

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk

Wieloznaczność kultury organizacyjnej

The ambiguity of organizational culture

Abstract: Organizational culture is a key concept of cultural discourse in management sciences. Definitions of organizational culture are ambiguous, like the characters of culture are determining in general speaking. Main focus of this article are concepts and paradigms of organizational culture, which are the heart of the cultural discourse in management. Mainstream culture is one of the most pluralistic discourses emerging in management sciences. This reflects the situation in the other disciplines of humanities and social sciences, in which culture is viewed from many different perspectives. The oldest and still the dominant mainstream cultural discourse is functionalism, which developed in cultural anthropology and sociology in the first half of the twentieth century. Interpretative and symbolic trend has developed a little later, after the so-called "linguistic turn", through G.H. Mead, H. Blumer and hermeneutics. Postmodernism developed in the contemporary arts in the 70s and 80s and wandered into management at the end of the twentieth century. Critical current is related to the critique of contemporary culture, which is based on the one hand on the neomarxism, while the other refers to post-modernism and radical feminism. However, the picture of four paradigms of cultural discourse, both in management and other social sciences, is a simplification, because we have more to do with the grid in the assumptions and concepts. For example, the concept of culture neoevolutionary necessarily refers to the underlying cognitive Darwinism, at the same time, however, completely rejected the nineteenth-century social Darwinism, eugenics from his perspective on human nature. Therefore, the adopted matrix Burrell and Morgan's paradigms must be used reflexively, seeing simplistic nature of this categorization.

Key words: culture in management, organizational culture, comparative cultural studies.

1. Wstęp

Kultura organizacyjna jest kluczowym pojęciem dyskursu kulturowego w naukach o zarządzaniu. Definicje kultury organizacyjnej są wieloznaczne, podobnie jak wieloznaczne są określenia kultury w ogóle¹. Już A.L. Kroeber i C. Kluckhohn zbudowali typologię definicji kultury kategoryzującą w 8 grup 168 różnych określeń kultury. Sformułowali oni zresztą konstatację odnoszącą się do kultury w ogóle, którą można jednak równie dobrze odnieść również do kultury organizacyjnej twierdząc, że pojęcie nawet bardzo ważne, nie tworzy jeszcze teorii, ponieważ panuje mnogość definicji kultury, ale zbyt mało teorii” [Kroeber, Kluckhohn 1952].

Głównym przedmiotem zainteresowania tego artykułu są koncepcje kultury organizacyjnej, które są sercem dyskursu kulturowego w zarządzaniu. Jednakże, jak się wydaje, koncentracja wyłącznie na kulturze organizacyjnej byłaby zawężająca, ponieważ refleksja nad kulturą w zarządzaniu jest znacznie szersza. Istotną rolę odgrywają zatem również odniesienia do problemu wpływu kontekstu kulturowego na procesy zarządzania organizacjami. Kultura organizacyjna jest przecież uwikłana we współzależności z kulturą społeczeństw, narodów czy regionów, a nawet z kulturami profesjonalnymi. Dlatego analiza kultury organizacyjnej w oderwaniu od innych procesów kulturotwórczych wokół organizacji jest zawężona. Wobec tego, aby zrozumieć fenomen kultury organizacyjnej niezbędne jest również odniesienie do zróżnicowania społeczeństw pod względem wartości kluczowych dla organizowania, takich jak chociażby stosunek do jednostki i grupy, władzy, niepewności i podejmowania ryzyka. Takie postawienie problemu kultury w zarządzaniu skłania z kolei do osadzenia tej problematyki w jeszcze szerszym kontekście procesów kulturowych w naukach społecznych. Teoria kultury organizacyjnej jest bowiem refleksem rozwijającej się teorii kultury w naukach społecznych i humanistycznych.

¹ Pojęcie kultury jest szerokie, zrelatywizowane i nie zakłada ścisłej demarkacji kręgów kulturowych [za: Krasnodębski, s. 192–194].

2. Typy definicji kultury organizacyjnej

Wśród różnych definicji kultury z punktu widzenia zarządzania przewijają się określenia:

- Enumeryczne – 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).

Problemy poznawcze z kulturą organizacyjną stanowią odzwierciedlenie tej wieloznaczości problematyki kulturowej w ogóle. Problematyka kultura organizacyjna jest rozważana na pograniczu dwóch dyskursów oraz wielu dyscyplin naukowych. Z jednej strony jest ona zanurzona w teorii kultury będącej przedmiotem takich nauk, jak: antropologia kulturowa, socjologia, psychologia społeczna, kulturoznawstwo i inne dyscypliny humanistyczne. Z drugiej strony, jest przedmiotem badań nauk o zarządzaniu i to zarówno w aspekcie teoretycznym oraz metodologicznym, jak i pragmatycznym. Konsekwencją tej interdyscyplinarności jest bogactwo inspiracji, jak również wielość podejść skutkująca niewspółmiernością i sprzecznością wielu koncepcji kultury organizacyjnej.

Przykłady definicji kultur organizacyjnych

Konsekwencją braku jednego paradygmatu, a nawet zgody badaczy na jeden sposób porządkowania podejść do kultury organizacyjnej, jest wielość definicji samej kultury organizacyjnej, a także opisu jej składników, typologii i zależności z innymi sferami organizacji oraz z otoczeniem. W literaturze przedmiotu napotkać można kilkadziesiąt różnych definicji, które są klasyfikowane jako przynależące do różnych paradygmatów (tabela 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej.

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji, i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować.
R. Likert i J. Likert (1976)	Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach.
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów.
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system.
G. Hofstede	„zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede 2000, s. 38-41].
C. Siehl i J. Martin (1984)	...kultura organizacyjna może być traktowana jako klej, który spala organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji [Siehl, Martin 1984., s. 227-239].
P.M. Blau	swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau, Scott 2003, s. 298].
A.M. Pettigrew (1979)	Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację [Pettigrew 1979, s. 570-581].
J. van Maanen	Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju, która służy informowaniu, osadzaniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację [van Maanen 1988].
L. Smircich	Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania [Smircich 1983].

M.R. Louis (1980)	Organizacje to środowiska obciążone kulturowo, to jest odróżniające się grupy społeczne, posiadające zestaw wspólnych porozumień dotyczących organizacji działań, języków i innych symbolicznych nośników wspólnych znaczeń.
G. Morgan (1997)	Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały.
R. Denison (1996)	Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność jak i pewną naturę niepewności i kruchość zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań.
R. Deshapande, R. Parasurman	Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym co się rzeczywiście w organizacji dzieje [Denison 1996, s. 1-36].
J.M. Kobi, H. Wüthrich	Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również są kulturą [Kobi, Wüthrich 1991, s. 29].
S. Lewis (1997)	Ramy interpretatywne i podstawowe wartości tworzące unikalny sens znaczeń w organizacji [Lewis 1997, s. 13-23].

Źródło: opracowanie własne.

Wspólne elementy definicji kultury organizacyjnej

Poszukując wspólnego rdzenia tych wielu definicji można wskazać na następujące elementy konstytuujące kulturę organizacyjną:

1. Jest ona fenomenem społecznym i grupowym.
2. Stanowi produkt grupy społecznej, którą jest organizacja.
3. Stanowi medium przekazywania znaczeń i wartości pomiędzy ludźmi.
4. Tworzy się częściowo spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających.

Owe wspólne elementy wielu definicji mogą być pomocne w zrozumieniu procesów kulturowych w organizacjach, jednak nie oddają one istoty zróżnicowania sposobów interpretacji kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Kluczem do zrozumienia różnicy pozostają

paradygmaty, ponieważ inaczej widziana jest organizacja z perspektywy funkcjonalistycznej, a inaczej z: interpretatywnej, krytycznej i postmodernistycznej. Dlatego wydaje się, że koncepcje metodologiczne i pragmatyczne dotyczące badania i zmiany kultury powinny być osadzone właśnie w paradygmatach.

Pojęcie „kultury organizacyjnej” można interpretować jako rozległą rodzinę wyrazów. Z jednej strony wyrasta ono z wieloznacznego i kluczowego dla nauk społecznych oraz humanistyki nurtu kulturowego, z drugiej zaś sięga do interpretacji rzeczywistości organizacyjnej w kategoriach socjologicznych i antropologicznych. Bogactwo interpretacji istoty kultury organizacyjnej sugeruje użyteczność podejścia pluralizmu epistemologicznego. Kultura organizacyjna ma wiele sensów i znaczeń w zależności od interpretatora i kontekstu, w którym jest wykorzystania. Teoretycy będą przyjmowali zróżnicowane definicje w zależności od paradygmatu, na którym się opierają [Smircich 1983, s. 160–172]. Praktycy będą mieli tendencję do operacyjnego i instrumentalnego ujęcia kultury organizacyjnej. Oznacza to konieczność dyskusji nad paradygmatem i przyjmowaną definicją kultury organizacyjnej przed podjęciem wszelkiego rodzaju badań i analiz.

3. Paradygmaty kultury organizacyjnej

Poszukując specyfiki rozumienia kultury na gruncie paradygmatów Burrella i Morgana, wskazać można na zróżnicowanie: znaczeń, metod badań i metod pragmatycznych, typologii, a także wykorzystywanych metafor (tabela 2).

W paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym przeważa integrujące spojrzenie na kulturę jako jedną ze zmiennych zewnętrznych lub wewnętrznych, którą można kontrolować i zarządzać. Charakterystyczne jest dążenie do spójności różnych elementów systemu organizacyjnego i interpretowanie kultury jako homogenicznej, zintegrowanej i spójnej z innymi podsystemami (strategią, strukturą).

Tabela 2. Paradygmaty kultury w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Paradygmat neo- pozytywistyczno- funkcjonalistycz- no-systemowy	Interpretatyw- no- symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Znaczenia kultury w zarządzaniu	Integralność, holizm, spójność kultury	Sieci znaczeń, otwartość interpretacji, podziały i subkultury	Opresyjność, dominacja, in-doktrynacja, ukryte nici władzy	Względność interpretacji, subiektywizm
Metody badań kultury	Obiektywizujące, ilościowe, dominują ankietowe	Subiektywistyczne, jakościowe, dominuje antropologia organizacji i metody tekstualne	Zaangażowane, jakościowe, dominuje <i>action research</i>	Brak metod badawczych sensu stricto, glossy, metafory, tekstualizm
Metody zmiany kulturowej	Projektowanie optymalizujących zmian kultury	Tworzenie i rozwijanie nowych znaczeń kultury	Wdrażanie emancypacyjnych zmian np. empowerment, denaturalizacja	Brak metod zmiany sensu stricto, pogłębiona refleksja
Dominujące modele i typologie	Oparte na konfiguracji kluczowych wartości	Kultury traktowane jednostkowo, jako swoiste, unikanie generalizacji	Oparte na typie sprawowanej władzy	Brak modeli i typologii, jedynie metafory
Kluczowe metafory	Maszyna, organizm	Tekst, język, gra językowa	Więzienie, pa-nopticon, kolonizacja umysłów	Happening, kłacze, metanarracja
Ważniejsi przedstawiciele	E. Schein, G. Hofstede, Ch. Handy	G. Morgan, L. Smircich, J. van Maanen, M.J. Hatch	H. Willmott, M. Alvesson, N. Monin	G. Burrell, M.J. Hatch, B. Czarniawska

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań kulturowych postuluje obiektywizm oraz kwantyfikację, a więc dominuje metoda ankietowa. Dobrymi przykładami mogą tutaj być z jednej strony badania wymiarów kulturowych, np. G. Hofstede, Ch. Hampden-Turnera czy R. Ingleharta, zaś z drugiej porównawcze badania kultur organizacyjnych np. K.S. Camerona i R.E. Quinna [2011]

lub G.A. Marcoulides i R.H. Heck [1993, pp. 209-225]. Wedle założeń funkcjonalistycznych kulturę organizacyjną można doskonalić z punktu widzenia potrzeb organizacji. Dość szeroka jest paleta proponowanych metod zarządzania kulturą. Począwszy od badania luki kulturowej, a więc różnicy pomiędzy idealnym a rzeczywiście występującym profilem kulturowym, przez ewolucyjną zmianę wartości, norm i zachowań organizacyjnych, aż po rewolucyjną zmianę związaną z odrzuceniem istniejącej kultury. Narzędzia tych zmian są związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy o kulturze przy pomocy badań ankietowych, jak i z kształtowaniem kultury przez działania menedżerów polegające np. na: redefinicji misji, szkoleniach, zmianach strukturalnych oraz dotyczących systemu zarządzania zasobami ludzkimi i polityki personalnej. Wykorzystywane modele to zwykle „góra lodowa” oraz „model cebuli”. Najczęściej przez funkcjonalistów stosowane są typologie jednowymiarowe dzielące kulturę organizacyjną według kryteriów: siły (silne versus słabe), efektywności (pozytywne versus negatywne), innowacyjności (innowacyjne versus konserwatywne), pragmatyzmu (pragmatyczne versus biurokratyczne). Wśród podziałów kultury wykorzystywane są również typologie wielowymiarowe: Ch. Handy, G. Harrisona, T.E. Deala i A. Kennedyego, G.Hofstede oraz E. Scheina.

Spojrzenie na kulturę organizacyjną z perspektywy paradygmatu interpretatywno-symbolicznego akcentuje znaczenie kultury w zarządzaniu jako wspólnoty znaczeń charakterystycznej dla członków organizacji. Nacisk kładziony jest na tworzenie się wspólnot opierających się na wzajemnej identyfikacji. Kluczowymi składnikami kultury organizacyjnej są: subkultura oraz tożsamość organizacyjna. Dominującym podejściem do organizacji jest wielokulturowość związana ze złożoną siecią wielu tożsamości opartych na różnicach: etnicznych i narodowych, języka, religii, profesji, płci, doświadczenia zawodowego oraz pozycji w strukturze [Glinka 2010, s. 58]. Wartości, normy i wzorce w kulturze organizacyjnej są ze swej istoty intersubiektywne lub subiektywne i powstają w procesach komunikacji oraz negocjacji znaczeń, które mają charakter czasowych konsensusów. W rozumieniu przedstawicieli nurtu interpretatywnego kultura jest bytem dość amorficznym i trudnym do kontroli. Właściwie trudno mówić o zarządzaniu kulturą, ponieważ jest ona indeter-

ministyczna. W metodyce badań występują przede wszystkim antropologiczne badania terenowe, a także analizy tekstu. Metodyka interpretatywna jest dość rozpowszechniona w badaniu procesów kulturowych w zarządzaniu i obejmuje zróżnicowane techniki, takie jak: wywiady pogłębione (narracyjne, biograficzne), wywiady grupowe (np. wywiad grupowy, zogniskowany) obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą (np. *shadowing*), refleksyjne analizy tekstów, pogłębione badania studiów przypadku i wiele innych. Wspólnymi założeniami metodyki interpretatywnej jest refleksyjność i poszukiwanie sensu, a więc dążenie do zrozumienia, a nie kwantyfikacji. Badana jest organizacja i jej uczestnicy w procesie działania z wykorzystaniem potocznych kategorii. Akcent położony jest na rozumienie sytuacji przez zaangażowanego badacza, który jest uwikłany w wartościowanie (nie jest neutralny aksjologicznie). Metoda poznania często stapia się z metodą dokonywania zmian i doskonalenia organizacji. W interpretatywizmie trudno mówić o modelach i typologiach, bowiem założeniem jest dążenie do opisu jednostkowego kultur. Unikanie uogólnień i skupienie na opisie idiograficznym, typu „gęstego” (*thick description, emic*) oznacza, że kultury są swoiste i należy je badać jednostkowo w sposób pogłębiony. Często wykorzystywana jest metafora tekstualna lub językowa eksploatująca koncepcję „gry językowej” L. Wittgensteina. Wśród najważniejszych badaczy kultury w zarządzaniu wykorzystujących podejście interpretatywno-symboliczne wskazać można: G. Morgana, L. Smircich, J. van Maanena oraz M.J. Hatch.

Kultura organizacyjna zaczęła być przedmiotem zainteresowań badaczy krytycznych w latach 90. XX wieku za sprawą publikacji H. Willmotta [1993, s. 515-552]. Zgodnie z założeniami przedstawicieli nurtu krytycznego, jest ona narzędziem sprawowania władzy organizacyjnej, która opiera się na „przemocy symbolicznej” oraz indoktrynacji. H. Willmott oraz M. Alvesson interpretują kulturę organizacyjną właśnie, jako kolejne, wyrafinowane narzędzie dominacji. Termin ukuty przez Willmotta – „organizacyjny kulturyzm” oznacza instrumentalistyczne ujmowanie kultury rozumianej jako zmienna podlegająca kontroli zarządzających. Przedstawiciele radykalnego strukturalizmu krytykują takie ujęcie kultury organizacyjnej, wskazując na jej manipulacyjny i indoktrynacyjny charakter. Oznacza to systematyczne wdrażanie praktyk

integrujących organizację oraz promowanie konformizmu w dążeniu do stworzenia silnej, a więc homogenicznej kultury organizacyjnej. Przedstawiciele *Critical Management Studies* krytykują stosowanie instrumentalnych, manipulacyjnych i socjotechnicznych metod zarządzania kulturą, ludźmi, znaczeniami, wskazując na ich podstawy związane z podtrzymywaniem *status quo* [Alvesson 2002, s. 35]. Metodyka badań kultury organizacyjnej widziana z perspektywy nurtu krytycznego odznacza się brakiem neutralności aksjologicznej badacza, co oznacza nie tylko wartościowanie, ale również zaangażowanie w zmianę niesprawiedliwego porządku. Badacz kultury powinien demaskować instrumentalne i manipulatorskie podejście do kultury dominujące w zarządzaniu. Proponowana metodą jest tutaj „denaturalizacja” dyskursu zarządzania, a więc odkrycie i podważenie głęboko zakorzenionych założeń o pozytywnych aspektach funkcjonalistycznego rozumienia kultury organizacyjnej [Duberley, Johnson 2003, s. 133]. Przykładami takiej denaturalizacji może być metoda refleksyjnej i krytycznej analizy testu prowadząca do odkrycia ukrytych założeń koncepcji zarządzania [Monin 2004, s. 71–86]. Konsekwencją zaangażowania aksjologicznego badacza oraz procesu denaturalizacji koncepcji kultury organizacyjnej są propozycje zastosowania emancypacyjnych metod prowadzących do zmiany niesprawiedliwego porządku, a więc poprawy sytuacji grup defaworyzowanych. Do metod zaangażowanych wykorzystywanych w nurcie krytycznym należą *action research* oraz *empowerment*. Badacze krytyczni wykorzystują również metody interpretatywne, takie jak: studia kulturowe, analizy porównawcze, analizy dyskursu, metody antropologii organizacji, wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca, metody dramaturgiczne i narracyjne. W opisie kultury organizacyjnej badacze krytyczni odwołują się do wielu metafor mających odzwierciedlać opresyjne i indoktrynacyjne oblicze kultury w zarządzaniu. Do najbardziej rozpowszechnionych należą metafora „panopticonu” M. Foucaulta oraz więzienia G. Morgana [Hatch, Schultz 1996, s. 529–557]. Wśród innych metaforycznych określeń pojawiają się: „kolonizacja umysłów” oraz „neokolonializm”. Analizy kultury organizacyjnej z perspektywy nurtu krytycznego podejmowane są od dwóch dziesięcioleci przez takich badaczy jak: H. Willmott, M. Alvesson, N. Monin.

Postmodernizm jest bardzo znaczącym nurtem refleksji humanistycznej, który jednak nie jest bardzo istotny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Kluczowym problemem refleksji dla postmodernistów jest właśnie kultura, która opisywana jest zazwyczaj przy pomocy różnych metafor [Morgan 1997]. Badacze organizacji rzadko zajmują się kulturą organizacyjną *sensu stricto*, traktując ją raczej jako nierozłączną część organizacji (metaforę rdzeniową) lub część szerszej formacji kulturowej. Źródłem postmodernizmu są koncepcje poststrukturalistyczne, takie jak wspomniana wcześniej metafora kultury jako panopticonu [Foucault 1995]. Inną znaną, postmodernistyczną metaforą kultury jest „kłącze”, w którym dyskurs wyrasta, rozwija się i krzyżuje w nieprzewidywalny sposób [Deleuze, Guattari 1972]. Kultura jest zatem dyskursem, co oznacza, że istnieje tylko w ramach języka. Niektórzy badacze są nawet bardziej radykalni i uważają, że istnieje wyłącznie w ramach tekstu [Derrid 1991]. J.F. Lyotrad [1983] uważa, że kultura wytwarza „metanarrację”, a więc „wielkie iluzje”, które stanowią samoodnoszące się do siebie (autoreferencyjne) i przygodne opowieści krążące w sposób nieprzewidywalny w tekstach oraz w komunikacji społecznej. Taką metanarracją jest również współczesna nauka, do której postmoderniści odnoszą się bardzo sceptycznie i traktują ją jako część kultury. Postmodernizm odwołuje się w swojej krytyce fundamentalizmu epistemologicznego do krytycznych filozofów nauki oraz socjologów wiedzy. M. Polonai uważa, że emocjonalny, bezosobowy ideał wiedzy racjonalnej powinien zostać zastąpiony filozofią zaangażowaną – postkrytyczną. Źródłem osobistej wiedzy, ujętej w tej perspektywie kulturalistycznej, jest pasja intelektualna, milcząca wiedza, ironia i wspólnota języka. Uwolnienie od obsesji obiektywizmu miałyby zmusić człowieka do przyjęcia pełnej odpowiedzialności za przekonania i przyczynić się do wzbogacenia etycznej wiedzy. P. Feyerabend krytykuje neoimperializm współczesnej nauki wskazując, że dokonała ona kolonizacji innych obszarów kultury, takich jak religia i etyka [Feyerabend 1993]. Przedstawiciele Szkoły Edynburskiej, idąc tropem podporządkowania nauki kulturze, traktowali badania naukowe jako proces społeczny i próbowali interpretować pojawianie się teorii w naukach podstawowych przez odwołanie do świata społecznego. W postmodernizmie trudno wprost mówić o metodzie badawczej, ponieważ jest to formacja myślowa z definicji antysystemowa, antyteore-

tyczna, a w wydaniu radykalnym nawet antynaukowa. Propozycją analizy dyskursu jest dekonstrukcja zaproponowana przez J. Derridę. Dość często wykorzystywane są w postmodernizmie, również w zarządzaniu metafory, paradoksy [Perechuda 1999] oraz archetypy organizacji [Kostera 2010; Krupski 2000; K. Perechuda 2000]. Wśród autorów wykorzystujących wątki postmodernistyczne w odniesieniu do procesów kulturowych w zarządzaniu wskazać można na: G. Morgana [1997], G. Burrella, M.J. Haich [2002], S. Clegga, B. Czarniawską, M. Kostere [1996], J.L. Krzyżanowskiego [1999]. Współcześnie wydaje się, że perspektywa postmodernistyczna rozumienia kultury nie jest już w zarządzaniu na świecie tak popularna jak wydawało się jeszcze na przełomie XX i XXI wieku, gdy ewidentnie rosła liczba publikacji utrzymanych w dyskursie postmodernistycznym. Niemniej również współcześnie nie brakuje badaczy jednoznacznie oceniających perspektywę rozwoju postmodernizmu w zarządzaniu za najbardziej obiecującą [Godwyn, Gittell 2011].

4. Podsumowanie

Procesy kulturowe w organizacjach znajdują się w obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu od wielu dekad. Z jednej strony jest to nurt związany ze społecznymi uwarunkowaniami procesów pracy, którego źródła można dopatrywać się jeszcze w nurcie stosunków społecznych, z drugiej zaś strony rozwinęły się, od lat 70., badania zróżnicowania kulturowego społeczeństw wpływające na kształt zarządzania. Wśród najważniejszych projektów można wymienić znane badania społecznych i kulturowych uwarunkowań zarządzania: E. Mayo, E. Jacquesa, G. Hofstede, A. Trompenaarsa i C. Hampden-Turnera, R. Hausa. W badaniu procesów kulturowych w zarządzaniu szczególną rolę zajmują analizy kultury organizacyjnej rozwijane przez: E. Scheina, Ch. Handy, A. Kennedy'ego i T.E. Deal'a, P. Bate'a i wielu innych. Są to badania szczególnie ważne ponieważ koncentrują się na pojęciu swoistym dla nauk o zarządzaniu, a więc właśnie kulturze organizacyjnej.

Nurt kulturowy należy do najbardziej pluralistycznych dyskursów rozwijających się w naukach o zarządzaniu. Stanowi to odzwierciedlenie sytuacji panującej w innych dyscyplinach humanistycznych

i społecznych, w których kulturę postrzega się z wielu różnych perspektyw. Najstarszym i cały czas dominującym nurtem dyskursu kulturowego jest funkcjonalizm, który rozwinął się w antropologii kulturowej i socjologii w pierwszej połowie XX. wieku. Nurt interpretatywno-symboliczny rozwinął się nieco później, po tzw. „przełomie językowym”, za sprawą G.H. Meada, H. Blumera oraz hermeneutów. Postmodernizm rozwinął się we współczesnej humanistyce w latach 70. i 80. i zawędrował do zarządzania pod koniec XX wieku. Nurt krytyczny jest związany z krytyką współczesnej kultury, która opiera się, z jednej strony na neomarksizmie, zaś z drugiej nawiązuje do: postmodernizmu oraz radykalnego feminizmu. Jednak obraz czterech paradygmatów w dyskursie kulturowym, zarówno w zarządzaniu, jak i innych naukach społecznych, jest uproszczeniem, ponieważ mamy raczej do czynienia z krzyżującymi się założeniami i koncepcjami. Przykładowo, neoewolucyjna koncepcja kultury siłą rzeczy nawiązuje do darwinizmu u podstaw poznawczych, jednocześnie jednak całkowicie odrzuca XIX-wieczny darwinizm społeczny, z jego eugenicznym spojrzeniem na naturę ludzką. Dlatego przyjętą matrycę paradygmatów Burrella i Morgana trzeba wykorzystywać refleksyjnie, widząc upraszczający charakter tej kategoryzacji.

Bibliografia

- Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, London, Sage, 2002.
- Blau P. M., Scott R., *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press, 2003.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3 ed., John Wiley and Sons, 2011.
- 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*, 21(3), 1996, s. 1-36.
- Derrida J., (red. P. Kamuf), *A Derrida reader: between the blinds*, N. Y. Columbia University Press, New York 1991.
- Deshapande R., Parasurman R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, 1987, nr 6.

- Duberley J., Johnson P., *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*. London: SAGE Publications Inc. 2003.
- Feyerabend P., *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Verso; 3 edition, September 1993.
- Foucault M., *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books, 1995.
- Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, 1973.
- Glinka B., *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, [w:] B. Glinka, A. W. Jelonek, *Zarządzanie międzykulturowe*, wyd. UJ, Kraków 2010.
- Godwyn M., Gittel J.H. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.
- Haich M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- 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.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- Kobi J.M., H. Wüthrich, *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris 1991.
- Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kroeber AL., C. Kluckhohn, *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, „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: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa, 1999.
- Lewis S., *Family Friendly Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?*, "Gender, Work and Organization" 4 (1), 1997, pp. 13-23.
- Likert R., J. Likert J., *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Louis M.R., *Organizations as culture-bearing milieux*, [w:] *Organizational Symbolism*. L.R. Pondy, et al. (eds.) Greenwich, CT: JAI, 1980.
- Liotard J.F., *Le Different*, Paris, 1983.
- Marcoulides G.A., R. H. Heck, *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, "Organization Science", Vol. 4, No. 2 (May, 1993), pp. 209-225.
- Monin N., *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London – New York 2004.
- Morgan G., *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości - koncepcje, modele, metody*, Placet, 2000.

- Pettigrew A.M., *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, 1979, s. 570-581.
- Siehl C., J. Martin, *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?*, [w:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon., 1984.
- Smircich L., *Studing Organisations as Cultures*, [w:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, red. G. Morgan, Beverly Hills-London-New Delhi 1983.
- Smircich L., *Studing Organisations as Cultures*, [w:] G. Morgan, "Beyond Method: Strategies for Social Research", Beverly Hills-London-New Delhi 1983.
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, 2002.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6, 2008.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń-Łódź, 2002.
- Sułkowski Ł., *The problems of epistemology of corporate culture*, "Journal of Intercultural Management", Volume 1, Number 1, April 2009,
- van Maanen J., *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing, 1988.
- Willmott H., *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, "Journal of Management Studies", 1993, No. 30/4, pp. 515-552.