

Łukasz Sułkowski

# Kultura organizacyjna od podstaw



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK  
ŁÓDŹ





Łukasz Sułkowski

# Kultura organizacyjna od podstaw



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK  
ŁÓDŹ

Publikacja recenzowana

Korekta językowa: Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

2020

ISBN: 978-83-64971-86-0



Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

# Spis treści

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp .....                                               | 5   |
| <b>MODUŁ 1</b>                                            |     |
| Rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu .....              | 9   |
| <b>MODUŁ 2</b>                                            |     |
| Zrozumieć paradygmaty kultury organizacyjnej .....        | 27  |
| 2.1 Paradygmaty w naukach o zarządzaniu .....             | 29  |
| 2.2 Paradygmaty kultury organizacyjnej .....              | 41  |
| 2.3 Znaczenie kultury organizacyjnej .....                | 51  |
| <b>MODUŁ 3</b>                                            |     |
| Funkcjonalistyczna wizja kultury .....                    | 57  |
| <b>MODUŁ 4</b>                                            |     |
| Składniki kultury organizacyjnej .....                    | 69  |
| <b>MODUŁ 5</b>                                            |     |
| Modele i typologie kultur organizacyjnych .....           | 79  |
| 5.1 Modele kultur organizacyjnych .....                   | 81  |
| 5.2 Jednowymiarowe typologie kultur organizacyjnych ..... | 89  |
| 5.3 Wielowymiarowe typologie kultur organizacyjnych ..... | 103 |
| <b>MODUŁ 6</b>                                            |     |
| Zarządzanie międzykulturowe .....                         | 113 |
| 6.1 Porównawcze badania międzykulturowe .....             | 115 |
| 6.2 Znaczenie kręgów kulturowych .....                    | 119 |

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| 6.3 Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności .....      | 129        |
| 6.4 Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych ..... | 135        |
| <b>Pytania do skryptu .....</b>                         | <b>147</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>                               | <b>149</b> |

## Wstęp

Kultura w zarządzaniu to problem bardzo ważny, a zarazem otwarty i niejednoznaczny, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Istota problemu wiąże się z jego znaczeniem dla funkcjonowania organizacji jako całości. Kultura stanowi medium uniwersalne, pole działania ludzi i organizacji, a także podstawę wszystkich procesów: sprawowania władzy i wartościowania oraz komunikacji<sup>1</sup>.

Procesy kulturowe w organizacjach pozostają od wielu dekad w obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu. Z jednej strony jest to nurt związany ze społecznymi uwarunkowaniami procesów pracy, sięgający do stosunków społecznych, z drugiej zaś od lat 70. bada się zróżnicowanie kulturowe społeczeństw i jego wpływ na kształt zarządzania. Wśród najważniejszych projektów można wymienić badania społecznych i kulturowych uwarunkowań zarządzania: E. Mayo, E. Jacquesa, G. Hofstede, A. Trompenaarsa i C. Hampden-Turnera, R. House'a. W badaniu procesów kulturowych w zarządzaniu szczególne miejsce zajmują analizy kultury organizacyjnej, prowadzone przez: A. Kennedy'ego, E. Scheina, Ch. Handy'ego, T.E. Deal'a, P. Bate'a i wielu innych. Analizy te koncentrowały się na pojęciu swoistym dla nauk o zarządzaniu: na kulturze organizacyjnej. Skrypt, który mają Państwo przed sobą, analizuje procesy kulturowe w organizacjach, przyjmując właśnie te dwa główne kierunki rozważań. Główny przedmiot zainteresowania stanowią koncepcje kultury organizacyjnej, będące sercem dyskursu kulturowego w zarządzaniu. Jednakże, jak się wydaje, koncentracja tylko na kulturze organizacyjnej byłaby zbyt wąska. Istotną rolę odgrywa również wpływ kontekstu kulturowego

---

<sup>1</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

na procesy zarządzania organizacjami. Kultura organizacyjna, kultura społeczeństw, narodów czy regionów, a nawet kultury profesjonalne, są współzależne. Z tych względów nie można prowadzić analizy kultury organizacyjnej z pominięciem innych procesów kulturotwórczych wokół organizacji. Zatem, aby pojąć fenomen kultury organizacyjnej, należy odnieść się do zróżnicowania społeczeństw pod względem wartości kluczowych dla organizacji, takich jak: stosunek do jednostki i grupy, władzy, niepewności i podejmowania ryzyka. Takie postawienie problemu kultury w zarządzaniu pozwala usytuować tę problematykę w szerszym kontekście procesów kulturowych w naukach społecznych. Teoria kultury organizacyjnej stanowi bowiem odbicie rozwijającej się teorii kultury w naukach humanistycznych i społecznych.

Celem skryptu jest opisanie perspektyw rozumienia i badania procesów kulturowych w organizacjach, ale także ukazanie płaszczyzn ich możliwej integracji. Podjąłem również próbę przejścia od analizy teoretycznej do propozycji metodologicznych, czyli oceny możliwości zastosowania przyjętego podejścia do badania kulturowych procesów organizowania oraz zarządzania procesami zmian kulturowych.

Wydaje się, że w badaniach kultury organizacyjnej warto sięgnąć po nowe inspiracje, ponieważ najbardziej rozpowszechnione koncepcje wyczerpują swój potencjał poznawczy i pragmatyczny. Dalsza eksploatacja klasycznych już modeli E. Scheina czy G. Hofstede, niewiele, moim zdaniem, wnosi do zarządzania. Sądzę, że dobrze byłoby skorzystać z nowych koncepcji kultury, których w naukach humanistycznych i społecznych nie brak. Dlatego też nacisk położony został na poszukiwanie inspiracji w słabo jeszcze rozpowszechnionych, lecz wartościowych perspektywach, takich jak: neoewolucjonistyczne rozumienie kultury organizacyjnej czy krytyczne ujęcie procesów kulturowych w zarządzaniu. To szczególnie ważne, zarówno z punktu widzenia epistemologicznego, jak i metodologicznego oraz pragmatycznego. Chodzi o lepsze zrozumienie kultury w zarządzaniu, która „wpadła w koleiny” modelu „góry lodowej” oraz wymiarów kultury G. Hofstede. Ponadto ważna jest dogłębna analiza skuteczności poznawczej zróżnicowanych metod



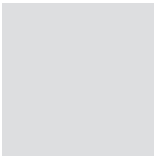
badania kultury organizacyjnej oraz kultury w zarządzaniu. Co więcej, warto odnieść się do skuteczności praktycznej nurtu zarządzania kulturą, zwłaszcza w obliczu rosnącego sceptycyzmu co do możliwości zarządzania kulturowego samego w sobie. Można wnioskować, że kluczowe dla badaczy kultury w zarządzaniu jest z jednej strony przemyślenie dotychczasowych koncepcji i metod, z drugiej otwarcie się na nowe inspiracje.

Pragmatyczna orientacja nauk o zarządzaniu zachęca do podjęcia analizy z punktu widzenia przydatności kultury organizacyjnej dla procesu przeprowadzania zmian. Normatywne dążenia naszej dyscypliny mają na celu doskonalenie organizacji. W tym znaczeniu kultura organizacyjna staje się narzędziem wprowadzania pozytywnych zmian. Wydaje się jednak, że wielu badaczy, w szczególności interpretatywistów i zwolenników nurtu krytycznego, nie traktuje w ten sposób kultury organizacyjnej. Mamy w związku z tym do czynienia z problemem badawczym, który będzie analizowany w tym skrypcie. Jest to podstawowe pytanie o związki pomiędzy procesami kulturowymi organizacji a zarządzaniem zmianami.

Książka wykorzystuje moje doświadczenia i dorobek z ostatnich kilkunastu lat, poczynwszy od problemów poruszanych w publikacjach: „Kulturowe procesy zarządzania” oraz „Kulturowa zmienność organizacji”, poprzez liczne badania i artykuły na temat kultury, aż po nowsze monografie i artykuły na temat neoewolucjonizmu, epistemologii i metodologii zarządzania. Praca ma charakter przeglądowy i koncentruje się na analizach dostępnych wyników badań na temat kultury organizacyjnej. Książka w całości opiera się na opublikowanej w 2012 roku monografii „Kulturowe procesy zarządzania” mojego autorstwa. Osoby zainteresowane poszerzeniem wiedzy na temat kultury organizacyjnej i zarządzania międzykulturowego odsyłam do tej właśnie publikacji.



**MODUŁ 1**  
**Rozwój nurtu**  
**kulturowego w zarządzaniu**





Podejmując analizę rozwoju nurtu kulturowego w organizacji i zarządzaniu, musimy zacząć od kilku założeń. Prezentowany obraz zostanie uproszczony, a więc zbudowany jedynie z dominujących wątków refleksji oraz idei szybko zyskujących na popularności. W celu zachowania klarowności wyводу pominię mniej znane koncepcje, które mogą skomplikować chronologię etapów refleksji kulturowej w zarządzaniu. To uproszczenie wiąże się również z zawężeniem poglądów wielu badaczy, postrzeganych raczej przez pryzmat najważniejszych dzieł, a nie aktualnych poglądów. Chociażby E. Schein będzie kojarzony raczej z narodzinami i rozwojem koncepcji kultury organizacyjnej opartej na funkcjonalizmie, mimo że w dalszym etapie jego poglądy wpisywały się w podejście interpretatywne<sup>2</sup>. Trzeba przy tym pamiętać, że rozwój koncepcji kulturowych organizacji i zarządzania stanowi część szerszej formacji myślowej – badania kultury w naukach społecznych i humanistycznych. Po między zarządzaniem a innymi naukami, które zajmują się kulturą, występuje wiele zależności. Badacze organizacji korzystają z dorobku: historii, psychologii społecznej, socjologii, antropologii kulturowej, kulturoznawstwa, ekonomii rozwoju oraz ekonomii behawioralnej, językoznawstwa, lingwistyki i wielu innych dyscyplin. Jednocześnie przedstawiciele innych dyscyplin nauki bazują na ideach i badaniach dyskursu kulturowego w zarządzaniu. Obraz dodatkowo komplikuje podział na wątki teoretyczne i praktyczne refleksji kulturowej. Teoretycy prowadzą badania głównie nad złożonymi problemami podstawowymi kultury w zarządzaniu, takimi jak paradygmaty lub metodologia badań, a praktycy szukają prostych rozwiązań, dających się przełożyć na działania

---

<sup>2</sup> E.H. Schein, *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly", 1996, Vol. 41, No. 2, 40<sup>th</sup> Anniversary Issue, pp. 229–240.



menedżerskie oraz techniki organizatorskie. Pewną propozycję rozwiązania tych problemów może stanowić uproszczona analiza rozwoju nurtu kulturowego w zarządzaniu, powiązana z rozwojem myśli na temat kultury jako takiej. Posłuży temu z jednej strony rys historyczny, z drugiej zaś usytuowanie koncepcji kultury w zarządzaniu w szerokim kontekście paradygmatów nauk społecznych.

Refleksja nad kulturą sięga XVIII wieku, gdy filozofowie romantyzmu podjęli rozważania nad rozwojem cywilizacji, ideami kultur narodowych czy dychotomią kultury i natury. Przyczynkiem do rozwoju koncepcji kultury była kontrowersyjna filozofia J.J. Rousseau, który krytykował oświeceniowe ideały cywilizacji i optował za stanem naturalnym. Polemikę z Rousseau podjęli przedstawiciele niemieckiego i brytyjskiego romantyzmu, tacy jak: W. von Humboldt, J.G. Herder czy A. Bastian. Ten ostatni rozumiał kulturę jako „psychiczną jedność ludzkości”, skoncentrowaną wokół uniwersalnych idei, którym towarzyszą lokalne idee ludyczne w kulturach narodowych<sup>3</sup>. M. Arnold pojmował kulturę w kategoriach ładu cywilizacyjnego, jako przeciwieństwo anarchii, nawiązał w tym do „Lewiatana” T. Hobbsa<sup>4</sup>. W drugiej połowie XIX wieku w kulturze dominowało podejście darwinizmu społecznego. Filozofia H. Spencera oraz F. Galtona, idea ewolucji kulturowej L.H. Morgana oraz ewolucji religii przedstawiały zafałszowany obraz rozwoju kultury, od form prymitywnych do wyrafinowanej – oświeconego, białego Europejczyka, przedstawiciela elit władzy<sup>5</sup>. W XX i XXI wieku wątek kulturowy stał się kluczowym problemem nauk społecznych i humanistycznych.

Początek XX wieku to dynamiczny rozwój koncepcji kultury, a także rodziny zarządzania jako nauki. Problemy kulturowe nie od razu były tutaj istotne. Przedstawiciele szkół naukowego zarządzania i administrowania nie prowadzili rozważań nad kulturą i nie tworzyli związanej z nią teorii.

<sup>3</sup> A. Bastian, *Today in Science History*, 27 Jan 2009; Idem, *Encyclopedia Britannica Online*, 27 January 2009.

<sup>4</sup> A. Matthew, *Culture and Anarchy*, Cambridge University Press, 1993.

<sup>5</sup> W. Raymond, *Social Darwinism, Herbert Spencer's Critical Assessment*, John Offer, 2000, pp. 186–199.

F.W. Taylor oraz H. Fayol przyjmowali domyślne założenia kulturowe, które, zdaniem krytyków, polegały na utrwalaniu struktury i porządku społecznego, wykształconych wokół nowej klasy sprawującej władzę, czyli technokratycznych zarządców (nadzorców, menedżerów)<sup>6</sup>. Nawiązywało to do XIX-wiecznej koncepcji kultury elitarnej i obecnie bardzo często jest przedmiotem krytyki<sup>7</sup>. F.W. Taylor rozpoczął „Zasady naukowego zarządzania” od patriotycznego nawoływania, aby podjąć pracę nad „narodową wydajnością”, a więc odnosił kategorie zarządzania do wspólnoty narodowej i jej kulturowych wartości<sup>8</sup>. H. Fayol jeszcze to pogłębił – w kierunku zmiennych wiążących się z kulturą, opisując w zasadach zarządzania „ducha zespołowego”, który miał stanowić źródło harmonii i współpracy. To właśnie tę koncepcję można uznać za prekursora koncepcji kultury organizacyjnej, a więc koncepcję prekulturową w zarządzaniu<sup>9</sup>.

Wzrost zainteresowania procesami kulturowymi miał miejsce w szkole stosunków społecznych, stworzonej przez E. Mayo. Interpretując rezultaty eksperymentu Hawthorne, Mayo podkreślił w zarządzaniu znaczenie zespołu pracowniczego – grupy opartej na więzi społecznej, zwrotnej komunikacji podwładnych z przełożonymi, na skutecznym i spersonalizowanym przywództwie<sup>10</sup>, wrażliwości pracowników i ich emocjach oraz na treningu umiejętności miękkich<sup>11</sup>. To, co łączy opisywaną wyżej koncepcję z nurtem kulturowym, to zaakcentowanie wartości w grupie i społecznej natury procesu zarządzania. W eksperymencie Hawthorne robotnicy dostosowywali tempo pracy i zaangażowanie w nią nie do indywidualnych systemów wynagradzania, lecz do wzajemnych relacji społecznych, głoszonych wartości

<sup>6</sup> N. Monin, D. Barry, D.J. Monin, *Toggling with Taylor: A Different Approach to Reading a Management Text*, „Journal of Management Studies”, 2003, 40, pp. 377–401.

<sup>7</sup> E.A. Locke, *The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation*, „The Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1, pp. 14–24.

<sup>8</sup> F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York and London 1911.

<sup>9</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pinat, Paris 1917.

<sup>10</sup> J.A. Sonnenfeld, *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, „Journal of Occupational Behavior”, 1985, Vol. 6, p. 125.

<sup>11</sup> A.J. DuBrin, *Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills*, Pearson Prentice Hall, 9 ed., New Jersey 2007, p. 2.

i norm. Mayo spostrzegł również, że zarządzanie to nie czysto techniczny proces (inżynieria społeczna) – polega on na oddziaływaniu społecznym i psychologicznym. Było to krytyką twardej szkoły naukowego zarządzania, lekceważącej sferę społeczną organizacji<sup>12</sup>. W szkole stosunków społecznych mieszczą się także stanowiska bardziej kompromisowe. H.S. Dennison rozwijał zaczerpniętą z naukowego zarządzania koncepcję powiązania kontroli menedżerskiej z potrzebami pracowników oraz dynamiką grupy społecznej<sup>13</sup>. Idee podobne do kultury organizacyjnej zaczęły być w latach międzywojennych widoczne w pracach psychologów i socjologów niezwiązanych ze szkołą stosunków społecznych, takich jak: R. Lippitt, K. Lewin, R.K. White (klimat społeczny)<sup>14</sup>, co skłania do stwierdzenia, że sytuacja umożliwiła podjęcie głębszych analiz w tym zakresie.

Przed II wojną światową problematyka kulturowa w zarządzaniu rozwijała się na tle funkcjonalistycznej oraz interpretatywnej teorii kultury. W XX wieku, wskutek tragicznych doświadczeń historycznych, odrzucono odziedziczoną po XIX wieku rasistowską wizję kultury w postaci darwinizmu społecznego. Antropologia kulturowa wychodziła od stanowisk uniwersalistycznych w badaniach kultury, ale poprzestała na relatywizmie kulturowym. Podobny proces, nazywany „przełomem językowym”, miał miejsce w socjologii i językoznawstwie<sup>15</sup>. Drugą oś analizy stanowił problem uniwersalizmu kultury. Część badaczy, głównie ze szkoły F. Boasa, a później R. Benedict i M. Mead, głosiła partykularyzm, zgodny z założeniami interakcjonizmu symbolicznego, dowodząc, że kultury stanowią całości same w sobie i nie można ich uogólniać w badaniach<sup>16</sup>. Uniwersalizm kulturowy rozwinęły szkoły funkcjonalistyczne, a potem strukturalistyczne,

<sup>12</sup> M. Anteby, R. Khurana, *A New Vision*, Harvard Business School, [www.library.hbs.edu](http://www.library.hbs.edu) [28.07.2012].

<sup>13</sup> B. Kyle, H.S. Dennison, E. Mayo, *Human Relations Historiography*, „Management & Organizational History”, 2006, 1, pp. 177–199.

<sup>14</sup> K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, „Journal of Social Psychology”, 1939, 10, pp. 271–301.

<sup>15</sup> E. Sapir, *Kultura, język, osobowość*, PIW, Warszawa 1978; B.L. Whorf, *Język, myśl i rzeczywistość*, wyd. KR, Warszawa 2002.

<sup>16</sup> F. Boas, *Race, Language, and Culture*, University of Chicago Press, 1940; M. Mead, *Coming of Age in Samoa*, William Morrow and Company, 1928, pp. 297; R. Benedict, *Patterns of Culture*, Houghton Mifflin, New York 1934.

poszukujące powszechników kultury. Najważniejsi przedstawiciele strukturalnego funkcjonalizmu to: A.R. Radcliffe-Brown, B. Malinowski oraz E.E. Evans-Pritchard<sup>17</sup>. Zatem jeszcze przed II wojną światową w naukach społecznych doszło do ukształtowania dwóch opozycyjnych stanowisk epistemologicznych: interpretatywizmu, opowiadającego się za relatywizmem i partykularyzmem kulturowym oraz funkcjonalnego strukturalizmu, bazującego na uniwersalizmie i realizmie kulturowym. Opozycja ta została podtrzymana w kolejnych dekadach, przybierając formę strukturalizmu (C. Levi-Strauss, T. Parsons<sup>18</sup>) oraz poststrukturalizmu (J. Lacan, R. Barthes, M. Foucault<sup>19</sup>). Na przełomie lat 60. i 70. w antropologii dominowało stanowisko interpretatywno-symboliczne oraz poststrukturalistyczne, zgodnie z którymi badanie kultury to nauka interpretatywna, a jej celem jest poszukiwanie znaczenia<sup>20</sup>. Relatywizm i partykularyzm w rozumieniu kultury przybiera właśnie formy poststrukturalizmu, a później postmodernizmu, znajdując swoje odzwierciedlenie w rozwoju studiów kulturowych. W latach 70. skryształizował się, za sprawą S. Halla<sup>21</sup> i R. Williamsa<sup>22</sup>, neomarksistowski nurt krytyczny, zakorzeniony w radykalnym strukturalizmie. Posiłkował się on zapleczem intelektualnym szkoły frankfurckiej, socjologią P. Bourdieu, radykalnym feminizmem oraz neomarksizmem A. Gramsciego i L. Althussera, wypracowując metodę krytycznych studiów kulturowych, które postrzegały kulturę jako źródło przemocy, nierówności oraz czynnik podtrzymujący niesprawiedliwy porządek<sup>23</sup>.

<sup>17</sup> B. Malinowski, *A Scientific Theory of Culture and Others Essays*, The University of North Carolina Press, Ch. Hill, N. Carolina 1944; A.R. Radcliffe-Brown, *Structure and Function in Primitive Society*: posthumously, The Free Press, Glencoe, Illinois 1952; E.E. Evans-Pritchard, *A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*, Clarendon Press, Oxford 1940.

<sup>18</sup> C. Levi-Strauss, *Anthropologie structural*, Plon, Paris 1958; T. Parsons, *Societies: evolutionary and comparative perspectives*, Prentice-Hall 1966, 1<sup>st</sup> edition, pp. 120.

<sup>19</sup> R. Barthes, *Elements of Semiology*, Hill and Wang, New York 1967; J. Lacan, *The Seminar XI, The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis*, ed. by J.A. Miller, transl. by A. Sheridan, W.W. Norton & Co., New York 1977; M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris 1975.

<sup>20</sup> C. Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books, 1973, p. 5.

<sup>21</sup> S. Hall, P. Walton, *Situating Marx: Evaluations and Departures*, Human Context Books, London 1972.

<sup>22</sup> R. Williams, *Problems in Materialism and Culture: Selected Essays*, Verso, London 1980; Schocken, New York 1981; Idem, *Reissued as Culture and Materialism*, Verso Radical Thinkers Series, 2005.

<sup>23</sup> P. Bourdieu, *Language & Symbolic Power*, Harvard University Press, 1991; L. Althusser, E. Balibar, *Reading Capital*, New Left Books, 1965.

Do rozwoju teorii kultury przyczyniło się rosnące znaczenie kontaktów międzykulturowych, idących za rozwojem technik komunikacyjnych, a później za postępującym procesem globalizacji. Wiele organizacji o międzynarodowej skali napotykało na różnorodne problemy zarządzania międzykulturowego. Ogromne wyzwania kulturowe drugiej połowy XX wieku stanowiły dekolonizacja oraz globalizacja. W latach 30. prowadzono porównawcze badania międzykulturowe, służące pragmatycznemu celowi – redukcji problemów komunikacyjnych oraz konfliktów w komunikacji międzykulturowej. Pionierem badań międzykulturowych był G.P. Murdock, autor pierwszych porównawczych statystycznych studiów zachowań kulturowych<sup>24</sup>. Kluczową postacią dla rozwoju pragmatycznego nurtu badań międzykulturowych stał się E.T. Hall, który zdobył kompetencje międzykulturowe w pracy konsultingowej dla amerykańskiej administracji<sup>25</sup>. Koncepcje wymiarów i dystansów kulturowych<sup>26</sup> stanowiły przedmiot kolejnych badań, prowadząc aż do kluczowych dla nurtu kulturowego w zarządzaniu projektów G. Hofstede oraz kolejnych badaczy<sup>27</sup>.

Narodziny teorii kultury organizacyjnej dokonały się po II wojnie światowej. Tego właśnie określenia użył E. Jacques, odnosząc się przede wszystkim do atmosfery w miejscu pracy („klimatu organizacyjnego”)<sup>28</sup>. W latach 50. oraz 60. XX wieku zagadnienie kultury w zarządzaniu znajdowało się raczej na marginesie badań. Główny ich nurt to związki kultury ze zmianą<sup>29</sup>,

<sup>24</sup> G.P. Murdock, *Ethnographic Atlas: A Summary*, The University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1967.

<sup>25</sup> E.T. Hall, *The Silent Language*, New York 1959.

<sup>26</sup> Idem, *Ukryty wymiar*, Muza 2003, ss. 204; Idem, *Beyond Culture*, New York 1976.

<sup>27</sup> G. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, Fontana, London 1994.

<sup>28</sup> E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London 1951.

<sup>29</sup> R.N. Adams, *Personnel in Culture Change: A Test of Hypothesis*, “Social Forces”, Oxford University Press, 1951, Vol. 30, No. 2, pp. 185–189; S.A. Davis, *An Organic Problem-Solving Method of Organizational Change*, “Journal of Applied Behavioral Science”, SAGE, March 1967, Vol. 3, No. 1, pp. 3–21.

z rozwojem organizacyjnym<sup>30</sup>, przywództwem<sup>31</sup> oraz zarządzaniem kadrami<sup>32</sup>. Przykładowo A. Bavelas, pochylając się nad zmianą organizacyjną, odniósł ją do „kultury specyficznej dla organizacji”, którą cechują między innymi rytuały rzutujące na proces adaptacji nowych pracowników<sup>33</sup>. Problematyka kulturowa w zarządzaniu rozwijała się więc przez dwie dekady dwutorowo, z jednej strony w kierunku funkcjonalistycznego i zawężonego pojmowania kultury jako klimatu organizacyjnego<sup>34</sup>, z drugiej zaś badań porównawczych kultur<sup>35</sup>. Już na tym etapie miejsce miała refleksja epistemologiczna na temat zarządzania, wiodąca do diagnozowania wielości i niespójności w teorii kultury i organizacji<sup>36</sup>.

Od lat 70. nastąpił rozwój porównawczych badań międzykulturowych w zakresie zarządzania. Liczba publikacji zwiększyła się znacznie po roku 1980, kiedy to wydana została pierwsza książka G. Hofstede z opisem badań znajdujących bardzo szerokie zastosowanie w zarządzaniu<sup>37</sup>. Pojawił się szereg projektów międzykulturowych badań porównawczych, zgłębiających różne aspekty organizacji: od związków kultury z efektywnością, poprzez przywództwo, a kończąc na zarządzaniu zmianą. Zapoczątkowany przez E.T. Halla pragmatyczny nurt zarządzania międzykulturowego zaowocował szeregiem metod doskonalących kompetencje oraz programami

<sup>30</sup> H.P. Gouldner, *Dimensions of Organizational Commitment*, “Administrative Science Quarterly”, 1960, Vol. 4, No. 4, pp. 468–490; Ch.E. Bidwell, *Some Effects of Administrative Behavior: A Study in Role Theory*, “Administrative Science Quarterly”, 1957, Vol. 2, No. 2, pp. 163–181.

<sup>31</sup> D.J. Bordua, A.J. Reiss, Jr., *Command, Control, and Charisma: Reflections on Police Bureaucracy*, “American Journal of Sociology”, 1966, Vol. 72, No. 1, pp. 68–76; C. Argyris, *Human Behavior in Organizations*, Harper and Row, New York 1954.

<sup>32</sup> F. Friedlander, N. Margulies, *Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*, “Personnel Psychology”, 1969, 22; R.N. Adams, op. cit.

<sup>33</sup> A. Bavelas, *Some Problems of Organizational Change*, “Journal of Social Issues”, 1948, 4, pp. 48–52.

<sup>34</sup> Ch. Argyris, *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, “Administrative Science Quarterly”, 1958, Vol. 2, No. 4, pp. 501–520.

<sup>35</sup> W. Oberg, *Cross-Cultural Perspectives on Management Principles*, “The Academy of Management Journal”, 1963, Vol. 6, No. 2, pp. 129–143; E.T. Hall, W.F. Whyte, *Intercultural Communication: A Guide to Men of Action*, “Human Organization”, 1960, 19(1), pp. 5–12.

<sup>36</sup> K.H. Roberts, *On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations*, “Psychological Bulletin”, 1970, Vol 74(5), pp. 327–350.

<sup>37</sup> G. Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills 1984.

szkoleniowymi<sup>38</sup>. Obok prac naukowych publikowano również poradniki biznesowe<sup>39</sup>. Jest to, również współcześnie, bardzo ważny nurt badań kulturowych zarówno w zarządzaniu, jak i innych naukach społecznych. Do ważniejszych badaczy należą: G. Hofstede, A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, R. House oraz R. Inglehart<sup>40</sup>. Obecnie kluczowe dla nurtu porównawczych badań międzykulturowych pozostają problemy globalizacji oraz multikulturalizm.

Początek lat 80. to także znaczący wzrost koncepcji kultury organizacyjnej. Przyczyniła się do tego sama logika rozwoju dyskursu kulturowego w zarządzaniu oraz oczywiście czynniki zewnętrzne. Szybki wzrost zainteresowania porównawczymi badaniami międzykulturowymi przykuł uwagę wielu badaczy i praktyków zarządzania do rosnącej roli komunikacji międzykulturowej. Globalizacja i otwarcie się wielu gospodarek narodowych spowodowały, że problemy kultury zaczęły być przedmiotem zainteresowania menedżerów. G. Hofstede jako jedną z przyczyn eksplozji problematyki kultury organizacyjnej podał konfrontację amerykańskiego i japońskiego modelu biznesu z występującymi aktualnymi problemami międzykulturowymi<sup>41</sup>. Dla amerykańskiego biznesu ważnym doświadczeniem była konkurencyjność produktów japońskich na amerykańskim rynku. Japończycy, pomimo odmiennych modeli zarządzania, bazujących na kolektywizmie, będących zaprzeczeniem amerykańskiego indywidualizmu, osiągnęli w biznesie wielki sukces. Zaczęła

<sup>38</sup> F.E. Fiedler, M.R. Terence, T.C. Harry, *The culture assimilator: An approach to cross-cultural training*, "Journal of Applied Psychology", 1971, Vol 55(2); W.B. Gudykunst, M.R. Hammer, R.L. Wiseman, *An analysis of an integrated approach to cross-cultural training*, *Analysis de un enfoque integral al entrenamineto transcultural*, *Une analyse d'une approche integree a l'environnement transculturel*, "International Journal of Intercultural Relations", 1977, Volume 1, Issue 2, pp. 99–110.

<sup>39</sup> H.F. Van Zandt, *How to negotiate in Japan*, Harvard Business Review, Business School Publication, 1970.

<sup>40</sup> G. Hofstede, *Culture's consequences...*, op. cit.; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998; R.J. House, P. Hanges, A. Ruiz-Quintanilla, *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program*, "Polish Psychological Bulletin", 1997, 28(3), pp. 215–254; R. Inglehart, *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

<sup>41</sup> G. Hofstede, *The usefulness of the 'organizational culture' concept*, "Journal of Management Studies", 1986, 23, pp. 253–257.



przebijać się świadomość kulturowego uwarunkowania organizacji. Dodatkowo wpłynął na to wzrost popularności badań kulturowych w naukach społecznych i humanistycznych, ukazujących nieraz skrajnie odmienne perspektywy rozumienia kultury (np. postmodernizm i socjobiologia). W teorii organizacji i zarządzania możliwości perspektywy systemowej, która nie uwzględniała kultury jako podsystemu, zaczęły się wyczerpywać<sup>42</sup>. Wielu specjalistów od zarządzania traktowało początkowo kulturę jako remedium na problemy teorii oraz praktyki. Na popularności zaczęły zyskiwać badania i publikacje prezentujące szerokie, funkcjonalistyczne rozumienie kultury organizacyjnej. Wśród autorów wykorzystujących podejście do kultury organizacyjnej jako zmiennej wewnętrznej, można wskazać chociażby: E. Scheina, T. Deal, Ch. Handy'ego, A. Kennedy'ego, P. Bate'a, A. Pettigrewa<sup>43</sup>, jak również kluczowego wyznawcę nurtu porównawczych badań międzykulturowych, tj. G. Hofstede. Niektóre koncepcje kultury organizacyjnej, np. „góra lodowa”<sup>44</sup> lub „model cebuli” G. Hofstede stały się tak znane, że spotyka się je w literaturze popularnej<sup>45</sup>. Szczytem popularności był bestseller T. Petersa i P. Watermana, który umieszczał wartości organizacji w centrum przyjętego modelu 7S<sup>46</sup>. Dominujące wobec kultury stanowisko funkcjonalistyczne zakładało, że jest ona możliwa do zmiany przy pomocy technik organizatorskich. Optymistyczne podejście do problemów zmian kulturowych zweryfikowano w praktyce. Często nie dało się przewidywać efektów transformacji kultur. Kultura okazała się zbyt słabo poznana

<sup>42</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, loco cit.; Idem, *Typologies of organisational culture – one-dimensional view*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie – Dylematy rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym”, 2013, Tom XIV, Zeszyt 8, Część I, A. Jackiewicz, Ł. Sułkowski (red.), ss. 407–422; Idem, *Elements of Organizational Culture – theoretical and methodological problems*, „Management”, The Journal of University of Zielona Góra, 2012, Volume 16, Issue 2, ISSN 1429-9321, ss. 63–71.

<sup>43</sup> T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Penguin, Harmondsworth 1982; C.B. Handy, *Understanding organizations*, Penguin, London 1999.

<sup>44</sup> R. Selfridge, S. Sokolik, *A comprehensive view of organizational management*, „MSU Business Topics”, 1975, 23(1), pp. 46–61; W.L. French, C.H. Bell, *Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey 1979.

<sup>45</sup> G. Hofstede, *Cultures and organizations...*, op. cit.

<sup>46</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.



i uporządkowana, aby stanowić podstawę tworzenia neopozytywistycznie rozumianej teorii zarządzania.

Wyrazem sceptycyzmu w kwestii funkcjonalistycznego spojrzenia na kulturę była perspektywa interpretatywno-symboliczna. Badacze, tacy jak G. Morgan, G. Burrell, L. Smircich, proponowali widzenie organizacji przez pryzmat interpretatywnie rozumianej kultury<sup>47</sup>. Podejście to posłużyło się dorobkiem paradygmatu interakcjonizmu symbolicznego w socjologii, antropologii kulturowej i innych naukach społecznych do opisu fenomenu kultury organizacyjnej. W celu uchwycenia sensu organizacji, koncentrowano się na nieuogólnionych studiach przypadku. Wśród badaczy wykorzystujących koncepcje nurtu interpretatywnego rozumienia kultury znajdują się: L. Smircich<sup>48</sup>, J. Van Maanen, N. Brunsson, M. Pacanowsky, M.J. Hatch, G. Morgan, I.L. Mangham, C. Eden, M.A. Overington, C. Ouellet, P. Cossette<sup>49</sup>. Po pewnym czasie nurt interpretatywny stał się bardzo różnorodny, włączając dorobek tych badaczy organizacji, którzy przedtem nie rozwijali teorii kultury w zarządzaniu, takich jak K. Weick<sup>50</sup>.

Kolejnym nurtem kulturowym, który pojawił się w zarządzaniu za sprawą inspiracji humanistyką, był postmodernizm. Postmoderniści skupili się na krytyce funkcjonalistycznego i uniwersalistycznego ujęcia kultury. Zamiast niego forsowali koncepcję niefundamentalistycznego dyskursu, który opierał się na anarchizmie metodologicznym. W zarządzaniu do głosu dochodziły wiodące idee postmodernistyczne, takie jak: dekonstrukcja, symulakra czy metanarracje. Część autorów posługiwało się również nośnymi metaforami kultury organizacji, jak chociażby: teatr i panopticon<sup>51</sup>. Wzorując się na prekursorach

<sup>47</sup> L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28, 3, pp. 339–359; G. Morgan, *Images of organization*, updated edition, Sage, London 2006.

<sup>48</sup> L. Smircich, *Ibidem*.

<sup>49</sup> C. Ouellet, P. Cossette, *Les travaux des chercheurs utilisant le concept de cognition en sciences de l'administration: une étude exploratoire*, Actes de la 8 Conference Internationale de Management Strategique, Paris 1999.

<sup>50</sup> R.L. Daft, K.E. Weick, *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, "The Academy of Management", 1984, Vol. 9, No. 2, pp. 284–295.

<sup>51</sup> G. Deleuze, F. Guattari, *Anti-Oedipus*. Trans. R. Hurley, Paris 1972; M. Foucault, *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York 1995.

postmodernizmu (jak: M. Foucault, J.F. Lyotard, P. Feyerabend, R. Rorty), poddawano krytyce próby obiektywistycznych badań kultury. Postmodernizm to zatem orientacja antymetodologiczna, korzystająca z metod takich, jak: dekonstrukcja oraz glossowanie, obie należące raczej do eseistyki, nie twórczości naukowej. Z postmodernizmem identyfikowali się niektórzy autorzy zainteresowani wcześniej niefundamentalistycznymi i antyfunkcjonalistycznymi podejściami do kultury organizacyjnej: S. Clegg, R. Cooper, G. Burrell, B. Czarniawska-Jorges, M.J. Hatch, M. Kostera, P. Engholm, D.M. Boje, R.P., Jr, Gephart, T.J. Thatchenkery<sup>52</sup>. Wielu badaczy i praktyków wykorzystywało metafory i inne koncepcje osadzone w postmodernizmie. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jako całości postmodernizmu nie można nazwać znaczącym nurtem. Warto jedynie zaznaczyć jego istnienie w nurcie kulturowym zarządzania. Postmodernizm bywa w zarządzaniu mylony z podejściem interpretatywnym oraz z nurtem krytycznym. Tymczasem różnice są bardzo istotne – zarówno w sferze epistemologicznej, jak i metodologicznej. Więcej na temat odróżnienia paradygmatów niefunkcjonalnych w badaniach kulturowych piszę w kolejnych rozdziałach. Radykalny postmodernizm napotkał bardzo ostrą, lecz z reguły uzasadnioną krytykę środowiska naukowego, ze względu na: irracjonalizm, relatywizm epistemologiczny, brak rygorów naukowych oraz mglistość koncepcji<sup>53</sup>. Skutkiem tej krytyki jest powolne wygaszanie postmodernizmu w nauce, w tym również w dyskursie kulturowym. Niektórzy badacze uważają, że utrata jego znaczenia to jednocześnie wzrost roli podejść realistycznych do kultury w zarządzaniu<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> P. Engholm, *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views of Management Science: Is a Synergy Possible?*, Internet, Monash University, May 2001; D.M. Boje, R.P. Gephart Jr, T.J. Thatchenkery, *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996; M.K. Welge, D. Holtbrugge, *International management under postmodern conditions*, "Management International Review", 1999, Vol 39, No 4, pp. 305–322; G. Burrell, R. Cooper, *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, "Organization Studies", 1998, Vol 9, No 1, pp. 91–112.

<sup>53</sup> N. Chomsky on Post-Modernism, <http://www.cscs.umich.edu/~crshalizi/chomsky-on-postmodernism.html> [10.08.2012]; A. Sokal, J. Bricmont, *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1998.

<sup>54</sup> M. Reed, *Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies*, "Journal of Management Studies", 2005, 42, pp. 1621–1644.

Najmłodszy nurt badań nad procesami kulturowymi w organizacji to perspektywa krytyczna (*Critical Management Studies* – CMS), choć oczywiście jej korzeni możemy doszukiwać się w zamierzchłej przeszłości. Jeszcze w XIX wieku K. Marks wskazywał na wyzysk robotników w fabrykach i burżuazyjną kulturę. Przedstawiciele CMS czerpią właśnie z neomarksizmu, do robku szkoły frankfurckiej, a także radykalnego feminizmu. G. Morgan, interpretując organizację jako „psychiczne więzienie”, przytoczył szereg wątków krytycznych wobec dominującej kultury biznesu: sprzeciw wobec dehumanizacji, braku odpowiedzialności, eksploatacji biedniejszych krajów przez bogatsze, braku odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz nadmiernego wykorzystywania zasobów naturalnych i niszczenia ekosystemów<sup>55</sup>. Wszystkie te problemy kultury współczesnego biznesu, zdaniem przedstawicieli nurtu krytycznego, są uwarunkowane systemowo. W rozumieniu nurtu radykalnego kultura to narzędzie sprawowania władzy. Pierwszym autorem, który podjął problem kultury organizacyjnej z tej perspektywy, był M. Willmott. Opisał on kulturę organizacyjną jako rodzaj ideologii, fałszywej świadomości, psychomanipulacji i socjotechniki służącej podtrzymaniu status quo w postaci eksploatacji pracowników<sup>56</sup>. W kolejnych latach pojawiły się publikacje M. Alvessona, D. Knightsa, J. Brewisa, J. Gavina, A. Prasada, które pogłębiały krytyczne spojrzenie na kulturę w zarządzaniu<sup>57</sup>.

Przedstawiona analiza nie wyczerpuje bogactwa wszystkich szkół i wątków dyskursu kulturowego w organizacji i zarządzaniu. Pominęto np. rozwój koncepcji tożsamości organizacyjnej, organizacji kognitywnej, organizacyjnego uczenia się i innych aspektów zarządzania, które można pojmować

<sup>55</sup> G. Morgan, op. cit.

<sup>56</sup> H. Willmott, *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, „Journal of Management Studies”, 1993, No. 30/4, pp. 515–552.

<sup>57</sup> M. Alvesson, H. Willmott, *Making sense of management: a critical introduction*, SAGE 1996; D. Knights, H.C. Willmott, *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, „International Studies of Management & Organization”, 1987, Vol. XVII, No. 3, pp. 40–63.

<sup>57</sup> J. Brewis, J. Gavin, *Culture: Broadening the Critical Repertoire* [in:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (ed.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford 2009, pp. 234–235; A. Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003, pp. 309.

jako kulturowe. Zaliczono je domyślnie do jednej ze szkół, przykładowo tożsamość organizacyjna to element interpretatywnego rozumienia kultury organizacyjnej. Nie przeprowadzono analizy perspektyw rozwoju nurtu kulturowego, ponieważ będzie to przedmiotem dalszej części skryptu. Mimo upraszczającego charakteru analizy, rozwój dyskursu kulturowego można ująć w ośmiu chronologicznie przedstawionych nurtach:

1. Prekulturalizm – od narodzin nauk o zarządzaniu do powstania szkoły stosunków społecznych – koncentrował się na wybranych, wąsko rozumianych procesach kulturowych organizowania, nie przedstawiając teorii na temat kultury jako takiej.
2. Szkoła stosunków społecznych – powstała w latach 30., rozwinęła się w ciągu dwóch dekad, stawiała zagadnienia społeczno-kulturowe w centrum nauk o zarządzaniu, lecz również nie podejmowała refleksji nad kulturą.
3. Nurt atmosfery pracy, rozwijany w latach 50. i 60., wyrastał z badań w fabryce Glaciers, prowadzonych przez E. Jacquesa i rozumiał kulturę organizacyjną w zarządzaniu jako „klimat organizacyjny”.
4. Perspektywa porównań i komunikacji międzykulturowej – rozwinęła się w latach 60., lecz również współcześnie stanowi znaczący obszar badań, poddaje analizie wpływ kultur różnych społeczeństw na procesy zarządzania organizacjami.
5. Perspektywa uniwersalistycznego rozumienia kultury organizacyjnej – związana z eksplozją badań i publikacji w latach 70., a przede wszystkim 80. – kultura organizacyjna jest rozumiana jako zmienna wewnętrzna, wpływająca na efektywność organizacji i podlegająca kontroli menedżerskiej wykorzystującej narzędzia zarządzania (paradygmat nazywany funkcjonalistycznym).
6. Interpretatywizm kulturowy – stanowiący reakcję na nurt uniwersalistyczny (funkcjonalistyczny) w latach 80. – kultura jako metafora rdzenna.
7. Postmodernizm – obecny w zarządzaniu w połowie lat 80., wysuwający założenia radykalnego relatywizmu epistemologicznego oraz relatywizmu kulturowego.

8. Krytyczne ujęcie kultury w zarządzaniu – wyrastające z nurtu *Critical Management Studies* – pojawiło się w dyskursie organizacyjnym po publikacji H. Willmotta z 1993 roku – skoncentrowano się na krytyce instrumentalistycznego rozumienia kultury organizacyjnej, a później doprowadzono do stworzenia kultur emancypacyjnych.

Zestawienie tych nurtów znalazło się w poniższej tabeli (tabela 1). Przedstawione perspektywy poznawcze będą przedmiotem analiz w kolejnych rozdziałach.

**Tabela 1. Chronologicznie uporządkowane nurty związane z kulturą problematyką organizowania**

|                                                          | Ujęcie procesów kulturowych                                                                                                                                                                                                                       | Związki z innymi dyscyplinami nauki                                                                                                                                                                                                                               | Przedstawiciele                                                                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Prekulturalizm<br>Do 1930                                | 1. Brak identyfikacji kultury jako obszaru badawczego.<br>2. Analiza wybranych problemów kulturowych, np. „duch zespołu”.                                                                                                                         | 1. Nauki techniczne – algorytmiczne lub biurokratyczne ujęcie zarządzania.<br>2. Ekonomia i ekonomiczność stanowiące fundamentalne kryterium.                                                                                                                     | F.W. Taylor,<br>H. Fayol,<br>M.P. Follet                                          |
| Stosunki społeczne<br>1930–1950                          | 1. Brak identyfikacji kultury jako obszaru badawczego.<br>2. Społeczne i kulturowe procesy zarządzania w centrum zainteresowania.<br>3. Kluczowe dla zarządzania problemy: wartości, normy, relacje międzyludzkie, więzi społeczne i komunikacja. | 1. Psychologia społeczna – badania psychologicznych motywacji do pracy.<br>2. Socjologia – wpływ procesów społecznych na działania ludzi w organizacji.                                                                                                           | E. Mayo,<br>F.J. Roethlisberger,<br>H.S. Denison                                  |
| Atmosfera pracy<br>1950–1960                             | 1. Kultura organizacyjna zdefiniowana jako atmosfera pracy.<br>2. Ważniejsze wątki badań to badanie związków klimatu organizacyjnego z: rozwojem i zmianą organizacyjną, przywództwem oraz zarządzaniem kadrami.                                  | 1. Psychologia społeczna – wpływ przywództwa na rozwój organizacji.<br>2. Antropologia kulturowa – funkcjonalistyczne, wąskie rozumienie kultury.                                                                                                                 | E. Jacques,<br>F. Friedlander,<br>N. Margulies,<br>A. Bavelas,<br>D. McGregor     |
| Porównania i komunikacja międzykulturowa<br>1960–obecnie | 1. Kultura społeczeństw (wcześniej narodowa) jako kluczowa dla organizacji i gospodarek zmienna zewnętrzna mająca wpływ na efektywność.<br>2. Problemy relacji kultury z: wydajnością pracy, zaangażowaniem, przywództwem, zarządzaniem zmianą.   | 1. Antropologia kulturowa – funkcjonalistyczna analiza kultury poprzez dychotomiczne wymiary wartości.<br>2. Ekonomia rozwoju – wpływ lokalnej kultury na rozwój gospodarczy.<br>3. Socjologia – analiza kręgów kulturowych jako przenikających się stref kultur. | E.T. Hall,<br>G. Hofstede,<br>A. Trompenaars<br>i Ch. Hampden-Turner,<br>R. House |

|                                                   | Ujęcie procesów kulturowych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Związki z innymi dyscyplinami nauki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Przedstawiciele                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kultura organizacyjna – uniwersalizm 1970–obecnie | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura organizacyjna jako zmienna wewnętrzna wpływająca na efektywność, którą menedżerowie mogą manipulować za pomocą technik organizacyjnych.</li> <li>2. Problemy: modeli, typologii, klasyfikacji, zmiany, efektywności kultury organizacyjnej.</li> </ol>                                                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socjologia – funkcjonalistyczna koncepcja kultury jako elementu systemu społecznego.</li> <li>2. Antropologia kulturowa – funkcjonalistyczno-strukturalistyczne modele i typologie kultur, pochodzące z badań etnologicznych.</li> </ol>                                                                      | E. Schein, Ch. Handy, T. Deal i A. Kennedy, P. Bate, A. Pettigrew, G. Hofstede, C. Sikorski, L. Zbiegień-Maciąg, M. Czerska |
| Interpretatywizm kulturowy 1980–obecnie           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura jako metafora rdzeniowa tzn. organizacja jest kulturą; jest w dużej mierze nieuświadomiana i trudna do kształtowania.</li> <li>2. Kluczowe problemy zarządzania dotyczą: interakcji, komunikacji, subkultur i konkultur, języka, gier organizacyjnych, spontanicznego przekształcania się kultury, tożsamości organizacyjnej, kulturowych barier racjonalności.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antropologia kulturowa – interpretatywne pojęcie kultury oraz krytyka funkcjonalizmu i metodyka badań terenowych, językowych i tekstualnych.</li> <li>2. Socjologia – paradygmat interakcjonizmu symbolicznego oraz inspiracje perspektywami: dramaturgiczną, etnometodologią, teorią ugruntowaną.</li> </ol> | G. Morgan, L. Smircich, M.J. Hatch, K.E. Weick, N. Brunsson, J. Van Maanen, M. Pacanowski                                   |
| Postmodernizm 1985–obecnie                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura rozumiana wyłącznie metaforycznie i wieloznacznie jako gra, tekst, dyskurs.</li> <li>2. Ważniejsze problemy dotyczyły: krytyki funkcjonalizmu i imperializmu nauki, dekonstrukcji kultury organizacyjnej, glossowania i studiów kulturowych opartych na relatywizmie poznawczym.</li> </ol>                                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antropologia kulturowa – postmodernistyczne rozumienie kultury.</li> <li>2. Filozofia postmodernistyczna – krytyka obiektywizmu i anarchizm metodologiczny, dekonstrukcja w tekstualizmie, metafory kultury jako tekstu, świętyni.</li> </ol>                                                                 | S. Clegg, G. Burrell, R. Cooper, B. Czarniawska, M. Kostera, P. Boje                                                        |
| Krytyczne ujęcie kultury 1993–obecnie             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura jako narzędzie sprawowania władzy i utrzymywania niesprawiedliwej struktury społecznej przez indoktrynację i przemoc symboliczną.</li> <li>2. Problemy demaskacji i denaturalizacji oraz humanizacji kultury organizacyjnej przy pomocy metod emancypacyjnych.</li> </ol>                                                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filozofia – idee kontroli społecznej, dominacji, fałszywej świadomości zaczerpnięte z neomarksizmu, koncepcja przemysłu kulturalnego ze szkoły frankfurckiej.</li> <li>2. Socjologia – koncepcja „przemocy symbolicznej” P. Bourdieu.</li> </ol>                                                              | H. Willmott, M. Alvesson, D. Knights, J. Brewis, J. Gavin, A. Prasad                                                        |

Źródło: opracowanie własne.

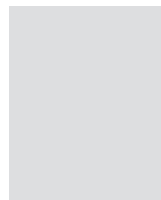
Poddając analizie wykształcenie się koncepcji kulturowych w naukach o zarządzaniu, można wyciągnąć kilka wniosków. Wyraźnie zaznacza się wzrost złożoności teorii i metodyki badań. Trzy zidentyfikowane nurty historyczne (prekulturalizm, stosunki społeczne i atmosfera pracy) traktowały

zagadnienia kulturowego zarządzania wąsko, podczas gdy pięć nurtów, mających kontynuację we współczesności, składa się na złożony i wieloaspektowy obraz procesów kulturowego zarządzania. Na wzrost liczby i stopnia komplikacji teorii wpłynęły rezultaty badań kulturowych w naukach o zarządzaniu, a także dynamiczny wzrost liczby szkół i paradygmatów rozumienia kultury w naukach humanistycznych i społecznych. Dyskurs kulturowy w zarządzaniu sięga przede wszystkim do innych nauk, co czyni tę problematykę interdyscyplinarną. Nie ma współcześnie w naukach społecznych, a co za tym idzie, i w zarządzaniu, jednego obowiązującego stanowiska w kwestii sposobów rozumienia i badania kultury. Uzasadnione będzie przyjęcie założeń pluralizmu epistemologicznego oraz metodologicznego, zgodnie z którymi można różnie rozumieć pojęcia podstawowe oraz stosować zupełnie odmienne metody w badaniach kulturowych organizacji. Dodatkowo niezbędne staje się przedstawienie własnych definicji oraz przyjętych założeń, zarówno poznawczych, jak i metodologicznych.



## **MODUŁ 2**

# **Zrozumieć paradygmaty kultury organizacyjnej**





## 2.1 Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne, a więc nie istnieje zgodność badaczy w kwestii podstawowych założeń tej dyscypliny. Do najbardziej spopularyzowanych koncepcji paradygmatów należy podział, autorstwa G. Burrella i G. Morgana, na cztery sposoby uprawiania nauk społecznych (typowe nie tylko dla zarządzania). Swoją propozycję badacze opisali w publikacji poświęconej badaniom organizacyjnym, w których kluczową pozycję zajmowała właśnie kultura<sup>58</sup>. Za kryteria wyróżniania paradygmatów przyjęto orientację społeczną (regulacja a zmiana) i założenia związane z poznaniem (obiektywne a subiektywne). Skrzyżowanie tych wymiarów daje efekt w postaci czterech paradygmatów, których nazwę proponuję następująco zmodyfikować: funkcjonalistyczny (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy – NFS), radykalny strukturalizm (krytyczny – CMS), interpretatywny (interpretatywno-symboliczny – IS) oraz radykalny humanizm (postmodernistyczny – POST)<sup>59</sup> (tabela 2).

**Tabela 2. Paradygmaty nauk społecznych**

| Założenia epistemologiczne związane z ideałem nauki |              | Preferowana orientacja społeczna |                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------------------|
|                                                     |              | Radykalna zmiana                 | Regulacja                              |
|                                                     | Subiektywizm | Postmodernizm                    | Paradygmat interpretatywno-symboliczny |
|                                                     | Obiektywizm  | Radykalny strukturalizm          | Funkcjonalizm                          |

Źródło: zmodyfikowane na podstawie: G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

<sup>58</sup> G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London 1979.

<sup>59</sup> Ibidem.

Dominujący w naukach społecznych paradygmat nazywamy „funkcjonalistycznym”, a czasami „neopozytywistycznym” „systemowym” lub „ilościowym”<sup>60</sup>. Wzorem poznawczym było dla niego przyrodoznawstwo, doszło w nim do połączenia wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem obecnym w antropologii kulturowej i socjologii. Dziedzictwo Koła Wiedeńskiego to szereg założeń empiryzmu logicznego (neopozytywizmu):

- podział na zmienne zależne i niezależne w procesach społecznych,
- weryfikacjonizm oraz kumulacja wiedzy,
- wybór jednej metody naukowej,
- podejście analityczne, przyjmujące możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych,
- dążenie do modelowania matematycznego oraz metodologia kwantyfikowalności<sup>61</sup>,
- koncentracja na tworzeniu zintegrowanych systemów,
- programowa neutralność aksjologiczna nauki i dystans badacza wobec obiektu badań,
- traktowanie procesów społecznych jako przyczynowo-skutkowych i obiektywnych.

Weryfikacjonizm, zgodnie z tezami neopozytywistów, umożliwiał przyjęcie trwałej wartości poznawczej danych stwierdzeń dzięki zastosowaniu badań empirycznych przedmiotu<sup>62</sup>. Pozwalało to jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czym jest organizacja, jakie są jej własności i jak należy nią efektywnie zarządzać. Kumulacja wiedzy to przekonanie, że badania organizacji tworzą trwałą gmach rozwijającej się konsekwentnie wiedzy. Badacze szukali wiarygodnej „metody naukowej”, dzięki której

<sup>60</sup> J. Holmwood, *Functionalism and its Critics* [in:] A. Harrington, *Modern Social Theory: an introduction*, Oxford University Press, USA 2005, pp. 87–109.

<sup>61</sup> M. Neurath, S. Sarkar, M. Shlick, R. Carnap, *Logical Empiricism at its Peak: Schlick, Carnap, and Neurath*, Garland Pub., New York 1996.

<sup>62</sup> P. Parrini, W.C. Salmon, M.H. Salmon (ed.), *Logical Empiricism – Historical and Contemporary Perspectives*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 2003.

można odkrywać i oceniać wiedzę wartościową. Układ zmiennych niezależnych i zależnych umożliwiał relacje przyczynowo-skutkowe i sprzężenia zwrotne, analogicznie do nauk fizycznych, postrzeganych na gruncie paradygmatu newtonowskiego (mechanistycznego). Ze względu na konieczność dokonywania precyzyjnych uogólnień, wyżej oceniano metodykę badań kwantyfikowalnych, a więc ilościowych, a nie jakościowych. W zarządzaniu dochodziło także do prób modelowania i uogólniania matematycznego, mających ukształtować spójny obraz nauki o organizacjach, wyrażony w formalizacjach matematycznych (np. badania operacyjne, prognozowanie i symulacje). Neopozytywistyczny obraz zarządzania cały czas pozostaje dominującym paradygmatem oraz przykładem „zdworozsądkowej” wizji tej dyscypliny<sup>63</sup>.

Drugą inspirację paradygmatu stanowi podejście funkcjonalistyczno-strukturalistyczne w antropologii kulturowej i socjologii<sup>64</sup>. Charakteryzowała je orientacja na utrzymywanie stanu równowagi w procesie wymiany między elementami systemu społecznego. Większość działań członków organizacji ma na celu podtrzymywanie tego wyższego porządku systemu społecznego. „Funkcja” to wkład czynności cząstkowej do działań całości<sup>65</sup>. Strukturalny funkcjonalizm w zarządzaniu wiedzie do wyodrębnienia układu komplementarnych funkcji organizacyjnych, mających za zadanie podtrzymanie działania całości. System społeczny w stanie jedności i równowagi funkcjonalnej to harmonijne, bezkonfliktowe współdziałanie podsystemów<sup>66</sup>. Funkcjonalizm prowadzi do metodologii deterministycznej, zgodnej z duchem neopozytywizmu, umożliwiającej zrozumienie wzorów oraz powtarzalności procesów społecznych w organizacji<sup>67</sup>.

<sup>63</sup> Ł. Sułkowski, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, 2004, nr 1.

<sup>64</sup> R. Layton, *An Introduction to Theory in Anthropology*, CUP, Cambridge 1997; J. Elster, *Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action* [in:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil (eds.), *Robert K. Merton: Consensus and Controversy*, Falmer Press, London 1990, pp. 129–135.

<sup>65</sup> K. Davis, *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, „American Sociological Review”, 1959, 24(6), pp. 757–772.

<sup>66</sup> A.R. Radcliffe-Brown, *On the Concept of Function in Social Science* [in:] *Structure and Function in Primitive Society*, op. cit., pp. 192–193.

<sup>67</sup> R. Merton, *On Social Structure and Science*, ed. P. Sztompka, Chicago-London 1982.

Trzeci obszar inspiracji nurtu stanowi koncepcja systemowa, sytuująca organizacje na poziomie złożonych systemów społecznych<sup>68</sup>. Weszła ona w ścisły związek z podejściem funkcjonalistyczno-strukturalistycznym, wpływając na wiele nauk społecznych. To interdyscyplinarne podejście stawiało na integrację strukturalną podsystemów w ramach większej całości oraz na emergencję specyficznych cech systemu na kolejnych poziomach złożoności<sup>69</sup>. Zatem organizacja to podlegający ograniczonemu sterowaniu układ, utrzymujący równowagę w procesach przepływu zasobów informacyjnych i materialnych z otoczeniem<sup>70</sup>. Koncepcję systemową z neopozytywizmem łączy nastawienie na jedność nauki, a także wiara w wypracowanie uniwersalnej metody naukowej na bazie ogólnej teorii systemów. Związki z funkcjonalizmem dotyczą za to pojęć integracji systemowej (funkcjonalnej) i homeostazy.

W naukach o zarządzaniu dominuje NFS, choć w przypadku dyskursu kulturowego w organizacji i zarządzaniu silnie konkuruje z nim interpretatywizm. W tym paradygmacie najbardziej zakorzenione są nurty bezpośrednio wiążące się z klasyczną ekonomią oraz naukami technicznymi, utożsamianymi z „twardymi” aspektami nauk o zarządzaniu<sup>71</sup>. Z systemową i funkcjonalną wizją organizacji związany jest racjonalny obraz człowieka.

Krytycy paradygmatu funkcjonalistyczno-systemowego w zarządzaniu podkreślają, że perspektywa odwołuje się do epistemologii nauk przyrodniczych, wywodzącej się z mechanicyzmu, z którego rezygnowano w fizyce na rzecz paradygmatu teorii względności czy mechaniki kwantowej<sup>72</sup>. Funkcjonalizm neguje się z powodu statycznego obrazu

<sup>68</sup> K.E. Boulding, *General Systems Theory, The Sceleton of the Science*, „Management Science”, 1956, No. 8.

<sup>69</sup> L. von Bertalanffy, *General Systems Theory: Foundation, Development*, George Braziller, New York 1960.

<sup>70</sup> Podobne ujęcie w ramach prakseologicznej teorii organizacji; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

<sup>71</sup> L. Martan, *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i kierowanie”, 2002, nr 2 (108).

<sup>72</sup> M.J. Wheatley, *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, pp. 10–11.

organizacji i braku autonomii podmiotu społecznego, skazania człowieka na nadmierną racjonalność. Trudno zaprzeczyć, że w organizacji, częściej niż z homeostatyczną harmonią, mamy do czynienia z konfliktami, procesami dezintegracyjnymi, działaniami w warunkach braku równowagi<sup>73</sup>. Całościowa wizja ładu organizacyjnego może przesłaniać elementy wyłaniania się sensu, zachodzące na poziomie zachowań i interakcji oraz interpretacje procesów: ustanawiania i sprawowania władzy oraz własności, komunikowania się, kształtowania elementów kultury.

Paradygmat interpretatywno-symboliczny powstał jako zaprzeczenie funkcjonalizmu i od początku przywiązywał wagę do sfery kulturowej. Inspirował się naukami społecznymi i humanistycznymi: psychologią, socjologią, antropologią kulturową i naukami politycznymi. Jego istotnymi punktami są: konstruktywizm społeczny, kognitywna funkcja języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej, a także zaangażowanie działalności poznawczej w praktykę. Założenia te realizowano w programach badawczych opartych na jakościowej metodologii, z której korzystają głównie nauki humanistyczne<sup>74</sup>.

Teorie interpretatywne z kolei opisują zależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych bez obecnego w neopozytywizmie przyczynowo-skutkowego schematu. Tworzenie teorii naukowej umożliwia zrozumienie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub też członka organizacji<sup>75</sup>. Teorie nie powinny postawać w duchu obiektywizmu czy neutralności aksjologicznej, mają za zadanie wydobywać różnicowanie sensów i interpretacji różnych osób współtworzących organizację.

Wiele teorii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, kulturą organizacyjną, procesami kierowania czy zarządzania zmianami korzysta

<sup>73</sup> J. Holmwood, op. cit., pp. 87–109.

<sup>74</sup> H. Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley 1969.

<sup>75</sup> Ł. Sułkowski, *Interpretative Approach in Management Sciences*, "Argumenta Oeconomica", 2009, No 2, pp. 127–149.

z założeń podejścia interpretatywnego. Warto tu wymienić: teorię „ustanawiania” K. Weicka, tożsamość organizacji wg. S. Alberta i D.A. Whettena, teorię zarządzania znaczeniami stworzoną przez G. Morgana i L. Smircich<sup>76</sup>. Teoria interpretatywna przyjmuje, że rzeczywistość społeczna i organizacyjna mają charakter konstruktywistyczny i konwencjonalny<sup>77</sup>. Nie mówimy o obiektywnym łańdź organizacyjnym, jest on wciąż podtrzymywany i modyfikowany przez jednostki oraz grupy działające w organizacji, a nawet w jej otoczeniu. Organizację, a także procesy zarządzania, tworzą grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia oraz internalizacji, są one zatem zbiorowym konsensusem o umownym charakterze<sup>78</sup>. Mają na nie wpływ, obok interesów społecznych, psychologicznych czy politycznych, również interesy ekonomiczne. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznawania jest uwikłanym w język i zależnym od kultury działaniem symbolicznym. Rezultaty badania mają charakter subiektywny. Zauważa się koncentrację na kategoriach życia codziennego, a więc na postrzeganiu, interpretowaniu, definiowaniu, sprawdzaniu przydatności oraz samym działaniu (to tzw. „epistemologia codzienności”<sup>79</sup>).

Krytyka nurtu interpretatywnego, dokonywana głównie na gruncie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym, akcentuje brak ogólności teorii naukowej. Skoro badania i analizy organizacji prowadzą jedynie do jednostkowych opisów, to rozwój nauki można nazwać problematycznym, zmierzającym w kierunku zwiększającego się stopnia ogólności.

<sup>76</sup> K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass 1979; L. Smircich, *Organisations as Shared Meaning* [in:] *Organisational Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983, pp. 55–65.

<sup>77</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 24, 56.

<sup>78</sup> P.L. Berger, T. Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City 1966.

<sup>79</sup> M. Suk-Young Chwe, *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2001, pp. 79–82; J.-C. Deschamps, *Les théories de l'attribution* [in:] *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale*, ed. J.-C. Deschamps, J.-L. Beauvois, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble 1996, pp. 220–221.



Paradygmat radykalnego strukturalizmu (CMS, *Critical Management Studies*), nazywany też nurtem krytycznym, zajmował się głównie problemami sfery kulturowej organizacji. Pierwsze publikacje H. Willmotta, zawierające podstawowe tezy *Critical Management Studies*, wiązały się właśnie z problematyką kulturową zarządzania<sup>80</sup>. Paradygmat zakłada istnienie obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga gruntownej przebudowy. Prawdy społeczne zostały ukryte w mechanizmach władzy – nauki społeczne mają za zadanie je odkryć, aby następnie walczyć ze wszystkimi przejawami nierówności społecznej i dokonać zmian w rzeczywistości społecznej. Paradygmat radykalnego strukturalizmu kwestionuje społeczny porządek oraz dorobek nauk społecznych. Badacz musi poznać mechanizmy społeczne i dążyć do zmiany rzeczywistości. Metodyka badań ma charakter jakościowy; korzysta się z metod zaangażowanych.

Nurt krytyczny opiera się na źródłach filozoficznych z radykalną wizją rozwoju organizacji i zarządzania, w których występują dominacja i władza. W XX wieku taką krytykę podejmowali: szkoła frankfurcka, neomarksieści, postmoderniści czy poststrukturaliści<sup>81</sup>. Istotny punkt odniesienia stanowi również krytyczna teoria komunikacji autorstwa J. Habermasa<sup>82</sup>. M. Foucault, prekursor postmodernizmu, uważał, że władza i dominacja są podstawowym motorem działań społecznych, a zarówno w organizacjach, jak i w społeczeństwie, posłuszeństwo wymusza się za pomocą powszechnej inwigilacji i nadzoru<sup>83</sup>. Teoretykiem opisującym mechanizmy nierówności był P. Bourdieu, który używał pojęcia „przemocy symbolicznej”<sup>84</sup>. Obecnie myślenie to ma swoją kontynuację w krytycznym podejściu do mediów i komunikacji społecznej S. Halla

<sup>80</sup> H. Willmott, op. cit.

<sup>81</sup> S. Benhabib, *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press 1986.

<sup>82</sup> J. Habermas, *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Translated by Thomas McCarthy, Beacon Press 1985.

<sup>83</sup> F. Michel, *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Gallimard, Paris 1976.

<sup>84</sup> P. Bourdieu, *Animadversiones in Mertonem* [in:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, ed. J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, The Falmer Press, London-New York 1990.

i S. Deetza<sup>85</sup>. Jeszcze inny nurt to neomarksistowski feminizm, ukazujący sytuację kobiet jako grupy zdominowanej kulturowo przez fałszywą świadomość, przemoc symboliczną i manipulację tożsamością<sup>86</sup>.

Teorie stworzone na gruncie radykalnego strukturalizmu (CMS) opierają się na kilku założeniach.

- Wspólna jest problematyka badań, na którą składają się mechanizmy: władzy, instrumentalizmu oraz dominacji w organizacjach i zarządzaniu.
- CMS to nurt zaangażowany, przyjmujący stronę grup poddanych opresji. W organizacjach dochodzi do uprzywilejowania niektórych grup kosztem innych. Nierówne relacje społeczne są zakamuflowane, poddawane racjonalizacji. Zadaniem CMS jest odkrywanie dominacji i niesprawiedliwości dotyczących się grup defaworyzowanych w organizacjach oraz życiu społecznym.
- Poznanie organizacji i zarządzanie są uwikłane w wartości (tzw. orientacja aksjologiczna, która charakteryzuje i badacza, i menedżera). Język i kultura nie są neutralne, to narzędzia dominacji oraz przemocy symbolicznej.
- Badacze CMS uznają, że teoria i praktyka w naukach o zarządzaniu usiłują zracjonalizować istniejący, niesprawiedliwy *status quo*, hołdują ideologii menedżeryzmu. Jest to zarazem radykalna krytyka dotychczasowego dyskursu zarządzania.
- Możliwa jest zmiana opresyjnego i nierzadko zakamuflowanego porządku społecznego – pozwala na to stosowanie zaangażowanych metod poznania oraz zmiany organizacyjnej.

Nurt krytyczny zarządzania jest odbierany jako kontrowersyjny z uwagi na ideologiczny charakter założeń leżących u jego podstaw, na jednostronne postrzeganie zarządzania. Jednocześnie *Critical Management Studies* nie jest pozbawiony naukowych ambicji – odwołuje się do obiektywizmu neomarksizmu. Marksizm zakładał „naukowość” dyskursu, lecz pozostał ideologią.

<sup>85</sup> S. Deetz, *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton 1995.

<sup>86</sup> A. Oakley, *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York 2000.

Paradygmat radykalnego humanizmu, zaproponowany przez Burrella i Morgana, wydaje się bliski postmodernizmowi. Postmodernizm to niezwykle znacząca, jeśli nie dominująca gałąź studiów kulturowych w humanistyce, przede wszystkim w literaturoznawstwie, a także w socjologii kultury i sztuki. To także najmniej jednorodne podejście poznawcze spośród opisanych wcześniej paradygmatów, na tyle niespójne, że określenia „paradygmat” używa się nieco na wyrost. Wspólne elementy to: brak programowej spójności, subiektywizm, relatywizm poznawczy, nieufność wobec nauki. Na stanowisku poststrukturalistycznym, a potem postmodernistycznym, stali: M. Foucault, J. Derrida, J.F. Lyotard, R. Rorty, F. Jameson, J. Baudrillard oraz Z. Bauman. Postmoderniści zakwestionowali możliwość odkrycia obiektywnej prawdy, przyjmując kategorie etyczne lub estetyczne w naukach społecznych, w tym w zarządzaniu<sup>87</sup>. Radykalne podejście relatywizmu kulturowego do nauki wprowadził do postmodernizmu mocny program socjologii wiedzy szkoły edynburskiej. D. Bloor i B. Barnes, twórcy powyższej szkoły, sprzeciwiali się postrzeganiu nauki jako sfery kultury o szczególnym statusie oraz uznawali kryteria racjonalności i prawdy oraz sposób percepcji rzeczywistości za uwarunkowane kulturowo i społecznie. Teorie naukowe stanowiły dla nich odbicie społecznych ideologii<sup>88</sup>. Postmoderniści nie głosili uprzywilejowania nauki kosztem innych obszarów kultury. P. Feyerabend z perspektywy historycznej potępiał imperializm nauki, sądząc, że „apostołowie nauki” zaczęli dominować nad przedstawicielami innych kultur, wprowadzając „religię nauki”<sup>89</sup>. Nurt postmodernistyczny sprzeciwiał się bezkrytycznemu dążeniu do racjonalności, które prowadziło do używania rozumu przeciwko człowiekowi. Teoria najczęściej powoływała się na: fragmentację tożsamości, metanarracje, hiperrzeczywistość, demistyfikację nauki czy denaturalizację dyskursu władzy.

<sup>87</sup> P. Engholm, op. cit.; D.M. Boje, R.P. Gephart Jr, T.J. Thatchenkery, op. cit.; M.K. Welge, D. Holtbrugge, op. cit.; G. Burrell, R. Cooper, op. cit.

<sup>88</sup> D. Bloor, *Knowledge and Social Imaginery*, RKP, London 1976, p. 81.

<sup>89</sup> P. Feyerabend, *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Verso, 3 ed., September 1993.

Relatywizm epistemologiczny postmodernizmu zaowocował trudnościami z zastosowaniem podejścia naukowego. Pojęcie „teorii naukowej” bez założenia teorii prawdy traci sens. Na gruncie umiarkowanego postmodernizmu dochodzi jedynie do szeroko pojętego „teoretyzowania”.

Postmodernizm w zarządzaniu ma miejsce marginalne; jak w innych naukach społecznych jest głównie przykładem skrajnej reakcji na ambicje neopozytywizmu. Postmodernizm stał się w zarządzaniu elementem krytyki, która nie doprowadzi do dekonstrukcji jego przedmiotu, ale postawi na pierwszym planie problematykę poznania oraz procesów społecznych. Postmodernizm ukazuje się jako relatywistyczną i subiektywistyczną koncepcję, daleką od potocznych odczuć większości specjalistów od zarządzania. Myślę, że na nurt postmodernistyczny w zarządzaniu można patrzeć jak na pewną prowokację intelektualną, hiperbolę kluczowych epistemologicznych i etycznych problemów<sup>90</sup>.

Podział na paradygmaty ma znaczenie z punktu widzenia tworzenia teorii oraz wyboru metod badawczych w naukach o zarządzaniu. Wybrany paradygmat w dużej mierze warunkuje podejście do teoretyzowania, problematykę badań, a nawet orientację aksjologiczną (tabela 3).

---

<sup>90</sup> J.J. Scheurich, *Research method in the postmodern*, Falmer Press, London, Washington, DC 1997.

Tabela 3. Struktura teorii naukowej w danym paradygmacie

| Kryterium                                    | Paradygmat funkcjonalno-systemowy                                                                         | Interpretatywno-symboliczny                                                               | Nurt krytyczny w zarządzaniu                                                                                                     | Postmodernizm w zarządzaniu                                                                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elementy Teorii</b>                       | 1. Twierdzenia i definicje<br>2. Hipotezy<br>3. Zdania o faktach<br>4. Zmienne<br>5. Relacje przyczynowe. | 1. Konstrukty teoretyczne<br>2. Interpretacje<br>3. Współzależności<br>4. Opisy i studia. | 1. Konstrukty teoretyczne<br>2. Zdania o faktach<br>3. Aktorzy i grupy<br>2. Struktury władzy oraz interesy.                     | Brak teorii<br>1. Narracje<br>2. Dyskursy<br>3. Glossy.                                                             |
| <b>Rezultaty teoretyzowania</b>              | Sekwencyjne związki zmiennych przyczynowo-skutkowych.                                                     | Interpretacje aktorów organizacyjnych w sieciach znaczeń.                                 | Opisy zakamuflowanych relacji władzy i dominacji prowadzące do działań.                                                          | Dyskursy wiodące do refleksji etycznej.                                                                             |
| <b>Obiektywizm teorii</b>                    | Obiektywizm.                                                                                              | Intersubiektywizm.                                                                        | Intersubiektywizm.                                                                                                               | Subiektywizm.                                                                                                       |
| <b>Rola danego paradygmatu w zarządzaniu</b> | Dominująca.                                                                                               | Rosnąca.                                                                                  | Rosnąca.                                                                                                                         | Marginalna.                                                                                                         |
| <b>Weryfikacja i falsyfikacja teorii</b>     | Weryfikacjonizm lub falsyfikacjonizm.                                                                     | Interpretatywizm i konstruktywizm.                                                        | Interpretatywizm lub słaby weryfikacjonizm.                                                                                      | Konstruktywizm.                                                                                                     |
| <b>Kluczowe wątki teoretyczne</b>            | 1. Strategia<br>2. Struktura<br>3. Funkcje zarządzania<br>4. Teoria organizacji.                          | 1. Język<br>2. Kultura organizacyjna<br>3. Zachowania organizacyjne.                      | 1. Człowiek w organizacji<br>2. Władza, opresyjność, manipulacja<br>3. Ideologia menedżeryzmu<br>4. Denaturalizacja zarządzania. | 1. Tekstualizm organizacji – retoryka, poetyka, archetypy, metafory, paradoksy<br>2. Moralne problemy menedżeryzmu. |
| <b>Dominująca metodyka</b>                   | Ilościowa.                                                                                                | Jakościowa.                                                                               | Jakościowa.                                                                                                                      | Brak albo jakościowa.                                                                                               |
| <b>Stosunek do wartościowania</b>            | Neutralność aksjologiczna.                                                                                | Umiarkowana neutralność aksjologiczna.                                                    | Zaangażowanie w wartościowanie.                                                                                                  | Zaangażowanie w wartościowanie.                                                                                     |

Źródła: opracowanie własne.

Podziału zaproponowanego przez Burrella i Morgana nie można oczywiście uznać za doskonały. Jest to tylko pewien opis najważniejszych stanowisk poznawczych. Trzeba przypomnieć, że każda z nauk społecznych i humanistycznych rozwinęła się dzięki dużej liczbie szkół naukowych, które niekoniecznie wpisały się w schemat. I tak zaliczanie szkoły antropologicznej F. Boasa, szkoły *Gestalt* F. Perlsa w psychologii, socjologii H. Blumera, a także *enactment* K. Weicka do wspólnego paradygmatu interpretatywno-symbolicznego nie zawsze jest oczywiste. Zależności pomiędzy szkołami, tezami ich założycieli i uczniów są złożone. Jeśli jednak niezbędne jest spojrzenie syntetyczne, trzeba przyjąć szerszą perspektywę kosztem pewnej precyzji. Dlatego propozycja Burrella i Morgana, po modyfikacji, zdaje się dość efektywna poznawczo.

Wykorzystanie jako matrycy poznawczej w naukach o zarządzaniu teorii paradygmatów Burrella i Morgana nie pozostaje bez konsekwencji. To ujęcie dość ogólne, możliwe do zastosowania wobec kilku nauk społecznych, nie tylko wobec zarządzania, ale też: psychologii, socjologii, antropologii kulturowej. Ta ogólność stanowi zarówno zaletę, jak i ograniczenie. Akcentuje wątki interdyscyplinarne, ale też przesłania swoistość każdej z tych dyscyplin naukowych<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Więcej na temat paradygmatów w zarządzaniu: Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

## 2.2 Paradygmaty kultury organizacyjnej

Próbując zrozumieć kulturę na gruncie paradygmatów Burrella i Morgana, trzeba wskazać na zróżnicowanie: metod badań oraz metod pragmatycznych, typologii, znaczeń, a także wykorzystywanych metafor (tabela 4).

Tabela 4. Paradygmaty kultury w naukach o zarządzaniu

| Kryterium                       | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Interpretatywno-symboliczny                                                           | Nurt krytyczny w zarządzaniu                                    | Postmodernizm w zarządzaniu                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Znaczenia kultury w zarządzaniu | Integralność, holizm, spójność kultury.                    | Sieci znaczeń, otwarta interpretacja, podziały i subkultury.                          | Opresyjność, dominacja, indoktrynacja, ukryte struktury władzy. | Względność interpretacji, subiektywizm.                              |
| Metody badań kultury            | Obiektywizujące, ilościowe, przede wszystkim ankietowe.    | Subiektywistyczne, jakościowe, dominuje antropologia organizacji i metody tekstualne. | Zaangażowane, jakościowe, głównie <i>action research</i> .      | Brak metod <i>stricte</i> badawczych, glossy, metafory, tekstualizm. |
| Metody zmiany kulturowej        | Projektowanie optymalizujących zmian kultury.              | Tworzenie i rozwijanie nowych znaczeń kultury.                                        | Wdrażanie emancypacyjnych zmian, denaturalizacja.               | Brak metod zmiany <i>sensu stricto</i> , pogłębiona refleksja.       |
| Dominujące modele i typologie   | Oparte na konfiguracji kluczowych wartości.                | Kultury traktowane jednostkowo, jako swoiste, bez generalizacji.                      | Oparte na typie sprawowanej władzy.                             | Brak modeli i typologii, tylko metafory.                             |
| Kluczowe metafory               | Maszyna, organizm.                                         | Tekst, język, gra językowa.                                                           | Wieżenie, panopticon, kolonizacja umysłów.                      | Happening, kłęcz, metanarracja.                                      |
| Najważniejsi przedstawiciele    | E. Schein, Ch. Handy, G. Hofstede.                         | G. Morgan, M.J. Hatch, L. Smircich, J. van Maanen.                                    | H. Willmott, N. Monin, M. Alvesson.                             | G. Burrell, M.J. Hatch, B. Czarniawska.                              |

Źródło: opracowanie własne.

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy proponuje spojrzeć na kulturę jako jedną ze zmiennych zewnętrznych lub wewnętrznych, która może być kontrolowana i zarządzana. Kluczowe jest dążenie do integralności elementów systemu organizacyjnego i pojmowanie kultury jako homogenicznej, a także spójnej z innymi podsystemami (strategią czy strukturą).

Metodyka badań kulturowych zakłada obiektywizm oraz kwantyfikację, przewagę metody ankietowej. Wśród przykładów warto powołać się na badania wymiarów kulturowych, np. G. Hofstede, R. Ingleharta, Ch. Hampden-Turnera oraz porównawcze badania kultur organizacyjnych prowadzone przez K.S. Camerona i R.E. Quinna<sup>92</sup> albo autorów takich jak G.A. Marcoulides i R.H. Heck<sup>93</sup>. Zgodnie z założeniami funkcjonalistycznymi kulturę organizacyjną można rozwijać w zależności od potrzeb organizacji. Duża jest rozpiętość metod zarządzania kulturą: poczynając od wskazania luki kulturowej, czyli różnicy między idealnym a występującym profilem kulturowym, poprzez ewolucyjną zmianę wartości i zachowań organizacyjnych, a skończywszy na rewolucyjnym odrzuceniu istniejącej kultury. Narzędzia tych zmian wiążą się z pozyskiwaniem wiedzy o kulturze za pomocą badań ankietowych oraz z kształtowaniem kultury poprzez działania menedżerów, np. szkolenia, redefinicje misji, zmiany strukturalne oraz dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Wykorzystuje się najczęściej dwa modele: „górze lodowej” oraz „model cebuli”. Fundamentalisci stosują typologię jednowymiarowe i dzielą kultury organizacyjne według kryteriów: siły (silne i słabe), efektywności (pozytywne i negatywne), innowacyjności (innowacyjne i konserwatywne), pragmatyzmu (pragmatyczne i biurokratyczne). Wykorzystywane są również typologie wielowymiarowe autorstwa Ch. Handy’ego, T.E. Deal’a i A. Kennedy’ego, G. Harrisona, G. Hofstede oraz E. Scheina.

Z kolei paradygmat interpretatywno-symboliczny podkreśla znaczenie kultury w zarządzaniu jako wspólnoty znaczeń zrozumiałych dla członków organizacji. Występuje kształtowanie się wspólnot opierających się na wzajemnej identyfikacji. Nieodłączne składniki kultury organizacyjnej to: subkultury oraz tożsamość organizacyjna. Dominuje wielokulturowe podejście do organizacji, związane ze złożoną siecią wielu tożsamości, w których obecne są różnice: etniczne i narodowe, języka, religii, płci, profesji, doświadczenia

<sup>92</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3 ed., John Wiley and Sons, 2011.

<sup>93</sup> G.A. Marcoulides, R.H. Heck, *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, “Organization Science”, 1993, Vol. 4, No. 2, pp. 209–225.



zawodowego i pozycji w strukturze<sup>94</sup>. Wartości i wzorce w kulturze organizacyjnej są intersubiektywne lub subiektywne, a powstają tymczasowo w procesach komunikacji i negocjacji znaczeń. Dla przedstawicieli nurtu interpretatywnego kultura to byt amorficzny i trudny do kontroli. Trudno mówić o zarządzaniu kulturą z powodu jej interdeterministycznego charakteru. W metodyce badań korzysta się głównie z antropologicznych badań terenowych, a także analizy tekstu. Metodyka interpretatywna jest dość powszechna w badaniu procesów kulturowych w zarządzaniu. Składają się na nią techniki, takie jak: wywiady grupowe (wywiad grupowy, zogniskowany), wywiady pogłębione (narracyjne, biograficzne), obserwacja uczestnicząca czy nieuczestnicząca, refleksyjne analizy tekstów, pogłębione badania studiów przypadku oraz wiele innych. Wśród założeń metodyki interpretatywnej znajduje się refleksyjność i poszukiwanie sensu, czyli dążenie do zrozumienia, nie kwantyfikacji. Organizację i jej uczestników bada się w procesie działania przy użyciu potocznych kategorii. Akcent kładzie się na rozumienie sytuacji przez zaangażowanego i wartościującego badacza. Metoda poznania to zarazem metoda wprowadzenia zmian i rozwijania organizacji. W interpretatywizmie trudno wskazać modele i typologie, bowiem dąży do opisu jednostkowego kultur, unikania uogólnień i skupienia na opisie typu „gęstego”. Często wykorzystuje się metaforę tekstualną lub językową, koncepcję „gry językowej” L. Wittgensteina. Wśród badaczy kultury w zarządzaniu, wykorzystujących podejście interpretatywno-symboliczne, wskazuje się: M.J. Hatch, G. Morgana, L. Smircich, J. van Maanena.

Badacze krytyczni zaczęli się interesować kulturą organizacyjną w latach 90. XX wieku po publikacji H. Willmotta<sup>95</sup>. Kultura była dla nich narzędziem sprawowania władzy organizacyjnej, opierającej się na „przemocy symbolicznej” i indoktrynacji. H. Willmott oraz M. Alvesson interpretowali kulturę organizacyjną właśnie jako wyrafinowane narzędzie dominacji.

<sup>94</sup> B. Glinka, *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie* [w:] B. Glinka, A.W. Jelonek, *Zarządzanie międzykulturowe*, wyd. UJ, Kraków 2010, s. 58.

<sup>95</sup> H. Willmott, op. cit.

Willmott ukuł termin „organizacyjny kulturyzm” – kultura była rozumiana jako zmienna podlegająca kontroli zarządzających. Przedstawiciele radykalnego strukturalizmu sprzeciwiają się takiemu ujęciu kultury organizacyjnej, krytykując ją za manipulacyjny charakter. Oznacza to wdrażanie praktyk integrujących organizację, a także promowanie konformizmu, aby utworzyć silną i homogeniczną kulturę organizacyjną. Wyznawcy *Critical Management Studies* krytykują posługiwanie się manipulacyjnymi i socjotechnicznymi metodami zarządzania kulturą oraz ludźmi<sup>96</sup>. Metodyka badań kultury organizacyjnej nurtu krytycznego zakłada brak neutralności aksjologicznej badacza, który sięga po wartościowanie i zależy mu na zmianie niesprawiedliwego porządku. Badacz kultury ma za zadanie demaskować instrumentalne podejście do kultury, które dominuje w zarządzaniu. Proponuje się tutaj „denaturalizację” dyskursu zarządzania, oznaczającą odkrycie i podważenie założeń o pozytywnych aspektach funkcjonalistycznego pojmowania kultury organizacyjnej<sup>97</sup>. Takiej denaturalizacji może posłużyć metoda refleksyjnej i krytycznej analizy tekstu, umożliwiająca poznanie ukrytych założeń koncepcji zarządzania<sup>98</sup>. Konsekwencję zarówno zaangażowania badacza, jak i procesu denaturalizacji kultury organizacyjnej, stanowią propozycje zastosowania emancypacyjnych metod zapewniających zmianę niesprawiedliwego porządku i poprawę sytuacji grup defaworyzowanych. Wśród metod wykorzystywanych w nurcie krytycznym znajdują się *action research* oraz *empowerment*. Badacze krytyczni sięgają także po metody interpretatywne: studia kulturowe, analizy dyskursu, analizy porównawcze, metody antropologii organizacji, wywiady i obserwacje, metody dramaturgiczne i narracyjne. Opisując kulturę organizacyjną, badacze krytyczni wykorzystują metafory mające odzwierciedlać opresyjne oblicze kultury w zarządzaniu („panopticon” M. Foucaulta oraz więzienie

<sup>96</sup> M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage, London 2002, p. 35.

<sup>97</sup> J. Duberley, P. Johnson, *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, SAGE Publications Inc., London 2003, p. 133.

<sup>98</sup> N. Monin, *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London – New York 2004, pp. 71–86.

G. Morgana)<sup>99</sup>. Wśród innych określeń pojawiają się „kolonizacja umysłów” i „neokolonializm”. Analizy kultury organizacyjnej z perspektywy tego podejmuje: H. Willmott, N. Monin, M. Alvesson.

Postmodernizm to z kolei bardzo znaczący nurt refleksji humanistycznej, mniej istotny dla nauk o zarządzaniu. Kluczowy problem refleksji postmodernistów to właśnie kultura, opisywana przy pomocy różnych metafor<sup>100</sup>. Badacze organizacji rzadko zajmują się kulturą organizacyjną, jest ona dla nich nieodłączną częścią organizacji lub szerszej formacji kulturowej. Postmodernizm wzorował się na koncepcjach poststrukturalistycznych, takich jak wspomniana powyżej metafora kultury jako panopticonu<sup>101</sup>. Inną postmodernistyczną metaforę kultury stanowi „kłącze” – dyskurs wyrasta, rozwija się oraz krzyżuje w sposób nieprzewidywalny<sup>102</sup>. Kultura to zatem dyskurs, istniejący wyłącznie w ramach języka. Bardziej radykalni badacze uważają, że istniejący jedynie w ramach tekstu<sup>103</sup>. J.F. Lyotards jest zdania, że kultura tworzy „metanarracje”, czyli „wielkie iluzje”, które stanowią samoodnoszące się do siebie i przygodne opowieści, obecne w tekstach oraz w komunikacji społecznej<sup>104</sup>. Metanarrację stanowi również współczesna nauka, którą postmoderniści traktują jako część kultury i odnoszą się do niej bardzo sceptycznie. Postmodernizm, w swojej krytyce fundamentalizmu epistemologicznego, sięga po krytycznych filozofów nauki i socjologów wiedzy. M. Polonai sądzi, że emocjonalny, bezosobowy ideał wiedzy racjonalnej ma zostać zastąpiony filozofią zaangażowaną. Źródło osobistej wiedzy stanowią pasja intelektualna, milcząca wiedza, ironia oraz wspólnota języka. Wolność od obsesji obiektywizmu umożliwiłaby człowiekowi wzięcie pełnej odpowiedzialności za swoje przekonania i przyczyniłaby się do wzbogacenia wiedzy etycznej.

<sup>99</sup> M.J. Hatch, M. Schultz, *Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review”, 1996, Vol. 21, No. 2, pp. 529–557.

<sup>100</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

<sup>101</sup> M. Foucault, *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, loco cit.

<sup>102</sup> G. Deleuze, F. Guattari, op. cit.

<sup>103</sup> J. Derrida, red. P. Kamuf, *A Derrida reader: between the blinds*, Columbia University Press, New York 1991.

<sup>104</sup> J.F. Lyotard, *Le Differend*, Paris 1983.

P. Feyerabend krytykował neoimperializm współczesnej nauki, wskazując, że dokonała ona kolonizacji innych obszarów kultury, takich jak religia i etyka<sup>105</sup>. Przedstawiciele szkoły edynburskiej, za tropem podporządkowania nauki kulturze, uznawali badania naukowe za proces społeczny i interpretowali pojawianie się teorii w naukach podstawowych, odwołując się do świata społecznego. W postmodernizmie trudno wskazywać metody badawcze, ponieważ to antysystemowa i antyteoretyczna formacja myślowa (nawet antynaukowa – w wydaniu radykalnym). J. Derrida zaproponował posługiwanie się metodą dekonstrukcji. Postmodernizm często korzystał z metafor, paradoksów<sup>106</sup> oraz archetypów organizacji<sup>107</sup>. Po wątki postmodernistyczne w analizie procesów kulturowych w zarządzaniu sięgali: G. Morgan, S. Clegg, G. Burrell, B. Czarniawska, M.J. Hatch, M. Kostera, J.L. Krzyżanowski<sup>108</sup>. Na przełomie XX i XXI wieku powstało bardzo dużo publikacji w tonie postmodernistycznym, współcześnie perspektywa ta nie jest już tak popularna, niemniej również istnieją badacze ją przyjmujący<sup>109</sup>.

Podsumujmy: nurt kulturowy to jeden z najbardziej pluralistycznych dyskursów w naukach o zarządzaniu. Odzwierciedla to sytuację mającą miejsce w innych dyscyplinach humanistycznych i społecznych, w których patrzy się na kulturę z wielu perspektyw. Najstarszy i wciąż dominujący nurt dyskursu kulturowego to funkcjonalizm, ukształtowany w pierwszej połowie XX wieku. Do wykształcenia nurtu interpretatywno-symbolicznego doszło później, po tzw. „przełomie językowym”, do czego przyczynili się G.H. Mead, H. Blumer oraz hermeneuci. Postmodernizm rozkwitł w humanistyce w latach 70. i 80.

<sup>105</sup> P. Feyerabend, op. cit.

<sup>106</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

<sup>107</sup> M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010; R. Krupski, *Archetypy organizacji* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000; K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, 2000.

<sup>108</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit.; M.J. Hatch, op. cit.; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996; L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>109</sup> M. Godwyn, J.H. Gittell, *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2011.

i był wykorzystywany w zarządzaniu pod koniec XX wieku. Nurt krytyczny bazował na krytyce współczesnej kultury, opierającej się na neomarksizmie i nawiązującej do radykalnego feminizmu. Omawiany obraz czterech paradygmatów w dyskursie kulturowym jest uproszczeniem, ponieważ założenia i koncepcje się krzyżują. Dlatego po matrycę paradygmatów Burrella i Morgana trzeba sięgać niebezrefleksyjnie, dostrzegając charakter tej kategoryzacji.

L. Smircich proponuje inne rozróżnienie paradygmatów, nawiązujące do klasyfikacji Burrella i Morgana<sup>110</sup>. Wskazano pięć wspólnych obszarów badań, które łączą kulturę z organizacją: wewnętrzną kulturę przedsiębiorstwa, badania międzykulturowe, poznawczą teorię organizacji, symbolizm organizacyjny, nieświadome oraz podświadome procesy w organizacji (tabela 5).

**Tabela 5. Typologia badań kultury w teorii organizacji z punktu widzenia założeń dotyczących kultury i jej funkcji w rzeczywistości organizacyjnej**

| Kultura jako<br>zmienna niezależna                                                                                                                                                                                            | Kultura jako<br>zmienna wewnętrzna                                                                                                                                             | Kultura jako<br>metafora rdzenna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zarządzanie międzykulturowe</b><br>Narodowe style zarządzania.<br>Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach.<br>Związek efektywności oraz kultury narodowej.<br>Globalizacja kultury organizacyjnej. | <b>Kultura przedsiębiorstwa</b><br>Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa.<br>Związek efektywności oraz kultury organizacyjnej.<br>Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych. | <b>Podejście poznawcze</b><br>Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze.<br><b>Podejście symbolistyczne</b><br>Organizacja – dyskurs symboliczny.<br><b>Podejście dramaturgiczne</b><br>Ludzie jako aktorzy organizacyjni.<br>Organizacja jako teatr.<br><b>Podejście interpretatywne</b><br>Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości.<br><b>Podejście psychodynamiczne</b><br>Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji. |
| <b>FUNKCJONALIZM</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>FUNKCJONALIZM</b>                                                                                                                                                           | <b>PARADYGMATY NIEFUNKCJONALISTYCZNE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Źródło: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit., s. 63.

<sup>110</sup> L. Smircich, *Studying Organisations as Cultures* [in:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Beverly Hills-London-New Delhi 1983, pp. 160–172.

Kultura organizacyjna bywa ujmowana jako zmienna niezależna (zewnątrzna) na skutek wpływu otoczenia na organizację, jako zmienna wewnętrzna organizacji czy metafora rdzenna.

Kultura w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych to zmienna niezależna mająca wpływ na organizację<sup>111</sup>. Rozumie się ją w kategoriach funkcjonalnych, staje się swoistym kontekstem wpływającym na proces zarządzania. W tym nurcie prowadzono badania narodowych stylów kierowania oraz badania wpływu kontekstu kultury na organizację.

Kultura jako zmienna wewnętrzna powstaje w efekcie działania organizacji. Jest dla niej swoista. Organizacje biorą udział w kształtowaniu kultury organizacyjnej i tego właśnie przede wszystkim dotyczą badania, poza związkami kultury z efektywnością organizacji.

Kultura jako metafora rdzenna pojawia się w paradygmatach różnych od funkcjonalizmu. Badacze utożsamiają ją wówczas z samą organizacją, rozumianą głównie jako formy ludzkiej ekspresji, działania symboliczne, przedsięwzięcia poznawcze itp. Organizacje gospodarcze to już nie tylko przedsięwzięcia ekonomiczne, podkreśla się inne aspekty (psychologiczne czy symboliczne).

Pełne ujęcie kultury zapewne nie jest możliwe w żadnym paradygmacie. Podejście funkcjonalistyczne organizacji okazuje się zgodne z jej systemowym modelem, z filozofią poznania racjonalizmu krytycznego i, co ważne, pozwala na zastosowanie spójnej metody badania kultur organizacyjnych. Porównawcze badania wpływu kultury na organizacje są możliwe w paradygmacie funkcjonalistycznym. Kultura to jako prosta zmienna, jak inne czynniki (w tym ekonomiczne), a w istocie stanowiąca proces interpretowania rzeczywistości symbolicznej.

Zdaniem G. Morgana obowiązywanie kilku paradygmatów, a co za tym idzie, efekt synergii, zapewnia rozwój naukom społecznym, a także nauce o organizacji<sup>112</sup>. Znaczy to, że należy brać pod uwagę różne ujęcia kultury.

<sup>111</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit., ss. 63–65.

<sup>112</sup> G. Morgan, *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, "Administration and Society",

Można ją postrzegać przez pryzmat różnych elementów (np. wartości, systemów komunikacji) oraz z punktu widzenia zewnętrznego i wewnętrznego. Dzięki temu da się uniknąć zarówno spłycenia, jak i nadmiernej instrumentalizacji kultury w organizacjach<sup>113</sup>. Podejście kulturowe jest twórczym podejściem do organizacji, pod warunkiem definiowania kultury organizacyjnej i jej elementów.

Zagadnienie kultury organizacyjnej generuje wątpliwości natury ontologicznej, epistemologicznej, metodologicznej – trudno ją opisać i dodatkowo wskazać metodę poznania. Jednak pojęcie to jest niezbędne dla opisanego wielu procesów mających miejsce w organizacjach, przede wszystkim stylów kierowania, atmosfery pracy w organizacjach czy panujących w niej zwyczajów. Dlatego sugeruje się, aby definiować ją każdorazowo na potrzeby metodologii badań, unikać nadmiernych uproszczeń i dopuszczać istnienie różnych ujęć, które mimo wszystko nie powinny być wewnętrznie sprzeczne.

---

1984, No. 3.

<sup>113</sup> L. Korporowicz, *Kultura, organizacje i rynek. O uwodzeniu świadomości nowej klasy średniej*, „Przegląd Socjologiczny”, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999, t. XLVIII/2, s. 39.





## 2.3 Znaczenie kultury organizacyjnej

Jak już wiemy, kultura organizacyjna stanowi kluczowe pojęcie dyskursu kulturowego w naukach o zarządzaniu. A.L. Kroeber i C. Kluckhohn wypracowali typologię definicji kultury, zbierającą w 8 grup 168 określeń kultury. Uznali oni, co można odnieść do kultury w ogóle, ale także do kultury organizacyjnej: że nawet bardzo ważne pojęcie nie stanowi jeszcze teorii, gdyż występuje mnogość definicji, ale za mało teorii<sup>114</sup>. Wśród różnych definicji kultury, warto wskazać określenia pod kątem zarządzania:

- enumeracyjne – wymieniające procesy kulturowe w organizacji,
- historyczne – zadające pytania o ciągłość oraz kumulację dorobku kulturowego w organizacji,
- normatywne – podkreślające regulatywną rolę kultury w organizacji, polegającą na stworzeniu norm i reguł zachowań dla wszystkich jej członków,
- psychologiczne – akcentujące psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, głównie przez procesy uczenia się i adaptacji członków organizacji,
- strukturalistyczne – stawiające na integrację kultury organizacyjnej oraz na jej całościowy, systemowy charakter,
- genetyczne – usiłujące odnaleźć źródła kultury oraz patrzące na kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury (kontekstu społecznego lub kultury narodowej).

Problemy poznawcze dotyczące kultury organizacyjnej odzwierciedlają wieloznaczność problematyki kulturowej samej w sobie. Kultura organizacyjna

<sup>114</sup> A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, "Peabode Museum of American Anthropology and Ethnology Papers", Cambridge 1952, Vol. 47, No. 1.

jest rozważana na pograniczu dwóch dyskursów i bardzo wielu dyscyplin naukowych. Z jednej strony ma swoje miejsce w teorii kultury, będącej przedmiotem takich nauk, jak: psychologia społeczna, antropologia kulturowa, socjologia, kulturoznawstwo i inne dyscypliny humanistyczne. Z drugiej strony zaś stanowi przedmiot badań nauk o zarządzaniu w aspekcie teoretycznym, metodologicznym i pragmatycznym. Za tą interdyscyplinarnością stoi bogactwo inspiracji, jak również wielość podejść, które może także skutkować sprzecznością koncepcji kultury organizacyjnej.

Za brakiem jednego paradygmatu oraz zgody badaczy co do właściwego sposobu uporządkowania podejść do kultury organizacyjnej, podąża wielość definicji nie tylko samej kultury, ale także opisu jej składników, zależności od innych sfer organizacji oraz otoczenia. W literaturze przedmiotu spotykamy kilkadziesiąt definicji, przynależących do różnych paradygmatów (tabela 6).

**Tabela 6. Definicje kultury organizacyjnej a paradygmat**

| Badacze                 | Definicje                                                                                                                                                                                                                                        | Paradygmat |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| E. Jacques              | Zwyczajowy czy tradycyjny sposób myślenia oraz działania, w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji – nowi pracownicy muszą go przynajmniej częściowo zaakceptować.                                                                 | NFS        |
| R. Likert,<br>J. Likert | Dominujący wzorzec wartości, wierzeń, mitów, założeń, norm, ich uosobienia w języku i symbolach czy artefaktach, w technologii, a także celach i praktykach zarządzania, postawach, uczuciach, działaniach oraz interakcjach <sup>115</sup> .    | NFS        |
| E. Schein               | Wzór podzielanych najważniejszych założeń, stworzonych przez daną grupę podczas rozwiązywania problemów adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór wpaja się nowym członkom organizacji jako właściwy sposób rozwiązywania problemów. | NFS        |
| H. Schenplein           | Wartości, przekonania, normy powszechnie akceptowane w organizacji, tworzące system.                                                                                                                                                             | NFS        |

<sup>115</sup> R. Likert, J. Likert, *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, New York 1976.

| Badacze                   | Definicje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Paradygmat |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| G. Hofstede               | „Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, czyli zbiór skutecznie wpajanych grupie wartości, norm czy reguł organizacyjnych <sup>116</sup> .                                                                                                                                                                                                                                 | NFS        |
| C. Siehl,<br>J. Martin    | Klej, który spaja organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń; członkowie organizacji dzielą wartości, przekonania i oczekiwania <sup>117</sup> .                                                                                                                                                                                                                             | NFS        |
| P.M. Blau                 | Swoiste, niespisane „reguły gry” społecznej w organizacji, pozwalające uczestnikom rozumieć organizację i z nią się identyfikować <sup>118</sup> .                                                                                                                                                                                                                                | IS         |
| A.M. Pettigrew            | System publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń – w danym czasie i przez daną grupę. System pojęć, form, kategorii i obrazów pozwalający interpretować ludziom własną sytuację <sup>119</sup> .                                                                                                                                                                                | IS         |
| J. van Maanen             | Odnosi się do wiedzy przekazywanej członkom grupy, aby się nią podzielić; służącej informowaniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków kultury. Wyraża się (lub jest konstytuowana) w działaniach i słowach członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Jest widzialna tylko poprzez jej reprezentację <sup>120</sup> . | IS         |
| L. Smircich               | Sieci znaczeń stworzone przez ludzi w procesie organizowania <sup>121</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | IS         |
| M.R. Louis <sup>122</sup> | Organizacje to środowiska obciążone kulturowo – grupy społeczne wyróżniające się wspólnymi porozumieniami dotyczącymi organizacji działań, języków, a także pozostałych symbolicznych nośników znaczeń.                                                                                                                                                                           | IS         |
| G. Morgan <sup>123</sup>  | Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały.                                                                                                                                                                                                                    | IS         |

<sup>116</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, ss. 38–41.

<sup>117</sup> C. Siehl, J. Martin, *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* [in:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Pergamon, Elmsford, NY 1984, pp. 227–239.

<sup>118</sup> P.M. Blau, R. Scott, *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press, 2003, p. 298.

<sup>119</sup> A.M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly”, 1979, Vol. 24, No. 4, pp. 570–581.

<sup>120</sup> J. Van Maanen, *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing, 1988.

<sup>121</sup> L. Smircich, *Studying Organisations as Cultures* [in:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Beverly Hills-London-New Delhi 1983, pp. 160–172.

<sup>122</sup> M.R. Louis, *Organizations as culture-bearing milieux* [in:] *Organizational Symbolism*, L.R. Pandy et al. (ed.), JAI., Greenwich 1980.

<sup>123</sup> G. Morgan, *Images of Organization*, op. cit.

| Badacze                        | Definicje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Paradygmat |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| R. Denison <sup>124</sup>      | Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i pewną naturę niepewności i kruchość, zakorzenione w zależności systemu od poszczególnych działań. | IS         |
| R. Deshpande,<br>R. Parasurman | Niepisane, ale postrzegane zwykle podświadomie zasady, wypełniające lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się faktycznie dzieje w organizacji <sup>125</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                         | IS         |
| J.M. Kobi,<br>H. Wüthrich      | Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również są kulturą <sup>126</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | IS         |
| S. Lewis <sup>127</sup>        | Ramy interpretatywne oraz podstawowe wartości składające się na unikalny sens znaczeń w organizacji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IS         |

Źródło: opracowanie własne.

Usiłując znaleźć wspólny rdzeń tych definicji, można wskazać następujące elementy wyróżniające kulturę organizacyjną:

1. jest ona fenomenem grupowym, społecznym,
2. stanowi produkt grupy społecznej (organizacji),
3. jest medium przekazywania znaczeń i wartości między ludźmi,
4. częściowo podlega kontroli zarządzających, a częściowo tworzy się spontanicznie.

Wspólne elementy definicji mogą ułatwić zrozumienie procesów kulturowych w organizacjach, jednak nie oddają one charakteru zróżnicowania sposobów interpretacji kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Kluczem do zrozumienia tej różnicy pozostają wciąż paradygmaty, ponieważ inaczej patrzy na organizację perspektywa funkcjonalistyczna, a inaczej interpretatywna, krytyczna i postmodernistyczna. Dlatego sądzę, że koncepcje

<sup>124</sup> D. Denison, *What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, "Academy of Management Review", 1996, 21(3), pp. 1–36.

<sup>125</sup> R. Deshpande, R. Parasurman, *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierowanie”, 1987, nr 6.

<sup>126</sup> J.M. Kobi, H. Wüthrich, *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris 1991, p. 29.

<sup>127</sup> S. Lewis, *Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?*, "Gender, Work and Organization", 1997, 4(1), pp. 13–23.

metodologiczne oraz pragmatyczne dotyczące badania i modyfikacji kultury powinno się osadzać właśnie w paradygmatach.

Pojęcie kultury organizacyjnej może stanowić rozległą rodzinę wyrazów. Wyrasta ono przecież z nurtu kulturowego, wieloznacznego, ale kluczowego dla nauk społecznych i humanistyki, lecz też interpretuje rzeczywistość organizacyjną w kategoriach antropologicznych i socjologicznych. Bogactwo interpretacji kultury organizacyjnej uzasadnia używanie pluralizmu epistemologicznego. Kultura organizacyjna posiada wiele sensów i znaczeń, zależnie od osoby dokonującej interpretacji i kontekstu osadzenia. Teoretycy przyjmują definicje zależnie od wybranego przez nich paradygmatu<sup>128</sup>. Praktycy sięgają po operacyjne i instrumentalne ujęcie kultury organizacyjnej. Prowadzi to do dyskusji nad paradygmatem i definicją kultury organizacyjnej przed przeprowadzeniem badań i analiz.

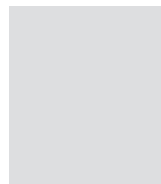
---

<sup>128</sup> L. Smircich, *Studying Organisations as Cultures*, op. cit., pp. 160–172.



# **MODUŁ 3**

## **Funkcjonalistyczna wizja kultury**







W funkcjonalizmie kultura organizacyjna to rzeczywisty byt, element systemu organizacyjnego, odznaczający się wewnętrzną spójnością. To zarazem przeciwieństwo kultury pojmowanej jako sieć znaczeń i interesów będących nośnikiem subkultur, kontrkultur oraz aktorów organizacyjnych<sup>129</sup>. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy mieści w sobie podstawowe założenia trzech szkół naukowych i tworzy spójną koncepcję uprawiania nauk społecznych. Funkcjonalizm, jako jeden z wyróżników tego paradygmatu, jest najstarszą i klasyczną orientacją w naukach społecznych, która w sposób w miarę spójny zdefiniowała kulturę oraz wykształciła sposoby jej badania. Funkcjonalizm, czy też funkcjonalny strukturalizm, nawiązywał do współcześnie kwestionowanej ewolucji społecznej H. Spencera<sup>130</sup>.

H. Spencer wskazał na analogię społeczeństwo – organizm, podkreślał harmonię współpracy i funkcję porządku społecznego. E. Durkheim, „ojciec” współczesnej socjologii, dokonał zróżnicowania mechaniczystycznych i organicznych typów solidarności społecznej<sup>131</sup>. Te pierwsze charakteryzowały wspólnoty pierwotne, a te drugie współczesne społeczeństwa industrialne. Po to pojęcie kultury zaczęto sięgać na przełomie XIX i XX wieku. Do jego rozpowszechnienia doszło dzięki znanym funkcjonalistom, takim jak: B. Malinowski czy A.R. Radcliffe-Brown, a punkt kulminacyjny osiągnęło w latach 60. XX wieku, do czego przyczynił się T. Parsons.

---

<sup>129</sup> A. Sinclair, *Approaches to organisational culture and ethics*, „Journal of Business Ethics”, 1993, Volume 12, Number 1, pp. 63–73.

<sup>130</sup> Letter 5145 – Darwin, C.R. to Wallace, A.R., 5 July (1866). Darwin Correspondence Project, [www.darwinproject.ac.uk](http://www.darwinproject.ac.uk) [23.07.2012]; H. Spencer, *Principles of Biology*, 1864, vol. 1, p. 444, after: M.E. Stucke, *Better Competition Advocacy*, [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=maurice\\_stucke](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=maurice_stucke).

<sup>131</sup> C.J. Calhoun, *Classical sociological theory*, Wiley-Blackwell, 2002, p. 106.

Główne założenia funkcjonalizmu to:

- społeczeństwo stanowi system, który należy rozumieć i badać jako całość,
- rzeczywistość społeczna to uporządkowany system relacji między grupami społecznymi,
- na każdą grupę społeczną składają się współzależne części, razem tworzące większą całość (większą niż tylko suma części),
- każda instytucja odgrywa określoną rolę, aby wspólnota mogła istnieć i aby porządek został podtrzymany,
- system społeczny musi znajdować się w równowadze. Homeostaza to zatem stan naturalny, oznacza brak konfliktów i wewnętrznych napięć, które stanowią przejawy patologii i mogą nawet prowadzić do rozpadu wspólnoty,
- aby osiągnąć cele istnienia wspólnoty, istotne staje się utrzymanie jej spójności (integracja) w warunkach dostosowania do otoczenia (adaptacja)<sup>132</sup>.

Funkcjonalizm wciąż dominuje w naukach społecznych, choć od lat 60. XX wieku krytycy poddawali go socjolodzy (przedstawiciele teorii konfliktu), a potem paradygmat interakcjonizmu symbolicznego w naukach społecznych. R. Merton, w obronie funkcjonalizmu, dokonał modyfikacji pewnych założeń, jednak pozostał przy postulowaniu homeostazy, hierarchii społecznej i funkcjonalnej zależności<sup>133</sup>. Współcześnie funkcjonalizm ciągle ma wybitnych przedstawicieli, chociażby: N. Luhmanna i A. Giddensa<sup>134</sup>.

Krytycy funkcjonalizmu wiążą go silnie z neopozytywizmem (wskazuje na to zbieżność w czasie powstania obu nurtów). Z. Bauman ocenia, że konsekwencję zastosowania ideałów oświecenia w dyskursie kulturowym stanowi darwinizm społeczny<sup>135</sup>. Funkcjonalistyczne ujęcie kultury wywodzi

<sup>132</sup> T. Parsons, *The Social System*, Routledge, London 1951; Idem, *Theories of Society: foundations of modern sociological theory*, Free Press, New York 1961.

<sup>133</sup> R.K. Merton, *Social Theory and Social Structure* (1968 enlarged ed.), Free Press, New York 1968.

<sup>134</sup> A. Giddens, *Central problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Macmillan, London 1979; A. Viskovatoff's, *Foundations of Niklas Luhmann's Theory of Social Systems*, "Philosophy of the Social Sciences", 1999, 29, 4, pp. 481–516.

<sup>135</sup> Z. Bauman, *Legislators and interpreters – On Modernity, Post-Modernity, Intellectuals*, Cornell University Press, Ithaca, N.Y. 1987.

się z neopozytywistycznego Koła Wiedeńskiego. Przekłada się to na poznawczy i polityczny optymizm, a także na projekt obiektywistycznej nauki, prowadzącej do postępu ludzkości. Neopozytywistyczna wizja dyskursu kulturowego w nurcie funkcjonalistycznym oznaczała dążenie do badania kultury na bazie wzorów zaczerpniętych z przyrodoznawstwa. Projekt nauk społecznych zakładał, że mogłyby one, obok obiektywizmu i aksjologicznej neutralności, zaproponować deterministyczny model procesów kulturowych. Źródła powyższego pochodziły z mechanicystycznej fizyki Newtona z charakterystycznymi: determinizmem, uniwersalizmem czasu i przestrzeni, miarodajnym opisem badanej rzeczywistości. Chciano całkowicie usunąć z badań naukowych pierwiastki „metafizyczne”, w które obfitował dyskurs kulturowy. Pojęciami służącymi do opisu kultury zostały system i struktura, ujmowane przez pryzmat funkcji społecznych. A zatem kultura była systemem i strukturą, dzięki temu kształtowała i utrzymywała spójność społeczeństw. Widać tu nacisk na rolę integracyjną kultury, która nie tylko łączyła, ale też nadawała tożsamość i dzięki temu pomagała osiągnąć rozwój nauki i całej ludzkości. Empiryzm logiczny, z tendencją do naukowości i poddawania weryfikacji stanu rzeczy, stanowił podbudowę epistemologiczną i metodologiczną dla rozkwitu funkcjonalizmu w naukach społecznych. Teorie miały podlegać weryfikacji dzięki niezawodnej metodzie naukowej, zgodnej z metodami poznania nauk przyrodniczych. Postulowana empiryczna metoda badań miałyby umożliwiać formalizację wyników rozważań naukowych oraz ich zmierzenie. Analiza grupy społecznej miała polegać na odkryciu zależności przyczynowych między funkcjami – zmiennymi w opisywanym modelu, co umożliwiłoby generalizację, czyli wykształcenie powtarzalnego schematu, dzięki któremu można by opisać każdy proces społeczny.

Nauki o zarządzaniu powstały w podobnym czasie co neopozytywizm i funkcjonalizm, na początku XX wieku. Nie dziwi zatem fakt, że twórcy nauk o zarządzaniu, F.W. Taylor, H. Fayol, przyjmowali neopozytywizm za domyślny sposób uprawiania nauki. Funkcjonalizm dominuje w naukach społecznych i stanowi ciągle fundamentalne podejście do procesów

kulturowych. Z funkcjonalizmem i neopozytywizmem wiązało się podejście systemowe po II wojnie światowej, co zaowocowało usankcjonowaniem wiodącego paradygmatu w naukach społecznych.

System jest całością zbudowaną z funkcjonalnie powiązanych podsystemów. Autor ogólnej teorii systemów to L. Bertalanffy, który zintegrował istniejące wcześniej koncepcje<sup>136</sup>. Do podstawowych jej założeń należą (co łączy teorię z funkcjonalnym strukturalizmem): integracja systemu, dążenie do równowagi, współzależność funkcjonalna elementów czy też hierarchiczna struktura systemu. Teoria systemów dokonuje ważnego rozróżnienia między systemami zamkniętymi a otwartymi, co przypomina analogię: mechaniczne a organiczne. Ważne jest również założenie emergencji, czyli wyłaniania cech systemu na kolejnych poziomach złożoności. Teoria ta należała do ogólnych teorii integrujących naukę. Ogólność stanowi wartość, ale jednocześnie ograniczenie tej koncepcji. Generalizacje umożliwiającą zintegrowanie nauki i eliminowanie sprzeczności między naukami przyrodniczymi a społecznymi, ale też nie pozwalają na falsyfikację koncepcji. Dlatego ogólna teoria systemów to filozofia nauki, a nie nauka empiryczna.

Poniżej wymieniam najważniejsze wyznaczniki neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego sposobu rozumienia kultury:

1. optymizm poznawczy oraz polityczny, czyli przekonanie o postępie w rozwoju nauki, które prowadzi do korzystnych zmian społecznych,
2. uniwersalizm, powiązany z ogólnością rezultatów, które nie zależą od kultury ani sytuacji,
3. neopozytywizm w sferze epistemologicznej, z ideami przyrodoznawstwa (obiektywizm, weryfikacjonizm, niezawodność metody naukowej, mierzalność rezultatów badań, formalizacja matematyczna modeli),
4. organicyzm, płynący z patrzenia na kulturę jak na współzależną całość,
5. hierarchiczność, czyli wielopoziomowa konstrukcja świata społecznego, z przypisanymi rolami i zależnościami,

---

<sup>136</sup> L. von Bertalanffy, op. cit.

6. *status quo*: stan naturalny wiąże się z podtrzymywanym przez system istniejącym porządkiem,
7. równowaga, skłonność do rezygnacji z konfliktów i napięć wewnątrz kultury,
8. integracja, tendencja do budowania więzi między ludźmi oraz różnymi grupami danej kultury,
9. adaptacja powiązana z wymogiem dostosowania kultury (z jej wartościami, normami i wzorcami) do swoistej niszy ekologicznej,
10. europocentryzm, typ etnocentryzmu, który uznaje wyższość wartości i norm kulturowych powstałych w kulturze europejskiej<sup>137</sup>.

W paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym dąży się do uogólniania wyników badań. Kulturę organizacyjną opisuje się jako obiektywnie istniejący byt o charakterze systemowym i holistycznym. Jego składniki (podsystemy) są ze sobą przyczynowo-skutkowo związane. Do najczęściej wskazywanych elementów kultury organizacyjnej zalicza się: wartości, normy, założenia, bohaterów, wzorce kulturowe, mity, stereotypy, opowieści, rytuały i tabu. Kultura organizacyjna to zatem, oprócz strategii i struktury organizacyjnej, jeden z podsystemów organizacji. Wielu badaczy proponowało podobnego rodzaju modele systemowe, uwzględniające kulturę organizacyjną wśród innych elementów systemu<sup>138</sup>. W wielu koncepcjach systemowych zabrakło jednak dla niej miejsca<sup>139</sup>. Postrzega się ją jako zmienną wewnętrzną, dającą się w organizacji poddać analizie: teoretycznej, metodologicznej i pragmatycznej. Dzięki temu wypracowuje się modele zależności między kulturą i innymi zmiennymi np. przywództwo, strategia czy struktura organizacyjna<sup>140</sup>.

<sup>137</sup> P. Bénétton, *Histoire de mots culture et civilisation*, Paris 1975, p. 23, after: Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa 2011, s. 73.

<sup>138</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 51; T.J. Peters, R.H. Waterman, Jr., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 41; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, loco cit.

<sup>139</sup> L.J. Krzyżanowski, op. cit., s. 34; H.J. Leavitt, *Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches* [in:] J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago 1965, p. 160.

<sup>140</sup> R.J. House, P. Hanges, A. Ruiz-Quintanilla, op. cit.; T.E. Deal, A.A. Kennedy, op. cit.; C.B. Handy, op. cit.

Kulturę traktuje się instrumentalnie, zatem można ją kontrolować, a to nadaje sens zarządzaniu nią. Badacz kultury powinien mieć dystans wobec organizacji, zachować obiektywizm oraz nie wartościować (wspominana już neutralność aksjologiczna). W badaną rzeczywistość społeczną nie należy ingerować, bo mogłoby to zaburzać obiektywizm badania. Kultura organizacyjna to jeden z wielu hierarchicznie uporządkowanych kręgów kulturowych. Może dojść do dyfuzji wartości wzorów kulturowych z poziomu kultury społeczeństwa na poziom kultury organizacyjnej. Rozważaniom poddaje się efektywność zarządzania kulturowego, co prowadzi z kolei do zróżnicowanych typologii kultur. Najważniejsze jest rozróżnienie kultur silnych i słabych oraz pozytywnych i negatywnych. Kluczowe nurty badań funkcjonalistycznych to także: porównawcze badania kultur i integracja kulturowa. Stosuje się metodykę badań ilościowych, standaryzowanych oraz ustrukturyzowanych, popularna jest więc metoda ankietowa. Funkcjonalistyczną perspektywę poznawczą przyjęli następujący badacze kultury w zarządzaniu: G. Hofstede, F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, E. Schein, R. House, T. Deal, A. Kennedy, T. Peters.

Funkcjonalistyczne ujęcie kultury wychwala równowagę i porządek. Nurt ten nie zajmuje się więc subkulturami oraz kontrkulturami, z założenia ograniczającymi integrację wewnętrzną kultury. E. Schein wiązał rozwój kultury organizacyjnej z dwiema kluczowymi orientacjami. Pierwsza to potrzeba wewnętrznej integracji, objawiająca się siłą, czyli homogenicznością kultury. Druga to poszukiwanie adaptacji zewnętrznej, przejawiającej się konkurencyjnością. Wyważenie tych dwóch wymiarów warunkuje rozwój pozytywnej kultury organizacyjnej. Wewnętrzna integracja oznacza spójność, siłę wewnętrznych powiązań, kształtującą sposób działania organizacji. Organizacje może charakteryzować różny stopień wewnętrznej integracji: od całkowitej integracji do zupełnej dezintegracji, co wykorzystana krytyka funkcjonalizmu dokonana przez przedstawicieli teorii konfliktu (R. Dahrendorfa oraz L. Cosera, tabela 7)<sup>141</sup>. Organizacja całkowicie

<sup>141</sup> L. Coser, *The functions of Social Conflict*, Macmillan, New York 1956; R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London 1969.

zintegrowana to byt jedynie hipotetyczny, w praktyce nigdy niewystępujący w rzeczywistości, możliwy jedynie w instytucji totalnej<sup>142</sup>. Pełna dezintegracja to rozpad całości organizacyjnej na mniejsze jednostki wskutek działania „sił odśrodkowych”. Organizacja w takim stadium ma charakter przejściowy i tymczasowy – po przejściu przez punkt krytyczny rozpadu nie można jej traktować jako całości.

**Tabela 7. Integracyjna i koercyjna koncepcja systemu organizacyjnego**

| <b>Koncepcja integracyjna</b>                                                             | <b>Koncepcja koercyjna</b>                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacja jest trwała i stabilna.                                                       | Organizacja znajduje w procesie ciągłych zmian.                                                                  |
| Organizacja to system funkcjonalnie zintegrowanych elementów.                             | Organizacja to system przypadkowych i czasowo związanych elementów.                                              |
| Organizacja funkcjonuje w warunkach ładu społecznego.                                     | Organizacja funkcjonuje w warunkach konfliktu społecznego.                                                       |
| Elementy organizacji wpływają na utrzymanie systemu jako całości.                         | Elementy organizacji przyczyniają się do dezintegracji i modyfikacji całości systemu.                            |
| Każda organizacja opiera się na zgodnym wyznawaniu przez jej członków wspólnych wartości. | Każda organizacja opiera się na przymusie stosowanym przez niektórych członków organizacji w stosunku do innych. |
| Organizacja to całość.                                                                    | Organizacja może być postrzegana jako całość.                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London 1969.

Organizacja jest utrzymywana jako całość (integrowana) dzięki czynnikom zewnętrznym lub wewnętrznym. Cel ten wymaga integracji zewnętrznej, instytucjonalno-prawnej. Spójność organizacji można również rozpatrywać z perspektywy systemowej i wewnętrznej. Da się wówczas poszukiwać źródeł integracji na wszystkich poziomach i w każdym podsystemie. Ważnym czynnikiem scalania może być strategia organizacji; utożsamianie się z jej celami przez pojedynczych ludzi i całe grupy społeczne (koleżeńskie, pracownicze lub też grupy interesu) również sprzyja integracji całego systemu. W obszarze strategii dodatkowo integrację wzmacnia poparcie dla celów organizacji uzyskane w szerszych grupach

<sup>142</sup> E. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych* [w:] *Elementy Teorii Socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975, s. 150.

społecznych, nie tylko wśród członków organizacji. Ma to miejsce wtedy, kiedy misja podmiotu realizuje warunki odpowiedzialności społecznej. Organizacja jest mocniej zintegrowana strukturalnie wówczas, gdy jednostki akceptują swoje miejsce w strukturze organizacyjnej i rozumieją towarzyszące temu obowiązujące stosunki władzy, a także wtedy, kiedy struktura odzwierciedla wewnętrzne zróżnicowanie społeczne organizacji oraz zewnętrzną strukturę społeczną.

Organizację integrują także czynniki kulturowe. Wspólnota wartości oraz identyfikacja pracowników z organizacją potwierdzają jej spójność na poziomie jednostek. Podobną funkcję pełni identyfikacja całych grup społecznych w organizacji z jednym systemem wartości i norm kulturowych, jak również zgodność wartości kulturowych organizacji z systemem wartości całego społeczeństwa.

Skoro można uznać pewne obszary strategii, struktury i kultury za wiodące do integracji pod warunkiem spójności celów, struktury władzy czy systemu wartości na poziomie jednostek, grup społecznych i organizacji w społeczeństwie, można spostrzec także tendencję przeciwną (tabela 8). Dezintegracja organizacji pochodzi z braku spójności w zakresie strategii, struktury bądź kultury. Warto jednak zaznaczyć, że i siły integracyjne, i dezintegracyjne mogą mieć wpływ na rozwój organizacji.

**Tabela 8. Poziomy i obszary integracji wewnętrznej organizacji**

|                    | <b>Strategia</b>                          | <b>Struktura</b>                                                                   | <b>Kultura</b>                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Jednostek          | Cele jednostek to cele organizacji.       | Akceptacja miejsca w strukturze przez jednostki.                                   | Jednostki zidentyfikowane z organizacją i podobnymi wartościami.         |
| Grup społecznych   | Cele i interesy grup to cele organizacji. | Wewnętrzna spójność struktury formalnej (np. z podziałami na grupy w organizacji). | Grupy zidentyfikowane z organizacją, akceptujące wartości organizacyjne. |
| Całość organizacji | Cele organizacyjne to cele społeczeństwa. | Spójność wewnętrznej struktury organizacji ze strukturą społeczną otoczenia.       | Wartości społeczne wzmacniające spójność organizacji.                    |

Źródło: opracowanie własne.



Stopień integracji organizacji może zmieniać się w czasie. Trudno przewidzieć zewnętrzne przyczyny tych zmian, najczęściej mają one charakter rewolucyjny, jak np. procesy przejęć i fuzji podmiotów w licznie globalizujących się sektorach gospodarczych. Przyczyny wewnętrzne są z reguły łatwiejsze do diagnozy<sup>143</sup>.

Podsumujmy – funkcjonalistyczne ujęcie kultury organizacyjnej (czyli klasyczna, najstarsza i najbardziej rozpowszechniona w naukach społecznych perspektywa poznawcza) ma kilka charakterystycznych cech:

1. Postrzega badania kultury organizacyjnej z perspektywy neopozytywistycznej jako obiektywistyczny projekt zależności przyczynowo-skutkowych między kulturą i innymi zmiennymi.
2. Kultura organizacyjna to podsystem systemu organizacyjnego, a zarazem zmienna wewnętrzna.
3. Cele badania to tworzenie teorii, modelowanie matematyczne oraz kwantyfikacja, które powinny umożliwić prognozowanie oraz kształtowanie efektywnej kultury organizacyjnej. Nie akceptuje się badań jednostkowych przypadków, gdyż nie pozwalają na generalizację.
4. Cel pragmatyczny badań kulturowych stanowi zarządzanie kulturą. Stanowisko funkcjonalistyczne optymistycznie zakłada opcję wprowadzania przez menedżerów zmian kulturowych w kierunku większej efektywności. Pragmatyzm wzbogacony jest tutaj o instrumentalizm, skoncentrowany na wypracowaniu technik kształtowania zmian kulturowych.
5. Preferuje się metody ilościowe, ustrukturyzowane, reprezentatywne, przede wszystkim ankietowe.
6. Najważniejsze problemy, znajdujące się w centrum zainteresowania funkcjonalistów, to: integracja organizacji, zarządzanie kulturą, jej efektywność, przeciwstawienie silnej kulturze organizacyjnej kultury słabej, poszukiwanie kultur pozytywnych, typologie i modele kultur, patologie kulturowe.

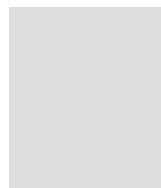
<sup>143</sup> Więcej: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., rozdział 1.

**7.** W organizacji istotę stanowi integracja, która w funkcjonalizmie oznacza wewnętrzną spójność w zakresie norm, wartości i wzorów kulturowych (tzw. homogeniczność). Rozwój subkultur, kontrkultur, konflikty czy wewnętrzne napięcia są definiowane jako problem organizacyjny, nie zaś źródło twórczych rozwiązań.

**8.** Badacz staje się zewnętrznym obserwatorem, niezaangażowanym, neutralnym aksjologicznie, posiadającym dystans do obiektu badania. Wartościowanie oraz perspektywa uczestnika nie są pożądane.

## **MODUŁ 4**

# **Składniki kultury organizacyjnej**





Istotne dla rozumienia kultury organizacyjnej w funkcjonalizmie są modele, elementy i w różny sposób interpretowane typy kultury. Na potrzeby analizy proponuję przyjąć, że do elementów funkcjonalistycznej kultury organizacyjnej nie zaliczamy pozostałych podsystemów organizacyjnych, takich jak strategia i struktura organizacyjna. Za elementy uznajmy zatem zmienne kulturowe (wartości, założenia, artefakty itd.). Model stanowią zależności między istotnymi zmiennymi, które opisują kulturę organizacyjną i dają możliwości prognozowania stanów kultury. To spełni neopozytywistyczne postulaty zależności przyczynowej między zmiennymi oraz postulat weryfikowalności. Model stworzy możliwość stawiania hipotez związanych z kulturą, a następnie ich weryfikowania czy też potencjalnego falsyfikowania, dzięki odpowiednim metodom badawczym.

Kolejny krok wiedzy od modelu kulturowego do generowania typologii (klasyfikacji) rodzajów kultury organizacyjnej według ważnego kryterium. Przyjmując takie założenia, rozpoczniemy analizę od składników, poprzez modele, do typów kultury organizacyjnej oraz metodyki ich badań.

A. Kłosowska uznała normy, wartości i wzory kulturowe, które powstały i upowszechniły się w zbiorowej świadomości, za elementarne składniki<sup>144</sup>. W przypadku kultury organizacyjnej ta zbiorowość, posiadająca wspólne wartości itp., to właśnie organizacja. E. Schein, P. Bate, A. Pettigrew i inni wyróżnili składniki kultury organizacyjnej w latach 70. XX wieku. Wskazanie elementów kultury jest tak istotne w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym, ponieważ przywiązuje on wielką wagę do systemowości i analityczności. Nie znaczy to, że nie mówi

---

<sup>144</sup> A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.

się o składnikach kultury w pozostałych paradygmatach. Pojawiają się one wybiórczo w nurcie interpretatywnym, krytycznym, a nawet postmodernizmie. Bazując na podziałach w literaturze przedmiotu i dokonując adaptacji analizy kulturowej do praktyk biznesu, warto pokusić się o pewien „kanon” elementów kultur organizacyjnych, na który składają się:

- podstawowe założenia,
- rytuały,
- wartości kulturowe,
- normy społeczne i organizacyjne,
- sposoby komunikowania, narracje, opowieści, mity czy metafory,
- stereotypy organizacyjne,
- wzorce kulturowe,
- artefakty kulturowe,
- zwyczaje, obyczaje,
- symbole,
- bohaterowie organizacyjni,
- subkultury,
- tabu.

Rdzeń kultury to – w przypadku większości podejść – wartości i podstawowe założenia, stawiające fundamentalne pytania związane ze stosunkiem do samej organizacji, człowiekiem w organizacji, natury otoczenia i inne pytania o charakterze egzystencjalnym. Wartości kształtują normy społeczne, czyli reguły modelujące zachowania członków organizacji (w formie nakazów lub zakazów). Inne istotne składniki kultury organizacyjnej to sposoby komunikowania, dające się opisać przy pomocy: narracji, mitów, opowieści oraz metafor. Stanowią one, przekazywane nieformalnie przez pracowników, opisy rzeczywistych lub fantastycznych (mity) stanów rzeczywistości organizacyjnej z przeszłości. Jak wskazują badania, człowiek posiada aparat poznania, dzięki któremu może przyswajać, pamiętać, a nawet intuicyjnie oceniać narracje,

w szczególności te nacechowane emocjonalnie<sup>145</sup>. Być może właśnie z tych względów opowieści dotyczące mniej typowych działań liderów organizacji, dramatycznych sytuacji, szczególnych wydarzeń są tak świetnie zakorzenione w „świadomości zbiorowej” organizacji. Konstrukcja tych opowieści jest zazwyczaj prosta, choć często wykorzystują one elementy paradoksów czy metafor, także humor, dający o sobie znać dzięki suspensowi i oryginalnym puentom.

Inny element kultury organizacyjnej to metafory, również odzwierciedlające istotę organizacji. Są głęboko zakorzenione wśród pracowników i menedżerów, decydują o sposobie widzenia całej organizacji, zachodzących w niej stosunków społecznych i relacji z otoczeniem. Na przykład posługiwanie się przez zarządzających organicznymi metaforami może wpływać na przejawy życia organizacyjnego<sup>146</sup>. Warto też przywołać metafory wojenne wolnego rynku oraz konkurencji<sup>147</sup>.

Pojęcie rytuałów pochodzi z antropologii kulturowej i socjologii. Rytuały to zrutynizowane sposoby działania, dawno utrwalone w danej organizacji, a zarazem nośniki przekazu kulturowego, dającego o sobie znać w symbolicznych, powtarzalnych zachowaniach ludzi<sup>148</sup>. Na pewno wszyscy słyszeliśmy o rytuałach: inicjacji (traktowanie nowych pracowników), przejścia (situacja zmiany ról), integracji (identyfikacja pracownika z organizacją), degradacji (utrata prestiżu). Rytuały odgrywają ważne role społeczne, ustanawiają normy zachowań i niosą ze sobą komunikaty. Ułatwiają one pracownikom działanie, ponieważ wskazują ścieżki postępowania, nie żądają refleksji i nieustannego podejmowania decyzji. Niezgodne z rytuałem zachowania organizacyjne są źródłem konfuzji kulturowej, mogą nawet rozbić rutynę organizacyjną.

Stereotypy to, zgodnie ze „Słownikiem Języka Polskiego”, uproszczone, poddane wartościowaniu obraz rzeczywistości, obecny w świadomości

<sup>145</sup> A. Norenzayan, S. Atran, J. Faulkner, M. Schaller, *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, „Cognitive Science”, 2006, 30, pp. 531–553.

<sup>146</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, loco cit.

<sup>147</sup> Ł. Sułkowski, *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 10.

<sup>148</sup> A.M. Pettigrew, op. cit.

społecznej<sup>149</sup>. Pomagają one realizować działania, gdyż czynią proces podejmowania decyzji ekonomicznym. Człowiek spostrzega i dokonuje interpretacji poprzez zasymilowane stereotypy. Ich medium, a zarazem nośnik, stanowi kultura. W kulturze organizacyjnej mamy do czynienia z prostymi normatywnymi regulacjami, które odnoszą się do wszystkich bez wyjątku elementów rzeczywistości społecznej. Pod nimi kryją się stereotypowe odpowiedzi na pytania związane z tożsamością, relacjami pracowniczymi, współpracą z otoczeniem, które mają swoje odzwierciedlenie w pozostałych składnikach kultury organizacyjnej (opowieści, język itd.) oraz całej organizacji (cele strategiczne, struktura, misja). Odchodząc na chwilę od funkcjonalizmu, można przyrównać stereotypy w kulturze organizacyjnej do schematów zgodnie z propozycją S.G. Harrisa. Nazywał on schematami struktury wiedzy płynące z doświadczenia, umożliwiające działanie w analogicznych sytuacjach. Harris wskazał kilka typów takich schematów w kulturze organizacyjnej. Na przykład „ja w organizacji” pokazuje relacje pomiędzy tożsamością jednostki a tożsamością zbiorową, a „osobowość w organizacji” łączy osobiste wyobrażenia z oczekiwaniami wobec innych aktorów organizacji<sup>150</sup>.

Symbol to „rzecz, osoba, przedmiot itd. lub ich wizerunek, będące znakiem czegoś, kojarzące się z jakimś pojęciem i wywołujące w myśli pewne – zwłaszcza głębokie – treści”<sup>151</sup>. W kulturze symbol to znak odzwierciedlający wartości kulturowe. W funkcjonalizmie patrzy się dość wąsko na symbol jako na logo, znak towarowy, kolorystykę. W interpretatywizmie ma on szerokie zastosowanie, gdyż znaczenie symboliczne może mieć wszystko w organizacji (słowa, postacie, sytuacje itd.).

Zwyczaj to najczęściej utrwalony w tradycji sposób postępowania. W kulturze organizacyjnej zwyczaj i obyczaje stanowią rodzaje powtarzalnych i spetryfikowanych praktyk społecznych, podobne do rytuałów.

<sup>149</sup> Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>150</sup> S.G. Harris, *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, „Organization Science”, 1994, Vol. 5(3), pp. 309–321.

<sup>151</sup> Słownik Języka Polskiego, op. cit.



Różnicą będzie podtrzymywanie w świadomości zbiorowej celowości określonego działania społecznego. Zwyczajem organizacyjnym jest wspólne picie porannej kawy przez zespół pracowników. Widać tu cechy rytuału, ale pracownicy dobrze znają cel tego działania. W odróżnieniu od rytuału, zwyczaj zwykle nie jest skostniały, za to bardziej zorientowany na jednostkę. Dobrze widać to w naszym języku, w którym mówi się jednostkowo: „Mam taki zwyczaj”.

Bohaterowie organizacyjni to postaci, które wywarły duży wpływ na organizację. Należą do nich założyciele, gdyż to właśnie ich decyzje i pomysły, a także charakter, stanowią pierwotne źródło kultury. Do innych bohaterów zalicza się menedżerów, charyzmatycznych pracowników. Narracje dotyczące bohaterów i stworzone przez nich symbole, a przede wszystkim zwyczaje, w dużym stopniu warunkują drogi rozwoju kultury organizacyjnej. Wiele źródeł porusza problem „osobowości organizacji” oraz sprzężenia kultury organizacyjnej i tworzących ją ludzi<sup>152</sup>.

Tabu jako termin pochodzi z psychologii głębi, wcześniej z psychoanalizy Freuda, a także z antropologii kulturowej. Jest to temat czy działanie społeczne, które ma znaczenie w organizacji, może być nawet uświęcone tradycją, ale bywa ukrywane, nie mówi się o nim<sup>153</sup>. Tabu zajmowali się funkcjonalisci<sup>154</sup> i przedstawiciele paradygmatów alternatywnych<sup>155</sup>. Wykorzystuje się je w analizach dyskryminacji grup defaworyzowanych w organizacjach<sup>156</sup>.

<sup>152</sup> A.J. Chatma, S.G. Barsade, *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, “Administrative Science Quarterly”, 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 423–443; F. Manfred, R. Kets de Vries, D. Miller, *Personality, Culture, and Organization*, “The Academy of Management Review”, 1986, Vol. 11, No. 2, pp. 266–279.

<sup>153</sup> S. Freud, *Totem And Taboo, Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and neurotics*, Routledge, 1999, 23<sup>rd</sup> June.

<sup>154</sup> A.E.M. van Vianen, A.H. Fischer, *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2002, 75.

<sup>155</sup> J. Martin, *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, “Organization Science”, 1990, Vol. 1, No. 4, pp. 339–359.

<sup>156</sup> E. Wilson, *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, “Personnel Review”, 2000, Vol. 29, Iss. 3, pp. 274–303.

O wzorcach kulturowych pisał R. Benedict w książce „Wzory kultury”<sup>157</sup>. W kulturze organizacyjnej to utrwalone sposoby działania, charakterystyczne dla wszystkich członków organizacji, w których uwidaczniają się wyznawane wartości. Wzorce kulturowe dotyczą wszelkich działań, zarówno sposobów właściwego zachowania, jak i komunikowania się w organizacji.

Artefakty (określenie zaczerpnięte z antropologii i archeologii) to widoczne oznaki kultury organizacyjnej w postaci: fizycznej (np. przestrzeń, architektura), behawioralnej (np. komunikacja niewerbalna), językowej (np. tytułowanie w wypowiedziach)<sup>158</sup>. „Artefakt” spopularyzował w kulturze organizacyjnej E. Schein, ale nie pozbawiło to tego pojęcia wieloznaczności. Można, jak w archeologii, zawęzić jego rozumienie do widocznych przejawów kultury, ale można też, jak w antropologii kulturowej, uwzględniać wszelkiego rodzaju manifestacje założeń i wartości kultury organizacyjnej. Do artefaktów odwołują się paradygmat funkcjonalistyczny i interpretacyjny<sup>159</sup>.

Subkultury to wewnętrzne grupy społeczne, które opierają swoją integrację na krytyce dominującej kultury organizacyjnej (kontrkultury) albo też na szukaniu autonomii. Subkultury powstają się wokół wartości, które nie są spójne z kulturą całej organizacji<sup>160</sup>. Warto tu przywołać subkultury w szpitalach, złożone z lekarzy, pielęgniarek, menedżerów. To kluczowy termin dla odczytania kultury w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym<sup>161</sup>.

Nawet po dokonaniu bardzo powierzchownej analizy elementów kultury, widzimy ich nierozłączność. Norma, wzorec kulturowy i artefakt mają podobne znaczenia. Wszystkie elementy kultury organizacyjnej zależą od

<sup>157</sup> *Wzory kultury*, wstęp F. Boas, wyd. I, przedm. do wyd. pol. A. Kłoskowska, PWN, Warszawa 1966, wyd. II, IV Muza 1999, 2002, 2008, s. 386.

<sup>158</sup> W.J. Burszta, *Antropologia kultury*, Zys i ska, Warszawa 2008.

<sup>159</sup> P. Gagliardi, *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape Communication and Social Order*, Transaction Publishers, 1990.

<sup>160</sup> G. Hofstede, *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, “*Journal of Management Studies*”, 1998, 35, pp. 1–12.

<sup>161</sup> J.M. Jermier, J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry, J. Gaines, *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture*, “*Organization Science*”, 1991, Vol. 2, No. 2, pp. 170–194.

siebie wzajemnie, jednak są uporządkowane hierarchicznie. Pierwotne składniki kultury to wartości i podstawowe założenia. Pozostałe jej elementy uważa się czasem jedynie za ich manifestację.

Zaletę wskazanego kanonu elementów stanowi analityczne podejście umożliwiające operacjonalizację i badanie praktyk organizacyjnych, a także dokonanie konsekwentnego podziału, który pozwala na oddzielenie składników kultury od innych podsystemów (strategii i struktury organizacyjnej). Niepełność podziału oraz przenikanie się składników kultury stanowią wadę powyższego kanonu. Z łatwością dostrzegamy, że misja czy struktura władzy mają charakter kulturowy. Misja wskazuje wartości oraz tożsamość organizacyjną, struktura władzy stanowi dominujący wzorzec kulturowy. W ujęciu funkcjonalistyczno-systemowym te dwa elementy zalicza się odpowiednio do strategii oraz struktury organizacyjnej.

Niektóre propozycje analizowania elementów kultury, chcąc wyeliminować wady „kanonu”, ustawiają się na granicy rozumienia bazującego na funkcjonalizmie i interpretatywizmie. G. Johnson zaproponował podział na elementy kultury, który nie ma charakteru rozłącznego, zatem przyjmuje jako składniki kultury elementy strategii oraz struktury. Według niego istnieją następujące elementy kultury organizacyjnej:

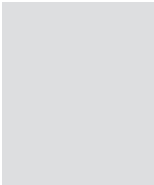
- struktury władzy – kto podejmuje decyzje i jakimi prerogatywami dysponuje;
- struktury organizacyjne – hierarchie oraz podział pracy,
- paradygmat – czym jest organizacja, co robi, jakie ma wartości i misję,
- systemy kontroli – procesy monitorowania podejmowanego działania,
- symbole – logo i wzory użytkowe, ale też symbole statusowe oznaczające władzę,
- rytuały i procedury – spotkania, sprawozdania, utrwalone w stopniu większym niż wymagany,
- opowieści i mity – narracje o ludziach oraz wydarzeniach, informujące o tym, co jest cenne w organizacji<sup>162</sup>.

<sup>162</sup> G. Johnson, *Rethinking Incrementalism*, „Strategic Management Journal”, 1988, Vol 9, pp. 75–91.

Myślę, że tego rodzaju poszerzenie sposobu patrzenia na kulturę może okazać się ryzykowne w przypadku paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. Gdy włączymy do kultury strategię i strukturę organizacyjną, nie będą, jako podsystemy, organizacyjnie równoprawne z kulturą. Wówczas nie ma sensu badać zależności między podsystemami, a poza tym koncepcja zbliży się do traktowania kultury jako „metafory rdzeniowej”, występującego w paradygmatach nefunkcjonalistycznych.

# **MODUŁ 5**

## **Modele i typologie kultur organizacyjnych**





## 5.1 Modele kultur organizacyjnych

Analityczna perspektywa elementów kultury organizacyjnej uprawnia nas do postawienia pytania o relacje pomiędzy nimi. Musimy bowiem wiedzieć, jakim modelem poznawczym dysponujemy, aby sformułować hipotezę dotyczącą stanu kultury. Modele kultury organizacyjnej w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym cechują się:

- systemowością – elementy kultury organizacyjnej, których relacje opisujemy w modelu, to podsystemy, zmiana jednego z nich oznacza zmianę całego systemu,
- dążeniem do statycznej równowagi – funkcjonalistyczne modele zazwyczaj poddają analizie zastany porządek, są statyczne,
- analitycznością – złożony model kultury można rozłożyć na elementy, czyli składniki kultury, o których czytali Państwo w poprzednim rozdziale, to nie tylko lista elementów, to „cegiełki” pozwalające zbudować model,
- reifikacją – to oznacza, że kulturę organizacji traktuje się jako rzeczywisty obiekt do badania, rzadziej proces.

Literatura przedmiotu przedstawia dużą liczbę modeli służących wypracowaniu typologii, testowanych empirycznie. Wśród ważniejszych znalazły się modele: E. Scheina, G. Hofstede; jedne z bardziej popularnych współcześnie modele K. Camerona i R. Quinna oraz R. Goffee i G. Jonesa. Zaprezentuję także mój własny model kultury organizacyjnej 3D, oparty na modelu wymiarów G. Hofstede, z którego korzystałem w badaniach w 2000 roku.

E. Schein uważa, że kultura organizacyjna służy odpowiedzi na dwa rodzaje problemów każdej organizacji: związanych z dostosowaniem się

przez organizację do otoczenia oraz dotyczących integracji wewnętrznej<sup>163</sup>. Model Scheina jest złożony z elementów nazwanych poziomami kultury, wyodrębnionych z powodu trwałości i widoczności. Badacz ten patrzył na kulturę organizacji jako zbiór dominujących wartości i norm działania typowy dla danej organizacji, wzmacniany założeniami o naturze rzeczywistości i przejawiający się w artefaktach – zewnętrznych i sztucznych twórcach danej kultury<sup>164</sup>. Zgodnie z koncepcją Scheina, kultura funkcjonuje na trzech poziomach: na powierzchni znajdziemy artefakty, poniżej wartości i normy zachowań, zaś najniżej występują główne, podstawowe założenia.

**Rysunek 1. Model kultury organizacyjnej według Scheina**



Źródło: E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, op. cit., p. 14.

Do artefaktów zaliczamy: logo, oznaki statusu, wygląd i wystrój budynków, sposób ubierania się, wspólne wyrażenia oraz skróty myślowe, żargon, hasła, rytuały, ceremonie, mity, legendy. Normy i wartości dzielimy na deklarowane (sugerujące, co dla organizacji jest dobre, godne pochwały, a co naganne) oraz przestrzegane (które możemy odkryć dzięki nieformalnym rozmowom i zachowaniom). Rdzeń kultury organizacyjnej stanowią założenia

<sup>163</sup> E.H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, "Organizational Dynamics", 1983, 12, 1, pp. 13–28; Idem, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, "Sloan Management Review", 1984, 25, 2, pp. 3–16; Idem, *How Culture Forms, Develops and Changes* [in:] R.H. Kilmann et al., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, pp. 17–43; Idem, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons 2004.

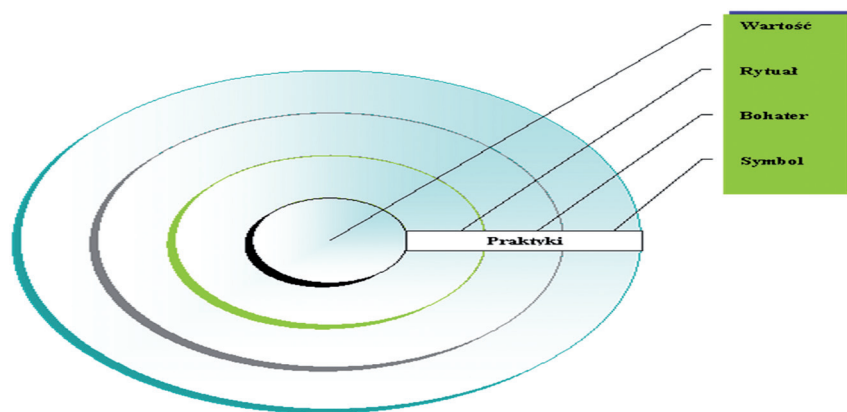
<sup>164</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, op. cit.



– zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń oraz założenia filozoficzne i światopoglądowe, wpływające na postrzeganie i działanie.

G. Hofstede jest autorem modelu kultury organizacyjnej, który podobnie hierarchicznie porządkuje składniki kultury, porównując je metaforycznie do warstw cebuli.

**Rysunek 2. Diagram cebuli G. Hofstede**



Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 43.

Wartości to jądro cebuli, rytuały oraz bohaterowie tworzą warstwy pośrednie, a symbole znajdują się w tej najbardziej widocznej warstwie modelu. Ostatnie trzy składniki kultury to szersza kategoria praktyk. Symbole to słowa, gesty, przedmioty, obrazy, rozpoznawalne przez członków danej kultury. Bohaterowie utożsamiają najbardziej cenione cechy w danej kulturze; stają się wzorami do naśladowania. Rytuały stanowią powtarzające się czynności, wyrażające podstawowe wartości organizacji. Można je obserwować w gestach, sposobach przywitania, ceremoniach religijnych czy społecznych. Symbole, bohaterowie i rytuały składają się na praktyki, czytelne jedynie dla członków danej kultury. Wartości natomiast są wyobrażeniem tego, co ważne dla danego środowiska i społeczności. Często określa się je mianem kodeksu moralnego. Sugerują one, co powinno być – w odróżnieniu od tego, co jest w tym momencie. Przyjęty system wartości przekłada

się na normy kultury organizacyjnej, definiujące, co jest dozwolone, a co nie, określające rodzaje zachowań, jakich możemy doświadczyć ze strony członków danej kultury organizacyjnej. Jak pisał G. Hofstede, przedstawiona struktura kultury dotyczy kultur narodowych i organizacyjnych, ale w każdym z tych przypadków poszczególne elementy pełnią różne funkcje. Członkowie różnych organizacji różnią się między sobą przede wszystkim pod względem praktyk, a nie wartości. Na poziomie narodu różnice dotyczą z kolei głównie wartości. Hofstede upatrywał trzonu kultury organizacyjnej w poczuciu wspólnoty praktyk, a nie wartości. Wartości członków organizacji jego zdaniem zależą w dużej mierze od czynników zewnętrznych (narodowości czy wieku), a nie od przynależności do organizacji.

W badaniach empirycznych wykorzystywano często także propozycję K. Camerona i R. Quinna, polegającą na rozróżnieniu dwóch dychotomicznych wymiarów: elastyczności i stabilności oraz orientacji wewnętrznej versus zewnętrznej. Połączenie tych wymiarów daje nam cztery typy idealnej kultury organizacyjnej:

1. kulturę klanową – skupioną do wewnątrz, elastyczną, często determinującą paternalistyczne style kierowania,
2. adhokrację – zorientowaną na zewnątrz oraz elastyczną, prowadzącą do przywództwa nastawionego na innowacje,
3. kulturę rynkową – połączenie orientacji zewnętrznej oraz stabilizacji, prowadzące do silnego przywództwa w warunkach dużej konkurencyjności,
4. kulturę biurokratyczną – skierowaną do wewnątrz, silnie ustrukturyzowaną, co w konsekwencji prowadzi do bardzo sformalizowanych wzorów kierowania.

**Tabela 9. Model kultury organizacyjnej Camerona i Quinna**

| Typ idealny kultury | Wymiary               | Typ idealny przywództwa | Efektywność                                                         |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Klan                | Wewnętrzna Elastyczna | Paternalistyczne        | Wysoka, zwłaszcza w obszarze zaangażowania pracowników oraz jakości |
| Adhokracja          | Zewnętrzna Elastyczna | Innowacyjne             | Umiarkowana lub niska                                               |
| Rynek               | Zewnętrzna Stabilna   | Charyzmatyczne          | Wysoka, szczególnie ekonomiczna oraz innowacyjna                    |
| Biurokracja         | Wewnętrzna Stabilna   | Biurokratyczne          | Umiarkowana lub niska                                               |

Źródło: opracowanie własne.

Cameron i Quinn proponowali, by powiązać kulturę organizacyjną z przywództwem i efektywnością. Stworzyli narzędzie diagnozy kulturowej, „Organizational Culture Assessment Instrument”, które umożliwiło identyfikację luki kulturowej<sup>165</sup>.

W kulturze klanu występują przyjazne relacje zawodowe, członkowie organizacji uważają się za część jednej rodziny. Przywódcy to bardziej mentorzy. Mamy do czynienia z wysokim stopniem zaangażowania w wykonywane zadania; lojalność i tradycja scalają organizację. Patrzy się przede wszystkim na korzyści długoterminowe. Organizacja dąży do konsensusu, ma orientację na relacje międzyludzkie. Umiejętności kierownicze, dotyczące zarządzania zespołami i kierowania rozwojem pracowników, to te o kluczowym znaczeniu.

Z kolei adhokracja ceni kreatywność oraz dynamiczny rozwój. Pracownicy organizacji lubią eksperymentować, nie boją się ryzyka. Przywódca organizacji to innowator, wizjoner. Tutaj liczą się umiejętności kierownicze dotyczące zarządzania innowacjami, ciągłym doskonaleniem, nastawienie na przyszłość.

Kultura hierarchii to kultura typowa dla organizacji sformalizowanej, a przywódcą jest obserwator, koordynator, organizator. Zakłada się wykonanie pracy bez zakłóceń i w terminie. Uważa się, że kontrola sprzyja

<sup>165</sup> K.S. Cameron, D.R. Ettington, *The conceptual foundations of organizational culture* [in:] *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988, pp. 356–396; K.S. Cameron, S.J. Freeman, *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*, „Research in Organizational Change and Development”, 1991, 5, pp. 23–58.

efektywności. Znaczenia nabierają umiejętności kierownicze dotyczące zarządzania asymilacją (klarowne formułowanie standardów i oczekiwań), systemem kontroli oraz koordynacją.

W kulturze rynku typowy przywódca to nadzorca, konkurent czy producent. W tej kulturze organizacyjnej dąży się do osiągania celów i pokonywania konkurencji. Liczą się wyniki, sukcesy, zrealizowane zadania. Znaczenia nabierają umiejętności kierownicze dotyczące mobilizowania pracowników i popularyzowania postawy zorientowanej na klienta.

W kulturze klanu i adhokracji występują elastyczność i swoboda działania, ale już w kulturze hierarchii i rynku stabilność i kontrola. Dwie pierwsze kultury kładą nacisk na kwestie wewnętrzne i integrację, a dwie pozostałe są zorientowane na zróżnicowanie i pozycję w otoczeniu<sup>166</sup>.

R. Goffee i G. Jones uważają, iż obecne w organizacji wzorce kulturowe można wyjaśnić przy pomocy wymiarów towarzyskości i solidarności<sup>167</sup>. Towarzyskość oznacza w tym przypadku sympatię pomiędzy członkami danej społeczności. Solidarność rozumie się jako zdolność grupy pracowników do osiągania wspólnych celów. Model stworzony przez R. Goffee'ego i G. Jonesa umożliwia wyodrębnienie czterech typów kultur organizacyjnych. Wysoki poziom solidarności z wysokim poziomem towarzyskości dają nam kulturę komunalną. Cechują ją:

- przywiązywanie wagi do przyjaźni w pracy i poza nią,
- sprawiedliwość oraz redukcja lęku w sytuacjach niepewnych,
- podzielenie jasno wyklarowanych i głęboko zakorzenionych wartości,
- równy podział ryzyka i nagród,
- jasno określone kompetencje, a także system ocen,
- rytualizm, stawianie w centrum społecznych wydarzeń.

Wysoki poziom solidarności i niski poziom towarzyskości charakteryzują kulturę merkantylną, która stawia na wykorzystywanie okazji oraz

<sup>166</sup> K.S. Cameron, P.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Addison Wesley 1999.

<sup>167</sup> R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, "Harvard Business Review", November-December 1996, p. 134.

skuteczne odpieranie zagrożeń. Słabo widziane są popełnianie błędów i wszelkie niedociągnięcia w pracy. Liczą się sprawozdania zawierające konkretne dane. Zadania uzgadnia się odgórnie i nie dyskutuje o ich realizacji. Osobisty interes podwładnych nierzadko wpisuje się w założenia organizacji. Bywa jednak też tak, że pracownicy nie pozostają lojalni: pracują w organizacji dopóty, dopóki służy to ich interesom.

Trzeci rodzaj kultury to kultura sieci, wyróżniająca się niskim poziomem solidarności i wysokim poziomem towarzyskości. Występują tutaj:

- orientacja na silne relacje osobiste i pogłębianie więzi,
- nieprzysięganie wagi do formalnych procedur,
- spotykanie się w biurach, luźne pogawędki itp.,
- korzystanie ze znajomości i koligacji rodzinnych,
- organizowanie spotkań w pracy w celach towarzyskich, wspólne obchodzenie świąt, innych okazji (czego nie znajdziemy w kulturze merkantylnej),
- rytuały.

Z kolei na styku niskiego poziomu solidarności i niskiego poziomu towarzyskości powstaje kultura niejednolita, o następujących cechach charakterystycznych:

- dążeniu do celów indywidualnych,
- braku identyfikacji z celami organizacji,
- braku zgodności kierowników różnych szczebli w kwestii standardów rozwoju oraz celów strategicznych,
- niechęci do okazywania emocji czy prób towarzyskiego zachowania.
- oddzieleniu spraw zawodowych od osobistych.
- uznaniu rytuałów za stratę czasu;
- lekceważeniu zmian i rozwoju,
- nieufności i do przekazywania informacji<sup>168</sup>.

<sup>168</sup> R. Goffee, G. Jones, *The Character of a Corporation*, Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York 1998, pp. 21–43.



## 5.2 Jednowymiarowe typologie kultur organizacyjnych

Rozróżnienie modeli od typologii kultury organizacyjnej okazuje się dość płynne. Analiza literatury przedmiotu pozwala jednak wyróżnić szereg typologii oraz klasyfikacji kultury organizacyjnej. Dzielimy je na jednowymiarowe oraz wielowymiarowe. Niektóre bazują na prostych dychotomiach, sytuujących kulturę organizacji na kontynuum natężenia pewnej określonej cechy. Inne to bardziej złożone klasyfikacje. Modele jednowymiarowe analizują m.in.:

- E.T. Hall, dokonujący podziału na kultury wysoko i nisko kontekstowe (z uwagi na sytuacyjne uwarunkowania procesu komunikowania, kontekst)<sup>169</sup>,
- L. Zbiegień-Maciąg, autorka przeglądu jednowymiarowych modeli, wyszczególniająca kultury: introwertyczną i ekstrawertyczną, męską i kobiecą, pozytywną i negatywną, elitarną i egalitarną, zachowawczą i innowacyjną, biurokratyczną i pragmatyczną, silną i słabą<sup>170</sup>,
- R.R. Gesteland, autor kryterium podziału ze względu na stopień koncentracji transakcji (kultury protransakcyjne i propartnerskie), na formy pożądaných i niewłaściwych zachowań (kultury ceremonialne oraz nieceremonialne), na stosowane formy zachowań (werbalne, niewerbalne i parawerbalne – kultury ekspresyjne i powściągliwe), na podejście do czasu (kultury polichroniczne i monochroniczne),

<sup>169</sup> E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

<sup>170</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, ss. 52–63.

- R. Rutka i M. Czerska, patrzący na kulturę z punktu widzenia prakseologicznych kryteriów oceny (kultury proefektywnościowe oraz antyefektywnościowe)<sup>171</sup>,
- Cz. Sikorski, wyłaniający kultury ze względu na stopień unikania niepewności (kultury niskiej i wysokiej tolerancji niepewności)<sup>172</sup>.

Trzeba nadmienić, iż posługiwanie się jednowymiarowymi klasyfikacjami działa ograniczająco, gdyż sprowadza typologię jedynie do dwóch typów kultur. Wielowymiarowe klasyfikacje z kolei, wskazujące wiele typów kultur, skutkują zacieraniem granic i nakładaniem się charakterystyk różnych kultur. Największą popularność zyskały typologie dwuwymiarowe, które wyróżniają cztery typy kultur. Oprócz przywołanego już modelu R.E. Quinna, warto omówić jeszcze kultury według R. Harrisona i Ch.B. Handy’ego; N.H. Snydera, T.J. Petersa, T.E. Deal’a i A.A. Kennedy’ego, a także R. Goffee’ego i G. Jonesa.

Rozpocznijmy analizę od klasyfikacji jednowymiarowych. Najczęściej spotyka się w literaturze przedmiotu następujące dychotomie:

1. Kultura słaba – kultura silna.
2. Kultura pozytywna – kultura negatywna.
3. Kultura pragmatyczna – kultura biurokratyczna.
4. Kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna.
5. Kultura konserwatywna – kultura innowacyjna.
6. Kultura hierarchiczna – kultura równościowa.
7. Kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna.

### **1. Kultura słaba – kultura silna**

Tę typologię zaliczamy do najczęściej wskazywanych problemów nurtu kulturowego w zarządzaniu. Literatura przedmiotu wykazuje przewagę silnej

<sup>171</sup> R. Rutka, M. Czerska, *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, cz. 1, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002, ss. 277–288.

<sup>172</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji: Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999, ss. 240–260.



kultury organizacyjnej, charakteryzującej się homogenicznością, czyli jednolitością oraz powszechnym konsensusem pracowników w zakresie kluczowych założeń i wartości. Silna identyfikacja z wartościami organizacyjnymi ma prowadzić do większego zaangażowania pracowników, a co za tym idzie, do wyższej efektywności<sup>173</sup>. Wewnętrzna niespójność kulturowa, objawiająca się w rozwoju subkultur czy kontrkultur, może skutkować dezintegracją organizacji (tabela 10).

**Tabela 10. Kultura silna przeciwstawiona kulturze słabej**

| Cechy                                                                   | Kultura słaba                                             | Kultura silna                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Stopień akceptacji wartości i norm organizacyjnych</b>               | Konflikt wartości i norm organizacyjnych.                 | Konsensus w sprawie wartości i norm organizacyjnych.       |
| <b>Poczucie wspólnoty wśród pracowników</b>                             | Konflikt interesów i dążenie do konfrontacji.             | Silne poczucie wspólnoty wśród pracowników.                |
| <b>Stopień formalizacji norm</b>                                        | Sformalizowane reguły, często lekceważone.                | Niepisane, ale powszechnie respektowane normy.             |
| <b>Zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa</b>              | Niski stopień zaangażowania.                              | Wysoki stopień zaangażowania.                              |
| <b>Stopień lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa</b>            | Niski stopień lojalności.                                 | Wysoki stopień lojalności.                                 |
| <b>Emocje związane z byciem członkiem organizacji – duma albo wstyd</b> | Wstyd z przynależności do przedsiębiorstwa.               | Duma z przynależności do przedsiębiorstwa.                 |
| <b>Emocje pracownika – poczucie dowartościowania albo poniżenie</b>     | Poczucie poniżenia wielu pracowników w przedsiębiorstwie. | Poczucie dowartościowania pracowników w przedsiębiorstwie. |

Źródło: opracowanie własne.

Homogeniczność kultury organizacyjnej posiada jednak pewne wady. V. Sathe uznaje wyższość silnej kultury organizacyjnej, ale proponuje oceniać ją organizacyjnie – poprzez pryzmat jej: wyrazistości, rozpowszechnienia, a także zakorzenienia<sup>174</sup>. Nie brakuje też badaczy akcentujących mankamenty silnych kultur organizacyjnych. I. Janis przytacza fenomen „grupowego myślenia”, który stanowi mechanizm społeczny integracji

<sup>173</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, op. cit.

<sup>174</sup> V. Sathe, *Implications of Corporate Culture, "Organizational Dynamics"*, 1983, No. 12.

grupowej i prowadzi do konformizmu<sup>175</sup>. Kultura silna, a zatem homogeniczna, wyrazista, rozpowszechniona i zakorzeniona w organizacji, może zarazem ograniczać innowacyjność i racjonalność podejmowania decyzji oraz jeszcze utrudniać proces wprowadzania zmian. Uznając wspólnotę wartości, nie dostrzegamy poglądów nonkonformistów i myślimy schematycznie, co przejmują większość. Wiedza unikatowa i jednostkowa niektórych członków organizacji, nierzadko kluczowa w procesie innowacyjnym, pozostaje w ukryciu. Po krytykę sięgają także badacze nurtu krytycznego (CMS), których zdaniem problem silnej kultury to typowy przykład instrumentalizacji kultury organizacyjnej, przez H. Willmotta nazywanej „organizacyjnym kulturyzmem”, a przez L. Smircich „szufladkowaniem”<sup>176</sup>. Silna kultura organizacyjna oznacza dążenie do mechanizmu opresyjnego, który ma wymuszać większe zaangażowanie i lojalność pracowników, gwarantujące wzrost efektywności. Zatem wzmacnianie kultury organizacyjnej to rodzaj socjotechniki, a nawet psychomanipulacji, wiodącej do eksploatacji pracowników.

## 2. Kultura pozytywna – kultura negatywna

Kultury te rozróżnia się ze względu na ich wpływ na efektywność działań organizacji w perspektywie długookresowej. Kultura pozytywna ma sprzyjać osiągnięciu celów nakreślonych przez zarządzających, a kultura negatywna może utrudniać realizację powyższych. P. Bate przeprowadził badania i nazwał syndrom negatywnej kultury organizacyjnej, któremu przeciwstawia się kulturę pozytywną (tabela 11)<sup>177</sup>.

<sup>175</sup> J.L. Irving, *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, New York 1972, p. 9; Idem, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Second Edition, Houghton Mifflin, New York 1982.

<sup>176</sup> H.C. Willmott, op. cit.; L. Smircich, *Concepts of Culture...*, op. cit.

<sup>177</sup> P. Bate, *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem Solving*, „Organisational Studies”, 1984, no. 5.

**Tabela 11. Zderzenie kultury – negatywnej i pozytywnej**

| Cechy                                | Kultura negatywna                                                                 | Kultura pozytywna                                                                                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emocjonalność                        | Chłód emocjonalny – unikanie ekspresji i uczuć.                                   | Umiarkowana lub silna emocjonalność – dzielenie się emocjami z innymi.                                |
| Personalizacja więzi organizacyjnych | Depersonalizacja relacji międzyludzkich – wysoki stopień formalizacji.            | Personalizacja relacji w organizacji – wypowiedzi bezpośrednie, osobowe, niższy stopień formalizacji. |
| Aktywność pracowników                | Subordynacja – oczekiwanie na wskazówki zwierzchników, aby móc rozwiązać problem. | Aktywność – dążenie pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.      |
| Podejście do zmian                   | Konserwatyzm – brak elastyczności w nowych sytuacjach.                            | Elastyczność – otwartość na zmiany i ich dostrzeganie.                                                |
| Izolacja                             | Koncentracja na własnych obowiązkach, specjalizacja.                              | Szersze spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, próby generalizacji.                           |
| Podejście do innych w organizacji    | Antypatia – ludzie raczej jako oponenci niż stronnicy (indywidualizm).            | Sympatia – ludzie to stronnicy, nie oponenci (kolektywizm).                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Bate, *The Impact of Organisational Culture...*, op. cit.

W kulturach nazywanych negatywnymi można obawiać się bierności (subordynacja) czy konserwatyzmu. Bierność może stanowić konsekwencję paternalistycznego stylu kierowania – pracownicy nie muszą decydować, gdyż mogą się poddać władzy organizacyjnej, co zapewnia poczucie bezpieczeństwa. Konserwatyzm wzmacnia dążenie do utrzymania znanego i zastanego porządku. Z tym że w sytuacji jakichkolwiek turbulencji w otoczeniu organizacji, jedno i drugie zjawisko może zaowocować obniżeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

### 3. Kultura biurokratyczna – kultura pragmatyczna

Na temat problemów biurokratyzacji kultur organizacyjnych prowadzono bardzo wiele badań, co pozwoliło na uwzględnienie tej typologii<sup>178</sup>. Kultura biurokratyczna jest ograniczona szeregiem sformalizowanych reguł, nakazów i zakazów, które szczegółowo normują życie organizacji. To kultura słowa pisanego, gdzie kontakty interpersonalne są ograniczone i zrutyinizowane. Z kolei w kulturze pragmatycznej brak szczegółowych regulacji organizacyjnych (tabela 12). Zaznacza się za to orientacja na kontakty werbalne (o charakterze interpersonalnym). Wskazana dychotomia ma mocne zakorzenienie w wartościach społecznych, przenikających do kultur organizacyjnych<sup>179</sup>.

**Tabela 12. Kultura biurokratyczna a pragmatyczna**

|                                | Kultura biurokratyczna                                                      | Kultura pragmatyczna                                                                                |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formalizacja                   | Wysoka, z dominacją komunikacji i dokumentacji pisanej.                     | Niska, z dominacją komunikacji ustnej.                                                              |
| Podejście do zmian             | Ostrożne, sceptyczne, postrzegające zmianę jako tworzenie nowych regulacji. | Raczej pozytywne, kojarzące zmianę z dążeniem do doskonalenia organizacji.                          |
| Podstawa władzy organizacyjnej | Prerogatywy formalne, bezosobowe, opisane i określone.                      | Prerogatywy formalne oraz nieformalne źródła władzy, władza personalna, nierzadko niedoprecyzowana. |

<sup>178</sup> Ch. Grey, *Trust, Control and Post-Bureaucracy*, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, UK; Ch. Garsten, "Organization Studies", 2001, Vol. 22, No. 2, pp. 229–250; J.Q. Wilson, *Bureaucracy: What Government Agencies Do And Why They Do It*, Basic Books, 1989; J.M. Jermier, J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry, J. Gaines, op. cit.; P. Lok, J. Crawford, *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*, "Journal of Management Development", 2004, Vol. 23, Issue 4, pp. 321–338; M. Handman, *The Bureaucratic Culture Pattern and Political Revolutions*, "American Journal of Sociology", 1933, Vol. 39, No. 3, pp. 301–313; R. Deshpandé, J.U. Farley, *Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms*, "Journal of International Marketing", 1999, Vol. 7, No. 4, pp. 111–127; J.H. Astrachan, *Family Firm and Community Culture*, "Family Business Review", 1988, 1, pp. 165–189.

<sup>179</sup> R.D. Hisrich, B. Bucar, S. Oztark, *A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 2003, Vol. 10, Iss: 1, pp. 3–28.

|            | Kultura biurokratyczna                                                                     | Kultura pragmatyczna                                                                                               |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integracja | Misja (wokół sformalizowanych zasad zawartych w dokumentacji); dążenie do homogeniczności. | Wokół ludzi lub problemów; dopuszczanie heterogeniczności zmienności i konfliktów interesów pomiędzy subkulturami. |
| Wartości   | Porządek, klarowność, jedność.                                                             | Skuteczność, szybkość działania, elastyczność.                                                                     |

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna

Tę dychotomię przeniesiono na poziom organizacji z poziomu osobowości<sup>180</sup>. W dużym uproszczeniu, osobowość introwertyczna koncentruje się na sobie i zamyka na innych ludzi, a osobowość ekstrawertyczna jest nastawiona na innych, otwarta. Gdy dokonamy przeniesienia powyższego na klasyfikacje kultury organizacyjnej, można opisać kultury introwertyczne jako zamknięte, a ekstrawertyczne jako otwarte (tabela 13).

**Tabela 13. Kultury introwertyczne i ekstrawertyczne a kultura organizacyjna**

| Cechy                                               | Kultury introwertyczne                                      | Kultury ekstrawertyczne                                    |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Tolerancja wobec innych                             | Mała tolerancja wobec odmiennych poglądów i wartości.       | Wysoka tolerancja wobec innych poglądów i wartości.        |
| Znajomość problemów innych pracowników              | Dobra znajomość problemów innych pracowników.               | Mała znajomość problemów innych pracowników.               |
| Wrażliwość na uczucia innych pracowników            | Duża wrażliwość na problemy innych pracowników.             | Mała wrażliwość na problemy innych pracowników.            |
| Podęrzliwość wobec nowych pracowników w organizacji | Wysoki stopień nieufności w stosunku do nowych pracowników. | Konwencjonalne zaufanie w stosunku do nowych pracowników.  |
| Podejście do zmiany pracy.                          | Nie planują ani nie wyobrażają sobie zmiany pracy.          | Mogą planować zmiany pracy w zależności od ofert na rynku. |

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, op. cit.

<sup>180</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, UŁ, Łódź 1990.

W przeciwstawieniu tych dwóch kultur szczególnie istotne problemy badań to:

- relacje pomiędzy działaniem zespołowym i przywództwem a ekstrawersją<sup>181</sup>,
- powiązanie profili osobowości przywódców z typem kultury organizacyjnej<sup>182</sup>,
- wpływ ekstrawersji na relacje z interesariuszami<sup>183</sup>.

### 5. Kultura konserwatywna – kultura innowacyjna

Jednym z kluczowych wątków badań kulturowych jest problematyka wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność. Większość badaczy sądzi, że kultura, mająca odzwierciedlenie w mentalności, jest najważniejsza dla kształtowania poziomu innowacyjności, elastyczności, przedsiębiorczości i kreatywności. Wszystkie te określenia stanowią zatem podstawę klasyfikacji kultur. Literatura przedmiotu analizuje także, oprócz kultur innowacyjnych, kultury przedsiębiorcze, elastyczne i kreatywne. Do ważnych problemów badań tego typu należą:

- relacje pomiędzy stopniem innowacyjności sektora a kulturą<sup>184</sup>,
- związki innowacyjnej kultury z konkurencyjnością<sup>185</sup>,

<sup>181</sup> P. Castka, C.J. Bamber, J.M. Sharp, *Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model*, "Journal of Management Development", 2003, Vol. 22 Iss: 2, pp. 149–170; D.G. Kolb, D.M. Shepherd, *Concept mapping organizational cultures*, "Journal of Management Inquiry", 1997, Sage, Vol. 6, No. 4, pp. 282–295.

<sup>182</sup> J.A. Chatman, *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, "The Academy of Management Review", 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333–349; J.Ch. White, P.R. Varadarajan, P.A. Dacin, *Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use*, "Journal of Marketing", 2003, Vol. 67, No. 3, pp. 63–79.

<sup>183</sup> G. Davies, R. Chun, R. Vinhas da Silva, S. Roper, *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*, "Corporate Reputation Review", 2004, Volume 7, Number 2, pp. 125–146.

<sup>184</sup> J.A. Chatman, K.A. Jehn, *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, "The Academy of Management Journal", 1994, Vol. 37, No. 3, pp. 522–553.

<sup>185</sup> G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, Palgrave Macmillan Journals, "Journal of International Business Studies", 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124–141.

- wzmacnianie innowacyjności<sup>186</sup>,
- powiązanie kultury innowacyjnej z organizacyjnym uczeniem się<sup>187</sup> i inne.

S. McGuire badał kultury przedsiębiorcze, w efekcie czego uznał, że kreatywność i gotowość podejmowania wyzwań należałoby włączyć do modelu kulturowego. Sądził, że kultury przedsiębiorcze wyróżniają:

- orientacja na ludzi,
- *empowerment*,
- tworzenie wartości przez innowacje i zmiany<sup>188</sup>.

Kultura innowacyjna ma orientację na zmiany i oznacza gotowość działania w sytuacji braku informacji, a także odwagę podejmowania ryzyka. Organizacje o wysokiej tolerancji niepewności nie pragną zachowania *status quo*, ale wykazują otwartość na zmiany zewnętrzne i dokonywanie przekształceń, elastyczność. Stawia się w nich w większym stopniu na otwartość organizacji niż na jej stabilność<sup>189</sup>.

W kulturze konserwatywnej dąży się do redukcji niepewności i utrzymania *status quo*, preferuje działanie w warunkach małego ryzyka, podkreśla stabilizacyjną rolę organizacji i rolę tradycji w przedsiębiorstwie. Tworzy się scenariusze i warianty działań o charakterze deterministycznym; unika ryzyka, maksymalnie ogranicza braki informacji. Zmiany postrzega się głównie jako zagrożenie (tabela 14).

<sup>186</sup> E.C. Martins, F. Terblanche, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2003, Vol. 6, 2003, pp. 64–74; G.N. Chandler, Ch. Keller, D.W. Lyon, *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 2000, Vol. 25.

<sup>187</sup> R.F. Hurley, G.T.M. Hult, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, "Journal of Marketing", 1998, Vol. 62, No. 3, pp. 42–54.

<sup>188</sup> S. McGuire, *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Dissertation Submitted to The Faculty of The School of Business and Public Management of The George Washington University, 2003.

<sup>189</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., ss. 70–74.

**Tabela 14. Kultury innowacyjne a kultury konserwatywne**

| Cechy                    | Kultura konserwatywna                                | Kultura innowacyjna                                         |
|--------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Orientacja na zmiany     | Orientacja na utrzymanie status quo.                 | Orientacja na zmianę w organizacji.                         |
| Przedsiębiorczość        | Niska przedsiębiorczość i innowacyjność.             | Wysoka przedsiębiorczość.                                   |
| Podejście do tradycji    | Szacunek, tradycja jako wzorce.                      | Dystans, tradycja traktowane jako ciężar.                   |
| Szacunek dla autorytetów | Duży szacunek dla osób doświadczonych w organizacji. | Podważanie wartości autorytetów, preferowanie „nowej krwi”. |
| Podejście do informacji  | Dążenie do działania w warunkach pełnej informacji.  | Akceptacja działań w warunkach niepełnej informacji.        |

Źródło: opracowanie własne.

Konserwatyzm należy do jednego z większych zagrożeń kulturowych organizacji funkcjonujących w warunkach dużej zmienności otoczenia. Znaczenie w nich mają: dążenie do przekazywania tych samych wartości, przywiązywanie wagi do tradycji. Wydaje się, że orientacja konserwatywna mogłaby sprzyjać stabilności przedsiębiorstwa, ale trzeba zaznaczyć, że silny konserwatyzm może stać się niebezpieczny dla podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorstwa konserwatywne izolują się od informacji i nie chcą przyjąć zmian. Mogą pozostać efektywne tylko przy znacznej stabilności sektora, co zdarza się obecnie dość rzadko.

## 6. Kultura hierarchiczna – kultura równościowa

Podział według kryterium hierarchiczności wiąże problemy kulturowe ze strukturalnymi i problematyką władzy organizacyjnej. Wykorzystuje się go na przykład w analizie biurokratycznych lub zorientowanych na władzę kultur organizacyjnych (w sektorze publicznym)<sup>190</sup>. Inny obszar badań to próby dostrzegania systemowych zależności między hierarchiczną kulturą a strategią i strukturą organizacyjną<sup>191</sup>, a także organizacyjnym uczeniem się<sup>192</sup>.

<sup>190</sup> R. Parker, L. Bradley, *Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations*, „International Journal of Public Sector Management”, 2000, Vol. 13, Iss: 2, pp. 125–141.

<sup>191</sup> K.A. Bates, S.D. Amundson, R.G. Schroeder, W.T. Morris, *The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture*, „Management Science”, 1995, Vol. 41, No. 10, pp. 1565–1580.

<sup>192</sup> C.P. Ruppel, S.J. Harrington, *Professional Communication*, „IEEE Journals & Magazines”, 2001, Volume 44, pp. 37–52.



Preferowanie hierarchiczności oznacza przekonanie, że ludzie się różnią, co zostaje odzwierciedlone w organizacji. Wobec tego powinno w niej funkcjonować wiele szczebli kierowania; powinno dojść do zróżnicowania w uprawnieniach i korzyściach różnych grup pracowników. Liczą się: utrzymywanie dyscypliny i wzmacnianie autorytetu władzy. W organizacjach hierarchicznych przeważa akceptacja dużego zróżnicowania pracowników. Preferuje się myślenie elitarystyczne. Akcentuje się dyscyplinę i porządek, stworzone przez strukturę władzy.

Dążenie do równości z kolei płynie z przeświadczenia, że ludzie powinni mieć podobne uprawnienia, a przedsiębiorstwo stanowi odbicie tej równości. Idąc tym tropem, wydaje się, że organizacja powinna mieć płaską strukturę oraz niewielką liczbę szczebli kierowania i dysponować nieznacznym zróżnicowaniem uprawnień i korzyści dla pracowników. Równość skutkuje następującymi postawami w organizacjach: akcentowaniem podobieństw między pracownikami, spontanicznością, a także elastycznością struktur i stosunków władzy<sup>193</sup>.

**Tabela 15. Kulture hierarchiczne i równościowe**

| Cecha                                   | Kultura hierarchiczna                                                                                                                                                                              | Kultura równościowa                                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nierówności między stanowiskami         | Dążenie do pogłębiania nierówności pomiędzy stanowiskami pracy.                                                                                                                                    | Dążenie do wyrównywania różnic między stanowiskami.                                                  |
| Rozpiętości płac                        | Akceptacja dużych rozpiętości płac między stanowiskami.                                                                                                                                            | Dążenie do eliminowania rozpiętości płac.                                                            |
| Styl kierowania                         | Autokratyczny.                                                                                                                                                                                     | Partycypacyjny.                                                                                      |
| Stopień centralizacji decyzji           | Centralizacja decyzyjna.                                                                                                                                                                           | Decentralizacja decyzji.                                                                             |
| Pochodzenie hierarchii organizacyjnej   | Naturalna, obiektywna, przeświadczenie, że pracownicy znajdujący się na niższych pozycjach organizacyjnych dysponują mniejszymi zdolnościami i umiejętnościami od pracowników z wyższych szczebli. | Społeczna, konwencjonalna, hierarchia związana z odgrywaniem różnych ról ze względów pragmatycznych. |
| Stabilność hierarchii władzy            | Hierarchia powinna być stabilna.                                                                                                                                                                   | Hierarchia powinna być elastyczna i ulegać modyfikacjom.                                             |
| Stosunki zależności między pracownikami | Podwładni są zależni od przełożonych.                                                                                                                                                              | Przełożeni i podwładni znajdują się we wzajemnej zależności.                                         |

<sup>193</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., ss. 66–68.

| Cecha                                          | Kultura hierarchiczna                                                                       | Kultura równościowa                                                                                            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uprzywilejowanie pracowników wyższych szczebli | W organizacji pracownicy na wyższych szczeblach powinni mieć przywileje.                    | W organizacji wszyscy powinni mieć równe prawa.                                                                |
| Koncepcja sprawowania władzy                   | Dominują koncepcje akcentujące znaczenie przełożonych oraz procesu kierowania pracownikami. | Dominują koncepcje podkreślające znaczenie pracowników i ich zaangażowania oraz udziału w procesie kierowania. |

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar hierarchiczność – równość był pierwotny w stosunku do innego, określanego jako autorytaryzm – demokratyczność (partycypacja). Autorytaryzm oznacza zmierzanie w kierunku jednoosobowego oraz niekwestionowanego sposobu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, natomiast demokratyczność – w kierunku grupowego (partycypacyjnego) podejmowania decyzji. Opisywany wymiar jest również pierwotny w stosunku do wymiaru centralizacji władzy<sup>194</sup>.

### 7. Kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna

Tę dychotomię spopularyzował w badaniach kulturowych G. Hofstede. Stanowi ona oś analizy kultur organizacyjnych i najczęściej służy wskazywaniu zależności między rodzajem kultury a typem osobowości przywódców<sup>195</sup>. Wiąże się ją również z poziomem przedsiębiorczości<sup>196</sup>, zaangażowaniem<sup>197</sup>, poziomem zaufania oraz kapitałem społecznym<sup>198</sup>, itp.

Indywidualizm stawia wartości jednostki wyżej niż dobro całej grupy społecznej. Oznacza dążenie do wolności jednostek, a także przekonanie,

<sup>194</sup> R. Harrison, *Understanding Your Organisation Character*, "Harvard Business Review", 1972, Maj-Czerwiec.

<sup>195</sup> J.A. Chatman, S.G. Barsade, *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, "Administrative Science Quarterly", 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 423–443; J.A. Chatman, J.T. Polzer, S.G. Barsade, M.A. Neale, *Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes*, "Administrative Science Quarterly", 1998, Vol. 43, No. 4, pp. 749–780.

<sup>196</sup> M.H. Morris, D.L. Davis, J.W. Allen, *Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism*, "Journal of International Business Studies", 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 65–89.

<sup>197</sup> R.H. Moorman, G.L. Blakely, *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*, "Journal of Organizational Behavior", 1995, 16, pp. 127–142.

<sup>198</sup> L. Huff, L. Kelley, *Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study*, "Organization Science", 2003, Vol. 14, No. 1, pp. 81–90.

że podstawą jest dobro indywidualne. Zatem organizacja powinna koncentrować się nie na motywacjach i kompetencjach zespołów, lecz jednostek. Realizacja dobra indywidualnego może zaowocować sukcesem organizacji, gdyż pomaga dojść do głosu postawom rywalizacyjnym i konkurencyjnym oraz zachowaniom nonkonformistycznym. Na organizację patrzy się jako na zbiór jednostek o sprzecznych interesach. Wspólnotowość (kolektywizm) z kolei żywi przekonanie, iż dobro grupy społecznej jest istotniejsze od dobra indywidualnego. W organizacji występuje orientacja na cele grupowe, także wbrew interesom jednostek. Preferuje się konformizm i współpracę.

**Tabela 16. Kulture indywidualistyczne i kulture kolektywistyczne**

| Cechy                                    | Kultury kolektywistyczne                                            | Kultury indywidualistyczne                                                                                                                  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priorytet interesów w organizacji        | Interes organizacji jest ważniejszy od interesu jednostki.          | Interes jednostki jest ważniejszy od interesu organizacji.                                                                                  |
| Istota organizacji                       | Organizacja to grupa współdziałających ludzi.                       | Organizacja to zbiór jednostek mających różne interesy.                                                                                     |
| Stosunki pracy                           | W organizacji konieczna jest współpraca pomiędzy ludźmi.            | Niezbędna jest rywalizacja między pracownikami.                                                                                             |
| Perspektywa znaczenia jednostek          | Organizacja bazuje na zespołach.                                    | Organizacja opiera się na wybitnych jednostkach.                                                                                            |
| Interesy organizacji a pracowników       | Interesy organizacji i pracowników są wspólne.                      | Interesy organizacji i jednostek są rozbieżne.                                                                                              |
| Podejście do wolności jednostek          | Organizacja funkcjonuje dzięki solidarności grupowej.               | Organizacja funkcjonuje dzięki wolności jednostek.                                                                                          |
| Stopień konformizmu                      | W organizacji trzeba dostosowywać się do zdania ogółu (konformizm). | W organizacji ludzie powinni mieć i wyrażać własne zdanie (nonkonformizm).                                                                  |
| Podejście do konfliktu                   | W organizacji należy dążyć do harmonii i unikać konfliktów.         | Konflikty mogą wieść do rozwoju organizacji.                                                                                                |
| Podejście do familizmu                   | Idealne relacje międzyludzkie w organizacji przypominają rodzinę.   | Idealne relacje międzyludzkie w organizacji nie przypominają relacji rodzinnych, gdyż bazują na kontrakcie zapewniającym obopólne korzyści. |
| Znaczenie życia prywatnego w organizacji | W organizacji splata się życie prywatne i zawodowe pracowników.     | W organizacji należy rozdzielić życie zawodowe i prywatne pracowników.                                                                      |

Źródło: opracowanie własne.

Przybliżone dychotomiczne typologie kultur organizacyjnych to przykłady dość często występujące w literaturze przedmiotu. Można wskazać

znacznie większą liczbę typologii, bazującą na liczniejszej liczbie dychotomii, chociażby kultury: ryzyka versus unikania niepewności<sup>199</sup>, elastyczne vs. nieelastyczne, zmiany vs. *status quo*. Myślę, że wiele z tych dychotomii posiada wspólne elementy, dlatego też przeprowadziłem analizę siedmiu najczęściej analizowanych w badaniach jednowymiarowych klasyfikacji kultury organizacyjnej.

---

<sup>199</sup> S. Rayner, R. Cantor, *How Fair Is Safe Enough? The Cultural Approach to Societal Technology Choice*, "Risk Analysis", 1987, 7, pp. 3–9.

## 5.3 Wielowymiarowe typologie kultur organizacyjnych

Inny typ klasyfikacji, który czasem może być utożsamiany z modelem kultury, to typologie wielowymiarowe. Warto tu przywołać następujących autorów typologii: T.J. Petersa, Ch.A. O'Reilly, J. Chatman i D.F. Caldwell, R. Harrisona i Ch. Handy'ego, T.E. Deal i A.A. Kennedy'ego. Należy też wspomnieć o polskich badaczach, a w szczególności o prekursorach problematyki kultury organizacyjnej w Polsce: o Cz. Sikorskim, L. Zbiegień-Maciąg, B. Czerskiej, B. Nogalskim<sup>200</sup>. To w głównej mierze modele korzystające z podejścia funkcjonalistycznego; zorientowane na wskazanie zależności między efektywnością organizacji a pozostałymi zmiennymi wewnętrznymi. Istotna okazuje się także kwestia siły kultury organizacyjnej i jej wpływu na integrację systemu czy na pracowników. Silną stroną polskich analiz kulturowych stanowi dostosowanie koncepcji i metod zarządzania kulturą organizacyjną do naszej lokalnej specyfiki, jak np. w przypadku licznych badań porównawczych organizacji w Polsce oraz opisów zastosowań praktycznych metod zarządzania kulturą organizacyjną.

Podział R. Harrisona i Ch. Handy'ego to jedna z najwcześniejszych i zarazem najbardziej popularnych wielowymiarowych typologii kultur. Koncepcje tych autorów powstawały oddzielnie, lecz mają zbliżone wartości. R. Harrison wskazał cztery rodzaje organizacji kształtujących specyficzne kultury. To organizacje o orientacji: na władzę, na rolę, na zadania oraz na ludzi. Każda z nich posiada określony system normatywny wokół wartości rdzeniowej.

<sup>200</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, L. Zbiegień-Maciąg, op. cit.; M. Czerska, *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007; B. Nogalski, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

Pracownicy dzielą ten system wartości, występuje zbieżność interesów przedsiębiorstwa z interesami jego pracowników; przedsiębiorstwo posiada umiejętność radzenia sobie z otoczeniem. Rzadko spotyka się w organizacji wszystkie cztery typy kultury, jednak w większości przedsiębiorstw mamy do czynienia z określonym systemem wartości<sup>201</sup>. Charakterystykę typów kultur zaproponowanych przez wspomnianych autorów zawiera tabela 17.

**Tabela 17. Typy kultur R. Harrisona i Ch.B. Handy’ego**

| Typy kultur                  | Kultura władzy                                                                            | Kultura roli                                    | Kultura zadań                                                                                                                            | Kultura ludzi                                                          |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dążenia</b>               | Rywalizacja, chęć zdominowania otoczenia.                                                 | Porządek, stabilność.                           | Orientacja na zadania, osiągnięcie celów, rozwój.                                                                                        | Zaspokajanie potrzeb pracowników, orientacja na własny sukces.         |
| <b>Władza i system pracy</b> | Centralizacja władzy, duży stopień kontroli wewnętrznej, styl autokratyczny, paternalizm. | Silna hierarchia, duża formalizacja, procedury. | Współpraca, praca zespołowa, władza rozdzielona i bazująca na doświadczeniu, wiedzy i kompetencjach pracowników; organizacja elastyczna. | Brak hierarchii i kontroli, specjaliści pracują niezależnie od siebie. |
| <b>Podzielane wartości</b>   | Rywalizacja, współzawodnictwo.                                                            | Poczucie bezpieczeństwa, kompetencje.           | Wyznaczanie i osiągnięcie kolejnych celów, współpraca, samokontrola.                                                                     | Samodzielność, indywidualne umiejętności, swoboda działania.           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Harrison, *Understanding your organization's character*, "Harvard Business Review", 1972, pp. 119–128; Ch.B. Handy, op. cit.

T.E. Deal i A.A. Kennedy, sięgając do potocznej definicji kultury korporacyjnej (jako sposobu działania w firmie), zastosowali w celu opisu kultur dwa kryteria związane z działalnością organizacji: poziom ryzyka działalności i szybkość poznawania wyników działania. Skrzyżowanie tych kryteriów umożliwiło wyszczególnienie czterech kultur<sup>202</sup>:

<sup>201</sup> M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, PAN, Wrocław 1988, ss. 83.

<sup>202</sup> T.E. Deal, A.A. Kennedy, op. cit., pp. 107–127.

1. kultury twardego macho, z przewagą młodych, wykształconych, błyskotliwych bohaterów. To ludzie dynamiczni, dysponującymi wieloma pomysłami. W pracy panuje młodzieżowa atmosfera, obowiązuje klimat szybkiego działania oraz wysokiego ryzyka. Kulturę organizacyjną cechują walka i indywidualizm. Tutaj chodzi o sukces,
2. kulturę stawiania na firmę. Bohaterowie organizacji to ludzie realizujący swoje plany, dojrzały, działający spokojnie, swego rodzaju mentorzy, których zdaniem otoczenie może być źródłem zagrożenia dla organizacji, dlatego lepiej podejmować przemyślane decyzje. Występuje orientacja na działanie grupowe oraz partnerstwo. Ogromne znaczenie mają hierarchia i ustalony porządek posiedzeń czy przemówień podczas zebrań. Panuje naukowo-techniczna atmosfera pracy,
3. kulturę „pracuj ciężko i baw się”. Bohaterowie to aktywni i oddani pracy ludzie, którzy gotowi są ciężko pracować, ale też bawić się. Kontakty osobiste mają tutaj duże znaczenie. Wiele uroczystości świętuje się wspólnie, odbywają się liczne spotkania. Wiele osób uważa, że otoczenie organizacji dysponuje możliwościami, które trzeba tylko umiejętnie wykorzystać,
4. kulturę procesu. W organizacji występują: podporządkowanie regułom, bezosobowość i minimalizm. W pracy liczą się stabilność, realizacja zadań na bazie reguł czy procedur. Bohaterowie to pracownicy ludzie ceniący sobie stabilność, niepopołniający błędów (nawet w trudnych sytuacjach). Akcentuje się też rolę porządku hierarchicznego i formalnych pozycji zajmowanych przez różnych członków organizacji. Relacje międzyludzkie mają raczej charakter sztuczny.

Ponieważ uwidacznia się potrzeba kształtowania kultury proefektywnościowej, trzeba także przybliżyć koncepcje wyróżniające typy kultur faworyzujących zmiany. Jeden z modeli umożliwiających analizę zbieżności kultury z możliwością jej modyfikacji to model N.H. Snydera. Uzyskujemy w nim dwa wymiary: (1) orientację na organizację oraz (2) na osiągnięcie. Dochodzi do powstania czterech typów kultur organizacyjnych: kultury nastawionej

na jakość (preferującej efektywne planowanie, akceptującej zmiany, gotowej do rozwiązywania problemów), kultury twórczej (w której dominują innowacje, przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka, inicjowanie zmian), kultury produktywnej (którą cechują: wydajność, spójność, ścisłe procedury, rytuały w postępowaniu i opór wobec zmian) i kultury wspierającej (odwołującej się do kooperacji, pracy zespołowej, wzrostu i reagowania na zmiany)<sup>203</sup>. W podobną konwencję wpisuje się model T.J. Petersa. Badacz wymienia cztery typy kultur, w zależności od tego, jak wpływają one na innowację, kontrolę, działanie czy też harmonię kultury w organizacji (tabela 18).

**Tabela 18. Typy kultur według T.J. Petersa**

|                              | Nastawienie na pracownika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nastawienie na pracę                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientacja zewnętrzna</b> | <b>Kultura innowacji</b><br>Kultura organizacyjna ukierunkowana na innowacyjność i zmiany, podejmowanie ryzyka. Przeważają kontakty nieformalne, bezpośrednie. Może występować chaos.                                                                                                                                                                           | <b>Kultura działania</b><br>Kultura organizacyjna skoncentrowana na działaniu, osiągnięciach, wynikach. W cenie jest inicjatywa. Liczy się bezbłędne, profesjonalne działanie. Organizację cechuje akceptacja dla zmian. Mogą zdarzyć się problemy z delegowaniem uprawnień.                                                               |
| <b>Orientacja wewnętrzna</b> | <b>Kultura harmonii</b><br>W tej kulturze organizacyjnej dominuje rozważa. W centrum są ludzie i działanie zespołowe. Akceptuje się wartości z zewnątrz tylko wówczas, kiedy korespondują one z wartościami podzielanymi przez pracowników w organizacji. Priorytet stanowią wartości kulturowe, wpływające na decyzje strategiczne. Brak podatności na zmiany. | <b>Kultura kontroli</b><br>Kultura organizacyjna zorientowana na silną kontrolę. Przeważają konserwatyzm i biurokracizm, struktura bardzo zhierarchizowana. Dominują kontakty formalne i komunikacja pisemna. Unika się podejmowania ryzyka. Wszelkie zmiany mogą się spotkać z dużym oporem ze strony podwładnych. Organizacja zamknięta. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., ss. 72–75 [za:] T.J. Peters, *Management decision*, „Business Policy in Action”, 1993, Vol. 31, No. 6.

Ch.A. O'Reilly, J. Chatman oraz D.F. Caldwell są autorami profilu organizacyjnego, w którym podali aż 7 wymiarów: orientację na efekty, szacunek dla ludzi, innowacyjność, stabilność, dokładność, orientację na pracę zespołową i agresywność. Profil ten to zarazem narzędzie diagnostyczne, umożliwiające powiązanie kultury organizacyjnej z cechami osobowości menedżerów

<sup>203</sup> A.J. Rowe et al., *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, MA 1990.



i pracowników tej organizacji. Przy jego pomocy można zdefiniować i zmierzyć zaangażowanie i lojalność pracowników, efektywność kultury<sup>204</sup>.

D. Denison opracował model kulturowy wykorzystywany do diagnozowania problemów i zaplanowania interwencji. Zakłada on spójność pomiędzy kulturą i strategią organizacyjną. Autor wyróżnił cztery wymiary, które następnie podzielił na trzy wymiary operacyjne:

1. misję, składającą się z parametrów: celów strategicznych, kierunku strategicznego, wizji organizacji,
2. adaptacyjność, opisaną poprzez: uczenie się organizacyjne, tworzenie zmiany, orientację na klienta,
3. zaangażowanie, podzielone na: rozwój umiejętności, *empowerment* (angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji i wzięcie odpowiedzialności za swoje działania w organizacji, zwiększenie ich uprawnień), orientację na zespół,
4. spójność, składającą się z: wartości podstawowych, zgodności i integracji.

Diagnoza kultury umożliwia opis jej modelu z punktu widzenia jej elastyczności, stabilności, a także otwartości, dzięki czemu można pokusić się o prognozę jej efektywności.

R.A. Cooke wypracował własną metodę, pozwalającą na zmierzenie natężenia 12 norm zachowań organizacyjnych, lokujących się w trzech obszarach: konstruktywizmu kulturowego; pasywności i defensywności; agresywności i defensywności. Model ten realizuje założenia normatywne i reprezentuje typ kultury konstruktywnej, uznając go za jedyny pozytywny i sprzyjający efektywności. Kultury konstruktywne są ukierunkowane na relacje społeczne i zaspokojenie wyższych potrzeb członków organizacji. Ceni się pracę w grupie, komunikację i współpracę, jako szczególnie potrzebne do pracy twórczej. Wśród norm kultur konserwatywnych znajdują się: zachęta do rozwoju, osiągnięcia, samorealizacja,

<sup>204</sup> Ch.A. O'Reilly III, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "The Academy of Management Journal", 1991, Vol. 34, No. 3, pp. 487–516.

przynależność i współpraca. Kultury pasywno-defensywne są nakierowane na zadania i współpracę z ludźmi niestanowiącymi potencjalnego zagrożenia dla statusu czy pozycji zawodowej. Bardzo istotna jest obrona pozycji organizacyjnej dzięki wykorzystaniu sieci wpływów, zaspokajaniu potrzeb przełożonych, unikaniu konfrontacji i konfliktów. Ten typ kultury skutkuje obniżaniem motywacji i efektywności pracowników. Normy konstytuujące kulturę pasywno-defensywną to: konwencjonalizm, dążenie do aprobaty, zależność, unikanie.

Kultury agresywno-defensywne mają orientację na zadania, konkurencję i potrzeby indywidualne. Kluczowa wartość to władza, co może wieść do uwikłania w wewnętrzne konflikty statusowe i w konsekwencji do mniejszej efektywności. Pracowników zachęca się do rywalizacji; w efekcie dążą oni do umacniania wpływów. Najważniejsze normy to: konkurencyjność mająca na celu obronę pozycji, opozycyjność i krytycyzm wobec innych, perfekcjonizm owocujący przywiązaniem do procesu oraz detali, walka o władzę i o wpływy.

G. Hofstede przedstawił modele kultur organizacyjnych, charakterystyczne dla wybranych kręgów kulturowych. Kluczowe okazały się tutaj dwa wymiary, czyli: dystans władzy oraz unikanie niepewności, skrzyżowanie których pozwoliło wyodrębnić typologię czterech modeli idealnych kultur organizacyjnych, charakteryzujących pięć kręgów kulturowych<sup>205</sup> (rysunek 3).

---

<sup>205</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit.

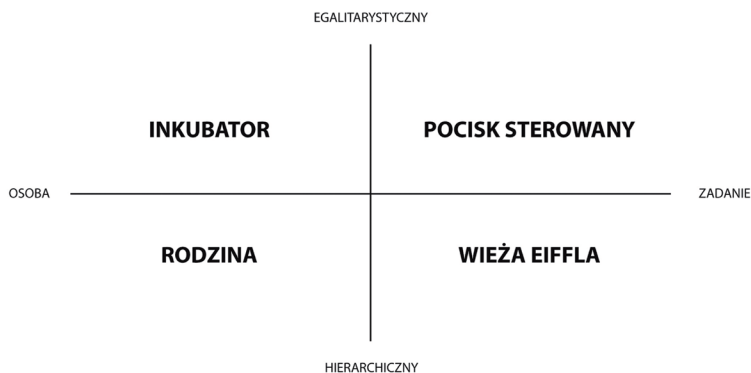
Rysunek 3. Kulturowe modele organizacji



Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 217.

Autorami dwuwymiarowej typologii kultur organizacyjnych, odwołując się do koncepcji G. Hofstede, są Ch. Hampden-Turner oraz F. Trompenaars. Ze skrzyżowania wspomnianych wymiarów uzyskali cztery modele idealne, pod metaforycznymi nazwami: inkubator, pocisk sterowany, rodzina oraz wieża Eiffla. Nawiązują one do typów kultur organizacyjnych, charakterystycznych dla odmiennych kręgów kulturowych (rysunek 4).

Rysunek 4. Typy kultur organizacji wg Trompenaarsa i Hampdena-Turnera



Źródło: F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 190.

Omawiając typologie kultur organizacyjnych, nie należy zapominać o wybranych koncepcjach polskich autorów. Autorem jednej z najstarszych koncepcji kulturowych zarządzania w naszym kraju jest M. Dobrzyński, który używa pojęcia klimatu organizacyjnego<sup>206</sup>. Przy czym klimat w dużej mierze wiąże się z postrzeganiem rzeczywistości organizacyjnej przez pracowników, niekoniecznie ze stanem faktycznym. Dobrzyński wyróżnia cztery typy klimatów organizacyjnych: autokratyczny, biurokratyczny, innowacyjny oraz towarzyski. Klimat danej organizacji jest skutkiem dominacji typu motywacji kadry zarządzającej – motywacji władzy, osiągnięć, bezpieczeństwa czy przynależności. Motywacja władzy, stanowiąca rezultat potrzeby panowania nad innymi ludźmi i wywierania wpływu, skutkuje klimatem autorytarnym. Przeważają władza oraz siła wpływów, identycznie jak w kulturze władzy pojmowanej przez R. Harrisona. W relacjach międzyludzkich zaznaczają się panowanie i uległość. Awans uzyskuje się dzięki bezbłędnemu wykonywaniu odgórnych poleceń. Władza organizacyjna koncentruje się na kontrolowaniu przepływu informacji oraz pracy nad podporządkowaniem sobie innych.

Motywacja osiągnięć umożliwia powstanie klimatu innowacyjnego. W kulturze tej występują: poszerzanie wiedzy i kwalifikacji, kreatywność, umiejętności najbardziej użyteczne w realizacji codziennych zadań. Kierownictwo dąży do jak najlepszego wyniku, zachęcając pracowników do aktywności oraz kreatywności. Organizacja dopasowuje się do wymogów otoczenia i rodzaju zadań.

W przypadku motywacji bezpieczeństwa, dążenie do eliminowania zagrożeń wpływa na ukształtowanie klimatu biurokratycznego, nastawionego na stabilizację stworzoną przez normy i procedury. Kadra kierownicza zapobiega nieprzewidzianym zjawiskom, unika ryzykownych przedsięwzięć. Hierarchia pełni ważną funkcję w sformalizowanej organizacji. Pracownicy są poddawani dość sztywnym regułom, bez możliwości wpływu,

---

<sup>206</sup> M. Dobrzyński, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 1977, nr 1, ss. 54–64.

zaś ich rozwój wiąże się przede wszystkim z przyswajaniem reguł, przepisów i poświadczonych formalnie umiejętności.

Przynależność do grupy ma wielkie znaczenie w przypadku klimatu towarzyskiego. Docenia się tutaj umiejętność nawiązywania kontaktów i pracę zespołową, pracownicy to partnerzy, biorący udział w kształtowaniu własnej aktywności. Kluczowa w organizacji jest akceptacja otoczenia. Kadra kierownicza ma za zadanie wyrównać wpływy poszczególnych pracowników, rozwijać wrażliwość społeczną, wypracować nawyki pomocy i wsparcia.

Cz. Sikorski, jeden z pionierów nurtu kulturowego w Polsce, dokonał podziału kultur organizacyjnych pod względem stosunku członków organizacji do dysonansu kulturowego. Pojęcie to wiąże się z różnicami w sposobach myślenia i zachowania pracowników w organizacjach, co stanowi najczęstszą przyczynę nieporozumień i zarazem utrudnienie w funkcjonowaniu organizacji, zwłaszcza w organizacjach wielokulturowych, międzynarodowych korporacjach złożonych z wielu różnych subkultur. Stosunek do tego zjawiska to tak ważna cecha kultury organizacyjnej, że stanowi też kryterium typologii kultur organizacyjnych<sup>207</sup>.

**Tabela 19. Podział kultur w ujęciu Cz. Sikorskiego**

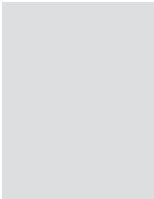
|                                | Akceptacja dysonansu kulturowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Brak akceptacji dysonansu kulturowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relacje antagonistyczne</b> | <b>Kultura rywalizacji</b><br>Kulturę organizacyjną charakteryzuje silna rywalizacja oraz przekonanie jej członków o konieczności udowadniania własnej wyższości, uczestnictwa oraz osiągnięć zespołowych. To kultura kolektywistyczna, z koncentracją na rolach odgrywanych przez ludzi, oraz heterogeniczna. Widać ścieranie się ze sobą rozmaitych wzorców kulturowych oraz orientację na teraźniejszość. | <b>Kultura dominacji</b><br>Cechuje ją przekonanie jej członków o ich naturalnej przewadze. To kultura homogeniczna – ze względu na zgodne z tradycyjnymi wzory zachowań. Występuje tendencja do podporządkowania działalności organizacji kulturze narodowej, a także silna potrzeba bezpieczeństwa, w konsekwencji unikanie niepewności. To kultura kolektywistyczna z paternalistycznym stylem kierowania i orientacją na przeszłość. |

<sup>207</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, op. cit., s. 30.

|                            | Akceptacja dysonansu kulturowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Brak akceptacji dysonansu kulturowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacje nieantagonistyczne | <p><b>Kultura współdziałania</b><br/>Występują rutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu. Da się zauważyć koncentrację na jakości więzi oraz dialogu pomiędzy ludźmi. To kultura heterogeniczna, w której obowiązują zasady autonomii, równości, szacunku dla odrębności, harmonii z otoczeniem. Działania koncentrują się w większym stopniu na potrzebach klientów niż na konkurencji. Ma miejsce identyfikacja z kulturą. To kultura kobieca, zatem unika się konfliktów i rywalizacji, obecny jest demokratyczny styl kierowania.</p> | <p><b>Kultura adaptacji</b><br/>Mamy tu do czynienia z orientacją na nierutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu; koncentracją na jakości więzi oraz dialogu pomiędzy ludźmi. W sferze wartości to kultura homogeniczna, w której ma miejsce podporządkowanie formalnym celom organizacji, także koncentracja na potrzebach klientów czy na własnym rozwoju zawodowym. Trzeba podkreślić silną potrzebę osiągnięć i motywację wewnętrzną oraz wysoką tolerancję niepewności. Relacje mają charakter partnerski, z małym dystansem władzy. Występują: indywidualistyczna orientacja na osiągnięcia i przyszłość, obiektywna ocena własnych i cudzych potrzeb oraz celów.</p> |

Źródło: na podstawie: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, op. cit., ss. 51–154.

**MODUŁ 6**  
**Zarządzanie**  
**międzykulturowe**







## 6.1 Porównawcze badania międzykulturowe

W naukach społecznych koncepcja porównawczych badań międzykulturowych pojawiła się już w latach 30. ubiegłego wieku za sprawą G.P. Murdocka<sup>208</sup>. Autor oparł swoje badanie porównawcze na ilościowej metodyce (ponad 2000 zmiennych, zakodowane dane o 189 kulturach)<sup>209</sup>. Metoda ta dała się zastosować w psychologii<sup>210</sup>, antropologii kulturowej<sup>211</sup>, socjologii<sup>212</sup>, a także lingwistyce<sup>213</sup>. Powstały wartościowe bazy danych, umożliwiające przetwarzanie informacji o współczesnych społeczeństwach, a także o wspólnotach, które uległy diametralnym zmianom lub całkowicie zniknęły.

Opisywaną metodykę charakteryzują: reprezentatywność, masowe próby badawcze, dzięki którym można przeprowadzać analizę statystyczną. W technikach zbierania danych przeważają metody interrogatywne – standaryzowane ankiety lub wywiady, ale korzysta się też z metod obserwacyjnych. Ilościowa metodyka, zgodna z założeniami kanonu funkcjonalistycznego, zakłada:

- neutralność aksjologiczną badacza,
- dążenie do obiektywizmu,

---

<sup>208</sup> G.P. Murdock, op. cit.

<sup>209</sup> J.W.M. Whiting, G.P. Murdock (1897–1985), "American Anthropologist", 1986, 88(3) pp. 682–686.

<sup>210</sup> F. van de Vijver, K. Leung, *Methods and data analysis of comparative research* [in:] J.W. Berry, Y.H. Poortinga, J. Pandey, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1: *Theory and method*, 2<sup>nd</sup> ed., Allyn & Bacon, Boston 1997, pp. 257–300; R.W. Brislin, *Comparative Research Methodology: Cross-Cultural Studies*, "International Journal of Psychology", 1976, Volume 11, Issue 3, pp. 215–229; J.W. Berry, Y.H. Poortinga, J. Pandey, *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Theory and Method*, Allyn & Bacon, Boston 1997.

<sup>211</sup> J.A. Harkness, F.J.R. Van de Vijver, P.P. Mohler, *Cross-cultural survey methods*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2003.

<sup>212</sup> E.K. Scheuch, *Theoretical implications of comparative survey research: why the wheel of cross-cultural methodology keeps on being reinvented*, "International Sociology", 1989, vol. 4, no. 2, pp. 147–167.

<sup>213</sup> R.W. Brislin, *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1970, vol. 1, no. 3, pp. 185–216.

- generowanie wyjaśnień przy wykorzystaniu modeli stanowiących powiązania przyczynowe zmiennych,
- brak zaangażowania w proces badania.

Kilka projektów międzykulturowych badań porównawczych okazało się pomocnych w tworzeniu wyjaśnień uwarunkowań kulturowych i profilowaniu problematyki badań zgodnie z zainteresowaniami badaczy zarządzania. Istotne aktualnie koncepcje zróżnicowania międzykulturowego opisali: G. Hofstede, A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, R. House i R. Inglehart<sup>214</sup>. Przywoływane modele interpretują kulturę przy pomocy dychoomicznych wymiarów wartości – w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego. Łączy się to z rozumieniem kultury jako zmiennej niezależnej, mającej wpływ na działania ludzi, który są członkami wspólnoty kulturowej<sup>215</sup>.

To nie jedyne projekty porównawczych badań międzykulturowych wiążących się z zarządzaniem. Badania dotyczą w szczególności zróżnicowania międzykulturowego: polityki bezpieczeństwa<sup>216</sup>, zarządzania zasobami ludzkimi<sup>217</sup>, systemów rachunkowości<sup>218</sup>, efektywności<sup>219</sup> i innych<sup>220</sup>. N.J. Adler przypomina jednak, kierując się literaturą z lat 70. ubiegłego wieku, że międzykulturowe badania porównawcze występowały na marginesie badań, których wyniki publikowano w liczących się czasopismach (1%)<sup>221</sup>.

<sup>214</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences*, op. cit.; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit.; R.J. House, P. Hanges, A. Ruiz-Quintanilla, op. cit.; R. Inglehart, op. cit..

<sup>215</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit., ss. 63–65.

<sup>216</sup> M. Janssens, J.M. Brett, F.J. Smith, *Confirmatory Cross-Cultural Research: Testing the Viability of a Corporation-Wide Safety Policy*, "The Academy of Management Journal", 1995, Vol. 38, No. 2, pp. 364–382.

<sup>217</sup> A. Laurent, *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, "Human Resource Management", 1986, 25, pp. 91–102.

<sup>218</sup> G.L. Harrison, J.L. McKinnon, *Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state*, "Accounting, Organizations and Society", 1999, Volume 24, Issues 5–6, pp. 483–506.

<sup>219</sup> K.L. Newman, S.D. Nollen, *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies", 1996, Vol. 27, No. 4, pp. 753–779.

<sup>220</sup> U. Sekaran, *Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research*, "Journal of International Business Studies", 1983, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 61–73; M. Tayeb, *Organizations and National Culture: Methodology Considered*, "Organization Studies", 1994, vol. 15, 3, pp. 429–445.

<sup>221</sup> N.J. Adler, *Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend*, "The Academy of Management Review", 1983, Vol. 8, No. 2, pp. 226–232.

Obecnie prowadzi się więcej takich badań, choć porównania międzykulturowe często zamykają się w małej liczbie przypadków i dlatego ciężko je analizować metodami statystycznymi. Moja analiza będzie dotyczyć kilku kluczowych projektów, wybranych pod kątem ich popularności i znaczenia dla zarządzania.

Najczęściej – w interpretacjach ekonomicznych oraz naukach o zarządzaniu – cytuje się koncepcję porównań międzykulturowych G. Hofstede<sup>222</sup>. Autor za pomocą kwestionariusza ankiety przeprowadził badania na kilkudziesięciotysięcznej próbie pracowników firmy IBM. Na tej podstawie ukazał kulturowe różnice pomiędzy nimi – i uporządkował je w postaci czterech<sup>223</sup> elementarnych wymiarów:

- indywidualizmu – kolektywizmu (IND),
- dużego i małego dystansu władzy (PDI),
- wysokiego i niskiego stopnia unikania niepewności (UAI),
- maskulinizmu – feminizmu (MAS).

A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner kontynuowali metodykę badań G. Hofstede i wyróżnili siedem elementarnych wymiarów wartości<sup>224</sup>. Dwa z nich, czyli równość – hierarchia oraz indywidualizm – kolektywizm pokrywają się z wymiarami według propozycji G. Hofstede. Wymiar wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność dotyczy raczej poziomu orientacji charakterystycznych tylko dla jednostek i nie da się go przenieść na poziom grup społecznych czy kultur. Wymiar analiza – synteza tyczy się sposobów myślenia i wobec tego także poziomu indywidualnego. Wymiar synchronizacja – następstwo, sytuujący orientację kulturową wobec czasu, zdaje się odzwierciedleniem różnic między społeczeństwami. Pozostałe wymiary prawdopodobnie mają charakter wtórny – korelują z pierwotnymi, np. osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość – hierarchiczność.

<sup>222</sup> M. Sondergaard, *Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, "Organization Studies", 1994, Vol. 15, No. 3, pp. 447–456.

<sup>223</sup> Do czterech wymienionych przeze mnie doszedł później piąty – konfucjański dynamizm – LTO.

<sup>224</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., ss. 20–21.

Z kolei projekt GLOBE R. House'a zawiera dziewięć wymiarów kultury mających wpływ na przywództwo w organizacjach. Celem projektu było pokuszenie się o międzykulturową teorię przywództwa, opartą na modelu wielowymiarowym. Wyróżnia się wymiary: kolektywizm – indywidualizm, dystans władzy (odpowiadający hierarchiczności), unikanie niepewności – tolerancję niepewności. Inne badane w projekcie wymiary kulturowe mają prawdopodobnie wtórny charakter wobec trzech wskazanych wymiarów pierwotnych. Wśród wymiarów o charakterze wtórnym znajdują się:

- asertywność – związana z indywidualizmem i hierarchicznością,
- orientacja na przyszłość *versus* teraźniejszość (wtórna dla tolerancji dla niepewności),
- wspólnotowość rodzinna – szczególny przypadek wymiaru wspólnotowości,
- orientacja na osiągnięcia – wtórna wobec indywidualizmu,
- równouprawnienie płci – powiązane z równością,
- orientacja humanistyczna *versus* bezosobowa, korelująca z równością.

Projekt GLOBE wykorzystywał metodykę reprezentatywnych, masowych badań ankietowych, próba obejmowała 17 000 menedżerów średniego szczebla.

R. Inglehart skorzystał z teorii przejścia społeczeństw – wraz z rozwojem gospodarczym i społeczno-kulturowym – od modernizacji do postmodernizacji. Na wymiary kultury składają się: wartości tradycyjno-religijne *versus* racjonalno-świeckie, przeżycie (materialne) *versus* jakość życia (postmaterialne)<sup>225</sup>. R. Inglehart bazował na badaniach empirycznych, przeprowadzonych w 43 społeczeństwach, co zostało wzbogacone o wyniki „World Values Survey”<sup>226</sup>. Na tych dwóch wyróżnionych wymiarach można umieścić wszystkie badane społeczeństwa.

<sup>225</sup> R. Inglehart, op. cit.

<sup>226</sup> R. Inglehart, M. Basanez, A. Moreno, *Human Values and Beliefs: A Cross-cultural Sourcebook*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1998.

## 6.2 Znaczenie kręgów kulturowych

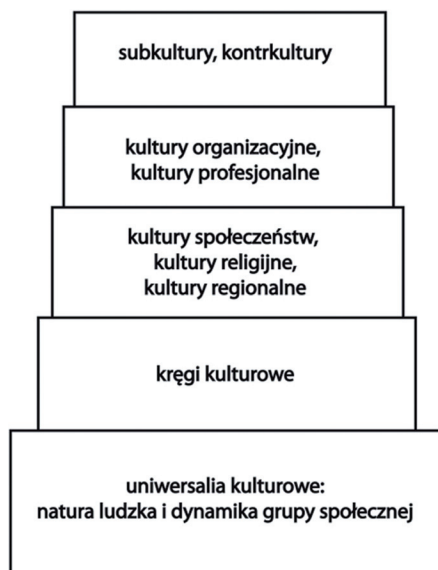
Niektóre porównawcze badania międzykulturowe ukazują podobieństwa i różnice między społeczeństwami, których obraz zaprzecza jednostkowości i niepowtarzalności każdej kultury. Badania porównawcze D.E. Browna zaowocowały listą ponad 500 uniwersaliów kulturowych, które mają występować we wszystkich badanych społecznościach (to np. język, wierzenia, zwyczaje)<sup>227</sup>. Z kolei badania porównawcze emocji i mimiki (prowadzone przez P. Ekmana) pozwoliły na ustalenie uniwersalnego kanonu emocji i związanej z nimi mimiki<sup>228</sup>.

Więcej badań podkreśla różnice międzykulturowe, nie podobieństwa. To właśnie różnice są istotne dla badaczy organizacji, w tym wspomnianych wcześniej: G. Hofstede, A. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera i R. Ingleharta. Przywoływani autorzy nie negują zachowań uniwersalnych, ale koncentrują się na dostrzeganiu różnic. Chociażby w badaniach G. Hofstede kultury kształtują się wokół uniwersalnych wartości, jednak znacząco różnią się w ich ekspresji, co uwidacznia się w różnym poziomie dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności. We wszystkich trzech opisanych projektach badań kultury tworzą swoiste klastry, przenikając się wartościami, ale zarazem rysując wyraźne kręgi kulturowe. Dowodzi to, że oprócz analizy kultury na poziomie społeczeństwa i organizacji, trzeba pokusić się o badania na poziomie kręgów jako najszerszych wspólnot kulturowych. Następny poziom ilustruje już nie różnice, ale uniwersalne podobieństwa leżące w naturze ludzkiej (rysunek 5).

<sup>227</sup> D.E. Brown, *Human Universals*, McGraw-Hill, New York 1991.

<sup>228</sup> P. Ekman, W.V. Friesen, *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*, Malor Books, 2003.

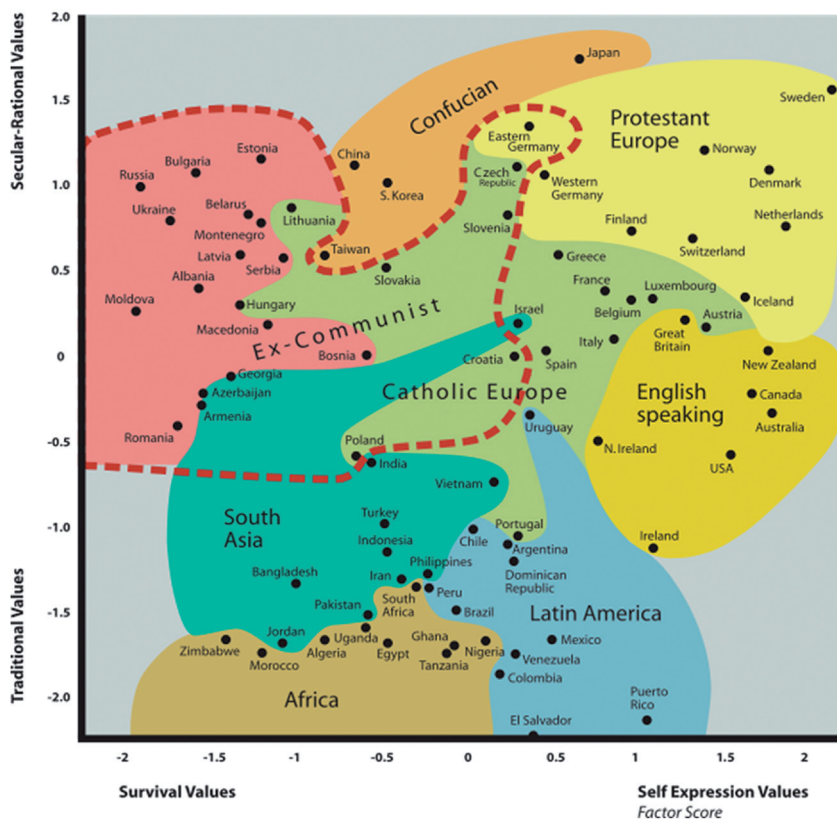
Rysunek 5. Poziomy analizy kulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Podsumujmy ten wątek: oprócz badań porównawczych kultur społeczeństw i organizacji, a ponadto uniwersaliów kulturowych, mamy do czynienia z następnym istotnym poziomem analizy, nierzadko pomijanym w interpretacjach. Ilustrację znaczenia kręgów kulturowych, mających potwierdzenie w badaniach przeprowadzanych w projektach: G. Hofstede, R. House'a, S. Ronana, R. Ingleharta, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, stanowią właśnie analizy kręgów kultur społeczeństw. Doskonale oddaje to mapa wyników badań projektu R. Ingleharta, będąca interpretacją występowania kręgów kulturowych (rysunek 6).

Rysunek 6. Najważniejsze kulturowe wymiary według R. Ingleharta



Źródło: R. Inglehart, op. cit., p. 98.

Innej, uproszczonej klasyfikacji kręgów kulturowych, skupionej na zachowaniach organizacyjnych, dokonał S. Ronan, który podzielił kultury na dziewięć kręgów:

1. Anglosaski (Wielka Brytania, USA, Irlandia, Kanada, RPA, Australia, Nowa Zelandia),
2. Arabski (ZEA, Bahrajn, Oman, Kuwejt, Katar),
3. Bliskowschodni (Grecja, Turcja, Iran),
4. Dalekowschodni (Singapur, Tajlandia, Indonezja, Malezja, Honkong, Vietnam, Tajwan),
5. Germański (Szwajcaria, Niemcy, Austria),

6. Latynoamerykański (Meksyk, Argentyna, Chile, Kolumbia, Peru, Wenezuela),
7. Latynoeuropejski (Hiszpania, Portugalia, Włochy, Francja, Belgia),
8. Nordycki (Norwegia, Szwecja, Finlandia, Dania),
9. Nietypowe (np. Japonia, Izrael, Brazylia, Indie)<sup>229</sup>.

Jeżeli skonfrontujemy ze sobą wyniki badań kręgów kulturowych S. Ronana i R. Ingleharta, można wysnuć wniosek o umieszczeniu Polski wśród krajów nietypowych. Nasz kraj ulega wpływom kultur germańskich, a także słowiańskich, a jednocześnie ma wyraźny rys kultury związanej z tradycją wartości katolickich. Przykład własnej kultury pozwala zauważyć, że koncepcja kręgów kulturowych oraz kultur społeczeństw ma charakter upraszczający, a nawet stereotypizujący. Model idealnego kręgu kulturowego stanowi bowiem abstrakcję, gdyż nie uwzględnia wewnętrznego zróżnicowania kultury – na przykład subkultur i kontrkultur.

W badaniu GLOBE R. House wyróżnił dość podobne, ale nie takie same kręgi kulturowe<sup>230</sup>. Posłużył się rozróżnieniem na zachodnie i wschodnie kultury biznesowe.

W zachodnich kręgach kulturowych znalazły się:

1. Europa łacińska (Hiszpania, Portugalia, Izrael, Włochy, Francja i francuskojęzyczna Szwajcaria),
2. Europa nordycka (Finlandia, Szwecja, Dania),
3. Europa germańska (Niemcy, Szwajcaria, Austria, Holandia),
4. Kraje anglosaskie (Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Irlandia, Australia, Nowa Zelandia, Kanada, ludność biała RPA),
5. Ameryka Łacińska (Meksyk, Brazylia, Argentyna, Kolumbia, Wenezuela, Ekwador, Salwador, Boliwia, Gwatemala, Kostaryka)<sup>231</sup>.

<sup>229</sup> S. Ronan, *Comparative and Multinational Management*, J. Wiley & Sons, New York 1986.

<sup>230</sup> R. House, *Culture, Leadership, and Organizations*, GLOBE, Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks 2004, pp. 179–183.

<sup>231</sup> B. Glinka, A.W. Jelonek, op. cit., ss. 35–36.



Zaś do wschodnich kręgów kulturowych zaliczono:

1. Azję konfucjańską (Japonię, Południową Koreę, Chiny, Singapur, Hongkong, Tajwan),
2. Azję Południową (Tajlandię, Indie, Indonezję, Filipiny, Malezję, Iran),
3. Bliski Wschód (Turcję, Maroko, Egipt, Kuwejt, Katar),
4. Afrykę Subsaharyjską (ludność czarną RPA, Nigerię, Zimbabwe, Namibię, Zambię),
5. Europę Wschodnią (Rosję, Grecję, Polskę, Albanie, Węgry, Słowenię, Gruzję, Kazachstan).

Kręgi kulturowe zostały ukształtowane w rozwoju historycznym, w procesie dyfuzji kultury, dokonującym się szybciej w miejscach z bardziej intensywną komunikacją. Nierzadko dochodziło do form ekspansji czy podboju, zatem bardziej radykalnych zmian kulturowych. Prowadzona tu analiza akcentuje wagę badań na poziomie kręgów kulturowych, ograniczę ją więc do Europy oraz odniosę do Polski.

Krąg kultury europejskiej ma wspólne korzenie kulturowe, a zarazem nie da się zaprzeczyć, że to bardzo zróżnicowana wewnętrznie strefa. Wspólnota kulturowa powstała dzięki wpływom chrześcijaństwa, dziedzictwu starożytnej Grecji czy Rzymu, dokonującej się wspólnej historii i następującej identyfikacji kulturowej. Wewnętrzne podziały narodowe, etniczne czy religijne niosą ze sobą różnice, które prowadzą do pewnego kontinuum – od kultur regionalnych, przez narodowe, aż po kręgi kulturowe w Europie. Kultura społeczeństwa buduje mentalność jego członków. Należy zatem pochylić się nad badaniami międzykulturowymi, aby spostrzec, jaki wpływ wywiera kultura społeczeństwa na konkurencyjność gospodarki oraz przedsiębiorstw z danego kraju.

Zróżnicowanie kulturowe wiedzie do diagnozy poziomów kapitału społecznego w krajach europejskich<sup>232</sup>. To zróżnicowanie kapitału społecznego

<sup>232</sup> J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology", 1988, No. 94, pp. 95–120.

może wpływać niekorzystnie na integrację kulturową<sup>233</sup>. Warto więc rozważyć problem konwergencji kulturowej w Unii Europejskiej. Inny ciekawy fenomen kulturowy stanowi analiza źródeł postępu w Europie, który jest związany z nauką oraz rozwojem technologii. Europa od kilku stuleci ma przecież swoje miejsce w głównym nurcie gospodarczego rozwoju. Wyjaśnienie przyczyn jest jednak złożone i posługuje się argumentami ze sfer: gospodarczej, prawnej, historycznej, społecznej oraz kulturowej. D.S. Landes wskazuje najważniejsze przyczyny rozwoju Europy:

- autonomię intelektualnych poszukiwań,
- stworzenie metody naukowej – zinstytucjonalizowanej w postaci nauki,
- dokonanie rozdziału kościoła od państwa<sup>234</sup>.

Narodziny i rozwój modernistycznego społeczeństwa, inspirowanego postępem nauk i korzystającego z wolności gospodarczej i praw demokracji, również wiążą się z czynnikami kulturowymi. Sięgając po cytowane wcześniej badania międzykulturowe, można przeanalizować podobieństwo i odrębność różnych krajów europejskich.

Wyniki przywoływanych projektów badań międzykulturowych sugerują zróżnicowanie kulturowe krajów europejskich, skutkujące wyodrębnieniem kilku kręgów kulturowych (każdy z obszarów rozwija swoisty rodzaj mentalności pracownika w Unii Europejskiej):

1. Kręgu kultury anglosaskiej, z najwyższym wskaźnikiem indywidualizmu w Europie, niskim stopniem unikania niepewności, niskim dystansem władzy i wysokim maskulinizmem. Wśród krajów znajdują się: Wielka Brytania, Irlandia oraz kraje pozaeuropejskie (USA, Australia i Nowa Zelandia, Kanada). Kluczowe wartości kultur anglosaskich to ukierunkowanie na osiągnięcia i rywalizację, brak formalizmu, bezpośredniość, równość szans, nastawienie na zmianę i postęp, profesjonalizm i specjalizację, aktywność oraz pracowitość<sup>235</sup>. Pracownicy z kultur anglosaskich

<sup>233</sup> R.D. Putnam, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon&Schuster, New York 1999, pp. 15–30.

<sup>234</sup> D.S. Landem, *Bogactwo i nędza narodów*, Muza, Warszawa 2000, s. 233.

<sup>235</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, ss. 118–119.

raczej nie spotykają się z problemami międzykulturowymi na rynku pracy. Są elastyczni, przygotowani do stawienia czoła konkurencji, dobrze skomunikowani. W dobie integracji europejskiego rynku pracy to w dużej mierze pracownicy z innych krajów doświadczają problemów kulturowych. Angielski i irlandzki rynek pracy są wciąż otwarte, napływają pracownicy z krajów o niższym poziomie życia. Rynki te posiadają możliwości absorpcji i asymilacji kulturowej, jednak obcokrajowcom trudno zdobyć pracę w zawodzie o wysokim prestiżu. Obywatele państw Europy Zachodniej, w których występują rozwiązania charakterystyczne dla socjalnego rynku pracy, takich jak: Niemcy, Włochy czy Skandynawia, z trudem adaptują się do typowego dla modelu liberalnego rynku pracy w Wielkiej Brytanii czy Irlandii.

**2.** Kręgu kultury skandynawskiej, cechującego się indywidualizmem na średnim poziomie, średnim stopniem unikania niepewności, orientacją feministyczną oraz najniższym dystansem władzy w Europie. Do tego kręgu należą: Norwegia, Szwecja, Finlandia i Dania. Wartości wyróżniające kultury skandynawskie to: egalitaryzm, szacunek dla procedur decyzyjnych stosowanych w demokracji, nastawienie na zachowanie ciągłości oraz pokojowe rozwiązywanie konfliktów. Pracownicy przyzwyczajeni są do eliminowania różnic statusowych związanych z płcią, różnymi grupami społecznymi i etnicznymi. Sprawowanie władzy nie stanowi stałego atrybutu przełożonego, ale pragmatyczne rozwiązanie organizacyjne. Koncyliacyjność (pokojowe rozwiązywanie sporów) oznacza unikanie konfliktów i agresji, dążenie do konsensusu zapadającego wokół ważnych decyzji, co wzmacnia partycypacyjne metody podejmowania decyzji organizacyjnych<sup>236</sup>. Skandynawowie integrują się z większością pracowników z Unii Europejskiej, głównie dzięki pragmatyzmowi oraz otwarciu gospodarek. Większość przedsiębiorstw i pracowników posiada spore doświadczenie międzynarodowe, nie pojawiają

---

<sup>236</sup> Ibidem, ss. 220–242.

się też problemy językowe, gdyż znajomość języka angielskiego jest powszechna. W przedsiębiorstwach skandynawskich przeszkody kulturowe nie są szczególnie ważne dla procesu umiędzynarodowienia.

**3.** Kręgu kultury frankofońskiej, obejmującego: Francję, Belgię oraz Szwajcarię, z wysokim wskaźnikiem indywidualizmu, względnie wysokim stopniem unikania niepewności, względnie wysokim dystansem władzy i orientacją feministyczną. Do kluczowych wartości należą: świadomość znaczenia wolności, docenianie indywidualności i twórczości, uznawanie autorytetu władzy, dążenie do utrzymania zastanego porządku i opór przed zmianami, roszczeniowa postawa wobec państwa, a także rola estetyki w życiu<sup>237</sup>. Pracownicy liczą na stabilność, postrzegają pracę zawodową jako konieczność umożliwiającą rozwój w życiu prywatnym. Pracownicy francuscy doświadczają problemów w integracji z rynkiem pracy Unii Europejskiej. Zaczniemy od problemów językowych – większość Francuzów nie zna biegle języka obcego, a językiem francuskim posługuje się niewielka część obywateli pozostałych krajów UE. Pracownicy francuscy bywają roszczeniowi, zarówno wobec pracodawcy, jak i państwa lub samorządu. Menedżerowie francuscy z kolei bywają dość etnocentryczni, przekonani o skuteczności rozwiązań organizacyjnych z ich kraju. W sferze zarządzania kadrami firm francuskich, które inwestują w innych krajach, mogą pojawić się konflikty. Takie przykłady zdarzają się też w Polsce. Integracja pracowników z innych krajów we Francji również rodzi problemy kulturowe. Pracodawcy zachowują się protekcyjnie wobec własnych pracowników, jednocześnie odczuwając silny opór przed zatrudnieniem obcokrajowców. Bardziej prestiżowe zawody zarezerwowano dla rodowitych Francuzów. Problemy płyną także z asymilacji mniejszościowych grup etnicznych, które spotykają się z ostracyzmem, „szklanym sufitem”. Warto przypomnieć, że np. mniejszość arabska jest konfrontacyjnie nastawiona do społeczeństwa francuskiego.

<sup>237</sup> R.D. Lewis, *When Cultures Collide. Managing Sucessfully Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, London 1996, pp. 202–208.

**4.** Kręgu kultury krajów Morza Śródziemnego, który łączy: Hiszpanię i Portugalię oraz Włochy. To historycznie kraje katolickie, a ich języki posiadają wspólny romański rdzeń. Widać pewne podobieństwo do kręgu kultury frankofońskiej. Grecja, kolebka kultury śródziemnomorskiej, różni się językiem, religią i kluczowymi wartościami, a zatem powinna być ujęta odrębnie. Kraje śródziemnomorskie charakteryzują się: umiarkowanym wskaźnikiem indywidualizmu, umiarkowanym stopniem unikania niepewności, względnie wysokim dystansem władzy i maskulinizmem. Wśród kluczowych wartości krajów śródziemnomorskich znajdują się: przywiązanie do rodziny, bezpośredniość, synchroniczne podejście do czasu, emocjonalność, orientacja propartnerska, gotowość do improwizacji. Dla pracowników tych krajów priorytetem jest życie rodzinne. Organizacje bazują na osobistych więziach nieformalnych i rodzinnych. W prowadzeniu biznesu wykorzystuje się więzi personalne, co jest odległe od bezosobowego ideału biurokracji. Południowcy nie przywiązują zbyt dużej wagi do dokładności w realizacji zadań czy punktualności. Przedstawiciele krajów północnej Europy uważają ich za bałaganiarzy, niezdolnych do efektywnego prowadzenia biznesu. Pracowników tych cechuje zarazem przedsiębiorczość i innowacyjność, gotowość do wprowadzania zmian i improwizacji. Bywa, że trudno adaptują się na innych rynkach pracy, głównie z powodu przywiązania do więzi i do lokalnej kultury. Adaptację utrudniają negatywne stereotypy pracownika. Dodatkowym problemem to dość słaba znajomość języków obcych.

**5.** Kręgu kultury germańskiej (Niemcy i Austria). Do cech kręgu należą: względnie wysoki stopień unikania niepewności, umiarkowany wskaźnik indywidualizmu, umiarkowany dystans władzy i orientacja maskulinistyczna. Wśród wartości kultury germańskiej wyróżniamy: formalizm, dokładność, punktualność, szacunek dla autorytetu i porządku, dążenie do utrzymania *status quo* i nastawienie protransakcyjne. Pracownicy tego kręgu kulturowego są kompetentni, zdyscyplinowani, świadomi własnej wartości. Oczekują porządku i pracy w stabilnym środowisku.

Źle reagują na gwałtowne zmiany, improwizację. Dobrze się czują w obliczu profesjonalnej biurokracji. Szacunek dla władzy oraz autorytetu uwidacznia się w ceremonialności i formalizmie. Przy tym występują procedury partycypacyjne, zatem władza autorytarna nie jest ideałem. Pracownicy niemieccy zwykle znają dość dobrze język angielski (lepszą znajomością dysponują tylko Holendrzy i Skandynawowie). Problem międzykulturowy stanowi etnocentryzm – pracownicy wierzą w jeden model idealnego zarządzania. Nierzadko nie potrafią dostrzec, że inne wzorce kulturowe również mogą być efektywne.

W zestawieniu brak chociażby: Holandii, Grecji, Estonii oraz krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Można mu zarzucić rozpowszechnianie narodowych stereotypów, bazowanie na nieugruntowanych badawczo koncepcjach „charakteru narodowego”. Każda kultura jest przecież specyficzna i zbliża się do pewnego kręgu. Grecja to przykład tradycyjnej, familistycznej kultury agrarnej, dążącej w kierunku kultur śródziemnomorskich, ale także prawosławnych. Holandia wykazuje rys kultury europejskich krajów protestanckich, ale dają się zauważyć wpływy: germańskie, anglosaskie, skandynawskie i frankofońskie. Estonia znajduje się w kręgu kultury rosyjskiej, i kultur skandynawskich. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej to kraje niezwykle zróżnicowane kulturowo z powodu swojej historii, języka, religii, tożsamości narodowej, struktury etnicznej. Polska to kraj katolicki, będący pod silnym wpływem kultur: niemieckiej i rosyjskiej. Czechy posiadają tradycje protestanckie, ale z wpływami kultury germańskiej. Bułgaria z kolei dąży ku prawosławnej kulturze rosyjskiej. Zaakcentowane zróżnicowanie kulturowe Europy sugeruje, że w procesach historycznych doszło do wytworzenia pewnych centrów kulturowych (np. francuskich, angielskich), a różnice pomiędzy kulturami europejskimi, choć znaczące, są jednak mniejsze niż pomiędzy krajami europejskimi a społeczeństwami innych kontynentów (poza Ameryką Północną oraz Australią).

## 6.3 Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności

Kulturowe uwarunkowania rozwoju gospodarczego doczekały się sporego oddźwięku w literaturze przedmiotu i stanowią szeroki, choć złożony metodologicznie, obszar badań<sup>238</sup>. Związane z nimi zagadnienia można pogrupować w cztery analizowane obszary:

1. kulturowe źródła rozwoju kapitalizmu,
2. kulturową korektę klasycznej teorii ekonomicznej, która uwzględnia zmienne społeczno-kulturowe przy definiowaniu zarówno rozwoju ekonomicznego, jak i bogactwa,
3. kulturowe uwarunkowania procesów globalizacji, które dotyczą się problemów konwergencji gospodarczej i kulturowej społeczeństw<sup>239</sup>,
4. badania porównawcze kultur społeczeństw oraz interpretacje ich wpływu na rozwój gospodarczy.

Rozpiętość problematyki skłania do selekcji projektów badań porównawczych kultur. Ograniczyłem się więc do ukazania wyników trzech już scharakteryzowanych, znanych projektów badawczych. Rezultaty przeprowadzonych badań porównawczych są zróżnicowane, co powinno być przedmiotem dyskusji.

Kulturowe uwarunkowania rozwoju gospodarczego opisywał także Max Weber<sup>240</sup>. Kultura ma wpływ zarówno na konkurencyjność całych gospodarek

<sup>238</sup> Ł. Sułkowski, *Problemy wielokulturowości w procesie integracji europejskiego rynku pracy* [w:] *Integracja europejska i procesy globalizacji*, red. M. Dudek, Uniwersytet Zielonogórski WSM, Zielona Góra 2007, ss. 131–145; Idem, *Meta-paradigmatic cognitive perspective in management studies*, „Argumenta Oeconomica”, 2012, 29(2), pp. 33–51; Idem, *Interpretative approach in management sciences*, loco cit.

<sup>239</sup> E. Bogalska-Martin, *Wprowadzenie do teorii kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego* [w:] *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, PWE, Warszawa 2007, ss. 237–256.

<sup>240</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.

(makroekonomiczny), jak i poszczególnych podmiotów gospodarczych (mikroekonomiczny). To wpływ pośredni, ściśle związany z innymi czynnikami. Kultura ma silne związki z prawem i porządkiem, ze zmiennymi: politycznymi, demograficznymi, społecznymi, gospodarczymi. Trudno rozdzielić kulturę społeczeństwa od kultur organizacyjnych przedsiębiorstw. Może się ona wydawać problematyczna w interpretacji, lecz bez wyjaśnień kulturowych ciężko analizować zróżnicowanie konkurencyjności społeczeństw.

Przedstawiając wyniki projektów badań międzykulturowych, zamierzam skoncentrować się głównie na skali mikro, czyli na kulturowych determinantach konkurencyjności przedsiębiorstw. Są one skorelowane z dominującymi wzorami pracy, to inaczej „mentalność” pracowników. Wśród wielu możliwych interpretacji wpływu „mentalności” pracowników na konkurencyjność organizacji, przedstawię zależności w przypadku: etosu pracy, stosunku do władzy, tolerowania nierówności społecznych, emocjonalności w pracy oraz działania w warunkach wielokulturowości.

#### • Różnice w podejściu do pracy

Etos pracy zależy od społeczeństwa. Wykorzystując interpretację męskulinizmu – feminizmu oraz indywidualizmu – kolektywizmu autorstwa G. Hofstede, możemy podzielić europejskie społeczeństwa na nastawione na indywidualny sukces oraz na jakość życia i poczucie wspólnoty. Podział ten wzmacniają dodatkowo stereotypy. Greków, Włochów czy Hiszpanów nierzadko krytykuje się jako mniej zaangażowanych w pracę zawodową. Niemcy, Anglicy i Holendrzy i Brytyjczycy wydają się zorientowani na sukces zawodowy, nawet kosztem wspólnoty (więzi rodzinnych i sąsiedzkich).

Inne zróżnicowanie etosu pracy występuje w badaniach A. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera. Uniwersaliści (Niemcy, Skandynawowie i Anglosasi) zakładają takie same miary zaangażowania i efektywności dla wszystkich, a pochodzący z kultur śródziemnomorskich partykularyści wykazują szczególne preferencje dla rodziny i znajomych.



Nakłada się na to różnica w podejściu do pracy między Europą Zachodnią a Europą Środkowo-Wschodnią. Polacy, Bułgarzy, Słowacy, Rumuni znajdują się na etapie odbudowywania etosu pracy oraz krajowej przedsiębiorczości po doświadczeniach komunizmu. Bardzo wyraźnie zaznaczają się tu pokoleniowe różnice w podejściu do pracy. Pokolenie wyrastające w realnym komunizmie często zachowuje się wobec państwa roszczeniowo, pasywnie oraz nieufnie podchodzi do przedsiębiorczości (niska tolerancja niepewności). Młodzi ludzie w większym stopniu podejmują ryzyko oraz otwierają się na przedsięwzięcia gospodarcze (wysoka tolerancja niepewności)<sup>241</sup>.

Różnice te powodują konflikty na tle kulturowym. Pracownicy krajów południowoeuropejskich mogą odczytywać zachowania osób z północnej Europy jako przykład pracoholizmu, a sami mogą być postrzegani jako leniwi.

#### • Różnice w podejściu do władzy i kierowania

G. Hofstede opisał kulturowe relacje władzy przy pomocy dystansu władzy. Skandynawowie są zorientowani równościowo, nie tolerują silnej i autokratycznej władzy. Anglicy, Szkoci i Irlandczycy patrzą na władzę pragmatycznie, stanowi ona dla nich sposób organizacji, nie atrybut osobowy. Francuzi, Belgowie i Portugalczycy darzą szacunkiem kierowników autokratycznych, zawierając koncepcji charyzmy lub wiążąc autorytet z pozycją społeczną. Może to skutkować konfliktami kulturowymi. Kierownicy z krajów o dużym dystansie władzy nazywają pracowników z krajów skandynawskich utopistami czy też anarchiastami, gotowymi kwestionować uprawnienia kierownicze. Natomiast pracownicy z kultur mniej hierarchicznych będą uważać, że menedżer

<sup>241</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit.; Ł. Sułkowski, R. Seliga, A. Woźniak, *Kultura organizacyjna i zarządzanie uczelniał z punktu widzenia systemu zapewniania jakości w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Marketing w rozwoju innowacyjności*, 2016, tom XVII, zeszyt 9, część III, ss. 221–233; Ł. Sułkowski, *Metody kształtowania kultury organizacyjnej* [w:] *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, ss. 87–101.

z kraju o wysokim PDI może chcieć ich zastraszać i wprowadzić władzę autorytarną.

A. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner wiążą różnice w podejściu do władzy z wymiarem: status przypisany – status osiągnięty. W kulturach frankofońskich i śródziemnomorskich kierownicy dysponują osobistym autorytetem o stałym charakterze. Awans możliwy jest wraz z wiekiem i doświadczeniem. Pozycji władzy przypisuje się wyższy status społeczny i prestiż. Kierownicy skandynawscy i anglosascy traktują władzę zadaniowo, bez szczególnej charyzmy. Awans i pozycja wiążą się z sukcesami, nie z wiekiem czy klasą społeczną.

#### • **Podejście do nierówności społecznych**

Z opisywanymi miarami dystansu władzy i statusu jest również związany stopień akceptacji nierówności społecznych. Znaczący wpływ ma tutaj też stopień indywidualizmu i maskulinizmu. Kultury o dużym dystansie władzy cechują się silnym zróżnicowaniem ludzi, mającym swoje odzwierciedlenie w hierarchii społecznej. Włosi, Portugalczycy i Hiszpanie w dużym stopniu akceptują nierówności społeczne. Warto przyjrzeć się krajom o niskim dystansie władzy. Przywołajmy modelowe przypadki – krąg kultury anglosaskiej versus skandynawskiej. Niskiemu dystansowi władzy w kulturze anglosaskiej towarzyszy wysoki stopień maskulinizmu i indywidualizmu. To przykład konfiguracji prowadzącej do przyjęcia konkurencyjnych założeń na rynku pracy. Toleruje się nierówności społeczne, gdyż zakłada się związek między pozycją społeczną a osobistymi osiągnięciami i pracą, więc uznaje się w konsekwencji, że ludzie zawdzięczają sukces lub porażkę zawodową sobie samym. Model akceptacji nierówności społecznych oraz płacowych ma wzmocnienie w postaci maskulinizmu, na przykład w Stanach Zjednoczonych. Trzeba jednak zauważyć, że kultury o dużym dystansie władzy tolerują głównie różnice klasy społecznej, z czym wiążą się różnice w statusie i wynagradzaniu, a w społeczeństwach o małym dystansie władzy tolerancja dotyczy się tylko zróżnicowania wynagrodzeń,

mającym być wymiernym efektem indywidualnego sukcesu. Krąg kultury skandynawskiej to społeczeństwo „socjalnego kapitalizmu”, w którym kładzie się nacisk na ograniczanie nierówności, bez akceptacji nierówności klasowych, społecznych i płacowych. Dąży się do stworzenia takich mechanizmów prawno-kulturowych, które zapewnią wyrównywanie szans. Równościową orientację w kulturach skandynawskich wzmacnia wymiar feminizmu. Globalizacja i integracja europejska znacznie ograniczają model „socjalnego kapitalizmu”. Zderzenie modeli prawnych i kulturowych rynku pracy w Unii Europejskiej nie przyspiesza procesu jego integracji. Wiele krajów europejskich wprowadziło ograniczenia integracji rynku pracy Unii dla krajów, które ostatnio dołączyły do Wspólnoty.

#### • Emocjonalność w pracy

W tym przypadku najważniejsze okazuje się zróżnicowanie północ – południe. Mieszkańcy północy Europy uważani są za powściągliwych, a południowców określa się jako emocjonalnych i impulsywnych ekstrawertyków, co w dużym stopniu potwierdzają badania A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Społeczeństwa kultury śródziemnomorskiej i frankofońskiej charakteryzują się w pracy wysoką afektywnością. Społeczeństwa kultury: germańskiej i skandynawskiej cechuje w pracy raczej neutralność afektywna. Kultura anglosaska znajduje się między wskazanymi wymiarami. Problemy międzykulturowe płynące ze zderzenia tych dwóch wymiarów opisał E. Hall. Wiążące się z tym trudności w negocjacji, kierowaniu i komunikacji społecznej przywoływali R.R. Gesteland i R.D. Lewis<sup>242</sup>. Powściągliwym pracownikom emocjonalność może przeszkadzać, gdyż oznacza mieszanie życia prywatnego z pracą zawodową, na pewno też nie ułatwia komunikacji i podejmowania decyzji o personalnych skutkach. Europejczycy z północy mogą uznawać, że emocjonalność w pracy to brak profesjonalizmu. Społeczeństwom południa Europy afektywność

<sup>242</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000; R.D. Lewis, op. cit.

jest niezbędna do prawdziwej komunikacji, zaś brak emocjonalnej reakcji oznacza obojętność i niezaangażowanie w pracę zawodową.

• **Problemy kontaktów z różnymi grupami etnicznymi, religijnymi i kulturowymi**

Istotny problem międzykulturowy stanowi spotkanie członków społeczeństw kształtujących tożsamość przy pomocy sprzecznych wartości. Doświadczenia historyczne dowodzą jednak, iż różnorodność kulturowa miała wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy. Rynek pracy Unii Europejskiej mieści w sobie wzory kulturowe z odmiennych kontekstów, staje się coraz bardziej zróżnicowany etnicznie. W krajach Wspólnoty w ciągu ostatnich dwóch dekad wzrosła liczba pracowników cudzoziemskich. Na rynku europejskim nie brakuje obywateli krajów UE, ale mamy też do czynienia z napływem Azjatów (obywateli Indii, Indonezji, Chin, Pakistanu), mieszkańców krajów arabskich (np. Egipt, Maroko, Algieria), mieszkańców Europy Wschodniej (Ukraińcy, Rosjanie), a także ludności zamieszkującej tereny Afryki Środkowej i Południowej. Trudno się dziwić konsekwencjom tej różnorodności. Opinia społeczna w Europie Zachodniej się polaryzuje, rosną nastroje ksenofobiczne, ale także wewnętrzne konflikty z udziałem mniejszości etnicznych. Nierzadko wiąże się to z dyskryminacją pewnych grup narodowych pracowników na rynku pracy i powstawaniem stereotypów etnicznych. Do przyczyn tych napięć możemy zaliczyć różnice religijne, językowe, kulturowe między grupami społecznymi pracowników Unii. Konflikty mogą dotyczyć manifestowania symboli wiary w miejscu pracy oraz kultywowania świąt i zwyczajów religijnych. Na pewno pamiętają Państwo walkę z symbolami i zwyczajami religijnymi, mającą miejsce we Francji, w celu podtrzymania zasad świeckiego państwa. Sądzę, że trudno byłoby wypracować uniwersalne antidotum na to napięcie, powinno się jednak je tonować przy pomocy społecznego i międzykulturowego dialogu. Metodą „pomostową” między kulturami staje się komunikacja. Wydaje się, że taki dialog w Europie toczy się od wielu wieków.

## 6.4 Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych

Koncepcja zmiany jest różna w każdym paradygmacie zarządzania. Badacze nie są w stanie wypracować jednej klasyfikacji paradygmatów. Część opowiada się za wiązaniem zarządzania zmianami z nurtami myśli organizatorskiej (obraz wzbogacania teorii i metod na przestrzeni ostatniego wieku). Część szuka paradygmatów swoistych głównie dla zarządzania zmianami – dycho-  
tomia zmiana ewolucyjna (ciągła) versus rewolucyjna (radykalna)<sup>243</sup>. Poku-  
szono się także o zintegrowane ujęcie zarządzania zmianą, biorące pod uwa-  
gę odmienne perspektywy poznawcze<sup>244</sup>. Przyjąłem interpretację istnienia  
związków zarządzania zmianami z paradygmatami nauk społecznych, czyli  
posiadania jak najszerzego punktu odniesienia.

Niezależnie od paradygmatu nauk społecznych, wskazuje się różne typy  
zmian organizacyjnych. Najbardziej podstawowy podział dostrzega zmiany  
ewolucyjne i rewolucyjne, co koreluje z dychotomią zmian płytkich i głębo-  
kich. Zmiany da się umieścić na pewnym kontinuum – od pełnej kontroli,  
do pełnej spontaniczności. Zmiany kulturowe znajdują się raczej w sferze  
spontanicznej, lecz już ocena stopnia kontroli jest zależna od paradygma-  
tu. Funkcjoniści zmierzają w kierunku zmiany kontrolowanej, a przedsta-  
wicieli paradygmatów alternatywnych w kierunku zmian spontanicznych.  
Łagodniejszą wersją tego dualizmu jest zmiana planowana i kontrolowana

<sup>243</sup> L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", 1998, 76(3), pp. 55–60, 62–6, 68.

<sup>244</sup> D. Meyerson, J. Martin, *Cultural change: an integration of three different views*, "Journal of Management Studies", 1987, 24, pp. 623–647; Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Theories of Organizational Culture*, "Organization Studies", 1984, Vol. 5, No. 3, pp. 193–226.

oraz zmiana koordynowana *ad hoc* (improwizowana)<sup>245</sup>. Przeciwwstawia się tutaj zmiany kontrolowane przez lidera zmianom, które dokonują się poza nim<sup>246</sup>. Zmiany organizacyjne są najczęściej zorientowane albo strategicznie, albo kulturowo<sup>247</sup>. Zmiana strategiczna ma transformację wpisaną w cel, misję oraz koncepcję przewagi konkurencyjnej<sup>248</sup>. Zmiana kulturowa dąży do przekształcenia mentalności, co umożliwi następnie zmianę strategiczną i strukturalną<sup>249</sup>.

Funkcjonalistyczne pojmowanie zmiany odnosi się do wzrostu skuteczności albo ekonomiczności funkcjonowania organizacji. Zmiana pozytywna to naturalnie postęp i doskonalenie organizacji oraz pracowników, którzy stają się bardziej skuteczni w działaniach. Negatywna zmiana to regres, zmniejszanie skuteczności albo ekonomiczności działań organizacji. Funkcjonałiści chcą mieć pełną kontrolę nad procesem zmian, ujmowanym jako modyfikacja systemu organizacyjnego i podsystemów, gwarantująca lepsze wykorzystanie zasobów oraz dopasowanie do otoczenia. Najważniejsze podmioty zmian to zarówno organizacje, jak i ich podsystemy (np. strategia, struktura) i pracownicy. Preferuje się zmiany ewolucyjne i ciągłe, głównie z powodu dążenia do integralności organizacji w procesie zmian. Dlatego, przeprowadzając zmiany, sięga się raczej po metody owocujące doskonaleniem organizacji, a nie jej przebudową od zera. Funkcjonałiści stosują też wprawdzie metody postulujące głębsze zmiany (jak *reengineering*). Jak już wiemy, nurt ten czerpie z neopozytywizmu, zatem sięga po neutralność aksjologiczną, zgodnie z którą w ocenie zmiany organizacyjnej należy unikać wartościowania, lecz koncentrować się na pragmatycznej stronie efektów. Ewolucja to metafora, która może opisać funkcjonalistyczną zmianę. W tym

<sup>245</sup> W.J. Orlikowski, J.D. Hofman, *An improvisational model for change management: the case of groupware technologies*, "Sloan Management Review", 1997, 38(2).

<sup>246</sup> M. Fullan, *Leading in a culture of change*, Jossey-Bass, San Francisco, California 2001.

<sup>247</sup> M.H. Kavanagh, N.M. Ashkanasy, *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*, "British Journal of Management", 2006, 17, S81–S103.

<sup>248</sup> W. Boeker, *Strategic Change: The Effects of Founding and History*, "The Academy of Management Journal", 1989, Vol. 32, No. 3, pp. 489–515.

<sup>249</sup> P. Bate, *Strategies for Cultural Change*, Imprint Burlington, Elsevier 1996.

nurcie funkcjonalistycznego zarządzania wypowiadało się wielu badaczy należących do głównego nurtu zarządzania kulturą organizacyjną (G. Hofstede, E. Schein, Ch. Handy, T. Deal, A.A. Kennedy i in.).

Interpretatywiści upatrują zmiany w sferach: postrzegania, rozumienia i odczytania organizacji i jej członków. Dokonuje się ona więc intersubiektywnie – poprzez znaczenie nadawane zmianom przez ludzi i rozpowszechnione w komunikacji społecznej. Zmiana to inaczej przekształcanie się tożsamości pojedynczych uczestników, jak też zbiorowych tożsamości organizacyjnych. Dzięki komunikacji i grze społecznej spontanicznie powstają konsensusy, utrwalające stereotypowe postrzeganie procesów zmian. Od interpretacji zależą zarówno dokonanie zmiany, jak i jej charakter. Upowszechnione znaczenia utrwalają zmianę organizacyjną jako ewolucyjną lub przeciwnie. Z tych względów najważniejszy dla zarządzania zmianą staje się proces zarządzania znaczeniami, o często nieuświadomionym charakterze. Zarządzanie znaczeniami może stać się wiodącym rodzajem interpretacji, rozpowszechnionym wśród pracowników przedsiębiorstwa, nie dając pola innym sposobom rozumienia zmiany. Stereotypy wokół organizacji przekładają się też na trudności z projektami zmian kontrolowanych. Najpierw zaplanowanie, a potem wdrożenie zmiany jest uwikłane w spontaniczne i trudno poddające się kontroli procesy komunikacji, gry społecznej i tworzenia się sensów, nierzadko kluczowe dla organizacji. Zarządzanie zmianą jest wartościujące, co oznacza, że za każdą decyzją i działaniem podąża kontekst wartości moralnych, etycznych. Także język i wyobrażenia nie są neutralne aksjologicznie. Sprawdzają się tu metafory gry aktorskiej. Takie ujęcie zmiany kulturowej proponuje wielu autorów, w tym: L. Smircich, G. Morgan, M.J. Hatch, J. van Maanen, M. Pacanowsky.

Z kolei przedstawiciele *Critical Management Studies* opowiadają się za orientacją wartościującą. Pozytywna zmiana umożliwia emancypację defaworyzowanych grup społecznych, zmniejszenie nierówności, opresji i fałszywej świadomości. Ujęcie nurtu krytycznego jest radykalne, zakłada zmianę głęboką, rewolucyjną, nawet jeśli nieprzeprowadzoną marksistowską

metodą rewolucji społecznej. Wielu badaczy tego nurtu uznaje pesymistycznie, że często dochodzi do zmian negatywnych, pogłębiania się nierówności, dominacji grup będących u władzy oraz rozkwitu fałszywej świadomości. Mogą na to wskazywać wynikające z globalizacji praktyki neoimperialne, metody zarządzania instrumentalizujące ludzi, manipulacje stosowane przez media i marketing. Proponowane metody zmian oznaczają odejście od dyskursu menedżeryzmu oraz dekonstrukcję pojęć i struktur władzy. Korzysta się z następujących technik zmian: analizy krytycznej tekstu, *empowermentu*, parytetów, zmian języka i dyskursu (w celu osiągnięcia poprawności politycznej). Pozytywne zmiany zdają się spotykać z oporem, głównie ze strony grup sprawujących władzę, bojących się utraty wpływów. Widać, że bariery zmian mogą być uświadomione i kontrolowane przez władzę, ale równie dobrze mogą powstawać spontanicznie i nie być świadomie kontrolowane. Menedżerowie dokonują racjonalizacji instrumentalizmu i manipulacji, tłumacząc się kapitalistycznym i organizacyjnym porządkiem, niemożnością ograniczania nierówności czy odpowiedzialnością wobec właścicieli tycząca się rozwoju organizacji itp. Słuszna okaże się tu metafora marksistowskiej walki klas. Zmianę opresyjnej kultury menedżerskiej poddawali analizie m.in. H. Willmott, M. Alvesson, J. Brewis, D. Knights.

Postmoderniści stoją na stanowisku, iż zmiana ma charakter permanentny i subiektywny, wiąże się z nieuświadomionymi, spontanicznymi i niepoddającymi się kontroli przepływami interpretacji, sensów, narracji i władzy między krzyżującymi się dyskursami. Metaforą zmiany może być kłące (proponowane przez Deleuze i Guattari), krzyżujące się w trudny do przewidzenia sposób i przrastające w dowolnym miejscu. Dlatego też nie można zarządzać zmianą, znajduje się ona poza kontrolą. Metody zarządzania zmianami to tylko narracje i racjonalizacje, które mogą próbować wpłynąć na dyskurs, ale nie go kontrolować. Zmiana w tym rozumieniu dokonuje się przez dyskurs i kulturę, w obrębie sensów oraz tożsamości uczestników gry językowej, a także gry społecznej. J. Derrida zaproponował efemeryczną metodę dekonstrukcji, która miałaby zapewnić zmianę i rezygnację z dotychczasowego sposobu



odczytania dzieła (lub rzeczywistości) na poczet wielości interpretacji. Kilku badaczy korzysta z myśli postmodernistycznej, nie nazywając siebie postmodernistami. Będą to: G. Burrell, R. Cooper, S. Clegg, B. Czarniawska, P. Boje, M. Kostera.

W koncepcjach zarządzania zmianami występują różnice zależne od paradygmatu. Przeważa podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowe, które też wypracowało większość dorobku zarządzania zmianami. Interpretatywizm sprzeciwił się neopozytywistycznemu złudzeniu funkcjonalistów, że procesy zarządzania zmianami da się zbadać obiektywnie i podkreślał rolę społecznego kreowania zmiany<sup>250</sup>. Postmodernizm posługiwał się motywem zmiany samorodnej, do tego spontanicznej i niekontrolowanej, która nie poddaje się zarządzaniu. Zatem postmodernizm może stanowić pewne uzupełnienie sceptycyzmu wobec zarządzania zmianą, występującego przede wszystkim w nurcie krytycznym. CMS to ostatni z paradygmatów w naukach o zarządzaniu, sięgający lat 90. ubiegłego wieku. W zarządzaniu zmianami to koncepcja zmian emancypacyjnych, proponująca metodę denaturalizacji dyskursu menedżerskiego. Porównanie koncepcji zarządzania zmianą w opisanych powyżej paradygmatach Burrella i Morgana znajduje się w tabeli 20.

**Tabela 20. Koncepcje zmian w paradygmatach zarządzania**

| Paradygmat | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Paradygmat interpretatywno-symboliczny                             | Paradygmat krytyczny (inaczej radykalny strukturalizm) | Postmodernizm                  |
|------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Cel zmiany | Większa skuteczność albo ekonomiczność organizacji.        | Większa świadomość, a także refleksyjność aktorów organizacyjnych. | Emancypacja defaworyzowanych grup w przedsiębiorstwie. | Bezczelowa, zmiana dla zmiany. |

<sup>250</sup> P.L. Berger, T. Luckmann, op. cit.

| Paradygmat                   | Paradygmat neo-pozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy                                                                               | Paradygmat interpretatywno-symboliczny                                                                       | Paradygmat krytyczny (inaczej radykalny strukturalizm)                                                       | Postmodernizm                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Zmiana pozytywna i negatywna | Pozytywna zmiana rozwija organizację i pracowników, zwiększając skuteczność (postęp), zmiana negatywna stanowi regres.                    | Pozytywna zmiana wzbogaca interpretacje oraz sensory, zaś negatywna przyczynia się do ograniczenia dyskursu. | Zmiana pozytywna promuje równość, zaś negatywna ją ogranicza.                                                | Ocena zmiany zależy od kryteriów i założeń dyskursu.                    |
| Rozumienie zmiany            | To przekształcanie systemu organizacyjnego i jego podsystemów, mające na celu lepsze wykorzystanie zasobów oraz dopasowanie do otoczenia. | Przekształcanie się tożsamości indywidualnych uczestników, a także zbiorowych tożsamości organizacyjnych.    | Eliminowanie nierówności w dostępie do władzy oraz zasobów organizacyjnych, walka z „fałszywą świadomością”. | Nieustanny przepływ dyskursu oraz władzy w ramach różnych metanarracji. |
| Typ zmiany                   | Ciągła, uświadamiana, poddająca się kontroli, ewolucyjna.                                                                                 | Ciągła, nieuświadamiana, niepoddająca się kontroli, ewolucyjna.                                              | Nieciągła, połączenie świadomości i nieświadomości oraz kontroli i spontaniczności, rewolucyjna.             | Nieciągła, nieuświadamiana, niepoddająca się kontroli, rewolucyjna.     |
| Podmioty zmian               | Organizacja jako całość, a także podsystemy, pracownicy.                                                                                  | Organizacja jako całość, aktorzy organizacyjni.                                                              | Pracownicy podlegający władzy oraz ci sprawujący władzę.                                                     | Ludzie, organizacje, narracje.                                          |
| Metody zmian                 | Korzystanie z „nowoczesnych” metod zarządzania (TQM, reinżynieria, itp.).                                                                 | Wprowadzanie nowych sensów i interpretacji do dyskursu (zarządzanie znaczeniami).                            | Denaturalizacja i demontaż utrwalonych struktur władzy, zwiększanie świadomości grup defaworyzowanych.       | Dekonstrukcja narracji i dyskursów.                                     |

| Paradygmat            | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy                                          | Paradygmat interpretatywno-symboliczny                                   | Paradygmat krytyczny (inaczej radykalny strukturalizm)                              | Postmodernizm                                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Przeszkody w zmianach | Opór organizacyjny oraz kulturowy, mający swoje przyczyny w obawach pracowników i inercji struktur. | Trudności wprowadzenia zmiany utrwalonych interpretacji czy stereotypów. | Świadomy oraz nieświadomy opór ze strony władzy w organizacji, fałszywa świadomość. | Brak kontroli nad zmianą, jej przypadkowość i indeterminizm. |
| Ocena zmiany          | Neutralna aksjologicznie.                                                                           | Nieodłącznie związana z wartościowaniem.                                 | Wartościująca.                                                                      | Wartościująca.                                               |
| Metafory              | Maszyna, ewolucja, organizm.                                                                        | Przeptyw, gra sceniczna.                                                 | Walka klas.                                                                         | Kłącze.                                                      |

Źródło: opracowanie własne.

Sięgając po epistemologiczny podział w naukach społecznych, który różni paradygmat neopozytywistyczny od paradygmatów konstruktywizmu społecznego, można pochylić się nad rozumieniem zmiany w perspektywach alternatywnych. Terminem „konstruktywizmu społecznego” posługuję się do wyjaśnienia paradygmatów zakładających, że rzeczywistość organizacyjna jest konstruowana przez czynnych aktorów, uczestników w grze społecznej. Można tu włączyć paradygmaty: interakcjonizm symboliczny, radykalny strukturalizm (czyli nurt krytyczny) i elementy radykalnego humanizmu (postmodernizm) w ujęciu G. Burrella i G. Morgana<sup>251</sup>.

Podsumowując, zmiana w paradygmatach konstruktywistycznych nie istnieje obiektywnie, lecz stanowi proces kształtowany przez percepcje, interpretacje oraz działania uczestników organizacyjnych. Pojmowanie zmiany zatem jest związane z tworzeniem znaczeń i sensów. L. Smircich

<sup>251</sup> G. Burrell, G. Morgan, op. cit.

przedstawia koncepcję przywództwa oraz wprowadzania zmian jako zarządzania znaczeniami, a więc stworzenia i narzucenia przez lidera wizji organizacyjnej<sup>252</sup>. K. Weick też uważa, że aby skutecznie wdrożyć strategię zmian organizacyjnych, konieczne okazują się: stworzenie, wdrożenie oraz przekazanie nowych znaczeń czy sensów uczestnikom organizacyjnym<sup>253</sup>. Zarządzanie zmianą to proces konstruowania, interpretowania ciągu zdarzeń, wdrażania znaczeń i następnie działania zgodnie z nimi w grupie organizacyjnej<sup>254</sup>.

Korzystając z różnych paradygmatów, chciałbym zaproponować komplementarne modele zmiany kultury organizacyjnej, posługujące się różnymi metodami i technikami organizacyjnymi (tabela 21).

**Tabela 21. Modele zmiany kulturowej w różnych paradygmatach**

| Paradygmat                                      | Istota zmian                        | Model zmian                                                                                                  | Techniki zmian                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Adaptacja do otoczenia.             | 1. Audyt kulturowy,<br>2. model idealny kultury,<br>3. wskazanie luki,<br>4. zmiana planowa,<br>controlling. | Ankiety i kwestionariusze,<br>studium przypadku,<br>obserwacje, panele<br>eksperckie, wywiady,<br>focusy, analizy<br>dokumentów, planowane<br>i kontrolowane działania |
|                                                 | Efektywność kultury organizacyjnej. | 1. Model kultury efektywnej,<br>2. zmiana ewolucyjna<br>albo rewolucyjna.                                    | przywódców i agentów<br>zmian w zakresie<br>zarządzania zasobami<br>ludzkimi czy strategii,<br>reorganizacja struktury,<br>szkolenia.                                  |

<sup>252</sup> L. Smircich, G. Morgan, *Leadership: The Management of Meaning*, "The Journal of Applied Behavioral Science", 1982, Vol. 18, 3, pp. 257–273; L. Smircich, *Organizations as Shared Meaning* [in:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983.

<sup>253</sup> K.E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks 1995.

<sup>254</sup> D.A. Gioia, J.B. Thomas, S.M. Clark, K. Chittipeddi, *Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence*, "Organization Science", 1994, 5, pp. 363–383.

| Paradygmat                  | Istota zmian                           | Model zmian                                               | Techniki zmian                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interpretatywno-symboliczny | Zarządzanie znaczeniami.               | 1. Tworzenie i zakorzenianie znaczeń,<br>2. enactment.    | Wywiady pogłębione, antropologiczne studia przypadków focusy, analizy dyskursu oraz tekstu, spontaniczne działania przywódców i agentów zmian w zakresie zmiany tożsamości i praktyk, bazujące na intuicji i doraźnych działaniach. |
|                             | Zmiana tożsamości organizacyjnej.      | Zmiana triady: wizja – kultura – tożsamość organizacyjna. |                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nurt krytyczny              | Krytyka opresyjności kultury.          | 1. Dekonstrukcja,<br>2. denaturalizacja.                  | Wywiady pogłębione, analizy krytyczne i refleksyjne tekstu.                                                                                                                                                                         |
|                             | Emancypacja kultury organizacyjnej.    | Kultura emancypacyjna.                                    | Empowerment, action research, parytety, socjologia interwencji, działania przywódców i agentów zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, strategii, reorganizacja struktury, szkolenia.                                         |
| Postmodernizm               | Dekonstrukcja kultury.                 | Wzmacnianie refleksyjności, dystansu, ironii.             | Glossowanie, metaforyczne i paradoksalne odniesienia do organizacji.                                                                                                                                                                |
|                             | Metafory oraz paradoksy organizacyjne. |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |

Źródło: opracowanie własne.

Wieloznaczność kultury, a także złożoność jej interpretacji w różnych paradygmatach skłaniają do wypracowania stanowiska pluralizmu epistemologicznego oraz metodologicznego. Zatem w przyjętym modelu kulturowego zarządzania sięgać się będzie po koncepcje kultury pochodzące z różnych paradygmatów, a metodyka badania kulturowego

będzie zawierała w sobie metody sprawdzone w różnych metodologiach oraz perspektywach poznawczych.

R. Chin i K.D. Benne dokonali podziału strategii zmian organizacyjnych na trzy grupy:

- racjonalno-empiryczne,
- normatywno-reedukacyjne,
- koercyjne<sup>255</sup>.

Te pierwsze wyrastają z klasycznych już założeń modelu racjonalności człowieka i planistycznej strategii. Ludzkie zachowania w organizacji mają racjonalne motywy działania – w celu realizacji własnych interesów. Członkowie organizacji mogą zaakceptować zmiany, jeśli będą się one wiązały z odniesieniem przez nich korzyści. Szkoła planistyczna strategii uznawała racjonalność procesu planowania strategicznego, proponując pełną kontrolę zmiennych sytuacyjnych<sup>256</sup>. W sensie epistemologicznym możemy powiedzieć, że podejście racjonalno-empiryczne do zmiany jest zakorzenione w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym<sup>257</sup>. Normatywno-reedukacyjne strategie zmiany, tak jak strategie racjonalno-empiryczne, głoszą racjonalność oraz ukierunkowanie na indywidualne korzyści człowieka w organizacji, lecz też podkreślają społeczne determinanty interpretacji i działań. Oprócz motywów racjonalnych liczą się zatem przyswajane kulturowo wartości, normy, znaczenia, role, relacje społeczne, orientacja

<sup>255</sup> R. Chin, K.D. Benne, *General strategies for effecting changes in human systems* [in:] W.G. Benis, K.D. Benne, R. Chin (Eds.), *The planning of change* (4th ed.), Holt, Rinehart & Winston, New York 1985, pp. 22–43.

<sup>256</sup> H. Mintzberg, *Reflecting on the strategy process*, "Sloan Management Review", 1999, 40(3).

<sup>257</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005; M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2014, red. Cz. Zając, K. Kulig-Moskwa, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, nr 8 (46), ss. 35–45; Ł. Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, ss. 11–26; Idem, *Functionalistic models of organizational culture*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 10, część 2, *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości* część 2, red. Ł. Sułkowski, M. Walczak, Ł. Pysiński, ss. 155–163; Idem, *Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu – dominujący paradygmat i jego krytyka*, „Problemy Zarządzania”, 2013, Tom 11, nr 4(44), ss. 20–33.

poznawcza itp.<sup>258</sup>. Podejście normatywno-reedukacyjne uwidacznia rolę procesów kulturowych w zarządzaniu zmianą oraz koreluje z ewolucyjnym czy zasobowym podejściem do strategii organizacyjnej. W znaczeniu epistemologicznym może bazować i na paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, i neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym<sup>259</sup>. Chin i Benne wymieniają wspólne cechy normatywno-reedukacyjne:

1. Akcentują zaangażowanie interesariuszy w proces zmian.
2. Kluczowy problem wdrażania zmian to nie dostęp do informacji, ale kultura.
3. W zarządzaniu zmianą duże znaczenie mają czynniki nieuświadamiane.
4. Agenci zmian i interesariusze mogą korzystać z teorii i metod nauk behawioralnych<sup>260</sup>.

Strategie zmian koercyjnych są zorientowane na władzę w większym stopniu niż strategie racjonalistyczno-empiryczne (orientacja na wiedzę) czy normatywno-reedukacyjne (związek z kulturą). Strategie zmian koercyjnych mogą korzystać z nurtu krytycznego, akcentującego opresyjność władzy organizacyjnej<sup>261</sup>. Wdrażanie zmian stanowi tutaj proces polityczny, mający swoje przejawy w świadomych decyzjach menedżerów, ale także w nieuświadomionych procesach transferu przywilejów i władzy w ramach hierarchii. Przez procesy dystrybucji władzy nurt krytyczny łączy podejście strategiczne ze strukturalnym i kulturowym. Zmiana strategiczna zawsze niesie za sobą zmiany strukturalne i wiąże się też z procesami kulturowymi. Kultura, przez kontrolę znaczeń i „przemoc symboliczną”, stanowi odzwierciedlenie hierarchii<sup>262</sup>.

<sup>258</sup> R.E. Quinn, S. Sonenshein, *Four general strategies for changing human systems* [in:] T.G. Cummings (ed.), *Handbook of organization development*, Sage, Los Angeles 2008, pp. 69–78.

<sup>259</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, op. cit.

<sup>260</sup> R. Chin, K.D. Benne, op. cit.

<sup>261</sup> M. Alvesson, H. Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Sage, London 1992.

<sup>262</sup> P. Bourdieu, *Espace social et pouvoir symbolique* [in:] *Choses dites*, Minuit, Paris 1987.



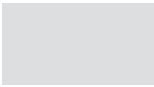


## Pytania do skryptu

1. Wskaż nurty związane z kulturową problematyką organizowania.
2. Jaka jest istota pojęcia kultury organizacyjnej?
3. Wskaż założenia teorii tworzonych na gruncie paradygmatu radykalnego strukturalizmu (CMS).
4. Opisz założenia nurtu krytycznego zarządzania.
5. Wskaż charakterystyczne cechy funkcjonalistycznego ujęcia kultury organizacyjnej.
6. Wskaż i dokonaj opisu składników kultury organizacyjnej.
7. Wskaż i dokonaj opisu modeli kultur organizacyjnych.
8. Na czym polega metodyka porównawczych badań międzykulturowych?
9. Opisz znaczenie kręgów kulturowych.
10. Wskaż i dokonaj opisu kulturowych uwarunkowań konkurencyjności.
11. Wskaż i dokonaj opisu kulturowych uwarunkowań zmian organizacyjnych.



# Bibliografia





Adams R.N., *Personnel in Culture Change: A Test of Hypothesis*, "Social Forces", Oxford University Press, 1951, Vol. 30, No. 2, pp. 185–189.

Adler N.J., *Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend*, "The Academy of Management Review", 1983, Vol. 8, No. 2, pp. 226–232.

Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of Organizational Culture*, "Organization Studies", 1984, Vol. 5, No. 3, pp. 193–226.

Althusser L., Balibar E., *Reading Capital*, New Left Books 1965.

Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, Sage, London 2002, p. 35.

Alvesson M., Willmott H. (eds.), *Critical Management Studies*, Sage, London 1992.

Alvesson M., Willmott H., *Making sense of management: a critical introduction*, SAGE, London 1996.

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

Anteby M., Khurana R., *A New Vision*, Harvard Business School, [www.library.hbs.edu](http://www.library.hbs.edu) [28.07.2012].

Argyris C., *Human Behavior in Organizations*, Harper and Row, New York 1954.

Argyris Ch., *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, "Administrative Science Quarterly", 1958, Vol. 2, No. 4, pp. 501–520.

Astrachan J.H., *Family Firm and Community Culture*, "Family Business Review", 1988, 1, pp. 165–189.

Barthes R., *Elements of Semiology*, Hill and Wang, New York 1967.

Bastian A., *Today in Science History*, 27 Jan 2009.

- Bastian A., *Encyclopedia Britannica Online*, 27 January 2009.
- Bate P., *Strategies for Cultural Change*, Imprint Burlington, Elsevier 1996.
- Bate P., *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem Solving*, "Organisational Studies", 1984, no. 5.
- Bates K.A., Amundson S.D., Schroeder R.G., Morris W.T., *The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture*, "Management Science", 1995, Vol. 41, No. 10, pp. 1565–1580.
- Bauman Z., *Legislators and interpreters – On Modernity, Post-Modernity, Intellectuals*, Cornell University Press, Ithaca, N.Y. 1987.
- Bavelas A., *Some Problems of Organizational Change*, "Journal of Social Issues", 1948, 4, pp. 48–52.
- Benedict R., *Patterns of Culture*, Houghton Mifflin, New York 1934.
- Bénéton P., *Histoire de mots culture et civilisation*, Paris 1975, s. 23 [za:] Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa 2011, s. 73.
- Benhabib S., *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press 1986.
- Berger P.L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City 1966.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Pandey J., *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Theory and Method*, Allyn & Bacon, Boston 1997.
- Bidwell Ch.E., *Some Effects of Administrative Behavior: A Study in Role Theory*, "Administrative Science Quarterly", 1957, Vol. 2, No. 2, pp. 163–181.

Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, ss. 118–119, 220–240.

Blau P.M., Scott R., *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press, 2003, p. 298.

Bloor D., *Knowledge and Social Imaginery*, RKP, London 1976, p. 81.

Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley 1969.

Boas F., *Race, Language, and Culture*, University of Chicago Press 1940.

Boas F., *Wzory kultury*, wstęp, wyd. I, przedmowa do wyd. pol. A. Kłoskowska, Warszawa 1966, PWN, wyd. II, IV: Wyd. Muza 1999, 2002, 2008, s. 386.

Boeker W., *Strategic Change: The Effects of Founding and History*, "The Academy of Management Journal", 1989, Vol. 32, No. 3, pp. 489–515.

Bogalska-Martin E., *Wprowadzenie do teorii kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego [w:]* *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, PWE, Warszawa 2007, ss. 237–256.

Boje D.M., Gephart Jr R.P., Thatchenkery T.J., *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

Bordua D.J., Reiss A.J., Jr., *Command, Control, and Charisma: Reflections on Police Bureaucracy*, "American Journal of Sociology", 1966, Vol. 72, No. 1, pp. 68–76.

Boulding K.E., *General Systems Theory, The Sceleton of the Science*, "Management Science", 1956, no. 8.

Bourdieu P., *Animaadversiones in Mertonem* [in:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, ed. J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, The Falmer Press, London-New York 1990.

Bourdieu P., *Espace social et pouvoir symbolique* [in:] *Choses dites*, Minuit, Paris 1987.

Bourdieu P., *Language & Symbolic Power*, Harvard University Press 1991.

Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, PAN, Wrocław 1988, ss. 83.

Brewis J., Gavin J., *Culture: Broadening the Critical Repertoire* [in:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (ed.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford 2009, pp. 234–235.

Brislin R.W., *Comparative Research Methodology: Cross-Cultural Studies*, “International Journal of Psychology”, 1976, Volume 11, Issue 3, pp. 215–229.

Brislin R.W., *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, “Journal of Cross-Cultural Psychology”, September 1970, Vol. 1, No. 3, pp. 185–216.

Brown D.E., *Human Universals*, McGraw-Hill, New York 1991.

Burrell G., Cooper R., *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, “Organization Studies”, 1998, Vol. 9, No. 1, pp. 91–112.

Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London 1979.

Burszta W.J., *Antropologia kultury*, Zys i ska, Warszawa 2008.

Calhoun C.J., *Classical sociological theory*, Wiley-Blackwell 2002, p. 106.



Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison Wesley 1999, 3 ed., John Wiley and Sons 2011.

Cameron K.S., Ettington D.R., *The conceptual foundations of organizational culture* [in:] *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988, pp. 356–396.

Cameron K.S., Freeman S.J., *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*, “Research in Organizational Change and Development”, 1991, 5, pp. 23–58.

Castka P., Bamber C.J., Sharp J.M., *Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model*, “Journal of Management Development”, 2003, Vol. 22, Iss. 2, pp. 149–170.

Chandler G.N., Keller Ch., Lyon D.W., *Unraveling the Determinants and Consequences of an Inn Ovation-Supportive Organizational Culture*, “Entrepreneurship: Theory and Practice”, 2000, Vol. 25.

Chatman A.J., Barsade S.G., *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, “Administrative Science Quarterly”, 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 423–443.

Chatman J.A., *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, “The Academy of Management Review”, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333–349.

Chatman J.A., Jehn K.A., *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, “The Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 3, pp. 522–553.

Chatman J.A., Polzer J.T., Barsade S.G., Neale M.A., *Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes*, "Administrative Science Quarterly", 1998, Vol. 43, No. 4, pp. 749–780.

Chin R., Benne K.D., *General strategies for effecting changes in human systems* [in:] W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (Eds.), *The planning of change*, 4th ed., Holt, Rinehart & Winston, New York 1985, pp. 22–43.

Chmielecki M., Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2014, nr 8 (46), red. Cz. Zając, K. Kulig-Moskwa, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, ss. 35–45.

Chomsky N. on Post-Modernism, <http://www.cscs.umich.edu/~crshalizi/chomsky-on-postmodernism.html> [10.08.2012].

Coleman J.S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology", 1988, no. 94, pp. 95–120.

Coser L., *The functions of Social Conflict*, Macmillan, New York 1956.

Czerska M., *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.

Daft R.L., Weick K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, "The Academy of Management", 1984, Vol. 9, No. 2, pp. 284–295.

Dahrendorf R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London 1969.

Davies G., Chun R., Vinhas da Silva R., Roper S., *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*, "Corporate Reputation Review", 2004, Volume 7, Number 2, pp. 125–146.

Davis K., *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, "American Sociological Review", 1959, 24(6), pp. 757–772.

Davis S.A., *An Organic Problem-Solving Method of Organizational Change*, "Journal of Applied Behavioral Science", March 1967, SAGE, Vol. 3, No. 1, pp. 3–21.

Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 1982, pp. 107–127.

Deetz S., *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton 1995.

Deleuze G., Guattari F., *Anti-Oedipus*, Trans. Robert Hurley, 1972.

Denison D., *What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, "Academy of Management Review", 1996, 21(3), pp. 1–36.

Derrida J., red. P. Kamuf, *A Derrida reader: between the blinds*, N. Y. Columbia University Press, New York 1991.

Deschamps J.-C., *Les théories de l'attribution [in:] Des attitudes aux attribution. Sur la construction de la réalité sociale*, ed. J.-C. Deschamps, J.-L. Beauvois, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble 1996, pp. 220–221.

Deshapande R., Parasurman R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierowanie”, 1987, nr 6.

Deshpandé R., Farley J.U., *Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms*, "Journal of International Marketing", 1999, Vol. 7, No. 4, pp. 111–127.

Dobrzyński M., *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Prze-  
gląd Organizacji”, 1977, nr 1, ss. 54–64.

Duberley J., Johnson P., *Understanding Management Research: An Intro-  
duction to Epistemology*, SAGE Publications Inc., London 2003, p. 133.

DuBrin A.J., *Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills*, Pearson  
Prentice Hall, 9 ed., New Jersey 2007, pp. 2.

Ekman P., Friesen W.V., *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions  
from Facial Clues*, Malor Books, 2003.

Elster J., *Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action*  
[in:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil (eds.), *Robert K. Merton: Consensus and  
Controversy*, Falmer Press, London 1990, pp. 129–135.

Engholm P., *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views  
of Management Science: Is a Synergy Possible?*, Internet, Monash University,  
May 2001.

Evans-Pritchard E.E., *A Description of the Modes of Livelihood and Political  
Institutions of a Nilotic People*, Clarendon Press, Oxford 1940.

Fayol H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation,  
commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pinat, Paris 1917.

Feyerabend P., *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Kno-  
wledge*, Verso, 3 ed., September 1993.

Fiedler F.E., Terence M.R., Harry T.C., *The culture assimilator: An approach to  
cross-cultural training*, „Journal of Applied Psychology”, 1971, Vol 55(2).

Foucault M., *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New  
York 1995.

Foucault M., *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris 1975.

French W.L., Bell C.H., *Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey 1979.

Freud S., *Totem And Taboo, Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and neurotics*, Routledge, 1999, 23<sup>rd</sup> June.

Friedlander F., Margulies N., *Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*, "Personnel Psychology", 1969, 22.

Fullan M., *Leading in a culture of change*, Jossey-Bass, San Francisco, California 2001.

Gagliardi P., *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape Communication and Social Order*, Transaction Publishers, 1990.

Geertz C., *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books 1973, p. 5.

Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Giddens A., *Central problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Macmillan, London 1979.

Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M., Chittipeddi K., *Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence*, "Organization Science", 1994, 5, pp. 363–383.

Glinka B., Jelonek A.W., *Zarządzanie międzykulturowe*, wyd. UJ, Kraków 2010, ss. 35–36.

Glinka B., *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie* [w:] B. Glinka, A.W. Jelonek, *Zarządzanie międzykulturowe*, wyd. UJ, Kraków 2010, s. 58.

Godwyn M., Gittell J.H., *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2011.

Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation*, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York 1998, pp. 21–43.

Goffee R., Jones G., *What holds the modern company together?*, “Harvard Business Review”, November-December 1996, p. 134.

Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych* [w:] *Elementy Teorii Socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975, s. 150.

Gouldner H.P., *Dimensions of Organizational Commitment*, “Administrative Science Quarterly”, 1960, Vol. 4, No. 4, pp. 468–490.

Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, “Harvard Business Review”, 1998, May-Jun, 76(3), pp. 55–60, 62–6, 68.

Grey Ch., *Trust, Control and Post-Bureaucracy*, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, UK, Ch. Garsten, “Organization Studies”, 2001, Vol. 22, No. 2, pp. 229–250.

Gudykunst W.B., Hammer M.R., Wiseman R.L., *An analysis of an integrated approach to cross-cultural training*, *Analisis de un enfoque integral al entrenamiento transcultural*, *Une analyse d'une approche integree a l'environnement transculturel*, “International Journal of Intercultural Relations”, 1977, Volume 1, Issue 2, pp. 99–110.

Habermas J., *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Translated by Thomas McCarthy, Beacon Press 1985.

Hall E.T., *Beyond Culture*, New York 1976.

Hall E.T., *Poza kulturę*, PWN, Warszawa 1984.

Hall E.T., *The Silent Language*, New York 1959.

Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Muza 2003, ss. 204.

Hall E.T., Whyte W.F., *Intercultural Communication: A Guide to Men of Action*, "Human Organization", 1960, 19(1) pp. 5–12.

Hall S., Walton P., *Situating Marx: Evaluations and Departures*, Human Context Books, London 1972.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Handman M., *The Bureaucratic Culture Pattern and Political Revolutions*, "American Journal of Sociology", 1933, Vol. 39, No. 3, pp. 301–313.

Handy C.B., *Understanding organizations*, Penguin, London 1999.

Harkness J.A., Van de Vijver F.J.R., Mohler P.P., *Cross-cultural survey methods*, Hoboken, John Wiley & Sons, NJ 2003.

Harris S.G., *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, "Organization Science", 1994, Vol. 5(3), pp. 309–321.

Harrison G.L., McKinnon J.L., *Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state*, "Accounting, Organizations and Society", 1999, Volume 24, Issues 5–6, pp. 483–506.

Harrison R., *Understanding Your Organisation Character*, "Harvard Business Review", 1972, Maj-Czerwiec.

Hatch M.J., Schultz M., *Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, "Academy of Management Review", 1996, Vol. 21, No. 2, pp. 529–557.

Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

Hisrich R.D., Bucar B., Oztark S., *A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 2003, Vol. 10, Iss: 1, pp. 3–28.

Hofstede G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Fontana, London 1994.

Hofstede G., *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.

Hofstede G., *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, "Journal of Management Studies", 1998, 35, pp. 1–12.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Hofstede G., *The usefulness of the 'organizational culture' concept*, "Journal of Management Studies", 1986, 23, pp. 253–257.



Holmwood J., *Functionalism and its Critics* [in:] A. Harrington (ed.), *Modern Social Theory: an introduction*, Oxford University Press, Oxford 2005, pp. 87–109.

House R., *Culture, Leadership, and Organizations*, GLOBE, Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks 2004, pp. 179–183.

House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A., GLOBE. *The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program*, “Polish Psychological Bulletin”, 1997, 28(3), pp. 215–254.

Huff L., Kelley L., *Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study*, “Organization Science”, 2003, Vol. 14, No. 1, pp. 81–90.

Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, “Journal of Marketing”, 1998, Vol. 62, No. 3, pp. 42–54.

Inglehart R., Basanez M., Moreno A., *Human Values and Beliefs: A Cross-cultural Sourcebook*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1998.

Inglehart R., *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

Irving J.L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, New York 1972.

Irving J.L., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Second Edition, Houghton Mifflin, New York 1982.

Janssens M., Brett J.M., Smith F.J., *Confirmatory Cross-Cultural Research: Testing the Viability of a Corporation-Wide Safety Policy*, “The Academy of Management Journal”, 1995, Vol. 38, No. 2, pp. 364–382.

Jaques E., *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London 1951.

Jermier J.M., Slocum J.W., Jr., Fry L.W., Gaines J., *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture*, "Organization Science", 1991, Vol. 2, No. 2, pp. 170–194.

Johnson G., *Rethinking Incrementalism*, "Strategic Management Journal", 1988, Vol 9, pp. 75–91.

Kavanagh M.H., Ashkanasy N.M., *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*, "British Journal of Management", 2006, 17, S81–S103.

Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.

Knight G.A., Cavusgil S.T., *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, Palgrave Macmillan Journals, "Journal of International Business Studies", 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124–141.

Knights D., Willmott H.C., *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, "International Studies of Management & Organization", 1987, Vol. XVII, No. 3, pp. 40–63.

Kobi J.M., Wüthrich H., *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris 1991, p. 29.

Kolb D.G., Shepherd D.M., *Concept mapping organizational cultures*, "Journal of Management Inquiry", Sage, 1997, Vol. 6, No. 4, pp. 282–295.

Korporowicz L., *Kultura, organizacje i rynek. O uwodzeniu świadomości nowej klasy średniej*, „Przegląd Socjologiczny”, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999, t. XLVIII/2, s. 39.

- Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, ss. 63–65.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, “Peabode Museum of American Anthropology and Ethnology Papers”, Cambridge 1952, Vol. 47, No. 1.
- Krupski R., *Archetypy organizacji [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 34.
- Kyle B., Dennison H.S., Mayo E., *Human Relations Historiography*, “Management & Organizational History”, 2006, 1, pp. 177–199.
- Lacan J., *The Seminar XI, The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis*, ed. by J.A. Miller, transl. by A. Sheridan, W.W. Norton & Co., New York 1977.
- Landem D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, Muza, Warszawa 2000, s. 233.
- Laurent A., *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, “Human Resource Management”, 1986, 25, pp. 91–102.
- Layton R., *An Introduction to Theory in Anthropology*, CUP, Cambridge 1997.
- Leavitt H.J., *Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches [in:] J. G. March (Ed.), Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago 1965, p. 160.
- Levi-Strauss C., *Anthropologie structurale*, Plon, Paris 1958.

Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, "Journal of Social Psychology", 1939, 10, pp. 271–301.

Lewis R.D., *When Cultures Collide. Managing Sucessfully Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, London 1996, pp. 202–208.

Lewis S., *Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?*, "Gender, Work and Organization", 1997, 4(1), pp. 13–23.

Likert R., Likert J., *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, New York 1976.

Locke E.A., *The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation*, "The Academy of Management Review", 1982, Vol. 7, No. 1, pp. 14–24.

Lok P., Crawford J., *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*, "Journal of Management Development", 2004, Vol. 23, Iss: 4, pp. 321–338.

Louis M.R., *Organizations as culture-bearing milieux [in:] Organizational Symbolism*, L.R. Pondy, et al. (ed.), JAI, Greenwich, CT 1980.

Lyotard J.F., *Le Differend*, Paris 1983.

Malinowski B., *A Scientific Theory of Culture and Others Essays*, The University of North Carolina Press, Ch. Hill, N. Carolina 1944.

Manfred F., Kets de Vries R., Miller D., *Personality, Culture, and Organization*, "The Academy of Management Review", 1986, Vol. 11, No. 2, pp. 266–279.

Marcoulides G.A., Heck R.H., *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, "Organization Science", 1993, Vol. 4, No. 2, pp. 209–225.

Martan L., *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i kierowanie”, 2002, nr 2 (108).

Martin J., *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, “Organization Science November”, 1990, Vol. 1, No. 4, pp. 339–359.

Martins E.C., Terblanche F., *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, “European Journal of Innovation Management”, 2003, Vol. 6, Iss: 1, pp. 64–74.

Matthew A., *Culture and Anarchy*, Cambridge University Press 1993.

McGuire S., *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Dissertation Submitted to The Faculty of The School of Business and Public Management of The George Washington University, 2003.

Mead M., *Coming of Age in Samoa*, William Morrow and Company, 1928, pp. 297.

Merton R., *On Social Structure and Science*, ed. P. Sztompka, Chicago-London 1982.

Merton R.K., *Social Theory and Social Structure (1968 enlarged ed.)*, Free Press, New York, NY, US 1968.

Meyerson D., Martin J., *Cultural change: an integration of three different views*, “Journal of Management Studies”, 1987, 24, pp. 623–647.

Michel F., *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Gallimard, Paris 1976.

Mintzberg H., *Reflecting on the strategy process*, "Sloan Management Review", 1999, 40(3).

Monin N., Barry D., Monin D.J., *Toggling with Taylor: A Different Approach to Reading a Management Text*, "Journal of Management Studies", 2003, 40, pp. 377–401.

Monin N., *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London – New York 2004, pp. 71–86.

Moorman R.H., Blakely G.L., *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*, "Journal of Organizational Behavior", 1995, 16, pp. 127–142.

Morgan G., *Images of organization*, updated edition, Sage, London 2006.

Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1997.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

Morgan G., *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, "Administration and Society", 1984, No. 3.

Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W., *Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism*, "Journal of International Business Studies", 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 65–89.

Murdock G.P., *Ethnographic Atlas: A Summary*, The University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1967.

Neurath M., Sarkar S., Shlick M., Carnap R., *Logical Empiricism at its Peak: Schlick, Carnap, and Neurath*, Garland Pub., New York 1996.

Newman K.L., Nollen S.D., *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies", 1996, Vol. 27, No. 4, pp. 753–779.

Nogalski B., *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

Norenzayan A., Atran S., Faulkner J., Schaller M., *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, "Cognitive Science", 2006, 30, pp. 531–553.

Oakley A., *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York 2000.

Oberg W., *Cross-Cultural Perspectives on Management Principles*, "The Academy of Management Journal", 1963, Vol. 6, No. 2, pp. 129–143.

O'Reilly III Ch.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "The Academy of Management Journal", 1991, Vol. 34, No. 3, pp. 487–516.

Orlikowski W.J., Hofman J.D., *An improvisational model for change management: the case of groupware technologies*, "Sloan Management Review", 1997, 38(2).

Ouellet C., Cossette P., *Les travaux des chercheurs utilisant le concept de cognition en sciences de l'administration: une etude exploratoire*, Actes de la 8 Conference Internationale de Management Strategique, Paris 1999.

Parker R., Bradley L., *Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations*, "International Journal of Public Sector Management", 2000, Vol. 13, Iss: 2, pp. 125–141.

Parrini P., Salmon W.C., Salmon M.H. (ed.), *Logical Empiricism – Historical and Contemporary Perspectives*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 2003.

Parsons T., *Societies: evolutionary and comparative perspectives*, Prentice-Hall, 1<sup>st</sup> edition, 1966, pp. 120.

Parsons T., *The Social System*, Routledge, London 1951.

Parsons T., *Theories of Society: foundations of modern sociological theory*, Free Press, New York 1961.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, 2000.

Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.

Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Culture*, "Administrative Science Quarterly", 1979, No. 12.

Prasad A., *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003, pp. 309.

Putnam R.D., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon&Schuster, New York 1999, pp. 15–30.



Quinn R.E., Sonenshein S., *Four general strategies for changing human systems* [in:] T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development*, Sage, Los Angeles 2008, pp. 69–78.

Radcliffe-Brown A.R., *On the Concept of Function in Social Science* [in:] *Structure and Function in Primitive Society*, The Free Press of Glencoe, Glencoe 1952, pp. 192–193.

Radcliffe-Brown A.R., *Structure and Function in Primitive Society: posthumously*, The Free Press, Glencoe, Illinois 1952.

Raymond W., *Social Darwinism*, Herbert Spencer's Critical Assessment, John Offer, 2000, pp. 186–199.

Rayner S., Cantor R., *How Fair Is Safe Enough? The Cultural Approach to Societal Technology Choice*, "Risk Analysis", 1987, 7, pp. 3–9.

Reed M., *Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies*, "Journal of Management Studies", 2005, 42, pp. 1621–1644.

Roberts K.H., *On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations*, "Psychological Bulletin", 1970, Vol 74(5), pp. 327–350.

Ronan S., *Comparative and Multinational Management*, J. Wiley & Sons, New York 1986.

Rowe A.J. et al., *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, MA 1990.

Ruppel C.P., Harrington S.J., *Professional Communication*, "IEEE Journals & Magazines", 2001, Volume 44, pp. 37–52.

Rutka R., Czerska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, cz. 1, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002, ss. 277–288.

Sapir E., *Kultura, język, osobowość*, PIW, Warszawa 1978.

Sathe V., *Implications of Corporate Culture*, “Organizational Dynamics”, 1983, No. 12.

Schein E.H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, “Sloan Management Review”, 1984, 25, 2, pp. 3–16.

Schein E.H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, “Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41, No. 2, 40<sup>th</sup> Anniversary Issue, pp. 229–240.

Schein E.H., *How Culture Forms, Develops and Changes* [in:] R.H. Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, pp. 17–43.

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons 2004.

Schein E.H., *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, “Organizational Dynamics”, 1983, 12, 1, pp. 13–28.

Scheuch E.K., *Theoretical implications of comparative survey research: why the wheel of cross-cultural methodology keeps on being reinvented*, “International Sociology”, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 147–167.

Scheurich J.J., *Research method in the postmodern*, Falmer Press, London, Washington, DC 1997.

Sekaran U., *Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research*, "Journal of International Business Studies", 1983, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 61–73.

Selfridge R., Sokolik S., *A comprehensive view of organizational management*, "MSU Business Topics", 1975, 23(1), pp. 46–61.

Siehl C., Martin J., *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* [in:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Pergamon, Elmsford, NY 1984, pp. 227–239.

Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, UŁ, Łódź 1990.

Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji: Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999, ss. 240–260.

Sinclair A., *Approaches to organisational culture and ethics*, "Journal of Business Ethics", 1993, Volume 12, Number 1, pp. 63–73.

*Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28, 3, pp. 339–59.

Smircich L., *Organizations as Shared Meaning* [in:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983.

Smircich L., *Studing Organisations as Cultures* [in:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Beverly Hills-London-New Delhi 1983, pp. 160–172.

Smircich L., Morgan G., *Leadership: The Management of Meaning*, "The Journal of Applied Behavioral Science", 1982, Vol. 18, 3, pp. 257–273.

Sokal A., Bricmont J., *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1998.

Sondergaard M., *Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, "Organization Studies", 1994, Vol. 15, No. 3, pp. 447–456.

Sonnenfeld J.A., *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, "Journal of Occupational Behavior", 1985, Vol. 6, p. 125.

Spencer H., *Principles of Biology*, 1864, Vol. 1, p. 444, after: M.E. Stucke, *Better Competition Advocacy*, [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=maurice\\_stucke](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=maurice_stucke).

Suk-Young Chwe M., *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2001, pp. 79–82.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Sułkowski Ł., *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 10.

Sułkowski Ł., *Elements of Organizational Culture – theoretical and methodological problems*, "Management" The Journal of University of Zielona Góra, 2012, Volume 16, Issue 2, pp. 63–71.

Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

Sułkowski Ł., *Functionalistic models of organizational culture*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 10, część 2 – Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości część 2, red. Ł. Sułkowski, M. Walczak, Ł. Prysiński, ss. 155–163.

Sułkowski Ł., *Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu – dominujący paradygmat i jego krytyka*, „Problemy Zarządzania”, 2013, Tom 11, nr 4 (44), ss. 20–33.

Sułkowski Ł., *Interpretative approach in management sciences*, “Argumenta Oeconomica”, 2009, 23(2), pp. 127–149.

Sułkowski Ł., *Meta-paradigmatic cognitive perspective in management studies*, “Argumenta Oeconomica”, 2012, 29(2), pp. 33–51.

Sułkowski Ł., *Metody kształtowania kultury organizacyjnej [w:] Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, ss. 87–101.

Sułkowski Ł., *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, 2004, nr 1.

Sułkowski Ł., *Problemy wielokulturowości w procesie integracji europejskiego rynku pracy [w:] Integracja europejska i procesy globalizacji*, red. M. Dudek, Uniwersytet Zielonogórski WSM, Zielona Góra 2007, ss. 131–145.

Sułkowski Ł., Seliga R., Woźniak A., *Kultura organizacyjna i zarządzanie uczelnią z punktu widzenia systemu zapewniania jakości w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Marketing w rozwoju innowacyjności, 2016, Tom XVII, Zeszyt 9, część III, ss. 221–233.

Sułkowski Ł., *Typologies of organisational culture – one-dimensional view*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Dylematy rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym, 2013, Tom XIV, Zeszyt 8, Część I, A. Jackiewicz, Ł. Sułkowski (red.), ss. 407–422.

Sułkowski Ł., *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, ss. 11–26.

Tayeb M., *Organizations and National Culture: Methodology Considered*, “Organization Studies”, 1994, Vol. 15, 3, pp. 429–445.

Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York and London 1911.

Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 190.

Van de Vijver F., Leung K., *Methods and data analysis of comparative research* [in:] J.W. Berry, Y.H. Poortinga, J. Pandey, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1: Theory and method, 2<sup>nd</sup> ed., Allyn & Bacon, Boston 1997, pp. 257–300.

Van Maanen J., *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing, 1988.

Van Vianen A.E.M., Fischer A.H., *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2002, 75.

Van Zandt H.F., *How to negotiate in Japan*, “Harvard Business Review”, Business School Publication, 1970.

Viskovatoff's A., *Foundations of Niklas Luhmann's Theory of Social Systems*, "Philosophy of the Social Sciences", 1999, 29, 4, pp. 481–516.

Von Bertalanffy L., *General Systems Theory: Foundation, Development*, George Braziller, New York 1960.

Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.

Weick K., *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass 1979.

Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA: 1995.

Welge M.K., Holtbrugge D., *International management under postmodern conditions*, "Management International Review", 1999, Vol 39, No 4, pp. 305–322.

Wheatley M.J., *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1999, pp. 10–11.

White J.Ch., Varadarajan P.R., Dacin P.A., *Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use*, "Journal of Marketing", 2003, Vol. 67, No. 3, pp. 63–79.

Whiting J.W.M. (1986), Murdock G.P., (1897–1985), "American Anthropologist", 88(3), pp. 682–686.

Whorf B.L., *Język, myśl i rzeczywistość*, wyd. KR, Warszawa 2002.

Williams R., *Problems in Materialism and Culture: Selected Essays*, Verso, London 1980, Schocken, New York 1981.

Williams R., *Reissued as Culture and Materialism*, Verso Radical Thinkers Series, 2005.

Willmott H.C., *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, "Journal of Management Studies", 1993, No. 30/4, pp. 515–552.

Wilson E., *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, "Personnel Review", 2000, Vol. 29, Iss: 3, pp. 274–303.

Wilson J.Q., *Bureaucracy: What Government Agencies Do And Why They Do It*, Basic Books, 1989.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.





Łukasz Sułkowski – polski profesor nauk ekonomicznych i humanistycznych. Prezes Zarządu PCG Poland (część międzynarodowej korporacji Public Consulting Group). Prorektor, a także Kierownik Katedry Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, a ponadto Kierownik Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Jagiellońskiego, profesor Clark University i dyrektor amerykańskiego programu Clark University. Łukasz Sułkowski był członkiem kilku profesjonalnych stowarzyszeń międzynarodowych: Reseau PGV (Komitet Sterujący), IFERA, EURAM, AAofM. Autor około 200 artykułów (ok. 80 indeksowanych w bazach Scopus, WoS lub JCR) i 16 książek. Był głównym badaczem 18 projektów badawczych. Od 2008 r. pełni funkcję Redaktora Naczelnego kwartalnika „Journal of Intercultural Management”. Jest laureatem wielu nagród Rektora Społecznej Akademii Nauk, Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie i Clark University. Jego główne zainteresowania badawcze obejmują: szkolnictwo wyższe i zarządzanie publiczne, nurt krytyczny w zarządzaniu, rozwój zasobów ludzkich, zarządzanie międzykulturowe i przedsiębiorstwa rodzinne.

ISBN 978-83-64971-86-0