

## Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu – dominujący paradygmat i jego krytyka

Nadesłany: 17.06.13 | Zaakceptowany do druku: 12.10.13

**Łukasz Sułkowski\***

Celem artykułu jest opis funkcjonalistycznego ujęcia kultury organizacyjnej, które jest historycznie najstarszym ujęciem procesów kulturowych zarządzania. Prowadzona analiza jest oparta na refleksji na temat rozwoju paradygmatów w naukach społecznych i paradygmatów nauk o zarządzaniu. W artykule przeprowadzono krytyczną analizę paradygmatu funkcjonalistycznego w badaniach kultury, która prowadzi do postulatów pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego w zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, kultura korporacyjna, paradygmat funkcjonalistyczny w kulturze organizacyjnej.

## Functionalist vision in managing organizational culture – the dominant paradigm and its critics

Submitted: 17.06.13 | Accepted: 12.10.13

The purpose of this article is to analyze the functionalist approach to organizational culture, which is historically the oldest approach to culture processes in management. The analysis is carried out in conjunction with a reflection on the evolution of paradigms in the social sciences and management sciences paradigms. The article includes a critical analysis of the functionalist paradigm in the study of culture and the postulates of epistemological and methodological pluralism in management.

**Keywords:** organizational culture, corporate culture, functionalist paradigm in organizational culture.

---

\* **Łukasz Sułkowski** – prof. dr hab., Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński.

---

Adres do korespondencji: Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: lukasz.sulkowski@uj.edu.pl.

## 1. Wstęp

Aspekty społeczne i kulturowe procesów organizacyjnych znajdują się w obszarze zainteresowań zarządzania od ponad 70 lat. Z jednej strony jest to nurt związany ze społecznymi uwarunkowaniami pracy, którego źródłem można się dopatrywać jeszcze w nurcie stosunków społecznych, z drugiej zaś strony rozwinęły się badania zróżnicowania kulturowego społeczeństw, wywierającego wpływ na procesy organizacyjne. Wśród najważniejszych projektów można wymienić znane badania społecznych i kulturowych uwarunkowań zarządzania: E. Mayo, E. Jacques'a, E. Halla, G. Hosftede, A. Trompenaarsa i C. Hampden-Turnera oraz 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 autorów. Te dwa podejścia składają się na badania kultury rozumianej jako zmienna zewnętrzna oraz zmienna wewnętrzna. Kultura w zarządzaniu rozumiana jako zmienna zewnętrzna może być opisywana jako kultura organizacyjna lub tożsamość organizacyjna.

Celem artykułu jest rozpatrzenie funkcjonalistycznego ujęcia kultury organizacyjnej, które jest historycznie najstarszym ujęciem procesów kulturowych zarządzania (Sułkowski, 2012b). Prowadzona analiza jest oparta na refleksji na temat rozwoju paradygmatów w naukach społecznych i paradygmatów nauk o zarządzaniu. W artykule przeprowadzono krytyczną analizę paradygmatu funkcjonalistycznego w badaniach kultury, która prowadzi do postulatów pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego w zarządzaniu.

## 2. Charakterystyka funkcjonalizmu w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne, a więc nie ma konsensu badaczy dotyczącego fundamentalnych założeń poznawczych tej dyscypliny. Do często wykorzystywanych typologii paradygmatów należy zaproponowany przez G. Burrella i G. Morgana podział na cztery typy dyskursu naukowego charakterystyczne nie tylko dla zarządzania, ale w ogóle dla nauk społecznych. Koncepcja macierzy paradygmatów została zaproponowana przez Burrella i Morgana w publikacji na temat badań organizacyjnych, w których właśnie kultura zajmowała kluczową pozycję (Burrell i Morgan, 1979). Kryteriami wyróżniania paradygmatów były: orientacja społeczna (status quo versus zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne). Z połączenia dwóch wymiarów wyłaniają się cztery paradygmaty, których nazwę można nieco zmodyfikować w stosunku do propozycji Burrella i Morgana. W ten sposób wyłonione zostały cztery paradygmaty (Burrell i Morgan, 1979) – tabela 1:

- funkcjonalistyczny (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy),
- radykalny strukturalizm (krytyczny),
- interpretatywny (interpretatywno-symboliczny),
- radykalny humanizm (postmodernistyczny)

		Preferowana orientacja społeczna	
		Regulacja	Radykalna zmiana
Założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki	Obiektywizm	Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm
	Subiektywizm	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Postmodernizm

Tab. 1. Paradygmaty nauk społecznych. Źródło: zmodyfikowana tabela zaczerpnięta z Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

Wciąż dominujący, jak się wydaje, w naukach społecznych paradygmat nazywany jest „funkcjonalistycznym”, a czasami „neopozytywistycznym” „systemowym” lub „ilościowym” (Holmwood, 2005). Stawia on za wzór poznawczy dla nauk społecznych przyrodoznawstwo. Stanowi połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu z nurtem systemowym oraz z funkcjonalizmem znaczącym w socjologii, a także antropologii kulturowej. Dziedzictwem empiryzmu logicznego był szereg założeń neopozytywistycznych:

- metodą poznania naukowego jest weryfikacjonizm,
- nauka opiera się na postępie, koherencji i kumulacji wiedzy,
- nauka powinna dysponować jedną, uniwersalną metodą naukową,
- wartościowe poznanie opiera się na podejściu analitycznym, oparte jest na poszukiwaniu zależności przyczynowo-skutkowych,
- analiza naukowa opiera się na zróżnicowaniu na zmienne zależne i niezależne w procesach społecznych,
- modelowanie matematyczne oraz kwantyfikacja stanowią ideał poznawczy (Neurath, 1996),
- procesy społeczne uważane są za obiektywne,
- w sferze aksjologicznej zakładana jest programowa neutralność aksjologiczna nauki i dystans badacza wobec obiektu badań.

W naukach o zarządzaniu pojawiły się także dążenia do modelowania oraz uogólniania matematycznego, mające prowadzić do koherentnego obrazu nauki o organizacjach, które przybiera formę formalizacji matematycznych. Takie próby pojawiły się w postaci badań operacyjnych, metodach prognozowania oraz symulacji. Neopozytywistyczna wizja organizowania pozostaje w naukach o zarządzaniu dominującym paradygmatem od zarania tej dyscypliny, a także rodzajem „zdroworozsądkowej” koncepcji naszej dyscypliny (Sułkowski, 2004).

Kolejnym źródłem dominującego w naukach o zarządzaniu paradygmatu jest orientacja funkcjonalistyczno-strukturalistyczna w socjologii i antropologii kulturowej (Layton, 1997; Elster, 1990). Jednym z postulatów było założenie równowagi systemu organizacyjnego w procesie wymiany pomiędzy elementami systemu społecznego. Działania uczestników organizacji służą właśnie podtrzymaniu takiego porządku systemu społecznego. „Funkcja” w tym znaczeniu stanowi wkład czynności cząstkowej w działania całości

(Davis, 1959). Funkcjonalizm w naukach o zarządzaniu umożliwia wyodrębnienie układu komplementarnych funkcji organizacyjnych, które pozwalają na utrzymanie całości. System społeczny będący w stanie jedności i równowagi funkcjonalnej pozwalał na harmonijne, bezkonfliktowe współdziałanie podsystemów (Radcliffe-Brown, 1952). Funkcjonalizm preferował metody deterministyczne zgodne z duchem neopozytywizmu, które dawały możliwości opisanie wzorów i regularności procesów społecznych w zarządzaniu (por. Merton, 1982).

Kolejnym nurtem będącym źródłem inspiracji paradygmatu funkcjonalistycznego była teoria systemowa, opisująca organizacje na poziomie złożonych systemów społecznych (Boulding, 1956). Koncepcja systemowa organizacji stała się kolejnym obszarem orientacji funkcjonalistyczno-strukturalnej, która wpłynęła na rozwój różnych nauk społecznych. Taka interdyscyplinarna orientacja bazowała na integracji strukturalnej podsystemów w obrębie całości organizacji, a także emergencji swoistych właściwości systemu na kolejnych, rosnących poziomach złożoności (Bertalanffy, 1960). W takim rozumieniu organizacja jest układem utrzymującym równowagę w procesach przepływu zasobów materialnych i informacyjnych z otoczeniem, który podlega ograniczonemu sterowaniu (Zieleniewski, 1969). Założeniami integrującymi teorię systemową z empiryzmem logicznym jest dążenie do jedności nauki oraz przekonanie o wartości zunifikowanej metody naukowej opartej na ogólnej teorii systemów. Relacje z funkcjonalizmem wiążą się ze znaczeniem integracji systemowej i homeostazy.

W zarządzaniu funkcjonalizm jest dominującym paradygmatem, choć akurat w sferze badań kulturowych organizacji właśnie ta perspektywa ma znaczącą konkurencję w teoriach interpretatywnych. Niektórzy autorzy uważają nawet, że to właśnie podejścia interpretatywne są współcześnie najbardziej znaczące (Hatch, 2002, rozdz. 7). Jednak, biorąc pod uwagę popularność koncepcji instrumentalnie podchodzących do kultury organizacyjnej, to w nich raczej można dopatrywać się dominującego paradygmatu (m.in. Handy, 2005; Deal i Kennedy, 1982). W Polsce paradygmat funkcjonalistyczny jest ewidentnie bardziej rozpowszechniony zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, co potwierdzają m.in. badania M. Zawadzkiego (2011).

Krytyka funkcjonalizmu w naukach o zarządzaniu bazuje na kilku argumentach. Wielu badaczy uważa, że jest to perspektywa oparta na nieco „przestarzałej”, deterministycznej epistemologii nauk przyrodniczych, pochodzącej z paradygmatu newtonowskiego, który w fizyce został zastąpiony przez stochastyczne założenia teorii względności oraz mechaniki kwantowej (Wheatley, 1999). Funkcjonalizm krytykowany jest również za statyczność obrazu organizacji oraz zbyt deterministyczną wizję działań podmiotów społecznych. W koncepcjach organizacji jest to wizja *homo oeconomicus* skazanego na hiperracjonalność, co jest wbrew wielu współczesnym badaniom kognitywistyki i neuronauki. Kolejny argument przeciw funkcjonalizmowi

to konstatacja, że w rzeczywistej organizacji napięcia, procesy dezintegracyjne, konflikty oraz działanie w warunkach braku równowagi są częstsze niż wyidealizowana, homeostatyczna harmonia (Holmwood, 2005). Proponowana przez funkcjonalistów owa uniwersalna wizja ładu organizacyjnego będzie kamuflowała aspekty konfrontacji i konfliktów społecznych. Szczególnie słabo uchwycone zostaną takie procesy społeczne i organizacyjne, jak: ustanawianie oraz sprawowanie władzy, instytucjonalne tworzenie własności, komunikacja i interakcje społeczne, a także – nade wszystko – dyskurs kulturowy w organizacji (więcej w: Sułkowski, 2012a).

### 3. Istota funkcjonalistycznego rozumienia kultury

Funkcjonalistyczna perspektywa opisuje kulturę organizacyjną jako byt realny, stanowiący podsystem organizacyjny, który charakteryzuje się spójnością. Przeciwnością podejścia funkcjonalistycznego jest koncepcja kultury widzianej jako sieć znaczeń oraz wartości i norm, których odzwierciedleniem są zróżnicowane subkultury, kontrkultury, a także aktorów organizacyjnych (Sinclair, 1993). Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, jak opisano wcześniej, łączy fundamentalne założenia trzech szkół badawczych w koherentną koncepcję uprawiania nauk społecznych. Funkcjonalizm stanowiący kluczowe ogniwo tego dominującego paradygmatu stanowi klasyczną orientację w naukach humanistycznych oraz społecznych. Sformułowana została względnie spójna koncepcja kultury i wypracowane zostały sposoby jej badania.

Funkcjonalizm, nazywany również funkcjonalnym strukturalizmem, rozwinął się na gruncie socjologii, a także antropologii kulturowej na początku XX wieku. Nawiązywał on do zdezaktywizowanych po II wojnie światowej koncepcji ewolucji społecznej H. Spencera (Stucke, 2008). Spencer posługiwał się w opisie społeczeństwa metaforą organiczną, podkreślając harmonijność współpracy oraz znaczenie porządku społecznego. E. Durkheim, uważany za założyciela współczesnej socjologii, opisał zróżnicowanie mechaniczny versus organiczny rodzaj solidarności społecznej (Calhoun, 2002). Organiczny typ solidarności społecznej miał występować we wspólnotach pierwotnych, podczas gdy mechaniczny rodzaj solidarności społecznej znajduje odzwierciedlenie we współczesnych społeczeństwach industrialnych. Funkcjonalistyczne podejście do kultury wykrystalizowało się na przełomie XIX i XX wieku dzięki badaniom najbardziej znanych funkcjonalistów, takich jak: B. Malinowski i A.R. Radcliffe-Brown. Kluczowym etapem rozwoju funkcjonalizmu były lata 60. XX wieku, w których próbę „wielkiej syntezy” przeprowadził T. Parsons (1951; 1961).

Funkcjonalizm jest wciąż dominującą orientacją w naukach społecznych, chociaż od lat 60. XX wieku podlegał krytyce w socjologii ze strony przedstawicieli teorii konfliktu, a szerzej w naukach społecznych paradygmatu interakcjonizmu symbolicznego. R. Merton, opowiadając się za stanowiskiem

funkcjonalistycznym, zaproponował zmianę niektórych założeń, jednak pozostawał przy kilku kluczowych postulatach, takich jak homeostaza, a także funkcjonalnej zależności (Merton, 1968). Dyskusja na temat funkcjonalizmu i oceny, czy jest on dominujący w naukach społecznych i humanistycznych, nie prowadzi do jednoznacznych konkluzji. Wielu autorów uważa, że współcześnie funkcjonalizm nie jest paradygmatem dominującym w naukach społecznych takich jak antropologia kulturowa czy socjologia (zwłaszcza w nurcie humanistycznym), choć cały czas ma wielu wybitnych przedstawicieli, wśród których wymienić można chociażby: N. Luhmanna oraz A. Giddensa (Giddens, 1979; Viskovatoff, 1999; Hatch, 2002, rozdz. 7).

#### 4. Kultura organizacyjna w paradygmacie funkcjonalistycznym

Nauki o zarządzaniu powstawały w podobnym okresie jak neopozytywizm i funkcjonalizm, to znaczy na początku XX wieku. „Ojcowie założyciele” nauk o zarządzaniu – F.W. Taylor czy H. Fayol – uważali neopozytywizm za podstawowy sposób uprawiania nauki. Funkcjonalizm, jak się wydaje, dominuje w naukach o zarządzaniu jako fundamentalne podejście do procesów kulturowych.

Badania kultury organizacyjnej w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym wyczerpują założenia nauki nomotetycznej, tzn. skupionej na uogólnianiu prawdopodobnych rezultatów badań. Kultura organizacyjna postrzegana jest zazwyczaj reistycznie jako obiektywnie istniejący byt, który ma charakter systemowy i holistyczny. Składają się na nią elementy (podsystemy), które znajdują się w zależnościach. Składnikami kultur organizacyjnych są: wartości, normy, podstawowe założenia, bohaterowie, wzorce kulturowe, stereotypy, mity, rytuały, opowieści oraz tabu. W tym rozumieniu kultura organizacyjna jest, często oprócz strategii i struktury organizacyjnej, jednym z podsystemów organizacji rozumianej jako całość. Modele systemowe uwzględniające obok innych elementów systemu kulturę organizacyjną proponowało zresztą wielu badaczy (Morgan, 1997; Peters i Waterman, 2004; Sułkowski, 2002), jednak w różnych koncepcjach systemowych kultura się nie znalazła (Krzyżanowski, 1999; Leavitt, 1965).

Kultura może być interpretowana jak zmienna wewnętrzna, którą można teoretycznie, metodologicznie i pragmatycznie wyodrębnić oraz badać w organizacji. Daje to możliwości analizowania zależności pomiędzy kulturą a innymi zmiennymi, np. przywództwem, strategią czy strukturą organizacyjną. Badania kultury organizacyjnej proponowane były między innymi przez: T.E. Deala i A.A. Kennedy, Ch. Handy i wielu innych (House, Hanges i Ruiz-Quintanilla, 1997; Deal i Kennedy, 1982).

Kultura w nurcie funkcjonalistycznym traktowana jest instrumentalnie, przy czym większość badaczy uważa, że możliwe jest kontrolowanie kierunków jej rozwoju, które nadaje sens zarządzaniu kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna jest jednym z wielu kręgów kulturowych, które są

hierarchicznie uporządkowane, przy czym możliwa jest dyfuzja wartości, norm i wzorów kulturowych z poziomu kultury społeczeństwa do kultury organizacyjnej. Ważniejsze nurty badań funkcjonalistycznych obejmują: porównawcze badania kultur, efektywność zarządzania kulturą organizacyjną oraz integrację kulturową. Preferowana jest metodyka badań ilościowych, kwantyfikowalnych, standaryzowanych oraz ustrukturyzowanych, np. metoda ankietowa.

Funkcjonalistyczna perspektywa kultury organizacyjnej, stanowiąca klasyczny, najstarszy i najbardziej rozpowszechniony w naukach o zarządzaniu paradygmat, ma kilka cech charakterystycznych:

1. Badania kultury organizacyjnej z perspektywy neopozytywistycznej stanowią obiektywistyczny projekt modelowania zależności pomiędzy kulturą a innymi zmiennymi.
2. Kultura organizacyjna uważana jest za podsystem systemu organizacyjnego, który stanowi zmienną wewnętrzną.
3. Celem badania jest kształtowanie teorii, formalizacja matematyczna oraz kwantyfikacja, prowadząca do badań reprezentatywnych.
4. Celem pragmatycznym prowadzonych badań jest zarządzanie kulturą.
5. Funkcjonalisci są optymistami co do możliwości kształtowania przez menedżerów proefektywnościowych zmian kulturowych, które skupione są na wypracowaniu metod i technik przeprowadzania zmian kulturowych.
6. Metody standaryzowane ilościowe, ustrukturyzowane oraz reprezentatywne znajdują się w kanonie badawczym.
7. Kluczowe problemy badań funkcjonalistycznych obejmują: integrację organizacyjną, siłę kulturową, zarządzanie i efektywność kultury, typologie oraz modele kultur, a także dysfunkcje i patologie kulturowe w organizacjach.
8. Kluczowym problemem funkcjonowania organizacji jest jej integracja, rozumiana jako wewnętrzna spójność w obszarze wartości, norm i wzorów (homogeniczność kultury).
9. Tworzenie się i rozwój subkultur, kontrkultur, a także konflikty oraz wewnętrzne napięcia traktowane są częściej jako problem organizacyjny, a nie źródło rozwiązań.
10. Badacz wybiera perspektywę zewnętrznego obserwatora, zdystansowanego wobec obiektu badania i niezaangażowany (*outsider*).

## **5. Krytycznie o funkcjonalistycznym ujęciu kultury w zarządzaniu**

Krytyka funkcjonalizmu ma bogaty dorobek w naukach społecznych, w dużej mierze na negacji dominującego paradygmatu rozwinęły się paradygmaty alternatywne (Davis, 1959). Z perspektywy wartości poznawczej oraz pragmatycznej teorii kultury w naukach o zarządzaniu można odnieść się



do różnych punktów takiej krytyki, szczególnie zaś do problemów: homogeniczności, integracji, stabilności, reifikacji oraz nieadekwatności metodologii.

Funkcjonalizm charakteryzuje skłonność do identyfikacji stanu stabilnego oraz równowagi, co utrudnia rozwijanie badań procesów dynamicznych, do których należy kultura organizacyjna. Integracyjna perspektywa skłania do opisu kultury jako względnie spójnego oraz homogenicznego systemu wartości, a jednocześnie rzadko prezentowana jest perspektywa subkultur oraz kontrkultur. W warunkach szybkich zmian w otoczeniu radykalne, integracyjne i funkcyjnalistyczne spojrzenie jest bardzo trudne do utrzymania. Niespójności, sprzeczności i konflikty mogą stymulować zmiany oraz rozwój organizacji, a także otwierają nowe perspektywy pozwalające na innowacje i nowe rozwiązania (Cosser, 1956; Dahrendorf, 1969). W zarządzaniu organizacją spójność nie musi być podstawowym kryterium funkcjonowania, a zwłaszcza rozwoju organizacji, bowiem organizacja idealnie zintegrowana może być hermetyczna i niedostosowana do zmian. Wraz ze wzrostem krytyki podejścia integracyjnego funkcjonalistyci podjęli refleksję nad postulatem integracji i na przykład T. Parsons zaproponował koncepcję „wędrującej równowagi” (*punctuated equilibrium*), zakładającej możliwość zmian, a jednocześnie dążenie systemu do odzyskiwania równowagi w procesie transformacji (Parsons, 1961).

Przedstawiciele nurtu krytycznego krytykują funkcjonalizm za tworzenie pozornie koncyliacyjnego oraz kooperacyjnego obrazu kultury organizacyjnej (podczas gdy wedle badaczy krytycznych jest ona wyrazista i ideologiczna), a także interesy oraz władzę. Kultura organizacyjna, według funkcjonalistów, nie może być interpretowana jako perswazyjny dyskurs prowadzony w interesie grupy dominującej. Funkcjonalizm, zgodnie z opinią badaczy krytycznych, konserwuje zatem niesprawiedliwe *status quo* poprzez indoktrynującą i manipulacyjną kulturę organizacyjną (Fournier i Grey, 2000).

Systemowe podejście skłania do przedstawiania kultury w postaci współzależnych subsystemów, które są wzajemnie powiązane, a także mogą być opisywane za pomocą różnych zmiennych, co sugeruje ich realność oraz że stanowią obiekty poddające się badaniu. A zatem funkcjonalizm poprzez reifikację kultury napotyka poważne problemy związane z uchwyceniem procesualnej istoty kultury, będącej w większym stopniu transformacją niż rzeczą poddającą się badaniu.

Przyjmowanie schematu przyczynowo do interpretacji kulturowych jest, wedle przedstawicieli paradygmatów alternatywnych, bardzo problematyczne. W dyskursie kulturowym, według przedstawicieli paradygmatów alternatywnych, mamy do czynienia ze znaczeniami, które znajdują się w złożonej sieci powiązań i wymagają interpretacji współzależności, a nie analizy przyczynowej zmiennych zaczerpniętej z metody naukowej przyrodoznawstwa. Interpretatywiści stawiają funkcjonalizmowi zarzuty metodologiczne, związane z brakiem stosowania podejścia rozumiejącego, pogłębionego oraz jednostkowego. Zastosowanie wyłącznie metod obiektywistycznych, wedle



przedstawicieli paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, nie daje możliwości zrozumienia istoty organizacji, która tkwi w głęboko zinternalizowanych znaczeniach przez aktorów organizacyjnych.

Krytykowane bywa założenie funkcjonalizmu związane ze stosowaniem funkcji oraz użyteczności do wyjaśnienia określonego procesu w kulturze. Znaczna liczba fenomenów kulturowych, wedle badaczy paradygmatów alternatywnych, jest niefunkcjonalna, a nawet może być antyfunkcjonalna. Obraz kultury w funkcjonalizmie, wedle krytyków, jest zbyt przerwacjonalizowany oraz bliski myśleniu *homo oeconomicus*. Interpretatywiści sądzą również, że funkcjonalistyczne wyjaśnienia tworzą nadmiernie deterministyczną wizję człowieka i kultury, w której ludzie zachowują się zgodnie ze wzorcem. Nie ma w tym zbyt wiele miejsca na woluntaryzm, a wedle interpretatywistów ludzie nie zachowują się jak „kulturowe marionetki”. Nadmiernie optymistyczne wydaje się stanowisko związane zarówno z poznaniem, jak i doskonaleniem kultury. Doświadczenia w naukach o zarządzaniu pokazały, że wiele metod poznania i doskonalenia kultury organizacyjnej jest bardzo zawodnych.

## 6. Wnioski

Kultura organizacyjna to koncepcja powstała w naukach o zarządzaniu na gruncie funkcjonalistycznym, która jednak współcześnie może być widziana z perspektywy różnych stanowisk poznawczych. Jest to koncepcja wieloznaczna, która jest trudna do zdefiniowania i niełatwo uczynić ją przedmiotem badań. Przyjęte tutaj stanowisko opiera się na pluralizmie epistemologicznym, a więc otwartości na badania procesów kulturowych w organizacjach z wielu perspektyw. Pluralizm w badaniach kulturowych ma bogate tradycje, ponieważ wiąże się zarówno z uwzględnianiem założeń relatywizmu kulturowego i ograniczaniem etnocentryzmu, jak i z występującym od samego początku w badaniach kultury w zarządzaniu napięciem pomiędzy stanowiskiem funkcjonalistycznym *versus* interpretatywnym.

Idąc dalej, można próbować rozwijać próbę metaparadygmatycznych badań kultury organizacyjnej w zarządzaniu, nazwanych również „hermeneutyką zarządzania” (Hatch i Schultz, 1996; Sułkowski, 2012a). Miałyby ona polegać na równoległym oglądzie oraz badaniu kultury organizacyjnej z perspektywy różnych paradygmatów (np. według macierzy Burrella i Morgana), co prowadziłoby do ujawnienia zarówno sprzeczności i niewspółmierności, jak i ewentualnych koherencji w różnych sposobach opisu kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2012a). Obraz owych spójności i niespójności w obrazie kultury zaczerpniętym z różnych paradygmatów kultury czerpie inspirację z metody metaforycznej G. Morgana, w której wielowymiarowy opis organizacji z perspektywy różnych metafor pozwala na pogłębione zrozumienie procesów organizacyjnych. Podobnie w metodzie metaparadygmatycznej obraz wielowymiarowej złożoności kultury organizacyjnej

wyłania się z wielości oraz złożoności podstawowych założeń, koncepcji i metodologii znajdujących się w swoistym „kole hermeneutycznym” (Sułkowski, 2012a).

Wydaje się również, że w badaniach kultury organizacyjnej warto sięgnąć do alternatywnych paradygmatów oraz nowych inspiracji, ponieważ najbardziej rozpowszechnione funkcjonalistyczne koncepcje wyczerpują swój potencjał poznawczy i pragmatyczny. Dalsza eksploatacja najbardziej rozpowszechnionych modeli E. Scheina, G. Hofstede i innych wspomnianych badaczy nurtu funkcjonalistycznego niewiele wnosi do zarządzania. Warto sięgnąć do nowych koncepcji kultury, których jest coraz więcej w naukach społecznych i humanistycznych, ale również w naukach przyrodniczych (np. neuronauka). Nacisk trzeba położyć na poszukiwanie nowych inspiracji w słabo rozpowszechnionych, a wartościowych obszarach, takich jak interpretatywne, neoewolucjonistyczne oraz krytyczne ujęcie procesów kulturowych w zarządzaniu.

Wśród badaczy, który na świecie i w Polsce rozwijają alternatywne w stosunku do funkcjonalizmu badania kultury organizacyjnej, wskazać można: H. Willmotta (Willmott, 1993), M. Alvesson (Alvesson, 2002), M.J. Hatch (Hatch, 2002), L. Smircich (Smircich, 1983), G. Morgana (Morgan, 1997), A.D. Browna (Brown, Stacey i Nandhakumar, 2007), K. Weicka (Weick, 1995), B. Czarniawską (Czarniawska, 2006), M. Kosterę (Kostera, 2010), D. Jemielniaka (Jemielniak, 2010), Ł. Sułkowskiego (Sułkowski, 2012a), M. Zawadzkiego (Zawadzki, 2011) i wielu innych autorów.

Propagowanie nowych paradygmatów i inspiracji jest szczególnie ważne z punktu widzenia epistemologicznego, ale również metodologicznego oraz pragmatycznego. Chodzi o lepsze zrozumienie kultury w zarządzaniu, która wpadła w koleiny model „góry lodowej” oraz wymiarów kultury G. Hofstede. W sferze metodologicznej potrzebna jest również rzetelna analiza skuteczności poznawczej zróżnicowanych metod badania kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu. W badaniach zaczerpniętych z nowych inspiracji trzeba również odnosić się do skuteczności praktycznej nurtu zarządzania kulturą, mamy bowiem do czynienia z rosnącym sceptycyzmem co do możliwości zarządzania kulturowego w ogóle. Reasumując, dla badaczy kultury w zarządzaniu ważne jest przemyślenie istniejących koncepcji i metod oraz otwarcie się na nowe inspiracje.

### **Bibliografia**

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.  
Bauman, Z. (1987). *Legislators and Interpreters – On Modernity, Post-Modernity, Intellectuals*. Ithaca: Cornell University Press.  
Bertalanffy, L. von (1960). *General Systems Theory: Foundation, Development*. New York: George Braziller.  
Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory, The Skeleton of the Science. *Management Science*, (8), <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>.

- Brown A.D., Stacey, P. i Nandhakumar, J. (2007). Making Sense of Sensemaking Narratives. *Human Relations*, 61 (8).
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Calhoun, C.J. (2002). *Classical Sociological Theory*. Wiley-Blackwell.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3 ed.). John Wiley and Sons.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Free Press.
- Coser, L. (1977). *Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context* (2nd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Czarniawska, B. (red.). (2006). *Organization Theory* (Volume 1), Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Dahrendorf, R. (1969). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London.
- Davis, K. (1959). The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology. *American Sociological Review*, 24 (6), 757–772, <http://dx.doi.org/10.2307/2088563>.
- Deal, T.E. i Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin.
- Deleuze, G. i Guattari, F. (1972). *Anti-Oedipus: Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Derrida, J. i Kamuf, P. (red.). (1991). *A Derrida Reader: Between the Blinds*. New York: Columbia University Press.
- Duberley, J. i Johnson, P. (2003). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*. London: Sage Publications.
- Elster, J. (1990). Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action. W: J. Clark, C. Modgil, S. Modgil i R. Merton (red.), *Consensus and Controversy* (s. 129–135). London: Falmer Press.
- Feyerabend, P.K. (1993). *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*. Verso.
- Foucault, M. (1995). *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books.
- Fournier, V. i Grey, Ch. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. Department of Management. *Human Relations*, 53 (1), 7–32, <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700531002>.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: Macmillan.
- Glinka, B. (2010). Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie. W: B. Glinka i A.W. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Godwyn, M. i Gittell, J.H. (2011). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Handy, C.B. (2005). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. i Schultz, M. (1996). Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21 (2), 529–557, <http://dx.doi.org/10.2307/258671>.
- Holmwood, J. (2005). Functionalism and its Critics. W: A. Harrington (red.), *Modern Social Theory: An Introduction* (s. 87–109). Oxford: Oxford University Press.
- House, R.J., Hanges, P. i Ruiz-Quintanilla, A. (1997). GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program. *Polish Psychological Bulletin*, 28 (3), 215–254.
- Jemielniak D. (2010), W obronie biurokracji. *Master of Business Administration*, 103 (2).

- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Krzyżanowski, L.J. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Layton, R. (1997). *An Introduction to Theory in Anthropology*. Cambridge: CUP.
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches. W: J.G. March (red.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Liotard, J.F. (1983). *Le Differend*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Marcoulides, G.A. i Heck, R.H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4 (2), 209–225, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>.
- Martan, L. (2002). Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami. *Organizacja i kierowanie*, 108 (2).
- Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Merton, R.K. (1982). *On Social Structure and Science*. Chicago–London: University of Chicago Press.
- Monin, N. (2004). *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*. London–New York: Routledge.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Neurath, M. (1996). *Logical Empiricism at its Peak: Schlick, Carnap, and Neurath*. New York: Garland Publishers.
- Parrini, P., Salmon, W.C. i Salmon, M.H. (red.). (2003). *Logical Empiricism – Historical and Contemporary Perspectives*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. London: Routledge.
- Parsons, T. (1961). *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory*. New York: Free Press.
- Perechuda, K. (1999). *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele*. Placet.
- Peters, T.J. i Waterman, R.H. Jr. (2002). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Warszawa: Medium.
- Radcliffe-Brown, A.R. (1952). On the Concept of Function in Social Science. W: *Structure and Function in Primitive Society*. Glencoe: The Free Press of Glencoe.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 12 (1), 63–73, <http://dx.doi.org/10.1007/BF01845788>.
- Smircich, L. (1983). Studing Organisations as Cultures. W: G. Morgan (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi.
- Stucke, M.E. (2008). Better Competition Advocacy. College of Law Faculty Scholarship.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2004). Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, (1).
- Sułkowski, Ł. (2012a). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2012b). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Viskovatoff, A. (1999). Foundations of Niklas Luhmann's Theory of Social Systems. *Philosophy of the Social Sciences*, 29 (4), 481–516.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Wheatley, M.J. (1999). *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

- Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 515–552, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>.
- Zawadzki, M. (2011). *Kultura organizacyjna w perspektywie krytycznego nurtu zarządzania*. Praca doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.