

Aneta Oberbek

## Antropologia a *human resources*. Etnolog w korporacji

Największym kapitałem, a zarazem kluczową siłą napędową, jaką posiada każda korporacja, jest człowiek. Zaangażowanie pracowników to chęć i zdolność zatrudnionych w przedsiębiorstwach do wkładania większego wysiłku w swoją pracę. Im bardziej pracownik jest zaangażowany, tym sumienniejsze wykonuje swoje obowiązki, nierzadko poświęcając swoje życie osobiste na rzecz pracy.

Poprzez ten tekst pragnę wyrazić opinię, że z podobnym zaangażowaniem mamy do czynienia w antropologii – pod warunkiem, że uprawiający ją antropolog ma osobiste powody do zagłębiania się w dane zjawisko kulturowe.

Antropologia to nauka ściśle związana z ludzkim doświadczeniem, pośród którego próbuje się określić początek i zanalizować występujące zależności między zjawiskami kulturowo-społecznymi. Nie inaczej dzieje się, gdy współczesny antropolog – niesiony prądem płynących wokół niego zdarzeń – wyrusza w drogę, która wiedzie szlakiem życia społeczeństw poddanych rytmowi globalizacji, rytmowi naznaczonemu nimbem kariery, chęci odniesienia sukcesu i zdobycia bogactwa. Lecz także i tutaj badacz wciąż znajduje nowe pola eksploracji, zdolne poddać się analitycznym opisom. A oto jeden z nich...

### Etnolog w korporacji

Rozpoczął się kolejny dzień pracy. Do mego biurka, stojącego w sąsiedztwie czterech innych stanowisk, doszła nowa pracownica. Wyglądem zewnętrznym odróżniała się od reszty zespołu. Była w średnim wieku, mogła mieć około 50 lat. Ubrana schludnie, aczkolwiek w stylu „casual”, miała na sobie kremowy, cienki sweterek, ciemne spodnie oraz buty na płaskim obcasie. Jej delikatny makijaż, który stanowiły jedynie umalowane rzęsy, nie ukrywał widocznych oznak dojrzałości i zmęczenia.

Bezpośredni przełożony – dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich – przedstawił ją jako „Jolę”, i odchodząc, powiedział: „Teraz czas, abyś poznała naszą firmę. Zostawiam cię w rękach naszych HR-ówek”.

„Proces wdrażania” do firmy rozpoczął się od kurtuazyjnej wymiany ukłonów i zaproponowania, aby Jola mówiła mi po imieniu. Z początku miała duże opory – zwracała się do mnie per pani. Świadoma zwyczajów panujących w „firmie”, nie zrezygnowałam z koleżeńskiej formy kontaktu, licząc, że kobieta przełamie barierę oficjalnych relacji.

Mimo uśmiechu i serdeczności była rozemocjonowana, a może też i... przestraszona. Zaczęła rozglądać się po otaczającym nas „open space”, obserwując noszących się „sztywno” mężczyzn i kobiety. Czyżby obawiała się tego, że nie pasuje do zespołu?

Jej niepokój wzrastał wraz z przywoływaniem kolejnych procedur związanych z polityką bezpieczeństwa korzystania z komputera i Internetu. Jola potrafiła je obsługiwać, ale większość poruszanych przeze mnie zagadnień była dla niej nowa i tajemnicza. Żegnając się, podarowałam jej tego dnia tzw. „teczkę powitalną”, zawierającą między innymi list powitalny od prezesa oraz gadżety – pendrive, długopis, notes, kalendarz i smycz do telefonu.

Na twarzy Joli pojawił się uśmiech. Czy zrodził się on z poczucia bycia zauważoną i docenioną przez nowego pracodawcę?

Osoba Jolanty mocno mnie zaintrygowała. W następnych dniach często odwiedzałam ją na stanowisku pracy, pytając o samopoczucie i o to, jak odnalazła się w nowej roli. Odpowiedź zwykle zaczynała się od formuły „...dobrze, ale...”, która inicjowała dalszą opowieść o „dress codzie” obowiązującym w naszej instytucji, o formie spędzania przerwy na lunch (nazywanej przez Jolę „porą obiadową”) i innych szczegółach związanych z korporacyjną codziennością. Na przykład dziwiło ją to, że w trakcie „pory obiadowej” większość osób udaje się do restauracji dwa piętra niżej, zamiast przynieść z domu kanapki.

Jola była dobrze wykwalifikowaną pracownicą. Posiadała sporą wiedzę i umiejętności, a mimo to początkowo sprawiała wrażenie mocno nieporadnej. I tak na przykład pewnego dnia pochwaliła się, że już ze wszystkimi współpracownikami komunikuje się per „ty”, gdyż wyczytała o tym zwyczaju w otrzymanym ode mnie wcześniej *Informatorze*. Ale czy – zastanawiałam się – pracując przez prawie 18 lat w przedsiębiorstwie, w którym z uwagi na niezmienną się przez lata skład zarządu nie wprowadzano żadnych zmian, mogła zachowywać się inaczej?

Przystosowanie się do nowej kultury może być ogólnie podzielone na dwie kategorie: psychologiczną i społeczno-kulturową. Tak uważa Ewa Nowicka, nazywając drugą kategorię adaptacją praktyczną. Przystosowanie psychiczne, oparte głównie na reakcjach emocjonalnych, odnosi się do dobrego samopoczucia lub poczucia satysfakcji podczas przemieszczeń między kulturami, natomiast adaptacja społeczno-kulturowa mieści się w ramach domeny behawioralnej i odnosi

się do umiejętności „wpasowania się” lub wykonywania skutecznych interakcji w nowym środowisku kulturowym<sup>1</sup>.

Intuicja podpowiadała mi, że przejście do nowoczesnej firmy wywołało u Joli szok kulturowy<sup>2</sup>, podobny do tego, jakiego doznajemy za każdym razem, gdy zde-  
rzamy się z innym od „naszego”, „oswojonego” – światem.

Ta i podobne sytuacje, z którymi los zetknął mnie – antropologa szukającego ze świadomego wyboru swego zawodowego miejsca z dala od uniwersyteckich katedr i muzeów – sprawiła, że paradoksalnie, na powrót zaczęłam ciężać w stronę myślenia antropologicznego. Refleksja dotyczyła znaku zapytania na mej rozdwojonej tożsamości – kogoś sytuującego się „tu” i „tam” jednocześnie, w korporacji i na zewnątrz niej. Z jednej strony kogoś, kto oferuje profesjonalną pomoc w adaptacji Joli do jej nowego środowiska, a zarazem też i tej, która poza (lub może ponad) to środowisko wychodzi, dostrzegając znaczącą różnicę między sobą a innymi pracownikami firmy.

Uzmysłowiłam sobie, iż postrzegam świat inaczej niż ludzie zajmujący się głównie liczbami i transakcjami. Kiedy skupiałam się na wysłuchaniu Joli i próbie wyjaśnienia jej działania wewnętrznych korporacyjnych mechanizmów, pozostali ograniczali się do odesłania jej do „Intranetu”, w którym „mogła przecież znaleźć wszelkie niezbędne informacje”.

Nie pracując zawodowo jako antropolog, nieustannie nim byłam i *angażowałam się*, czyli – jak wskazuje źródłosłów tego słowa – pozwalałam samej sobie na wciąganie w grę, wikłanie i wpłatywanie<sup>3</sup>.

Niewielu z nas – etnologów – może dzielić się swoją wiedzą na uczelni, koncentrując się na realiach kultur plemiennych i ludowych lub traktować społeczeństwa jako wytwór świata podzielonego na *sacrum* i *profanum*. Rynek pracy jest otwarty dla ludzi z naszym wykształceniem. Wielu absolwentów znajduje zatrudnienie w dziennikarstwie, doradztwie personalnym, organizacjach samorządowych, gdzie potrafią wykorzystać szeroki wachlarz możliwości, wiążący się z nabytymi

<sup>1</sup> M. Chutnik, *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Kraków 2007, s. 66.

<sup>2</sup> Pojęcie szoku kulturowego to pojęcie wprowadzone przez antropologa Kalvero Oberga w 1954 roku. Oberg rozumiał pod tym hasłem zaburzenie funkcjonowania psychosomatycznego wywołane przedłużającym się kontaktem z odmienną, nieznaną kulturą, dostrzeżeniem istotnych różnic funkcjonowania we własnej i nowej kulturze. Sytuacji tej towarzyszy stan lęku i dezorientacji, wynikający z nieznaności zachowań i oczekiwań nowego środowiska kulturowego. Znane sytuacje nabierają innego znaczenia, nie występują zrozumiałe kody postępowania. Por. E. Paduch, *Szok kulturowy*, <http://artelis.pl/artykuly/5342/szok-kulturowy> (dostęp: 31.10.2009). Według *Słownika HR*, szok kulturowy w pracy jest to „stres, strach, dezorientacja i zaskoczenie wywołane sytuacją, gdy wartości i normy wyznawane przez otoczenie, w jakim żyła i pracowała dotychczas dana osoba, okazują się całkowicie odmiennie i nieprzydatne w nowym miejscu pobytu i/lub pracy [...]. Doświadczają go bardzo często pracownicy oddelegowani do oddziału firmy zlokalizowanego w innym kraju, a nawet regionie”. Za: <http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artykul=473&sort=6&lang=PL&title=szok,kulturowy> (dostęp: 31.10.2009).

<sup>3</sup> *Słownik wyrazów obcych PWN*, red. E. Sobol, Warszawa 2002, s. 51.

podczas studiów umiejętnościami i wrażliwością. Uczestnicząc w codziennym życiu pracowników, mogą ukazać im otaczającą ich rzeczywistość w nieco innym ujęciu, odmiennym na ogół niż pracownicy zakładają.

## Antropologia a *human resources*

Kultura jest nierozzerwalnie związana z życiem jednostki. Człowiek w sposób świadomy bądź nieświadomy jest jej twórcą i nosicielem. Dlatego też wszelkie aspekty korporacyjne związane z ekonomią, finansami i polityką noszą znamiona kultury i odczytywane są z kulturowego punktu widzenia<sup>4</sup>.

Antropologia zaangażowana, jako rodzaj aktywności polegający na dialogu z otaczającą nas rzeczywistością, pozwala na wyjaśnienie zjawisk, które są dla innych niezrozumiałe i trudne do zaakceptowania.

Dla absolwentów szkół finansowych, ekonomicznych i zarządzania spełnieniem marzeń zawodowych jest podjęcie pracy w instytucji finansowej. Dla pokolenia zwanego wśród psychologów „Generacją Y” głównym celem jest rozwój, a nie błyskawiczna kariera i wysokie zarobki<sup>5</sup>.

Młodzi ludzie, obarczeni niedostatkiem dobrych relacji ze swoimi rodzicami, pochłoniętymi zdobyciem szybkiego zysku, są nastawieni na inny styl życia. Kandydaci do pracy podczas rozmów kwalifikacyjnych stawiają na elastyczne warunki czasu pracy, szkolenia zapewniające im zdobycie wiedzy, a także na rodzinę, której chcą poświęcić więcej czasu niż sami otrzymywali od najbliższych.

Ci, którzy nie znają i nie potrafią dostosować się do modelu kultury panującej w banku, którą cechuje formalizm, a nawet konserwatyzm, często przeżywają swoisty szok kulturowy. Nowa sytuacja staje się „nie do wytrzymania”, co prowadzi do frustracji, depresji, a nawet porzucenia pracy<sup>6</sup>.

Rynek pracy to odpowiednie miejsce dla etnologa. Zarówno instytucje, jak i sami pracownicy potrzebują obecności antropologa, który potrafi łagodzić konflikty wynikające z uwarunkowań kulturowych. Dzięki wiedzy o korzeniach kultury wyjaśnia „prawdziwie”, a nie tylko stereotypowo istotę „kulturowej” osobowości człowieka, wydatnie wpływając tym samym na kształtowanie się polityki personalnej i kultury organizacyjnej firmy.

W celu zrozumienia otoczenia, tzn. zajmowanego w nim miejsca, powinno się odpowiedzieć na pytanie: „Jaka jest kultura organizacyjna?”. Rozumienie innych to projekcja samego siebie, poznanie sedna kultury organizacyjnej. Diagnoza

<sup>4</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2005, s. 34–35.

<sup>5</sup> R. Makowski, *Jakie pokolenie rządzi na rynku pracy*, „Dziennik” 27.05.2008, za: [www.dziennik.pl/gospodarka/praca/article180262/Jakie\\_pokolenie\\_rzadzi\\_na\\_rynku\\_pracy.html](http://www.dziennik.pl/gospodarka/praca/article180262/Jakie_pokolenie_rzadzi_na_rynku_pracy.html) (dostęp: 6.01.2010).

<sup>6</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 132.

tęgo, co należy zmienić aby lepiej dostosować strategię i tożsamość do obowiązującego aktualnie wzorca relacji w „otoczeniu organizacyjnym” należy do jednego z podstawowych zadań antropologa, który czyni wątek praktyczny ze swoich kompetencji.

Komórką organizacyjną, która stanowi odpowiednie miejsce do uprawiania antropologii w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie o kształt i zasady działania kultury organizacyjnej, jest dział *Human Resources*. To punkt odniesienia podczas opracowywania praktyk i procedur zarządzania ludźmi oraz w trakcie podejmowania decyzji ich dotyczących.

W dobie globalizacji, która niesie ze sobą wiele zmian (nie tylko w aspekcie ekonomicznym), ludzie zarządzający korporacjami zdają sobie sprawę, iż kultury nie można narzucić. Należy ją budować z cierpliwością i poszanowaniem realiów, a przede wszystkim słuchać tego, co ludzie mają do powiedzenia. W przeciwnym razie wszystkie próby okazują się iluzjami z masą błędów<sup>7</sup>.

## Adaptacja nowego pracownika – ujęcie antropologiczne

Jak stwierdził Arnold Van Gennep: „Życie jednostki niezależnie od typu społeczności zasadza się na sukcesywnym przechodzeniu z jednej grupy wieku do drugiej, od jednego typu zajęć do drugiego [...]. Każdemu z tych etapów towarzyszą ceremonie. Ich cel jest niezmienny – przeprowadzić jednostkę z jednego ściśle określonego stanu do drugiego”<sup>8</sup>.

Taką serią przejść dla człowieka jest tzw. „ścieżka kariery pracownika”, za której przebieg w korporacji odpowiedzialny jest dział *Human Resources*.

Pierwszą fazą jest proces adaptacji nowego pracownika do korporacji, któremu nowicjusz musi się poddać, aby stać się pełnoprawnym i wartościowym pracownikiem firmy. Inicjacja trwa odpowiednio od trzech do sześciu miesięcy i jej zakończeniem jest przedłużenie umowy pracownikowi po okresie próbnym.

Jak zauważa amerykańska badaczka teorii organizacji, Mary Jo Hatch, kultura to proces zmian, których dynamika ma charakter kołowy. Koło zamyka się i powtarza ciągle, stale w podobnym kształcie. Każda kultura organizacyjna powstaje na bazie nieustannie powtarzających się mechanizmów. Załóżmy, że w firmie panuje „bałagan” (chaos). Jednocześnie w tej samej firmie istnieje przekonanie, że „porządek” zapewnia rozwój firmy. Oba ZAŁOŻENIA manifestują się w systemie WARTOŚCI firmy, sprowadzającym się do usystematyzowania wszelkich działań pracowników, nakłaniania ich do postępowania według ustalonych procedur, nierzadko wbrew ich naturalnym lub nabytym skłonnościom. Wyłamanie się z tego regulaminu jest

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 136.

<sup>8</sup> A. van Gennep, *Obrzędy przejścia. Systematyczne studium ceremonii*, tłum. B. Biały, Warszawa 2006, s. 30.

oceniane negatywnie, gdyż pracownik, który nie stosuje się do procedur, uniemożliwia rozwój firmy. Wartości są realizowane, czyli urzeczywistniane w postaci ARTEFAKTÓW związanych z kontrolą i nadzorem, między innymi przy pomocy stworzenia procedur zatrudniania pracowników, wdrażania, szkolenia etc.

Wszystko to realizuje oczekiwania ludzi co do tego, „jak powinno być”. Niektóre artefakty zyskują rangę SYMBOLI w procesie symbolizacji. Stają się narzędziem do zrozumienia tego, jak funkcjonuje rzeczywistość organizacji. Z jednej strony do interpretacji symboli służą istniejące założenia, a z drugiej symbole mogą wspierać lub burzyć aktualne założenia<sup>9</sup>.

Według Susanne Langer, symbole stanowią jedyną rzeczywistość dla człowieka. Bez nich świat ludzki nie istnieje. Dzięki symbolom uczymy się odczytywania znaczeń. Ludzie przyjmują treści symboli i zaczynają działać zgodnie z nimi. Badając „świat” organizacji, łatwo dostrzegamy, iż symbole są nierozzerwalną częścią kultury. W ich obrębie wyróżniamy symbolikę architektoniczną, do której należy zewnętrzna struktura firmy, rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, organizacja parkingów, rodzaj mebli, telefonów etc. Symbole statusy przejawiają się poprzez przywileje służbowe, takie jak samochód, asystentka, członkostwo w klubach elitarnych. W procesie adaptacji nowego pracownika bardzo istotne jest zapoznanie go z symbolami fizycznymi, przybierającymi postać pewnych znamion fizycznych, jak na przykład ubiór, fryzura, noszenie odznak, bądź też formuł lingwistycznych w postaci haseł, skrótów, motta. Identyfikacja tych symboli przez nowego pracownika jest bardzo istotna, ułatwia szybkie rozpoznanie właściwych zachowań i wpływa na przyjęcie ich jako „własnych”.

Język, którym posługują się pracownicy, należy widzieć jako swoisty fenomen kultury. W języku najwyraźniej zaznacza się ludzka zdolność do abstrakcyjnego myślenia. Systemy językowe, jakie spotykamy np. w instytucjach finansowych, stają się źródłem informacji o wspólnocie. Nawiązując do teorii Edwarda Sapira i Romana Jakobsona, język jest formą myśli, systemem modelującym. Jest on specyficznym elementem dla każdej instytucji, a kształtuje się w toku codziennej pracy.

Na język organizacji składają się odpowiednio wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz<sup>10</sup>. Zdarza się, że jest on zrozumiały jedynie dla pracowników jednego przedsiębiorstwa (np. „patelnia” – nazwa potocznie używana przez pracowników firmy X, określająca rodzaj samochodu dostawczego, charakteryzującego się specyficzną naczepą). Poprzez opanowanie języka firmy członkowie organizacji manifestują swoją przynależność do kultury firmy, pomagając tę kulturę stabilizować. Pracownicy posługują się neologizmami, używając znanych tylko sobie nazw lub skrótów, opisując wyposażenie, narzędzia pracy, dostawców, klientów lub produkty związane z działalnością firmy. Zadaniem pracownika Działu HR, w osobie antropologa, jest wprowadzenie

<sup>9</sup> M. Kostera, *op. cit.*, s. 36–38.

<sup>10</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 47.

nie nowego pracownika w świat stosowanych kodów językowych, aby ten mógł zrozumieć, co się do niego mówi, i nie czuł się wyalienowany.

Obchodzenie szczególnych rocznic firmy, imienin lub urodzin pracowników, a także powtarzający się sposób przywitania nowego pracownika przez przełożonego, metody awansowania, karania czy też nagradzania to formy rytuałów, które nie tylko wzbogacają życie firmy, ale jednocześnie uczą pracowników właściwego odczytywania kultury organizacyjnej. Rytuałem może być stale powtarzające się, wspólne spożywanie lunchu przez pracowników. Każdego dnia o tej samej porze ta sama grupa pracowników spotyka się ze sobą w firmowej kuchni bądź restauracji i spożywa zamówiony wcześniej posiłek, opowiadając sobie historie zarówno związane z miejscem pracy, jak i z życiem osobistym.

Często zasłyszane przez pracowników historie, anegdoty, opowieści związane z wydarzeniami w firmie zostają utrwalone w pamięci współpracowników w postaci mitów. Analizując zachowanie i rodzaj opowieści firmowych, łatwo zauważyć, iż każda firma ma swojego bohatera. Najczęściej są to osoby o dużym autorytecie, cieszące się zaufaniem i szacunkiem, które stanowią wzór do naśladowania dla pozostałych pracowników<sup>11</sup>.

Jednym z przykładów jest przemówienie wygłoszone przez czołowego pracownika firmy. Jako amator żeglarstwa w swoim *exposé* przyrównał organizację do „okrętu”, a zachodzące w niej procesy do wyprawy w morze. Efektem tej opowieści stało się używanie przez większość pracowników, w odniesieniu do firmy, sformułowania „nasz okręt”, a do osoby wygłaszającej te słowa – słowa „żeglarz”.

Ten element kultury organizacyjnej ma charakter wychowawczy. Mity dają nowym pracownikom do zrozumienia, co w danej kulturze jest akceptowane, a czego tolerować nie można. Spełniają one również funkcję wyjaśniającą, upewniając nowo zatrudnione osoby o słuszności przyjętych przez daną organizację takich, a nie innych wzorów zachowań.

W kulturach tradycyjnych tabu, czyli coś świętego i zakazanego, nietykalnego i wszechpotężnego, związane było z magią językową. Złamanie zakazu językowego, czyli wypowiedzenie zakazanego słowa pociągało za sobą brzemiennie konsekwencje. Porównując tę sytuację z kulturą organizacyjną, odnajdujemy wiele podobieństw. Tutaj też spotykamy sprawy, tematy, o których nie wypada mówić. Tabu w firmie może dotyczyć nieujawniania kryteriów polityki awansów, szczegółów z prywatnego życia, czy wreszcie wysokości wynagrodzenia, które w obecnych czasach jest sekretem każdego pracownika. Naruszanie tabu w organizacji wiąże się z różnego rodzaju restrykcjami (podobnie jak w kulturze ludowej), np. upomnienie słowne, wpisanie nagany do akt osobowych pracownika lub nawet dyscyplinarne zwolnienie z pracy.

Antropolog działający czynnie w komórce *Human Resources* poprzez swoje zaangażowanie może nie tylko wyjaśniać pewne zjawiska, ale również wpływać

<sup>11</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *op. cit.*, s. 114–115.

w taki sposób na tworzenie kultury organizacyjnej, by sprzyjać jak najszybszemu przystosowaniu się nowego pracownika i większej integracji z innymi. Efekt ten można osiągnąć, wypracowując wspólny język, który umożliwi sprawne i jednoznaczne komunikowanie się pracowników.

Antropolog, dbając przede wszystkim o dobro jednostki, skupia się na zaspokajaniu potrzeb społecznych związanych z koleżeństwem i przyjaźnią opartą na wspólnych przekonaniach i doświadczeniach.

Użycie w stosunku do organizacji słowa „kultura” w znaczeniu antropologicznym, oznacza, iż kulturę rozumie się jako coś „czym organizacja jest”, co pozwala na jej głębsze poznanie. Nie jest to cały świat, ale z pewnością ta jego część, która ma związek z uczeniem się i odkrywaniem nowych idei, których twórcą jest człowiek.

Poruszone w niniejszym artykule kwestie dają wstępny ogłęd problemu życia jednostki w korporacji, który z pewnością wymaga dalszego rozwinięcia, co postaram się uczynić, *angażując się* w życie korporacji-organizacji i przekładając me doświadczenia na język antropologii.

## Summary

### Anthropology and human resources. Ethnologist in corporation

Engaged Anthropology helps to redefine the entire discourse on the subject. It gives a possibility to go into a dialogue with the surrounding reality. The job market can be a right place for an Ethnologist. Institutions as well as employees need us to solve problems connected with cultural differences. It goes without saying that the knowledge we possess can explain beyond stereotypical traces the „cultural” man’s personality in personal policy and cultural organization.

Just like in other cultures, the organizational culture in a company consists of many different components: symbols, languages, rituals and myths. One of the elements a human needs is to symbolize. This point of view seems to be taking lead in this article. If it continues in this vein, doing research in an organization, one cannot deny that symbols constitute an inseparable part of its culture. All of them teach new workers proper attitudes and build the bond between them and the organization. It also applies to induction programme – the first phase to be a rightful and valuable employee. The article includes analytical descriptions of getting into a corporation and tackles the issue of the being in a cultural organization in terms of symbols, language, rituals and myths.