

# Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji

**Dr Paweł Krzyworzeka** | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

| pkrzyworzeka@kozminski.edu.pl

## Abstrakt

### Cel

**Krytyczna prezentacja koncepcji kultury organizacyjnej.**

### Metodologia

**Krytyczne i interpretatywne podejście.**

### Wnioski

**Kultura organizacyjna, traktowana jako pojęcie analityczne, wywołuje istotne problemy natury etycznej, metodologicznej i pragmatycznej. Sformułowany został zatem postulat traktowania kultury organizacyjnej jako pojęcia uwrażliwiającego, a nie ściśle zdefiniowanego.**

### Oryginalność

**Artykuł wprowadza do debaty na temat teorii organizacji zestaw nowych kategorii, które mają swoje źródło w antropologicznej krytyce postkolonialnej.**

**JEL: M140, B000**

## | Wstęp

W artykule poddaję refleksji użyteczność stosowania koncepcji kultury organizacyjnej w badaniach organizacji. Punktem odniesienia dla moich rozważań jest pojęcie samej kultury, a szczególnie jego krytyka, jaka miała miejsce w ramach antropologii kulturowej, dziedziny, którą można nazwać akademickim rodzicem kultury. Podkreślam, że współcześnie antropolodzy zarzucili próby stworzenia uniwersalnej definicji kultury na rzecz rozwoju innych kategorii służących kulturowo uwrażliwionemu opisowi. Przyczyny nieufności wobec tej, wydawałoby się fundamentalnej, kategorii analitycznej, mają podstawy metodologiczne, etyczne i pragmatyczne. Formułuję zatem postulat zawieszenia praktyki definiowania kultury w badaniach organizacji. W świetle dyskusji, jaka została zapoczątkowana przez przedstawicieli krytyki postkolonialnej (Said 2005[1978]; Asad 1979), zasadne jest twierdzenie, że pojęcie kultury, rozumiane jako narzędzie analityczne, przysparza więcej problemów niż faktycznych korzyści. W artykule powołuję się, przede wszystkim, na utrzymane w duchu krytyki postkolonialnej ustalenia Susan Wright i Clifforda Geertza, odnoszące się bezpośrednio do koncepcji kultury. Pokazuję, jak zmieniał się rozumienie tego pojęcia w ramach antropologii społeczno-kulturowej.

Wnioski te kontrastują z praktykami pisania o kulturze organizacyjnej w polskiej literaturze naukowej. W zakończeniu postuluje zawieszenie prób precyzyjnego definiowania kultury organizacji (kultury organizacyjnej, kultury przedsiębiorstwa i innych możliwych odmian tych pojęć).

## | Zawieszenie wysiłków definiowania kultury

W tej części artykułu pokazuję, dlaczego niektórzy badacze (Kuper 2005; Wright 1998) uważają, że definiowanie kultury jest działaniem bezużytecznym, a w wielu przypadkach wręcz szkodliwym. Odwołuję się tu do dorobku antropologii społeczno-kulturowej, w ramach której powstała pierwsza naukowa definicja kultury<sup>1</sup> i której przedstawiciele od ponad stu lat zajmują się badaniem kultury.

Biorę w nawias bogaty i uznany dorobek badań nad kulturą organizacyjną, żeby spojrzeć na samą koncepcję kultury, na to, jak współcześnie jest rozumiana i stosowana w naukach o kulturze. Artykuł nie zawiera zatem odwołań do Edgara Sheina, Geerta Hofstede, Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna ani do innych, którzy zwykli pojawiać się w tekstach z kulturą organizacyjną w tytule.

## | Antropolodzy stronią od definiowania kultury

Po pierwsze należy zauważyć, że współcześni antropolodzy, etnografowie, etnolodzy, kulturoznawcy, socjolodzy zarzucili próby wypracowania definicji kultury. Już od lat 70. XX wieku zaczęły wygasać gorące dyskusje na temat tego, czym jest kultura i jak ją zdefiniować (Burszta

1998: 57). Badacze z innych dyscyplin odwołujący się w swoich badaniach do kultury, w tym badacze teorii organizacji i zarządzania, wydają się nie dostrzegać tej zmiany. Przyjmowane są różne strategie:

- 1) próby przeglądu wielu definicji<sup>2</sup>, żeby pokazać, że nie ma zgodności co do definicji kultury;
- 2) wskazanie listy elementów wspólnych dla wszystkich definicji;
- 3) używanie jako definicji kultury popularnego cytatu z Clifforda Geertza: „będąc, wraz z Maksem Weberem, przekonanym, że człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczenia, które sam utkał, kulturę postrzegam właśnie jako owe sieci” (2005: 19).

Problem polega jednak na tym, że osoby chcące zdefiniować kulturę są skazane na poruszanie się w propozycjach teoretycznych powstałych 30 lat temu i wcześniej. Chociaż waga klasycznych teorii antropologicznych jest nie do przecenienia, to akurat historyczne definicje kultury – szczególnie wyrwane z szerszego kontekstu teoretycznego – są czymś, po co należałoby sięgać w ostatniej kolejności. Nawet popularna definicja Geertza nabiera znaczenia dopiero jeśli przyjmie się, uznawany dziś za zbyt sztuczny, rozdział na to, co kulturowe i społeczne. Podział ten Geertz wyłożył nad wyraz klarownie, opisując pogrzeb, którego świadkiem był na Jawie (Geertz 2005).

Popularna w wielu dyscyplinach akademickich Geertzowska definicja kultury jako sieci znaczeń nie jest definicją uniwersalną. Wręcz odwrotnie – jej stosowanie jest uzasadnione tylko w ramach nurtu interpretatywnego, którego dobrą egzemplifikacją może być wspomniany esej o pogrzebie, będący zarazem krytyką statycznego, funkcjonalistycznego podejścia do badań rytuału.

Trudno dziś znaleźć antropologa zajmującego się definiowaniem kultury, gdyż, jak ujął to brytyjski antropolog Adam Kuper w swojej przekrojowej, krytycznej pracy na temat kultury (2005: VIII): „Istnieją fundamentalne problemy epistemologiczne i nie rozwiąże się ich, chodząc na paluszkach wokół pojęcia kultury lub udoskonalając definicje”. Warto przyjrzeć się bliżej przyczynom zaistniałej sytuacji.

## | Zamykanie w kulturowych kapsułach, czyli główne zarzuty krytyków

Tradycyjne definicje kultury podkreślają konsensus, to, co dla danej grupy jest wspólne: podzielane wartości, normy, wierzenia itp. Rozumienie kultury w badaniach organizacji najczęściej bazuje na tym właśnie założeniu. Edgar Schein wprost twierdzi, że kluczowy dla definicji kultury jest konsensus. Jeśli istnieje jakiś konflikt lub jeśli występują wieloznaczności, to dana grupa nie ma kultury w odniesieniu do tych rzeczy (Schein 1991: 248). I właśnie ten rdzeń definicji zakwestionowany został przez antropologów w latach 70. XX wieku. Zanim przejdę do przedstawienia argumentów „przeciw kulturze”, spójrzmy, jak ukształtowało się takie jej rozumienie.

Genealogię tak rozumianej koncepcji kultury, czy raczej kultur, przedstawia przywołany już wcześniej Clifford Geertz. Twierdzi on, że ważny dla uformowania się konsensualnego rozumie-

nia kultury był okres po pierwszej wojnie światowej, kiedy antropolodzy zaczęli prowadzić długoterminowe badania terenowe. W wielu przypadkach grupami objętymi badaniami były społeczności żyjące na wyspach czy w rezerwach indiańskich. Tam łatwiej było przyjąć pogląd, że wszystko do siebie pasuje. Zapanowała zreifikowana wizja kultury, na mapach pojawiły się ludy „zamknięte w kulturowej kapsule” (Geertz 2003: 311).

w miejsce kultury jako takiej zaczęto zajmować się kulturami – wyraźnie wyodrębnionymi, zwartymi, spójnymi i samodzielnymi: społecznymi organizacjami, semiotycznymi kryształami, mikroświatami. Kultura stała się tym, co ludzie posiadają wspólnie, osobno Grecy czy Nawarowie, Maorysi bądź Portorykańczycy (Geertz 2003: 310).

Gdy po II wojnie światowej ludy te zaczęły znikać, antropolodzy przenieśli swoją uwagę na obiekty większe, „bardziej wymieszane, opalizujące wieloma kolorami obiekty w rodzaju Indii, Japonii, Francji (...) z kolei koncepcja konfiguracjonistyczna okazała się naciągana, mało precyzyjna, niewygodna w zastosowaniu i niewiarygodna” (Geertz 2003: 311). Geertz postulując zatem, żeby otworzyć „słownik kulturowego opisu” na rozbieżności i wielorakość. Na wszelką różnorodność kategorii, które rzadko dają się sprowadzić do spójnych, „nie rozbitych na kawałki całości” (Geertz 2003: 307):

Wizja kultury, *jakiejś* kultury, naszej kultury jako konsensusu w zakresie podstaw – przyjętych koncepcji, podzielanych uczuć i wartości – wydaje się niemożliwa do utrzymania w obliczu tak wielkiego rozproszenia i demontażu; krajobrazy zbiorowej osobowości pełne są usterek i rys (Geertz 2003: 312).

Dla zobrazowania swoich przemyśleń Geertz sięga po najlepiej znany mu przykład Indonezji i wprowadza metaforę kartoteki. Indonezja w prezentowanych dyskursach to państwo, na które składa się zbiór „ludów”.

Gromadzi się kartoteki i wprowadza do nich stosowne zapisy. Brak w nich jednak odsyłaczy do innych indeksów. Jest jednak niezaprzeczalnym faktem, że to właśnie w polu krzyżujących się indeksów rozmaite tożsamości, izolowane w układzie kartoteki, formują się i wchodzą w grę opartą na antagonistycznych relacjach (Geertz 2003: 317–318).

Zarysowane w eseju Geerta przejście od zamykania ludów w kulturowych kapsułach do otwarcia słownika kulturowego zapisu na różnorodność, wielorakość i niebezpieczeństwo kategorii wiąże się z rozwojem krytyki postkolonialnej. Za punkt początkowy rozwoju „nowego” podejścia do kultury przyjmuje się opublikowanie tekstu *Anthropology and the Analysis of Ideology* autorstwa Talala Asada (1979). Asad krytykuje antropologię za poszukiwanie unikalnej, autentycznej kultury, która jest formą podstawowych idei i znaczeń (*essential meanings*) tworzących zintegrowany system, który ma być podstawą konsensusu.

Krytyka tak rozumianej kultury pokazuje, że podzielane przez członków danej kultury podstawowe idee i znaczenia są zaledwie jednym z wielu dyskursów, kontrolowanym przez część danej społeczności. Dyskurs ten podnoszony jest do pozycji obowiązującego i autorytatywnego i wypiera ciągle pojawiające się przeciwne dyskursy. Krytyka z punktu widzenia etyki wskazuje, że badacze postrzegający kulturę w jej konsensualnym wydaniu przyczyniają się do umacniania

dyskursu dominującego i odbierania głosu grupom marginalizowanym. Spojrzenie przez pryzmat metodologii pokazuje, że krytykowane koncepcje kultury utrudniają badaczowi zrozumienie różnorodności, która charakteryzuje współczesny świat.

Porzucenie „starych” sposobów rozumienia kultury wpisuje się w przełom, jaki dokonał się w wielu dyscyplinach akademickich. Polegał on na upadku „wielkich opowieści” (Lyotard 1997), czyli teorii pretendujących do uniwersalizmu, i skupieniu się na „małych opowieściach”, nietotalizujących teoriach pozwalających uchwycić zróżnicowanie i dynamizm. Takie sceptyczne podejście do „wielkich opowieści” w kontekście wyzwań współczesnego zarządzania prezentuje m.in. Andrzej K. Koźmiński w książce *Zarządzanie w warunkach niepewności* (Koźmiński 2004).

Przenosząc krytykę starych koncepcji kultury na pole badań organizacji, należałoby zwrócić uwagę na fakt, że znaczna większość opisów kultury organizacyjnej, czyli opisów analiz następujących po zdefiniowaniu pojęcia „kultura organizacyjna”, jest właśnie zamykaniem organizacji i tworzących je ludzi w kulturowych kapsułach. Etyczne i metodologiczne efekty takiego podejścia są podobne do tych znanych z antropologii:

- 1) wzmocnianie hegemonii dyskursu dominującego;
- 2) spójna wizja całości kosztem utraty zrozumienia złożoności.

## | Nowe sposoby rozumienia kultury

Postulat otwarcia słownika kulturowego zapisu na wielorakość i niezbieżności realizowany jest przez badaczy spod znaku „nowej kultury”. Podział na stare i nowe sposoby rozumienia kultury przyjąłem za Susan Wright (1998), która pokazuje, że stare definicje opisują kulturę, a raczej poszczególne kultury, jako jednorodne, statyczne, niewielkie całości. Kulturę da się sprowadzić do wspólnego wszystkim członkom danej grupy zestawu zdefiniowanych cech. „Nowe” koncepcje prezentują bardziej złożoną i niejednorodną wizję. Na przykład zwracają uwagę na ponadlokalne powiązania, miejsca nie są już „zamrożone”. Stare i nowe koncepcje kultury niosą ze sobą różne konsekwencje polityczne i metodologiczne. Chociaż antropologowie rozwinęli nowe sposoby myślenia o kulturze, stare idee już dawno się rozprzestrzeniły i są nadal w użyciu. Stare rozumienia kultury zakorzeniły się tak mocno poza antropologią, że antropologom trudno jest przebić się z nowymi, bardziej zniuansowanymi.

Stare sposoby rozumienia kultury	Nowe sposoby rozumienia kultury
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura jest „poza historią”: niezmienna, w stanie stałej równowagi</li> <li>• Grupy są homogeniczne</li> <li>• Kultury to jednorodne, statyczne, niewielkie całości</li> <li>• Kulturę można sprowadzić do zestawu zdefiniowanych cech (<i>checklist</i>)</li> <li>• Nacisk kładziony jest na system znaczeń podzielanych przez wszystkich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura jest aktywnym procesem tworzenia znaczeń</li> <li>• Miejsca nie są zamrożone — ludzie korzystają z lokalnych, narodowych i globalnych powiązań</li> <li>• Idee nigdy nie tworzą zamkniętych lub spójnych całości</li> <li>• Dostrzega się, że ludzie korzystają z dostępnych im ekonomicznych i instytucjonalnych środków, aby własną definicję sytuacji uczynić trwałą i nie dopuścić do nagłośnienia innych definicji</li> </ul>
<p>Źródło: opracowanie własne na podstawie Wright (1998).</p>	

Nowe sposoby rozumienia kultury zrywają z konsensusem. Charakterystyczne dla przedstawicieli tego nurtu jest też to, że zawieszając potrzebę definiowania kultury, wchodzą głębiej, skupiając się na badaniu rytuałów, mitów, narracji, dyskursu, płci kulturowej, relacji władzy, tożsamości i innych pozycji ze słownika kulturowego opisu. Kultura staje się podobna do Blumerowskiego „pojęcia uwrażliwiającego”, które „jedynie podsuwa kierunki, w które można patrzeć” (Blumer 1954: 7).

## | Główny nurt badań nad kulturą organizacyjną w Polsce

Rozpoczętą w literaturze zachodniej dyskusję na temat definicji kultury odnoszę przede wszystkim do polskiego głównego nurtu badań nad kulturą organizacyjną. Sformułowane krytyczne uwagi znajdują zastosowanie również w odniesieniu do literatury spoza tego kręgu. Poniższe omówienie literatury zdecydowałem się ograniczyć do publikacji polskich, ponieważ są one znane, łatwo dostępne i są dobrą ilustracją poddawanych krytyce elementów popularnych koncepcji kultury organizacyjnej.

W Polsce zainteresowanie kulturą organizacyjną zaczęło się nasilać od lat 90. XX wieku. Z początku kultura organizacyjna czy kultura przedsiębiorstwa rozważana była w kontekście transformacji ustrojowej. Opisywane polskie „kultury organizacyjne” kontrastowane były z tymi z krajów gospodarki rynkowej. Rozważano zagadnienia gotowości kultury polskich przedsiębiorstw do zmian; przykładem mogą być prace Czesława Sikorskiego (1998; 1990; 1999) czy tekst Juliana Pańkowskiego (1995) opublikowany w pracy zbiorowej pod wymownym tytułem *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*. Jeszcze na początku pierwszej dekady XXI wieku można było spotkać się z publikacjami dotyczącymi kultury organizacyjnej w warunkach transformacji, takimi jak książka *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji* autorstwa J. Stachowicza i J. Machulika (2001), poświęcona przedsiębiorstwom przemysłu ciężkiego i wydobywczego. Jeden z głównych wniosków tej pracy dobrze ilustruje podejście autorów do koncepcji „kultury organizacyjnej”:

Jednym z głównych zagadnień, jakie należy rozwiązać w procesie konstruowania nowego typu przedsiębiorstwa górniczego, jest „odmłodzenie” starej, tradycyjnej kultury organizacyjnej i zarządzania w górnictwie i zastąpienie jej nową. Oczekiwane zmiany dotyczą tu pożądanego postaw pracowników i kierowników w procesie przeobrażeń oraz przedsiębiorczych zachowań (Stachowicz, Machulik 2001: 243).

Kulturą organizacyjną, według autorów, można zarządzać i manipulować (odmłodzić), można też mówić o lepszych (nowych) i gorszych (starszych).

Późniejszą grupę prac stanowią te, które nie odwołują się już do transformacji, lecz pojęcie kultury organizacyjnej służy w nich do porównywania typowych polskich organizacji z zagranicznymi, zgodnie z zasadą, że „kultura danego kraju” wpływa na „kulturę organizacyjną”. Porównania i analizy zmian nie są tu ujmowane w kontekście transformacji, lecz globalizacji (Sułkow-

ski 2002a; Sułkowski 2002b). U Sułkowskiego, który prowadził badania porównawcze w kilku krajach, kultura jest zredukowana do jednej z części składowych organizacji, obok elementów strategicznych i strukturalnych. Jak sam podkreśla: „W tej pracy akcentowana jest rola kultury, ale proponowany model organizacji traktuje kulturę równoprawnie z innymi elementami organizacji” (Sułkowski 2002b: 10). Badania służyły do określenia wpływu kontekstu kulturowego na organizację, autor stara się skonstruować hipotetyczny typ idealny polskiej kultury organizacyjnej. Dzięki niemu możliwe będzie wskazanie na uwarunkowane kulturą cechy typowych polskich organizacji.

Prace odnoszące się do kultury organizacyjnej przede wszystkim relacjonują definicje, typologie i „wymiar kultury”. Opisy kultury organizacyjnej sprowadzają się do krótkich *case studies*, dość ogólnych charakterystyk firm zaczerpniętych z zagranicznych opracowań (Wiernek 2000: 81–96); z własnego doświadczenia, jak w przypadku opisu prywatyzacji firmy Wedel autorstwa prezesa zarządu (Rutkowski 1995); czy własnych badań (Pańków 1995). W powyższych ujęciach kultura, ze względu na sposób jej prezentacji oraz cele stawiane tym pracom, ukazywana jest jako jedno z narzędzi zmiany organizacyjnej.

Kolejną grupę prac można nazwać serią *Kultura organizacyjna w...* Opracowania te powstają w ramach różnych dyscyplin naukowych; ich warstwa teoretyczna bazuje przede wszystkim na propozycjach Czesława Sikorskiego. Opublikowano zatem wiele książek, których tytuły układają się w intrygującą serię: *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych* (Cieślarczyk, Pomykała 2003); *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* (Aniszewska 2007); *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych* (Kłóska 2005); *Kultura organizacyjna w oświacie: teoria, praktyka, stymulacja* (Pająk 1996); *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką* (Zybert 2004). Kulturę organizacyjną odkryła też turystyka (Kachniewska 2002). Kultura organizacyjna stała się zatem poręcznym pojęciem, które pozwala pisać i mówić<sup>3</sup> o „ludzkich” aspektach działań różnego rodzaju organizacji. Dokładniejsza analiza tych prac pokazuje, że nie mają one ze sobą wiele wspólnego. Jedynym wspólnym elementem jest odwoływanie się do pojęcia kultury organizacyjnej. Prace te są dobrym przykładem popierającym tezę, że kultura organizacyjna to pojęcie skrajnie niejasne, że jest jak worek, do którego każdy może wrzucić, co chce (Alvesson 2002).

Wyjątkiem są tutaj książki pod redakcją Moniki Kostery (2007), Agnieszki Kołodziej-Durnaś (2005) czy praca Krzysztofa Koneckiego (2007[1992]), w których większość materiału stanowi nie relacjonowanie kolejnych typologii kultur, lecz kulturowo uwrażliwiony opis konkretnych organizacji. Kołodziej-Durnaś w części teoretycznej prezentuje jednak bardzo tradycyjną, Sheinowską, wizję tego, czym jest kultura. Prezentuje też poglądy, które budzą moją wątpliwość:

Ciekawe byłyby zapewne badania porównujące np. polską i niemiecką kulturę organizacji. Być może z takiego porównania można by wyciągnąć jakieś praktyczne wnioski dotyczące reorientacji naszej kultury organizacyjnej w kierunku bardziej efektywnych wartości, symboli, norm etc. (Kołodziej-Durnaś 2005: 11).

Dla autorki kluczowy jest wpływ kultury narodowej na kulturę organizacji. Istnieje narodo-  
wina kultura organizacyjna, uwspólniona kultura organizacji. Aż chciałoby się powiedzieć: emanacja

„ducha narodowego” w organizacjach. Taki pogląd jest jednak sprzeczny z „nowymi sposobami rozumienia kultury” (Wright 1998), które prezentuję w artykule.

Kołodziej-Durnaś inspiruje się pracami Moniki Kostery, cytując z jej książki (Kostera 2010[2003]) fragment dotyczący kultury, którą Kostera, powołując się na Barbarę Czarniawską, metaforycznie określa jako „otoczkę znaczeń”, okulary, przez które ludzie patrzą na świat. Jednak dla Kołodziej-Durnaś wszyscy członkowie organizacji mają te same okulary, a nie, jak u Kostery, różne, zmienne spojrzenia.

Wspólną cechą większości polskich prac poświęconych kulturze organizacji jest użytkowe traktowanie kultury. Kultura jest w nich kolejnym elementem danej organizacji; pozwala porównać ją z organizacjami z innych krajów. W tym głównym nurcie kulturowy opis organizacji sprowadza się do prezentacji nierozbudowanych opisów przypadków, w których wylicza się kolejne „elementy” kultury, takie jak misja, rytuały, wartości. Kultura jest czymś, co trzeba zidentyfikować, jak dobitnie sugeruje tytuł książki Zbigniew-Maciąg – *Kultura w organizacji – identyfikacja kultur znanych firm*.

W literaturze zachodniej, a szczególnie amerykańskiej, brytyjskiej i skandynawskiej, można znaleźć jeszcze więcej prac, w których wizja kultury jest podobna do tej proponowanej przez polski główny nurt. Jest jednak wiele wyjątkowych propozycji, które prezentują kulturę organizacyjną z pewną dozą refleksji i krytycyzmu (Smircich 1983; Czarniawska 2009; Alvesson 1993; Alvesson 2002; Martin 2002). Te interpretatywne podejścia nie obiecują możliwości „zidentyfikowania” kultury organizacyjnej, lecz raczej jej zrozumienie.

Wspomniana książka *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm* pod reakcją Moniki Kostery (2007) jest wyjątkowa na tle polskich publikacji na temat kultury organizacyjnej. Mało w niej informacji o kulturze organizacji; zawiera raczej wyniki badań etnograficznych przeprowadzonych z wrażliwością na problemy kulturowe. Uważam, że Kostera i autorzy poszczególnych rozdziałów książki słusznie zrobili, skupiając się na prezentacji kultury poszczególnych organizacji, a nie na rozważaniach na temat pojęcia kultury organizacji.

## | **Wnioski dla teorii organizacji**

Tymczasem w głównym nurcie badań kultury organizacyjnej rozważania teoretyczne skierowane są przede wszystkim na definiowanie tego pojęcia. Jak podkreślają sami autorzy podejmujący się tego zadania, jest ono bardzo trudne ze względu na wielość podejść. W zasadzie ich porażka jest z góry przesądzona – podejmując się próby zdefiniowania samej kultury czy kultury organizacyjnej, są niejako skazani na efekt w postaci definicji z kręgu starych rozumień tego pojęcia.

Nawet konkluzja w postaci przyjęcia definicji symboliczno-interpretatywnej – jak przywołana definicja Geertza – jest tylko połowicznym sukcesem. Definicje takie nie są sprzeczne z nowymi sposobami rozumienia kultury, ale tylko przy spełnieniu pewnych warunków. Bardzo łatwo



ulegają „zsunieciu się” i są używane w celu pokazania właśnie konsensusu. Już u Lindy Smircich, autorki jednego z najczęściej cytowanych – szczególnie w polskich publikacjach – opracowania na temat kultury organizacji, można znaleźć sugestię, że „sieć” z Geertzowskiej definicji łączy wszystkich ludzi w danej kulturze (Smircich 1983: 350). Jest to przykład interpretowania nowych rozumień kultury przez pryzmat niezwykle popularnego starego modelu. Model starej kultury jest tak silny, że definicja Geertza bywa reinterpretowana tak, aby pasowała do tradycyjnego modelu kultury grup homogenicznych. Metaforyczność i poetyckość tej definicji dodatkowo zwiększa ryzyko niewłaściwego jej użycia.

Postulowane zawieszenie definiowania kultury ma swoje uzasadnienie metodologiczne i pragmatyczne. Badania antropologiczne są indukcyjne, badacze budują uogólnienia teoretyczne, zaczynając od szczegółu etnograficznego. Przystąpienie do badań z celem zbadania kultury, w zgodzie z uprzednio przyjętą definicją, byłoby działaniem dedukcyjnym. Próbując zrozumieć problem badawczy i odpowiedzieć na pytania badawcze, a nie opisać kulturę (organizacyjną), jesteśmy otwarci na różne inspiracje teoretyczne.

Właśnie to otwarcie na różne teorie badań kulturowych jest pragmatycznym wymiarem postulowanej przeze mnie strategii ujęcia w nawias teoretycznego dorobku badań nad kulturą organizacyjną. Na przykład niezwykle inspirujące i potencjalnie nowatorskie w ramach teorii organizacji mogą być analizy działań członków organizacji inspirowane teoriami dotyczącymi rytuału i *performance’u* wypracowanymi przez antropologów, teatrologów, folklorystów, którzy prowadzili badania wśród afrykańskich Nuerów, altajskich szamanów czy aktorów biorących udział w Misterium Męki Pańskiej w Kalwarii Zebrzydowskiej. Trzeba jednak spojrzeć na dorobek badaczy kultury z innych dziedzin szerzej niż tylko jako dostarczyciela definicji kultury.

Opisywany postulat wyjścia poza ograniczenia koncepcji kultury organizacyjnej i poszukiwań szerszych inspiracji w naukach o kulturze, w tym antropologii kulturowej, realizowany już jest przez niektórych badaczy organizacji (Jemieliński 2008, 2009; Kostera i Obłój 2010; Postuła 2010), których nie kojarzy się z dość wyodrębnioną i dookreśloną kategorią „badaczy kultury organizacyjnej”. Literatura ta jest bardzo zróżnicowana i rozproszona, stąd analiza i typologia tych opracowań wymagały oddzielnego studium.

#### B i b l i o g r a f i a

**Alvesson M.** (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*. New York: Cambridge University Press.

**Alvesson M.** (2002) *Understanding organizational culture*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.

**Aniszewska G.** (2007) *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

**Asad T.** (1979) *Anthropology and the Analysis of Ideology*. *Man*, Vol. 14(4), s. 607–627.

**Blumer H.** (1954) What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, Vol. 19(1), s. 3–10.

**Burszta W.** (1998) *Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje*. Poznań: Zysk i S-ka.

**Cieślarczyk M., Pomykała E.** (2003) *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

**Czarniawska B.** (2009) *A Theory of Organizing*. Edward Elgar Publishing.

**Geertz C.** (2003) *Zastane światło: antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*. Kraków: Universitas.

**Geertz C.** (2005) *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

**Jemieliński D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

**Jemieliński D.** (2009) Time as symbolic currency in knowledge work. *Information and Organization*, Vol. 19(4), s. 277–293.

- Kachniewska M.** (2002) *Jak odnieść sukces w turystyce – kultura jakości*. Warszawa: Eurosystem.
- Kłóska I.** (2005) *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Kołodziej-Durnaś A.** (red.) (2005) *Terenowe badania kultury organizacji: studia wybranych firm i instytucji*. Szczecin: Economicus.
- Konecki K.** (2007[1992]) Nowi pracownicy a kultura organizacyjna: Studium folkloru fabrycznego. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. III, Łódź.
- Kostera M.** (red.) (2007) *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera M., Oblój K.** (2010) Archetypes of rivalry: Narrative responses of Polish radio station managers to perceived environmental change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23(5), s. 564–577.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kuper A.** (2005) *Kultura. Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Liotard J.-F.** (1997) *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*. Warszawa: Aletheia.
- Martin J.** (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications Inc.
- Pajak J.** (1996) *Kultura organizacyjna w oświacie: teoria, praktyka, stymulacja*. Katowice: Śląsk.
- Pańków J.** (1995) Kultura przedsiębiorstwa w Polsce przez pryzmat doświadczeń polsko-niemieckich joint-ventures. W: Rapacki R. (red.), *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 149–160.
- Postuła A.** (2010) *Informatycy i organizacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Rutkowski J.** (1995) Tworzenie się nowej kultury przedsiębiorstwa w Polsce – przypadek firmy „WEDEL” S.A. W: Rapacki R. (red.), *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 161–166.
- Said E.W.** (2005[1978]) *Orientalizm*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Schein E.H.** (1991) What Is Culture? W: Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R. et al. (red.), *Reframing Organizational Culture*. Sage, s. 243–253.
- Sikorski Cz.** (1990) *Kultura organizacyjna w instytucji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski Cz.** (1998) *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski Cz.** (1999) *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zipski z podróży*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Smircich L.** (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(3), s. 339–358.
- Stachowicz J., Machulik J.** (2001) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*. Kielce: Wydawnictwo Szumacher.
- Sułkowski Ł.** (2002a) *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski Ł.** (2002b) *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń–Łódź: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Tylor E.B.** (1896) *Cywilizacja pierwotna: badania rozwoju mitologii, filozofji, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów*. Warszawa: Wydawnictwo „Głosu”.
- Wiernek B.** (2000) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Text.
- Wright S.** (1998) The politization of “culture”. *Anthropology Today*, Vol. 14(1), s. 7–15.
- Zybert E.B.** (2004) *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.