

Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej

Nauka zarządzania jest młodą dyscypliną, która opisuje badaną rzeczywistość częściej w sposób metaforyczny niż analityczny¹⁾. Konkuruje ze sobą wiele koncepcji, które mają stosunkowo niewielką moc wyjaśniającą i prognostyczną w porównaniu np. z teoriami w naukach przyrodniczych²⁾. Różne koncepcje zarządzania tworzą raczej gmatwaninę poglądów, użytecznych z punktu widzenia praktycznego metafor i analogii, acz o niewielkim zakresie uogólnienia, niż teorii w znaczeniu nauk posługujących się opisem analitycznym. Nurt kultury organizacyjnej z racji na wieloznaczność rozumienia kultury dodatkowo wymaga stałego uzgadniania pojęć podstawowych przed przystąpieniem do etapu badań empirycznych.

Poszukiwania ładu poznawczego w zarządzaniu zwykle rozpoczyna się próbą określenia paradygmatu całej dyscypliny. Ciekawą propozycję wyróżnienia dwóch paradygmatów stanowi koncepcja R. Swedberga. Na poziomie makroekonomii wyróżnia on dwa przeciwstawne paradygmaty: teorię neoklasyczną i socjologię gospodarczą. Dokonując pewnych modyfikacji można przejść z poziomu gospodarki na poziom organizacji.

Tutaj preferowana jest przede wszystkim perspektywa socjologii gospodarczej. Jednak warto zwrócić uwagę, że trzeba podejmować próby jednoczesnego uwzględniania wielu perspektyw, np. kulturowej, strukturalnej oraz strategicznej, a więc uznawanych zgodnie z ujęciem Swedberga za równocześnie socjologiczne, jak i wywodzących się z teorii neoklasycznych. Nie wszystkie procesy organizacyjne da się wyjaśnić kulturą i nie wszystkie strukturą czy strategią. Procesy organizacyjne nie są w pełni determino-

wane przez kulturę, rolę odgrywają tu tworzenie strategii, budowanie struktury i władzy, które do kultury *sensu stricto* nie należą. Próba wyjaśniania wszystkich procesów organizacyjnych, czy szerzej społecznych wpływem kultury nie może się powieść, na co wskazuje krytyczna reakcja na mocny program socjologii wiedzy w naukach społecznych³⁾. Jeśli nie ma jednego spójnego paradygmatu, wtedy konieczne jest poznawcze balansowanie, swoisty *bricolage* łączący różne podejścia. Proponowana perspektywa ma charakter pragmatyczny i przez konieczność uwzględniania kilku podejść jest eklektyczna, nie przekłada się jednak na metodologiczną anarchię⁴⁾. Połączenie myślenia kulturowego, strukturalnego i strategicznego o organizacji można próbować weryfikować, czy raczej falsyfikować pragmatycznymi kryteriami.

Teoria, z punktu widzenia poznawczego, powstaje na gruncie orientacji teoretyczno-metodologicznej⁵⁾. Można wyróżnić trzy sfery założeń tworzących daną orientację: ● założenia dotyczące charakteru rzeczywistości – ontologiczne, ● możliwości i granice poznania – epistemologiczne oraz ● sposoby badania rzeczywistości – metodologiczne⁶⁾. Jeżeli podejście kulturowe ma zyskać status teorii, niezbędne jest rozstrzygnięcie podstawowych problemów ontologicznych i epistemologicznych przed przystąpieniem do badań.

Na poziomie ontologicznym kluczowe jest rozstrzygnięcie, czym właściwie jest kultura organizacyjna lub formułując pytanie mniej apodyktycznie: w jaki sposób można ją niesprzecznie zdefiniować. Definicje kultury organizacyjnej są wieloznaczne, podobnie jak wieloznaczne są określenia kultury w ogóle⁷⁾. A.L. Kroeber i C. Kluckhohn zbudowali typologię defi-

Tab. 1. Porównanie paradygmatów: teorii neoklasycznej oraz socjologii gospodarczej

Kryteria	Teoria neoklasyczna	Socjologia gospodarcza
Pojęcie aktora	Uczestnicy organizacji niezależni	Członkowie organizacji znajdują się w złożonych współzależnościach społecznych
Arena działania	Organizacja jako system izolowany	Organizacja jako część społeczeństwa
Typ działań gospodarczych	Działania aktorów racjonalne ekonomicznie nastawione na maksymalizację zysku	Działania aktorów racjonalne i nieracjonalne, mające sens zarówno gospodarczy, jak i społeczny
Rezultat działania gospodarczego	Tendencja do zachowania równowagi	Tendencja do przejęcia kontroli napięcia powodowane walką sprzecznych interesów
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia	Uczestnik badanych zjawisk i procesów (wewnętrzny punkt widzenia)
Preferowana metodologia	Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)

Źródło: zmodyfikowane: R. SWEDBERG, *Economic Sociology*, s. 3.

nicji kultury kategoryzującą w 8 grup 168 różnych określeń kultury. Wspomniani autorzy formułują konstatację odnoszącą się do kultury w ogóle, którą można odnieść również do kultury organizacyjnej: „...pojęcie nawet bardzo ważne, nie tworzy jeszcze teorii [...] panuje mnogość definicji [kultury], ale zbyt mało teorii”⁸⁾. Wśród różnych definicji kultury z punktu widzenia organizacyjnego najważniejsze są:

- enumeracyjne – wyliczające procesy kulturowe w organizacjach,
- historyczne – stawiające pytania o ciągłość i kumulację dorobku kulturowego w organizacjach,
- normatywne – zwracające uwagę na regulatywną rolę kultury w organizacjach polegających na tworzeniu norm i reguł zachowań jej członków,
- psychologiczne – podkreślające psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim przez procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji,
- strukturalistyczne – koncentrujące się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym charakterze,
- genetyczne – poszukujące źródeł kultury oraz ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury (społecznego lub kultury narodowej).

Problematyka kultury organizacyjnej jest próbą zastosowania perspektywy nauk o kulturze w zarządzaniu. Podejście to powstało w drugiej połowie XX wieku. E. Jacques przeprowadzając badania w fabryce Glaciere po raz pierwszy posłużył się określeniem „kultura organizacyjna”⁹⁾. Perspektywa kulturowa na poziomie makrospołecznym służyła jako zmienna pozwalająca wyjaśnić problemy gospodarcze i społeczne dawnych krajów kolonialnych. Jednak prawdziwy rozkwit nastąpił dopiero w latach 80. i 90. Nurt rozwinął się pod wpływem porównań międzykulturowych procesu pracy w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Wzmocniony został przez procesy umiędzynarodowienia, a później globalizacji gospodarczej, które ściśle wiążą się ze wzrostem liczby kontaktów międzykulturowych. Popularyzacji, lecz również trywializacji koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjały wydawane na początku lat 80. bestsellery autorów „nowej fali”¹⁰⁾. Tego rodzaju podejście cechowało szerokie, niezbyt jasne i jednocześnie instrumentalne ujęcie wartości i kultury organizacyjnej. Miała ona stanowić nie docenianą wcześniej, uniwersalną receptę na sukces w zarządzaniu. Oczekiwania te okazały się przesadzone, jednak podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw badania organizacji. Wśród różnych sposobów definiowania kultury organizacyjnej wyróżnić można kilka rodzajów określeń.

■ Kultura organizacyjna jako sama organizacja

Niektórzy badacze zakładają, że kultury nie można oddzielać od samej organizacji, bowiem kultura organizacyjna jest tym, czym właściwie organizacja jest, a nie tym, czym dysponuje. Organizacje stanowią miniaturowe społeczeństwa, które mają własne, odrębne wzory kultur i subkultur. Kultura organizacyjna w tym znaczeniu obejmuje zarówno wzory zachowań członków organizacji, struktury władzy i systemy komunikacji, jak i wartości, normy i wzory kulturowe. Takie podejście rodzi problemy metodolo-

giczne związane z badaniem kultury organizacyjnej, ponieważ nie można jej odseparować od innych aspektów funkcjonowania organizacji, np. struktur czy strategii organizacyjnych. W rezultacie łatwiej jest mówić generalnie o zmianie organizacyjnej niż jedynie o zmianie kultury organizacyjnej.

■ Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych

Kultura organizacyjna stanowi jeden z kręgów kulturowych podobnie jak np. kultura regionu, kultura narodu czy kultura europejska. Więzy, wartości, normy i wzory kulturowe wynikające z różnych kręgów kulturowych, między innymi kultury organizacyjnej, mogą się wzajemnie przenikać oraz wywierać na siebie wpływ. Różna jest siła oddziaływania różnych kręgów kulturowych, chociaż obecnie jednym z najsilniejszych kręgów kultury pozostaje kultura narodowa.

■ Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”

Kultura organizacyjna była często określana przez przeciwstawienie aspektów formalnych i nieformalnych organizacji. P. M. Blau wskazuje na grupę czynników kulturowych stanowiących konieczne dopełnienie organizacji formalnej¹¹⁾. Tworzą one swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią¹²⁾. „Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje”¹³⁾. W tym znaczeniu kultura organizacyjna ogranicza się jedynie do niejawnych aspektów kultury, nie obejmuje zaś jawnych i racjonalnych wzorów kulturowych (np. zachowań organizacyjnych).

■ Kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji

Działania zbiorowe organizacji posiadają pewne cechy, swoistą logikę, które odróżniają ją od innych. Ten zestaw cech i owa logika nazywane są tożsamością organizacji. Rozwija się ona z czasem, pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji¹⁴⁾. W określeniu tożsamość organizacji akcent położony jest na wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji, który powinien być jednolity¹⁵⁾. Tożsamość przedsiębiorstwa jest kształtowana przede wszystkim przez przywódców¹⁶⁾. Strategor odróżnia kulturę od tożsamości lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy)¹⁷⁾.

■ Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji

Organizacja odróżnia się od innych organizacji zespołem własnych podstawowych założeń egzystencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz jej członków. Ta swoista filozofia wywiera wpływ na

percepcję członków organizacji i kształtuje strategię, strukturę oraz procesy społeczne.

E. Schein określa kulturę organizacyjną jako zespół podstawowych przekonań, który jest tworzony, odkrywany, rozwijany i uczony w danej organizacji w celu rozwiązania kwestii zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji¹⁸⁾.

■ Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości

C. Geertz uważa kulturę za sieci znaczeń utkane przez człowieka. Zgodnie z tym określeniem analiza kultury nie jest nauką eksperymentalną poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczenia. Jest wyjaśnianiem tworzącym społeczne ekspresje, które są zewnętrznie zagadkowe¹⁹⁾. L. Smircich²⁰⁾ akcentuje potrzebę badania kultury organizacyjnej ujmowanej jako sieć znaczeń²¹⁾. H. Schenplein²²⁾ określa kulturę organizacyjną jako wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system. E. Schein, wśród wielu określeń, mówi o kulturze organizacyjnej jako o „wyuczonym produkcie grupowego doświadczenia”²³⁾.

G. Hofstede posługuje się zbliżoną definicją określając kulturę jako „zaprogramowanie umysłów” członków danego społeczeństwa oraz działających w nim organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych²⁴⁾. Określenie „zaprogramowanie” wydaje się być zbyt mocne. Kultura nie jest jedyną zmienną wpływającą na działania członków grupy społecznej czy organizacji, dlatego określenie „programowanie”, sugerujące pełną transmisję wartości i wzorów między systemem kultury i uczestnikami kultury, ma zbyt deterministyczny wydźwięk.

W wielu określeniach kultury organizacyjnej odnoszących się do sfery wartości i znaczeń, wymieniane są poszczególne jej składniki. „Kultura organi-

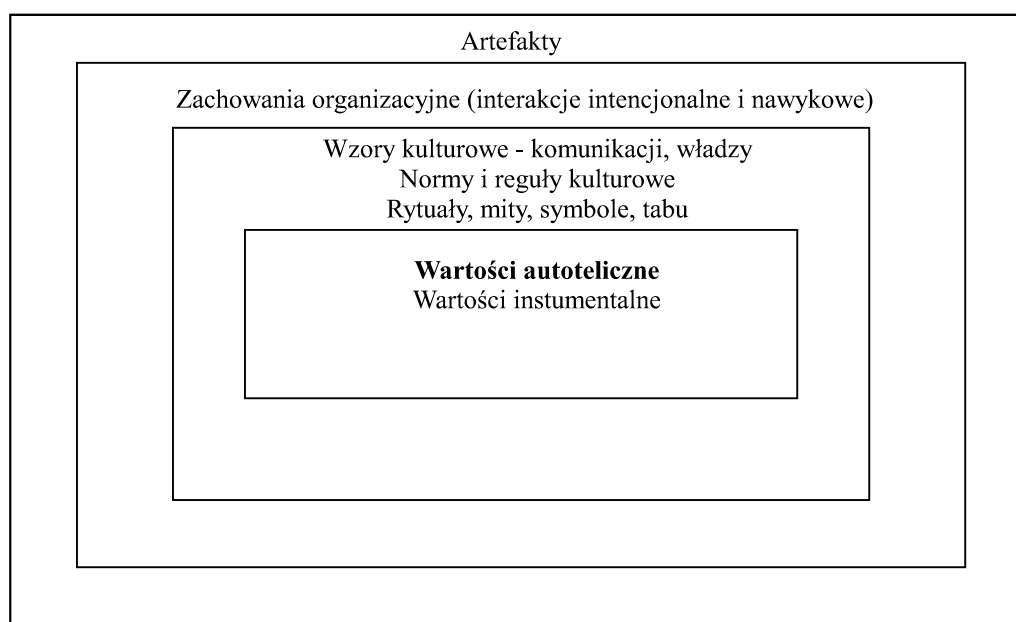
zacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji”²⁵⁾.

■ Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań

Według E. Jacques’a kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym sposobem myślenia i działania, podzielanym, przyswajającym i asymilowanym przynajmniej w części przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo²⁶⁾.

Kultura organizacyjna odnosi się do poziomu społecznego (stanowi konstrukcję społeczną), dotyczy procesów wyuczonych, wspólnych organizacji i jej członkom. Jest holistyczna, to znaczy odnosi się do całości systemu organizacyjnego, kształtuje tę całość. Jednak ujęcie kultury organizacyjnej jako samej organizacji jest wieloznaczne i zbyt szerokie. Brak możliwości analitycznego podejścia i operacjonalizacji tej szerokiej definicji kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą. Ze względów metodologicznych korzystniejsze będzie odrzucenie tej globalnej definicji kultury organizacyjnej i skoncentrowanie się na definicji jednoaspektowej. W określeniach kultur organizacyjnych akcentowane są dwa poziomy – wartości lub zachowania (ewentualnie wzory zachowań). Społeczny i holistyczny charakter kultury organizacyjnej sprawia, że za pośrednictwem członków organizacji jest ona powiązana z innymi podsystemami.

A. Kłoskowska wyróżniła trzy warstwy kultury: bytu, społeczną i symboliczną²⁷⁾. Przedstawione defi-



Rys. 1. Kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

nicje różnie rozkładają akcenty. Kultura organizacyjna określana jako system znaczeń wiąże się przede wszystkim z symboliczną warstwą kultury. Kultura rozumiana jako tożsamość organizacji podkreśla przynależność kultury organizacyjnej do warstwy społecznej. Kultura interpretowana jako sama organizacja wiąże wszystkie trzy warstwy kultury. Należy sądzić, że kultura organizacyjna najlepiej realizuje się na poziomach społecznym i symbolicznym. Na poziomie społecznym kultura organizacyjna przejawia się interakcjami członków organizacji, które ukształtowane są zgodnie z normami i wzorami kulturowymi. Natomiast w sferze symbolicznej obejmuje wartości zarówno instrumentalne, jak i autoteliczne. A kultura warstwy materialnej, która obejmuje artefakty jest elementem wtórnym zarówno wobec warstwy symbolicznej, jak i społecznej. W myśl tego podejścia fundament kultury organizacyjnej będą stanowiły wartości. Wartości można zdefiniować za S. Nowakiem jako „pewne obrazy czy wizje rzeczy, stanów czy procesów pożądaných, uznawanych za właściwe, słuszne moralnie czy też takie, jakich by się chciało”²⁸⁾. Owe wartości są ideałami, które służą do oceny i wartościowania rzeczywistości.

Takie określenie kultury organizacyjnej zakłada, że wartości stanowią jej kluczowy składnik. Dotyczy to zarówno wartości autotelicznych (samych w sobie), jak i instrumentalnych (pośrednich). Kolejny krąg kultury obejmuje wzory, normy i reguły kulturowe oraz rytuały, mity, symbole i tabu. Te elementy kultury są związane z wartościami. Kształtują również strukturę komunikacji i władzy w organizacji. Następny obszar kultury organizacyjnej to zachowania – intencjonalne (racjonalne i świadome) oraz nawykowe (nieracjonalne i nieświadome). Ostatni obszar stanowią artefakty związane z zewnętrznymi, materialnymi aspektami kultury organizacyjnej, np. układ przestrzeni w organizacji. Trzeba odróżnić tożsamość jednostek od kultury organizacji i kultury społeczeństwa. Występuje wpływ kultury organizacyjnej na wartości jednostek, lecz nie ma on charakteru prostej determinacji (nie wszyscy członkowie organizacji muszą podzielać wartości organizacyjne). Obok kultury organizacyjnej na tożsamość jednostek

oddziałują inne czynniki, tj. otoczenie społeczne oraz wewnętrzne zmiany w organizacjach. Można przytoczyć następujące stwierdzenia wskazujące na konieczność rozróżniania poziomu kultury organizacyjnej i tożsamości jednostek:

- Nikt nie jest typowym członkiem swej kultury – czy to narodowej czy organizacyjnej, w każdym z jej aspektów.
- Nikt nie jest członkiem jednej wyizolowanej grupy, tożsamość określana jest w relacji do innych grup.
- Nikt nie otrzymuje swej tożsamości w dopełnionej i niezmiennej formie.
- Żadna kultura nie jest całkowicie zamknięta, jednolita, zintegrowana i niezmienna.
- Każda kultura ma charakter procesualny.
- W każdej kulturze w procesach transmisji wartości, a szczególnie norm i wzorów dochodzi do transformacji i zmian²⁹⁾.

Na poziomie epistemologicznym kultury organizacyjnej jako najpoważniejszy problem jawi się ponownie kwestia paradygmatu, tym razem nie całej dyscypliny zarządzania, lecz nurtu kultury organizacyjnej. L. Smircich dokonuje przeglądu paradygmatów, które leżą u podstaw koncepcji wiążących kulturę z organizacją³⁰⁾. Znaleziono zostało pięć wspólnych obszarów: ● badania międzykulturowe, ● wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, ● poznawcza teoria organizacji, ● symbolizm organizacyjny, ● nieświadome i podświadome procesy w organizacji.

Kultura organizacyjna może być interpretowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna) – skutek wpływu otoczenia na organizację, zmienna wewnętrzna organizacji lub metafora rdzenna³¹⁾. Kultura postrzegana w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych w zarządzaniu jest zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację³²⁾. Kultura jest rozumiana w kategoriach funkcjonalnych i stanowi swoisty kontekst wywierający wpływ na proces zarządzania. W ramach tego podejścia znalazły się badania narodowych stylów kierowania i zarządzania oraz porównawcze badania wpływu kontekstu kultury na organizację.

Kultura widziana jako zmienna wewnętrzna powstaje jako efekt działania organizacji. Jest dla niej

Tab. 2. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

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

Źródło: M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 63.



swoista. Organizacje w tym ujęciu mogą kształtować kulturę organizacyjną. Badania dotyczą przede wszystkim kształtowania kultury organizacyjnej, jej typologii oraz związków z efektywnością całej organizacji.

Kultura może być jednak rozumiana jako rdzenna metafora, w kategoriach paradygmatów różnych od funkcjonalizmu. Kultura organizacyjna jest w ich ramach utożsamiana z samą organizacją. Organizacje są rozumiane przede wszystkim jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze albo przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego lub społeczności. Na gruncie tych paradygmatów następuje zmiana perspektywy. Organizacje gospodarcze przestają być przedsięwzięciami, przede wszystkim ekonomicznymi, lecz akcentowane są inne aspekty (psychologiczne, symboliczne).

Pełne ujęcie organizacji i kultury prawdopodobnie nie jest możliwe na gruncie żadnego z dotychczasowych paradygmatów³³⁾ – trzeba dokonywać jednak wyboru podejścia. Ujęcie funkcjonalistyczne organizacji jest spójne z przyjętym systemowym modelem organizacji, z filozofią poznania racjonalizmu krytycznego oraz umożliwia skonstruowanie spójnej metody badania kultury organizacyjnej. Porównawcze badania wpływu kultury na organizacje wiążą się z preferencją dla paradygmatu funkcjonalistycznego. Paradygmaty niefunkcjonalne nie oferują jak dotychczas wielu spójnych narzędzi badania kultury w organizacjach³⁴⁾. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że ujęcie kultury jako zmiennej niezależnej jest uproszczeniem i rezultaty badań, w których kultura jest ujmowana w ten sposób trzeba prezentować z dużą ostrożnością. W ujęciach funkcjonalistycznych kultura jest traktowana w sposób statyczny, mianowicie jako prosta zmienna, taka sama jak inne czynniki (np. ekonomiczne), podczas gdy w istocie kultura jest aktywnym procesem przetwarzania i interpretowania rzeczywistości symbolicznej.

G. Morgan zauważył, że współistnienie kilku paradygmatów dzięki efektowi synergetycznemu daje nowe możliwości rozwoju naukom społecznym i nauce o organizacji³⁵⁾. Oznacza to, że powinny być uwzględniane i uzgadniane różne ujęcia kultury. Może być ona postrzegana przez pryzmat różnych elementów kultury (np. wartości, wzory, systemy komunikacji) oraz z punktu widzenia podejścia zewnętrznego i wewnętrznego. Pozwala to w pewnym stopniu uniknąć spłycenia i nadmiernej instrumentalizacji pojęcia kultury w organizacjach. Podejście kulturowe jest twórcze w odniesieniu do organizacji, ale wymaga precyzyjnego definiowania kultury organizacyjnej i jej elementów, nie kłóci to się jednak z postulatem opisu i badania kultury organizacyjnej z wielu punktów widzenia.

Problematyka kultury organizacyjnej rodzi wiele wątpliwości natury ontologicznej, epistemologicznej i metodologicznej. Kulturę organizacyjną trudno jednoznacznie zdefiniować, opisać czy wskazać metodę poznania. Jednak pojęcie kultury organizacyjnej potrzebne jest dla opisu wielu procesów zachodzących w organizacjach. Trudno obyć się bez pojęcia kultury organizacyjnej opisując style kierowania i przywództwa, atmosferę pracy i zwyczaje czy systemy komunikacji. Dlatego sugerowane jest na obecnym etapie roz-

woju teorii każdorazowe definiowanie kultury organizacyjnej na potrzeby metodologii badań organizacyjnych. Przy jej opisie i badaniu trzeba unikać nadmiernych uproszczeń i na obecnym etapie teorii dopuszczać istnienie różnych ujęć, które jednak nie powinny być wewnętrznie sprzeczne.

Lukasz Sutkowski

PRZYPISY

- 1) Nie będę tutaj rozważał problemu, czy metaforyczność opisu nauk o zarządzaniu czy nauk społecznych wiąże się z wczesnym etapem rozwoju tych dyscyplin (bariera metodologiczna), czy też natura badanych przez te dyscypliny zjawisk czyni opis analityczny niemożliwym (bariera epistemologiczna).
- 2) S. AMSTERDAMSKI, *Nauka...*, s. 162–170.
- 3) *Mocny program socjologii wiedzy.*
- 4) W znaczeniu *anything goes* P. FEYERABENDA, *Zabijanie...*, s. 143–156.
- 5) P. SZTOMPKA, s. 12.
- 6) J. SZMATKA, s. 13.
- 7) Pojęcie kultury jest szerokie, zrelatywizowane i nie zakłada ścisłej demarkacji kręgów kulturowych (za: Z. KRASNODĘBSKI, s. 192–194).
- 8) A.L. KROEBER, C. KLUCKHON, *Culture...*, s. 24.
- 9) E. JACQUES, *The Changing...*
- 10) Do nurtu „nowej fali” zaliczane są prace: T.J. PETERSA i R.H. WATERMANA.
- 11) P.M. BLAU, *Organisations...*, s. 298.
- 12) M. HIRSZOWICZ, s. 172.
- 13) R. DESHAPANDE, R. PARASURMAN
- 14) STRATEGOR, s. 501.
- 15) G. NIZARD, s. 66–74.
- 16) P. SELZNICK.
- 17) STRATEGOR, s. 502–508.
- 18) E.H. SCHEIN, *Organisational...*, s. 9.
- 19) C. GEERTZ, s. 5.
- 20) L. SMIRCICH, *Studying...*
- 21) Porównaj: C. GEERTZ, s. 39.
- 22) H. SCHENPLEIN.
- 23) E.H. SCHEIN, *Organisational...*, s. 9.
- 24) G. HOFSTEDDE, *Kultury...*, s. 38–41.
- 25) K. KONECKI, *Kultura...*
- 26) Za: G. NIZARD, s. 79.
- 27) A. KŁOSKOWSKA, *Socjologia kultury.*
- 28) S. NOWAK, s. 403.
- 29) Na podstawie: D. BOUCHET.
- 30) L. SMIRCICH, s. 160–172.
- 31) K.R. THOMPSON, F. LUTHANS, rozdz. 9.
- 32) M. KOSTERA, s. 63–65.
- 33) Sądzę, że wobec organizacji można zastosować następującą metaforę: przypomina ona wielowymiarowy obiekt, który możemy badać posługując się mniejszą ilością wymiarów. Trzeba analizować poszczególne przekroje ze względu na ograniczenia epistemologiczne, które jak sądzimy tworzą sprzeczny obraz, w rzeczywistości jednak integracja obrazu jest możliwa w większej ilości wymiarów.
- 34) Choć pojawia się coraz więcej interesujących metod badań organizacji zaczerpniętych z metodologii socjologicznej, np. teoria ugruntowana (patrz: K. KONECKI).
- 35) G. MORGAN, *Opportunities ...*,

BIBLIOGRAFIA

- [1] AMSTERDAMSKI S., *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983.

- [2] BLAU P.M., *Organisations, Theories*, [w:] *International Encyclopedia of Social Sciences*, red. D.L. SILLS, McMillan, New York 1968.
- [3] DESHAPANDE R., PARASURMAN R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, w: „Organizacja i Kierownictwo” 1987, nr 6.
- [4] GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, London 1975.
- [5] HIRSZOWICZ M., *Wstęp do socjologii organizacji*, Warszawa 1967.
- [6] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] JACQUES E., *The Changing Culture of a Factory*, London 1951.
- [8] KŁOSKOWSKA A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
- [9] KONECKI K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
- [11] KRASNODEBSKI Z., *Postmodernistyczne rozterki kultury*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1996.
- [12] KROEBER A.L., C. KLUCKHON, *Culture, A Critical Review of Concept and Definitions*, Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Cambridge, 1952, vol. 47, nr 1.
- [13] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
- [14] KUHN T.S., *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985.
- [15] MOKRZYCKI E., *Socjologia w filozoficznym kontekście*, IFiS PAN, Warszawa 1990, *Mocny program socjologii wiedzy*, wstęp E. Mokrzycki, IFiS PAN, Warszawa 1993.
- [16] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1995.
- [17] MORGAN G., *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, „Administration and Society” 1984 nr 3.
- [18] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- [19] NIŻNIK J., *Pogranicza epistemologii*, [w:] *Pogranicza epistemologii*, IFiS PAN, Warszawa 1992.
- [20] PETERS T.J. i R.H. WATERMAN, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- [21] SCHEIN E.H., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, California 1985.
- [22] SCHENPLEIN H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo”, 1988, nr 7/8.
- [23] SELZNICK P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Row Peterson, Evanston, Illinois 1957.
- [24] SMIRCICH L., *Studying Organisations as Cultures*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. MORGAN, Sage Publications, Beverly Hills 1983, s. 160–172.
- [25] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- [26] SZMATKA J., *Próba strukturalistycznej koncepcji małej grupy społecznej*, [w:] *Małe struktury społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998.
- [27] SZTOMPKA P., *Teoria socjologiczna końca XX wieku*, Wstęp do: J.H. TURNER *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa, 1985.
- [28] SWEDBERG R., *Economic Sociology: Past and Present*, [w:] „Current Sociology”, Vol. 35, No. 1, 1987.
- [29] THOMPSON K.R., F. LUTHANS, *Organisational Culture. A Behavioural Perspective*, [w:] *Organisational Climate and Culture*, red. B. SCHNEIDER, Jossey-Bass, Oxford 1990.