

*LUKASZ SUŁKOWSKI*

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Łodzi

## **KULTURA – KLUCZ CZY WYTRYCH DO TEORII ORGANIZACJI?**

Podjęcie kulturowe do organizacji na dobre zadomowiło się w zarządzaniu. Powstanie i rozwój tego nurtu zarządzania związane było z wieloma oczekiwaniami natury poznawczej i praktycznej. Kultura organizacyjna miała stać się kluczem do wyjaśnienia złożoności organizacji, a kształtowanie systemów wartości miało sprzyjać efektywnemu zarządzaniu organizacją. Można postawić problem na ile podjęcie kulturowe spełniło pokładane w nim oczekiwania.

Problematyka kultury organizacyjnej stanowi próbę zastosowania perspektywy nauk o kulturze w zarządzaniu. Po raz pierwszy posłużył się określeniem kultura organizacyjna E. Jacques przeprowadzając, w latach czterdziestych XX wieku, badania w fabryce Glacier [Jacques, 1951]. Perspektywa kulturowa na poziomie makrospołecznym służyła jako zmienna pozwalająca wyjaśniać problemy gospodarcze i społeczne dawnych krajów kolonialnych. Jednak kultura organizacyjna znalazła trwałe miejsce w nauce o zarządzaniu dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Nurt ten rozwinął się pod wpływem porównań międzykulturowych procesów pracy w Stanach Zjednoczonych i w Japonii, a wzmocniony został przez procesy umiędzynarodowienia a później globalizacji gospodarczej, które ściśle wiążą się ze wzrostem liczby kontaktów międzykulturowych. Problematyka kulturowa łączy się z innymi nurtami zarządzania tj. etyka w biznesie, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zagadnienia stylów kierowania i przywództwa. Popularyzacji, lecz również trywializacji koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjały wydawane na początku lat osiemdziesiątych bestsellery autorów „nowej fali” [Peters, Waterman, 2000]. Tego rodzaju podjęcie cechowało szerokie, niezbyt jasne i jednocześnie instrumentalne ujęcie wartości i kultury organizacyjnej. Miała ona stanowić niedocenianą wcześniej, uniwersalną receptę na sukces w zarządzaniu. Oczekiwania te okazały się przesadzone, a dodatkowo

zaczęły narastać problemy poznawcze i praktyczne związane z kulturą organizacyjną.

Kłopot nastręcza określanie kultury organizacyjnej. Wśród różnych sposobów ujmowania kultury z punktu widzenia organizacyjnego najważniejsze są:

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

Kultura organizacyjna nie została jednoznacznie zdefiniowana. Jedni teoretycy akcentują znaczenie wzorów kulturowych, inni socjalizacji wtórnej i kumulacji dorobku, a jeszcze inni fundamentalne znaczenie wartości. To zróżnicowanie i wieloznaczność określeń kultury organizacyjnej ogranicza jej przydatność i zmusza badaczy do definiowania tego pojęcia przed etapem operacjonalizacji [więcej na ten temat: Sułkowski, 2002, s. 45–52]. Przytoczyć można kilka różnych definicji kultury organizacyjnej.

#### 1. Kultura organizacyjna jako sama organizacja

Niektórzy badacze zakładają, że kultury nie można oddzielać od samej organizacji, bowiem kultura organizacyjna jest tym, czym właściwie organizacja jest, a nie tym, czym dysponuje. Organizacje stanowią miniaturowe społeczeństwa, które mają własne, odrębne wzory kultur i subkultur. Kultura organizacyjna, w tym znaczeniu, obejmuje zarówno wzory zachowań członków organizacji, struktury władzy i systemy komunikacji, jak i wartości, normy i wzory kulturowe. Takie podejście rodzi problemy metodologiczne związane z badaniem kultury organizacyjnej, ponieważ nie można jej odseparować od innych aspektów funkcjonowania organizacji np. od struktur czy strategii organizacyjnych. W rezultacie łatwiej jest mówić generalnie o zmianie organizacyjnej, niż jedynie o zmianie kultury organizacyjnej.

## 2. Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych.

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

## 3. Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”.

Kultura organizacyjna była często określana przez przeciwstawienie aspektów formalnych i nieformalnych organizacji. P.M. Blau wskazuje na grupę czynników kulturowych stanowiących konieczne dopełnienie organizacji formalnej [Blau, 1968, s. 298]. Tworzą one swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Hirszowicz, 1967, s. 172]. Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje [Deshapande, 1987, nr 6]. W tym znaczeniu kultura organizacyjna ogranicza się jedynie do niejawnych i nieformalnych aspektów kultury.

## 4. Kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji.

Działania zbiorowe organizacji posiadają pewne cechy, swoistą logikę, które odróżniają ją od innych. Ten zestaw cech i owa logika nazywane są tożsamością organizacji. Rozwija się ona z czasem, pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji. W określeniu tożsamości organizacji akcent położony jest na wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji, który powinien być jednolity [Nizard, 1998, s. 66–74]. Tożsamość przedsiębiorstwa jest kształtowana przede wszystkim przez przywódców [Selznick, 1957]. Strategor odróżnia kulturę od tożsamości lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity) natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy) [Strategor, 1997, s. 501–508].

## 5. Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji.

Konkretna organizacja odróżnia się od innych zespołem własnych podstawowych założeń egzystencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz jej członków. Ta swoista

filozofia wywiera wpływ na percepcję członków organizacji i kształtuje strategię, strukturę oraz procesy społeczne.

E. Schein określa kulturę organizacyjną jako zespół podstawowych przekonań, który jest tworzony, odkrywany, rozwijany i uczony w danej organizacji dla rozwiązania kwestii zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji [Schein, 1985, s. 9].

6. Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości.

C. Geertz uważa kulturę za sieci znaczeń utkane przez człowieka. Zgodnie z tym określeniem analiza kultury nie jest nauką eksperymentalną poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczenia; „jest wyjaśnianiem tworzącym społeczne ekspresje, które są zewnętrznie zagadkowe” [Geertz, 1975, s. 5]. L. Smircich akcentuje potrzebę badania kultury organizacyjnej ujmowanej jako sieć znaczeń [Smircich, 1983, s. 39]. H. Schenplein określa kulturę organizacyjną jako wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system [Schenplein, 1988, nr 7/8]. E. Schein, wśród wielu określeń, mówi o kulturze organizacyjnej jako o „wyuczonym produkcie grupowego doświadczenia” [Schein, 1985, s. 9].

G. Hofstede posługuje się zbliżoną definicją, określając kulturę jako „zaprogramowanie umysłów” członków danego społeczeństwa oraz działających w nim organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych” [Hofstede, 2000, s. 38–41]. Określenie „zaprogramowanie” wydaje się być zbyt mocne. Kultura nie jest jedyną zmienną wpływającą na działania członków grupy społecznej czy organizacji, dlatego określenie „programowanie”, sugerujące pełną transmisję wartości i wzorów między systemem kultury i uczestnikami kultury, ma, jak sądzę, zbyt deterministyczny wydźwięk.

W wielu określeniach kultury organizacyjnej odnoszących się do sfery wartości i znaczeń, składniki są wymieniane. „Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji” [Konecki, 1994].

7. Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań.

Według E. Jacques’a kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym sposobem myślenia i działania, podzielanym, przyswajającym i asymilowanym przynajm-

niej w części, przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo [Nizard, 1998, s. 79].

Diagnoza przyczyn owej wieloznaczności pojęcia kultury organizacyjnej i wynikających z tego problemów poznawczych, badawczych i praktycznych tkwi prawdopodobnie w wielości paradygmatów kultury organizacyjnej. L. Smircich dokonuje przeglądu paradygmatów, które leżą u podstaw koncepcji wiążących kulturę z organizacją [Smircich, 1983, s. 160–172]. Znajduje pięć wspólnych obszarów: (1) badania międzykulturowe, (2) wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, (3) poznawcza teoria organizacji, (4) symbolizm organizacyjny, (5) nieświadome i podświadome procesy w organizacji.

Tabela 1. TYPOLOGIA BADAŃ KULTURY W TEORII ORGANIZACJI ZE WZGLĘDU NA ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE KULTURY I JEJ ROLI W RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ.

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

Źródło: na podstawie M. Kostera, 1996, s. 63.

Kultura organizacyjna może być interpretowana jako zmienna niezależna (zewnątrzna) – skutek wpływu otoczenia na organizację, zmienna wewnętrzna organizacji lub metafora rdzenna [Thompson, Luthans, 1990, rozdz. 9]. Kultura postrzegana w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych w zarządzaniu jest zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację [Kostera, 1996, s. 63–65]. Kultura jest w tym ujęciu rozumiana w kategoriach funkcjonalistycznych i stanowi swoisty kontekst wywierający wpływ na proces zarządzania. W ramach tego podejścia znalazły się badania narodowych stylów kierowania i zarządzania oraz porównawcze badania wpływu kontekstu kultury na organizację.

Kultura – zmienna wewnętrzna powstaje jako efekt działania organizacji, jest dla niej swoista. Organizacje w tym ujęciu mogą kształtować kulturę organizacyjną. Badania dotyczą przede wszystkim kształtowania kultury organizacyjnej, jej typologii oraz związków z efektywnością całej organizacji. Kultura może być również rozumiana jako rdzenna metafora. Kultura organizacyjna jest w ich ramach utożsamiana z samą organizacją. Organizacje są rozumiane przede wszystkim jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze albo przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego lub społeczności. Na gruncie tych paradygmatów następuje zmiana perspektywy. Organizacje gospodarcze przestają być przedsięwzięciami jedynie ekonomicznymi, lecz akcentowane są inne – psychologiczne i symboliczne aspekty ich istnienia. Przeprowadzenie badań empirycznych organizacji przy zastosowaniu ujęcia kultury jako metafory rdzennej naraża na znaczne trudności. Niemożliwy jest podział zmiennych na zależne i niezależne. Słabiej zweryfikowane są metody badań (np. wywiady głębokie, narracyjne, biograficzne czy metody etnometodologiczne lub projekcyjne).

Pełne ujęcie kultury organizacyjnej nie jest, jak na razie, możliwe na gruncie żadnego z dotychczasowych paradygmatów, trzeba dokonywać jednak wyboru podejścia, aby rozwijać projekty badawcze. Porównawcze badania wpływu kultury na organizacje wiążą się z preferencją dla paradygmatu funkcjonalistycznego. Podejścia niefunkcjonalistyczne nie oferują jak dotychczas wielu spójnych narzędzi badania kultury w organizacjach. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że ujęcie kultury jako zmiennej niezależnej jest uproszczeniem i rezultaty badań, w których kultura jest ujmowana w ten sposób trzeba prezentować z dużą ostrożnością. G. Morgan uważa, że w ujęciach funkcjonalistycznych kultura jest traktowana w sposób statyczny, mianowicie jako prosta zmienna, taka sama jak inne czynniki (np. ekonomiczne), podczas gdy w istocie kultura jest aktywnym procesem przetwarzania i interpretowania rzeczywistości symbolicznej.

Kultura organizacyjna wymyka się poznaniu i kontroli. Czy wobec tego warto ją badać? Czy pytanie o kulturę organizacji jest właściwie postawione? Odpowiedź na pytanie o zasadność posługiwania się pojęciem kultury organizacyjnej można zacząć od analizy dotychczasowego dorobku nurtu kulturowego w zarządzaniu. Problemy związane z definiowaniem kultury organizacyjnej nie mogą przesłaniać znaczenia tego nurtu w zarządzaniu. Warto zadać pytanie, co wartościowego i trwałego wniósł nurt kulturowy do zarządzania. Po pierwsze, są to wiarygodne badania zróżnicowania kulturowego różnych społeczeństw i organizacji, które znacząco wpływa na przedsiębiorstwa, rozwój gospodarczy i działania ludzi jako pracowników. Podejście kulturowe sta-

ło się podstawą badań zróżnicowania kulturowego różnych społeczeństw i organizacji, które znacząco wpływa na przedsiębiorstwa, rozwój gospodarczy i działania ludzi jako pracowników. W bardzo wielu projektach badawczych opisywane jest zróżnicowanie wzorów kulturowych, norm i konfiguracji wartości organizacyjnych, wskazujących na znaczący wpływ kontekstu kultury społeczeństwa [Fukuyama, 1997, Lewis, 1996, Mole, 2000, Sweeney, Hardaker, 1995]. Prowadzi to do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniającego relatywizm kulturowy. Przeciwwstało się to myśleniu w kategoriach *one best way* przyjmującego, że w zarządzaniu istnieją uniwersalne, optymalne wzory, które należy odkryć. Myślenie w kategoriach relatywizmu kulturowego burzy pozostałości myślenia neopozytywistycznego, które leżą przeciwieństwo u podstaw historycznego nurtu „naukowego zarządzania”.

Po drugie jest to wskazanie na zróżnicowane narzędzia zarządzania wypracowanych w różnych kulturach i możliwości ich adaptacji do innych warunków społecznych. Skuteczne techniki zarządzania stworzone w jednym społeczeństwie można stosować w innych z pewnymi ograniczeniami. Przykładowo doświadczenia z przenoszeniem japońskich technik organizatorskich do warunków amerykańskich i europejskich tj. *koła jakości*, *kaizen* czy *kanban* dostarczają materiału na temat problematyki różnic w zarządzaniu między różnymi kulturami.

Po trzecie, nurt kulturowy pobudził rozwój zarządzania międzykulturowego. Procesy globalizacji wzmacniają znaczenie korporacji transnarodowych, które działają w wielu krajach. Tworzenie spółek-córek, filii, alianse strategiczne i fuzje sprzyjały rozwojowi praktycznych narzędzi komunikacji międzykulturowej i kształtowaniu kultury organizacyjnej (systemy szkoleń, audytów kulturowych i technik transformacji wartości, norm i wzorów kulturowych). Badania wpływu kultury społeczeństwa na organizacje stały się szczególnie ważne w sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem zarządzania międzykulturowego.

Po czwarte, podejście kulturowe zwraca uwagę na potrzebę poszukiwania nowych paradygmatów rozumienia organizacji i życia gospodarczego. Rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu przyczynił się do wzmożenia dyskusji epistemologicznych. Wskazano na ograniczenia obowiązującego dotychczas paradygmatu *homo oeconomicus*, proponując refleksję w oparciu o paradygmaty funkcjonalistyczne i niefunkcjonalistyczne. W sferze epistemologicznej i metodologicznej zarządzanie znalazło się w zasięgu nauk społecznych.

I wreszcie po piąte, nurt kulturowy przyczynił się do poszerzenia zakresu metodologii badań organizacji o metody interpretatywne. W instrumentarium zarządzania znalazło się miejsce dla „miękkich” metod badawczych tj. tech-

niki projekcyjne, wywiady biograficzne i zogniskowane czy techniki etnometodologiczne. Metody jakościowe zyskały na znaczeniu – przestały być używane jedynie jako wstęp do badań reprezentatywnych.

Aby właściwie ocenić dorobek nurtu kulturowego w zarządzaniu warto również wskazać na słabe strony tej perspektywy.

Kultura organizacyjna nie została jednoznacznie zdefiniowana. Jedni teoretycy akcentują znaczenie wzorów kulturowych, inni socjalizacji wtórnej i kumulacji dorobku, a jeszcze inni fundamentalne znaczenie wartości. To zróżnicowanie i wieloznaczność określeń kultury organizacyjnej ogranicza jej przydatność i zmusza badaczy do definiowania tego pojęcia przed etapem operacjonalizacji.

Kultura definiowana w ramach paradygmatu interpretatywnego jest ujęciem zbyt szerokim, trudne jest rozdzielenie kultury od innych aspektów funkcjonowania organizacji tj. strategia, struktura czy stosunki władzy. Przyjęcie, że „organizacja jest kulturą” bardzo utrudnia badania, bowiem uniemożliwia ujęcie analityczne.

Kultura organizacyjna jest badana w bardzo różny sposób i zarówno dane jak i ich interpretacje są często sprzeczne. Modele kultury organizacyjnej proponowane przez G. Hofstede, Ch. Handy czy Ch. Hampden-Turnera i A.A. Trompenaarsa różnią się znacznie między sobą. Trudno znaleźć kryteria wyboru najbardziej adekwatnego modelu kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna boryka się z problemem demarkacji. Nie wiadomo gdzie w organizacji kończy się obszar kultury, a zaczyna obszar *corporate governance* czy strategii. Badacze kultury organizacyjnej często wskazują, że aspekty strategii czy struktury władzy są elementem kultury, co jednak ogranicza efektywność poznawczą tego pojęcia. Podobnie niejasne pozostają zależności między kulturą społeczeństwa a kulturą organizacyjną.

Bardzo niska jest moc prognostyczna dostępnych narzędzi poznawania kultury. Wszelkie zmiany społeczne w organizacji wyjaśniane są *post factum*, a nie przewidywane na podstawie analizy kultury.

Ostatnie zastrzeżenie dotyczy ograniczonego znaczenia kultury organizacyjnej dla praktyki zarządzania. Kształtowanie kultury organizacyjnej nie uzyskało mocy sprawczej podobnej do aspektów strategicznych czy strukturalnych. Zarządzający mogą tworzyć strategie czy projekty struktury, mogą kontrolować wdrażanie swoich zamierzeń, podczas gdy zarówno poznanie, jak i świadome kształtowanie kultury napotyka na znaczne trudności. Zmiany i interwencje w obszar kultury organizacyjnej mają bardzo ograniczoną skuteczność. Brakuje badań, które mogłyby jednoznacznie pokazać metody do-



konywania zmian kulturowych w organizacji oraz ich pozytywny wpływ na efektywność organizacji.

Podsumowując, trzeba zauważyć, że ocena nurtu kulturowego w zarządzaniu jest ambiwalentna. Z jednej strony dostrzec można, że nurt kulturowy przyniósł zarządzaniu nowe możliwości epistemologiczne i metodologiczne zarówno w teorii, jak i praktyce życia gospodarczego. Z drugiej jednak, kategorie kultury organizacyjnej są bardzo rozmyte, nie ma wypracowanej metodologii, a znaczenie praktyczne jest jak na razie wątpliwe. Sądzę, że perspektywa kulturowa, aby stać się ujęciem w pełni dojrzałym i twórczym powinna zbudować mocne podstawy – przyjąć definicje kultury organizacyjnej i określony paradygmat lub przynajmniej krytycznie asymilować istniejące podejścia, a następnie wypracować własną metodologię badania kultury organizacyjnej. Jak na razie panujący w orientacji kulturowej pluralizm metodologiczny i epistemologiczny niebezpiecznie zbliża się do feyberandowskiego anarchizmu, w którym brakuje jakichkolwiek kryteriów oceny wartości koncepcji.

#### BIBLIOGRAFIA

- Blau P.M. [1968], *Organisations, Theories*, [w:] „International Encyclopedia of Social Sciences”, red. D.L. Sills, McMillan, New York.
- Deshapande R., Parasurman R. [1987], *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, [w:] *Organizacja i Kierownictwo*, nr 6.
- Fukuyama F. [1997], *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław.
- Geertz C. [1975], *The Interpretation of Cultures*, Hutchinson, Londyn.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [1998], *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Handy Ch. [1976], *Understanding Organisations*, Penguin Books, London.
- Hirszowicz M. [1967], *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Jacques E. [1951], *The Changing Culture of a Factory*, London.
- Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. [1994], *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych* [w:] „Studia Socjologiczne”, Warszawa.
- Kostera M. [1996], *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa.
- Lewis R.D. [1996], *When Cultures Collide. Managing Sucessfully Across Cultures*, Nicolas Brealey Pulishing, London.
- Mole J. [2000], *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

- Morgan G. [1984], *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, [w:] *Administration and Society* nr 3.
- Nizard G. [1998], *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H., Jr. [2000], *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Schein E. H. [1985], *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Schenplein H. [1988], *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, [w:] „Organizacja i Kierownictwo”, nr 7/8.
- Selznick P. [1957], *Leadership in Administration; A Sociological Interpretation*, Row Peterson, Evanston, Illinois.
- Smircich L. [1983], *Studying Organisations as Cultures*, w: *Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills.
- Strategor [1997], *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sweeney E.P., Hardaker G. [1995], *The Importance of Organisational and National Culture*, *European Business Review*, ISSN 0955-534, INTERNET – sweeney.htm.
- Thompson K.R., Luthans F. [1990], *Organisational Culture. A Behavioural Perspective*, [w:] „Organisational Climate and Culture”, red. B. Schneider, Jossey-Bass, rozdz. 9, Oxford.

*Lukasz Sulkowski*

High School of Business and Management in Lodz

#### CULTURE – THE KEY OR THE PICKLOCK TO THE THEORY OF ORGANIZATION

##### Summary

The article attempts to describe the importance of cultural perspective in management. It indicates some different definitions of corporate culture. The strengths and weaknesses of cultural perspective in management have been characterized. The emphasis is put on searching a reliable paradigm enabling interpretation of corporate culture.