pracy.

Zawsze, kiedy zastanawiam się nad oficjalną strukturą, która tutaj dominuje, od razu na myśl przychodzi mi biurokracja. Uważam, że jesteśmy pod tym względem numerem jeden na świecie [wywiad 11].

Członkowie organizacji pogodzili się z nadmierną biurokracją. W niektórych wypowiedziach pracowników ujawniało się nawet przekonanie, że unijna formalizacja może zapewnić poczucie bezpieczeństwa. Uważali, że proceduralny tryb funkcjonowania chroni przed zagubieniem się w gąszczu informacji i dokumentów. Jeden z asystentów, pochodzący z Grecji, zwrócił uwagę na dobre strony unijnej biurokracji.

Wiele osób z Grecji pyta mnie o biurokrację, która tu panuje. Moja odpowiedź jest taka, że asystent nie może pracować bez niej. Jesteśmy w rzeczywistości organizacyjnej, w której istnieją dwadzieścia cztery unijne języki, z tego powodu nie można sprawnie funkcjonować bez odpowiednich procedur. Istnieje określona droga przepływu dokumentów, które kierowane są do tłumaczy w Luksemburgu. Potem do nas wracają. Potrzeba na to czasu. Ciała administracyjne wymagają takiej biurokracji. W różnych krajach są w tym względzie odmienne tradycje. Niektóre z nich mają zbędną biurokrację i jej nadwyżkę, ale czasem jest ona potrzebna. Gdyby nie istniały odpowiednie procedury, byłoby sporo narzekań, że nie działamy w sposób demokratyczny. Niemniej liczba dokumentów sprawia, że biurokracja jest naprawdę wybujała. Wyobraźmy sobie, że Irlandczycy czy Maltańczycy mogliby stwierdzić, że dla nich byłoby nie do pomyślenia, że jakieś pismo nie jest po angielsku. A co mają powiedzieć ludzie mówiący w innych językach, dlaczego mielibyśmy mieć gorzej? Wydaje mi się zatem, że wszystkie dokumenty powinny być tłumaczone i przesyłane do nas w językach narodowych [wywiad 10].

Za ważny aspekt zbiorowej komunikacji organizacyjnej można uznać określony sposób ubierania się. Dlatego też urzędowy *dress code* jest powszechnie uznany i traktowany jako właściwy.

Oficjalnie podlegamy określonym wymaganiom. Przeważająca większość wie, jak należy się zachowywać i ubrać. Jeśli chodzi o *dress code*, mamy drobny podział między kobietami a mężczyznami, w kwestii tego, co można założyć, a czego nie wypada. Jeżeli ma być elegancko, to mężczyzna decyduje, czy do garnituru założyć krawat. Kobiety mają więcej stylizacyjnych możliwości [wywiad 8].

Garderoba pracowników organizacji jest oficjalna. Obowiązuje dyplomatyczny *dress code*.

Do instytucji trzeba przychodzić elegancko, ładnie i starannie ubranym. Jeżeli natomiast pracuje się oficjalnie lub jedzie z delegacją i jest to spotkanie na wysokim szczeblu, to oczywiście wkłada się wtedy garsonkę [wywiad 9].

Ten określony ubiór stanowi również element zbiorowej identyfikacji organizacyjnej.

Pierwsza rzecz, która przychodzi mi do głowy, kiedy myślę o kulturze organizacji, to ubiór w Parlamencie Europejskim. Generalnie nie jest on aż tak oficjalny jak w innych międzynarodowych instytucjach. W amerykańskim Kongresie wszyscy muszą być w garniturach, tu można sobie pozwolić na kolorystyczne wariacje lub zdecydować, czy założyć krawat. Pamiętam sytuację, kiedy pełniący wyższą funkcję Grek przyszedł na oficjalne spotkanie w T-shircie. Wszyscy to komentowali, a niektórzy myśleli nawet, że jest asystentem. W Komisji Europejskiej *dress code* jest bardziej formalny i tam obowiązują garnitury. W Parlamencie można mieć dowolną fryzurę, luźny zarost i nikt nie będzie na to reagował. Pracują tu młodzi ludzie i jest wiele kultur, co ma swoje odzwierciedlenie w ubiorze [wywiad 10].

Rytuały i zachowania organizacyjne przywołują na myśl działanie dużych koncernów oraz korporacji. Zbiurokratyzowane formy działania i pracy dają członkom instytucji pewną stabilność, ale wymagają również cierpliwości i zrozumienia. Urzędnicy ubierają się w sposób oficjalny. Utrwalają również wspólne, wypracowane przez tę organizację sposoby komunikacji.

6.1.4. Artefakty fizyczne

Swobodne poruszanie się po unijnej organizacji wymaga znajomości panujących w niej reguł, m.in.: procedur, zwyczajów, struktury i jej wewnętrznego otoczenia, a także – w sensie dosłownym – orientowania się w przestrzeni, a więc znajomości układu budynków, architektury pomieszczeń, w tym np. rozkładu sal konferencyjnych. Charakter tych wnętrz wyrażony jest poprzez artefakty fizyczne, np. prace artystyczne znajdujące się w przestrzeni publicznej, stanowiące część kulturowego przekazu. Gdyby chcieć ocenić instytucje unijne tylko na podstawie wystroju wnętrz i procedur wstępu do budynków, to należałoby stwierdzić, że nie sprawiają one wrażenia otwartych. Drzwi gmachów są zawsze zamknięte i pilnowane przez znajdującą się przy nich ochronę, a w budynkach należy stosować się do określonych procedur bezpieczeństwa. Ten klimat organizacyjny jest wyczuwalny od samego progu instytucji.

Czekam na spotkanie przed drzwiami Parlamentu Europejskiego, które poprzedza ogromny plac prowadzący w różne strony miasta. Wejścia do instytucji mają różne nazwy i oznaczenia. Po chwili przebywania w tym miejscu odczuwam spory dyskomfort ze względu na tłumy, które się tędy przechadzają. Wszyscy poruszają się w szybkim tempie i można zauważyć, że są to reprezentanci różnych narodowości. Ich ubiór jest oficjalny, co neutralizuje wrażenie wielokulturowości [obserwacja 1].

Modernistyczna architektura instytucji sprawia wrażenie monumentalnej.

Budynek jest szalenie duży i niepraktyczny, więc naprawdę dużo czasu zajmuje dojście na jakiekolwiek spotkanie, samo przemieszczanie się zajmuje sporą część naszego czasu pracy [wywiad 4].

Wejście do budynku strzeżone jest przez ochroniarzy, którym trzeba pokazać identyfikator za każdym razem, gdy przekracza się próg instytucji. Niektórzy członkowie organizacji mają określone przywileje, np. deputowani mogą wchodzić osobnym wejściem, wyścielonym błękitnym dywanem, omijając tym samym kolejki do bramek. Kolor niebieski jest symbolem Unii i jako taki dominuje w oficjalnych miejscach spotkań, oznaczone są nim np. stanowiska dla delegacji czy fotoreporterów. Niebieski w tym przypadku zastępuje znaczeniowo symboliczny kolor czerwony.

Ciekawy efekt architektoniczny osiągnięto dzięki temu, że niektóre biura mają okna do wewnątrz budynku, a różne skrzydła gmachu są połączone nadziemnymi korytarzami.

Niestety moje biuro znajduje się od nienasłonecznionej strony budynku. Gdybym miała wymienić, co psuje komfort pracy, to z pewnością byłyby to okna wewnętrzne. Przeszkadza mi tutaj brak naturalnego światła [wywiad 6].

Wnętrze gmachu utrzymane jest w tej samej kolorystyce. Przeważają odcienie bieli i jasne kolory. Oświetlenie jest intensywne i zbliżone do światła dziennego.

Korytarze są duże, dzięki czemu nie odczuwa się tego, że w jednym czasie mogą znajdować się na nich setki przechodzących osób. Słychać szum i zgiełk. Hałas wygłuszą jednak wykładziny, które są na każdym korytarzu. Tłumią odgłos stukających obcasów i umożliwiają komfortowe przemieszczanie się po gmachu. Odgłosy przechodzących osób, rozmów, szeptów i sunących po korytarzach butów dają dźwięk, który przywodzi na myśl rój pszczoł [obserwacja 3].

Każdy rozmówca wskazywał trzecie piętro Parlamentu jako serce instytucji i proponowane miejsce spotkania.

Czekam na rozmówcę na trzecim piętrze Parlamentu, które jest newralgicznym punktem budynku. Z tego holu można w łatwy sposób dotrzeć w każde miejsce. To serce gmachu i jest tu najwięcej przestrzeni. Gabinety mieszczą się w bocznych korytarzach, które są wąskie i niższe, zresztą tak jak i same pokoje pracowników [obserwacja 6].

Wystrój wnętrz jest neutralny i nie wiąże się znaczeniowo z żadnym narodem.

W głównym korytarzu znajdują się sofy, na których przesiadują oczekujący na spotkania i obrady członkowie organizacji. W środku budynek sprawia wrażenie otwartego i tętniącego życiem. W niektórych miejscach gmachu stoją kwiaty w donicach, które ocieplają wystrój. Jest bardzo jasne światło, sprawiające wrażenie słonecznego. W miejscu, w którym się znajduję, nie ma okien, widać gdzieś przemyki korytarzy, które oddzielają poszczególne części biurowca. Lewe skrzydło oddzielają przejścia, a z głównego holu widoczne są okna tego skrzydła [obserwacja 6].

Odnosząc się do konkretnych przykładów artefaktów fizycznych, można dostrzec proces przemiany mentofaktów w przedmioty materialne, a więc proces powstawania fizycznych reprezentacji idei UE istniejących pierwotnie w umyśle członków organizacji. Przykładem takiej reprezentacji może być metalowy Pegaz w holu korytarza Europarlamentu, który, w nawiązaniu do mitologii, ma zapewne odzwierciedlać idee stabilności, wzniosłości, a nawet nieśmiertelności unijnej integracji. Symbole i znaki mają swoje znaczenie w konkretnym kontekście, usytuowane są w czasie i przestrzeni. Istnieje jednak zawsze pewien stopień niepewności co do tego, co uznane zostanie przez pracowników za niosące znaczenia symboliczne.

W pustej sali obrad znajdują się tylko niebieskie plakaty z nazwami poszczególnych państw oraz flagi UE. Taki wystrój na pierwszy rzut oka sprawia wrażenie surowego, co w jakimś stopniu współgra z atmosferą tych miejsc i pozwala oddać panujący w nich klimat.

Struktura budynków UE przywodzi na myśl duże, korporacyjne przedsiębiorstwa. Niemniej wyróżnia je unijna symbolika, np. w postaci niebieskich plakatów z gwiazdami będącymi metaforą integracji i nazwami państw członkowskich [obserwacja 6].

Nie ma żadnych stałych elementów wystroju wnętrz. W biurach ściany mają jednolite kolory. Pracownicy traktują je jako przestrzeń, którą mogą wykorzystać do pochwalenia się swoim dorobkiem.

Zawieszenie nawet jednego plakatu kampanii, spotkania, konferencji, ważnego wydarzenia, które zostało zorganizowane przez dane biuro, jest normalną i powszechną praktyką [obserwacja 6].

Klimat organizacyjny budowany jest dzięki różnym czynnikom. Jednym z nich jest m.in. łatwo wyczuwalna atmosfera niecierpliwości.

Większość ludzi, których mijam na korytarzach, przemieszcza się bardzo szybko, przez co panuje atmosfera pośpiechu. Ponownie czuję się jak w metaforycznym roju pszczół. Słysząc szum i zgłębienie [obserwacja 3].

Wystrój jest dość stonowany, ale zdarza się, że członkowie organizacji personifikują, ocieplają i zmieniają przestrzeń pracy.

Jak przyszedłem do tego biura, to poprosiłem o wymianę wykładziny oraz tapet i nie było z tym żadnego problemu [wywiad 6].

Artefakty przejawiają się fizycznie, werbalnie, ale są też obecne w zachowaniach członków organizacji. Te elementy kultury, które są widoczne na zewnątrz, podlegają łatwej weryfikacji, większych trudności przysparzają te głęboko ukryte w podświadomości członków organizacji [Schein 1999, s. 66]. Klimat organizacyjny jest wyczuwalny zaraz po wejściu do unijnych instytucji. Na tę specyficzną atmosferę składa się wiele elementów, od architektury po sposób komunikowania się jej członków i wizualne reprezentacje idei UE. Zbiurokratyzowany charakter instytucji wyraża się m.in. w ubiorze członków organizacji oraz wyczuwalnym klimacie pośpiechu. Atmosfera panująca w instytucji wpływa na samopoczucie przebywających w niej pracowników i interesariuszy.

6.2. Drugi poziom kultury organizacyjnej: wspólne wartości i normy

Zrozumienie wspólnych wartości organizacyjnych wymaga spojrzenia głębiej niż tylko w sferę artefaktów i wzorów zachowań. To próba odpowiedzi na pytanie o to, dlaczego oni robią to, co robią i ujawnienia znaczenia pewnych reprezentacji idei, które są zakorzenione w świadomości uczestników życia organizacyjnego. Do odczytania tego poziomu potrzebna jest pomoc informatora obeznanego z funkcjonowaniem instytucji, takiego, który może wytłumaczyć, co się w niej tak naprawdę dzieje. W niniejszych badaniach uczestniczyło dwadzieścia takich osób. Warto podkreślić, że właściwie każda z nich pytała o możliwość nieujawniania swoich personaliów, co także wskazuje na pewien aspekt

kultury organizacyjnej. Charakter Parlamentu Europejskiego opiera się na założeniach otwartości instytucjonalnej. Jego działanie ma być transparentne dla obywateli UE, co dotyczy także ujawniania wszelkiej dokumentacji. W praktyce jednak każda wizyta wewnątrz budynku musi być poprzedzona uzyskaniem odpowiedniej akredytacji, a informatorzy zastrzegają sobie anonimowość, argumentując to obawą przed utratą stanowiska.

Poszukiwanie rozmówców do wywiadów naukowych stanowiło duże wyzwanie. Istnieje bowiem określona kolejność postępowania w przypadku rozmów z pracownikami różnych szczebli organizacyjnych. Próbę nawiązania kontaktu przeważnie rozpoczyna się od sekretariatów, które są miejscami pośredniczącymi między interesariuszami a pracownikami instytucji. Spotkanie z interesującym informatorem, specjalistą czy szefem departamentu wiąże się z pokonywaniem kolejnych etapów drogi formalnej. Najpierw trzeba przejść przez pierwszą selekcję interesantów, która dokonuje się w biurze obsługiwany przez pracownika niższego szczebla. Warto w tym miejscu podkreślić, że sekretariaty i administracja pracują na wysokim poziomie, w związku z czym niekiedy wywiady z ich pracownikami dostarczają wielu cennych informacji. Czasem trudno porozmawiać z samymi decydentami, np. ze względu na problem z ustaleniem wspólnego, dogodnego terminu, liczbę interesariuszy oczekujących na spotkanie lub zbyt niską rangę spotkania. Istnieją jednak odrębne biura kontaktowe, których pracownicy odpowiadają właśnie za kontakty z osobami z zewnątrz, lobbystami czy naukowcami. Są wśród nich szefowie kancelarii, asystenci merytoryczni, szefowie sekcji tematycznych i rzeczownicy (nazywani *spokesperson*). To oni udzielają informacji dotyczących możliwości uzyskania dostępu do potencjalnego rozmówcy. By jednak mogło dojść do spotkania, należy przedstawić poważne powody. Po otrzymaniu ostatecznej zgody można ustalić termin meetingu. Rozmówca zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami dysponuje określonym czasem i z powagą podchodzi do zaplanowanej rozmowy.

Zrozumienie drugiego poziomu kultury organizacyjnej jest bardzo trudne, co często podkreślali również sami rozmówcy. Wskazywali na to, że aby uzyskać całe spektrum wewnętrznych informacji organizacyjnych, trzeba być w środku i przyglądać się prowadzonej polityce instytucji UE. Zaznaczył to m.in. dyrektor departamentu w Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym.

Wejście do segmentu sektora audiowizualnego wymaga znajomości personalnych roszad i relacji pomiędzy poszczególnymi osobami z dyrekcji generalnych. Ten, kto kiedyś tworzył jedną komisję, dziś już rozwiązana, wchodzi w skład kolejnej, co ma związek z polityką kadrową. Jest to niezwykle trudne do zrozumienia, np. jak ewaluuje polityka audiowizualna w konsekwencji zmian na określonych stanowiskach pracy [wywiad 12].

Zrozumienie drugiego poziomu kultury organizacyjnej wymaga zapoznania się ze specyfiką pracy poszczególnych jednostek. Wniknięcie w tę sferę pozwala na zbadanie problematyki wspólnego wartościowania, poznanie symboli organizacyjnych, znaczenia hierarchii, norm, wartości oraz tak specyficznych kwestii, jak współodczuwanie oraz proces adaptacji.

6.2.1. Wartości organizacyjne

Głębsze zrozumienie kultury instytucji UE i pełna partycypacja w niej wymaga zaangażowania pracowników w życie organizacji. Może ono przybierać postać wspólnego wyznawania określonych wartości i popierania celów wskazywanych przez organy UE. Ważną kwestią poruszaną zarówno w kularowych rozmowach, jak i zawartą w dokumentach, jest kwestia jedności Unii. W Komunikacie Komisji Europa 2020 znajduje się sformułowanie, że Stary Kontynent może odnieść sukces, jeśli będzie działał wspólnie jako Unia [COM(2010) 2020, 03.03.2010]. Idea zjednoczenia staje się podstawą do realizacji trzech głównych priorytetów rozwoju: inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu. Wspólne wartości określone są również w dokumentach dotyczących sektora audiowizualnego. Najważniejszy z nich, dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych, wskazuje główne wartości dla mediów, tj. pluralizm, różnorodność i wolność informacji. Zasady te, podkreślane przez pracowników zajmujących się sektorem audiowizualnym, zostały wpisane do najważniejszych aktów prawnych.

Audiowizualne usługi medialne są usługami o charakterze zarówno kulturalnym, jak i gospodarczym. Ich rosnące znaczenie dla społeczeństw, demokracji – polegające w szczególności na zapewnianiu wolności informacji, różnorodności opinii i pluralizmu mediów – oraz dla edukacji i kultury uzasadnia stosowanie do tych usług zasad szczególnych [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010].

Równie ważną wartością przywoływaną w strategii sektora audiowizualnego jest ochrona ludzkiej godności i wolności. Pojawia się ona w wypowiedziach pracowników oraz unijnych aktach prawnych i ma swoje źródło w Karcie Praw Podstawowych UE [C 326, 26.10.2012]. Dokument ten został wskazany w dyrektywie o audiowizualnych usługach medialnych.

Należy zachować należytą równowagę między środkami podejmowanymi w celu ochrony fizycznego, umysłowego i moralnego rozwoju małoletnich i ochrony godności ludzkiej a podstawowym prawem do wolności słowa zawartym w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej [Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010].

Utwory audiowizualne oprócz wartości rynkowej mają również wartość kulturową. Jest to podkreślane w legislacji m.in. ze względu na politykę UE zmierzającą do zachowania tożsamości państw członkowskich, np. poprzez ochronę języka narodowego. Wartość różnorodności leksyki europejskiej została zaakcentowana w odniesieniu do utworów audiowizualnych. Podlegają one regulacji, która ma generalnie skutkować rozszerzeniem różnorodności ich przekazu i transgraniczności dostępu. Odbyna się to m.in. poprzez ułatwienie weryfikacji lub pozyskiwania praw w związku ze świadczeniem usług online. Ustanowiono przepisy w postaci dyrektywy, która podnosi kwestie dotyczące transmisji programów telewizyjnych i radiowych w celu zwiększania ich dostępności dla obywateli UE [Dz. Urz. L 130/82, 17.05.2019].

Zapisy zawarte w dokumentach przekładają się na to, jak pracownicy postrzegają rzeczywistość organizacyjną i jakie wartości przyświecają im w codziennej pracy. Doradca ds. planowania strategicznego podkreślił, że bardzo ważny jest klimat pracy.

Odkąd podjąłem pracę w UE, zacząłem doceniać wartość kultury pracy, która w tym ustrukturyzowanym środowisku pozwala wypracować takie metody działania, które prowadzą do osiągnięcia konkretnych celów [wywiad 4].

Kultura pracy wyraża się w postaci celów organizacyjnych, które wyznaczają pracownicy, i w określonych procedurach postępowania.

Nasza praca ma być efektywna, skuteczna, z jasno zdefiniowanymi celami. Ważne jest to, co chcemy tutaj osiągnąć i jakie mamy ku temu narzędzia. We własnych krajach istnieje przekonanie, że Bruksela jest zbiurokratyzowana i ma wiele procedur. Zdarza się, że padają argumenty, iż to jest nikomu niepotrzebne. Owszem, nasza praca jest zbiurokratyzowana i istnieje dużo procedur oraz trudno wystrzec się formalności. Postępowania bywają czasem żmudne i mozolne, ale stanowi to element naszego zawodu i narzędzie, które można wykorzystać do podniesienia rangi własnego kraju. W związku z tym problemy te mają wówczas mniejsze znaczenie. Niektóre kraje potrafią lepiej się w tym odnaleźć. Bardzo imponują mi te państwa, które pomimo wielu procedur potrafiły zorganizować się w taki sposób, by dla swoich interesów w pełni zrozumieć działania UE, Parlamentu, Komisji, Rady. Jest to szalenie sformalizowana i bardzo skomplikowana maszyna, której potrafią one użyć do realizacji swoich interesów. Kiedy się to potrafi, można zrobić wszystko [wywiad 4].

Na kulturę pracy składają się również wspólnie wyznawane wartości, które są elementem pewnej tradycji.

Kiedy myślę o pracy w UE, to, na myśl przychodzi mi uczciwość. Nasz zawód oparty jest na wzajemnym zaufaniu i szczerości wobec siebie. Kluczowy jest również sposób realizacji różnych zadań. To, jak pracujemy, zależy od naszego nastawienia. Uczciwość wobec pracy rozumiem w kontekście nastawienia na działanie [wywiad 5].

Z wypowiedzi urzędników, którzy wykonują pracę merytoryczną, przebiega przekonanie o słuszności wykonywanych czynności zawodowych. Pojawiają się również opinie wyrażające pochwałę idei integracyjnej, jak choćby w opowieści urzędniczki Komisji Europejskiej.

Ktoś musiał cały ten proces integracyjny zapoczątkować i jestem wdzięczna wszystkim, którzy wpadli na ten genialny pomysł. Wprawdzie kierowali się zupełnie innymi pobudkami niż te, które obecnie przyświecają naszej pracy. Niektóre chyba wciąż są takie same, jak np. idea wspólnego rynku. Nasi bohaterowie, czyli założyciele, nie podejrzewali i nie planowali tego, że UE rozwinie się w tak szerokim zakresie i w takich różnorodnych kierunkach [wywiad 5].

Podczas naboru do pracy w Komisji Europejskiej pojawiają się wątki rekrutacyjne dotyczące uznawalności wspólnych wartości UE. Według urzędniczki z tej instytucji niektóre pytania są wręcz tendencyjne.

Aplikując do pracy, trzeba przemyśleć, jakie ma się zdanie na temat jednoczącej się Europy i generalnie integracji. Rekrutujący oczekują, że aplikantom przyjdą na myśl unijne wartości. Ci, którzy egzaminują, czekają na to, by wspomnieć to, co jest w oficjalnych dokumentach. Nie lubią krytyki UE [wywiad 3].

Pracownicy zwracali uwagę na to, że podczas rekrutacji trzeba wykazać się odpowiednimi cechami osobowymi. Proeuropejskość urzędników Komisji Europejskiej działa ponadto stymulująco na ich pracę.

Istnieje określona procedura konkursowa. Jeśli uda się zdać egzamin, to można być urzędnikiem praktycznie na całe życie. W związku z poczuciem bezpieczeństwa na swoim stanowisku wydajność pracy przestaje się tak bardzo liczyć. Urzędnicy Komisji z wielu względów rzeczywiście w dużym stopniu reprezentują interes europejski. Nikt z krajów członkowskich, czy z kraju macierzystego, nie wywiera na nich presji. Nie słyszałam o takich przypadkach, żeby np. ktoś powiedział: „Proszę zrobić tak, bo będzie to korzystne dla Polski, Niemiec czy Francji”. Kraj pochodzenia nie ma na urzędników przełożenia. Z drugiej strony, jeśli są oni funkcjonariuszami, to trudno ich zwolnić i nie można w jakiś sposób przeświecić ich pracy, bo jest to

prawnie utrudnione. Z drugiej strony, ich bezstronność jest koniecznością, bo to na nich spoczywa obowiązek, żeby stworzyć taką legislację, która będzie aplikowana we wszystkich krajach członkowskich, co nie jest prostym zadaniem [wywiad 4].

Jedna z urzędniczek zwróciła uwagę na zalety pracy w wielokulturowym otoczeniu. W tym kontekście warto pamiętać o tym, że deklarowany system przestrzeganych norm i wartości może nie do końca pokrywać się z osobistymi przekonaniem konkretnej osoby, a w wielu przypadkach bywa nawet bardzo odległy od jej deklaracji.

Cenię sobie to, że nie pracuję wyłącznie w jednokulturowym środowisku, tak jak miało to miejsce w Luksemburgu, gdzie zdarzały mi się dni, a nawet tygodnie, kiedy nie mówiłam w innym języku niż własny. Więc bardzo cenię wielokulturowość, bo daje mi wiele satysfakcji z pracy [wywiad 5].

Pomimo ujednoliconej kultury organizacyjnej pewne zawodowe przyzwyczajenia wyniesione z własnej kultury pozostają niezmiennie. Jak wspomniał grecki asystent, różnice dotyczą np. pory lunchu.

Wszyscy Grecy zachowują się podobnie. Kiedy idziemy do kawiarni, to w kantynie jest wtedy naprawdę głośno. Grecy zachowują się nieco swobodniej od innych. Brytyjczycy np. zapraszając mnie na lunch, proponują godzinę dwunastą czterdzieści. Ja nigdy nie jadłam o tej porze i proponuję trzynastą czterdzieści. Odpowiadają wtedy, że to dla nich zbyt późno. Z Irlandczykami jest podobnie, proponują godzinę dwunastą, a ja im mówię, że dopiero dwie godziny temu jadłam śniadanie [śmiech]. Z moimi kolegami z Hiszpanii czy Włoch to oczywiste, że umawiamy się na lunch o godzinie trzynastej, a nawet czternastej [wywiad 10].

Niektóre przyzwyczajenia pochodzące z krajów pochodzenia przenikają do zachowań pracowników instytucji UE.

Nie chcę generalizować, ale zauważam pewne charakterystyczne cechy kolegów z innych kultur. Niektórzy mówią, że Grecy są bardziej wyluzowani, myślę, że ma to przełożenie również na ich pracę. Pewne cechy zachowań kolegów z różnych państw wynikają z klimatu, który u nich panuje, kultury narodowej czy tradycji. Uwidaczniają się one również tutaj, np. Niemcy postrzegani są jako osoby skupione na pracy, dokładne i pragmatyczne. Myślę, że jest w tym dużo prawdy. Ostatecznie od swojej kultury nie można uciec [wywiad 10].

Zdarza się, że odmienność kulturowa wpływa na kwestie merytoryczne. Reprezentanci różnych państw inaczej podchodzą do problemów związanych z sektorem audiowizualnym. Miało to miejsce choćby w kontekście tworzenia systemu numeracji identyfikacji dzieł audiowizualnych, czyli ISAN (International Standard Audiovisual Number). Wspomina o tym asystentka zajmująca się sektorem mediów.

ISAN rodził konflikty i był kulturowo dyskusyjny. Składaliśmy do tego projektu swoje poprawki, natomiast bardzo duży problem mieli z nimi Niemcy, bo zupełnie inaczej rozumieli kwestie identyfikacji dzieł audiowizualnych. W różnych kulturach słowo „dzieło” oznacza coś innego. Pojawił się spór o raport Online Distribution of Audiovisual Works. W wyniku kompromisu ISAN został oddalony [wywiad 7].

Głębszy poziom kultury organizacyjnej w znacznej mierze ma związek z tożsamością organizacji i jej członków, dla których normy i wartości stanowią dominantę i spoiwo wzorów zachowań oraz przyjmowanych postaw. W organizacji unijnej ważna jest akceptacja wzajemnych przyzwyczajęń i zachowań reprezentantów innych kultur. Jak podkreśliła asystentka z Austrii, bardzo często dochodzi do ponaglenia i wywierania presji.

Odczuwalna presja dotyczy czasu i realizacji terminów końcowych. To ciągłe wywieranie nacisków, by coś dostarczyć szybciej i tym samym ponaglić jakiś proces. To również praca, w której trzeba znajdować sobie sprzymierzeńców. Kiedy wiesz, że ktoś jest z tobą zakolegowany, to możesz poprosić go o potrzebne informacje, szukać u niego ewentualnego wsparcia, a przez to dużo szybciej zrealizować sprawę, na których ci zależy. Można wówczas rozmawiać o terminach i dogadywać szczegóły wykonania danego projektu. Trzeba oczywiście być miłym i mieć grzeczne nastawienie do innych, których pomoc może okazać się przydatna. Bardzo trudno ruszyć niektóre sprawy z miejsca, więc lepiej budować dobre relacje, które mogą w tym pomóc. Umiejętność wypracowywania kompromisu jest trudna, zwłaszcza kiedy negocjuje dwadzieścia siedem różnych narodowości. To również dwadzieścia siedem różnych kultur. Austriacy są o czasie, Niemcy pięć minut przed. Pracuję z koleżanką z Włoch, która uważa, że zanim coś zrobisz, najpierw musisz napić się kawy. Ma inny system pracy i to przekłada się na całe biuro. Kiedy współpracuję np. z Niemcem, to wiem, że dokumenty zostaną dostarczone bardzo szybko i praca pójdzie sprawnie [wywiad 11].

W wypowiedziach pracowników często pojawiały się porównania pracy w UE do dużych korporacji. Praca w organizacji unijnej ma charakter służby publicznej, natomiast przedsiębiorstwa prywatne skupiają się na wynikach finansowych, niemniej można odnaleźć pewne wspólne dla nich cechy, np. trwałość, uregulowany charakter i klimat pracy.

W każdej korporacji, tak jak i tu, wszyscy narzekają na informatyków, czyli na dział IT. Nie ma takiej firmy, w której nie narzeka się na tę jednostkę. W związku z czym, jeżeli szefowi uda się przekonać innych, że pod jego rządami dyrekcja pracuje lepiej pod względem informatycznym, to osiągnie sukces [wywiad 3].

W biurze jest sporo miejsca i wygląda ono jak w dużej korporacji. Uważam, że mam do dyspozycji naprawdę spore pomieszczenie, a większość czasu spędzam tu sama. Dlatego mimo wszystko nie jest tu jak w typowej korporacji, gdzie układ pomieszczeń to np. *open space*, a dla każdego przeznaczone jest bardzo małe biurko [wywiad 6].

Poczucie identyfikacji członków organizacji z miejscem pracy przywołuje na myśl pewne skojarzenia z zachowaniami pracowników korporacji. Niemniej w przypadku instytucji unijnych identyfikacja ta ma nieco inny charakter niż w firmie prywatnej, gdyż dotyczy idei służby publicznej.

Kwestionariusze, które wypełniają kandydaci do pracy w korporacjach, wyglądają tak samo jak w UE. Pojawiają się np. pytania o to, jaką wartość dodał aplikant chce wnieść do organizacji. Można zobaczyć w nich kalkę z najlepszych przykładów korporacyjnych HR. Tylko że w korporacji przychodzisz do przedsiębiorstwa, które jest nastawione na biznes, a w administracji te same pytania nabierają ideologicznego wydźwięku. Czasami sędzę, że ludzie, którzy przygotowują aplikacyjne pytania nawet nie zdają sobie z tego sprawy [wywiad 3].

Pracownica w dziale komunikacji zwróciła uwagę na to, że o członkach organizacji powszechnie mówi się jak o potencjalnych klientach.

Jeśli robisz coś, co jest *client-oriented*, to o urzędnikach myślisz tak samo jak o klientach korporacyjnych. Wprowadzanie takiego języka pokazuje panującą w niektórych aspektach korporacyjność [wywiad 3].

W instytucjach istotne są wspólnie podzielane wartości, a przez pracowników przywoływana bywa też unijna kultura pracy.

Nasza praca jest *stricte* biurowa, ale nie ma się takiego poczucia. Może ze względu na to, że nie jest ona monotonna. Codziennie stykasz się z innym problemem i spotykasz się z różnymi ludźmi. Jeśli pracujesz nad procedurą legislacyjną, to każdego dnia pojawia się nowe zagadnienie do podjęcia i konflikt do rozstrzygnięcia. W związku z tym procedury są takie same, natomiast ich przedmiot może się różnić. Ustrukturyzowany świat jest potrzebny do tego, żeby

organizacja się nie rozpadła. Problemy, z którymi się tutaj spotykamy, z natury rzeczy są czysto merytoryczne i odmienne. Natomiast procedury, za pomocą których je rozwiązujemy, zostają głównie bez zmian i jest zachowana ich ciągłość. Jeśli miałbym pracować gdzieś indziej, to chciałbym zabrać ze sobą tę różnorodność problemów, z którymi się spotykamy, a także ludzi, z którymi pracujemy [wywiad 4].

Mimo podzielenia przez członków organizacji pewnych wartości oraz spójności w podejmowaniu decyzji pojawiają się głosy o dominacji w UE pewnych kultur, zwłaszcza w dziedzinie audiowizualnej.

W polityce audiowizualnej przeważają działania Niemców i Francuzów. Brytyjczycy także mają bardzo silny krajowy przemysł kreatywny, ale ich aktywność wydaje mi się mniejsza. Mieliśmy liczne spotkania z przedstawicielami sektora audiowizualnego. Zauważyłem po liczbie firm oraz korporacji, które się z nami spotykają, że Anglicy mają silny głos. Włosi również są czynni w dziedzinie mediów. Myślę jednak, że oprócz wskazanych państw reszta jest stosunkowo bierna w tym zakresie [wywiad 7].

O silniejszej pozycji niektórych państw członkowskich w sektorze audiowizualnym decydują uwarunkowania wewnętrzne, polityczne i kulturowe.

Wysoka produkcja audiowizualna jest we Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Włoszech i Hiszpanii, a cała reszta Europy to państwa o niskim wskaźniku tego przemysłu. Kraje te mogą zatem liczyć na bonusy. Jeśli aplikują o wsparcie, to w czasie oceny projektów dostają więcej punktów. Generalnie rynki medialne jest bardzo trudno porównać. Wspomniana „wielka piątka” ma doskonale rozwinięte ministerstwa kultury i publiczny sposób wsparcia dla twórczego środowiska. Istnieją tam wyspecjalizowane agencje, które finansują przemysł kreatywny, a prawo jest doskonale napisane. Mogą poszczycić się olbrzymią listą profesjonalistów i doskonałymi studiami. Z reguły są to duże kraje z bardzo dobrą siecią dystrybucji i produkcji, gdzie контент audiowizualny kształtuje się na poziomie 70% [wywiad 2].

Wartością podzielną przez pracowników zajmujących się sektorem audiowizualnym jest nastawienie na permanentny rozwój tego obszaru.

Zarządzanie sektorem audiowizualnym przebiega w myśl polityki pozytywnej kreacji. Oznacza to, że dominuje przekonanie o słuszności jego ciągłego rozwoju. Mediów nie traktuje się jako obszaru problemów, nierówności, trudności, ale szuka pozytywnych cech i przede wszystkim podkreśla ich możliwości. Jest to obecne np. w wypowiedziach pracowników i ofi-

cialnych zapisach, kiedy w stosunku do sektora zaprzestano używania słowa „problem” (ang. *problems, problematic*), a zastąpiono je słowem „wyzwanie” (ang. *challenge, challenging*). Ta strategia językowa staje się narracją w kulturalnych rozmowach i branżowych spotkaniach. Entuzjastyczne podejście do rozwoju przemysłu spowodowało również, że coraz częściej nazywa się go kreatywnym, a nie audiowizualnym. Słowo „kreacja” oznacza akt tworzenia czegoś i przywołuje na myśl wyzwania, które mają stanowić o jego istocie [notatka 3].

Problematyka kultury organizacyjnej obejmuje również proces socjalizacji i akulturacji, który polega na tym, że członkowie instytucji po pewnym czasie funkcjonowania w niej akceptują powszechne prawa i zwyczaje organizacyjne. Kiedy z kolei sprzeciwiają się im, są narażeni na wykluczenie. Nowe wartości bywają włączane do podstawowych założeń pracy, tylko kiedy uznaje się je za ważne. Podbudowę kulturową stanowią tak silne przekonania, że trudno wyobrazić sobie bodziec, który mógłby zaburzyć wspólny system wartości. Organizację można uznać za sztywną, gdyż obowiązujące zawodowe standardy nie zmieniają się od lat. Mimo wejścia do UE nowych krajów cechy kultury organizacyjnej pozostają niezmiennie. Gmachy UE są modernizowane lub rozbudowywane, a sale konferencyjne poszerzane, powstają kolejne gabinety, pojawiają się nowe elementy wystroju wnętrz, niezmiennie jednak pozostają pewne cechy kultury pracy, sposoby komunikacji i relacje zawodowe oraz inne jeszcze obszary życia organizacyjnego, przyswojone i uznane przez wszystkich pracowników.

Mówiąc o kulturze organizacji, warto zwrócić uwagę na sposoby adaptacji nowych pracowników. Jej nowi członkowie są weryfikowani pod kątem kulturowego dopasowania. Opiera się to na analizie zgodności pomiędzy wartościami wyznawanymi przez nich samych a tymi, które charakteryzują organizację. Jej multikulturowość sprawia, że owa harmonizacja kreowana jest poprzez politykę konsensusu. Ma być ona sposobem na eliminację potencjalnych sporów na tle różnic tożsamościowych i niwelowanie konfliktów. Zajmowanie przez pracownika odmiennego stanowiska w kwestii poszanowania wielokulturowości jest krytykowane przez innych członków organizacji.

Pracowała z nami kobieta, która przenosiła konflikty z kraju pochodzenia do Unii i nikt jej z tego powodu nie lubił. Miała problem z tym, że jestem z Sosnowca, a ona z Rybnika. Nie zdawała sobie sprawy, że tutaj te podziały nie mają żadnego znaczenia. Niedopuszczalne jest to, że darzysz kogoś sympatią lub antypatią za region, w którym się urodził. Nie ma to znaczenia, gdzie akurat przyjechali twoi rodzice po to, by żyć. Wczoraj byłam w Amsterdamie, dziś przebywam w Brukseli. Jesteśmy innym i mobilnym pokoleniem, dlatego tym bardziej nie rozumiem poczucia czyjejś wyższości z powodów kulturowych, które w Brukseli mogą uchodzić nawet za śmieszne [wywiad 18].

Procesy, które zachodzą w kulturze, przebiegają od wnętrza na zewnątrz organizacji, czyli od nieświadomych założeń, wartości i norm do widocznych artefaktów [Hatch 2002, s. 220]. Jedność organizacyjna opiera się na głębokich przekonaniach o wzajemnej równości, ale dotyczy również sfery zewnętrznej, np. ujednolicenia miejsca pracy.

Ważnym aspektem tej kultury jest sposób wejścia do organizacji nowych członków. Kadre można uznać za wysoce wyspecjalizowaną. Pracownicy pochodzą z różnych państw europejskich, mają często odmienne doświadczenie międzynarodowe i posługują się różnymi językami. Na podstawie życiorysów zawodowych, dostępnych na stronach internetowych poszczególnych jednostek organizacyjnych, można stwierdzić, że kadra jest profesjonalna i selektywnie dobrana. W korpusie zarządczym i w administracji zatrudnione są osoby mówiące więcej niż dwoma językami i posiadające wieloletnie doświadczenie w obszarze, którym zajmują się w UE. Urzędnicy europejscy i specjaliści pochodzą często z rodzin wielojęzycznych.

Wspólnie podzielane wartości organizacyjne uzewnętrznione są w przedmiotach fizycznych, ale również sposobie mówienia pracowników i oficjalnych dokumentach. Podlegają one ocenie i jednoczą członków organizacji. Na tym tle dochodzi jednak również do sytuacji konfliktowych.

Kwestie sporne nie dotyczą podziałów *stricte* narodowych, ale różnicy w poglądach, i tak np. Anglicy są bardzo pryncypialni, co sprawia, że trudno ich do czegoś przekonać. Spory dotyczą wyłącznie kwestii podziału na grupy światopoglądowe. Nacje nie mają absolutnie większego znaczenia. Konflikt pojawił się np. w inicjatywie ustawodawczej dotyczącej praw autorskich. Uwidoczniała się różnica poglądów między EPP a Zielonymi, a po obu stronach politycznego sporu są przecież osoby pochodzące z tych samych krajów. Sprawy podziału na frakcje polityczne są niezwykle istotne [wywiad 1].

Otwartość na inne kultury jest w tej organizacji normą, jednak w wypowiedziach i postawach pracowników ujawniają się niekiedy stereotypy oraz uproszczone sądy na temat innych narodowości. Okazało się, że pracownicy przejawiają skłonność do uprzedzeń narodowych, co nie mieści się w oficjalnym nurcie polityki organizacyjnej.

Niemiec jest bardzo dobrze zorganizowany i ułożony. Włosi są głośni i niezdyscyplinowani. Zdaję sobie sprawę, że nie można generalizować, ale w każdym stereotypie jest ziarno prawdy. Przyglądanie się różnicom kulturowym jest bardzo interesujące, szczególnie jeżeli wnika się w system działania tutejszej instytucji i współpracuje się nie tylko ze swoimi, ale z różnymi administracjami krajowymi [wywiad 4].

Niekiedy uznanie wspólnych wartości pozostaje jedynie w sferze deklaratywnej i nie przekłada się na rzeczywiste relacje. W organizacji unijnej dość powszechne są stereotypy na temat innych kultur.

Widzę pewne różnice między nami, np. południowy temperament czy północna flegma [...]. Istnieje większa szansa, że deputowany włoski czy hiszpański będzie wypowiadał się w charyzmatyczny sposób i z większą werwą oraz bardziej emocjonalnie niż deputowany szwedzki. Nawet jeżeli jest rozgniewany jakąś sytuacją, to zasygnalizuje to w sposób chłodniejszy i bardziej wyważony. Może to jednak tylko stereotypy, bo są przecież emocjonalni Szwedzi i spokojni Włosi [wywiad 9].

Niektóre wypowiedzi członków organizacji zdradzają uprzedzenia kulturowe. Jeden z greckich asystentów spotkał się z nietolerancją w stosunku do swojej narodowości.

Słyszałem mnóstwo stereotypów na temat Greków. Szczególnie po kryzysie gospodarczym. Biorę je za dobry żart. Wiem jednak, że dla niektórych Greków może być to irytujące [wywiad 10].

Niektórzy członkowie organizacji stanowczo odżegnują się od stereotypów, ale jednocześnie potwierdzają, że są one obecne w ich środowisku pracy.

Grecy, których znam, są bardzo pracowici i kompetentni. Współpraca układa nam się bardzo dobrze [...]. Uważam, że stereotypy są zatem krzywdzące. Mam w biurze koleżankę z Rosji, która nie przepada za Łotyszką, ta z kolei również niepochlebnie wypowiada się o innych narodowościach [wywiad 3].

Zdarza się, że czasami w unijnym środowisku organizacyjnym dochodzi do konfliktów na tle kulturowym.

Zapisałam się na kurs języka niderlandzkiego i mój szef, który jest Flamandem, był z tego zadowolony, od razu podpisał mi zgodę na szkolenie. Natomiast jego szef, który jest Walonem, uznał, że to nie jest język roboczy i będziemy mieli szkolenia tylko z francuskiego, niemieckiego lub angielskiego [wywiad 3].

Wypowiedzi dotyczące rzekomych cech danych narodów i kultur nie zawsze pojawiają się w pejoratywnym kontekście. Przykładem może być opowieść austriackiej asystentki, której szef pochodzi z Malty.

To było zabawne, kiedy mój szef powiedział: „Byłabyś ze mnie dumna, byłem jak typowy Austriak, bardzo konkretny i na czas”. Maltańczycy są emocjonalni i wrażliwi. Różnimy się od nich tym, że jesteśmy restrykcyjni, jeśli chodzi o rozdzielenie życia prywatnego od zawodowego, i może przez to uchodzimy za bardziej chłodnych [wywiad 11].

Istniejąca w organizacji różnorodność kulturowa jest dostrzegana przez pracowników i stanowi dla nich istotną wartość życia zawodowego. Instytucjonalna jedność kulturowa może okazać się niekiedy wyłącznie deklaratoryjna. Istnieją wspólne wartości, które są trwałe i wyrażone w postawach względem pracy i służby publicznej, a także przywoływane podczas small talków i nieformalnych rozmów. Promowana jest przyjazna postawa wobec reprezentantów innych kultur, choć widoczne są także uprzedzenia i stereotypy. W codziennej pracy można zauważyć życzliwe stosunki między członkami organizacji. Nie ma jednak pewności co do tego, czy ujednolicenie zachowań jest rodzajem organizacyjnego białego PR-u, czy wynika z rzeczywistej, ciągłej otwartości na inne kultury i negocjowania wspólnej tożsamości. Instytucje UE kształtują postawy pracowników, którzy manifestują wspólnie podzielane wartości organizacyjne również poza pracą. Identyfikują się z nimi i chcą je reprezentować, czego wyrazem jest dbanie o zewnętrzny wizerunek UE.

6.2.2. Symbole organizacyjne

W wymiarze organizacyjnym termin „kultura” pojawia się w kontekście tworzenia i używania symboli. Pracownicy mają zdolność tworzenia kultury organizacyjnej poprzez kreowanie metafor, znaków i wspólnych norm postępowania. Tzw. symbolizowanie stanowi swoistą wartość istnienia kulturowego. W organizacji unijnej przywiązuje się do tego dużą wagę. Charakterystyczne motywy pojawiają się w ważnych dla organizacji miejscach, zarówno w salach obrad, jak i w postaci logo na dokumentach, stronach internetowych, flagach na zewnątrz budynku i wszelkich gadżetach dla gości oraz interesantów. Symbole są również ustanowione w Regulaminie PE: „Symbole Unii: 1. Parlament uznaje i przyjmuje następujące symbole Unii: flagę przedstawiającą krąg dwunastu złotych gwiazd na niebieskim tle; hymn pochodzący z *Ody do radości* z IX Symfonii Ludwiga van Beethovena; dewizę brzmiącą «Zjednoczona w różnorodności». 2. Parlament obchodzi Dzień Europy 9 maja. 3. Flaga podnoszona jest we wszystkich budynkach Parlamentu i z okazji oficjalnych wydarzeń. Flaga wywieszana jest we wszystkich salach posiedzeń Parlamentu. 4. Hymn odgrywany jest przed każdym posiedzeniem inauguracyjnym oraz na innych uroczystych posiedzeniach, w szczególności na powitanie głów państw lub szefów rządów bądź na powitanie nowych posłów po rozszerzeniu Unii. 5. Dewizę

umieszcza się na oficjalnych dokumentach Parlamentu” [Regulamin PE 2014–2019, art. 228]. Symbole organizacyjne są spisane i odgórnie ustanowione. Stają się kluczem do zrozumienia kulturowej rzeczywistości i są używane w celu przekazywania wspólnych idei.

Sala obrad ma kształt półkola, co sprawia, że wszyscy mogą swobodnie śledzić zachowania prowadzących spotkanie. Przewodniczący mają swoje stanowiska na prosceum. Unijne symbole znajdują się w miejscu, w którym zasiadają wyżsi rangą członkowie organizacji [posiedzenie 2].

Obecne w organizacji symbole nadają podniosły charakter codziennej pracy. Zauważalna identyfikacja pracowników ze służbą, którą pełnią, wzmacniana jest dzięki eksponowaniu wizualnych reprezentacji idei integracyjnych. Odzwierciedlane w ten sposób wartości pracownicy przyjmują jako własne i zaczynają zgodnie z nimi działać. Metafory, które wyrażają najważniejsze ideały, są widoczne i łatwo dostrzegalne. Symbole unijne używane są świadomie, kojarzą się z jednością i nadają organizacji wysoką rangę.

6.2.3. Adaptacja i współodczuwanie

Uznawane wartości i normy stanowią podstawę funkcjonowania członków unijnej organizacji. Mimo podzielenia wspólnych zasad, ze względu na różnice kulturowe, może dochodzić wśród nich do konfliktów. Nauka partycypacji w danym społeczeństwie określana jest jako proces socjalizacji. W unijnej organizacji takie uczenie się postępowania, funkcjonowania i pracy stanowi ważny element życia zawodowego. Informatorzy opisywali istotę procesu socjalizacji, adaptacji i wdrażania do pracy.

Odnoszę wrażenie, że wciąż się wdrażam, bo w naszej pracy ciągle pojawia się coś nowego. Trochę czasu minęło, nim dostałam moje bieżące obowiązki. Początkowo nastawiłam się na dwa lata adaptacji i z obecnej perspektywy sądzę, że jest to, realnie oceniając, okres, w którym można zdążyć się czegoś nauczyć. Pół roku to stanowczo za krótko, można się zaledwie zorientować w funkcjonowaniu organizacji. Posiadałam informacje na temat instytucji i procedur, ale były one bardzo pobieżne i teoretyczne. Dopiero w trakcie pracy dowiaduję się, jak reagować na zaistniałe sytuacje oraz co konkretnie robić w ramach powierzonych mi obowiązków [wywiad 5].

Członkowie organizacji twierdzą, że po okresie pełnej adaptacji czują się pewnie na swoich stanowiskach. Ewentualna zmiana pracy odbywa się najczęściej w obrębie instytucji Unii Europejskiej.

W Komisji jest mała rotacja pracowników. Obecna kadra jest tu, od kiedy pamiętam, czyli od-
kąd zostały stworzone sekcje. Koledzy zmieniają miejsca pracy w obrębie jednej instytucji,
podejmując decyzję, że np. z działu C przeniosą się do działu A [wywiad 3].

Zrozumienie specyfiki pracy i sprawne działanie w obszarze wąskich specjalizacji nie
jest możliwe poza instytucjami. Proces wdrażania i pełna adaptacja następują w trakcie
wypełniania obowiązków zawodowych.

Na studiach była omawiana działalność UE, co dało mi podstawy i rozeznanie w tej tematy-
ce. Dyplom otworzył mi drzwi do rozmów o zatrudnieniu w Komisji Europejskiej, natomiast
na samą pracę studia bezpośrednio nie miały wpływu, bo jest ona bardzo techniczna. Wcho-
dzimy w głębokie szczegóły różnych zagadnień, a do tego teoria na nic się zda. Owszem, na
studiach dyskutowaliśmy o strukturze instytucjonalnej Unii, ale były to raczej ogólne infor-
macje. Pracując, można szybko uzyskać tę wiedzę w trakcie wykonywania czynności zawo-
dowych [wywiad 5].

Zrozumienie, jak działa organizacja, wymaga odpowiedniej adaptacji oraz oriento-
wania się w tym, jak funkcjonują sieci oraz w relacjach między działami, służbami, a na-
wet organizacjami zewnętrznymi.

Cała unijna machina jest naprawdę skomplikowana i ja to długo poznawałem. Najpierw
w teorii na studiach, a potem na miejscu, jak przyjechałem do pracy w Belgii. Kiedy wkracza
się w środowisko zawodowe jako praktyk, to okazuje się, jaka to złożona maszynieria. Bardziej
wielowymiarowa niż to, co jest przedstawione w podręcznikach. Potrzeba czasu, żeby umieć
wykorzystać wszystkie elementy tej maszyny i po prostu wszystkiego się nauczyć. Stare kra-
je europejskie umieją to robić. Mają doświadczenie i aparat urzędniczy. Myślę, że trzeba wy-
kształcić odpowiednich ludzi, by wiedzieli, w jaki sposób Unia działa i jakie są procedury oraz
proces tworzenia prawa. Trzeba wiedzieć, co dokładnie należy do Komisji Europejskiej, a jakie
są kompetencje Parlamentu Europejskiego itd. [wywiad 4].

Praca w instytucjach unijnych wśród członków organizacji uchodzi za elitarną. Z my-
słą o kształceniu najwyższych władz europejskich powołano nawet uczelnię wyższą –
Kolegium Europejskie. Jeden z jej absolwentów zwrócił uwagę, że kładziono w niej duży
nacisk na naukę dyplomacji.

College of Europe to specyficzna szkoła, która jest swoistym europejskim mikrokosmosem. To
uczelnia, która na zajęciach próbuje symulować, czym jest UE, jak ona działa, jak funkcyjnu-

ją różne instytucje oraz w jaki sposób ze sobą współpracują. To uczelnia, która kładzie mocny nacisk na aspekt praktyczny kształcenia. Na poziomie Kolegium Europejskiego markowane były kwestie kulturowe, np. organizowano tygodnie poznawania kuchni poszczególnych, europejskich państw. Studenci z każdego kraju w kolejnych tygodniach przygotowywali swoje potrawy narodowe. Okazało się, że praktyka promocji kultury kulinarnej jest bardzo często spotykana np. w uniijnych kantynach pracowniczych. Jeśli jakiś kraj przewodniczy w danym czasie UE i sprawuje prezydencję, to wtedy przy okazji promuje swoje spożywcze produkty, wino, alkohole itd. Kiedy mieliśmy prezydencję litewską, co jakiś czas przyjeżdżali kucharze i w naszej restauracji serwowali swoje tradycyjne dania. W takich sytuacjach zawsze mam pole do rozmowy [wywiad 4].

Wdrożenie do pracy w UE wymaga wielomiesięcznego poznawania jej specyfiki.

Sądzę, że wykształcenie pracowników jest ważne, ale tu jest inaczej niż w teorii. Myślę, że aby pracować w uniijnych instytucjach, trzeba być zdolnym do ciągłego rozwoju. Dużo ważniejsze jest doświadczenie niż jakakolwiek edukacja. Pracuję np. z Maltańczykiem, a jestem Austriaczką. Ważniejsze jest to, bym rozumiała cały system działania instytucji europejskich, niż znała specyfikę polityki maltańskiej. Rzecz w tym, by umieć obracać się wewnątrz wielokulturowego środowiska UE. Wiedzieć, jak się poruszać i potrafić naprawiać różne problemy, a ostatecznie to wpłynie również na kraje naszego pochodzenia, czyli np. moją Maltę. Edukacja to nie wszystko, ważniejsze jest to, by umieć odnaleźć się w różnych sytuacjach wewnątrz organizacji [wywiad 11].

Adaptacja dokonuje się dzięki stopniowemu zbieraniu danych na temat działania organizacji i coraz lepszemu orientowaniu się w kanałach informacyjnych.

Co najmniej po roku pracy pojawia się efekt, o którym mówią wszyscy. To umiejętność przyporządkowywania informacji. Wiedza zaczyna się zazębiać i w pamięci pojawiają się wspomnienia czyichś wypowiedzi bądź fragmenty odbytych spotkań. Dzięki temu zdobywa się wiedzę o tym, w jakim miejscu szukać potrzebnych danych. Niemniej na początku dla każdego jest to ogrom informacji [wywiad 9].

Powszechnym uznaniem w środowisku pracy cieszą się członkowie organizacji z większym doświadczeniem zawodowym w instytucjach UE. Takie osoby są również traktowane jako potencjalni informatorzy.

Poznajemy organizację metodą prób i błędów, np. pisząc pierwszy draft, niekiedy myląc się i prosząc o pomoc w jego korekcie. Istnieje oczywiście cała struktura sekretariatów powołana do niesienia pomocy w tym zakresie. Biura również kontrolują to do pewnego stopnia. W praktyce wygląda to tak, że np. przychodzi briefing z gabinetu do naszej dyrekcji generalnej i asystenci rozdzielają tematy na poddyrekcje, a wewnątrz takiej jednostki kolejny asystent wie, co robić dalej. Spogląda chociażby na agendę spotkania i jest w stanie stwierdzić, do którego działu wysłać dokument. Metoda ta obarczona jest również błędami, np. po przeczytaniu go okazuje się, że niestety oznaczenia na dokumencie dotyczą kogoś innego i jest on odsyłany do tej osoby. Kiedyś ubolewano, że pismo trafiło do mnie. Niemniej okazało się, że trzeba było dojść do meritum sprawy, wczytać się w dokument, konkretnie w siedemnaście stron skargi, żeby wykazać, iż postępowanie to było słuszne. Zdarza się, że negocjujemy, kto powinien zająć się konkretną sprawą [wywiad 5].

Członkowie organizacji zwracają uwagę na cechy charakteru, które trzeba posiadać, by sprostać wymaganiom stawianym na konkretnych stanowiskach pracy.

Trzeba mieć dużo cierpliwości i umieć przyjmować porażki. Niestety, efektów finalnych odbiegających od tego, co założyliśmy na początku, jest sporo. U nas wszystko opiera się na kompromisie. Kompromis ma jednak to do siebie, że nigdy nie jest się zadowolonym w 100% z tego, co się osiągnęło [wywiad 3].

Wśród cech osobowych, które pomagają w adaptacji pracowników, często wskazywane są: cierpliwość, otwartość, pewność siebie, umiejętność nawiązywania kontaktów. Istotna jest również znajomość języków i dyspozycyjność.

Niełatwo dostać tu pracę, dlatego należy być pewnym siebie. Każdego roku do instytucji przychodzi około piętnastu tysięcy aplikacji. Trzeba znaleźć się w odpowiednim czasie i we właściwym miejscu, aby dostać zatrudnienie. Mieć łagodne usposobienie i być otwartym, a nie skrytym czy nieśmiałym. Trzeba umieć powiedzieć np. „Witam, chcę dla Pana pracować”. Należy być osobą, która umie popchnąć różne sprawy do przodu. To praca dla ludzi o odpowiedniej strukturze psychicznej. Parlament Europejski jest biurokratyczny, więc należy umieć się do tego dostosować. Oznacza to, że trzeba posiadać umiejętność nadążania za różnego rodzaju zasadami. Należy wyróżniać się odpowiednią inteligencją i być cierpliwym. Podejmując pracę, można się tego nauczyć. Spokój przyda się szczególnie wtedy, kiedy trzeba zamknąć jakąś sprawę, a jest to utrudnione, bo okres zatwierdzenia dokumentu znacznie się wydłuża. Kiedy oczekuje się na jakiś mail lub trzeba przejść do odległego miejsca na kolejne spotkanie, cier-

pliwość również będzie wtedy pomocną cechą. Niekiedy projekt zajmuje czternaście godzin na dobę i trzeba poświęcić na jego realizację swój prywatny czas [wywiad 11].

Urzędnicy europejscy czują się elitarną grupą zawodową i uważają się za dość hermetyczne środowisko.

Nie chwalę się, gdzie pracuję. To nie jest informacja, której chętnie udzielam, bo wiem, że nastawienie ludzi do urzędników jest naprawdę różne. Niemniej bardzo utożsamiam się z moją dyrekcją. Zależało mi na tym, żeby do niej trafić i naprawdę cenię sobie tematykę, którą się zajmuję. Jestem dumna z tego, że pracuję na rzecz obywateli UE. Przy czym jednocześnie nie mogę powiedzieć, że się nie utożsamiam z samą Komisją. To jest moje miejsce pracy i instytucja, która ma określoną rolę i z nią też się utożsamiam. Pracuję tu, ponieważ wierzę w to, czym się zajmujemy. Motywuje mnie nie tylko to, że mam stabilne zatrudnienie i dobrą pensję, ale widzę sens w integracji europejskiej, a zwłaszcza roli Komisji w tym procesie [wywiad 5].

W organizacji powszechnie uznaje się pozycję osób zajmujących wysokie stanowiska i traktuje się je z szacunkiem. Silna hierarchia przekłada się na sposób postrzegania osób sprawujących władzę.

Z moim dyrektorem trzeba się bardzo delikatnie obchodzić [wywiad 3].

Tworzenie rozległych sieci kontaktów ułatwia pracownikom budowanie własnej marki i wzajemnego zaufania.

Koledzy z mojego działu wiedzą, że szybko odpowiadam na pytania. Może nie jestem jeszcze specjalistką, bo wciąż czuję się w tym nowa, ale są rzeczy, w których jestem dobra. Inni chętnie korzystają z moich kompetencji. Poniekąd, oprócz koleżeństwa, budujemy własną markę zawodową również w relacjach z państwami członkowskimi. Po pewnym czasie pracy nad branżowym tematem oraz bywania na spotkaniach z delegatami państw zaczęli mnie rozpoznawać [wywiad 5].

Proces adaptacji wydaje się naturalny i przebiega dość płynnie.

Asystenci zajmują się sekretariatami ważnych szczebli urzędniczych i deputowanych. Działają z kolei wszystkimi sprawami związanymi z koordynacją pracy, ale również kwestiami merytorycznymi. Na maile i telefony szybko odpowiadają asystenci wysokich urzędników i deputowanych. Kalendarze spotkań ustalone są przeważnie w poniedziałki. Zachowana jest ści-

sła chronologia kontaktów i planowania spotkań. Często w ustaleniach terminów pada słowo „agenda”, rozumiane jako plan spotkań, a nie filia instytucji [obserwacja 7].

Wdrażanie do pracy polega m.in. na zdobywaniu informacji i otrzymywaniu merytorycznego wsparcia ze strony innych członków organizacji. Sprzyja temu wysoka kultura osobista kadry urzędniczej.

Kiedy zatrzymuję przypadkowe osoby, chętnie przystają, by udzielić mi odpowiedzi na zadane im pytanie. Kultura pracowników jest wysoka. Wszyscy są pomocni, chętnie udzielają informacji, np. odnośnie do lokalizacji sali obrad [obserwacja 3].

W instytucjach wszystko ma swoje stałe miejsce i jest obwarowane regułami. Dotyczy to choćby odpowiedniego poruszania się po budynku czy zajmowania miejsc w salach obrad, które są adekwatne do stanowiska pracy.

Do sali obrad wchodzę po cichu, tak jak reszta uczestników spotkania. Zajmuję miejsce z tyłu, przeznaczone dla interesantów, obserwatorów zewnętrznych, np. naukowców czy lobbystów i dziennikarzy. Postępuję tak jak reszta zgromadzonych osób. Mam wrażenie, że każde inne zachowanie, odbiegające od tego, które tu zauważam, może sprawić, że pojawi się zbędny chaos lub zakłócić panujący porządek [posiedzenie 2].

To, co wybija się na pierwszy plan w trakcie nawiązywania kontaktów z pracownikami instytucji, to ścisłe trzymanie się przez nich harmonogramów spotkań. Presja czasu jest silną determinantą życia organizacyjnego.

W przypadku briefingów czy odpowiedzi na pytania interesantów obowiązują nas konkretne terminy końcowe. Są oczywiście kwestie bardziej priorytetowe, np. respons w wyznaczonym czasie na tzw. pytanie parlamentarne, natomiast te, które przychodzą od obywateli, nie są tak palące. Mamy swoje priorytety i pilne sprawy. Często pracujemy pod presją czasu. Mój szef jest bardzo dobrym buforem w tych stresogennych sytuacjach. Powiedział mi kiedyś wyraźnie, jakie są preferencje, co naprawdę trzeba oddać w terminie, a co ewentualnie może poczekać [wywiad 5].

Często zdarza się kumulacja spraw, a terminy gonią. Nagle okazuje się, że w jednym momencie trzeba zrobić dużo więcej, żeby zdążyć ze wszystkimi zadaniami w określonym czasie. Odczuwa się wtedy presję i działa szybciej niż zwykle. W takiej sytuacji muszą zostać w pracy dłu-

żej, ale potem przez kilka tygodni znowu jest spokojniej. Wówczas otrzymuję np. tylko jeden briefing tygodniowo i mam czas na wnikliwe czytanie raportów [wywiad 6].

Presja czasu stanowi jeden z elementów wyraźnie wpływających na klimat panujący w organizacji.

Tu wszyscy się dokądś spieszą i biegają z jednego spotkania na drugie. Wszystkim towarzyszy permanentny brak czasu. Można wyczuć panujący stres, który związany jest z szybkim tempem pracy [wywiad 11].

Upływ czasu jest ważnym aspektem codziennego życia organizacyjnego. Presja szybkiej realizacji powierzonych pracownikom zadań jest jednak różna i zależy od terminów końcowych.

Moje samopoczucie zależy od tego, jakie mam obłożenie zadaniami oraz jak rozłożona jest praca w dziale. W sekcji, w której pracuję, niektóre osoby mają więcej zadań. Jednej koleżance powierzono dużo spraw, ale pracuje tutaj naprawdę długo i zajmuje się specyficzną działalnością, co sprawia, że ma codziennie wiele problemów na głowie. Pracowaliśmy w tym roku nad przeprowadzeniem oceny ważnego dokumentu, więc osoby, które były w to zaangażowane, poza swoimi obowiązkami miały sporo dodatkowych zadań. W tej chwili niektóre projekty zostały zawieszone, bo czekają, aż przetoczą się procedury, dlatego mamy czas na zajęcie się innymi tematami. Terminy, które nas gonią, zależą od danej sytuacji oraz od kwestii prowadzonej polityki. I tak np. moja koleżanka zajmuje się sprawami mniejszej liczby państw ode mnie, ale to kraje, od których dostaje dużo pytań i musi reagować na więcej zdarzeń [wywiad 5].

W przypadku sektora audiowizualnego, który rozwija się niezmiernie szybko, długi proces powstawania ostatecznej legislacji może okazać się utrudnieniem w rozwoju sektora. Przedłużający się czas zatwierdzania dokumentacji wiąże się m.in. z długą drogą jej obiegu oraz czasochłonnymi tłumaczeniami.

Czasem powolne procedury wstrzymują działania i trzeba być na to przygotowanym np. ze względu na oczekiwanie na tłumaczenie. Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że te procesy muszą niekiedy być czasochłonne, żeby i moi rodacy mogli przeczytać dokument w swoim narodowym języku. Więc ostatecznie zysk jest większy niż koszt. Jeśli tak jest, to nie można narzekać [wywiad 10].

Praca pod presją czasu wymaga zdyscyplinowania i cierpliwości oraz sprawnego działania.

Jeżeli jest potrzeba, żebym przyszła do pracy wcześniej, to oczywiście to robię. Kiedy mam do wykonania jakieś zadanie i nie jestem w stanie tego dokończyć w godzinowej normie, to zostaję dłużej. Zdarza się, że nie jestem w stanie wykonać wszystkich obowiązków, szczególnie kiedy przygotowujemy się do kolejnego tygodnia pracy i wtedy również zostaję po godzinach. Wyjątkiem są „Strasburgi”, czyli sesje plenarne we Francji, kiedy przenosimy się do innego miasta i niekiedy pracujemy od ósmej do dwudziestej drugiej. Spotkania naszej grupy odbywają się najpóźniej do dwudziestej pierwszej, a debaty nawet do dwudziestej trzeciej [wywiad 6].

Członkowie organizacji wykazują duże zaangażowanie w sprawy służbowe. Charakter wykonywanych przez nich czynności wymaga pełnego zaangażowania i elastyczności.

Praca w instytucji jest bardzo nieprzewidywalna. Nigdy nie wiem, kto i czego ode mnie będzie chciał oraz ile mi to zajmie czasu. Nie można zaplanować terminu wykonania konkretnego zadania. Czasami odpowiedź na jeden e-mail zajmie godzinę, a wyszukanie informacji nawet kilka, innym razem może trwać krótką chwilę [wywiad 5].

Praca w UE wymaga od nas różnego rodzaju interakcji, bo działamy na wielu różnych frontach, kontaktujemy się z ludźmi wewnątrz organizacji i spoza niej. Relacje te mają wpływ na to, jak wykonujemy nasze obowiązki. Trzeba uważać na to, co komu można powiedzieć, a czego lepiej nie artykułować, więc pracuje się zupełnie inaczej niż gdzie indziej [wywiad 5].

Przepływ dokumentów zajmuje wiele czasu. Niektóre procedury komunikacyjne są długotrwałe i wymagające.

Jedna rzecz, która ciśnie mi się na usta, to to, że jesteśmy przedwieczną instytucją i pod pewnymi względami sposób pracy nie nadąża za nowoczesnością. Jesteśmy przywiązani do kartek i do procedur w papierowej wersji [wywiad 5].

Zwłaszcza w sektorze audiowizualnym coraz więcej uwagi poświęca się nowym technologiom i usprawnieniu sposobów komunikowania. Z większą atencją podchodzi się do chmur informacyjnych. Jednak mimo wszystko wewnątrz instytucji wciąż dominują tradycyjne sposoby pracy z danymi.

6.2.4. Wspólne normy i powinności

W organizacji unijnej istnieją określone normy, których przestrzeganie należy właściwie do zawodowych powinności. Obligują one do stosowania się do pewnych utrwalonych w kulturze organizacji zachowań i działań. Można do nich zaliczyć reguły dotyczące: przestrzegania hierarchii organizacyjnej, funkcjonowania na określonych stanowiskach, odpowiedniego traktowania niektórych pracowników czy elastycznego podejścia do pracy.

Każdy członek organizacji posiada identyfikator upoważniający do poruszania się po budynku. Na plakietkach znajdują się nazwy stanowisk. Posiadanie identyfikatora przeznaczonego dla osób na wyższych stanowiskach jest gwarantem różnych przywilejów. Silna hierarchiczność dotyczy jednak przede wszystkim przepływu danych i sposobu kontaktowania się członków organizacji. Wokół projektów tworzona jest sieć powiązań. W tradycyjnym funkcjonowaniu organizacji wszelkie dokumenty trafiają do najwyższego szefostwa w celu uzyskania ostatecznej aprobaty.

Mamy tak zorganizowaną pracę w dziale, że wszystko, co od nas wychodzi na zewnątrz, jest zawsze wcześniej akceptowane przez moje kierownictwo [wywiad 5].

Pracowników obowiązują plakietki wejściowe. Imienne identyfikatory mają różne kolory, które określają zajmowane stanowiska. Posiadanie tych atrybutów pracy wiąże się z przywilejami zawodowymi. Muszą być one zawieszone bądź przyklejone w widocznym miejscu. Wszyscy pracownicy przestrzegają tej zasady.

Identyfikatory dają poczucie kontroli i służą zachowaniu bezpieczeństwa w budynku. To ważne, szczególnie za każdym razem, jak się coś wydarzy. Był np. napad na pocztę w gmachu Parlamentu Europejskiego, a nawet na bank. Miały też miejsce większe grabieże w biurze. Wtedy wszyscy są kontrolowani, niektóre strefy budynku są zamknięte i tylko deputowani mogą tam wchodzić [wywiad 9].

Posiadanie identyfikatora pracownika o wyższej randze wiąże się z pewnymi przywilejami. Ochroniarze rozpoznają identyfikatory deputowanych, którzy mogą wchodzić do pomieszczeń bez kolejki (przeznaczone są dla nich oddzielne wejścia). Prerogatywy dotyczą również miejsc parkingowych. Tłumaczka współpracująca z instytucją zwróciła jednak również uwagę na pewne mankamenty posiadania własnej plakietki.

Dzięki identyfikatorowi mogę otworzyć bramkę, ale nie mam pozwolenia wjazdu na parking, tylko musi mi go ktoś otworzyć. Jeśli zabraknie upoważniających do wjazdu kartoników, to nikt mi nie otworzy [wywiad 9].

Plakietki imienne są ważnym elementem służącym identyfikacji pracowników, gdyż na ich podstawie można ocenić rangę członków organizacji.

Mój identyfikator jest w kolorze białym, co oznacza gościa zewnętrznego. Nie trzeba przypisywać się temu, co jest napisane na plakietce, bowiem każda z nich ma swój kolor, który określa miejsce w hierarchii, stanowisko i rangę w organizacji. Asystenci mają nieco szersze niebieskie plakietki, w kolorze wspólnoty, eurodeputowani – fioletowe, dziennikarze – żółte, obsługa administracyjna – m.in. różowe. Odnoszę wrażenie, że mój biały identyfikator pozycjonuje mnie bardzo nisko w tej strukturze [obserwacja 2].

Hierarchiczność wyrażona jest również w rozmieszczeniu osób w określonych miejscach na sali obrad. Obserwatorzy zewnętrzni są sadzani w ostatnim rzędzie, a przewodnicząca zajmuje pozycję na proscenium półokrągłej sali.

Przychodzę do sali posiedzeń jeszcze przed rozpoczęciem obrad. Sala jest pusta, ale trwają prace przygotowawcze. Jest szesnaście stanowisk dla tłumaczy, za przyciemnionymi szybami widać tylko zarysy sylwetek. Kabiny translatorów znajdują się z tyłu pomieszczenia, za wszystkimi uczestnikami spotkania. Jest siedem miejsc na podwyższeniu, przygotowanych dla prowadzących posiedzenie. Przychodzą służby porządkowe, które przygotowują salę obrad, m.in. precyzyjnie ustawiają kartki na stanowiskach dla poszczególnych członków komisji i deputowanych. Wszyscy siedzą z przodu, widać wyraźną hierarchię stanowisk. Na środku pomieszczenia, w trzecim rzędzie, imienne informatory mają zielony kolor. Są to oznaczenia np. dla departamentów tematycznych, przedstawicieli komisji i obserwatorów. Dowiaduję się, że takie rozłożenie nie jest stałe i zmienia się w zależności od specyfiki i tematyki posiedzenia [obserwacja 7].

Publiczne wyrażanie szacunku osobom wyższym rangą stanowi tradycyjny element kultury pracy w unijnych instytucjach.

Przewodnicząca kończy wypowiedź i dopiero wtedy wiele osób wychodzi z sali, mimo że w tym czasie głos w dyskusji zabiera jeden z deputowanych. Oznacza to, że wypowiedź przewodniczącej ma dla obradujących większe znaczenie. Członkowie organizacji podporządkowują się tej tradycji. Przewodnicząca ma większy autorytet [obserwacja 7].

Osoby, które zajmują zaszczytne stanowiska, podkreślają swój status organizacyjny. Takie zachowanie miało miejsce podczas posiedzenia dotyczącego sektora audiowizualnego.

Deputowana wychodzi z sali w trakcie posiedzenia. Przewodnicząca zatrzymuje ją i mówi: „Proszę zostać na sali, mówimy o filmie, m.in. z pani kraju”. Po tym upomnieniu wraca ona pokornie na miejsce [posiedzenie 2].

W Komisji Europejskiej wysocy rangą dyrektorzy generalni zarządzają wyspecjalizowanymi dyrekcjami. Pracownicy zdają sobie sprawę, że istnieją ściśle hierarchiczne organizacje i wiedzą, jak współpracować z osobami na wysokich stanowiskach. Komunikacja odbywa się głównie drogą oficjalną, m.in. za pośrednictwem e-maili, notatek i raportów.

Informując o jakiejś sprawie dyrektora generalnego, robi się to głównie poprzez notatki. Raportów z niektórych spotkań nie wysyłam bezpośrednio do zainteresowanych. Z gabinetem kontaktujemy się tylko czasami, w wyjątkowych sytuacjach. Nie wysyłam również wiadomości z pytaniami do dyrektora generalnego, ale jak najbardziej maile z raportami. Mogę natomiast przesłać je do mojej dyrekcji, ale to też zależy od sytuacji. Myślę, że te niuanse zależą od specyfiki dyrekcji, bo mam porównanie z poprzednią, w której pracowałam. Była to największa dyrekcja Komisji Europejskiej, w której struktura jest bardzo rozbudowana. Tam nigdy osobiście nie kontaktowałam się z dyrektorem czy poddyrektką. Najwyżej sięgałam dyrekcji departamentu. Najwyższy rangą szef odwiedził nas raz na zebraniu działu, ale mnie akurat na nim nie było. W departamencie, w którym obecnie pracuję, kontakt jest bardziej bezpośredni. W dziale właściwym do stosunków zagranicznych, pracownicy bardzo często jeżdżą z dyrektorem czy z komisarzem na misje. W mojej jednostce może się zdarzyć, że będę musiała pójść na jakieś spotkanie, mały briefing z dyrektorem, albo na zebranie, aby robić notatki, ale to są raczej sporadyczne sytuacje. Najwięcej kontaktów mam z innymi działami oraz z tzw. deskami [wywiad 5].

Wszelkie działania wyrażone są w postaci oficjalnych stanowisk. Uzgodnienia na poziomie nieformalnym muszą być ostatecznie zatwierdzone przez osoby decyzyjne, np. dyrektorów generalnych czy przewodniczących grup.

Sformalizowana droga egzekwowania dokumentów w dalszym ciągu przeważa, ponieważ nie można samodzielnie podjąć decyzji, nie informując „góry” o tym, co się robi. Moim zdaniem, jednym z głównych zatorów komunikacyjnych, informacyjnych, kulturowych są metody porozumiewania się. Należy usprawnić formy komunikacji formalnej, żeby był łatwiejszy dostęp do szefostwa. Chciałbym, żeby problem obiegu informacji był w jakiś sposób rozwiązany i usprawniony [wywiad 4].

Kierunek komunikacji ma związek z hierarchią, tzn. przebiega od najniższego do najwyższego szczebla. W codziennym życiu organizacyjnym buduje się relacje oparte na przyjaznych stosunkach. Prowadzona jest polityka tzw. otwartych drzwi, co wynika w dużej mierze z wielokulturowości i przyjętej strategii.

Zajmuję się stażystami i mam nadzieję, że otaczam ich dobrą opieką. Przekazuję im, jak działa struktura organizacyjna. Podkreślam na wstępie, że nie mamy sztywnego podziału zadań. Istnieje oczywiście hierarchia, ale nie jest taka silna jak np. w krajowym ministerstwie. W naszym środowisku pracy są osoby, które były zatrudnione w krajowych ministerstwach i urzędach i wspominają, że hierarchiczna struktura jest tam bardzo mocno zakorzeniona. Tutaj jest nieco inaczej, możemy np. normalnie porozmawiać z szefem. Ze względu na wielokulturowość stosunki międzyludzkie nie mogą być napięte. Relacje są bardziej swobodne. Ponadto jesteśmy fajnym serwisem. Wszyscy mówią, że dział prasowy jest najlepszy. Wydaje mi się, że na atmosferę wpływa też to, że pracujemy dla różnych delegacji, komisji i nie ma między nami rywalizacji. Każdy z nas działa na własny rachunek, ale też dla innych osób, więc to wpływa na atmosferę pracy. Nie ma współzawodnictwa, tylko sobie pomagamy. Przekazuję stażystom takie wartości [wywiad 6].

Podczas budowania kontaktów służących pozyskiwaniu potrzebnych danych również przestrzegana jest hierarchia zawodowa. Tworzenie własnej sieci informacyjnej stanowi normę organizacyjną.

Na początku potrzebnych informacji szukamy na najniższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Ja na przykład współpracuję z tzw. deskami. W praktyce kierownik działu lub jego zastępca jest osobą, która sprawuje polityczną pieczę nad projektem, a ich pracownicy są ekspertami, którzy zajmują się jego merytoryką. Nie mają oni pełnej swobody w działaniu, bo wszystko musi być uzgadniane na najwyższych szczeblach organizacji. Każdy kierunek działań podlega wielowymiarowym ustaleniom na poziomie np. dyrektora generalnego, a zdarza się, że również komisarza. Oni mają ogłód naszej całej polityki. Natomiast jeśli osobiście muszę uzyskać jakieś informacje, to przede wszystkim staram się je zdobyć od kolegów. Mam siatkę osób, z którymi bliżej współpracuję [wywiad 5].

Pracownicy nie są przyzwyczajeni do zmian w obrębie kultury organizacyjnej. W ciągu kilku lat prowadzenia obserwacji nie zaszły żadne znaczące zmiany w rutynie codziennej pracy. Wprowadzono jedynie drobne korekty, które jednak nie zaburzyły struktury zachowań pracowniczych. Ewentualne zmiany organizacyjne mają charakter personalny i dotyczą wymiany kadry (szczególnie w okresach rozpoczynania nowych kaden-

cji). Pracownicy przyzwyczajeni są do określonego *status quo* i znanych im dróg proceduralnego postępowania.

Myślę, że niektórzy urzędnicy dają sobą sterować przez silną niechęć do zmian. Z jednej strony wpływają na nich szefowie z większym doświadczeniem bądź osoby z różnymi wpływami, a z drugiej strony – służba cywilna. Pewnego razu uznany komisarz, który miał bardzo silną osobowość, postanowił zrobić zmianę jakościową działania służby cywilnej w dyrekcjach, które były jej podległe. Skończyło się na tym, że członkowie korpusu wypuścili do europejskich gazet historię oczerniającą tego człowieka i tym sposobem skończył zmiany wewnętrzne, a służba cywilna wygrała [wywiad 3].

Struktura organizacyjna UE nie jest elastyczna, a podejmowane próby wprowadzenia nawet drobnych zmian spotykają się raczej z niechęcią.

W moim dziale schodziliśmy do kiosku po czasopisma i stwierdziłam, że lepiej zamówić prenumeratę. Kiedy rzuciłam ten pomysł, musiałam silnie argumentować, dlaczego uważam, że jest to dobre rozwiązanie, więc zajęło mi to sporo czasu. Ostatecznie udało się i ta prenumerata została zamówiona. Wcześniej nikt tego nie praktykował, bo nie chciano zmieniać czegoś, co już funkcjonuje. Wygodnie było zejść po prasę i dostać rozliczenie, niż robić zamówienie. Ostatecznie nasza biblioteka podpisała umowę z „Financial Times”, co skutkowało darmowym dostępem do magazynu w formie online. Jest to ułatwienie, bo nie trzeba czekać, aż przyjdzie do skrzynki wersja papierowa, tylko można go dostać drogą elektroniczną. Miałam jednak z tą drobną zmianą spore problemy [wywiad 6].

Pracownicy niechętnie podejmują próby wprowadzania zmian organizacyjnych, na co wpływ ma zbiurokratyzowanie instytucji. Podobnie jest, jeśli chodzi o pracę merytoryczną i procedowanie dokumentów. W sektorze audiowizualnym obowiązuje dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych. Zmiany w sektorze kreatywnym częściej wprowadzane są poprzez miękkie dokumenty.

Szybciej napisać nowy, uzupełniający dokument, raport, stanowisko niż wprowadzać zmiany do programów, które już funkcjonują. Może jest to spowodowane natłokiem dokumentów, ale jest wygodniejsze z punktu widzenia wspólnej pracy nad legislacją [notatka 5].

Zdarza się, że normy postępowania nie pozwalają na rozwinięcie niektórych projektów sektora audiowizualnego.

Spore problemy pojawiały się przy negocjacji dyrektywy o zbiorowym zarządzaniu, którą można uznać za przyjęty przez ciała odpowiedzialne za prawa autorskie kompromis. Przykładem tego były dyskusje nad pierwszymi częściami dokumentu dotyczącymi pojęcia transparentności. Spora część organizacji miała problem z tym terminem, a debatowanie o jego znaczeniu zabierało sporo czasu. Na przykład ZAIKS ma kilkadziesiąt tysięcy członków, nie jest to instytucja komercyjna, a każdy system przekazywania raportów, upublicznienia i przysyłania ich do swoich członków generuje koszty. To nie jest firma komercyjna, prywatna, jak choćby w brytyjskich rozwiązaniach organizacyjnych. Problematyczne okazało się sprawne wysłuchanie dyrektywy. Podobna sytuacja miała miejsce w kontekście opinii dotyczących licencji paneuropejskich, które powinny być obligatoryjne i opcjonalne. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z utrwalonymi systemami krajowymi, które mają dobre praktyki, nie ma sensu ich burzyć, bo każde z państw ma swoją narodową specyfikę. Czasem są to nawet stuletnie tradycje, więc istnieją granice, których nie powinniśmy przekraczać, próbując wszystko ujednolicić [...]. Ponadto kultura trafia w obszary językowe. Trudniej sprzedać polską muzykę w Anglii czy w Niemczech ze względu na różnice językowe, i jest to bariera, którą trzeba uwzględnić przy próbie unifikacji sektora [wywiad 1].

Wielu rozmówców posługiwało się nazwiskami szefów dyrekcji zamiast nazwami samych jednostek organizacyjnych. Liderzy UE budują własną markę i dbają również o wizerunek dyrekcji, którymi zarządzają.

Poprzedni dyrektor był wybitnym inżynierem, wielkim wizjonerem IT i miał swoją markę. Natomiast obecny bardzo się przejemuje tym, co myślą o nas inni, np. poszczególne dyrekcje oraz niektórzy dyrektorzy [wywiad 3].

Ważnym elementem życia organizacyjnego jest rozdzielenie pracy na trzy miasta europejskie: Brukselę, Strasburg i Luksemburg. Parlament Europejski posiada trzy siedziby: w Belgii, Luksemburgu i we Francji. Posiedzenia całego PE, tzw. plenarne, odbywają się w Strasburgu i Brukseli, zaś posiedzenia komisji parlamentarnych w Brukseli. W Luksemburgu mieści się administracja PE, czyli Sekretariat Generalny. Ten sposób funkcjonowania przekłada się na system pracy, ale także wpływa na nastroje oraz życie prywatne członków organizacji.

Struktury Parlamentu mają siedzibę w Luksemburgu. Jesteśmy z nimi rozdzieleni fizycznie, ze względu na odległość dwustu pięćdziesięciu kilometrów. Wszystkie dokumenty, które podpisujemy, np. kontrakty, misje, zwolnienia lekarskie i rozliczenia usług medycznych są tam przewożone. Trzy razy dziennie paczka z tymi dokumentami jedzie ciężarówką z Brukseli do Luk-

semburga, a potem do nas wraca. Zdarza się, że jakieś listy z tego powodu nie docierają we właściwe miejsce i jest to dla nas uciążliwe. Mnie zdarzyło się odczuć to na własnej skórze, a problem administracyjny związany był z rozliczeniami pomiędzy instytucjami, w których razem z żoną pracujemy. Nie było jasne, po której stronie leżą koszty ubezpieczenia medycznego córki [wywiad 3].

Pracownicy większość czasu spędzają w Brukseli i zwracają uwagę na to, że wyjazdy na sesje do Strasburga stanowią dla nich pewne obciążenie.

Do Strasburga staram się nie jeździć. Zaobserwowałem co prawda pozytywne aspekty tych służbowych podróży, gdyż, pomijając pewne szczegóły, np. bazę hotelową, jest to bardzo miłe miasto. Niemniej pojawiły się sytuacje, które mnie do nich zniechęciły. Po pierwsze, zaobserwowałem, że jeżdżenie zaczęło mnie nużyć i nie potrafiłem nawet powiedzieć, ile razy byłem w Strasburgu. Po drugie, zostałem ojcem i zaczęły mi doskwierać problemy *strictly* logistyczne. Żona pracuje w Komisji, nie jeździ do Strasburga, więc ona jest zawsze w jakiś sposób poszkodowana. Jeżeli co miesiąc jeździłbym do Strasburga, ona zostaje sama z dzieckiem przez cztery dni w miesiącu. Takie wyjazdy stają się więc problemem, zwłaszcza jeśli chodzi o życie rodzinne [wywiad 3].

Członkowie organizacji zaznaczają, że przenoszenie pracy z Belgii do Francji jest dla nich problematyczne.

Moim zdaniem, to jest nie najlepszy pomysł – przenoszenie wszystkich dokumentów, przewożenie rzeczy do innego miejsca i rozproszenie naszej pracy. Ja akurat nie jeżdżę na każdy „Strasburg”, co dla mnie jest utrudnieniem. Wolałabym uczestniczyć w tamtejszych sesjach, ponieważ ważne sprawy mają miejsce właśnie tam. Nie wszystkie mogę obejrzeć w Internecie, więc czasami jestem oderwana od istotnych kwestii. Wyjazdy służbowe mogą okazać się szczególnie uciążliwe w dalszej perspektywie, np. kiedy ma się rodzinę i dzieci. W takiej sytuacji jestem zdecydowanie przeciwna jeżdżeniu [wywiad 6].

W trakcie badań zdarzyło się, że pracownicy PE przygotowywali się do wyjazdu do Strasburga. Panowała wówczas atmosfera zbliżającej się podróży, a temat wyjazdu stanowił centralny punkt wszystkich rozmów.

Na tydzień przed wyjazdem do Francji wszyscy pytają o to, czy się tam wybierasz oraz czy musisz jechać. To bardzo stresujący czas. Trzeba nagle przenieść swoją całą pracę do innego kraju. Przygotowania zaczynają się już wcześniej. Ponadto to daleka podróż. Przyjeżdża się

do pustego biura i trzeba od nowa ułożyć pracę. Mało tego, należy działać od razu po podróży i jest dużo do zrobienia. To naprawdę niewygodna sytuacja. Zabawne bywa to, że na każdym kroku pojawia się to samo zapytanie: jedziesz czy nie jedziesz, i wiadomo, że dotyczy ono Strasburga [wywiad 11].

Kultura organizacji kształtuje się zazwyczaj w dłuższym okresie i pod wpływem wspólnych doświadczeń jej członków oraz wynika z tradycji. Ukierunkowanie pracowników na wspólne wartości jest szczególnie ważne w obszarze przemysłu kreatywnego. Tworzenie polityki audiowizualnej odnosi się do wspólnych idei i opiera się na ochronie tożsamości kulturowej państw członkowskich. Wspólne wartości nadają ton większości istotnych działań podejmowanych przez członków organizacji. Ważne w tym kontekście jest szukanie równowagi między samą potrzebą utrzymywania kultury a ewentualnymi zmianami organizacyjnymi.

Normy i wartości, czyli drugi poziom kultury organizacyjnej, obejmuje przyjęte zasady oraz określone standardy pracy. Są one w większym stopniu uświadomione niż założenia tejże kultury i dotyczą kwestii fundamentalnych, takich jak hierarchiczność, sposoby adaptacji czy uznanie wspólnych symboli organizacyjnych. Normy określają również oczekiwania wobec pracowników i jako niepisane reguły determinują zachowania członków organizacji.

6.3. Trzeci poziom kultury organizacyjnej: ukryte założenia kulturowe

Założenia kulturowe, które pracownicy instytucji podświadomie uważają za najważniejsze, stanowią trzeci poziom kultury organizacyjnej. W celu zrozumienia ukrytych znaczeń funkcjonowania organizacji należy zwrócić uwagę na to, co składa się na jej wewnętrzny potencjał i stanowi o jej tożsamości. Uznani przez pracowników bohaterowie, hasła przewodnie i rytuały wzmacniają poczucie przynależności oraz pomagają w dotarciu do sedna intencji, którymi kieruje się środowisko zawodowe. Na trzeci poziom kultury organizacji składa się również automatyczny sposób wykonywania czynności wynikających z wewnętrznych przekonań członków organizacji. Według schematu Edgara H. Scheina, pozwolił on przedstawić kilka znaczących aspektów zarządzania sektorem audiowizualnym UE, na które złożyły się takie elementy, jak: uznanie wspólnie podzielanych dążeń organizacyjnych, wizje wspólnej pracy oraz kwestie zawodowej moralności.

6.3.1. Unijna tożsamość organizacyjna

W celu zrozumienia idei, które przez członków organizacji zostały powszechnie uznane za ważne, należy przywołać niektóre historyczne aspekty tworzenia obszaru audiowizualnego. Dzięki przypomnieniu wybranych wydarzeń, pochodzących z przeszłości i wyrażonych w tradycji, możliwe jest poznanie współczesnych cech organizacji oraz wskazanie jej wartości. Istotą udziału w kulturze unijnej jest również wspólne uznanie jej zasadności, co daje szansę jej dalszej egzystencji i powodzenia w działaniu. Przy dużej różnorodności kulturowej pracowników zachowanie tożsamości multiorganizacji, działającej na zasadach ciągłych negocjacji, jest sprawą niezwykle trudną.

Jednym z wybijających się elementów, stanowiących ukryte założenie kultury organizacji, jest mit dotyczący przeciwstawiania się dominacji kultury amerykańskiej. Obszar audiowizualny, rozumiany przez unijnych decydentów jako sektor kreatywny, łączący gospodarczy i kulturowy potencjał, staje się swoistym orężem w walce o zachowanie europejskiej tożsamości. Pojawia się również jako argument przeciw zalaniu Europy amerykańską produkcją filmowo-telewizyjną. Takie podejście można zauważyć w oficjalnych dokumentach, jak również w wypowiedziach pracowników organizacji. Amerykańskie produkcje audiowizualne uważane są przez pracowników UE za komercyjne i mało ambitne oraz zagrażające europejskiej ofercie, która uchodzi za bardziej wartościową. Świadczący o tym zapis pojawia się m.in. w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów [COM(2012) 537]. W dokumencie zawarty jest opis tzw. miękkiej siły jako pola do podkreślania roli konkurencyjności na światowej arenie. Przywołani w nim zostali międzynarodowi partnerzy Europy, którzy dokonują znaczących inwestycji w sektorze kreatywnym. Przywoływane są też Stany Zjednoczone, które od dziesięcioleci inwestują w media, traktując je zarówno jako strategiczny aspekt swojej gospodarki, jak i narzędzie służące podkreśleniu statusu tego państwa na świecie.

Podczas negocjacji umowy transatlantyckiej między UE a USA niektóre elementy sektora audiowizualnego zostały poddane pod dyskusję jako te, które służą zachowaniu tożsamości europejskiej. Członkowie organizacji podkreślali, że z obawy przed dominacją amerykańskiej kultury trzeba było bronić europejskiej produkcji i utworów audiowizualnych.

Kwestie kulturowe rozumiane są przez UE w specyficzny sposób. Francja jest bardzo dobrym przykładem kraju, który podejmuje temat walki o europejską kwintesencję. UE negocjowała ze Stanami Zjednoczonymi porozumienie o wymianie handlowej. W Parlamencie Europejskim, a także we wszystkich instytucjach UE, miała miejsce bardzo duża kłótnia o to, czy

aspekty kulturowe, to znaczy np. kinematografia, powinny wchodzić w zakres tego porozumienia. Francuzi mają zapisane w prawie krajowym, że minimum 50% tego, co jest prezentowane w telewizji, musi być w ich ojczystym języku, w związku z tym bardzo chcieli przenieść taki zwyczaj na poziom europejski. Oni są znani z tego, że nie za bardzo cenią kulturę amerykańską i uznali, że takie porozumienie może otworzyć możliwość ekspansji kultury amerykańskiej, co w ich odczuciu wywołałoby jeszcze szersze rozprzestrzenianie się m.in. we Francji makdonaldyzacji kultury, niemądrych amerykańskich filmów itd. Oni tego nie chcą, uważając sektor audiowizualny za swoją kompetencję krajową i sprzeciwiają się temu, żeby UE w jakikolwiek sposób mieszała się do ich wartości medialnych. Stało na tym, że kwestie kulturowe, dotyczące obiegu dzieł audiowizualnych, cyfryzacji filmów, wymiany filmowej itd., nie są w żaden sposób omawiane w tym porozumieniu, ponieważ Francja sobie tego nie życzyła i sukcesywnie to blokowała [wywiad 4].

Ze względu na działania francuskich członków organizacji przeciw amerykańskim utworom audiowizualnym sektor został wyłączony z ważnej umowy gospodarczej.

Mam wrażenie, że konsumenci sami regulują rynek audiowizualny i oczywiście UE stara się go chronić, chociażby wyciągając pewne wnioski z przeszłości. Z tego względu miało miejsce wyłączenie sektora audiowizualnego z negocjacji umowy między Unią a Stanami Zjednoczonymi. Powszechnie uważa się, że ma to swoje dobre i złe strony. Plusy są takie, że różnorodność europejską i naszą kulturę trzeba chronić, bo nigdy nie będziemy na takim poziomie, jak Stany Zjednoczone i nie możemy się do tego kraju porównywać. Nie jesteśmy w stanie im na razie dorównać i trzeba chronić to, co europejskie. Z drugiej strony, właśnie międzynarodowe europejskie firmy w Brukseli twierdzą też, że z takim podejściem nigdy nie doścignemy USA [wywiad 7].

Członkowie organizacji, pochodzący z państw o silnej tradycji filmowej i telewizyjnej oraz rozbudowanym sektorze audiowizualnym, zabiegają o rozwój europejskiej przestrzeni medialnej.

Pod względem aktywności w tworzeniu polityki audiowizualnej należy wskazać Francuzów. Kiedy nastąpiło wyłączenie sektora audiowizualnego z umowy ze Stanami Zjednoczonymi, to najbardziej zależało na tym Francuzom. Generalnie, jeżeli chodzi o problematykę kultury, to są oni bardzo czynni, od lewicy do prawicy, niezależnie od światopoglądu. Jesteśmy zapraszani na różne akcje, które na temat mediów przygotowują obywatele tego kraju. Ich stałe przedstawicielstwo, biuro paryskie, bardzo często organizuje różne wydarzenia o charakterze audiowizualnym, np. konferencję na temat kin. Tworzą sporo wydarzeń związanych z kulturą,

sektorem kreatywnym i audiowizualnym. Wielu deputowanych francuskich, niezależnie od poglądów politycznych, jest mocno zaangażowanych w takie działania. Jeżeli przyjrzymy się aktywności innych państw w tym obszarze, to należy wskazać również na Niemcy [wywiad 7].

W wypowiedziach rozmówców manifestowała się postawa ochrony UE przed amerykańską kulturą. Rozwiązania pochodzące zza oceanu brane są również za przykład tego, jak zarządzać i budować silną pozycję tego obszaru.

Odpowiednio mocny sygnał, który przekazuje Komisja w postaci różnorodnych dokumentów, dotyczy przemysłu kreatywnego jako szansy na rozwój gospodarczy Europy. Wszystkie znaczące dziedziny sektora audiowizualnego miały swój wielki początek, np. inwestycja w kulturę i przemysł kreatywny, który jest generatorem wielu miejsc pracy. Przemysł twórczy powinien mieć preferencje i być wielkim kreatorem zmian społecznych. Musi być wspierany podatkami i specjalnymi środkami europejskimi. Trzeba zwrócić uwagę na wymiar amerykańskiej kultury, która wspierana jest w dużej mierze przez kapitał prywatny. Największą zaletą kultury europejskiej jest różnorodność. Docieranie do różnych gustów. Właśnie w tej różnorodności może być siła, czego wymiernym elementem jest program „Kreatywna Europa”, który wspiera przemysł kreatywny [wywiad 1].

W debatach dotyczących mediów zrodził się dyskurs, w którym uwidaczniają się wpływy pochodzące z amerykańskiej i francuskiej kultury audiowizualnej.

Perspektywa Europy 2020 skłoniła nas do podjęcia różnych działań, które odpowiadają na kryzys. Przede wszystkim uznajemy, że w Europie różne gałęzie gospodarcze ulegają sporym dewastacjom i nie potrafią konkurować na rynku. Pryzmat gospodarczy czy biznesowy nie jest niczym złym. Uważamy, że Europa ma dwie perspektywy, tzn. z jednej strony, kultywowanie subsydiowania pomocy na kulturę, a z drugiej inicjowanie zachęt, aby kultura na wzór amerykański była na tyle komercyjna, by częściowo mogła się sama finansować. Podobnie jest w przemyśle filmowym, np. w regionie Ile-de France, który produkuje wielkie przedsięwzięcia na polu kreskówek, w dużej części stając się podwykonawcą wielkich amerykańskich firm. Można się na tym wzorować, z uznaną marką i własnymi europejskimi siłami, po to, by dzieła kultury mogły stawać się dobrymi produktami. Do tego potrzebne są wyrobione gusta, ambicje, możliwości odróżniania tego, czym różni się kultura masowa od wysokiej [wywiad 1].

Problematyczne może być to, że europejski przemysł kreatywny cechuje duża różnorodność. W takiej medialnej rzeczywistości pomocne są właściwe dla niego modele biznesowe, co widać chociażby w przemyśle amerykańskim. Nie chcę oceniać, czy jest to dobre czy złe, ale

istnieje tzw. chronologia mediów i niestety pod tym względem Europa jest jeszcze konserwatywna. Mam wrażenie, że wciąż dominuje myślenie oparte na poczuciu wyższości „my, Europa i reszta świata”, co przynosi nam straty biznesowe [wywiad 7].

By wzmocnić produkcję europejską, powstał program wsparcia dla przemysłu audiowizualnego. Jednym z jego założeń jest walka z zalewem rynku amerykańskimi produkcjami. Program „Media” został włączony do projektu „Kreatywna Europa”. Pracownik Dyrekcji Generalnej, który był za niego odpowiedzialny, wspominał, że dał on możliwość europejskiej koprodukcji. Przywołał również wątek rywalizacji z amerykańską produkcją medialną.

Komisja widziała swoją rolę w szerzeniu pomocy tam, gdzie może być rzeczywiście przydatna. Dotyczyło to zwiększenia współpracy międzynarodowej osób, które są odpowiedzialne za produkcję i dystrybucję filmów. Myślę, że program ten został dobrze ulokowany, ze względu na wsparcie wymiany między producentami w czasie przygotowywania filmu czy dystrybucję utworów europejskich. W programie „Europa Cinema” są tysiące kin, a sprzedaż waha się w granicach sześćdziesięciu milionów biletów. Jeśli porównamy programowanie tych kin pod kątem emitowanych filmów, okazuje się, że mniej więcej 40% to europejskie, a 60% nieeuropejskie produkcje. Analizując jakikolwiek program komercyjnych kin, widzimy, że produkcje amerykańskie stanowią 90%, krajowe 8%, a europejskie zaledwie 2% ich repertuaru [wywiad 2].

Podczas posiedzenia w komisji parlamentarnej ds. kultury sprawozdawca zaznaczył, że w sferze nowych technologii istnieje silna konkurencja z USA.

Społeczeństwo oparte na wiedzy wymaga większego rozwoju informatyki w placówkach kultury. Zauważa się niepełne wykorzystanie i niepełny dostęp do Internetu. Istnieje ryzyko, że UE zostanie w tyle za USA [posiedzenie 2].

Budowanie wspólnej tożsamości europejskiej wewnątrz organizacji następuje poprzez częste bycie w opozycji do amerykańskiego sektora kreatywnego.

Zadaniem Komisji jest sygnalizowanie, jak udostępnić obywatelom w UE wielki przemysł kreatywny i twórczy, abyśmy nie byli zalewani wyłącznie amerykańską popkulturą, która dominuje w Europie. Musimy starać się edukować przyszłe pokolenia. Uczyc młodzież w zakresie podstawowej wiedzy o tym, jak szukać ambitnych treści i w jaki sposób odnajdywać te najbardziej ciekawe oraz tworzyć odpowiednie ku temu mechanizmy prawne [wywiad 14].

Ukryte założenia kulturowe, z jednej strony, dotyczą wspólnie wytypowanych potencjalnych zagrożeń (jak np. obawa przed zalewem UE produktami amerykańskiej kultury). Z drugiej strony, odnoszą się one do uznania unijnych bohaterów.

Historyczni bohaterowie organizacji utwierdzani są w świadomości pracowników poprzez obecne we wnętrzach instytucji artefakty fizyczne. Nazwy skrzydeł Parlamentu Europejskiego pochodzą od nazwisk pierwszych europejskich założycieli Wspólnoty. Główny gmach to kompleks połączonych ze sobą czterech budynków, z których każdy nosi imię ważnej dla europejskiej integracji osobistości. Patronami poszczególnych biurów są: Altiero Spinelli, włoski polityk, współtwórca europejskiej integracji; Paul Henri Spaak, tzw. ojciec założyciel UE, były premier Belgii, przewodniczący Zgromadzenia i współtwórca Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali; Willy Brandt, były kanclerz Niemiec oraz József Antall, pierwszy postkomunistyczny premier Węgier. Przestrzeń zewnętrzna między placem głównym a murami budynku to Esplanada Ruchu Solidarność.

Problem UE dotyczy tego, gdzie będziemy zmierzać w dążeniach do wspólnoty kulturowej. Z tego względu przywoływane są postaci z historii, z którymi wszyscy mogą się utożsamiać. To unijni ojcowie założyciele, nawiązujący do amerykańskich działaczy politycznych, którzy tworzyli podwaliny USA. Takich postaci w UE wymienia się co najmniej kilka, np. Robert Schuman czy József Antall. Unia próbuje kultywować ich etos, nazywając swoje budynki i poszczególne ich skrzydła oraz konkretne sale obrad ich imionami. Na przykład gmach, w którym teraz jesteśmy, nazywa się Altiero Spinelli. Pozostaje tylko pytanie, czy obywatele UE, nieinteresujący się w głębszy sposób UE, ich rozpoznają. Czy ktokolwiek z nich wie, kto to jest Altiero Spinelli? Sądzę, że nie. Jeśli mamy zmierzać do federacji unijnej, to myślę, że mity na pewno są potrzebne. Niemniej przed nami bardzo długa droga. Kompletnie inną sprawą jest to, czy taka federacja jest nam w ogóle do czegoś potrzebna [wywiad 4].

Niektórzy rozmówcy, zamiast podawać nazwę głównego budynku Komisji Europejskiej jako miejsca proponowanego spotkania, używali skrótów, np. Schuman. Rondo Schumana to strategiczny punkt, znany urzędnikom europejskim. To miejsce na wzgórzu, wzdłuż którego znajdują się budynki poszczególnych unijnych organizacji, w tym właśnie Komisji Europejskiej. Robert Schuman, francuski polityk, były premier Francji, to kluczowa postać w kształtowaniu powojennej Europy, uważana przez pracowników organizacji za ojca założyciela.

Roberta Schumana uznaje się powszechnie za świętego i to nie jest wyłącznie kwestia uznania go za bohatera UE, albowiem Kościół katolicki rozpoczął jego proces beatyfikacyjny. W oficjalnych wystąpieniach kierownictwa Komisji Europejskiej i decydentów UE bywa przy-

woływany jako wzór i mąż stanu. Ustanowiono również święto Deklaracji Schumana, mamy z tego powodu wolne 9 maja [...]. My świętujemy plan Schumana, a cała Europa obchodzi w tym samym czasie zakończenie wojny [wywiad 3].

Ojcowie założyciele jako bohaterowie organizacji bywają przywoływani w trakcie ogólnych debat i oficjalnych spotkań. Ich nazwiska są w instytucjach powszechnie znane i rozpoznawalne. Pracownicy powołują się na ideały, które oni reprezentowali. W wypowiedziach rozmówców pojawiała się przekonanie, że euroidee to kluczowe kategorie codziennej pracy.

Brakuje publicznej dyskusji na temat widoczności instytucji na zewnątrz. Myślę, że europejskiej organizacji brakuje twarzy. Ludzie być może zapomnieli o tym, że UE to największy projekt pokojowy, który mieliśmy do tej pory. We wspólnocie trzymają nas nie tylko ekonomiczne względy, ale również społeczne wartości. Musimy koncentrować się na podstawowych pokojowych zasadach, dlatego powinniśmy tu razem być. Gdyby upadł ten europejski projekt, to nie wiadomo, co stałoby się z Europą. Uważam więc, że powinniśmy solidnie pracować [wywiad 11].

Niezależnie od stopnia identyfikacji urzędników z „ojcami założycielami” ubolewano nad tym, że współcześnie brakuje bohaterów UE. Osób, które umacniałyby poczucie przynależności środowiska pracowników unijnych instytucji, a ich ewentualny głos mógłby stanowić punkt odniesienia dla podejmowanych decyzji i codziennych działań.

Myślę, że istnieje szereg połączonych idei, które tworzą tożsamość tego miejsca. Powinniśmy mieć jednak jakiegoś bohatera, który kreowałby tożsamość brukselskich organizacji. Sądzę, że będziemy potrzebowali takiej identyfikacji w przyszłości. Kogoś, kto mógłby być twarzą instytucji. O jego wypowiedzi moglibyśmy powiedzieć – czuję tak samo. Brakuje osoby, która gwarantowałaby nam bezpieczeństwo, a my wiedzielibyśmy, że czuwa nad sprawą integracji [wywiad 11].

Wspólne założenia kulturowe mają swoją egzemplifikację w codziennym języku pracowników. W ich wypowiedziach przejawiają się nawykowe sposoby postrzegania i oceny niektórych sytuacji. Spostrzeżenia, uznane przez nich za oczywiste, mają swoją reprezentację właśnie w potocznych wypowiedziach. Ideologizują ich pracę i można je określić jako euroidee. Są powszechne, zarówno na poziomie terminologicznym, jak i znaczeniowym, bywają często podkreślane w wypowiedziach pracowników, a także mają swoje odniesienia w oficjalnych dokumentach.

Pluralizm to najstarsze stanowisko, które zostało przyjęte dla sektora medialnego i działań Komisji Europejskiej. Ideę pluralizmu powołaliśmy we wczesnych latach dziewięćdziesiątych. Jej realizacja przebiega z różnym powodzeniem, bowiem pojawiają się wewnątrz krajowe ograniczenia. Istnieje jednak silne przekonanie o tym, że uznanie naszej niejednorodności jest bliskie najważniejszym unijnym wartościom [wywiad 15].

Na podstawie unijnych wartości kształtowane są więzi i współzycie wewnątrz instytucji. Przynależność do organizacji jest dzięki nim silniej odczuwana, a wspólne przeżycie staje się fundamentem wszelkich działań. Pojawia się poczucie sensu, które nadaje organizacji szczególnego charakteru i jest siłą napędową jej rozwoju oraz działań jej pracowników. Ukryte założenia kultury można nazwać euroideami, które stanowią trzon motywacyjny w codziennej pracy urzędników instytucji UE.

Unijne idee to coś, co jest zgodne z naszym sumieniem i z tym, że walczymy o lepszą przyszłość oraz wspólne standardy życia. Dzięki nim wiemy np., że jedzenie, które dostajemy, jest dobre i spełnia określone warunki. To również pojęcie Europy, która jest zjednoczona, w której możemy się swobodnie poruszać i która daje nam możliwości rozwijania potencjałów oraz wyjazdu do pracy czy na studia. To, z czym ja się uosabiam, to idea zjednoczonej Europy. Grupa, która istnieje od początku powstawania struktury europejskiej, jest z niej dumna. Dla mnie bardzo ważne jest to, że reprezentujemy wspólne wartości europejskie [wywiad 6].

Dewizą członków organizacji jest motto UE w wersji łacińskiej, *In varietate concordia*, które zostało ogłoszone podczas oficjalnej sesji Parlamentu Europejskiego i oznacza „Jedność w różnorodności” lub „Zjednoczeni w różnorodności”.

Wszyscy powinni szanować idee. To jest najważniejsza wspólna wartość. Nie możemy być względem siebie niegrzeczni czy nie szanować opinii innych, nawet jeśli są zupełnie odmienne od naszych. Chyba że w jakichś wypowiedziach pojawia się rasizm i nietolerancja, wówczas trzeba się temu stanowczo przeciwstawić. Najważniejsza wartość, której się tu nauczyłem, to szacunek dla cudzych opinii. Naprawdę lubię to motto, które nam przyświeca, czyli „zjednoczeni w różnorodności” [wywiad 10].

Myślę, że zwłaszcza w Parlamencie i w Brukseli można podzielać wspólne idee. Główna dewiza to nasza wielość, tzn. „różnorodna jedność”. Ludzie, którzy są złączeni w coś wspólnego. Pytanie, czy jest to kultura europejska, czy kultura instytucji europejskich, bo mnie się wydaje, że raczej może to być to drugie [wywiad 8].

Pracownicy czują się częścią pewnej grupy zawodowej, którą łączą wyznawanie podobnych idei i odczuwane potrzeby organizacyjne.

W naszej pracy liczą się ludzie. Osoby, z którymi pracuję, są wyjątkowe, otwarte, znają języki, lubią to, co robią i mają swój system wartości oraz wierzą w to, że razem coś zmieniamy. Bierąc pod uwagę wspólne przekonania, jesteśmy idealistami. Jest to jednak zdecydowanie coś dobrego [wywiad 6].

Niektórzy członkowie organizacji jeszcze przed podjęciem pracy wierzyli w euro-idee. Wybierając określone kierunki studiów, przygotowywali się do wykonywania potencjalnego zawodu w instytucjach unijnych.

Studiowałem polityczną socjologię i podczas nauki słyszałem, że praca w UE jest świetna oraz że ludzie działają w niej dla dobra Europy. Wybrałem takie studia, żeby znaleźć zatrudnienie w Brukseli [wywiad 10].

Pracownicy dzielą wspólne idee, sprzeciwiają się również stereotypom dotyczącym zarówno ich zawodu, jak i samej organizacji.

Istnieje mīt, że utrudniamy sprawną realizację polityk i to na każdym poziomie, zarówno Komisji, jak i Parlamentu Europejskiego, podczas gdy niektóre przykłady naszej działalności stanowią dowód na uproszczenie pewnych reguł postępowania. Kolejny mīt, z którym musimy się mierzyć, jest taki, że uznaje się, że za jakieś problemy odpowiedzialna jest tzw. Bruksela albo Komisja lub Parlament. Rzadko kiedy bierze się pod uwagę to, że jeżeli Bruksela coś zrobiła, to wykonała to Komisja na podstawie tzw. aktu delegowanego, czyli albo wykonawczych prerogatyw bądź też uprawnień legislacyjnych, które zostały Komisji przekazane przez Parlament i Radę w drodze ustawodawczej [...]. Bruksela jest traktowana jak osobny byt, oderwany od krajów członkowskich [wywiad 3].

Podzielane nadzieje, uznani bohaterowie, ukryci konkurenci, a nawet wrogowie instytucji dają pracownikom poczucie tożsamości organizacyjnej.

Skupiamy się na wewnętrznych sprawach, przez co jesteśmy hermetyczni. UE próbuje prowadzić swoją politykę zagraniczną wobec głównych światowych mocarstw. Niemniej bardzo skupia się na samej sobie. Jest w trudnym momencie, ze względu na kryzysy ekonomiczne i tożsamościowe. Dąży do samookreślenia i poszukuje dróg rozwoju na przyszłość. Zadajemy sobie różne pytania, np. o to, czym chcemy być za wiele lat. Czy pozostaniemy organiza-

cją, która opiera się głównie na utylitarnej legitymizacji? Co możemy zrobić dla przeciętnego obywatela, który żyje w Europie, a nasze decyzje, podejmowane na poziomie UE, powinny być dla niego korzystne? Czy przechodzimy na następny etap, tzn. budujemy federację europejską w oparciu o nasze wspólne wartości? Tutaj pojawia się pytanie: co to mają być za wartości? UE szuka sobie nowych dróg rozwoju własnej tożsamości. To jest coś, czego nie mają inne organizacje międzynarodowe typu ONZ, OECD, OPEC. Nie szukają samookreślenia, bo im nie jest to do niczego potrzebne. My podejmujemy takie próby [wywiad 4].

Wspólna tożsamość organizacyjna budowana jest w oparciu o określone uzgodnienia na poziomie ponadnarodowym, gdzie głos zabierają reprezentanci różnych kultur. Mimo wielokulturowości instytucji wyodrębia się jej jednolita kultura organizacyjna.

Kod kulturowy jest zawsze do przezwyciężenia, zwłaszcza na poziomie oficjalnych kontaktów. W tak ustrukturalizowanej organizacji, jaką jest UE, istnieje określony rytm działania instytucji. To znaczy, że są ustalone np. zasady dotyczące tego, gdzie i kiedy spotykają się członkowie organizacji lub normy komunikacji, które dotyczą grup roboczych i wielu nieformalnych ciał. Te działania są mocno zakorzenione w Unii i wpływają na kulturę pracy. Nie ma różnic kulturowych, które uniemożliwiłyby zawarcie porozumienia w jakiegokolwiek sprawie. Strukturalny charakter organizacji czyni ten proces rutynowym i przewidywalnym. Czy kulturowe zaszczości historyczne nie mają znaczenia? Podejrzewam, że coraz mniejsze, ale zdarzają się uprzedzenia względem innych. Nie da się wymazać kilkuset lat historii, bo tworzymy UE. Historyczna przeszłość nie jest łatwa do przezwyciężenia [wywiad 4].

Podczas posiedzenia Komisji, które dotyczyło programu „Kreatywna Europa”, pojawiły się odniesienia dotyczące wspólnej tożsamości.

Tożsamość europejską tworzy się nie tylko za sprawą cierpienia, mordu i trudności. Można ją kształtować za pomocą komedii [posiedzenie 2].

Pojęcie wspólnej tożsamości występuje także w projektach wspierających unijny sektor audiowizualny.

Problematyka kultury Starego Kontynentu jest często poruszana, np. w obszarze kinematografii działania instytucji zmierzają do budowania europejskiej tożsamości. Ukazał się komunikat dotyczący pomocy publicznej dla przemysłu audiowizualnego w Europie. Podobnych programów są tysiące na poziomie krajowym, regionalnym, powiatowym. Komisja szukała przestrzeni dla swojej pracy i obszarów, gdzie ta pomoc może być rzeczywiście przydatna. Ta-

kim przykładem jest zwiększenie współpracy międzynarodowej osób, które są odpowiedzialne za produkcję i dystrybucję filmów [wywiad 2].

W trakcie oficjalnych wypowiedzi pracowników przywołany bywał termin „subkultura”, który odnosił się do grupy osób działających ponad podziałami narodowymi i wykazujących chęć budowania spójnej wewnętrznie kultury organizacyjnej.

Tworzy się swoista subkultura wykonawczych pracowników. Ludzi takich jak ja, którzy starają się wymieniać informacjami bez względu na kraj pochodzenia bądź unijne podziały [wywiad 4].

Pomimo pojawiających się subkultur na uznanie tożsamości organizacji składa się poczucie wspólnej identyfikacji jej członków.

Unijna organizacja ma osobowość. Wydaje mi się, że jej trzon stanowią ludzie, którzy tu pracują. To nie jest jednak tożsamość tak bardzo zróżnicowana, jak osobowości członków organizacji [...], co odnosi się do jej wielokulturowości [wywiad 6].

Dla objaśnienia kultury i tożsamości unijnej organizacji niezbędne jest zrozumienie przyswojonej przez pracowników symboliki. Istnieją jej reprezentacje w postaci konkretnych zjawisk, np. uznania wspólnych bohaterów. Obecna w organizacji sfera symboliczna wymaga głębszego poznania, gdyż w takiej rzeczywistości pojawia się metasymbolizm, który jest czymś więcej niż rzeczywistością, namacalną formą, i raczej odzwierciedla odczucia pracowników, których motywują do pracy euroidee i ukryte założenia kulturowe. Budują one wspólną rzeczywistość organizacyjną, która wychodzi poza samą Unię Europejską.

6.3.2. Metody pracy i konflikty pracownicze

Założeniami uznawanymi za oczywiste są powszechnie akceptowane aspekty codzienności organizacyjnej, które nie są łatwe do wyjaśnienia. To rodzaj zbiorowego doświadczenia, który pomaga członkom instytucji zachować poczucie bezpieczeństwa oraz umiejętnie reagować w różnych problemowych sytuacjach. Wspólne zachowania można rozpoznać właściwie od momentu przekroczenia progu organizacji. Tę warstwę kultury stanowią przekonania, czyli np. powszechnie przyjęte sposoby traktowania organów UE. Choć nie są formalnie spisane, to można je odnaleźć na poziomie opinii pracowników na temat tego, co organizacja powinna lub czego nie wolno jej robić oraz w jaki sposób generalnie funkcjonuje i jak kształtuje się specyfika pracy.

Zarządzanie sektorem audiowizualnym opiera się na działaniach projektowych. W trakcie wywiadów ujawniały się opisy zarządzania projektowego, które nie stanowi oficjalnego sposobu pracy, ale zostało ukształtowane poprzez codzienne praktyki organizacyjne.

Działania projektowe są powszechne, dotyczą również sektora publicznego. Ten model pracy zależny jest od tego, jakie są wymagania i w jaki sposób wykonywane są polecenia [wywiad 1].

Sterowanie przez UE sektorem mediów może okazać się w przyszłości mniej znaczące. Z tego powodu, że to widz decyduje o tym, co pojawia się na jego ekranie. Program jest również wynikiem rezultatów festiwalowych, a nie unijnych kampanii. Jestem przekonany o słuszności zarządzania projektowego w obszarze audiowizualnym, ale również o tym, że trzeba zwiększać przestrzeń konkurencyjności kultury. Może ona poprawiać efektywność. Warto system mediów przebudowywać w stronę pluralizmu, tak aby nie zniszczyć wewnętrznych ustaleń UE, takich jak np. te dotyczące różnorodności treści. Należy też pamiętać o tym, że jesteśmy w Europie przyzwyczajeni do instytucji publicznych [wywiad 1].

Pracownica dyrekcji zajmującej się komunikacją zwraca uwagę na zarządzanie projektowe jako nadrzędny sposób realizacji zadań w organizacji.

Pracujemy w oparciu o tzw. *unit-product* i ta metodologia jest dominująca. W Komisji bardzo podkreśla się temat *project management*. Pracownicy mają w tym zakresie szkolenia i widać, że taki sposób działania zostaje wdrażany, także od strony informatycznej [wywiad 3].

Zarządzanie projektowe pozwala wielu jednostkom i pracownikom różnych sekcji na szerszą współpracę. Dzięki temu obszar audiowizualny podlega konsultacjom specjalistów z różnych dziedzin. Działanie międzysektorowe umożliwiło rozwijanie konkretnych projektów, np. programu „Kreatywna Europa”, który objął wiele aspektów audiowizualnego sektora unijnego.

Na działanie w obrębie projektów przeważający wpływ ma pion organizacji. Osoby, które odpowiadają za kwestie polityczne, np. w sekretariatach, działają *stricte* projektowo. Dostają *dossier*, które każdy z nich prowadzi od początku do końca. Kończą jeden projekt i zabierają się za następny. W grupach roboczych jest inaczej, ze względu na mniejszą liczbę urzędników, którzy muszą zająć się konkretnymi sprawami. Prowadzą równolegle projekty i muszą podzielić między sobą *dossier*. My zajmujemy się wszystkim, co wpadnie do koszyka i z tego względu, jeżeli chodzi o kulturę pracy, trzeba mieć dużo cierpliwości [wywiad 3].

Działanie projektowe jest standardem pracy międzyinstytucjonalnej. Doradca strategiczny w Radzie Europy zwrócił uwagę na współdziałanie różnych jednostek przy konkretnym projekcie.

Poruszamy się w obrębie projektów. Realizujemy pomysły, które powstały na kanwie wzajemnych negocjacji i staramy się, by wszystkie opierały się na wyznaczonych ideach i zawsze uwzględniały wartości, głównie oczywiście demokratyczne [notatka 8].

Zarządzanie projektowe wymaga od różnych działów sprawnej koordynacji i współpracy. Zdarza się, że projekt obejmuje większy obszar i z tego powodu uwzględnia go wiele jednostek organizacyjnych.

Jeśli jest bardzo konkretny temat projektu, to obejmuje on kilka jednostek organizacji. Pracowałam na przykład nad skargą, która dotyczyła dwóch aspektów i *de facto* jedną jej połowę oddałam innej jednostce, a drugą połowę zajmowałam się osobiście [wywiad 5].

Działanie wokół projektu wymaga wypracowywania konsensusu i odpowiedniego oraz adekwatnego do problemu podziału obowiązków.

Bardzo często dochodzi do konsensusu między dyrekcjami w kontekście realizacji projektu. Jest to jednak zawsze wynik jakichś działań, np. tego, że dana jego część została napisana przez inną dyrekcję niż ta, która zasadniczo się nim zajmuje [wywiad 5].

Naczelnymi projektami sektora audiowizualnego zarządza kilka działów różnych dyrekcji generalnych, co wymaga od nich współpracy i ścisłego podziału zadań.

W Komisji współpracujemy z dyrektoriatem, który odpowiada za sprawy kultury i ma na względzie właśnie jej dobro. Za istotne uważa troskę o zachowanie różnorodności i krzewienie kultury, również filmowej państw członkowskich. Współpracujemy również z dyrekcją, która odpowiada za społeczeństwo informacyjne, cyfryzację i dostęp do Internetu. Spływają więc do nas dokumenty z obu tych dyrektariatów i równowaga pomiędzy priorytetami musi zostać przez nas zachowana [wywiad 13].

Pomimo współdziałania w obrębie projektów różnych jednostek niektóre z nich głównie koordynują określone działy organizacyjne.

Nie można stwierdzić, że jest np. tylko sześć osób, które zajmują się projektem i to one decydują o całej jego strukturze. To dużo bardziej skomplikowane, np. ze względu na rozdrobnienie pracy na jednostki, które mogą coś do niego wnieść. Z jednej strony, skutkuje to wieloma problemami, a z drugiej takie współdziałanie daje większą rozwojową siłę [wywiad 6].

Niektóre jednostki wspólnie zarządzają większymi projektami i pojawia się między nimi konkurencja o ich najistotniejsze elementy. Wynika to z rozbieżnych interesów poszczególnych działów, które wewnątrz jednej unijnej struktury instytucjonalnej stoją w obliczu konfliktu celów.

Zdarza się, że dyrekcje są wręcz konkurencyjne względem siebie. Mają jasne, ewidentnie przeciwstawne polityczne interesy. To nie jest zatem dziwne, że rywalizują ze sobą o dany projekt, jeśli mają odmienne cele [wywiad 3].

Ujawniają się również spory między dyrekcjami generalnymi, które zajmują się unijnym sektorem audiowizualnym.

Zauważalna była potyczka o przemysł kreatywny między dyrekcjami. W tym obszarze widać było różne stanowiska trzech silnych komisarzy, którzy mieli zupełnie inne podejście do spraw sektora mediów [wywiad 7].

Konflikty między większymi jednostkami organizacyjnymi, jak dyrekcje generalne, powodują spory pomiędzy pracownikami niższych szczebli.

Jedna z dyrekcji przygotowuje zmiany w dyrektywie, która dotyczy sektora audiowizualnego, ale niektóre treści tego dokumentu pokrywają się również z zakresem działalności innych dyrekcji. Z tego względu główna jednostka zajmująca się aktem prawnym przyjmuje rolę dyrekcji koordynującej. W tej DG powstał zespół, który zaczynał przygotowywać zmiany. Do tejże grupy chciał włączyć się pracownik z innej dyrekcji, ponieważ sprawa dotyczyła bezpośrednio jego unitu. Personalnie to on zajmował się w innej dyrekcji jedną ze spraw, która podlegała omawianym kwestiom. W związku z czym, zgodnie ze wszystkimi wewnętrznymi regulaminami w Komisji, poszedł na spotkanie tejże grupy roboczej, z którego jednak niestety został wyproszony [wywiad 3].

Spory między pracownikami pojawiają się z powodu współzawodnictwa między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi.

Słyszałem różne historie na temat zaistniałych sporów. Zdarzają się sytuacje konfliktowe między pracownikami, przeważnie tam, gdzie dyrekcje mają odrębne lub przeciwstawne cele [wywiad 3].

Konflikty rodzą się ze względu na wewnętrzne trudności organizacyjne. Świadczy o tym m.in. opowieść jednej z asystentek współpracującej z dwiema dyrekcjami.

Trzy dyrekcje przedstawiały różne stanowiska w danej sprawie i ścierały się między nimi odmienne wizje. Zaistniał jednak pewien przełom z uwagi na dialog rozmów, którego do tej sytuacji nigdy nie było. Dotyczył konfliktów związanych z Acta, sektorem audiowizualnym i artystami, którzy pisali listy w sprawie międzynarodowych standardów w walce z naruszeniami własności intelektualnej. [...] W końcu doszło do porozumienia i kompromisu w kwestii liczby reklam, sposobów ochrony dzieci, regulacji problemów związanych z podleganiem do nienawiści, a także promocji utworów europejskich, np. tego, jaki procent przekazu ma ona stanowić. Ustalenia trwały siedem lat, czyli bardzo długo [wywiad 7].

Organizacja pracy podczas realizacji każdego projektu jest inna. Poszczególnymi dokumentami zajmują się konkretne biura, a odpowiadają za nie indywidualne osoby. Każdy z projektów ma swoją ścieżkę rozwoju i podlega innym metodom weryfikacji.

Za każdym razem, jeżeli dostajemy do ręki projekt legislacji, praca nad nim wygląda inaczej. Dynamika całego procesu jest taka, że odbywa się to na zasadzie analizy konkretnego przypadku [wywiad 4].

Indywidualnie rozpatrywane są projekty dotyczące sektora audiowizualnego, które podlegają wielu specyfikacjom i, co ważne, dotyczą delikatnej sfery, bowiem obszaru kulturowej integracji.

Sektor audiowizualny jest bardzo specyficzny. Rządzi się pewnymi prawami, ponieważ mamy do czynienia z autorami i artystami, którzy są bardzo oryginalni, specyficzni i ciężko jest ich wtłoczyć we wspólną ramkę. Myślę jednak, że nawet w Brukseli widać coraz większą współpracę w tym obszarze [wywiad 7].

Zarządzanie projektowe wymaga dobrej komunikacji między jednostkami, które uczestniczą w tym procesie. Dyrektor generalny w Komisji zajmującej się programem medialnym wyjaśnił, że wspólne działanie w obszarze projektów unijnych polega na wzajemnym uznaniu.

Wspólne ustalanie stanowisk opiera się na aprobachie politycznej dyrektorów [wywiad 17].

Decyzyjność należy do dyrektorów generalnych, a realizacja projektów do szefów departamentów, tzw. *Head of Unite*.

Wszystkie decyzje podejmowane są na najwyższym szczeblu, a główni wykonawcy to *Head of Unite*. Jednostki te zajmują się merytorycznym wprowadzaniem i wykonaniem zmian. W czasie prowadzenia strategii niestety pojawiają się błędy. Bywają one prostowane po czasie, w kolejnych dokumentach. Nowe inicjatywy uzupełniają regulacje istniejące w krajach członkowskich [wywiad 20].

Praca na najwyższych szczeblach organizacyjnych ma charakter politycznych uzgodnień, dotyczy to również sektora audiowizualnego, który jest unijnym *spiritus movens* działań wspierających różnorodność kulturową. Członek komisji parlamentarnej zwrócił uwagę na działania w obszarze europejskiej produkcji.

Byłem kluczowym spikerem prezentującym założenia „Kreatywnej Europy”. Na kanwie tych doświadczeń muszę przyznać, że szczególną uwagę trzeba poświęcać współpracy międzynarodowej. Jedną z jej najciekawszych form to europejska koprodukcja. [...] Jest ona popularna we francuskim, niemieckim i belgijskim przemyśle filmowym. Oprócz wartości, którą stanowi poznanie różnych ludzi, efektem finalnym koprodukcji jest dzieło audiowizualne, w którym można np. zaprezentować losy bohaterów zmuszonych do mobilności zawodowej lub do emigracji. Problem ten dotyczy również naszego środowiska zawodowego. W dziełach, które wspiera UE, podejmowane są takie kwestie, ale podobnych problemów jest dużo więcej. Myślę, że rozpatrywanie ich przez artystów jest ważne. Dziś trzeba szukać sposobów wsparcia dla takiej sztuki. Szukajmy koproducentów filmowo-telewizyjnych [wywiad 1].

Pomimo konfliktów międzysektorowych w obszarze audiowizualnym realizowane są cele strategiczne i podejmowane próby tworzenia wspólnego ładu medialnego.

Przymiarki do tworzenia wspólnej przestrzeni audiowizualnej podejmowane są cały czas. Myślę, że poprzez rozmaite akty legislacyjne, które mają nam to ułatwiać. Omijana jest w jakiś sposób terytorialność mediów przez rozmaite projekty, takie jak ARTE (Association Relative à la Télévision Européenne), które są podejmowane we współpracy kilku państw ze sobą i do których co do zasady powinny przyłączać się kolejne kraje. Jest to pewien pomysł na budowanie wspólnego ładu medialnego. Określa go dyrektywa audiowizualna, którą wdrożyło większość państw i której zapisy stanowią mniej więcej o tym, jakich mediów może oczekiwać

obywatel europejski oraz jakich powinien chcieć i czego może od nich wymagać. Pamiętajmy też, że UE to wspólnota państw członkowskich, które mają swoje wewnętrzne spory. Myślę jednak, że pełna integracja jest pomysłem na przyszłość. Mówiąc o niej, musimy myśleć nie tylko o tradycyjnie rozumianych mediach, ale również o crossmediach, czyli o projektach, które będą na styku bardzo różnych sposobów masowego przekazu [wywiad 13].

Kultura pracy w organizacji unijnej polega na wielu tradycyjnie wypracowanych sposobach kontaktowania się i współdziałania. Zwłaszcza w sektorze audiowizualnym powszechne jest zarządzanie projektowe. Wymaga ono kontaktów z różnymi jednostkami, także tymi spoza unijnej organizacji. Decyzyjność należy do dyrektorów generalnych, a realizacja projektów do szefów departamentów (*Head of Unite*). Zarządzanie projektowe wymaga dobrej komunikacji między jednostkami organizacyjnymi. Zdarzają się również konflikty między nimi, ze względu na to, że mają odmienne cele i różne polityczne interesy. Czasem konkurencja wynika z ambicji i chęci podjęcia najważniejszych dla Unii Europejskiej projektów.

6.3.3. Zawodowa przynależność i moralność

Trzeci poziom kultury organizacyjnej to metaforyczna podstawa góry lodowej. Ponieważ jest niewidoczny, stanowi podstawę dla wyznawanych wartości i właśnie na nim opiera się codzienne funkcjonowanie członków organizacji. To bezkrytyczne przyjmowanie wspólnych idei. Dzieje się tak ze względu na proces kulturowej adaptacji, w trakcie którego akceptowane są zasady wspólnego, zawodowego życia oraz rodzi się wewnętrzne przekonanie o słuszności różnych zachowań i działań. Utrwalanie powstałych w organizacji tradycji ma swoje odzwierciedlenie w sposobie mówienia i podobnego postrzegania rzeczywistości.

Niejednorodność narodowościowa wyraża się głównie w sferze językowej. Z tego względu wiele uwagi członkowie UE poświęcają różnorodności mowy i poszczególnych słowników krajowych. Pracownicy instytucji UE, mimo wspólnej nomenklatury i przenikania angielskich słów do ich ojczystego języka, starają się wypowiadać poprawnie. Kiedy nadarza się okazja, rozmawiają we własnym języku. Pielęgnują poprawną mowę, bo to jeden z niewielu kulturowych artefaktów, który ich wyróżnia. W taki sposób podkreślają swoją narodową przynależność. W swoim gronie starają się, by ich ojczysty język był płynny i wolny od wpływów.

W UE pojawiają się programy, których celem jest poprawienie możliwości finansowania projektów audiowizualnych dla tych odbiorców, którzy będą wspierać tzw. fragmentaryzację językową. Główny projekt sektora medialnego, łączący programy wspar-

cia „Culture”, „Media” i „Media Mundus”, czyli „Kreatywna Europa”, opiera się właśnie na subsydiowaniu m.in. różnorodności językowej w mediach. Pierwszeństwo w tym względzie nadane jest zwłaszcza obszarom sektora audiowizualnego, takim jak filmy, gry wideo, multimedia, dokumenty i małe formy audiowizualne. Przyjęto szczególną prowizję na subtitling, dubbing i audiodeskrypcję. Wsparcie finansowe przeznaczane jest na szerokie udostępnianie utworów audiowizualnych, które w kontekście poszerzania bazy programowej może okazać się problematyczne z uwagi na kompetencje językowe użytkowników.

Podkreślanie różnorodności kulturowej UE bywa łączone z wizją dalszej integracji. Wyrażone jest to w działaniach względem sektora audiowizualnego, który stał się obszarem unijnego ujednolicenia. Przyszłe wyzwania dla przestrzeni kreatywnej i rozwój mediów to obszary, w których pojawiają się ambicje zniesienia wszelkich granic narodowych na użytek wolnego przepływu twórczych dzieł. Dotyczy to digitalnej infrastruktury oraz wspierania rozwoju społeczeństwa cyfrowego. Pojawiają się pomysły na rozwój wirtualnej przestrzeni i chmur do przechowywania, wolnych od kulturowej i narodowej przynależności, danych. To także stwarzanie możliwości korzystania z usług na żądanie w każdej sferze infrastruktury.

Największymi wyzwaniami przyszłości są: znalezienie sposobu stworzenia legalnego kontentu online, możliwość dopasowania przekazów do digitalnej sfery i stworzenia przestrzeni dla kreatywnych, artystycznych prac w wirtualnej rzeczywistości. Celem UE jest także generowanie rozwiązań, które pomogą usuwać bariery narodowe pomiędzy krajowymi chmurami obliczeniowymi (ang. *cloud computing*). To także próby ujednolicenia regulacji legalnego dostępu do kontentu. Stwarzanie możliwości prezentowania prac audiowizualnych niezależnie od granic otwiera sektor medialny na nowe perspektywy integracyjne. Struktura praw autorskich powinna być zatem dostosowana do wymogów współczesności i mniej fragmentaryzowana, co w konsekwencji może oznaczać rozpoczęcie procesu ujednolicenia legislacji.

W obszarze kreatywnym szczególnie dużo uwagi poświęca się kwestiom tożsamości i różnorodności kulturowej. Aspekty te są czynnikami umożliwiającymi realizację niektórych projektów.

O problematyce zachowania narodowej tożsamości kulturowej mówi się szczególnie dużo, zwłaszcza w kontekście wymierających języków. Wraz z kolejnymi pokoleniami zostają one marginalizowane, przestaje się ich używać i za ich pomocą porozumiewać. Fundamentem jest poszanowanie różnorodności kulturowej. W unijnych programach i w określaniu ram wsparcia finansowego stawia się na kwestię różnorodności kulturowej. Staramy się zawierać to w oficjalnych dokumentach. Uważam, że jest to nasz obowiązek. Mimo różnic politycznych, różnorodność doceniana jest ponad podziałami [wywiad 1].

Sektor audiowizualny traktowany jest jako obszar numer jeden i w porównaniu z innymi mocno wspierany finansowo. Nie dotyczy to tylko kina, ale także telewizji i nowych obszarów, takich jak np. technologie, dystrybucja oraz cyfryzacja. Następnie nowym elementem polityki audiowizualnej są gry wideo, które wkraczają na rynek mediów. Dla nas to całkowicie nowy temat. Jest to sektor ekonomiczny, który bardzo szybko rośnie i stanowi rodzaj swoistej europejskiej wartości dodanej. Dziś to jeszcze trudne do zrozumienia, ale Europa jest całkiem silna w tym przemyśle [wywiad 2].

Podłożem prowadzenia wszelkich ustaleń programowych jest zasada zachowania tożsamości kulturowej państw członkowskich.

Cały potencjał europejskiej kultury bazuje na sumie kulturowych horyzontów [...]. Największym naszym atutem jest różnorodność, kształtowana przez setki lat tradycji i dyskusji różnych spojrzeń. Unifikacja będzie następować w jakimś zakresie, natomiast specyfika poszczególnych punktów widzenia, mierzona doświadczeniem swojej narodowości, jest jednym z najważniejszych atutów Europy. Stanowi szansę również dla sektora audiowizualnego. Powinniśmy powodować, aby dostęp do wysokiej i różnorodnej kultury był możliwie jak największy. Za sprawą powszechności Internetu możemy obcować z wartościowymi audiowizualnymi dziełami. Powinniśmy pokazywać naszym unijnym obywatelom za pomocą Internetu różne elementy kultury, po to, żeby budować ich poczucie gustu i świadomość. W tym celu powołane zostały wielkie projekty, np. „Europeana”, które są próbą cyfryzacji najważniejszych europejskich dzieł. Wszystko po to, aby w jak największej mierze udostępnić Europejczykom kilkutyśieczny dorobek kultury [wywiad 14].

Pierwotne założenia kultury, związane z zachowaniem własnej tożsamości narodowej, nie przeszkadzają w dążeniach do unifikacji sektora audiowizualnego, co spowodowane jest specyfiką organizacji i charakterem jej pracowników.

Myślę, że z powodu wielokulturowości organizacji ludzie są bardziej otwarci. Instytucje ściągają pracowników z odpowiednią osobowością. To typ osób bardziej otwartych na inną kulturę, mających łatwość w nawiązywaniu kontaktów. Kiedy samotnie przyjeżdżasz do Brukseli, dość szybko dostajesz zaproszenia na spotkania towarzyskie czy różne eventy [wywiad 11].

W takich organizacjach jak unijna, gdzie zwyczaje organizacyjne w znaczący sposób oddziałują na panujący klimat, badania nad kulturą kierują naukowca w stronę rozpatrywania zawodowych tradycji. Pewien wypracowany w przeszłości UE sposób funkcjonowania pracowników polega m.in. na budowie sieci powiązań. Sieciowa specyfika zarzą-

dzania przenosi się bezpośrednio na projekty, które realizowane są przez różne jednostki organizacyjne. W ramach sektora audiowizualnego zarządzanie sieciowe jest charakterystyczne m.in. dla Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego.

Obserwatorium to wyjściowe miejsce w pracach UE nad sektorem mediów, z uwagi na prezentowane przez nie badania na poziomie europejskim oraz szerokie kontakty z dziesiątkami dużych instytucji lobbystycznych, z think-tankami oraz z reprezentantami twórców. Zdarzają się sytuacje, kiedy np. pięćdziesiąt instytucji prosi o spotkanie, wiedząc, że dany raport może mieć dla nich znaczenie lub bezpośrednio ich dotyczyć. Przedstawiają własne analizy, pokazując, jakie dobre i złe strony może mieć dane działanie. Odbywa się wiele konsultacji ze zreszonymi partnerami, rządami czy samorządami [wywiad 1].

Dane Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego są zawsze pomocne. Kiedy pisaliśmy raport o sektorze medialnym, powołyaliśmy się na informacje Obserwatorium, ponieważ są one na wysokim poziomie. Mamy do niego pełne zaufanie, jest dostarczycielem obiektywnych danych. Oprócz Obserwatorium istnieją jeszcze inne pomocne grupy, np. w polityce cyfryzacji jest to Media Sales. Informacje pochodzące z różnych źródeł są jednak w większości przypadków zbliżone, ale te oficjalne dane przeważnie pochodzą z Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego [wywiad 7].

Praktyka sieciowego zarządzania jest powszechnie uznana i popierana przez członków organizacji, szczególnie tych, którzy pracują w niej najdłużej.

Istnieją ogromne dysproporcje w komunikacji między komórkami krajów członkowskich tzw. nowej i starej Unii. Pracownicy, którzy pochodzą z krajów tzw. starej piętnastki, za pośrednictwem już istniejących komórek budują sieci organizacyjnych powiązań. Przepływ informacji między nimi jest szybki, a wspólne stanowiska, ujęte w dokumentach, od razu przekazywane są do docelowych jednostek i przedstawicielstw. Te z kolei przesyłają je do biur deputowanych, które zajmują się wybranymi problemami w ramach prac komisji parlamentarnych [wywiad 19].

Działania organizacyjne o charakterze sieciowym ujawniają się również w zarządzaniu projektami w obszarze audiowizualnym.

Program „Media” to projekt skierowany do przemysłu filmowego, a jego głównymi beneficjentami nie są bezpośrednio artyści, o których myślimy, przywołując temat dzieła filmowego, ale producenci filmowi, dystrybutorzy i sieci kin. Program „Kultura” służy wspieraniu europejskich autorów w zakresie kultury. Projekty te różnią się, ale mają pewne wspólne cele, jak

np. zbieranie danych o twórczym przemyśle. Jest on określany jako kreatywny sektor kultury. Składa się z programu *Cross Culture*, a jego nowa polityczna strategia służy szerszemu dostępowi do finansów. Zarządzanie tymi projektami opiera się między innymi na współpracy z instytucjami finansowymi, które mogą zaoferować kredyty dla przedsiębiorstw pracujących na tym kulturowo-kreatywnym poletku [wywiad 2].

Wprowadziliśmy do obiegu znak dziedzictwa kulturowego. Każde państwo raz na dwa lata może przedstawić swoje dwie propozycje, aby wzorem UNESCO wpisać je do specjalnej europejskiej sieci. W konsekwencji ma się to przysłużyć zaznaczeniu wielkiej, europejskiej, kulturowej przestrzeni o wyjątkowej wartości [wywiad 11].

W Unii istnieje sztywna struktura organizacyjna, niemniej szczególnie w ramach pracy nad sektorem audiowizualnym wykracza ona poza instytucje. Ważne w tym względzie okazuje się budowanie sieci kontaktów i szerokich relacji przez jej pracowników.

Na początku szukamy potrzebnych informacji na najniższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Ja np. współpracuję z tzw. deskami. W praktyce kierownik działu lub jego zastępca jest osobą, która sprawuje polityczną pieczę nad projektem, a ich pracownicy są ekspertami, którzy zajmują się jego merytoryką. Nie mają oni jednak pełnej swobody w działaniu, bo wszystko musi być uzgadniane na najwyższych szczeblach organizacji. Każdy kierunek działań podlega wielowymiarowym ustaleniom na poziomie wyższych szczebli hierarchii, w tym dyrektora generalnego, a zdarza się, że również komisarza. Oni mają wgląd w całą naszą politykę. Natomiast jeśli osobiście muszę uzyskać jakieś informacje, to przede wszystkim staram się je zdobyć od kolegów. Mam siatkę osób, z którymi bliżej współpracuję [wywiad 5].

Z jednostkami odpowiedzialnymi za projekty medialne kontaktują się również przedstawiciele europejskich sieci prywatnych organizacji.

Ważną rolę w tworzeniu strategii medialnej odgrywają przedstawiciele sektora prywatnego. Są grupy, które przedstawiają nam problemy poszczególnych interesantów, jak ACT – Stowarzyszenie Telewizji Komercyjnej (Association of Commercial Television), Nadawcy czy CRC – Konfederacja Kanałów Regionalnych (Confederation of Region Channels) [wywiad 15].

Sieciowe rozwiązania organizacyjne widoczne są szczególnie w sektorze kreatywnym.

Niektóre kina w UE należą do sieci Europa Cinemas. Kiedy przechodziliśmy na model cyfrowy, nie było już tzw. trzydziestki piątki. Największy problem w tym procesie miały małe kina, dzia-

łające w obszarach wiejskich czy gminnych domach kultury. Trzeba było im pomóc i w tym celu zostały uruchomione środki publiczne, kredyty oraz możliwości zakupów grupowych, które są tańsze dla sieci kilku małych kin. Zdawaliśmy sobie sprawę, że w wyniku cyfryzacji nie uratuje się ich wszystkich i niektóre upadną. Niemniej czasami w jakiejś miejscowości nie ma sensu utrzymywać kina, które stoi obok drugiego [wywiad 7].

Sieciowe rozwiązania w obszarze audiowizualnym forowane są jako oczekiwane formy współpracy, ale nie figurują w oficjalnych dokumentach i nie są reprezentowane w formalnych urzędowych stanowiskach. Takie podejście mieści się w obszarze ukrytych założeń kultury jako aksjomat, wewnętrzne przekonanie i pewnik, który pojawia się w wypowiedziach pracowników unijnej organizacji.

Ukryte założenia kulturowe wyrażane są w postaci wzorców zachowań. Najczęściej wśród nich pojawiają się te oparte na kompromisie i polityce wzajemnego uznania.

Najważniejsza panująca w UE tradycja to kultura kompromisu. Wypracowanie porozumienia jest naszą najważniejszą strategią. Patrząc z politycznej perspektywy, równie ważne jest osiągnięcie konsensusu. Dotyczy to wszystkich zadań oraz decyzji. Kompromis to u nas wielkie i magiczne słowo [wywiad 10].

Tradycja kompromisu stanowi część kultury negocjacji.

W naszej pracy istnieje kultura ciągłych negocjacji, więc trzeba się jej nauczyć i pamiętać, że nigdy nie osiągniesz w 100% tego, co sobie na początku pracy zakładasz [wywiad 3].

Specjalistyczny podział kompetencji oraz ponadnarodowy charakter organizacji wpływają na kulturę negocjacji.

Każdy poważny dokument podlega tzw. konsultacjom międzyserwisowym, co umożliwia jego akceptację. Istnieje wówczas ewentualność zaproponowania poprawek lub odrzucenia jego proponowanej wersji. Jeśli nie ma zgody, to stosowane jest europejskie *liberum veto*. Wystarczy sprzeciw jednej dyrekcji, żeby zablokować wszystkich. Na dalszym etapie procedowania pojawiają się ewentualne rozwiązania sprawy [wywiad 2].

Oparte na ciągłych negocjacjach działania organizacyjne i próby przesuwania wzajemnych granic wynikają z tradycji organizacyjnej. Ambasador w Radzie Europy zaznaczył, że w tym względzie duże znaczenie ma aspekt wielokulturowości.

Gdybym miał wytłumaczyć sposób pracy w europejskim środowisku, powiedziałbym, że to permanentne ustalanie stanowisk. Spotykamy się na forum różnych kultur i narodowości po to, by wspólnie wynegocjować idee, które połączą nasze działania. Planowanie strategiczne polega na wytyczaniu kierunków i celów działań, ale w oparciu o wzajemne porozumienie [wywiad 19].

Główny dokument dla sektora kreatywnego, czyli „Kreatywna Europa”, powstał w wyniku wielu negocjacji.

Komisja przedkłada dokumenty, które kierowane są do Rady, tam je opracowujemy i staramy się uzgodnić wspólne stanowisko wszystkich państw, których dana sprawa dotyczy. Kiedy ustalaliśmy szczegóły programu „Kreatywna Europa”, to Komisja oraz państwa członkowskie były naszymi pierwszymi adresami pertraktacji. Trwały bardzo poważne i długotrwałe negocjacje na forum samej Rady. To nasi główni negocjacyjni partnerzy. Komitet Ekonomiczno-Społeczny i Komitet Regionów również brały w tym udział, aczkolwiek w węższym zakresie, choć stanowiska były konsultowane również z tymi jednostkami [wywiad 13].

W programie „Kreatywna Europa” pojawiło się kilka zmian negocjacyjnych. Kiedy porówna się dokumenty dotyczące tego projektu, wypływające ze strony Komisji, oraz końcowy dokument, który wyszedł po negocjacjach, to można zauważyć, że bardzo się różnią [wywiad 2].

Jedna z urzędniczek w Komisji, która wcześniej zajmowała stanowisko tłumaczki instytucjonalnej, zwraca uwagę, że obecnie jej praca polega na prowadzeniu negocjacji.

Odkąd przyszedłam tu do pracy, musiałam nabyć nowych kompetencji i nauczyć się innej techniki czytania dokumentów. Miałam nawyk odbioru treści, polegający na koncentrowaniu się na warstwie językowej, a nie na meritum tekstu. Kolejne zmiany dotyczą budowania relacji, mam bowiem obecnie kontakt z innymi instytucjami, dyrekcjami, z pracownikami różnych jednostek i ciągle odnajduję się w tej strukturze. W poprzednim dziale każdy z nas miał jasno określone miejsce w strukturze, a *workflow* był doprecyzowany i przejrzysty. Tutaj cały czas odbywają się debaty i mają miejsce permanentne negocjacje [wywiad 5].

Pertraktacje pracowników oraz działów organizacji wpływają na kulturę pracy, z którą utożsamiają się jej członkowie.

Musimy stale współpracować z różnymi komisjami. Staramy się być blisko innych serwisów i jednostek, by osiągać lepsze wyniki. Respektujemy pryncypia i cele samej UE, wytyczne dla różnych polityk. Musimy negocjować ich warunki. Czasami dyskusje są bardzo trudne [wywiad 15].

W unijnej rzeczywistości instytucjonalnej ukryte założenia kulturowe wyrażone są w różny sposób. Po pierwsze, można je odkryć w relacjach społecznych, które przekładają się na sposób widzenia świata, nadawania mu przez członków organizacji sensu oraz znaczeń. Po drugie, dostrzegalne są w sposobach zarządzania i prowadzenia polityki kadrowej. Ukryte założenia w unijnej kulturze obecne są w takich obszarach, jak relacje międzyludzkie, otoczenie organizacji czy przekonania pracowników np. o słuszności podejmowanych działań. Oparte są na euroideach i tworzą rdzeń kultury organizacji. Założenia te stanowią budulec przekonań i przeżyć członków kultury organizacyjnej. Często istnieją one poza świadomością pracowników, a ich wspólne przekonania co do niektórych wypracowanych form funkcjonowania organizacji uznane są za coś zupełnie naturalnego i powszechnego. Mają one charakter niekwestionowalny, tak jak np. kultura negocjacji.

Zrozumienie ukrytych założeń kultury organizacji i próba głębokiego spojrzenia na wspólnie uznawane przez jej członków wartości okazały się najtrudniejszą do odkrycia naukowego płaszczyzną. Ścisłe powiązanie zawodowych norm i wartości powoduje nieco zamęt w ujawnianiu ukrytych prawd. Oddzielenie spisanych zasad od naturalnych dla pracowników sposobów interpretacji rzeczywistości organizacyjnej odsłoniło różne zdarzenia. Okazało się, że założenia kulturowe tkwią głęboko w świadomości pracowników i manifestowane są w poczuciu wyjątkowej roli, jaką ich zdaniem odgrywają oni w unijnej organizacji. Na kulturę składają się zbiory wzajemnie powiązanych przekonań, które mają swoje odzwierciedlenie w wielu aspektach życia organizacyjnego, m.in. w przystosowaniu do otoczenia, uznawaniu wewnętrznej integracji oraz w unijnej kulturze negocjacji.

Rozdział VII

Dyskusja wyników i wnioski
końcowe

7.1. Kultura negocjacji i sieciowość w sektorze audiowizualnym UE

Zarządzanie unijnym sektorem audiowizualnym może być utrudnione ze względu na specyficzny charakter organizacji UE i wielokulturowość środowiska pracy. Z tego powodu na podstawie negocjacji oraz tradycji wypracowana została swoista kultura organizacyjna, która wyraża się nie tylko w widocznych artefaktach, ale również ukrytych założeniach i podzielanych wartościach. Pracownicy sektora audiowizualnego balansują pomiędzy tym, co uznane jest za unijne dobro, a wartościami wyniesionymi z własnej kultury narodowej. W tej rzeczywistości postępowanie negocjacyjne i zarządzanie sieciowe stanowią kulturowo ukształtowaną drogę wykonywania zadań oraz sposób podziału obowiązków. Zdarza się, że dyrekcje generalne KE pracują nad wspólnymi projektami, z tego powodu muszą ze sobą ściśle kooperować, a strategie nie mogą powstawać bez zgody poszczególnych sekcji zaangażowanych w proces zarządzania. Zdarzało się, że dyrekcje rywalizowały ze sobą i negocjowały ważniejsze projekty, które stanowiły element działań strategicznych UE. Zarządzanie unijnym sektorem audiowizualnym nie należy zatem do łatwych procesów.

Sieci budowane są zarówno przez departamenty, jak i poszczególne biura, ale na taki model pracy decydują się również sami członkowie organizacji, budując własne siatki rozległych kontaktów. Ten, kto posiada taką umiejętność, może szybciej zdobywać informacje i sprawniej realizować swoje cele. Sieciowe zarządzanie wymaga również pozyskania wielu danych o sektorze audiowizualnym. Dysponuje nimi Europejskie Obserwatorium Audiowizualne. Efekty jego działań służą dyrekcjom generalnym i komisjom parlamentarnym w procesie podejmowania decyzji. Dostęp do danych i informacji dotyczących obiegu europejskich dzieł audiowizualnych generowanych przez Obserwatorium stanowi spore ułatwienie w pracy unijnych decydentów.

Po przeprowadzonych negocjacjach powołany został komponent międzysektorowy, który ma ułatwiać rozwój przemysłu kreatywnego. Opiera się on m.in. na rozwiązaniach wspierających transnarodową współpracę. Sieci budowane są w myśl idei pozytywnej kreacji. Dotyczy to zwłaszcza tworzenia przestrzeni do wymiany wiedzy, informacji i do-

świadczeń. Kultura pracy opiera się zatem na budowaniu dobrych relacji i zarządzaniu kontaktami w obrębie wspólnie uznanych sposobów komunikowania oraz współpracy. Tworzenie zjednoczonej społeczności ma swój wymiar zarówno w życiu organizacyjnym, jak i w samych dokumentach dotyczących obszaru audiowizualnego.

Zarządzanie unijnym sektorem audiowizualnym jest utrudnione z kilku powodów. Pojawiają się np. problemy dotyczące wdrażania spójnych rozwiązań i harmonizacji działań, co bywa uciążliwe z różnych przyczyn. Dwie z nich to różnorodność kulturowa i fragmentaryzacja językowa. Komunikacja odgrywa w kulturze organizacyjnej ogromną rolę z uwagi na jej negocjacyjny i relacyjny charakter. Ma również wpływ na formalne zapisy w postaci oficjalnych dokumentów dotyczących problematyki fragmentaryzacji językowej czy kwestii wsparcia tzw. wymierających języków.

Różnorodność kulturowa stanowi cenny unijny atrybut, ale może prowadzić do niewystarczającego obiegu dóbr kultury i utworów kreatywnych oraz usług audiowizualnych na terytorium UE. Efektem tego stanu rzeczy jest ograniczenie możliwości wyboru twórczych treści przez potencjalnych odbiorców. W UE nie zaproponowano pełnych rozwiązań naprawczych tego problemu, ale wskazano drogę rozróżnienia elementów sektora, w których fragmentaryzacja blokuje innowacyjne możliwości. W Komisji Europejskiej padają propozycje stworzenia kompleksowego działania strategicznego, które obejmowałoby wszystkie podmioty, poczynwszy od poziomu lokalnego, a skończywszy na unijnym. Rozwarstwienie działań względem sektora audiowizualnego może utrudniać ten proces.

Kolejnym problemem, obejmującym kwestie organizacyjne i mającym przełożenie na oficjalne dokumenty UE, jest biurokratyzacja. Dotyczy to zwłaszcza tego, jak – w obliczu mocno sformalizowanego sposobu pracy – będzie zarządzany sektor audiowizualny oraz czy można usprawnić pracę, opartą na generowaniu kolejnych dokumentów przez poszczególne jednostki, dyrekcje generalne i komisje parlamentarne. Zaczyna dominować taktyka holistycznego podejścia do przestrzeni kreatywnej i strategii zintegrowanych. Taki sposób zarządzania popierany jest przez członków organizacji, którzy w trakcie wywiadów naukowych zaznaczali, że – pomimo różnorodności legislacyjnej poszczególnych państw – UE zmierza do tego, aby wdrażać jedną, określoną i logiczną sekwencję postępowania. Skuteczne strategie dla sektora kreatywnego opierają się na jego komplementarnej analizie, a ich realizacja na partnerstwie pomiędzy różnymi departamentami. Działania wspierane są również badaniami i konsultacjami społecznymi w celu zapewnienia wydajności i trwałości decyzji.

Członkowie organizacji podkreślali, że biurokratyzacja rzeczywistości, w której istnieje nadmiar informacji i w której mamy do czynienia z tygłem kulturowym, pomimo jej niektórych negatywnych cech, przynosi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Z uwagi na różnorodność tematów, którymi zajmują się pracownicy UE i potencjał rozwojowy sektora

audiowizualnego, zachowanie niezmiennych procedur zapewnia, ich zdaniem, stabilność w działaniu i schematyczność wykonywania zadań służbowych.

Panująca kultura negocjacji polega na przesuwaniu granic w obrębie definicji pojęciowych. Są one dla członków organizacji istotne ze względu na różne tradycje, które wynieśli z własnych kultur narodowych. Uwidacznia się tu zjawisko zacierania granic organizacyjnych na wielu różnych poziomach, tj. struktur, kompetencji jednostek, zadań, strategii czy właśnie konkretnych definicji, które można odnaleźć w oficjalnych dokumentach. W Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów zwrócono uwagę na hermetyczne zamknięcie w obszarze sektora audiowizualnego [COM(2012) 537]. Zarzut dotyczył fragmentaryzacji dystryktu w ramach poszczególnych kategorii. Kiedy zwiększa się dynamika rozwoju utworów audiowizualnych, dochodzi do ich przeistaczania się, tworzenia nowych form, np. filmów, gier czy multimediiów, kategorie pojęciowe przestają być oczywiste i jasne. W stosunku do tych zmian niektóre oficjalne dokumenty nadal pozostają hermetyczne, co ogranicza możliwości synergii, elastyczności i tworzenia dla nich nowych rozwiązań.

Takie procesy, jak metody sieciowego zarządzania czy zacieranie granic pojęciowych, mogą otwierać sektor medialny na nowe, nieznane jeszcze obszary rozwojowe. Pojawia się w związku z tym kilka pytań. Czy tak silne wzmacnianie współpracy będzie miało wpływ na zmianę kontentu i charakter utworu audiowizualnego? Czy nastawienie UE na wsparcie np. rozwoju utworów audiowizualnych wpłynie na tworzenie w pełni spójnej przestrzeni medialnej? Czy utwory audiowizualne przedostaną się do rzeczywistości online głównie w obszarze dominujących języków?

Z powodu technologicznej konwergencji podkreślana jest pozycja, w jakiej znajdują się odbiorcy, którzy mogą mieć problem z rozróżnianiem treści linearnych od nielinearnych. Przykładami takich platform dostarczania kontentu są IPTV (ang. *Internet Protocol Television*) czy telewizja hybrydowa (ang. *Connected TV*). Konwergencja platform medialnych wymaga harmonizacji w obszarach dotyczących choćby zasięgu unijnych narzędzi legislacyjnych w zakresie normalizacji działań środowiska audiowizualnego i rozwoju usług hybrydowych, które niosą ze sobą nowe wyzwania związane z konkurencją czy prawem własności intelektualnej. Zniesienie granic przepływu treści kreatywnych może wpłynąć na wypracowanie nowych form przekazów audiowizualnych. Będą narastać dylematy związane z zależnością od krajowych form regulacyjnych i koncesyjnych oraz z możliwościami przekroczenia granic krajowych przez treści online. Kiedy głównie potrzeby odbiorców determinują kierunki rozwoju sektora audiowizualnego, może zaistnieć ryzyko koncentracji, zmniejszenia różnorodności kulturowej i unifikacji rzeczywistości medialnej, ale również ujawniać się potencjał rozwoju środowiska twórców i kon-

tentu nowych mediów. Ambitne projekty, posiadające wysoką wartość kulturową, bywają jednak mniej popularne i mogą zostać narażone na zajęcie marginalnej pozycji.

Dla UE wyzwaniem przyszłości stało się przyspieszenie zmian technologicznych, np. rozwój usług hybrydowych, a co się z tym wiąże, propagowanie normalizacji technologicznej oraz zwiększenie roli zindywidualizowanych usług. Konwergencja Internetu i telewizji zachęca operatorów do wprowadzania nowych, interaktywnych pomysłów. Największe wyzwania wiążą się z promocją utworów niezależnych twórców, ochroną użytkowników czy pluralizmem mediów. Rynek otworzył się na pozazuropejskie produkcje, które mogą grozić rodzimym utworom. Zacieranie granic odbiorczych i otwartość na nowe oferty mogą powodować zalewanie UE produkcjami wielkich koncernów medialnych z USA. W kulturze organizacyjnej ujawniła się podzielana przez pracowników niechęć do amerykańskiego przemysłu medialnego, uznanego za mniej ambitny od europejskiego.

Na kanwie unijnych debat sygnalizowane są również problemy bezpieczeństwa chmur obliczeniowych (ang. *multi-cloud*), sposobu przechowywania informacji oraz pytania o wspólny i ujednolicony poziom ochrony danych. Dyskusyjny jest także sam obszar nazewnictwa i znaczenia pojęć przemysłu kreatywnego, a owe kategorie wpływają na regulacje rynku mediów, np. audiowizualnych usług na żądanie. Problem ten wynika z odrębnych narodowych doświadczeń i innych tradycji pojęciowych. Pojawiają się tendencje do scalenia rozdrobnionego rynku produkcji i dystrybucji dzieł audiowizualnych, które w Europie są ściśle powiązane z granicami kulturowymi i językowymi. Z jednej strony, rodzi się dylemat, czy próba spajania rozdrobnionego segmentu może zaszkodzić różnorodności kulturowej. Z drugiej strony, stawiane są tezy, że być może pozwoli to obronić transnarodowy obieg dzieł audiowizualnych. Technologie cyfrowe wywierają z kolei presję na tradycyjne mechanizmy dystrybucji, co może wypierać z otoczenia audiowizualnego mniejszych graczy rynkowych.

Unijna kultura organizacyjna sprzyja opartemu na wspólnie podzielanych wartościach środowisku pracy. Dzieje się to za sprawą silnej wewnętrznej motywacji integracyjnej. Niemniej zdarza się, że poszczególne działy mają jasno sprecyzowane indywidualne interesy i cele. Czasem konkurują one ze sobą o ważne projekty. Wspólnie podkreślają idee podtrzymywania znaczenia roli organizacji UE ponad granicami kulturowymi i państwowymi. Poszukiwane są również metody wzmocnienia zasadności działań instytucjonalnych w społeczeństwie, co często odzwierciedlone jest w oficjalnych dokumentach, a realizowane w formie narzędzi prawno-administracyjnych.

Organizację UE można określić jako kulturę konsensusu, nawet jeżeli porozumienie jest tylko drogą do współistnienia, a nie zawsze udaje się pogodzić różne stanowiska i uzyskać jednomyślność. Jak pisze Monika Kostera, pełen konsensus nie musi być konieczny, a kolektywne działanie jest możliwe, kiedy znaczenia podzielane są przynajmniej częściowo [Kostera 1996, s. 84].

7.2. Metakomunikacja w zarządzaniu unijnym sektorem audiowizualnym

W unijnej organizacji istotne dla jej kultury są procesy komunikacyjne, a pracownicy w dużej mierze zajmują się pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji. Pochodzą one z dokumentów, rozmów, negocjacji oraz formalnych i nieformalnych kontaktów. Współpraca na poziomie wielonarodowym powoduje różne kulturowe odczytanie przekazywanych informacji. Zarządzanie w warunkach wielokulturowości stanowi wyzwanie na poziomie relacji interpersonalnych [Glinka, Jelonek 2010, s. 63]. Ma to przełożenie choćby na język, którym posługują się członkowie organizacji. W sektorze audiowizualnym dużo uwagi poświęca się kwestii pielęgnowania języków narodowych, co realizowane jest m.in. za pośrednictwem projektów wspierających tłumaczenia utworów audiowizualnych.

W codziennym życiu organizacji wyłania się wspólna płaszczyzna lingwistyczno-komunikacyjna, którą tworzą: forma porozumiewania się i cel przekazywanych treści. Na ten swoisty metajęzyk w unijnej kulturze organizacyjnej składa się brukselski angielski (ang. *Brussels English*) bądź euroangielski (ang. *Euro English*), z właściwym sobie żargonem urzędniczym, nowymi znaczeniami niektórych angielskich słów i występującymi terminami, które określić można jako euroidee. W codziennej komunikacji dominują również sformułowania skrótowe i urzędnicza nomenklatura, która podlega rewizjom i zawiera prawnicze terminy. W języku tym uwidacznia się jego aksjologiczny wymiar. Pracownicy powołują się na określone wartości i euroidee, łączące konstrukcje zdaniowe w pełne wypowiedzi. Ważną rolę odgrywa również komunikacja internetowa, głównie za pośrednictwem e-maili i portali społecznościowych dla urzędników UE. Szczególnie w sektorze audiowizualnym coraz więcej uwagi poświęca się nowym technologiom i usprawnieniu sposobów komunikowania. Ujawnia się również metasymbolizm, który jest czymś więcej niż rzeczywistością, materialną formą kultury – odzwierciedla on raczej odczucia członków organizacji, których motywują do pracy ukryte założenia wyrażone w codziennym języku. Budują one wspólną, instytucjonalną rzeczywistość, tworząc tożsamość, która wychodzi poza samą organizację i stanowi jej zewnętrzną reprezentację.

Wiedza organizacyjna czerpana jest z dorobku informacyjnego, gromadzonego przez powołane do tego celu jednostki oraz pochodzi z sieci tworzonych przez jednostki instytucjonalne. Przetwarzanie informacji wiąże się z holistycznym procesem analizy jakości danych i z uwzględnieniem kryteriów formułowanych w kontekście ich wykorzystywania. W trakcie takiego postępowania występują rozmaite zakłócenia, generujące różne źródła błędów. Istotne jest zatem weryfikowanie informacji pod kątem ich aktualności oraz dokładności, a także redagowanie danych w celu dokonania ich adekwatnej analizy. W UE istnieje sporo kanałów informacyjnych, a umiejętność sprawnego porusza-

nia się w ich obrębie może wpłynąć na nieformalną, uznaniową, wysoką pozycję członków organizacji w środowisku zawodowym i na jakość wykonywanych przez nich zadań. Otoczenie organizacyjne jest dynamiczne, dlatego procesy komunikacyjne są niezwykle ważne. Pożądane są umiejętności kontaktowania się z kompetentnymi w danym obszarze informatorami oraz sprawne rozpoznanie szczebli hierarchii zawodowej. Informacje są istotą życia organizacyjnego i służą np. zabezpieczeniu, rozpowszechnianiu i wykorzystaniu ich do merytorycznej pracy oraz budowaniu zawodowej pozycji.

Komunikacja organizacyjna polega na ustalonych sposobach przesyłania i dostarczania informacji. Wyrażana jest za pomocą sekwencji sformalizowanych czynów i wypowiedzi oraz performatywnych zachowań. Codzienne rytuały i organizacyjna dyplomacja przywołują na myśl działanie dużych koncernów i korporacji. Zbiurokratyzowane formy pracy dają pracownikom poczucie stabilizacji, ale również wymagają cierpliwości i zrozumienia.

W komunikacji organizacyjnej dominuje dyskurs oparty na wspólnych wartościach. Bazujące na euroideach założenia tworzą rdzeń kultury organizacji. Zaangażowanie pozwala na poczucie zjednoczenia w sprawie. Jedną z ważniejszych, podzielanych przez pracowników idei, jest unijne, ale i organizacyjne motto *In varietate concordia*. Maksyma „Zjednoczeni w różnorodności” przekłada się na aspiracyjne dążenia członków organizacji i uwidacznia w podejmowanych przez nich działaniach. W miarę przyswajania idei, odzwierciedlonej w formalnych i nieformalnych procedurach postępowania, rośnie ich pozycja zawodowa. Ma to znaczenie dla podejmowania strategicznych decyzji i uznania wspólnych wartości, a tym samym przekłada się na efekty pracy UE. Dzięki silnej, centralnej idei, nadającej kierunek myślom i działaniom, cel przedsięwzięcia skierowany jest na wspólną świadomość i jednolitą myśl organizacyjną jej członków. Za ich sprawą pogłębianą jest wewnętrzna spójność i możliwa staje się decentralizacja procesu inicjacji polityk oraz pojawiają się warunki dla zaistnienia samokontroli.

Bezpieczeństwo metakomunikacji organizacyjnej UE gwarantuje zintegrowanie wyższego celu i włączenie go w procesy zarządzania. Wpływa to również na sposób formułowania strategii, decyzje formalne, struktury organizacyjne, ale co ważne, odzwierciedlone jest w oficjalnych dokumentach. Istotne w kontekście współpracy o wielokulturowym charakterze są: przewidywanie wzajemnych oczekiwań, zapobieganie konfliktom oraz niwelowanie ewentualnego niebezpieczeństwa wynikającego z różnic kulturowych [Małaga 2011, s. 64].

Wyższy cel unijnej organizacji, wyrażony w postaci motta „Zjednoczeni w różnorodności”, przenika do nieformalnych opinii i poglądów pracowników oraz wartości kultury, a odzwierciedla się w języku służbowym. Przekłada się na procesowe działania w obrębie sektora audiowizualnego i stanowi podstawowy budulec strategii politycznych.

Wbudowane w tożsamość organizacyjną poglądy i założenia to fundament jej systemu wartości. Kultura organów UE przywodzi na myśl wzorce zaczerpnięte z korporacyjnej filozofii, opartej na silnej tożsamości organizacyjnej. Kiedy działania w instytucji unijnej ukierunkowane są na utrzymywanie zdolności do dostarczania wspólnych wartości, np. pluralizmu czy różnorodności, wówczas pracownicy podążają za tymi ideami i rozwijają swoje kompetencje organizacyjne w ich obrębie.

7.3. Wnioski końcowe

Zarządzanie sektorem audiowizualnym UE opiera się na koncepcji wielokulturowości. Odbywa się ono w drodze kompromisu wypracowanego przez członków organizacji, pochodzących z wielu kultur i ustalających wspólne stanowiska oraz sposoby działania. Badania kultury organizacyjnej pozwoliły na wyłonienie kilku zjawisk w obszarze zarządzania sektorem audiowizualnym. Dochodzi do niego w kulturze ciągłych negocjacji: stanowisk, projektów, kompetencji. Ma ono ponadto charakter sieciowy i odbywa się na poziomie metakomunikacji, obecnej w interakcjach między pracownikami i w życiu organizacyjnym, oraz przekłada się na procesy legislacyjne.

Sektor audiowizualny, z wypracowanymi sposobami zarządzania sieciowego, bez granic przepływu utworów audiowizualnych, może wpłynąć na zachowanie ciągłości integracji europejskiej. O ile możliwe jest ponowne zamknięcie geograficznych granic terytorialnych, o tyle wykluczone będzie zamknięcie wolnego przepływu sygnału cyfrowego oraz krążących w przestrzeni internetowej usług i utworów audiowizualnych. Duża dbałość o zachowanie ciągłości języków narodowych jest elementem mającym wpłynąć na podtrzymanie tożsamości narodowych i może okazać się jedynym wyznacznikiem różnic między granicznym i krajowym przepływem utworów medialnych.

Zarządzanie sektorem audiowizualnym opiera się na działaniach projektowych i wymaga kontaktów z różnymi jednostkami, także tymi spoza unijnej organizacji. W tym celu budowana jest wspólna sieć, która rozwija się wraz z upływem czasu. Projekty w sektorze audiowizualnym podlegają wielu specyfikacjom i, co ważne, dotyczą istotnej strefy, mianowicie obszaru kulturowej integracji. W takiej rzeczywistości zdarzają się konflikty o charakterze narodowym, tożsamościowym lub organizacyjnym.

Szerokie, ponadnarodowe kontakty między pracownikami z różnym kulturowym doświadczeniem mogą przyczynić się do tworzenia kreatywnych rozwiązań i twórczych strategii działania. Współpraca o takim charakterze czasem rodzi spory, a relacje pracowników działających w obrębie sektora audiowizualnego mogą powodować niezrozumienie na poziomie mentalnym i kulturowym. Dobre współdziałanie w wielokulturowym środowisku pracy zapewnia możliwość skutecznego planowania i podejmowania

wspólnych działań, opartych na wzajemnym zaufaniu. Kiedy go brakuje, inne korzenie kulturowe mogą utrudniać współpracę, a nawet prowadzić do jej załamania. W warunkach sieciowej współpracy o charakterze międzynarodowym pracownicy rzadko mają czas i okazję, by dogłębnie analizować różnice kulturowe. W efekcie sprzyja to podtrzymywaniu stereotypów. Ostatecznie, ze zderzenia różnych grup etnicznych, narodowych, społecznych powstaje kultura organizacyjna oparta na idei kompromisu.

Do kształtowania poprawnej współpracy o charakterze wielokulturowym wykorzystywane są różne mechanizmy i sposoby organizowania pracy. Oprogramowanie kulturowe, przy deklarowanym zachowaniu szacunku do określonych konwencji w rozmowie, w wymianie informacji i wspólnym opracowaniu celów dla sektora audiowizualnego, integruje członków organizacji. Ponadto ta różnorodność nie może opierać się na traktowaniu jednej kultury jako uprzywilejowanej. Trudno wypracować uniwersalne sposoby takiej współpracy, ale dużą rolę odgrywa kultura organizacyjna, akceptowana przez wszystkich jej członków. Proceduralny charakter działań zawodowych służy utrzymywaniu oficjalnych ścieżek podejmowania decyzji. Czynnikiem zachowującym uniwersalność w komunikacji organizacyjnej są powszechnie uznane wartości, tkwiące głęboko w świadomości pracowników UE, i normy, wyrażone zarówno w oficjalnych dokumentach, jak i kulturowych oraz behawioralnych artefaktach.

Zakończenie

W książce podjęta została analiza kulturowych uwarunkowań zarządzania audiowizualnym sektorem UE. Głównym celem badań było wykazanie znaczenia kultury organizacyjnej unijnych jednostek organizacyjnych zajmujących się europejskim dystryktem audiowizualnym. Wykorzystano do tego metody jakościowe, ponieważ w tej dziedzinie kluczowe są badania o charakterze kulturowym. Wnioski wyciągnięto na podstawie wyników badań terenowych oraz teorii naukowych humanistycznych aspektów zarządzania.

W publikacji przedstawione zostały wyniki badań unijnej kultury organizacyjnej w zakresie obszaru audiowizualnego; kompleksowo przeanalizowany został podział kompetencyjny unijnych jednostek organizacyjnych zajmujących się sektorem mediów; opisane zostały kulturowe aspekty zarządzania w instytucjach UE; wskazano ukryte założenia unijnej kultury organizacyjnej; zidentyfikowano wybrane obszary strategii audiowizualnej; przedstawiono kluczowe konflikty oraz możliwości wynikające z zarządzania w warunkach wielokulturowości w kontekście bieżących problemów organizacyjnych Unii Europejskiej.

Niniejsza publikacja może być użyteczna dla osób, które pragną zrozumieć procesy zachodzące w instytucjach Unii Europejskiej, a zwłaszcza to, jak kształtowana jest ich kultura organizacyjna oraz w jaki sposób wpływa ona na politykę audiowizualną. Ponadto praca wypełnia pewną lukę między ustaleniami teoretycznymi a praktyką zarządzania. Zestawienie tych dwóch perspektyw wydaje się pożądane ze względu na rosnące zainteresowanie sektorem audiowizualnym i rozwojem społeczeństwa informacyjnego.

W rzeczywistości płynnych granic i amorficznych bytów, kulturowe aspekty zarządzania są skomplikowane i trudne do uchwycenia. Podczas pierwszego wywiadu badawczego jeden z unijnych urzędników powiedział: „Kompromis to u nas magiczne słowo”. Okazało się, że to sformułowanie nieustannie powracało w trakcie procesu badawczego, ostatecznie umożliwiając stwierdzenie, że kultura organizacyjna Unii Europejskiej opiera się na idei konsensusu.

Bibliografia

Literatura

Abad-Quintanal Garcia, Ramirez Martin J., *Cross-Cultural Dialogue as a Conflict Management Strategy*, Springer, Switzerland 2018.

Abbinnett Ross, *Culture and Identity: Critical Theories*, Sage Publication, London 2004.

Abdullah Gafar Ade, Abdullah Upad Cep, Widiaty Isma, *Global Competetiveness: Business Transformation in the Digital Era*, Routledge, London 2018.

Abdullah Natrah, Md Dahlan Mohamad Kamal, Hakim Suhaimi Iqbal Ahmad, *A Study on Supporting Factors of Digital Workplace Diffusion in Public Sector [w:] User Science and Engineering*, red. Abdullah Natrah, Wan Adilah, Wan Adnan, Foth Marcus, Springer, Singapur 2018.

Adamiecki Karol, *O nauce organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa 1970.

Adler Nancy, Gunderson Allison, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson Learning, Mason 2008.

Akingbola Kunle, Rogers Edmund Sean, *Change Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*, Palgrave, Orillia 2019.

Allan Kenneth, *The Meaning of Culture: Moving the Postmodern Critique Forward*, Greenwood Publishing Group, London 1998.

Alson Frances, *Culture and Trust in Technology-Driven Organizations*, CRC Press, Boca Raton 2014.

Alvesson Mats, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London 2013.

Alvesson Mats, Berg Per-Olof, *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*, Walter de Gruyter & Co, Berlin 1992.

Alvinus Aida, Brandebo Fors Maria, *Dark Side of Organizational Behavior and Leadership*, IntechOpen, London 2019.

Anderson Gretchen, Katzenbach Jon, Thomas James, *The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters*, Berrett-Koehler Publishers, Hardcover 2019.

Angrosino Michael, *Obserwacja w nowym kontekście. Etnografia, pedagogika i rozwój problematyki społecznej* [w:] *Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 1, PWN, Warszawa 2009.

Aniszewska Grażyna, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

Arendt Hannah, *The Origins of Totalitarianism*, Schocken Books, New York 1951.

Armstrong Michael, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Ayoko B. Oluremi, Ashkanasy M. Neal, *Organizational Behaviour and the Physical Environment*, Routledge, London, New York 2019.

Babbie Earl, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2009.

Barker Chris, Jane Emma A., *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage Publications, London 2016.

Barry Peter, *Beginning Theory: An Introduction to Literary and Cultural Theory*, Manchester University Press, Manchester, New York 1995.

Bartnicki Mariusz, Kryś Roman, Stachowicz Jan, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.

Bashforth Kirsty, *A Practical Guide to Managing Organizational Culture*, Bloomsbury Business, London 2019.

Barthes Roland, *Mitologie*, Wyd. KR, Warszawa 2000.

Baldwin Elaine, *Wstęp do kulturoznawstwa*, Zys i S-ka, Poznań 2007.

Ban Carolyn, *Management and Culture in an Enlarged European Commission. From Diversity to Unity*, Palgrave Macmillan, London 2013.

Baudrillard Jean, *Symulakry i symulacja*, Wyd. Sic!, Warszawa 2005.

Bauman Zygmunt, *Intimations of Postmodernity*, Routledge, London 1992.

Bauman Zygmunt, *Prawodawcy i tłumacze [w:] Postmodernizm: antologia przekładów*, red. Ryszard Nycz, Wyd. Baran i Suszyński, Kraków 1996.

Bauman Zygmunt, *Kultura jako praxis*, PWN, Warszawa 2000.

Bauman Zygmunt, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wyd. Sic!, Warszawa 2000.

Bauman Zygmunt, *Płynne czasy: Życie w epoce niepewności*, Wyd. Sic!, Warszawa 2007.

Bauman Zygmunt, *Wspólnota: W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, Wyd. Literackie, Kraków 2008a.

Bauman Zygmunt, *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008b.

Beck Ulrich, *What is Globalization*, Polity Press, Cambridge 2009.

Beewes Timothy, *Criticism and Postmodernity*, Verso, London, New York 1997.

Berger Asa Arthur, *The Portable Postmodernist*, AltaMira Press, Oxford 2003.

Benedict Ruth, *Wzory kultury*, MUZA, Warszawa 2011.

Berting Jan, *Europe: A Heritage, A Challenge, A Promise*, Eburon, Delft 2006.

Bhabha Homi, *The Location of Culture*, Routledge, London 1994.

Blumer Herbert, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice Hall, New Jersey 1969.

Bowie Andrew, *From Romanticism to Critical Theory: The Philosophy of German Literary Theory*, Routledge, London 2002.

Braaten Jane, *Habermas's Critical Theory of Society*, State University of New York Press, Albany, NY 1991.

Bronner Eric Stephen, *Critical Theory: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2017.

Brown Callum G., *Postmodernism for Historians*, Routledge, New York 2005.

Brown David D., Morrow Raymond A., *Critical Theory and Metodology*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.

Bryant Anthony, Charmaz Kathy, *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, Sage Publications, London 2007.

Brzozowski Maciej, Nedelko Zlatko, *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior*, IGI Global, Hershey 2020.

Buchanan Ian, *A Dictionary of Critical Theory*, Oxford University Press, Oxford 2010.

Bukalska Izabela, *Recepcja metodologii teorii ugruntowanej wśród polskich badaczy – refleksje 50 lat po publikacji Barney'a G. Glasera i Anselma L. Straussa*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 2019, vol. 15.

Butler Christopher, *Postmodernism: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Burningham Tim, *How Leaders Can Strengthen Their Organization's Culture: 28 Simple and Effective Ways*, Independently Published, 2019.

Burrell Gibson, Morgan Gareth, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

Calinescu Matei, Fokkema Douwe, *Exploring Postmodernism: Selected Papers Presented at a Workshop*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, Philadelphia 1990.

Cameron Kim S., Quinn Robert E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Cappellano Thatiana, *Culture for Liquid Employees* [w:] *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*, red. Gail S. Thornton, Viviane Regina Mansi, Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano, Palgrave Macmillan, New York 2019.

Carley Kathleen, Morgan P. Geoffrey, *Characterizing Organizational Micro-climates in Structural Groups* [w:] *Social, Cultural, and Behavioral Modeling, 12th International Conference*, red. Robert Thomson, Halil Bisgin, Christopher Dancy, Ayaz Hyder, SBP-BRiMS, Springer, Washington 2019.

Carpenter Perry, *Transformation Security Awareness: What Neuroscientists Storytellers and Marketers Can Teach Us about Driving Secure Behaviors*, Wiley, Indianapolis 2019.

Carrick Moe, *Bravespace Workplace: Making Your Company Fit for Human Life*, Maven House Press, Palmyra 2019.

Carter Michael, *Where Writing Begins: A Postmodern Reconstruction*, Southern Illinois University Press, Carbondale 2003.

Cassirer Ernst, *Esej o człowieku*, Czytelnik, Warszawa 1997.

Casmir Fred L., *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej* [w:] *Komunikacja międzykulturowa: zdarzenia i spotkania*, red. Alina Kapciak, Leszek Korporowicz, Andrzej Tyszka, Instytut Kultury UW, Warszawa 1996.

Castells Manuel, *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.

Castells Manuel, *Władza w komunikacji*, PWN, Warszawa 2013.

Charmaz Kathy, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2009a.

Charmaz Kathy, *Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną* [w:] *Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 1, PWN, Warszawa 2009b.

Chaudhary Narendra, Sharma Naman, *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations*, IGI Global, Pennsylvania 2018.

Chomsky Noam, *O naturze i języku*, Axis, Poznań 2005.

Christians G. Clifford, *Etyka i polityka w badaniach jakościowych* [w:] *Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 1, PWN, Warszawa 2009.

Chuda Agnieszka, Wyrwicka Krystyna Magdalena, *Diagnoza kultury organizacyjnej jako czynnik zmiany w kontekście zastosowania design thinking*, „LogForum”, 2019, vol. 15.

Clarke Adele, *Situational Analysis: Grounded Theory after the Postmodern Turn*, Sage Publications, London 2005.

Connor Steven, *The Cambridge Companion to Postmodernism*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

Cruz-Cunha Maria Manuela, *Handbook of Research on Business SAOCIAL Networking Organizational Managerial, and Technological Dimensions*, IGI Global, Hershey 2012.

Covarrubias Patricia, Kvam Denis S., Saito Max, *Symbolic Agonistics* [w:] *Engaging and Transforming Global Communication through Cultural*, red. Michelle Scollo, Trudy Milburn, Fairleigh Dickinson, University Press, Lanham 2019.

Craig Loscalzo, *Apologetic Preaching: Proclaiming Christ to a Postmodern World*, Inter Varsity Press, Illinois 2000.

Culler Jonathan D., *Structuralist Poetics: Strukturalism, Linguistics and the Study of Literature*, Routledge, London 2002.

Cushner Kenneth, *Teacher as Traveler: Enhancing the Intercultural Development of Teachers and Students*, Rowman & Littlefield, London 2018.

Czarniawska Barbara, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

Czarniawska Barbara, *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin 1996.

Czarniawska Barbara, *Narratives in Social Science Research*, Thousand Oaks, London 2004.

Czarniawska Barbara, *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*, Oxford University Press, New York 1999.

Czarniawska-Joerges Barbara, *Culture as Medium of Life [w:] Reframing Organization Culture*, red. Peter Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin, Sage Publications, Newbury Park 1991.

Czarniawska-Joerges Barbara, *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage Publications, London 1992.

Czarniawska Barbara, Gagliardi Pasquale, *Management Education and Humanities*, Edward Elgar Publishing, London 2006.

Czarnowski Stefan, *Kultura [w:] Antropologia kultury zagadnienia i wybór*, red. Grzegorz Godlewski, Leszek Kolankiewicz, Andrzej Mancwel, Mirosław Pęczak, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Ćwikliński Zbigniew, *Jacques Lacan i jego lingwistyczna koncepcja psychoanalizy*, „Roczniki Filozoficzne”, vol. 44, Psychologia, t. XLIV, 1996, nr 4.

Dahles Heidi, Wei Leng Loh, *Multicultural Organizations in Asia*, Routledge, New York 2005.

De Berg Henk, *Teorie Freuda a badania literaturoznawcze i kulturowe: wprowadzenie do problematyki*, Oficyna Wydawnicza „Leksem”, Łask 2004.

De Mul Jos, *Romantic Desire (Post)modern Art. An Philosophy*, State University of New York Press, New York 1995.

De Swaan Abram, *Words of the World. The Global Language System*, Policy Press, London 2001.

De Swaan Abram, *Human Societies*, Blackwell Publishing, Cambridge 2001.

Deal Terrence E., Kennedy Allan A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Books, Cambridge 2000.

Deeds Ermath Elizabeth, *Sequel to History: Postmodernism and the Crisis of Representational Time*, Indiana University Press, New Jersey 1992.

Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S., *Metody badań jakościowych*, t. 1, PWN, Warszawa 2009.

Deleuze Gilles, Foucault, Wyd. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Edukacji Wyższej TWP, Wrocław 2004.

Dilthey Wilhelm, *Pisma estetyczne*, PWN, Warszawa 1982.

Dolfler Thomas, Globish Claudia, *Postmodern Practices*, Lit Verlag, Hamburg, London 2002.

Dowson Jane, Earnshaw Steven, *Postmodern Subjects. Postmodern Text*, Rodopi B.V., Amsterdam, Atlanta 1995.

Doyle Gillian, *Structure and Development of Media Ownership in Europe* [w:] *Media Economics in Europe*, red. Jürgen Heinrich, Gerd Kopper, Vistas, Berlin 1997.

Drucker Peter F., *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, MT Biznes, Warszawa 2002.

Drucker Peter F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.

Dybel Paweł, *Urwane ścieżki: Przybyszewski – Freud – Lacan*, Universitas, Kraków 2000.

Dybel Paweł, *Granice rozumienia i interpretacji w hermeneutyce Hansa-Georga Gadamera*, Universitas, Kraków 2004.

Dybel Paweł, *Oblicza hermeneutyki*, Universitas, Kraków 2012.

Eagleton Terry, *Iluzje postmodernizmu*, Wyd. Spacia, Warszawa 1998.

Eliot Thomas S., *Notes towards the Definition of Culture*, Harcourt, Brace and Company, New York 1949.

Ellsworth Richard, *Cel przedsięwzięcia* [w:] *Dziedzictwo Druckera*, red. Craig Pearce, Joseph Maciariello, Hideki Yamawaki, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Emery Lee, *Teaching Art in Postmodern World: Theories, Teacher, Reflections*, Common Ground Publishing, Melbourne 2002.

English Fenwick, *The Postmodern Challenge to the Theory and Practice of Educational Administration*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield 2003.

Ercetin Sule Sefika, Pothan Nihan, *Chaos, Complexity and Leadership*, Springer, Ankara 2017.

Fairleigh Dickinson, *Discourse*, University Press, London 2019.

Farende Gian Marco, *The Cultural Semantics of Address Practices: A Contrastive Study between English and Italian*, The Rowman & Littlefield, London 2018.

Fayol Henri, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

Featherstone Mike, *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage Publications, London 2005.

Fernandes-Balboa Juan-Miquel, *Critical Postmodernism in Human Movement, Physical Education, and Sport*, State University of New York, Albany 1999.

Fielding Michael, *Effective Communication in Organizations*, Juta & Co, Cape Town 2003.

Filipiak Marian, *Wprowadzenie do socjologii kultury*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.

Fine Gail Marlene, *Building Successful Multicultural Organizations: Challenges and Opportunities*, Greenwood Publishing Group, Westport 1995.

Flamholtz Eric, Randle Yvonne, *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*, Stanford University Press, Stanford 2011.

Foley Douglas, Valenzuela Angela, *Etnografia krytyczna. Polityka współpracy [w:] Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 1, PWN, Warszawa 2009.

Fombrun Charles J., Van Riel Cees B.M., *Essentials of Corporate Communications: Implementing Practices for Effective*, Routledge, New York 2007.

Fontana Andrea, Frey James H., *Wywiad, Od neutralności do politycznego zaangażowania [w:] Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 2, PWN, Warszawa 2009.

Forester John, *Critical Theory, Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical*, State University of New York Press, Albany 1993.

Foucault Michel, *Filozofia, historia, polityka. Wybór pism*, PWN, Warszawa, Wrocław 2000.

Franssen Paul, Hoenselaars Ton, *The Author as Character: Representing Historical Writers in Western Literature*, Associated University Presses, Cranbury 1999.

Fuchs Stephan, *The Professional Quest for Truth: A Social Theory of Science and Knowledge*, State University of New York Press, Albany 1992.

Freud Zygmunt, *Objaśnienie marzeń sennych*, Wyd. KR, Warszawa 1996.

Freud Zygmunt, *Totem i tabu: kilka zgodności w życiu publicznym dzikich i neurotyków*, Wyd. KR, Warszawa 1997.

Gadamer Hans-Georg, *Truth and Method*, Continuum International Publishing Group, London 2004.

Gane Mike, *Baudrillard Jean, In Radical Uncertainty*, Pluto Press, London 2000.

Garfinkel Harold, *Ethnomethodology's Program: Working out Durkheim's Aphorism*, Rowman and Littlefield, New York 2002.

Gasparski Wojciech, *Krytyczna teoria organizacji w literaturze przedmiotu. Wybrane zagadnienia*, „Prakseologia”, 2018, nr 160.

Geertz Clifford, *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.

Geertz Clifford, *O gatunkach zmąconych [w:] Postmodernizm: antologia przekładów*, red. Ryszard Nycz, Wyd. Baran i Suszyński, Kraków 1996.

Geertz Clifford, *Dzieło i życie: antropolog jako autor*, Wyd. KR, Warszawa 2000.

Geertz Clifford, *Zastane światło: antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Universitas, Kraków 2005.

Geuss Raymond, *The Idea of a Critical Theory: Habermas and the Frankfurt School*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.

Giddens Anthony, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2002.

Giddens Anthony, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2012.

Giroux A. Henry, *Postmodernism, Feminism, and Cultural Politics: Redrawing Educational Boundaries*, State University of New York Press, Albany 1991.

Glaser Barney, *Properties for Growing* [w:] *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, red. Anthony Bryant, Kathy Charmaz, Sage Publications, London 2007.

Glaser Barney G., Strauss Anselm L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Transaction Publishers, New Jersey 2012.

Glinka Beata, Gudkova Svetlana, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Glinka Beata, Jelonek Adam W., *Zarządzanie międzykulturowe*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Glinka Beata, Kostera Monika, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Glińska-Noweś Aldona, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

Goćkowski Janusz, *Mozaika kultur europejskich* [w:] *Wielokulturowość w dobie globalizacji oraz integracji europejskiej*, red. Paweł Wroniecki, Instytut Nauk Politycznych UWM, Olsztyn 2005.

Godlewski Grzegorz, *Luneta i radar: o dwóch strategiach badań kulturoznawczych* [w:] *Kulturoznawstwo dyscyplina bez dyscypliny?*, red. Wojciech Burszta, Michał Januszkiewicz, Wyd. Academica, Warszawa 2010.

Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Doubleday, New York 1959.

Goncalo Macedo, *Policy Department Structural and Cohesion Policies European Parliament*, European Parliament, Brussels 2009.

Grant Adam, *On Building a Great Culture*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2020.

Green Jeremy, *Late Postmodernism: American Fiction at the Millenium*, Palgrave, London 2005.

Grenz Stanley, *A Primer on Postmodernism*, W.B. Eerdmans Publishing, Michigan 1996.

Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

Griffin Ricky, Moorhead Gregory, *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*, Cengage Learning, Mason 2012.

Gripsrud Jostein, *50 Years of European Television: An Essay [w:] Media, Markets & Public Spheres. European Media at the Crossroads*, red. Jostein Gripsrud, Lennart Weibull, Bristol Intellect, Chicago 2010.

Gruenert Steve, Whitaker Todd, *Committing to the Culture: How Leaders Can Create and Sustain, Positive Schools* ASCD, Alexandria 2019.

Grybosiowa Antonina, *Homo ludens w kulturze [w:] Komunikacja międzykulturowa: perspektywy badań interdyscyplinarnych*, red. Władysław Chłopicki, Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej „Tertium”, Kraków 2007.

Guba Egon, Lincoln Yvonna, *Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wylaniania się zbieżności [w:] Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 1, PWN, Warszawa 2009.

Haber Lesław, Jędrzejewski Stanisław, *Co łączy, co dzieli Polaków, czyli społeczeństwo informacyjne w działaniu*, Wyd. KUL, Lublin 2008.

Habermas Jürgen, *Filozoficzny dyskurs nowoczesności*, Universitas, Kraków 2000.

Habermas Jürgen, *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 1, PWN, Warszawa 1999.

Hagan Margaret, Ozenc Kursat, *Rituals for Work: 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture That Can Adapt to Change*, Wiley, New Jersey 2019.

Hagen Schultz-Forberg, Bo Strath, *Soft and Strong European Public Spheres [w:] Building a European Public Sphere. From the 1950's to the Present*, red. Robert Frank, Kaelble Hartmut, Marie-Françoise Lévy, Luisa Passerini, P.I.E. Peter Lang, Brussels 2010.

Hall Edward T., *Poza kulturę*, PWN, Warszawa 2001.

Hamalainen Raimo, Saarinen Esa, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organisational Life*, Helsinki University of Technology, Helsinki 2004.

Hankins Thomas L., *Professor Thomas L. Hankins Science and the Enlightenment*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.

Harcourt Alison, *The European Union and the Regulation of Media Markets*, Manchester University Press, Manchester 2006.

Hatch Mary Jo, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

Hatch Mary Jo, Kostera Monika, Koźmiński Andrzej, *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Hawkes Terence, *Strukturalizm i semiotyka*, PWN, Warszawa 1988.

Hawkes Terence, *Structuralism and Semiotics*, Routledge, London 2003.

Held David, *Introduction to Critical Theory Horkheimer to Habermas*, Blackwell Publishers, Oxford 2004.

Hoeveler David J., *The Postmodernist Truth: American Thought and Culture in the 1970's*, The Rowman & Littlefield Publishing Group, Maryland 1996.

Hoffman Edwin, Verdooren Arjan, *Diversity Competence: Cultures Don't Meet, People Do*, CABI, London 2019.

Hofstede Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Newbury Park 1984.

Hofstede Geert, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011.

Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov Michael, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.

Holden Nigel, *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Nigel Holden, London 2002.

Holland K. Mary, *Succeeding Postmodernism: Language and Humanism in Contemporary American Literature*, Bloomsbury, New York, London 2013.

Hollifield Catherine A., Coffey Alison J., *Qualitative Research in Media Management and Economics* [w:] *Handbook of Media Management and Economics*, red. Alan B. Albarran, Sylvia Chan-Olmsted, Michael O. Writh, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2006.

Holman Jones Stacy, *Autoetnografia. Polityka tego, co osobiste* [w:] *Metody badań jakościowych*, red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, t. 2, PWN, Warszawa 2009.

Holzman Lois, Morss John, *Postmodern Psychologies, Societal Practice, and Political Life*, Routledge, New York 2000.

Howarth David, *Dyskurs*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.

Hujanen Taisto, *Implications for Public Service Broadcasters* [w:] *Digital Terrestrial Television in Europe*, red. Allan Brown, Robert Picard, LEA, London 2005.

Hutcheon Linda, Natoli Joseph, *A Postmodern Reader*, State University of New York Press, Albany 1993.

Inglis Fred, *Kultura*, Wyd. Sic!, Warszawa 2007.

Inglot-Brzęk Elżbieta, *Zmiana w organizacji biurokratycznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2009, nr 15.

Inkeles Alex, Levinson Daniel J., *National Character: The Study of Modal Personality and Socio-cultural Systems* [w:] Gardner Lindzey, Elliot Aronson (red.), *The Handbook of Social Psychology IV*, McGraw-Hill (1st published 1954), New York 1969.

Islam Gazi, Zyphur Michael J., *Rituals In Organizations: A Review and Expansion of Current Theory*, "Group & Organization Management", 2009, Vol. 34, No. 1.

Jackson Nicholas, *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*, Palgrave Macmillan, Leeds 2019.

Jackson Leonard, *The Poverty of Structuralism: Literature and Structuralist Theory*, Routledge, London 1991.

Jacob Nina, *Intercultural Management*, Sage Publications, London 2003.

Jakubowicz Karol, *Prospects for Public Service Broadcasting in Post-communist Countries* [w:] *Finding the Right on the Map Central and Eastern European Media Change in Global Perspective*, red. Karol Jakubowicz, Miklós Sükösd, The University of Chicago Press, Chicago 2008.

Jakubowicz Karol, *European Melting Pots? European Integration and Euaudiovisual Policy at a Crossroads* [w:] *Media, Nationalism, and European Identities*, red. Karol Jakubowicz, Miklós Sükösd, Central European University Press, Budapest, New York 2010.

Jameson Fredric, *Postmodernizm i społeczeństwo konsumpcyjne* [w:] *Postmodernizm: antologia przekładów*, red. Ryszard Nycz, Wyd. Baran i Suszyński, Kraków 1996.

Jameson Fredric, *Postmodernizm, czyli logika kulturowa późnego kapitalizmu*, Wyd. Uniwersyte-tu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Jemielniak Dariusz, Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Jensen Jens F., *Interactive Content, Applications and Services* [w:] *Digital Terrestrial Television in Europe*, red. Allan Brown, Robert Picard, LEA, London 2005.

Jaskiernia Alicja, *Polityka Unii Europejskiej w sprawie zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej*, „Studia Medioznawcze”, 2010, nr 4.

Jaskiernia Alicja, *Problemy wolności i pluralizmu mediów w polityce medialnej Unii Europejskiej*, „Studia Medioznawcze”, Warszawa 2015, nr 2.

Jędrzejewski Stanisław, *Radiofonia publiczna w erze cyfrowej*, Universitas, Kraków 2010.

Jenkins Henry, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, London 2006.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Jones Michael Owen, *Studying Organizational Symbolism*, Sage Publications, Thousand Oaks 1997.

Jürgen Heinrich, Kopper Gerd, *Media Economic in Europe*, Vistas, Berlin 1997.

Kassem Rassel, Mian M. Ajmal, *Organizational Culture and Achieving Bussiness Excellence: Emerging Research and Opportunities*, IGI Global, Hershey 2019.

Katzenbach Jon R., *Thomas James, The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2019.

Kluckhohn Alfred, Kroeber Clyde, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Vintage Books, New York 1952.

Kłóska Iwona, *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2005.

Kilcullen David, *Strategic Culture [w:] The Culture of Military Organizations*, red. Peter R. Mansoor, Williamson Murray, Cambridge University Press, Cambridge 2019.

Kołodziej-Durnaś Agnieszka, *Kultura organizacyjna – idea i instrumentalizacja: Socjologiczne studium krytyczne*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Konecki Krzysztof, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.

Komor Marcin, *Modele komunikacji międzykulturowej. Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2010, nr 595.

Kostera Monika, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1995.

Kostera Monika, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Kostera Monika, *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.

Kostera Monika, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

Kostera Monika, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010a.

Kostera Monika, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2010b.

Kostera Monika, *Etnografia organizacji: badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.

Kostera Monika, Chrostowski Aleksander, *Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa zawodowego*, „Problemy Zarządzania”, 2011, vol. 9, nr 2.

Kostera Monika, Kociakiewicz Jerzy, *Textual Flânerie, Writing Management with Walter Benjamin Ephemera*, „Theory & Politics in Organization”, 2019, Vol. 19, No. 1.

Krober Franz, *Structuralism, Formalism and Functionalism: Differences and Similarities between Three Linguistic Schools*, Grin Verlag, Monachium 2011.

Kropiwnicki Maciej, *Jacques Lacan: od strukturalizmu do poststrukturalizmu... i z powrotem* [w:] *Lektury poststrukturalistyczne*, red. Katarzyna Liszka, Rafał Włodarczyk, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.

Krzyworzeka Paweł, *Kultura i organizacje perspektywa antropologiczna* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. Beata Glinka, Monika Kostera, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Kutz Kathrin, *Barriers to Cross-Cultural Communication*, Grin Verlag, Berlin 2011.

Kymlicka Will, *Finding Our Way. Rethinking Ethnocultural Relations in Canada*, Oxford University Press, Oxford 1998.

Lacan Jacques, *Séminaire III, Les Psychoses*, Paris 1981.

Ladegaard Hans J., Jenks Christopher J., *Language and Intercultural Communication in the Workplace*, Routledge, New York 2017.

Larrissy Edward, *Romanticism and Postmodernism*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

Lemaire Anika, *Jacques Lacan*, Routledge, Kegan Paul, London 1970.

Lash Scott, *Sociology of Postmodernism*, Routledge, New York 1992.

Leach Edmund, *Culture and Communication: The Logic by Which Symbols Are Connected*, University Press, Cambridge 1976.

Leach Edmund, *Kultura i komunikowanie: logika powiązań symbolicznych: wprowadzenie do analizy strukturalnej w antropologii społecznej*, PWN, Warszawa 2010.

Lechte John, *Panorama współczesnej myśli humanistycznej: Od strukturalizmu do postmodernizmu*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1999.

Lerpold Lin, Ravasi Davide, Rekom Johan, Soenen Guillaume, *Organizational Identity in Practice*, Routledge, New York 2007.

Lewis Oskar, *The Culture of Poverty*, Holt Rhinehart, New York 1963.

Linstead Stephen, *Organization Theory and Postmodern Thought*, Sage Publications, London 2004.

Liu Shuang, Volcic Zala, Gallois Cindy, *Introducing Intercultural Communication. Global Cultures and Context*, Sage Publications, London 2019.

Locke Karen, *Grounded Theory in Management Research*, Sage Publications, London 2003.

Lyotard Jean-François, *Odpowiedź na pytanie: co to jest postmodernizm* [w:] *Postmodernizm: antologia przekładów*, red. Ryszard Nycz, Wyd. Baran i Suszyński, Kraków 1996.

Lyotard François-Jean, *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, Wyd. Fundacja Aletheia, Warszawa 1997.

Macedo Gonçalo, *The Revision of the 'Broadcasting Communication' and Its Implications for Public Service Television*, PE 419.120, Brussels 2009.

Magala Sławomir, *Kompetencje międzykulturowe*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Malinowski Bronisław, *Kultura i jej przemiany*, PWN, Warszawa 2000.

Mason Fran, *The A to Z of Postmodernist Literature and Theater*, Scarecrow Press, Plymouth 2007.

Marsh Ian, *Theory and Practice in Sociology*, Routledge, New York 2002.

Marsden Christopher, Arino Monica, *From Analogue to Digital* [w:] *Digital Terrestrial Television in Europe*, red. Allan Brown, Robert Picard, LEA, London 2005.

Martin John, *Organizational Behaviour and Management*, Thomson Learning, Kentucky 2005.

Mańkowski Tomasz, *Zarządzanie wartością formy przez operatora satelitarnego w świetle Strategii Lizbońskiej* [w:] *Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, red. Jerzy Berliński, CeDeWu, Warszawa 2005.

Mayo Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.

Mazur Barbara, *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.

McGowan John, *Postmodernism and Its Critics*, Cornell University Press, New York 1991.

McRobbie Angela, *Postmodernism and Popular Culture*, Routledge, London, New York 1998.

Marshall K. Brenda, *Fiction and Theory*, Routledge, New York 1992.

McQueen Jim, *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*, Palgrave Macmillan, Bethel 2019.

Mead Margaret, *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*, Bodley Head, London 1970.

Miamone Fabrizio, Cannavale Chiara, Malizia Pierfanco, *Evolution of the Post-Bureaucratic Organization*, IGI Global, Hershey 2001.

Mickahail Bethany, Hynes Rilla, *Leadership, Culture, and Innovation [w:] Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces*, red. Mickahail K. Bethany, Eira de Aquino Carlos Tasso, Palgrave Millan, Minneapolis 2019.

Miczka Tadeusz, *Komunikowanie międzykulturowe w perspektywie globalizacji i lokalizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

Mik Cezary, *Fenomenologia regionalnej integracji państw. Studium prawa międzynarodowego, Regionalne organizacje integracji państw z perspektywy analitycznej prawa międzynarodowego*, t. 2., Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.

Mik Cezary, *Standardy Rady Europy dotyczące wolności prasy*, „Palestra”, 1993, nr 9–10, Wyd. Naczelna Rada Adwokacka 37/429–430.

Mikułowski-Pomorski Jerzy, *Komunikacja międzykulturowa: Wprowadzenie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003.

Miles Malcom, *Eco-Aesthetics: Art, Literature and Architecture in Period of Climate Change*, Bloomsbury, London 2014.

Miller Katherine, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Cengage Learning, Stamford 2012.

Mintzberg Henry, *Managing*, Berret-Koehler, San Francisco 2009.

Morgan Gareth, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

Morrison James, *The Snark Was a Boojum: Semiology and Structuralism Applied to Stream of Consciousness Writing*, Immediate Arts, Glasgow 2007.

Motshing Renate, Ryback David, *Transforming Communication in Leadership and Teamwork: Person-Centered Innovation*, Springer, Switzerland 2016.

Moulines Ulises, *Structuralism: The Basic Ideas* [w:] *Structuralist Theory of Science: Focal Issues, New Results*, red. Wolfgang Balzer, Ulises C. Moulines, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1996.

Msoroka Mohamed, *Organizational Culture: Its Implications to Educational Institutions*, GRIN Verlag, Monachium 2011.

Murdoch Anna, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.

Naranen Pertti, *European Regulation of Digital Television* [w:] *Digital Terrestrial Television in Europe*, red. Allan Brown, Robert Picard, LEA, London 2005.

Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym*, Wyd. Attyka, Kraków 2011.

Norris Christopher, *Derrida*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1987.

Ollivier Bruno, *Nauki o komunikacji: Teoria i praktyka*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010.

Osland Joyce S., Steers Richard M., *Management across Cultures: Challenges, Strategies, and Skills*, Cambridge University Press, Cambridge 2019.

Owen Tim, Powell Jason L., *Reconstructing Postmodernism: Critical Debates*, Nova Science Publishers, New York 2007.

Pacanowsky Michael E., O'Donnell-Trujillo Nick, *Komunikacja organizacyjna jako forma wykonania kulturowego* [w:] *Komunikacja międzykulturowa: zdarzenia i spotkania*, red. Alina Kapciak, Leszek Korporowicz, Andrzej Tyszką, Wyd. Instytut Kultury, Warszawa 1996.

Palczyński Tadeusz, *Stosunki międzykulturowe: zarys problematyki*, Wyd. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2005.

Parhizgar Dean Kamal, *Multicultural Behavior and Global Business Environments*, Routledge, New York 2009.

Pawlik Wojciech, *Polityka publiczna a problem legitymizacji publicznego działania* [w:] *Nauki o polityce publicznej. Monografia dyscypliny*, red. Jerzy Kwaśniewski, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018.

Penc Józef, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

Perkins Katheelen Miller, *Leadership and Purpose: How to Create a Sustainable*, Routledge, New York 2019.

Peters Thomas J., Waterman Jr. Robert H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.

Pettit Philip, *The Concept of Strukturalism: A Critical Analysis*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles 1997.

Popper Karl Raimund, Eccles John C., *The Self and Its Brain*, Springer, Berlin 1977.

Picard Robert, *A Consumer Perspective on Digital Terrestrial and Interactive Television* [w:] *Digital Terrestrial Television in Europe*, red. Allan Brown, Robert Picard, LEA, London 2005.

Piotrowski Andrzej, *Ład interakcji: studia z socjologii interpretatywnej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Pisarek Walery, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Prario Benedetta, *Mobile TV and IPTV: Two New Forms of Television* [w:] *Media Literacy*, red. Donaldo Macedeo, Shirley Steinberg, Peter Lang, New York 2007.

Proctor Bruce, *A Definition and Critique of Postmodernism*, Xulon Press, Maitland 2012.

Puranen Pasi, Vurdién Ruby, *Intercultural Learning via Videoconferencing* [w:] *Cross-Cultural Perspectives on Technology-Enhanced Language Learning*, red. Elena M. Gomez Parra, Dara Tafazoli, Cristina Huertas-Abril, IGI Global, Hershey 2018.

Rabinow Paul, Sullivan William M., *Interpretive Turn: A Second Look*, University of California Press, Berkeley 1987.

Rabinow Paul, Sullivan William M., *The Interpretative Social Science: A Second Look*, University of California Press, Berkeley 1997.

Ratajczyk Magdalena, *Pomiędzy kulturami: Szkice z komunikacji międzykulturowej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.

Robertson John, *The Enlightenment: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2015.

Rogers Everett M., Hart William B., Miike Yoshitaka, *Edward T. Hall and the History of Intercultural Communication: The United States and Japan*, "Keio Communication Review", 2002, No. 24.

Róg Jan, *Kultura organizacji: na podstawie badań*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

Rush Fred, *The Cambridge Companion to Critical Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

Rzeźnicka-Krupa Jolanta, *Komunikacja – edukacja – społeczeństwo*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.

Said Edward W., *Orientalizm*, Zysk i S-ka, Poznań 2005.

Samovar Larry A., Porter Richard E., McDaniel Edwin R., *Intercultural Communicaton: A Reader*, Cengage Learning, Boston 2019.

Sangster Rodney B., *Reinventing Structuralism: What Sign Relations Reveal about Consciousness*, Walter de Gruyter, Berlin 2013.

Salami Mahmoud, *John Fowles's, Fiction and the Poetics of Postmodernism*, Associated University Presse, New York 1992.

Savidan Patrick, *Wielokulturowość*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012.

Scambler Graham, *Habermas, Critical Theory and Health*, Routledge, London 2001.

Schabracq Marc J., *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*, John Wiley & Sons, London 2007.

Schein Edgar H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

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

Schulze-Engler Frank, Helff Sissy, *Transcultural English Studies: Theories, Fictions, Realities*, Gordon Collier & Pier Post, Amsterdam, New York 2009.

Schultz-Forberg Hagen, Stråth Bo, *Soft and Strong European Public Sphere [w:] Building a European Public Sphere. From the 1950's to the Present*, red. Robert Frank, Kaelble Hartmut, Marie-Françoise Lévy, Luisa Passerini, P.I.E. Peter Lang, Brussels 2010.

Sikorski Czesław, *Miasta kultury organizacyjne: zapiski z podróży*, Wyd. Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2005.

Sikorski Czesław, *Stereotypy samobójcze: kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

Sikorski Czesław, *Źródła i formy zachowań organizacyjnych: obrazy z dzieciństwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

Sikorski Czesław, *Kultury świata – kultury organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Sim Stuart, Van Loon Borin, *Introducing Critical Theory*, Icon Books, Royston 2004.

Sims Ronald R., *Managing Organizational Behavior*, Greenwood Publishing Group, Westport 2002.

Siwek Stephen E., *Changing Course: Meaningful Trade Liberalization for Entertainment Products In the GATS [w:] The Audiovisual Services Sector in the GATS Negotiations*, red. Patrick A. Messerlin, Stephen E. Siwek, Emmanuel Cocq, The AEI Press, Washington 2004.

Słomski Wojciech, *Komunikacja interpersonalna w organizacji [w:] Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. Elżbieta Weiss, Marzena Godlewska, Vizja Press & IT, Warszawa 2007.

Smarth Barry, *Postmodernizm*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 1993.

Smircich Linda, *Studying Organizations as Cultures* [w:] *Beyond Method Strategies for Social Research*, red. Gareth Morgan, Sage Publications, London 1983.

Smith Richard, Wexler Philip, *After Postmodernism: Education, Politycs and Identity*, The Falmer Press, London 1995.

Soin Maciej, *Gramatyka i metafizyka. Problem Wittgensteina*, Wyd. Funna, Wrocław 2001.

Southgate Bevereley, *Postmodernism in History: Fear or Freedom?*, Routledge, London 2003.

Spotte Stephen, *Zoos in Postmodernism: Songs and Simulation*, Associated University Presses, Cranburt 2019.

Stachowicz Jan, Machulik Janusz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych: studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*, Wyd. Zuma-macher, Kielce 2001.

Steers Richard M., Osland Joyce S., *Management across Cultures: Challenges, Strategies, and Skills*, Cambridge University Press, Cambridge 2018.

Steinberg Shirley R., *Diversity and Multiculturalism*, Peter Lang Publishing, New York 2009.

Stern Phyllis Noerager, *Grounded Theory* [w:] *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, red. Anthony Bryant, Kathy Charmaz, Sage Publications, London 2007.

Strauss Anslem L., *Qualitative Analysis for Social Sciences*, Cambridge University Press, New York 1987.

Stringer Donna M., Cassiday Patricia A., *52 Activities for Improving Cross-cultural Communication*, Nicholas Brealey, London 2009.

Strurrock John, *Structuralism*, Blackwell Publishing, Oxford 2003.

Sułkowski Łukasz, *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2005, nr 3.

Sułkowski Łukasz, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 6.

Sułkowski Łukasz, *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*, „Master of Business Administration”, 2009, No. 4.

Sułkowski Łukasz, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012a.

Sułkowski Łukasz, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012b.

Sułkowski Łukasz, Chmielecki Michał, *Negotiated Organizational Sustainability*, Section 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, “SGM Business & Management”, 2017, Vol. 17, No. 4.

Sumner William G., *Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals*, Ginn & Co, New York 1906.

Szahaj Andrzej, *Teoria krytyczna szkoły frankfurckiej*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Świerkocki Maciej, *Postmodernizm. Paradygmaty nowej kultury*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Taylor Charles, *The Politics of Recognition* [w:] *Multiculturalism and the Politics of Recognition*, red. Charles Taylor, Princeton University Press, Princeton 1994.

Taylor Charles, *Humanizm i nowoczesność* [w:] *Człowiek w nauce współczesnej. Rozmowy w Castel Gandolfo*, oprac. Krzysztof Michalski, Znak, Kraków 2006.

Taylor Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, London 1911.

Thompson Sherwood, *Encyclopedia of Diversity and Social Justice*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 2014.

Thompson Willie, *Postmodernism and History*, Palgrave, New York 2004.

Timmeman Donald Brent, *Starting Lean from Scratch: A Senior Leader's Guide to Beginning and Steering an Organizational Culture Change for Continuous Improvement*, Routledge, New York 2019.

Tjosvold Dean, Tjosvold Mary, *Leading the Team Organization. How to Create an Enduring Cometicitive Advantage*, Macmillian, New York 2003.

Toffler Alvin, *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Warszawa 1997.

Trice Miller Harrison, Beyer Janice, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New York 1993.

Tung Rosalie L., *Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals* [w:] *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*, t. 4, red. Alan M. Rugman, Routledge, London 2002.

Turner Dee Ann, *Bet on Talent: How to Create a Remarkable Culture that Wins the Hearts of Costumers*, Baker Books, Grand Rapids 2019.

Van Maanen John, *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1998.

Walters David, *Interpreter's Guide to the UE*, European Parliament, Brussels 2009.

Weber Max, *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.

Weber Max, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004.

Weick Karl E., *Sensemaking in Organization*, Wiley-Blackwell, New Jersey 2001.

Weick Karl E., *Tworzenie sensu w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

Weiss Elżbieta, Godlewska Marzena, *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu: zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalizacji*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

Welsch Wolfgang, *Tożsamość w epoce globalizacji – perspektywa transkulturowa*, tłum. Krystyna Wilkoszewska [w:] *Estetyka transkulturowa*, red. Krystyna Wilkoszewska, Universitas, Kraków 2004.

Wheeler Mark, *Whither Cultural Diversity: The European Union's Market Vision without Frontiers Directive* [w:] *Media and Cultural Policy in The European Union*, red. Katherine Sarikakis, Rodopi, Amsterdam, New York 2007.

White David G., *Rethinking Culture: Embodied Cognition and the Origin of Culture in Organizations*, Routledge, New York 2017.

Whorf Benjamin Lee, *Język, myśl i rzeczywistość*, Wyd. KR, Warszawa 2002.

Williams Raymond, *Culture and Society 1780–1950*, Penguin Books, Edinburgh 1961.

Williams Raymond, *The Long Revolution*, Pelican Books, Edinburgh 1965.

Wittgenstein Ludwig, *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 2004.

Wittke-Rudiger Peter, Gross Konrad, *Translation of Cultures*, Rodopi, Amsterdam, New York 2009.

Woods Tim, *Beginning Postmodernism*, Manchester University Press, Manchester 1996.

Wren Thomas J., *The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages*, Division of Simon & Schuster, New York 1995.

Yogurteu Kadir, *Measuring Intercultural Sensitivity* [w:] *Current Debates in Public Relations & Communication Studies*, red. Oze Nuran, IJOPEC Publication, London 2018–2019.

Zalewska Magdalena, *Organizacja jako przedmiot badania ze stanowiska wielopradygmaticzności nauk o zarządzaniu – konsekwencje metodologiczne* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: perspektywy i zagrożenia rozwoju*, red. Wanda Błaszczyk, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Zaporowski Andrzej, *Czy komunikacja międzykulturowa jest możliwa? Strategia kulturoznawcza*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2006.

Zbiegień-Maciąg Lidia, *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Zbiegień-Maciąg Lidia, *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2008.

Žižek Slavoj, *Lacan: przewodnik Krytyki Politycznej*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2008.

Akty normatywne

Dz. U. WE L 298, 17.10.1989, Dyrektywa Rady z dnia 3 października 1989 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich, dotyczących wykonywania telewizyjnej działalności transmisyjnej (89/552/EWG).

Dz. Urz. UE C 19, 29.07.1992, Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 r., ustanawiający UE.

Dz. Urz. WE L 196, 5.08.1993, Decyzja Rady nr 93/424/EWG z dnia 22 lipca 1993 r., ustanawiająca plan działania na rzecz wprowadzenia wysoko rozwiniętych usług telewizyjnych w Europie.

Dz. U. C 181, 02.07.1994, Rezolucja Rady w sprawie ram prawnych dla polityki wspólnotowej w zakresie nadawania cyfrowego wideo.

Dz. U. C 320, 05.11.2001, Communication from the Commission on the Application of State Aid Rules to Public Service Broadcasting.

Dz. U. C 306, 17.12.2007, Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r.

Dz. Urz. UE L 332, 18.12.2007, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2007/65/WE z dnia 11 grudnia 2007 r., zmieniająca dyrektywę Rady 89/552/EWG w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich, dotyczących wykonywania telewizyjnej działalności transmisyjnej [Tekst mający znaczenie dla EOG].

Dz. Urz. UE L 277/9, 20.08.2009, Zalecenie 2009/625/WE w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym w celu stworzenia bardziej konkurencyjnego sektora audiowizualnego i treści cyfrowych oraz stworzenia integracyjnego społeczeństwa opartego na wiedzy.

Dz. Urz. UE C 257, 27.10.2009, Komunikat Komisji w sprawie stosowania zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej.

Dz. Urz. UE L 227, 29.08.2009, Zalecenie Komisji 2009/625/WE z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym w celu stworzenia bardziej konkurencyjnego sektora audiowizualnego i treści cyfrowych oraz stworzenia integracyjnego społeczeństwa opartego na wiedzy.

Dz. U. C 76E, 25.03.2010, Udział Wspólnoty w Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie uczestnictwa Wspólnoty w Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym.

Dz. U. UE C 83, 30.03.2010, Informacje i zawiadomienia, Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej wraz z ich protokołami i załącznikami w wersji uwzględniającej zmiany wprowadzone Traktatem z Lizbony podpisanym w dniu 13 grudnia 2007 r. w Lizbonie, który wszedł w życie 1 grudnia 2009 r. [Zawiera również deklaracje załączone do Aktu końcowego konferencji międzyrządowej, która przyjęła Traktat z Lizbony].

Dz. Urz. UE L 95, 15.04.2010, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych [dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych].

Dz. Urz. UE CE 308/55, 07.09.2010, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 września 2010 r. w sprawie dziennikarstwa i nowych mediów – tworzenie sfery publicznej w Europie (2010/2015(INI)) 2011/C 308 E/09.

Dz. Urz. UE C 326, 26.10.2012, Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

Dz. U. UE L303/69, 28.11.2018, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1808 z dnia 14 listopada 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2010/13/UE w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych ze względu na zmianę sytuacji na rynku [(dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych)].

Dz. Urz. UE L321/36 17.12.2018, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1972 z dnia 11 grudnia 2018 r. ustanawiająca Europejski Kodeks Łączności Elektronicznej.

Dz. Urz. L 130/82, 17.05.2019 Dyrektywa ustanawiająca przepisy dotyczące wykonywania praw autorskich i praw pokrewnych mające zastosowanie do niektórych transmisji online prowadzonych przez organizacje radiowe i telewizyjne oraz reemisji programów telewizyjnych i radiowych oraz zmieniająca dyrektywę Rady 93/83/EWG.

C (2004) 1450, 23.04.2004, Commission Interpretative Communication on Certain Aspects of the Provisions on Televised Advertising in the „Television without Frontiers” Directive – Official Journal C 102.

C 326, 26.10.2012 Karta Praw Podstawowych.

Council Resolution of 27 June 1994 on a Framework for Community Policy on Digital Video Broadcasting, Official Journal C 181 of 02.07.1994.

COM(1984) 300, 14.06.1984, Television without Frontiers: Green Paper on the Establishment of the Common Market for Broadcasting, Especially by Satellite and Cable.

COM(1987) 290, 30.06.1987, **Green Paper On the Development of the Common Market for Telecommunications Services and Equipment.**

COM(1997) 623, Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media and Information Technology Sectors, and the Implications for Regulation: Towards an Information Society Approach, Brussels, December.

COM(1999) 657, 14.12.1999, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Principles and Guidelines for the Community's Audiovisual Policy in the Digital Age.

COM(2003) 784, 15.12.2003, Communication from the Commission to the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions from 15.12.2003 THE FUTURE of European Regulatory Audiovisual Policy.

COM(2005) 204, 24.05.2005, Komunikat z Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie przyspieszenia przejścia z nadawania analogowego na cyfrowe, wersja ostateczna [nieopublikowany w Dzienniku Urzędowym, czasopismo].

COM(2007) 568, 03.10.2007, Communication to the Commission: Communicating Europe through Audiovisual Media.

COM(2010) 245, 19.05.2010, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejska Agenda Cyfrowa.

COM(2010) 2020, 3.03.2010, Komunikat Komisji z dnia 3 marca 2010 r. zatytułowany „Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”.

COM(2010) 183, 27.04.2010, Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej.

COM(2010) 2020 wersja ostateczna, 03.03.2010, Komunikat Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

COM(2012) 537, 26.9.2012, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 26.09.2012 r. Promowanie sektora kultury i sektora kreatywnego na rzecz wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE.

COM(2013) 231, 24.04.2013, Zielona Księga. Przygotowanie do nadejścia w pełni zintegrowanych mediów audiowizualnych: wzrost gospodarczy, twórczość i wartości.

Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 września 2010 r. w sprawie dziennikarstwa i nowych – tworzenie sfery publicznej w Europie (2010/2015(INI)).

Regulamin PE, 2014–2019, Ósma kadencja Parlamentu Europejskiego, lipiec 2016.

Opracowania Unii Europejskiej

Activity Report 2014–2019 Committee on Culture and Education 8th Legislature, European Parliament, Brussels 2019.

Brief List of Misused English Terms in EU Publications. European Court of Auditors, Secretariat General Translation Directorate, Curia Rationum European Union 2013.

Ekspertyza dla PE przygotowana przez DG ds. Polityk Wewnętrznych pt. *Komponent Media Programu „Kreatywna Europa 2014–2020”* z sierpnia 2012 r., Parlament Europejski.

European Language Label Empowering People, Luxembourg Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012.

Interinstitutional Style Guide, Publications Office of the European Union, Brussel-Luxembourg 2011.

Linqua Franca: Chimera or Reality, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2011.

Report by the Think-Thank on the Audiovisual Policy, Wyd. European Union, Brussels 1994.

Publikacja Komisji, DG COMM, *Zrozumieć politykę UE-Kultura i polityka audiowizualna*, Urząd Publikacji UE, Bruksela 2013.

Unia innowacji. Inicjatywa w ramach strategii „Europa 2020”. Krótki przewodnik, Luxembourg Publications Office of the European Union, Luxembourg 2013.

Quantifying Quality Costs and the Cost of Poor Quality in Translation Quality Efforts and the Consequences of Poor Quality in the European Commission’s Directorate-General for Translation, Luxembourg Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012.

Strony internetowe

Bangemann Report, *Europe and The Global Information Society*, Bruksela 1994, Publikacja Komisji Europejskiej, [online] <http://www.cyber-rights.org/documents/bangemann.htm>.

Centre for Media Pluralism and Media Freedom, [online] <https://cmpf.eui.eu/>.

Europejskie Obserwatorium Audiowizualne, [online] <http://www.obs.coe.int/>.

Jednolity unijny patent wsparciem dla badań naukowych i innowacji, [online] ec.europa.eu.

Kreatywna Europa: Creative Europe Desk Polska, [online] <https://kreatywna-europa.eu/>.

Media Pluralism Monitor 2020 Centre for Media Pluralism and Media Freedom, [online] <https://cmpf.eui.eu/https://cmpf.eui.eu/mpm2020-results/>.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych, [online] http://www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/organizacje_miedzynarodowe/rada_europ.

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development, [online] www.oecd.org.

Informacje i zawiadomienia Trybunału Sprawiedliwości, [online] /3 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:311:FULL:PL:PDF>.

Komisja Europejska, [online] http://ec.europa.eu/index_pl.htm.

Konsultacje, opis na stronie Komisji Europejskiej, [online] <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/newsroom/all/1030>.

Parlament Europejski, [online] www.europarl.europa.eu.

Przemówienie Neelie Kroes z dnia 12.11.2012, Vice-President of the European Commission responsible for the Digital Agenda, [online] <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/europe-going-digital>.

Rada Europy, [online] <http://www.coe.int/aboutCoe/index.asp?page=quisommesnous&l=en>.

Wywiad z Gilbertem Gascardem – Director of the Education Audiovisual and Culture Executive-Agency, [online] <http://eacea.ed.europa.eu>.

Spis tabel i grafik

Tabele

Tabela 1.1. Typologia badań kultury w teorii organizacji według Lindy Smircich, dokonana ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

Tabela 1.2. Główne paradygmaty w naukach społecznych – charakterystyka

Tabela 1.3. Różne perspektywy w teorii organizacji

Tabela 1.4. Perspektywy poznawcze w zarządzaniu

Tabela 1.5. Interakcjonizm symboliczny w zarządzaniu

Tabela 1.6. Nurty związane z kulturową problematyką organizowania

Tabela 4.1. Dokumenty UE wydane w formie opinii legislacyjnych (2016–2019)

Tabela 4.2. Dokumenty UE wydane w formie opinii nielegislacyjnych (2015–2018)

Tabela 4.3. Wytyczne Parlamentu Europejskiego dla sektora audiowizualnego

Tabela 5.1. Nowe znaczenie pojęć w unijnej organizacji

Grafiki

Grafika 4.1. Cele Komisji Europejskiej dla sektora medialnego UE

Grafika 4.2. Dyrekcje generalne Komisji Europejskiej zajmujące się sektorem mediów



Justyna Dziedzic – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Doktorat obroniła na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwentka Europeistyki oraz Edukacji Kreatywnej i Medialnej. Ukończyła również studia podyplomowe Zarządzanie Kulturą. Zawodowo wiele lat zajmowała się dziennikarstwem radiowym, przeprowadzając liczne wywiady z wybitnymi twórcami sztuki i literatury. Naukowo zajmuje się problematyką humanistycznego zarządzania, w tym zachowaniami i kulturą organizacyjną oraz interesuje się kwestiami myślenia wizualnego w praktyce zarządzania.

„Kulturowe aspekty zarządzania wpływają na funkcjonowanie organizacji, osiągane przez nie wyniki, rozwój potencjału pracowników, a nawet ich poczucie sensu i szczęścia. Dotyczy to również międzynarodowych instytucji, które co do zasady cechuje różnorodność ich członków. Uchwycenie właściwości takiej kultury organizacyjnej bywa trudne, jest jednak niezwykle interesującym wyzwaniem, które zostało podjęte w niniejszej książce”.

Ze Wstępu dr Justyny Dziedzic