

DOROTA CHMIELEWSKA-MUCIEK

Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej

Discussion on the concept of organizational culture

Abstrakt: Artykuł porusza tematykę prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji kultury organizacyjnej. Ze względu na różne ujęcia przez badaczy tego zjawiska trudno jest znaleźć i opracować jedną płaszczyznę jej rozumienia. W celu uporządkowania wielości stanowisk niektórzy uczeni podjęli próbę systematyzacji określeń kultury organizacyjnej. W artykule zostały przedstawione typologie opracowane przez: L. Zbiegień-Maciąg, Cz. Sikorskiego, R. Kes-singa, L. Smircich, K. Koneckiego, J. Martin, Ł. Sułkowskiego, M. Alvessona oraz P. D. Fobelowych. Przedstawione kategoryzacje terminu kultura organizacyjna opierają się na różnych bądź częściowo pokrywających się kryteriach podziału. Odzwierciedlają one podejście przedstawicieli różnych dziedzin nauki, a w ich ramach funkcjonalne, symboliczne i interpretatywne pojmowanie kultury organizacyjnej.

WSTĘP
Introduction

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ujęć znaczenia kultury organizacyjnej. Ł. Sułkowski zauważa, że „kultura jest pojęciem bardzo obciążonym teoretycznie i empirycznie. Tworzy rozległą rodzinę wyrazów, która bardzo utrudnia operacjonalizację”.¹ H. Steinmann i G. Schreyögg, odnosząc się do różnych sposobów jej rozumienia, przekornie sugerują, że „kto dziś definiuje kulturę przedsiębiorstwa, dobrze zrobi, jeśli najpierw wyjaśni, czego nie uważa

¹ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 9.

za kulturę przedsiębiorstwa”.² E. H. Schein, analizując poprawność interpretowania kultury organizacyjnej, zauważa, że wiele innych terminów jest utożsamianych z tym pojęciem.³ Traktowanie przez badaczy w różny sposób kultury organizacyjnej Cz. Sikorski wiąże ze „zróźnicowaniem oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych”.⁴ Z kolei A. Glińska-Neweś wieloznaczność tego terminu postrzega w fakcie, że jest on przedmiotem rozważań wielu nauk.⁵

Oczywistą konsekwencją różnorodnego postrzegania przez badaczy istoty kultury organizacyjnej jest wielość jej definicji, typologii, opisów jej składników, relacji z innymi elementami systemu organizacyjnego i z otoczeniem. Jest to zresztą kwestia związana z niejednoznacznością badań nad kulturą szeroko rozumianą. A. L. Kroeber i C. Kluckhohn, dokonując zestawienia prezentowanych w literaturze określeń kultury w ogóle, wliczyli ich ponad 160.⁶ J. Martin, przeprowadzając klasyfikację koncepcji kultury organizacyjnej, przeanalizował podejście ponad 70 badaczy.⁷ Taka mnogość określeń i stanowisk badaczy wobec kultury organizacyjnej zaowocowała próbami systematyzacji jej definicji.

UJĘCIA DYCHOTOMICZNE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Dichotomic approach to organizational culture

Definicje kultury organizacyjnej, zdaniem L. Zbiegień-Maciąg, różnią się w zależności od tego, czy kultura jest ujmowana jako pojęcie czy rzecz.⁸ W pierwszym znaczeniu kultura organizacyjna jest opisywana za pomocą znaczeń powstałych w umysłach pracowników. Ludzie interpretują różne zjawiska w organizacji i nadają im sens. Kultura jako pojęcie jest ukryta w świadomości i pod-

² H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 321.

³ E. H. Schein, *What you need to know about Organizational Culture*, „Training and Development Journal” (January) 1986, s. 30.

⁴ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

⁵ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2007, s. 131.

⁶ A. L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A critical Review of Concept and Definitions*, „Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology” (Cambridge) 1952, vol. 47, nr 1, s. 24, za: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Toruń–Łódź 2002, s. 45.

⁷ J. Martin, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, London 2002, s. 45–78.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

świadomości członków danej organizacji. Stwierdzenie H. Scheupleina, iż kultura to „wszystkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość”⁹, jest wyrazem tego pierwszego podejścia. Akcent na kulturę jako pojęcie występuje także w definicji W. L. Frencha, F. E. Kasta i J. E. Rosenzweiga, którzy określają ją jako „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej”.¹⁰ Kultura organizacyjna jest także postrzegana przez jej zewnętrzne przejawy, takie jak: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu. Przedmiotowe jej ujęcie jest zazwyczaj łączone z pojęciowym podejściem, co widoczne jest w określeniu M. Bratnickiego, R. Kryś, J. Stachowicza – „kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formułowane i przekształcane, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu”.¹¹

Cz. Sikorski podzielił definicje kultury organizacyjnej na opisujące ją jako sposób działania bądź sposób myślenia.¹² Określenie A. Furnhama i B. Guntera, charakteryzujące kulturę organizacyjną jako „sposób, w jaki tutaj działamy”¹³, jest przykładem pierwszego podejścia. Kulturę widzianą jako sposób myślenia można znaleźć w ujęciu L. Smircich – kultura to „sieć znaczeń utkanych przez ludzi w procesie organizowania”.¹⁴ Definicja kultury organizacyjnej G. Hofstede, interpretująca ją jako „kolektywnie zaprogramowany umysł, który wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”¹⁵, jest także wyrazem tego drugiego podejścia. Często jednak w literaturze są prezentowane pojęcia kultury organizacyjnej traktujące ją jednocześnie jako sposób myślenia i działania. Przykładem takiego podejścia do istoty tego zjawiska jest definicja E. Jacquesa – „kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, które muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaak-

⁹ H. Scheuplein, *Unternehmenskultur und persönliche Weiterentwicklung*, „Zeitschrift Führung und Organisation” 1987, nr 5, cyt. za: *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo” 1988, nr 7–8, s. 49.

¹⁰ W. L. French, F. E. Kasta, J. E. Rosenzweig, *Understanding Human Behaviour in Organizations*, Harper and Row, New York 1985, [w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 249.

¹¹ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 67.

¹² Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 2.

¹³ A. Furnham, B. Gunter, *Corporate Assessment*, Routledge, London 1993, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 249.

¹⁴ L. Smircich, *Studying Organizations as Culture*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills 1983, s. 163.

¹⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

ceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy”.¹⁶ Zaproponowane w tej typologii definicji ujęcie kultury jako sposobu myślenia odpowiada zaprezentowanemu wcześniej pojęciowemu podejściu do kultury organizacyjnej.

Inną zasadniczą różnicę w sposobie definiowania kultury organizacyjnej Cz. Sikorski dostrzegł w rozumieniu kultury w sposób wartościujący i niewartościujący.¹⁷ Rozróżnienie to jest związane z dziedziną nauki, która interpretuje to pojęcie. W socjologii i psychologii dominuje niewartościujące ujęcie kultury. „Kultura organizacyjna jest w tym przypadku traktowana jako kategoria opisowa, niepodlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania instytucji”.¹⁸ Widoczne to jest w określeniu S. P. Robbinsa, który „kulturę organizacji odnosi do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniających tę organizację od innych”.¹⁹ Z kolei w teorii organizacji i zarządzania znacznie częściej spotyka się traktowanie kultury w sposób wartościujący i wtedy pojęcie to odnosi się do stopnia, w jakim kultura wpływa na efektywność jej organizacji. Opisanie przez H. Scheupleina kultury jako „jednego z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać”²⁰ prezentuje to podejście.

Definicje kultury organizacyjnej wywodzące się z teorii antropologii R. M. Keesing podzielił na traktujące kulturę jako system idei oraz system adaptacyjny.²¹ Opisywanie kultury jako systemu idei jest widoczne w określeniu A. L. Kroebera i C. Kluckhohna – kultura to „wzór wartości, idei i innych symbolicznych systemów, które kształtują zachowanie”.²² Ujęcie to rozpatruje kulturę jako system idei wpływający na zachowania członków organizacji i efekty tych zachowań. Jest ona jedną z części organizacji, uzależnioną i kształtującą jednocześnie inne części systemu organizacyjnego i jego efektywność. W podejściu adaptacyjnym, bądź instytucjonalnym, kulturą są przede wszystkim rezultaty działań ludzi, będące wynikiem interpretacji posiadanej przez nich wiedzy. Definicja J. van Maanema – „kultura to wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i sło-

¹⁶ E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, London 1951, s.18, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe...*, s. 51.

¹⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 22–24.

¹⁸ *Ibid.*, s. 23.

¹⁹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 403.

²⁰ H. Scheuplein, *op. cit.*, s. 49

²¹ R. M. Keesing, *Theories of Culture*, „Annual Review of Anthropology” 1974, nr 3, s. 73–93.

²² A. L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture*, Merridian Books, New York 1952, s. 19, cyt. za: A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora – TNOiK, Toruń 2007, s. 132.

wach”²³ – jest wyrazem drugiego nurtu. Kultura jest wtedy utożsamiona z organizacją.

UJĘCIA WIELOWYMIAROWE KULTURY ORGANIZACYJNEJ Multidimensional approach to organizational culture

Rozszerzeniem poglądów R. M. Keesinga na temat pojmowania i definiowania kultury organizacyjnej jest typologia opracowana przez L. Smircich.²⁴ Autorka, dokonując przeglądu paradygmatów, będących u podstaw koncepcji wiążących kulturę z organizacją, wyróżniła pięć wspólnych obszarów: porównawcze badania międzykulturowe, wewnętrzną kulturę przedsiębiorstwa, poznawczą teorię organizacji, symbolizm organizacyjny, nieświadome i podświadome procesy w organizacji.

Pierwszy rodzaj widzenia i definiowania kultury jako zmiennej niezależnej charakteryzuje badania międzykulturowe w zarządzaniu. Kultura jest czynnikiem wpływającym i determinującym bezpośrednio zachowania pracownicze i kierownicze w danym kraju. Jest ona czynnikiem wyjaśniającym lub też układem odniesienia, kształtującym określone elementy procesu zarządzania. A. Sitko-Lutek, interpretując kulturę jako zmienną niezależną, odnosi ją do „podstawowych założeń, wartości, wierzeń, norm i artefaktów podzielanych wspólnie i kierujących zachowaniami członków organizacji reprezentujących daną społeczność, naród”.²⁵ Wśród innych badaczy interpretujących podobnie kulturę należy wymienić przykładowo: G. Hofstede, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, E. T. Halla, S. H. Schwarza, A. Laurenta, R. R. Gestelanda, A. Glińską-Noweś.

Drugie, zaproponowane przez L. Smircich podejście, traktuje kulturę jako zmienną wewnętrzną i odpowiada ideowemu ujęciu kultury przez R. M. Keesinga. Kultura organizacyjna jest wtedy rozumiana jako część organizacji, jako efekt jej działania, uzależniony od innych elementów organizacyjnych, którym można zarządzać w celu poprawy efektywności całej organizacji. Podobnie kulturę organizacji ujmują także C. H. Handy, T. Deal i A. Kennedy, T. Peters i R. Waterman, K. S. Cameron i R. E. Quinn, Cz. Sikorski, G. Aniszewska, A. Stachowicz-Stanusch.

²³ J. van Maanen, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1998, s. 3.

²⁴ L. Smircich, *op. cit.*, s. 160–172.

²⁵ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 8.

Oba wymienione podejścia opisują kulturę w kategoriach funkcjonalnych, jako swoisty kontekst mający wpływ na efektywność organizacji i proces zarządzania nią, koncentrują się na relacjach przyczynowo-skutkowych.

Zdaniem L. Smircich, kultura organizacyjna może być także rozumiana jako metafora rdzenna – co oznacza, że każda organizacja jest kulturą. Takie pojmowanie kultury odpowiada jej adaptacyjnemu ujęciu przez R. M. Kessinga. Podejście takie jest widoczne w definicji A. Buono i J. Bowditcha, którzy opisują kulturę jako „konsekwencję subiektywnego postrzegania i interpretowania granic grupy czy organizacji”.²⁶ Identyfikowanie kultury z samą organizacją jest odejściem od funkcjonalizmu, co zainicjowało zainteresowanie psychologicznymi, społecznymi i symbolicznymi aspektami funkcjonowania organizacji.

W ramach nurtu opisującego kulturę organizacyjną jako metaforę rdzenną L. Smircich wyróżniła jeszcze trzy podejścia: poznanie, symbolizm i nieświadome procesy. W pierwszym ujęciu kultura organizacji jest efektem interpretacji rzeczywistości przez ludzi. Takie rozumienie kultury jest widoczne w definicji C. Geertza – „kultura jest siecią znaczeń, którą jest opłatany człowiek”.²⁷ Perspektywę poznawczą reprezentują także Ch. Argyrisa i D. Schon oraz K. E. Weick. Ujęcie symboliczne interpretuje organizację jako system wspólnych symboli i znaczeń. Pozwalają one kreować, podtrzymywać, zmieniać i przekazywać rzeczywistość organizacyjną. Nurt ten reprezentują J. van Maanem, S. Turner. Trzecie podejście do istoty kultury – nieświadome procesy bądź strukturalno-psychodynamiczna płaszczyzna – koncentruje się na tym, co podświadome, a czego wyrazem jest kultura. P. Frost z innymi autorami ujmuje kulturę jako „formę ekspresji, wymykającej się świadomości”.²⁸

K. Konecki zaproponował podobne podejście do definiowania pojęcia kultury organizacyjnej jak L. Smircich. Posługując się kryterium, jakim jest pochodzenie podstawowego czynnika różnicującego wpływ na kulturę organizacji, wymienił cztery perspektywy badawcze i analityczne kultury organizacyjnej. Jeżeli czynnik ten pochodzi z zewnątrz organizacji, tj. otoczenia organizacyjnego, kultura organizacyjna jest analizowana jako zmienna niezależna. Gdy czynnik różnicujący wpływ na kulturę pochodzi ze środowiska wewnętrznego organizacji, jest ona traktowana jako zmienna zależna. Trzecia płaszczyzna analizy kultury organizacyjnej została określona przez powyższego autora jako indeterministyczny model, opisujący kulturę jako „byt autonomiczny, niezdetermino-

²⁶ A. Buono, J. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Culture and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1989, s. 21.

²⁷ C. Geertz, *The Interpretation of Culture*, Hutchinson, London 1975, s. 39.

²⁸ P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin, *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park 1991, s. 12.

Tab. 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej według L. Smircich
 Typology of culture research according to L. Smircich's concept of culture and its significance in organizational reality

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 kultury organizacyjnej.	Podejście poznawcze Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. Podejście symbolistyczne Organizacja – dyskurs symboliczny. Podejście dramatyczne Ludzie jako aktorzy organizacyjni. Organizacja jako teatr. Podejście interpretatywne Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstruktor świadomości. Podejście psychodynamiczne Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji.
Funkcjonalizm		Paradygmaty niefunkcjonalistyczne

Źródło: Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 9.

wany ani kulturą występującą w otoczeniu danego kraju, ani też innymi niezależnymi od niej zmiennymi”.²⁹ Wymienione trzy perspektywy postrzegania istoty kultury organizacyjnej odpowiadają zaproponowanym przez L. Smircich. Czwarte ujęcie kultury, zaproponowane przez K. Koneckiego, ma charakter integrujący powyższe trzy perspektywy. Wtedy „kultura organizacyjna obejmowałaby podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane, tj. wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także całą wewnętrzną symboliczną sferę funkcjonowania organizacji”.³⁰

Integrujące ujęcie kultury organizacyjnej opracowały bardziej szczegółowo J. Martin i D. Meyerson.³¹ Zobrazowanie istoty kultury organizacyjnej, zdaniem autorek, wymaga jej analizowania i opisanego z trzech perspektyw jednocześnie: integracji, dyferencjacji i fragmentaryzacji. Pierwsze ujęcie kultury akcentuje jej integracyjną funkcję w organizacji, czego efektem są jednakowe wartości podzielane przez pracowników i jednakowe zachowania. Poglądy P. Bate na temat kultury dobrze obrazują ten nurt. Autor ten określa ją jako rodzaj „społecznego kleju”, utrzymującego organizację w całości.³² Badacze wyrażający

²⁹ K. Konecki, *op. cit.*, s. 6.

³⁰ *Ibid.*, s. 8.

³¹ P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin, *op. cit.*, s. 54–60.

³² P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem – Solving*, „Organization Studies” 1984, vol. 5, nr 1, s. 45–47.

kulturę organizacyjną z perspektywy integracyjnej piszą o jednokulturowości. W praktyce postrzega się w organizacjach wielokulturowość, współistnienie obok siebie subkultur. Rolą kultury organizacyjnej jest wtedy „stworzenie warunków do akceptowania wielokulturowości, w których dysonansowi kulturowemu przypisuje się określoną rolę”.³³ Płaszczyzna fragmentaryzacji opisuje kulturę organizacji jako formę konsensusu wokół codziennych problemów. Pracownicy interpretują bowiem wydarzenia w organizacji w różny sposób, co powoduje, że kultura nie jest odbierana jako jednolita i jasna.

M. Alvesson i P. O. Berg dzielą określenia kultury organizacyjnej w oparciu o trzy wymiary.³⁴ Pierwsze ujęcie definicji kultury organizacyjnej wyłonili ze względu na poziom analizy. W tej grupie definicji kulturę analizuje się w odniesieniu do społeczeństwa, regionu, sektora, organizacji, pionu/działu organizacji, grupy społecznej lub zawodu. Druga grupa ujęć kultury została dokonana ze względu na przedmiot badawczy. Możliwymi przedmiotami badawczymi są, według powyższych autorów: symbole, kultura, klimat (duch, tożsamość), zawód, wizerunek. Systematyzując definicje kultury na podstawie trzeciego wymiaru, jakim jest perspektywa badawcza, autorzy wyróżnili 5 grup określeń. Są to ujęcia na płaszczyźnie konwencji kulturowej, perspektywy konstrukcji znaczeń, perspektywy ideologicznej, psychodynamicznej i symbolicznej.

Tab. 2. Płaszczyzny badawcze i ich przedmiot w badaniach kultury według M. Alvessona i P. O. Berga

Culture research dimensions and their object by M. Alvesson and P. O. Berg

Główne grupy perspektyw badawczych	Ogólna charakterystyka głównego przedmiotu badawczego	Przedmioty badawcze
Konwencja kulturowa	Ekspresyjny, afektywny system podziela-ny przez ludzi, wyrażany przez symbole, wartości, ideologie	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kultura przedsiębiorstwa ♦ Wartości i wierzenia ♦ Kognitywizm kulturowy ♦ Artefakty kulturowe
Perspektywa konstrukcji znaczeń	Znaczenie, jakie mają dla ludzi działania, wydarzenia i zjawiska organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Wspólne znaczenia ♦ Konstrukcja znaczeń
Perspektywa ideologii	Wartości i wierzenia (normatywne) domi-nujące w organizacji koalicji	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ideologia przedsiębiorstwa ♦ Ideologia polityczna
Psychodynamika	Indywidualne motywacje i potrzeby uczestników kultury; pogranicze między tym, co kulturowe, a tym, co emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Wspólne fantazje ♦ Archetypy
Symbolizm	Symbole jako nośniki znaczeń; społeczne negocjacje nad znaczeniami	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Partykularizm symboliczny ♦ Uniwersalizm symboliczny

Źródło: M. K o s t e r a, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 66.

³³ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie...*, s. 44.

³⁴ M. Alvesson, P. O. Berg, *Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Studentlitteratur, Lund 1988, [w:] M. K o s t e r a, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 65–69.

Kultura widziana na płaszczyźnie konwencji kulturowej powstaje jako efekt działania organizacji, jest traktowana jako jej podsystem, który można kształtować i wykorzystywać jako instrument poprawy jej efektywności. Zgodnie z tą płaszczyzną, kultura to „ekspresyjny, afektywny system podzielany przez ludzi, wyrażany przez symbole, wartości, ideologię”.³⁵ Ujęcie to niewątpliwie odpowiada interpretacji kultury jako idei R. M. Kessinga czy zmiennej wewnętrznej L. Smircich. Konwencja konstrukcji znaczeń ujmuje z kolei kulturę organizacyjną jako proces tworzenia znaczeń przez ludzi. Podejście to akcentuje znaczenie, jakie dla ludzi mają różne działania, wydarzenia, zjawiska oraz proces ich powstawania, a nie ich system i efekty. Konwencja ta nie traktuje kultury jako jednolitego, statycznego systemu, lecz jako efekt konsensusu między różnymi grupami w organizacji. Taka interpretacja kultury odpowiada z kolei fragmentarycznemu jej ujęciu przez J. Martin i D. Meyerson. Reprezentanci perspektywy ideologii, postrzegają kulturę przez system wartości i wierzeń dominującej w organizacji grupy pracowników, tj. przez ideologię grupy. Ideologii grupy nie można jednak utożsamiać z kulturą całej organizacji, jest pojęciem węższym. Badacze koncentrują się na tych wartościach dominującej grupy, które wpływają na działalność organizacji. Kultura organizacyjna jest opisywana w kategoriach funkcjonalnych. Perspektywa badawcza, jaką jest psychodynamika, akcentuje integracyjną rolę kultury w organizacji. Kultura jest opisywana jako mechanizm obronny, porządkujący rzeczywistość organizacyjną, dający poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Jest ona rozpatrywana przez stopień, w jakim indywidualne motywacje i potrzeby pracowników są zaspokajane. Ostatnia wymieniona przez M. Alvessona i P. O. Berga perspektywa badawcza – symbolizm organizacyjny – postrzega kulturę organizacyjną jako proces tworzenia znaczeń w procesie negocjacji. W przeciwieństwie jednak do płaszczyzny konstrukcji znaczeń, reprezentantów tego nurtu interesują symbole w ogóle, zarówno uniwersalne, jak i prywatne, ich historia, uwarunkowania. Symboliści analizują kulturę przez emocjonalny, etyczny i estetyczny obraz życia społecznego.

INTERDYSCYPLINARNE UJĘCIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Interdisciplinary approach to organizational culture

Przedstawione w tej części artykułu propozycje grupowania pojęcia kultury organizacyjnej mają charakter podsumowujący dorobek wielu dyscyplin naukowych.

Ł. Sułkowski, systematyzując różne sposoby definiowania kultury organizacyjnej, wyróżnił kilka rodzajów jej określeń.³⁶

³⁵ M. Kostera, *op. cit.*, s. 67.

³⁶ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe...*, s. 48–52.

- ♦ Kultura organizacyjna jako sama organizacja. Warunkuje ona wszystkie zachowania członków organizacji. Nie ma możliwości analitycznego oddzielenia kultury organizacyjnej od innych aspektów funkcjonowania organizacji. Takie podejście do istoty kultury organizacji prezentuje M. Kostera, pisząc, że „organizacje są kulturą (częścią kultury), tj. wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe i mogą być odczytywane z kulturowego punktu widzenia”.³⁷
- ♦ Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych. W ten sposób postrzega kulturę Ł. Sułkowski, określając ją jako „jeden z kręgów kulturowych podobnie jak np. kultura regionu, kultura narodu czy kultura europejska”.³⁸ Autor ten twierdzi, że istnieje możliwość analitycznego rozdzielenia kultury organizacji od kultury danego społeczeństwa czy regionu;
- ♦ Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”. Stanowi ona konieczne dopełnienie organizacji formalnej – zbiór niepisanych zasad społecznych. Przykładem takiego rozumienia kultury organizacyjnej jest sformułowanie R. Deshpande i R. Parasuramana – „kultura polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym co się rzeczywiście dzieje”.³⁹
- ♦ Kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji. Kultura organizacyjna to jej przestrzeń symboliczna. Można ją ujmować na poziomie organizacji jako grupy społecznej albo jednostkowym – indywidualnej interpretacji organizacji przez jej członków. Zespół autorów: M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski nazwali kulturę organizacyjną „osobowością konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu czy firmy”, a w innym miejscu „pewną niewidoczną właściwością”.⁴⁰ Określenia te są wyrazem pojmowania kultury jako tożsamości organizacji.
- ♦ Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji. Jest ona zespołem podstawowych założeń dotyczących istnienia organizacji i jej członków. W ten sposób kulturę organizacji postrzega E. Schein, podając, że jest ona „wzorem podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący”.⁴¹

³⁷ M. Kostera, *op. cit.*, s. 75.

³⁸ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe...*, s. 49.

³⁹ R. Deshpande, R. Parasuraman, *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Business Horizons” 1986, nr 3, s. 29.

⁴⁰ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywowanie, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 458.

⁴¹ E. H. Schein, *op. cit.*, s. 6.

- ♦ Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości. Jest ona siecią znaczeń, zespołem wartości i norm organizacyjnych – „programuje umysły” członków organizacji. Sformułowanie zaprezentowane przez G. Hofstede – „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”.⁴²
- ♦ Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań – stanowi ona zwyczajowy sposób działania członków przedsiębiorstwa, rodzaj „społecznego nawyku”. Lakoniczne określenie kultury przez M. Mead jako „podzielanych wzorów zachowań”⁴³ jest wyrazem tego sposobu jej pojmowania.

Interdyscyplinarne ujęcie definicji kultury organizacyjnej przedstawili także P. Fobel i D. Fobelova.⁴⁴ Badacze ci przypisali analizowane określenia kultury organizacyjnej do jednego z poniższych ujęć:

- ♦ deskrypcyjne – kultura jest rozumiana jako całość rozmaitych czynności, zwyczajów, tj. jako dziedzictwa wszystkiego, co stworzył człowiek;
- ♦ historyczne – wyznaczniki kultury są oparte na pojęciach dziedzictwa kulturowego, tradycji;
- ♦ normatywne – podstawową cechą kultury widzą w regułach, normach, wartościach, ideałach, stylu życia;
- ♦ psychologiczne – wyjściowym pojęciem jest dostosowanie się człowieka do natury i potrzeb ekonomicznych;
- ♦ strukturalne – wskazują na wewnętrzną spójność między pojedynczymi zjawiskami, na ich ogólny albo systemowy charakter. Podkreślają aspekt organizacji i modelowania;
- ♦ genetyczne – wyjaśniają powstanie zjawisk kulturowych jako produktów czynności społecznej ludzi;
- ♦ wartościowe – oparte są na wartościach ograniczonej grupy ludzi, tworzą zwyczaje, obyczaje, instynkty, formy postępowania itp.;
- ♦ ideologiczne – kultura prezentuje się jako prąd idei, które ludzkość przekazuje w postaci obrazów i wyrazów;
- ♦ symboliczne – kulturę rozumie się jako organizację zjawisk, zależną od symbolów.

⁴² G. Hofstede, *op. cit.*, s. 267.

⁴³ M. Mead, *Coming of Age in Samoa, Modern Library*, New York 1973, s. 6.

⁴⁴ P. Fobel, D. Fobelova, *Etyka i kultura w organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2007, s. 74–75.

WNIOSKI Z ROZWAŻAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ
Culture discussion conclusions

Przedstawione systematyzacje definicji kultury organizacyjnej prezentują wybrane, a jednocześnie najczęściej publikowane poglądy badaczy na temat jej interpretowania. Analizując je, łatwo jednak spostrzec, że większość z nich się pokrywa bądź uzupełnia.

Podsumowując przedstawione podejścia do definiowania kultury organizacyjnej, można zauważyć dwie dominujące podstawowe orientacje. Pierwsza z nich poszukuje odpowiedzi na pytanie o wpływ kultury narodowej konkretnych społeczeństw na zarządzanie organizacjami. Druga z kolei traktuje kulturę jako czynnik wewnętrzny organizacji. Pierwsza koncentruje się na analizowaniu determinantów kultury organizacyjnej jako rezultatu społecznego makrokontekstu, druga zaś jako rezultatu społecznego mikrokontekstu.

Kultura w aspekcie makro jest interpretowana jako specyfika organizacji, wynikająca z jej funkcjonowania w określonym kraju. Kultura organizacyjna jest tu prawie utożsamiana z narodową kulturą organizacyjną. Rozumiana jest jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracowników w danym kraju. Kultura jest postrzegana w kategoriach funkcjonalnych. L. Smircich tę orientację pojmowania kultury określiła jako zmienną niezależną.

Poglądy badaczy na temat kultury w aspekcie makro można podzielić na dwie grupy. Pierwszą grupę prezentują badania porównawcze mikro, koncentrujące się na opisie i analizie ponadnarodowych regionów lub konkretnych krajów. Przedstawicielom tej grupy zawdzięcza się określenie narodowej kultury organizacyjnej, narodowego stylu zarządzania, podobieństw i różnic w sposobie zarządzania w różnych krajach oraz związku efektywności organizacji i kultury narodowej. Szczególne miejsce w tej grupie zajmują badania porównawcze japońskiego stylu zarządzania.

Druga grupa obejmuje badania porównawcze w skali makro. Są one ukierunkowane na stosunek między kulturą narodową a tym co się dzieje w organizacji, niezależnie od kraju. Badacze opisują kulturę organizacyjną różnych krajów, wykorzystując uniwersalny zestaw wymiarów kulturowych. Prace ich umożliwiły określenie związku pomiędzy kulturą a sposobem organizowania przedsiębiorstwa, typu kultury narodowej oraz wskazań w kontekście globalizacji.

Kolejną orientację w sposobie pojmowania kultury organizacyjnej stanowi aspekt mikro. Kultura organizacyjna powstaje wtedy głównie wewnątrz organizacji.

Przedstawiciele tej orientacji widzą kulturę w dwojaki sposób. Jedna grupa interpretuje kulturę jako jeden z wielu czynników wewnętrznych organizacji. Traktują ją jako zasób, który można kształtować i wykorzystywać do poprawy

efektywności działań. Wyniki ich badań nad kulturą stanowią podstawę do jej kształtowania, typologii oraz poprawy efektywności całej organizacji. L. Smircich określiła ten nurt badawczy jako zmienną wewnętrzną, K. Konecki jako zmienną zależną, R. M. Kessing jako podejście ideowe, zaś M. Alvesson i P. O. Berg jako konwencję kulturową.

Tab. 3. Zestawienie sposobów pojmowania kultury organizacyjnej
A list of methods of organizational culture interpretation

Orientacje badawcze	Kultura w aspekcie makro		Kultura w aspekcie mikro	
	Grupy badawcze	Badania porównawcze mikro	Badania porównawcze makro	Kultura jako zmienna wewnętrzna
Przedmiot badań	Podobieństwa i różnice w postawach menedżerów, pracowników i sposobie zarządzania w różnych krajach. Narodowa kultura organizacyjna. Narodowe style zarządzania. Związek efektywności organizacji z kulturą narodową. Globalizacja kultury organizacyjnej.	Związek pomiędzy kulturą a sposobem organizowania przedsiębiorstwa, niezależnie od kraju. Typologia narodowej kultury organizacyjnej. Globalizacja kultury organizacyjnej.	Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Związek efektywności i kultury organizacyjnej. Zmiany i klasyfikacje kultury organizacyjnej.	Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. Organizacja jako dyskurs symboliczny. Ludzie jako aktorzy organizacyjni. Organizacja jako teatr. Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstruktor świadomości. Organizacja jako forma ludzkiej ekspresji.
Przedstawiciele	Y. Allaire M. Firsirotu W. Ouchi R. Pascale A. Athos E. Stewart M. Bennett	G. Hofstede A. Trompenaars Ch. Hampden-Turner A. Laurent R.R. Gesteland	C. H. Handy T. Deal R. Waterman K. S. Cameron G. Aniszewska	M. Kostera L. Smircich A. Buono J. van Meenem C. Geertz
Paradygmat	funkcjonalny	funkcjonalny	funkcjonalny	niefunkcjonalny
Dyscyplina naukowa	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Psychologia Socjologia
Ograniczenia orientacji	Brak jednoznacznych koncepcji teoretycznych, trudności w odróżnieniu wpływu czynników kulturowych od politycznych i ekonomicznych.		Istotne zawężenie istoty kultury tylko do jej instrumentalnego wymiaru.	Mała ilość spójnych narzędzi badania kultury.

Źródło: Opracowanie własne.

Kultura w aspekcie mikro jest także analizowana przez elementy niewidoczne i trudne do zaobserwowania, gdyż kryją się w umysłach pracowników. Kultura, według zwolenników tego podejścia, powstaje w procesie interpretacji różnych zjawisk organizacyjnych przez ludzi. Dzięki grupie badaczy traktujących kulturę jako metaforę rdzenną jest możliwe patrzenie na organizację przez jej

symbolikę, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze oraz przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego. R. M. Kessing nazwał ten nurt adaptacyjnym. M. Alvesson opisał go z kolei na płaszczyźnie perspektywy konstrukcji znaczeń, psychodynamiki i symbolizmu.

Trzy grupy badawcze analizują kulturę organizacyjną w kategoriach funkcjonalnych. Są to badania porównawcze makro i mikro oraz kultura jako zmienna wewnętrzna. Podejście takie najczęściej spotyka się w naukach o zarządzaniu i antropologii. Z kolei nurt badawczy ujmujący kulturę jako metaforę rdzenną odszedł od instrumentalnego jej traktowania, co jest widoczne w pracach psychologów i socjologów.

ZAKOŃCZENIE

Completion

Termin kultura organizacyjna jest trudny do precyzyjnego zdefiniowania, obejmuje bowiem spektrum elementów kultury od założeń po artefakty, od myśli pracowników do widocznych przedmiotów, od jej instrumentalnego znaczenia do metafory organizacji.

Jednak mimo problemu z jednoznacznym określeniem kultury, nie można pominąć jej roli w analizie wielu procesów zachodzących w organizacji. Trudno bowiem opisać style kierowania i przywództwa, system komunikacji czy motywacyjny bez odniesień do kultury organizacyjnej. Dlatego sposób, w jaki będzie interpretowana kultura organizacyjna, zależy głównie od celu jej diagnozowania. Badacze przyjmują wtedy najbardziej użyteczną z punktu badań płaszczyzną jej rozumienia. Poza tym współlistnienie kilku sposobów definiowania kultury, zdaniem G. Morgana, dzięki efektowi synergicznemu daje możliwości rozwoju naukom społecznym i nauce o organizacji.

Ł. Sułkowski, pogłębiając ten pogląd, pisze, że powinny być uwzględniane różne ujęcia kultury, aby uniknąć spłylenia i nadmiernej instrumentalizacji pojęcia kultury w organizacji. „Podejście kulturowe jest twórcze w odniesieniu do organizacji, ale wymaga precyzyjnego definiowania kultury organizacyjnej i jej elementów, nie kłóci to się jednak z postulatami opisu i badania kultury organizacyjnej z wielu punktów widzenia”.⁴⁵

⁴⁵ Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 10.

SUMMARY

The paper deals with the methods presented in the relevant literature how to define organizational culture. As various approaches to the phenomenon are given, it is difficult to find and work out a universal one. However, certain scholars have attempted to systematise the organizational culture definitions. The article provides the typologies developed by: L. Zbiegień-Maciąg, Cz. Sikorski, R. M. Kessing, L. Smircich, K. Konecki, J. Martin i D. Meyerson, Ł. Sułkowski, M. Alvesson and P. Berg as well as P. Fotel and D. Fobelov. Presented classifications of organizational culture term are based on various or partly overlapping criteria of its classification. They reflect the approaches by representatives of different scientific areas as well as functional, symbolic and interpretative cognition within the frameworks of these definitions.