

Katarzyna Barańska

## KULTUROWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZARZĄDZANIA<sup>1</sup>

**SŁOWA KLUCZE:** kultura, odpowiedzialność, zarządzanie, edukacja

**KEY WORDS:** culture, responsibility, management, education

Abstract

### CULTURAL RESPONSIBILITY OF MANAGEMENT

The text presents the concept of cultural responsibility of management which suggests that decisions taken by the managers result in consequences understandable in the study of culture. The basic premise is to treat culture as an attribute of the human race and to believe that culture is a system and that a change of one component will change the whole system. Another important assumption is that to manage means to change (the world). The manager is treated here as a demiurge. From this follow conclusions of postulational quality, especially for the area of teaching related to management studies.

Tytułowa Kulturowa Odpowiedzialność Zarządzania (dalej: KOZ) może być traktowana jako swoiste nawiązanie do obecnej we współczesnym zarządzaniu tendencji do przestrzegania Korporacyjnej Odpowiedzialności Społecznej. Ta ostatnia, znana również jako Społeczna Odpowiedzialność Organizacji (*corporate social responsibility*, CSR), oznacza taki rodzaj budowania strategii zarządzania firmą, który definiuje się jako „umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w życie społeczeństwa, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki własnej działalności”<sup>2</sup>. Wykraczanie poza dbałość o interes własny firmy oznaczać może osiągnięcie korzyści społecznych, ochronę i pomnażanie dobrobytu społecznego, budowanie wizerunku firmy jako powiększającej

---

<sup>1</sup> Tekst wystąpienia wygłoszonego w dniu 20 marca 2014 r. na inauguracyjnym posiedzeniu Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami Polskiej Akademii Umiejętności w Krakowie.

<sup>2</sup> E. Phillip, *Społeczna odpowiedzialność organizacji* [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa 2008, s. 452.

kapitał bez kosztów ponoszonych przez społeczeństwo. W dokumentach European Commission zaleca się „dobrowolną integrację przez formy kwestii społecznych i środowiskowych w ich operacjach biznesowych i w interakcjach z interesariuszami”<sup>3</sup>.

Należy tu zwrócić uwagę na istotne aspekty powyższych dyrektyw. Przede wszystkim trzeba podkreślić, że CSR polega na wolicjonalnym – świadomym i dobrowolnym – podejmowaniu aktywności przez firmy. Niekiedy te aktywności oznaczają działanie na rzecz środowisk społecznie słabszych, grup wykluczonych lub obszarów dotkniętych ubóstwem. Dostyc często w kontekście CSR umieszcza się proekologiczne postawy przyjmowane przez przedsiębiorstwa. Polegają one w dużej mierze na tym, że organizacje – ponownie w sposób wolicjonalny – rezygnują z takich aktywności, które groziłyby doprowadzeniem do nawet najmniejszego pogorszenia stanu środowiska naturalnego, w oczywisty sposób oddziałującego na społeczeństwo, i dlatego ten nurt zalicza się do odpowiedzialności społecznej.

Chciałabym zwrócić uwagę na zjawisko, które dość luźno nawiązuje do powyższego. To nawiązanie wynika właściwie wyłącznie ze zbieżności nazewniczej oraz z faktu dostrzeżenia związków pomiędzy firmą i otoczeniem oraz wzajemnego ich oddziaływania. W innych punktach pojęcie „Kulturowej Odpowiedzialności Zarządzania” należy traktować jako w pewnym zakresie uzupełniające i poszerzające w odniesieniu do CSR, umożliwiające poszerzenie perspektywy badawczej oraz wynikających z niej praktyk.

Przede wszystkim należy tu poczynić uwagę dotyczącą, obecnego w ostatnich dekadach, swoistego odwrotu od dostrzegania wyłącznie społecznych uwarunkowań życia ludzkiego na rzecz postrzegania coraz bardziej istotnych uwarunkowań kulturowych. Owe kulturowe uwarunkowania zauważają i podkreślają także badacze społeczni, tacy jak na przykład: Anthony Giddens mówiący o stylach życia, Michel Maffesoli z rozwiniętą teorią nowoplemion, Pierre Bourdieu, który omawia pojęcia habitusu czy kapitału kulturowego, Daniel Bell podkreślający znaczenie identyfikacji kulturowej wypierającej klasowo-warstwową, odgrywającą współcześnie coraz mniejszą rolę. Bodaj najdalej spośród diagnostów rzeczywistości społeczno-kulturowej idzie Bruno Latour, negując trwałość jakichkolwiek struktur społecznych i twierdząc, że „aktorzy bez ustanku biorą udział w najbardziej zawiłych metafizycznych konstrukcjach poprzez definiowanie na nowo wszystkich elementów”<sup>4</sup>. Podmiot jest postrzegany przez Latoura jako taki tylko wtedy, kiedy wytwarza nowe rzeczywistości, w innym bowiem wypadku

[...] (n)iewidzialny podmiot, który niczego nie zmienia, nie wytwarza przekształcenia, nie pozostawia śladu i nie rozpoczyna żadnego opisu, *nie* jest podmiotem. Kropka. Albo coś robi, albo nie. Jeśli ma się na myśli podmiot, trzeba przedstawić relację z jego działania, a żeby to zrobić, trzeba w mniejszym lub większym stopniu ujawnić, jakie obserwowalne ślady zostały wytworzone [...]<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Zob.: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm) [odczyt: 29.06.2014].

<sup>4</sup> B. Latour, *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do Teorii Aktora-Sieci*, wstęp K. Abriszewski, tłum. A. Derra, K. Abriszewski, Kraków 2010, s. 73.

<sup>5</sup> Tamże, s. 75.

Podmiot, o którym mówi Latour, to z jednej strony jednostka, pojedynczy człowiek lub rzecz, z drugiej zaś może być tak traktowana organizacja. Na potrzeby niniejszego opracowania należy przede wszystkim zwrócić uwagę na konstatację dotyczącą „śladów” powstających w wyniku wszelkich aktywności podejmowanych przez podmioty. Dla lepszego wyjaśnienia: na czym polega koncepcja KOZ i dlaczego podejmowane działania należy traktować jako warunek o charakterze ontologicznym, warto sięgnąć do uzgodnień definicyjnych.

Przede wszystkim w tej koncepcji przyjmuje się najbardziej szerokie, atrybutywne pojęcie kultury jako wyróżnika człowieczeństwa. Antonina Kłoskowska zdefiniowała kulturę jako „wieloaspektową całość, w której drogą analizy wyróżnić można zinternalizowaną, tkwiącą w świadomości ludzi warstwę norm, wzorów i wartości, warstwę działań będących zobiektywizowanym wyrazem tamtej sfery i warstwę wytworów takich czynności”<sup>6</sup>. Można pokusić się o przedstawienie graficzne tej definicji za pomocą obrazu góry lodowej. Podstawę wszystkich uświadamianych działań i wytworów stanowią częściowo ukryte pod powierzchnią wody, nie do końca rozpoznane i nie do końca rozpoznawalne wzory, wartości i normy. Powyżej linii wody znajduje się to, co widoczne, uświadamiane, czyli to, co Kłoskowska określa jako „działania i wytwory działań”. Należy tu jednak zwrócić uwagę na to, że taki podział ma wyłącznie znaczenie jako metodologiczny, uproszczający model; w istocie bowiem „działania” są niejako tożsame z „wytworami”, ponieważ wszystkie stanowią pochodną kulturowych wartości, które decydują o przyczynowości ludzkich form funkcjonowania w świecie. Można więc, dla pewnego uproszczenia, określić je wspólnym mianem „wytworów”, a równocześnie przeprowadzić podział na wytwory mające materialny wymiar i te, które daje się określić jako „nie-materialne”.

Do tych pierwszych, czyli wytworów mających wymiar materialny, należy zaliczyć wszelkie artefakty, a więc nie tylko wytwory rąk ludzkich (takie jak pług, młotek, komputer czy filiżanka), lecz także te fragmenty natury, którym ludzie nadają znaczenie symboliczne (na przykład święte drzewa lub kamienie w niektórych kulturach pełniące funkcje rytualne). Z kolei wśród wytworów kultury niemających wymiaru materialnego przede wszystkim trzeba (na nasze bieżące potrzeby) zauważyć instytucje społeczne, systemy pokrewieństw i organizacje (takie na przykład, jak partie polityczne, instytucje kultury czy też fabryki samochodów).

Kolejnym założeniem, które tu należy przyjąć, jest stwierdzenie – oczywiście od czasów Bronisława Malinowskiego – że kultura (rozumiana jako atrybut człowieczeństwa) jest systemem oraz że zmiana jednego elementu niechybnie pociąga za sobą zmianę wielu innych i tym samym zmienia całość.

Przykład takich zmian można podać za Stefanem Czarnowskim, który analizuje niechęć do wprowadzania nowych narzędzi obecną w wielu kulturach, opisywaną często jako konserwatyzm i rutyna. Jeden z przykładów omawianych przez Czarnowskiego dotyczy Bretanii francuskiej pierwszej połowy XIX wieku, kie-

<sup>6</sup> A. Kłoskowska, *Kultura* [w:] A. Kłoskowska (red.) *Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*, Wrocław 1991, s. 23–24.

dy to chłopcy okazywali niechęć do zamiany drewnianych narzędzi ornych na lżejsze i łatwiejsze w obsłudze pługi żelazne. Zmuszeni podwyższonymi czynszami dzierżawnymi, chłopcy ostatecznie zgodzili się stosować nowe narzędzie wymagające zmniejszonego sprzężaju. Jak pisze Czarnowski: „wówczas dopiero okazało się, że poprzednio okazywana niechęć miała swoje uzasadnienie głębsze”<sup>7</sup>. Po pierwsze, zmniejszenie sprzężaju stało się przyczyną gorszego nawożenia pól, a więc chwilowego obniżenia wydajności upraw, wyrównanego w przyszłości za pomocą nawozów sztucznych. Poważniejsze jednak zmiany dotyczyły struktury społecznej, zmieniła się organizacja pracy, która w czasie orki drewnianymi radłami wymagała czterech par wołów prowadzonych przez cały zespół parobków i synów pod kierunkiem gospodarza. Orząc drewnianym radłem, gospodarz „był w czasie pracy władcą takim samym, jakim był w swoim patriarchalnym domostwie wiejskim wśród rodziny i domowników”, wprowadzenie lżejszego pługa zmieniło organizację pracy i spowodowało także zrównanie czeladzi i właścicieli. Zmniejszenie wysiłku w czasie uprawy spowodowało z kolei zwolnienie wielu rąk z pracy w gospodarstwie, młodzi ludzie poszukiwali zatrudnienia poza obrębem własnego gospodarstwa, poza rolnictwem. Tym samym przepowiednie „demoralizacji młodzieży” spełniły się, młodzi mężczyźni, raz wyszedłszy spod ojcowskiej władzy, nie zgadzali się więcej na dominującą rolę ojca i zaczęli współtworzyć nowe struktury społeczno-kulturowe. Czarnowski wprawdzie nie pisze o wpływie zmian na przepływ kulturowych treści symbolicznych, na zmianę sposobów spędzania czasu wolnego, na przemianę w architekturze folwarków, na wpływ mody miejskiej na odzież noszoną przez ludzi ze wsi, ale konstatuje i podkreśla, że po wprowadzeniu pługów w Bretanii grupa domowników jest już zupełnie inna i że pług stał się symbolem zmian w całym systemie.

Bliższym naszym czasem przykładem jest telefon komórkowy wprowadzony w 1973 roku do powszechnego obrotu przez Motorolę. W ciągu czterdziestu lat w związku z wprowadzeniem i upowszechnieniem tego wynalazku świat uległ zupełnej przemianie. Zmienił się system komunikowania pomiędzy ludźmi, cechami charakterystycznymi jest obecnie permanentność bycia w zasięgu oraz natychmiastowość uzyskiwania połączeń. W oczywisty sposób zmienił się w związku z tym sposób organizacji pracy, przemianie uległy więzi międzyludzkie, które – nieustannie podtrzymywane za pomocą telefonów – stały się być może trwalsze, ale być może bardziej powierzchowne i w rezultacie tymczasowe. Zmiana, która nastąpiła w sferze obyczajowej, opisywana jest niekiedy z dużą dozą niezrozumienia – szczególnie przez osoby ze starszego pokolenia, dla których na przykład zrywanie romantycznych znajomości lub składanie świątecznych życzeń za pomocą SMS-ów jest praktyką nie do przyjęcia. Zmieniła się również organizacja pracy; związki zawodowe, które walczyły o czas wolny dla pracowników, poniosły swego rodzaju klęskę, od momentu bowiem wprowadzenia powszechnego użycia telefonów komórkowych wymagania dyspozycyjności oraz przeniesienie pracy w czas i miejsca do tej pory zastrzeżone dla prywatności stały się faktem. Zmiana sposobu waloryzowa-

<sup>7</sup> S. Czarnowski, *Wędrowniki narzędzia* [w:] S. Czarnowski, *Kultura*, Warszawa 1958, s. 122.

nia czasu i przestrzeni nie dotyczy przecież tylko życia zawodowego. Wieże prekażnikowe dla sieci komórkowych trwale wpisały się w krajobraz, stając się jego elementem równie istotnym jak ongi kapliczki i krzyże przydrożne. Telefony komórkowe i akcesoria z nimi związane stały się również obiektem wdzięcznym dla projektantów. Na stałe zmieniło się wnętrze damskiej torebki od kilkudziesięciu lat z reguły wyposażone w przegródkę na aparat telefoniczny, powstają uchwyty telefoniczne do samochodu, biurkowe stojaki *etc.* Komórki zmieniły także ekonomię, i to zarówno w skali mikro (projektowanie budżetów domowych), jak i makro (odrębna gałąź przemysłu). Przykłady można by mnożyć i wydaje się niemal truizmem mówienie o tym, że telefon komórkowy jest motorem i symbolem zmiany kulturowej.

Dwa powyższe przykłady pochodzą z puli wytworów kultury mających materialny kształt, ale podobną analizę można i należy brać pod uwagę w przypadku wytworów sfery niematerialnej. Najbardziej interesującym nas przykładem jest kasus organizacji. Mary Douglas twierdzi, że instytucja (a pojęcia instytucji i organizacji należy na potrzeby tego wystąpienia traktować jako tożsame) jest takim rodzajem konwencji społecznej, który przez system prawny obdarzony jest osobowością<sup>8</sup>. Należy więc myśleć o organizacjach jako wytworach kultury, które mogą być – na podobieństwo telefonów lub pługów – traktowane jako odrębne byty stanowiące elementy całego systemu kultury i mające moc oddziaływania na ów system.

Rozważania dotyczące umiejscowienia organizacji w systemie i wzajemnych relacji pomiędzy nimi w teorii zarządzania zwykle się opisują poprzez badanie otoczenia i jego wpływu na firmę<sup>9</sup>. Otoczenie organizacji jest traktowane przez Mary Jo Hatch jako „byt leżący poza jej granicami”<sup>10</sup> i podkreśla ona, że można je definiować poprzez opis jego elementów, wykorzystując rozmaite sposoby ich rozróżniania. Autorka wymienia tu sieć międzyorganizacyjną, otoczenie ogólne i otoczenie międzynarodowe oraz globalne<sup>11</sup>. W opisach otoczenia ogólnego, często zwanego makrootoczeniem, badacze niejednokrotnie posługują się zabiegiem porządkującym polegającym na segmentowaniu. Makrootoczenie organizacji opisuje się w teorii zarządzania jako ten „obszar otoczenia, którego zmiany wpływają na działanie firmy, ale na który firma nie ma wpływu”<sup>12</sup>. Dzięki wskazaniu i analizie sektorów Politycznego, Ekonomicznego, Społeczno-Kulturowego i Technologicznego (tzw. analiza PEST) następuje opis szerokiego kontekstu działania organizacji.

Dla pełniejszego obrazu sytuacji organizacji w otoczeniu należy tu zwrócić uwagę na wszystkie elementy wchodzące z nią w interakcje, czyli na – jak to określa Mary Jo Hatch – sieć międzyorganizacyjną składającą się z „dostawców, klientów,

<sup>8</sup> M. Douglas, *Jak myśłą instytucje*, tłum. O. Siara, Warszawa 2011.

<sup>9</sup> To kolejne określenie (po instytucji i organizacji), które tu traktuję jako jednoznaczne. Zdaję sobie sprawę, że pojęcia te niekiedy są definiowane jako kontradictoryjne (np. w przypadku instytucji kultury i firm gospodarczych). Decyduję się jednak na takie wymienne traktowanie tych pojęć, biorąc pod uwagę ich cechy wspólne (których omówienie wykracza poza ramy tego tekstu), czyniąc to dla korzyści, jaką jest uniknięcie powtórzeń w tekście.

<sup>10</sup> M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, tłum. P. Łuków, Warszawa 2002, s. 77.

<sup>11</sup> Tamże, s. 78.

<sup>12</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2007, s. 208.

konkurentów, związków zawodowych, instytucji kontrolnych oraz grup interesów (lobby)<sup>13</sup>. Firma jest uwikłana w sieć zależności z innymi organizacjami z branży, ale także spoza niej. Należy tu także podkreślić, że istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji mogą mieć jednostki, szczególnie artyści, wynalazcy, fundatorzy. Także i relacja odwrotna, polegająca na wpływie organizacji na życie poszczególnych osób z nią związanych, godna jest odnotowania.

Istotnego obszaru czynników pozostających w ścisłych relacjach z organizacją należy poszukiwać także wśród bytów pozaludzkich. Posthumanistyczna wrażliwość każe nam zwracać coraz baczniejszą uwagę na uzależniające więzi pomiędzy tzw. środowiskiem naturalnym a organizacjami (trzeba tu przytoczyć wcześniej wspomniane trendy proekologiczne obecne w imperatywach postępowań nakładanych przez CSR). Do pozaludzkich czynników determinujących działania firmy należą także materialne elementy, takie jak na przykład obiekty architektoniczne zaliczane do zasobów dziedzictwa niematerialnego. O tym, że stanowią one bardzo trudne i ważne wyzwanie dla osób zarządzających instytucjami w nich pomieszczo-nymi, nie trzeba na pewno przekonywać muzealników<sup>14</sup>. Od czasów Maxa Webera wiadomo powszechnie, że organizacje są również uwikłane w relacje z transcendentą; poprzez coraz powszechniejsze odwoływanie się do etyki i duchowości w zarządzaniu firmą absolut (jakkolwiek eksplikowany) staje się istotnym uczestnikiem gry biznesowej.

Przedstawione tu elementy systemu stanowiące kontekst dla organizacji należą do porządku synchronicznego. Trzeba wszakże ów kontekst poszerzyć, uwzględniając porządek diachroniczny. Niebagatelny wpływ dawnej i niedawnej historii na działania firmy obecny jest w tradycjach konsumpcji, stylach życia czy sposobach uczestnictwa w kulturze. *Historia magistra vitae est* i rozpatrując sieci uwikłań organizacji, nie wolno o niej zapominać. Podobnie jak i o kierunku odwrotnym – o przyszłości. Organizacje powoływane są wszak do realizacji celów<sup>15</sup> przyszłych i „myślenie poprzez cele” jest wytyczną oraz nakazem dla zarządzających. Ostatecznie więc obraz organizacji zawieszony w systemie otoczenia cechowałaby wielowymiarowość i nieustająca zmienność.

Trzeba również zwrócić uwagę na kolejne istotne założenie, według którego zarządzanie to zmienianie. Jeśli kultura jest systemem i zmiana każdego elementu powoduje zmianę całego systemu, to każda decyzja zarządcza zmienia. Przede wszystkim zmienia system, jakim jest organizacja. Należy tu odwołać się do takich sformułowań obecnych w teorii zarządzania, jak: podział pracy, struktura organizacyjna, przeszerogowania, tworzenie zespołów, delegacja uprawnień i tym podobne czynniki, które ulegają zmianom w wyniku decyzji podejmowanych przez kierownictwo. Ale decyzje zarządcze zmieniają także cały system kultury, można z pew-

<sup>13</sup> M. Jo Hatch, dz. cyt., s. 78.

<sup>14</sup> Por. np. K. Stefaniak (red.), *Muzeum a zabytek. Konflikt czy harmonia? Materiały z konferencji naukowej w Muzeum Narodowym w Krakowie 31 marca – 2 kwietnia 2011*, Kraków 2013.

<sup>15</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002, s. 200 i n.

ną emfazą powiedzieć, że każda decyzja zarządcza zmienia świat. Zakres zmiany uzależniony jest od zasobów firmy i zasięgu jej oddziaływania. W dobie globalizacji i z każdym dniem wzrastającego znaczenia oraz powszechności użycia mediów w komunikowaniu międzyludzkim staje się coraz bardziej możliwe to, że nawet drobne i pozornie nieważne wydarzenia mogą stać się przyczyną zmian o charakterze globalnym.

Zmiany mogą być opisywane jako ilościowe i wówczas używane będą wskaźniki ekonomiczne określające efektywność, wzrost sprzedaży, popyt i podaż *etc.* Jednakże każda decyzja zarządcza prowadzi także do zmiany jakości sieci i powinna być rozpatrywana w kategoriach opisu jakościowego. Decyzje dotyczące na przykład zwiększenia liczby produkowanych samochodów mogą być przyczyną zmiany ich cen, zwiększenia na nie popytu, konieczności zwiększenia liczby budowanych stacji benzynowych czy diagnostycznych, zaburzeń w gospodarce surowcowej *etc.* Ale wzrost liczby produkowanych samochodów to także zmiana jakości życia, przemiany przestrzenne wyrażające się wyludnianiem centrów miast i coraz bardziej rozwijające się suburbia. Samochód staje się miejscem, w którym współcześnie spędza się coraz więcej czasu, w którym odbywa się kształtowanie relacji międzyludzkich, wychowywanie dzieci, podejmuje się tu również działania edukacyjne (audio-podręczniki). Samochody mają wpływ na organizację życia rodzinnego, na modele spędzania wolnego czasu, na zmiany w sposobach konsumpcji. Nic dziwnego, że stają się coraz bardziej bytami, którym przypisuje się cechy niemal ludzkie i obdarza je afektami do niedawna zarezerwowanymi tylko dla istot żywych<sup>16</sup>. Przemiana ta jest bardzo głęboka, dotykająca wartości podstawowych: tych, które stanowią podstawę kultury i przesądzają o całości ludzkiego życia.

Zarządzanie jest więc zawsze katalizatorem zmian systemowych, a konstatacja tego faktu wiedzie do pewnych wniosków o charakterze postulatycznym.

Po pierwsze, zgodnie z obowiązującymi współcześnie paradygmatami w zarządzaniu i marketingu, osoby kierujące organizacjami muszą mieć świadomość, że ich decyzje powinny być odpowiedzią na potrzeby otoczenia. Jednakże jeszcze bardziej istotne jest, żeby zarządzający byli także świadomi, że ich decyzje w pewnym, niekiedy bardzo nikłym stopniu, kształtują otoczenie. Wpływ, jaki mają organizacje, pozostaje niekiedy pozawolicjonalny, firmy wpływają na świat, w którym żyją – czy tego chcą, czy nie. Kontradiktoryjnie czynnik dobrowolnego podejmowania aktywności na rzecz kształtowania otoczenia obecny jest we wspomnianej koncepcji Korporacyjnej Odpowiedzialności Społecznej.

W przedstawianej tu koncepcji ów mimowolny wpływ na kulturę oznacza imperatyw brania odpowiedzialności za swoje decyzje. Mowa tu zarówno o odpowiedzialności wobec świata, jak i o odpowiedzialności za świat. Każdy podejmujący decyzje zarządcze porusza lawinę wydarzeń i tym samym, niczym Demiurg, zawsze jest twórcą nowego ładu.

Ze świadomości Kulturowej Odpowiedzialności Zarządzania wynikają postulaty dydaktyczne. Wydaje się, że dziejową koniecznością jest wprowadzenie ta-

<sup>16</sup> Por. D. Miller (ed.), *Car Cultures*, Oxford & New York 2001.

kich kursów obowiązkowych, które wyposażą absolwentów kierunków zarządzania w kompetencje kulturowe. Tak, by absolwenci zarządzania potrafili zrozumieć świat, w którym żyją, by potrafili nadażyć nad trendami zmian w kulturze, potrafili je w pewnym sensie antycypować i podejmować świadome decyzje w relacji do kultury, w której funkcjonuje firma.

Nawet pobieżna kwerenda w Internecie pozwala na stworzenie niezbyt optymistycznego obrazu dotyczącego uwzględnienia przedmiotów dających kompetencje kulturowe w programach akademickich studiów zarządzania. Emblematycznym przykładem niech będzie jedna z polskich uczelni, która w ramowych treściach kształcenia dla I stopnia zamieszcza wymóg przeprowadzenia zajęć pod nazwą „Etyczny i kulturowy kontekst zarządzania”. To jednak wyłącznie jeden niewielki fragment modułu obejmującego „Podstawy zarządzania”, na który w całości przeznaczony jest 60 godzin dydaktycznych<sup>17</sup>. Dla II stopnia wprowadzono przedmiot „Etyka zarządzania”, co pozwala przypuszczać, że studenci otrzymują dawkę wiedzy na temat wartości i konieczności zważania na ten obszar życia człowieka. Na niektórych uczelniach w programach studiów zarządzania pojawiają się sporadycznie przedmioty mające na celu podniesienie kompetencji kulturowych absolwentów, takie jak socjologia kultury, antropologia kulturowa czy filozofia kultury, nie jest to jednak regułą, chociaż właśnie ze względu na ową ponoszoną przez zarządzających odpowiedzialność, powinno nią być. Ostatnimi czasy w mediach pojawiały się głosy niektórych środowisk akademickich dążących do przywrócenia i wspierania przedmiotów humanistycznych, także na kierunkach ścisłych czy technicznych. Niniejszy głos na pewno należy do tych, które owe inicjatywy popierają.

Można tu wspomnieć o obszarach obejmujących, z jednej strony, kultury organizacyjne, z drugiej zaś – zarządzanie wielokulturowe, szczególnie w warunkach schyłku makrostruktur typu państwa narodowe przy równoczesnym wroście znaczenia podziałów niejako w poprzek, według kryteriów zawodowych, genderowych czy religijnych, w których obecne jest przekonanie, że „kultura ma znaczenie”<sup>18</sup>. W Kulturowej Odpowiedzialności Zarządzania najistotniejsze jest swoiste odwrócenie kolejności i stwierdzenie, że zarządzanie ma znaczenie dla kultury. Ze świadomością ciągłego i nieskończonego sprzężenia zwrotnego.

## Bibliografia

- Czarnowski S., *Wędrowka narzędzia* [w:] tegoż, *Kultura*, Warszawa 1958, s. 114–123.  
 Douglas M., *Jak myślił instytucje*, tłum. O. Siara, Warszawa 2011.

<sup>17</sup> [http://www.ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/pliki\\_jednostek/wydzialy/ekonomiczny/PLANY/zarządzanie20070210.pdf](http://www.ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/pliki_jednostek/wydzialy/ekonomiczny/PLANY/zarządzanie20070210.pdf) [odczyt: 19.03.2014].

<sup>18</sup> Świadomie odwołuję się tu do głównego tytułu książki: L.E. Harrisona, S. Huntingtona (red.), *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, tłum. S. Dymczyk, Poznań 2003.

- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm) [odczyt: 29.06.2014].
- [http://www.ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/pliki\\_jednostek/wydzialy/ekonomiczny/PLANY/zarzadzanie20070210.pdf](http://www.ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/pliki_jednostek/wydzialy/ekonomiczny/PLANY/zarzadzanie20070210.pdf) [odczyt: 19.03.2014].
- Fillip E., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji* [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa 2008, s. 449–469.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002.
- Harrison L.E., Huntington S., *Kultura ma znaczenie*, tłum. S. Dymczyk, Poznań 2003.
- Hatch M. Jo, *Teoria organizacji*, tłum. P. Łuków, Warszawa 2002.
- Kłoskowska A., *Kultura* [w:] Kłoskowska A. (red.) *Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*, Wrocław 1991, s. 17–50.
- Latour B., *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do Teorii Aktora-Sieci*, wstęp K. Abriszewski, tłum. A. Derra, K. Abriszewski, Kraków 2010.
- Miller D. (ed.), *Car Cultures*, Oxford & New York 2001.
- Muzeum a zabytek. Konflikt czy harmonia?*, *Materiały z konferencji naukowej w Muzeum Narodowym w Krakowie 31 marca – 2 kwietnia 2011*, Stefaniak K. (red.), Kraków 2013.