

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

dr Michał Adam Leśniewski

Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Strategicznego

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

KULTURA W SYSTEMIE ORGANIZACJI¹

Streszczenie

Kultura odgrywa istotne znaczenie w rozwoju każdej organizacji. Jest ona traktowana jako zasób organizacji podlegający procesowi aprecjacji. Kultura to zasób niematerialny budowany i kształtowany przez otoczenie endogeniczne i egzogeniczne. Kultura organizacji (kultura organizacyjna) stanowi zainteresowanie nie tylko teorii, ale także i praktyki nauk o zarządzaniu. Celem opracowania jest przedstawienie funkcjonowania holistycznego kultury w systemie organizacji oraz prezentacja autorskiej koncepcji systemowości kultury organizacji. Koncepcja ta może przyczynić się do zbudowania mechanizmu zarządzania organizacją poprzez kulturę organizacji. Poruszany problem badawczy w niniejszym opracowaniu dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także jednostek samorządu terytorialnego (np. gmin) oraz innych typów organizacji.

1. Wprowadzenie

Zasoby² oraz pozytywne relacje³ z otoczeniem zewnętrznym warunkują rozwój każdej organizacji⁴. Jednym z zasobów organizacji posiadającym „miękki” charakter i postać niematerialną jest kultura organizacji (kultura organizacyjna)⁵. „Panuje”, „Króluje” ona nad aprecjacją wartości całego podmiotu. Kultura tworzy się niezależnie od woli pracowników,

¹ Opracowanie jest autorską kontynuacją badania problemu naukowego dotyczącego kultury organizacyjnej.

² Zasoby organizacji: ludzkie, informacyjne, rzeczowe, finansowe, kultura organizacji, środowisko naturalne. W przypadku środowiska naturalnego jako zasobu organizacji, chodzi o stosunek (relacje) danej organizacji do tego środowiska poprzez posiadanie pracowników o rozwiniętej świadomości ekologicznej i świadomości ekorozwojowej. Obie świadomości pracowników umożliwiają bycie tzw. „organizacją zieloną” przyjazną środowisku naturalnemu. Zob. M. A. Leśniewski, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 3-193.

³ Zob. Z., Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 13-265.; Z. Olesiński, *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce. /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 11-23; D., Jelonek, *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw. /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 39-53 oraz M., Nowicka—Skowron, P., Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 2009, nr 226, s. 37-46.

⁴ Np. przedsiębiorstw, gmin (urzędów gmin) itd.

⁵ Zob. M. A. Leśniewski, *Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego – wyniki badań. /W:/ Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. naukowy: M. Czarska, M. Gableta, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, s. 137-156 oraz J. W. Przybytniowski, *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich. Restytucja umowy ubezpieczenia. /W:/ Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, red. naukowy: R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 33-55.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

lecz pracownicy mają jedynie wpływ na typ (profil, kształt) danej kultury⁶. Zrozumienie istoty kultury jako zasobu organizacji wymaga w zakresie fundamentalnym poznania, przeanalizowania teorii systemu oraz zasad funkcjonowania systemu. Kultura, aby mogła być efektywna dla organizacji⁷ musi być rozpatrywana jako stymulanta⁸ rozwoju, dzięki której dany podmiot osiągnie przewagę konkurencyjną na rynku. Mnogość definicji kultury organizacji wskazuje na ważność podjętego problemu oraz to, że kulturę można rozpatrywać z różnego punktu widzenia. Kultura organizacyjna⁹ jest jednym z problemów badawczych rozpatrywanych i rozwijanych na gruncie nauk o zarządzaniu.

Celem opracowania jest przedstawienie funkcjonowania holistycznego kultury w systemie organizacji¹⁰ oraz prezentacja autorskiej koncepcji systemowości kultury organizacji¹¹. Koncepcja ta może przyczynić się do zbudowania mechanizmu zarządzania organizacją poprzez kulturę organizacji.

Prezentowany problem naukowy w niniejszym opracowaniu dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także jednostek samorządu terytorialnego (np. gmin – urzędów gmin) oraz innych typów organizacji.

2. Pojęcie kultury

We współczesnym języku przez pojęcie **kultura** rozumiemy środki używane dla ukie-runkowania wyższych funkcji psychicznych występujących u człowieka. Suma tych środków jest wspólnym dorobkiem ludzi, stanowi system regulacji społecznych przez wytwory społeczeństwa.¹² W Europie systematyczna analiza zjawiska kultury obejmująca naukowe dzieła została zapoczątkowana od XVIII w. W Polsce dopiero od II połowy XIX w. upowszechnił się w leksykografii¹³ termin **kultura**¹⁴. Istnieje wiele definicji i koncepcji

⁶ Chodzi tu o wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska (prezes – pracownik szeregowy). M. A., Leśniewski, *Ekorozwojowe...* op. cit., s. 96.

⁷ Zob. M. Bratnicki, *Organizacyjne archetypy i nieokreśloność*, „Współczesne Zarządzanie”, 2008, nr 2, s. 5-14.

⁸ Kultura może być także destymulantem rozwoju, kiedy typ (profil) kultury powoduje obniżanie wartości posiadanych zasobów przez organizację. W opracowaniu kultura jest rozpatrywana jako stymulanta rozwoju.

⁹ Zob. E., H., Schein, *Organizational culture and leadership*, „Jossey-Bass”, San Francisco-London, 1986.

¹⁰ Pod pojęciem **organizacji** autor rozumie np. przedsiębiorstwo, gmina – urząd gminy.

¹¹ Autorem tej koncepcji jest Michał Adam Leśniewski. Koncepcja **systemowości kultury organizacji** została opracowana i po raz pierwszy opublikowana w niniejszym opracowaniu. Doświadczenia naukowe (teoretyczno-badawcze) autora umożliwiły powstanie niniejszego opracowania.

¹² M. Czerwiński, *Kultura i jej badanie*, Wyd. Narodowy Zakład Imienia Ossolińskich, Wrocław 1995, s. 20-21.

¹³ **Leksykografia** [gr. lexikón ‘słownik’, gráphō ‘piszę’], dział językoznawstwa zajmujący się gromadzeniem, klasyfikacją i opisem materiałów słownikowych; również opracowywanie słowników, słownictwo. Źródło: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=4008993> [z dnia 30.05.2013].

¹⁴ Kultura może być pojmowana również (szczególnie w naukach rolniczych) jako sposób uprawy np. kultura pszenicy, kultura owsa, kultura ryżu itp.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

kultury. Klasyczna definicja pojęcia **kultura** pochodzi z dzieła E.B. Taylora **Primitive Culture** z 1871 r. i głosi, iż kultura lub cywilizacja to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność i wszystkie inne zdolności oraz nawyki zdobyte przez człowieka jako członka społeczeństwa¹⁵.

Duży wkład w budowę modelu kultury oraz jej badanie wniósł E.T. Hall. Według tego amerykańskiego badacza, na kulturę składa się dziesięć rodzajów ludzkiego działania, które zachodzą na trzech poziomach: formalnym, nieformalnym oraz technicznym. Ponadto przyjął on, iż kultura jest wyłącznie komunikacją oraz zakładał, iż nie jest ona jedyną rzeczą, lecz wieloma¹⁶.

We współczesnym rozumieniu kultura nie jest wytworem natury. Według M. Kostery otrzymujemy ją po poprzednikach, istnieje ona wszędzie tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą przez dłuższy czas. Jednocześnie jest ona czymś żywym, podlegającym ciągłemu przeobrażeniu, ponieważ żyjemy w niej i współtworzymy ją przez całe życie¹⁷.

W ujęciu socjologicznym kultura oznacza całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie; w skład tak pojętej kultury wchodzi nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen estetycznych oraz moralnych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania.¹⁸ W różnych definicjach kultury występują takie elementy, jak: normy, wartości, wzory, symbole. Jednym z takich przykładów jest propozycja A.L. Kroebera i T. Parsonsa, zgodnie z którą, kultura to przekazywane i wytworzone treści oraz wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania, a także wytwory stanowiące produkt zachowania.¹⁹

¹⁵ Cz. Sikorski, *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Wyd. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1996, s. 15.

¹⁶ J. Śniadecki, *Etyka jako przejaw kultury*. /W:/ *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, red. naukowy: B. Nogalski, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998, s. 18.

¹⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 13.

¹⁸ Encyklopedia popularna PWN, wyd. PWN, wyd. 6, Warszawa 1985, s. 388, [Za:] J. Brdulak, *Lokalne uwarunkowania kulturowe lokalizacji przedsiębiorstw*. /W:/ *Glokalizacja*, red. naukowy: K. Kuciński, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 74.

¹⁹ A.L. Kroeber, T. Parsons, *The concept of culture and of social systems*. /In:/ *American Sociological Review*, No 3, 1958, [Za:] A., Kłosowska, *Socjologia kultury*, Wyd. PWN, wyd. 3, Warszawa 2007, s. 24.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

A.L. Kroeber i C. Kluckhohn na podstawie analizy teoretycznej prawie dwustu definicji kultury²⁰, sformułowali określenie wspólne dla wszystkich poszukiwań treści tej sztucznej rzeczywistości, w której żyjemy jako członkowie społeczeństwa²¹. Zgodnie z nim, na kulturę składają się wzory sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabyte i przekazywane głównie poprzez symbole stanowiące wraz z ich wcieleniami w wytworach ludzkich znamienne osiągnięcia grup ludzkich; zasadniczy trzon kultury stanowią tradycyjne idee, a szczególnie związane z nimi wartości.

Mimo dużej różnorodności pojęć kultury socjologowie wyodrębniają główne podejścia badawcze w tym obszarze. M. Filipiak wymienia dwa podstawowe. W pierwszym podejściu podkreśla się fakt posiadania przez kulturę pewnych własności ludzkich zbiorowości. W drugim podejściu kładzie się nacisk przede wszystkim na treść kultury, a nie na jej humanistyczne podłoże. Kultura jest w nim pewnym systemem wzorów o określonym kształcie i treści, i ten system staje się obiektem analizy²².

G.H. Hofstede definiuje kulturę jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, wyróżniające jedną grupę od innych²³. Holenderski badacz różnic międzykulturowych wyróżnił trzy podstawowe poziomy zaprogramowania umysłu, kształtowane w różnym stopniu przez środowisko oraz przez zbiór doświadczeń życiowych człowieka²⁴. Programowanie zaczyna się w rodzinie, następnie proces ten kontynuowany jest przez najbliższe otoczenie, szkołę, przez grupy rówieśnicze, w miejscu pracy i zamieszkania. Zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie. Według G.H. Hofstede pojęcie kultury jako zaprogramowanie umysłu jest bliższe szerszemu pojęciu, używanemu przez antropologów społecznych²⁵. Kulturę²⁶ można określić jako sposób funkcjonowania w danym społeczeństwie. Można stwierdzić, że nie ma ludzi niekulturalnych, tylko są ludzie nieumiejący na początku (mający pierwszy raz kontakt z tą kulturą) dopa-

²⁰ Dokładnie 168 znanych w latach 50. XX w. definicji. Obecnie jest ich już ponad 250, [Za:] J. Brdulak, *Lokalne...*, op. cit., s. 74.

²¹ Stwierdzenie C. Levi-Straussa podkreślone w pracy: W.J. Burszta, *Antropologia kultury*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 39.

²² M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 11-13.

²³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 38-40.

²⁴ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 11.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Zob. A. Pabian, *Wpływ różnic kulturowych na międzynarodową działalność logistyczną*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2004, nr 4, s. 13-18.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

sować się do wymagań narzuconych przez daną kulturę (np. kultura Afrykańczyków a kultura Europejczyków itp.)²⁷. Sposób funkcjonowania w społeczeństwie jest uzależniony od elastyczności, akceptacji norm i wartości danej kultury. Na poziomie kultury narodowej istnieją odniesienia do różnych kultur częściowych, wśród których czynnik ekonomiczny, wiedzy, socjalny, interesują ekonomistów, przedstawicieli nauk o zarządzaniu analizujących nawet tylko jednostkowe zachowania biznesowe ludzi. Kultura narodowa wpływa na kulturę organizacji²⁸.

3. Istota kultury organizacyjnej

Pojęcie **kultura** z socjologii zostało zaadaptowane na grunt nauk o zarządzaniu. Zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej²⁹ nastąpiło na początku lat 80. XX w. jednakże początki badań sięgają dużo wcześniejszych czasów. Pojęcie kultury³⁰ w zarządzaniu przez dłuższy czas nie cieszyło się zbyt dużą popularnością. Poszczególne organizacje niezwykle rzadko poddawano analizie pod kątem kulturowym, pomimo że np. w antropologii czy w socjologii wykorzystywano różne jej koncepcje z dużym powodzeniem. M. Alvesson oraz P.O. Berg dokonali próby podsumowania i syntezy rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej³¹. Badacze zidentyfikowali 281 kluczowych publikacji wydanych w okresie 1942-1986, dotyczących tej dziedziny. Tylko 68 pozycji ukazało się w latach 1941-1979. W kolejnych trzech latach ukazało się już 30, a w latach 1982-1984 ponad 70. W okresie poddanym analizie (1985-1986) liczba publikacji przekroczyła 130³².

²⁷ M. A. Leśniewski, *Ekorozwojowe...* op. cit., s. 92.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Zob. M.A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinn, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96, s. 61-74 ; M.A. Leśniewski, *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinn, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 104, s. 9-23 oraz M. A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny. /W:/ Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, red. naukowy: K. Kuciński, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 52-79.

³⁰ Zob. A.M. Garcia-Cabrera, A.G. Garcia-Soto, *Cultural differences and entrepreneurial behavior. An intra – country cross – cultural analysis in cape verde*, /In:/ *Entrepreneurship & Regional Development*, 2008, vol. 20.

³¹ M. Alvesson, P. O. Berg, *Foretagskultur och organisationsymbolism*, /In:/ *Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debat*, Studentlitteatur, Lund 1992, [Za:] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 60-61.

³² M. Siemiński, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 12.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

Załączki perspektywy kulturowej w naukach o zarządzaniu datuje się od czasów rozwoju kierunku human relations (stosunków międzyludzkich) kształtowanego przez E. Mayo³³. Kolejny znaczący krok w rozwoju kultury organizacyjnej poczynił amerykański socjolog P.M. Blau³⁴, który opisał proces kształtowania organizacji formalnej i nieformalnej oraz tym samym obserwował mechanizm „nabywania” kultury. M. Allvensson i P.O. Berg jako rok narodzin pojęcia kultury organizacyjnej podają 1951, kiedy to opublikowana została klasyczna już pozycja E. Jaquesa **The Changing Culture of a Factory**.

Na dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką kultury organizacyjnej w latach 80. XX w. miały wpływ następujące zjawiska³⁵:

1. Poszukiwanie źródeł sukcesu gospodarki japońskiej i genezy kryzysu gospodarki amerykańskiej oraz zachodnioeuropejskiej na przełomie lat 70. i 80. XX w. Analiza porównawcza wykazała, iż głównym czynnikiem odróżniającym wymienione gospodarki jest sposób kierowania ludźmi. Dostrzeżono niezwykłą dbałość o system wartości i norm japońskich przedsiębiorstw. Uświadomiono sobie ogromne różnice kulturowe oraz zaczęto dostrzegać ich znaczenie i wpływ na efektywność organizacji. Kultura organizacyjna okazała się ważnym czynnikiem zarządzania.
2. Po okresie dominacji metod ilościowych w badaniach organizacyjnych nastąpił powrót do metod jakościowych. Zwrócono uwagę, że zjawiska, których nie można było zmierzyć przy pomocy modeli matematycznych i statystycznych można opisać, wyjaśnić i zrozumieć. Objęto badaniami tzw. miękkie, niewymierne obszary organizacji.
3. W sytuacji przedłużającego się kryzysu tradycyjnych metod zarządzania, teoretycy i praktycy zaczęli poszukiwać czynników sukcesu. Według T. Petersa i R. Watermana, silna i spójna kultura organizacyjna jest niezbędną cechą przedsiębiorstwa doskonałego.

³³ Ibidem.

³⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 19.

³⁵ M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 10-11; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 297-298; M. A., Leśniewski, *Ekorozwojowe...* op. cit., s. 93.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

4. M. Allvesson i P.O. Berg zwrócili również uwagę na czynniki społeczne: wzrost zainteresowania symboliką i mitologią przez społeczeństwa przełomu lat 70. i 80. XX w.; przeniesienie akcentu z wszystkiego co funkcjonalne na indywidualne, unikalne i ekspresywne.

Kultura organizacyjna³⁶ stała się uniwersalną receptą na sukces. Ważnym odkryciem było zwrócenie uwagi na „miękkie” czynniki tworzenia organizacyjnej wspólnoty, takie jak: wartości, normy, ceremonie, obrzędy, rytuały, mity³⁷.

Złożoność i wieloznaczność pojęcia kultury spowodowały wyłonienie się takich dyscyplin naukowych, jak filozofia kultury czy socjologia kultury³⁸. W definiowaniu i rozumieniu kultury organizacji nie ma jedności wśród teoretyków i reprezentantów różnych dyscyplin³⁹. W socjologii i psychologii kulturę organizacji rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący. Kulturę organizacyjną⁴⁰ traktuje się jako kategorię opisową, której nie oceniamy ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji. W socjologii i psychologii o kulturze organizacji możemy powiedzieć to, że jest ona mniej lub bardziej widoczna. Wśród teoretyków organizacji i zarządzania dominuje wartościujące ujęcie kultury, mówi się o „wysokiej” lub „niskiej” kulturze organizacyjnej⁴¹. W gronie teoretyków organizacji i zarządzania nie ma zgody, co do jednolitej koncepcji kultury organizacyjnej. L. Smircich w 1983 r. wyróżniła dwa podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej⁴²:

1. Funkcjonalistyczne, związane z metaforą organizacji – maszyny i organizacji – organizmu, traktujące kulturę jako element „środowiska organizacji” bądź jako element „systemu organizacyjnego”.

³⁶ Zob. R. Zenderowski, B. Koziński, *Różnice kulturowe w biznesie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012 oraz *Kultura organizacyjna. Duch organizacji* Red. naukowa: B. Nogalski, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998.

³⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 20.

³⁸ Zob. R. Ingleard, Ch. Welzel, *Modernization, cultural change and democracy*, Cambridge University Press, New York 2005.

³⁹ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody*, Wyd. Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 325.

⁴⁰ Zob. L.E. Harrison, S.P. Huntington red. naukowy: tł. S. Dymczyk, *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 2003.

⁴¹ M. Siemiński, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 16.

⁴² D. Jemielniak, *Kultura a organizacja* – www.hrm.pl [z dnia 23.04.2013] oraz M. Siemiński, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 17.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

2. Związane z metaforą organizacji – kultury, traktujące koncepcje kultury jako przydatne źródło analogii procesów organizacyjnych ułatwiających ich interpretację.

Traktowanie kultury organizacji jako zmiennej zależnej wiąże się z uznaniem jej za element systemu organizacji. Wpływa ona na funkcjonowanie organizacji w takim samym, a może nawet większym stopniu niż technologia czy struktura. Jest ona postrzegana jako normatywne spoiwo, integrujące organizację. W podejściu traktującym kulturę organizacyjną jako zmienną zależną decydujące znaczenie dla sukcesu, dla efektywności organizacji ma siła jej kultury organizacyjnej. Ponadto podejście to uznaje, że chociaż kultura opiera się na warstwie symbolicznej, często nieświadomych procesach i przekonaniach, możliwe jest jej aktywne kształtowanie, wykorzystywanie jako przewagi konkurencyjnej⁴³.

Podejście kognitywne opiera się na interpretacji organizacji – kultury jako sposobu postrzegania świata, umożliwiającego wspólne działanie członkom organizacji. Podejście symboliczne traktuje kulturę jako pewien zbiór współdzielonych symboli i znaczeń. Podejście strukturalne koncentruje się na podświadomych elementach, których wyrazem jest kultura⁴⁴.

Mimo różnych spojrzeń, cały czas mamy do czynienia z kulturą organizacyjną, która definiowana jest w różny sposób. Poniżej przedstawiam kilka wybranych definicji.

A.K. Koźmiński definiuje kulturę organizacyjną jako swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw⁴⁵.

K. Bolesta-Kukułka poprzez kulturę organizacyjną rozumie utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji⁴⁶.

H. Mintzberg zwraca uwagę na kwestie mniej uchwytne, ideologicznego wymiaru kultury organizacyjnej, definiując ją jako specyficzny, niematerialny wymiar, którego oddziaływanie przynosi rezultaty⁴⁷.

⁴³ M. Kostera, *Postmodernizm...* op. cit., s. 64.

⁴⁴ M. Siemiński, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 20.

⁴⁵ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształcenia procesu zmian zarządzania*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 67.

⁴⁶ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1993, s. 240.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz widzą kulturę organizacyjną jako wzór podstawowych założeń, który odróżnia pracowników danego przedsiębiorstwa od pracowników innego i ukierunkowuje dokonane przez nich wybory⁴⁸.

Niezależnie od prezentowanych powyżej definicji i spojrzeń na kulturę organizacyjną, można wyodrębnić jej kilka podstawowych elementów⁴⁹:

1. Jest ona całościowa – rozciąga się na całość organizacji.
2. Nie posiada oddzielnego quasi-fizycznego bytu, który można obserwować bezpośrednio.
3. Istnieje, jest niepowtarzalna, unikatowa i wyjątkowa.
4. Jest uwarunkowana historycznie – stanowi wynik procesu uczenia się w obcowaniu członków organizacji z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej.
5. Jest elastyczna.
6. Nie jest uczona świadomie, a jedynie przekazywana w procesie społecznym.
7. Jest trudna do zmiany, chociaż istnieją spory co do poziomu trudności tej zmiany.

Kultura organizacyjna tworzy się samoczynnie tam, gdzie są ludzie, pracownicy. Kulturę organizacyjną⁵⁰ można zdefiniować jako zasób generowany przez pracowników, którzy nadają jej określony typ. Typ kultury jest czynnikiem decydującym o zmianach zachodzących w organizacji. Zrozumienie kultury organizacji umożliwia implementowanie różnych zmian, w tym np. ekorozwoju. Kulturę organizacyjną można również definiować jako sposób postrzegania zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Kultura organizacyjna przyczynia się do tworzenia określonej wartości, która z kolei przekłada się na kształtowanie potencjału konkurencyjnego.

⁴⁷ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 169.

⁴⁸ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura...*, op. cit., s. 70.

⁴⁹ M. Siemiński, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 20. Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1999, s. 320; M. A., Leśniewski, *Ekorozwój...* op. cit., s. 95.

⁵⁰ Zob. G. Aniszewska, *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 4, s. 8-10.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

Analizując pojęcia kultury organizacyjnej można stwierdzić, iż kultura organizacji to ogół relacji zachodzących między zasobami ludzkimi danej jednostki, gdzie na wpływ relacji ma otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne⁵¹.

Kultura organizacji to zintegrowane normy i wartości pracowników pochodzących z otoczenia zewnętrznego i poddanych procesowi socjalizacji w danej organizacji (otoczenie wewnętrzne)⁵².

4. Paradygmaty w rozwoju kultury organizacyjnej

Nurt kulturowy w naukach o zarządzaniu boryka się z podstawowymi problemami epistemologicznymi odnoszącymi się do sposobów definiowania kultury organizacyjnej. Nie ma zgody wśród badaczy ani co do sposobów rozumienia ani paradygmatów kultury organizacyjnej. Jest to zresztą kwestia związana z wieloznacznością badań kulturowych w ogóle⁵³. Poszukując paradygmatów, rozumienia kultury w ogóle, trzeba wskazać przynajmniej na trzy orientacje: nurt funkcjonalistyczno-strukturalistyczny, podejście interpretatywno-symboliczne oraz postmodernizm i poststrukturalizm⁵⁴. W badaniach kulturowych podejściem klasycznym był funkcjonalizm, którego zręby powstały w pierwszej połowie XX wieku i doprowadziły do powstania strukturalizmu. Rozwój hermeneutyki oraz socjologii humanistycznej i antropologii kulturowej stał się podstawą wyłonienia się paradygmatu symboliczno-interpretatywnego. W latach 80. i 90. XX wieku za sprawą filozofii krytycznej i antropologii kulturowej wzrosło znaczenie orientacji postmodernistycznej. Podobne rozróżnienie paradygmatów można zastosować w odniesieniu do kultury organizacyjnej. M.J. Hatch⁵⁵ proponuje wyróżnienie czterech paradygmatów w naukach o zarządzaniu: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny. Nurt kultury organizacyjnej nie funkcjonował w klasycznych podejściach do zarządzania. Modernizm ujmuje kulturę organizacyjną w kategoriach funkcjonalistycznych i strukturalistycznych jako jeden z podsystemów organizacji i odwołuje

⁵¹ M. A. Leśniewski, *Ekorozwojowe...* op. cit., s. 96.

⁵² Ibidem.

⁵³ A. L. Kroeber, C. Kluckhohn *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Peabode Museum of American Anthropology and Ethnology Papers”, Cambridge, 1952, Vol. 47, No. 1.

⁵⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 34.

⁵⁵ M. J. Hatch, *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies”, 1997, s. 62-65.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

się do metodologii reprezentatywnych badań porównawczych. Sugerowana jest konieczność kontrolowania kultury organizacyjnej prowadząca do jej instrumentalizacji. Podejście interpretatywno-symboliczne opisuje ją jako proces konstruowania i odczytywania społecznej rzeczywistości organizacji w symbolicznych i językowych działaniach człowieka w grupie. Preferowana jest metodologia jakościowa, np. etnografia organizacyjna, a dość sceptyczna jest ocena możliwości instrumentalnego kształtowania kultury organizacyjnej. Postmodernizm akcentuje defragmentację, relatywizm kulturowy i epistemologiczny, podejście tekstualne i narratywne. Negowany jest sens tworzenia metodologii, a sztandarową „antymetodą” staje się dekonstrukcja⁵⁶. L. Smircich⁵⁷, dokonuje przeglądu paradygmatów, leżących u podstaw koncepcji wiążących kulturę z organizacją. Znajduje pięć wspólnych obszarów: - porównawcze badania międzykulturowe, - wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, - poznawcza teoria organizacji, - symbolizm organizacyjny, - nieświadome i podświadome procesy w organizacji.

Kultura organizacyjna może być interpretowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna) – skutek wpływu otoczenia na organizację, zmienna wewnętrzna organizacji lub metafora rdzenna⁵⁸. Kultura postrzegana w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych w naukach o zarządzaniu jest zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację⁵⁹. W tym ujęciu rozumiana jest 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 jej tworzenia i rozwijania, typologii oraz związków z efektywnością całej organizacji. Kultura może być również rozumiana jako rdzenna metafora, w kategoriach paradygmatów różnych od funkcjonalizmu. Kultura organizacyjna jest w ich ramach utożsamiana z samą organizacją. Organizacje są rozumiane przede wszystkim jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji i twórczości,

⁵⁶ Ibidem, s. 204- 238.

⁵⁷ L. Smircich, *Studying Organisations as Cultures*, /In:/ *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Morgan G. (ed.), Beverly Hills-London-New Delhi, 1983, s. 160-178.

⁵⁸ K. R. Thompson, F. Luthans, (1990), *Organisational Culture. A Behavioural Perspective*. /In:/ *Organisational Climate and Culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass, Oxford.

⁵⁹ M. Kostera, *Postmodernizm...* op. cit., s. 63-65.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

przedsięwzięcia poznawcze albo przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego lub społeczności. Na gruncie tych paradygmatów następuje zmiana perspektywy. Organizacje gospodarcze przestają być przede wszystkim przedsięwzięciami ekonomicznymi, lecz akcentowane są inne – psychologiczne, społeczne i symboliczne aspekty ich istnienia. J. Martin⁶⁰ przeprowadza klasyfikację koncepcji kultury organizacyjnej, analizując podejście ponad 70. badaczy i zaliczając ich do jednej z trzech perspektyw teoretycznych. Perspektywa integracyjna zorientowana jest na dążenie do jednorodności i stabilności kultury organizacyjnej, w czym przypomina paradygmat funkcjonalistyczno- strukturalistyczny. Perspektywa zróżnicowania dopuszcza możliwości podziałów, napięć, konfliktów, tworzenia subkultur i separacji, w czym bliżej jest paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Perspektywa fragmentacji zorientowana na przepływ, podział i nieustanną zmianę nieuchwytej kultury leży najbliżej paradygmatu postmodernistycznego i poststrukturalistycznego. Poza tymi trzema podobnymi koncepcjami paradygmatów kultury organizacyjnej wielu badaczy przedstawia własne propozycje paradygmatów, szkół czy podejść do kultury organizacyjnej, zazwyczaj ignorujące genezę kultury organizacyjnej wywodzącej się wprost z badań kultury w ogóle⁶¹.

5. Spojrzenie systemowe

Kierunek filozoficzny holizm pochodzący od J. C. Smutsa⁶², wg którego całość jest czymś więcej niż tylko sumą swych części. Innymi słowy, ze zjawisk niższych (prostszych) w wyniku dynamicznej twórczej ewolucji powstaje nowa całość, nieredukowalna do sumy swych części. To metodologiczne sformułowanie jest przeciwstawne kartezjańsko-newtonowskiemu redukcjonizmowi. Systemowe (holistyczne) pojmowanie rzeczywistości zakłada, że indywidualne i przypadkowe fakty są wyjaśniane przez ogólne prawidłowości. Dowolny system ustala granice prawdziwości sądów o samym sobie, falsyfikując automatycznie inne systemy, jako potencjalne źródło wiedzy⁶³. Tym samym w ramach systemu można formułować pewną ilość sądów spójnych i niesprzecznych wobec otaczającej

⁶⁰ J. Martin, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, London, 2002, s. 45-78.

⁶¹ G. O'Donovan, *The Corporate Culture Handbook. How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The liffey Press, Dublin, 2006, s. 45-78.

⁶² J. C. Smuts, *Holism and Evolution*, MacMillan, 1926, Compass/Viking Press 1961.

⁶³ T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 77.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

rzeczywistości, stanowiącej przedmiot poznania. Z tego punktu widzenia, system można uważać za konstrukt zamknięty, ograniczony zbiorem aksjomatów oraz warunków stosowalności. Nadrzędnym celem systemu jest trwanie w niezmienionej postaci⁶⁴. Obok systemów zamkniętych istnieją również systemy otwarte⁶⁵. Zakładają one niemożliwość stworzenia systemu zamkniętego, ze względu na rozległość wiedzy i dokonujący się postęp. Opierają się na idei kumulatywnego wzrostu wiedzy naukowej. Systemy konceptualne mogą być uzupełniane kolejnymi osiągnięciami nauki aż do osiągnięcia stanu quasi - zamkniętego, które zapewnia wyjaśnienie wszystkich, znanych problemów. Warto w tym miejscu zauważyć zbieżność ujęcia systemowego z koncepcją naukowych programów badawczych Lakatosa. Ważnym podejściem do teorii systemów jest ujęcie metafizyczne holizmu⁶⁶. Dzieli on ujęcia holistyczne na⁶⁷:

1. **Ontologiczne** – niektóre obiekty nie stanowią sumy prostej ich komponentów. Organizacja nie może być wyłącznie rozpatrywana jako zbiór maszyn, budynków i ludzi. Muszą być dodane elementy umożliwiające zdefiniowanie struktury, w której można określić relacje oraz możliwe oddziaływania.
2. **Semantyczne** – niektóre obiekty nie podlegają addytywności opisów formalnych ich podstawowych składników. Najlepiej taką sytuację można zaobserwować przy próbach opisów formalnych procesów biznesowych, podzielonych na warstwy logiczne, np. front office i back office. Istnieją procesy nakładające się na obie z nich. Jeżeli uwzględnimy dodatkowo, że organizacja stanowi jednocześnie zbiór procesów lub zasobów wymaga, to ujęcia holistycznego, które dodatkowo dodaje relacje oraz wymianę informacji.
3. **Nomologiczne** – niektóre obiekty nie podlegają prawom, które można zastosować w stosunku do ich składników. Analizując układ warstw logicznych w opisie organizacji, można zauważyć, że prawa i zasady logiki biznesowej warstwy front office są zupełnie różne od zasad opisujących warstwę back office, która dodatkowo sprawuje funkcję kontrolną nad front office. Stąd zasady opisu organizacji jako systemu

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ N. Luhmann, *Social Systems*, Stanford University Press, 1995, s. 6-7.

⁶⁶ R. Healey, *Holism and Nonseparability in Physics*. In: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2009 Edition), E. N. Zalta (ed.), <http://plato.stanford.edu/archives/spr2009/entries/physics-holism> [z dnia 23.04.2013].

⁶⁷ T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 77-78.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

złożonego są znacząco różne od prostego sumowania zasad obowiązujących w podsystemach.

L. von Bertalanffy⁶⁸ poruszył zagadnienie definicji systemu, odnosząc się do nauk przyrodniczych oraz organizacji. Niestety definicje tam zawarte są na tyle mało precyzyjne, że nie można na ich podstawie niczego opisać nawet w sposób odpowiadający prawdom akceptowalnym. Co więcej, relacja inkluzji w układzie coraz bardziej ogólnych systemów nie ma określonej miary logicznej dla kolejnych poziomów uogólnień. Cóż to bowiem jest system zarządzany? Czy jest to mikroprzedsiębiorstwo, czy sieć organizacji, czy globalny łańcuch dostaw? Czy należy brać pod uwagę tylko wyizolowany podmiot zarządzania, czy też pragmatycznie podmiot wraz kontekstem? A jeżeli kontekst, to w całości czy w określonej części? Innymi słowy konieczne jest wyznaczenie granic układu oddziałującego system-otoczenie. W chemii bardzo dobrym przykładem mogą być oddziaływania międzycząsteczkowe. Wiązanie wodorowe w H₂O, prowadzące do agregatów (H₂O)_x które powodują, że woda jest cieczą, a nie gazem w temperaturze pokojowej oraz oddziaływań dalekiego zasięgu (jon-dipol lub dipol-dipol, powodujące, że sieci układów polimerycznych tworzą układy kłębków, spirali, etc. nadających unikatowe właściwości strukturze asocjacyjnej)⁶⁹. Każdy z powyższych przykładów w silnym stopniu zależy od otoczenia i próba zredukowania opisu struktury wyłącznie do składu chemicznego skazana jest z góry na porażkę. Można jednak podejmować próby opisów na zasadzie przybliżenia zerowego i wprowadzać poprawki symulacyjne. Nie ma jednak żadnej gwarancji sukcesu takiego, uproszczonego ujęcia redukcjonistycznego, a niepewność przewidywań własności asocjatu (niekoniecznie stanowiącego system) po scaleniu jest trudna do oszacowania⁷⁰. Podobnie w naukach społecznych, ujęcie systemowe ma w wielu przypadkach decydujące znaczenie i nie da się zastosować redukcji złożonego problemu do skończonej sumy problemów kanonicznych. Tym niemniej system złożony zawiera w sobie zawsze jakieś podsystemy, które można analizować oddzielnie, traktując je z pozycji całego systemu jako czarne skrzynki o ustalonych parametrach wejścia-wyjścia. Tym sposobem, w strukturze organizacji można wydzielić część adaptatywną i stosować metody kolejnych przybliżeń do opisu

⁶⁸ Zob. M. A. Leśniewski, A. Predyger, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007.

⁶⁹ T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 78.

⁷⁰ Ibidem.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

funkcjonowania podsystemów, tak jak ma to miejsce w modelu agile management⁷¹, a liniową kombinację parametrów wyjścia zdefiniowanych podsystemów, jako funkcję celu całego systemu. Jednak, aby można było rozważać jakiś układ zarządzany w ujęciu systemowym należy wykazać, że zasadnym jest stwierdzenie o spełnianiu przezeń warunków, stanowiących zasady ujęcia systemowego⁷².

6. Zasady funkcjonowania systemu

Układ złożony zanim zostanie poddany analizie w ujęciu systemowym, konieczne jest wykazanie, że spełnione są poniżej wymienione zasady. Dopiero wówczas wypowiedane sądy mają charakter rzetelnej wiedzy, nie pozostając jedynie metaforą mniej lub bardziej udaną.

1. **Zasada synergii podsystemów** - Każdy system w sensie holistycznym przejawia cechę synergii działania jego elementów składowych. Jest to zjawisko obserwowane powszechnie w przyrodzie. Synergizm powoduje, że wynik działania systemu stanowi sumę jego elementów składowych, powiększoną o określoną wartość (np. wartość dodaną systemową). Tym samym dla działania systemu $2 + 2 > 4$ ⁷³.
2. **Zasada nierozłączności z kontekstem** - Każdy system oddziałuje wzajemnie z otoczeniem. Wynik działania systemu nie może podlegać ocenom bezwzględny. Konieczne jest uwzględnienie kontekstu oraz pragmatycznych kryteriów prawdziwości sądu. Każdy system jest autonomiczną częścią otaczającej go rzeczywistości. Innymi słowy, opisu systemu nie można ograniczyć wyłącznie do jego izolowanego modelu. Ze względu na oddziaływania w czasie ciągłym każdy system musi być traktowany jako element pewnej szerszej całości, co powoduje jego podporządkowanie kontekstowe oraz aksjologię kontekstową wyników jego działania⁷⁴.
3. **Zasada izomorfizmu międzysystemowego** - Różnie określone systemy mogą prowadzić do tego samego celu. Oznacza to, że istnieje izomorfizm semantyczny i aksjologiczny między systemami. Systemy mogą prowadzić do tego samego celu w

⁷¹ J. Highsmith, *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Wyd. Mikom, Warszawa, 2005.

⁷² T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 79.

⁷³ Ibidem, s. 79.

⁷⁴ Ibidem, s. 80.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

rożnym czasie i według różnych funkcji celu. Każdy z nich może charakteryzować się inną oceną aksjologiczną, budową lub strukturą wewnętrzną. Np. rentowność przedsiębiorstwa można osiągnąć przez obniżkę kosztów, podniesienie sprzedaży, wykorzystanie okazji, itp. W tym sensie każdy system prowadzący do określonego celu jest izomorficzny z pozostałymi w sensie aksjologicznym, ale istnieje równocześnie możliwość określenia, który jest najbardziej efektywny⁷⁵.

- 4. Zasada maksymalnej różnorodności (Prawo Ashby'ego):** System jest tym bardziej stabilny im bardziej różnorodne działania kontrolne są w nim zawarte. Oznacza to, że dla funkcjonowania systemu konieczna jest określona liczba dostępnych parametrów sterujących. [Różnorodność (zaburzeń) może być zrównoważona przez różnorodność (reakcji systemu)]⁷⁶. Różnorodność stanowi liczbę możliwych stanów danego systemu. Np. ciąg zdarzeń kontrolowanych {a,b,c,c,c,b,b,a} zawiera różnorodność {a,b,c}. Stąd mocne sformułowanie prawa: Jeśli system ma być stabilnym liczbą stanów jego mechanizmu kontrolującego musi być większa lub równa od liczby stanów w sterowanym systemie. (Jeżeli system ma dokonać wyboru jednej z dwóch sytuacji, musi posiadać różnorodność dwuelementową, związaną z obiema sytuacjami). Każdy system ma określoną liczbę wejść i wyjść. Im większą, tym lepiej z punktu widzenia objęcia większej liczby sytuacji przez model, ale również tym gorzej z punktu widzenia synchronizacji działania oraz propagacji błędów. Na mocy prawa Ashby'ego istnieje optimum pożądanej różnorodności. Cybernetyczną miarą trwałości systemu staje się odpowiedni stopień różnorodności jego elementów składowych oraz ich elastyczności w kontekście oddziaływania z otoczeniem. System z natury ma za zadanie kontrolować perturbacje pochodzące z zewnątrz. Stąd na podstawie prawa Ashby'ego wynika, że model kontrolować może wyłącznie te parametry, które zdefiniowano (różnorodność). Elastyczność każdego elementu wchodzącego w skład systemu musi być zsynchronizowana z elastycznością wszystkich pozostałych elementów, a system musi być tak skonstruowany, aby żaden z jego elementów nie stał się „wąskim gardłem” funkcjonalności. Nadmierna elastyczność któregoś z jednostkowych elementów staje się najczęściej przyczyną

⁷⁵ Ibidem, s. 80.

⁷⁶ W. R. Ashby, *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1956.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

wzrostu kosztów funkcjonowania systemu bez wpływu na jego funkcjonalność.

Koszty elastycznych systemów rosną w sposób nieproporcjonalny⁷⁷.

5. **Zasada ograniczonej funkcjonalności systemu:** Funkcjonalność systemu względem kryterium η zależy od sprawności jego najsłabszego elementu względem tego kryterium. Kryterium η może oznaczać efektywność systemu, dynamikę, odporność na wychwiania z położenia równowagi, elastyczność, itp. W przypadku organizacji realizującej określoną funkcję celu oznacza to konieczność wyszukania najsłabszego elementu systemu i poprawienie funkcjonalności. Może się tak zdarzyć, że funkcjonalność modelu w ujęciu systemowym ograniczona jest nie tylko przez najsłabsze ogniwo, ale również przez zbyt ubogą różnorodność w sensie Ashby'ego. To powoduje, że każdy model w ujęciu systemowym jest zwykle zbyt uproszczony w stosunku do układów rzeczywistych⁷⁸.
6. **Zasada optymalności działania:** „Najogólniejszą, najbardziej powszechną, głęboką i wyrazistą przyczyną wszystkiego jest optymalność.” Zasada ta w sformułowaniu W. Pogorzelskiego⁷⁹ należy do grupy aksjomatów centralnych, na których opieramy tworzone zdania i hipotezy. Takie sformułowanie zasady nie jest wprawdzie precyzyjne logicznie, ponieważ nie mówi co to znaczy „optymalność”. Czy jest to osiągnięcie minimum w sensie Nasha, czy jest to racjonalność w sensie Laudana, czy jest to ograniczona racjonalność decyzji w sensie Simona. Jest to najsłabszy aksjomat w całej palecie, albowiem logicznie stanowi zdanie o nieustalonej wartości i łatwe do eksperymentalnego sfalsyfikowania. Przyjmując jednak interpretację związaną z zachowaniem równowagi w systemie w jakimkolwiek sensie i zmieniając zdanie do następującej postaci: Filozofia nauki stawia w tym miejscu pytanie: czy zdefiniowany wyżej zestaw aksjomatów jest wyborem racjonalnym w przypadku definiowania jakiegoś układu złożonego, generującego wartość i podlegającego zarządzaniu?

Przedstawione zasady stanowią, bowiem, kryteria pragmatyczne uznania jakiejś struktury za system⁸⁰.

⁷⁷ T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 80.

⁷⁸ Ibidem, s. 81.

⁷⁹ W. Pogorzelski, *O filozofii badań systemowych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 47.

⁸⁰ T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 81.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

7. Systemowość kultury organizacji (kultury organizacyjnej)

Na funkcjonowanie kultury organizacji⁸¹ można spojrzeć trojako⁸², tj.

1. kultura organizacji⁸³ jest traktowana jako podsystem organizacji (podsystemowość kultury organizacji);
2. kultura organizacji jest systemem dla elementów ją tworzących (systemowość składowych kultury organizacji) oraz
3. kultura organizacji wraz z elementami ją tworzącymi zintegrowana jest z organizacją jako system (zintegrowany system kultury organizacji).

W pierwszym spojrzeniu kultura organizacji istnieje obok takich podsystemów jak: produkcja, jakość, finanse, marketing, zasoby ludzkie itp. W drugim spojrzeniu kultura organizacji jest taktowana w kierunku: wspólnych norm, wartości, zachowań pracowników, artefaktów, relacji między pracownikami. W trzecim spojrzeniu kultura jest związana z daną organizacją (artefakty, normy, wartości, zachowania itp. charakteryzują daną organizację). Wobec trojakiego spojrzenia na kulturę rozpatrywanie systemowości kultury organizacyjnej wymaga elastycznego podejścia ze strony kadry zarządzającej. Dzięki systemowości kultury organizacyjnej można budować a następnie kształtować konkurencyjność miękką organizacji⁸⁴.

⁸¹ **Organizacja** jest traktowana jako ogół relacji zachodzących między jej składowymi wyodrębnionymi z otoczenia zewnętrznego (organizacja – otoczenie zewnętrzne). Przykładem organizacji jest np. przedsiębiorstwo, gmina (urząd gminy) itd.

⁸² Autorski punkt widzenia trojakości poruszanego problemu.

⁸³ W literaturze przedmiotu pojęcie **kultura organizacji** jest czasami przemiennie stosowana z pojęciem **kultury organizacyjnej**.

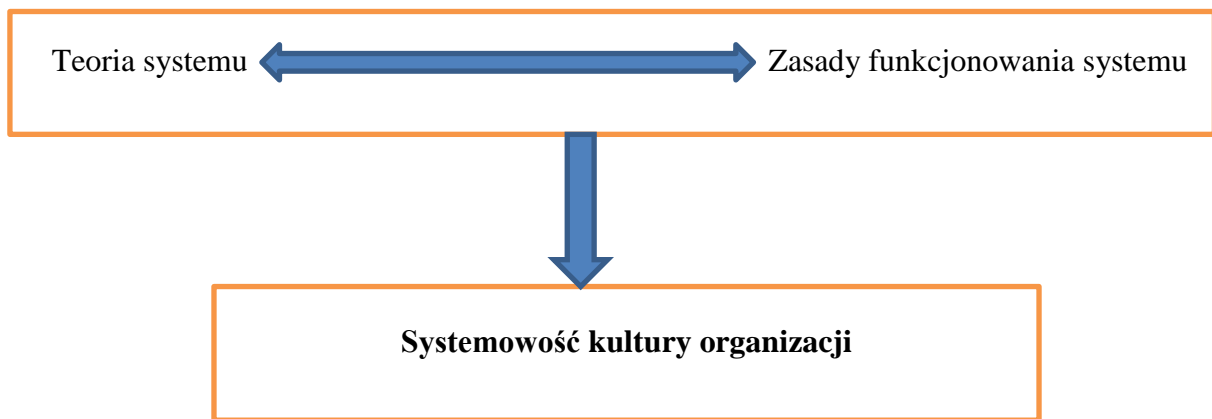
⁸⁴ **Konkurencyjność miękka organizacji** budowana i kształtowana jest poprzez elementy składowe kultury organizacji np. wspólne normy, wartości, zachowania pracowników, artefakty, relacje między pracownikami, relacje między organizacją a otoczeniem zewnętrznym itp. Konkurencyjność ta może być zamiennie stosowana z pojęciem: **konkurencyjność kultury organizacji, konkurencyjność poprzez kulturę organizacji**. Pojęcie **konkurencyjność miękka organizacji** została stworzona i po raz pierwszy użyta w niniejszym opracowaniu przez Michała Adam Leśniewskiego. Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011 oraz M. A. Leśniewski, *Ekorozwojowe...* op. cit.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

Wyjaśnienie problemu systemowości⁸⁵ kultury organizacji wymaga najpierw zapoznania się z problemem teorii systemu, a następnie z zasadami funkcjonowania systemu⁸⁶. Na rysunku 1 zaprezentowano czynniki tworzenia systemowości kultury organizacji.

Rysunek 1: Czynniki tworzenia systemowości kultury organizacji



Legenda: strzałki pokazują wzajemne relacje między ogólnymi czynnikami tworzenia systemowości kultury organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 77.

Systemowość kultury organizacji⁸⁷ zakłada, że zdarzenia jednostkowe i przypadkowe w organizacji są wyjaśniane przez ogół prawidłowości zachodzących we wnętrzu i na zewnątrz organizacji⁸⁸. Organizacja jest traktowana jako system otwarty i w związku z tym, kultura organizacji poddawana jest wpływom endogenicznym i egzogenicznym. Podsystemowość kultury organizacji, systemowość składowych kultury organizacji oraz zintegrowany system kultury organizacji to elementy tworzące systemowość

⁸⁵ Systemowość – holistyczność.

⁸⁶ Wyjaśnienie systemowości kultury organizacyjnej w świetle teorii systemu i zasad funkcjonowania systemu jest koncepcją autora opracowania. Zarówno teoria systemu oraz zasady funkcjonowania systemu posiadają wysoki stopień uogólnienia, co umożliwia dopasowanie ich do problemu kultury organizacji.

⁸⁷ **Systemowość kultury organizacji** (kultury organizacyjnej) można nazwać inaczej jako: **holistyczność kultury organizacji** (kultury organizacyjnej).

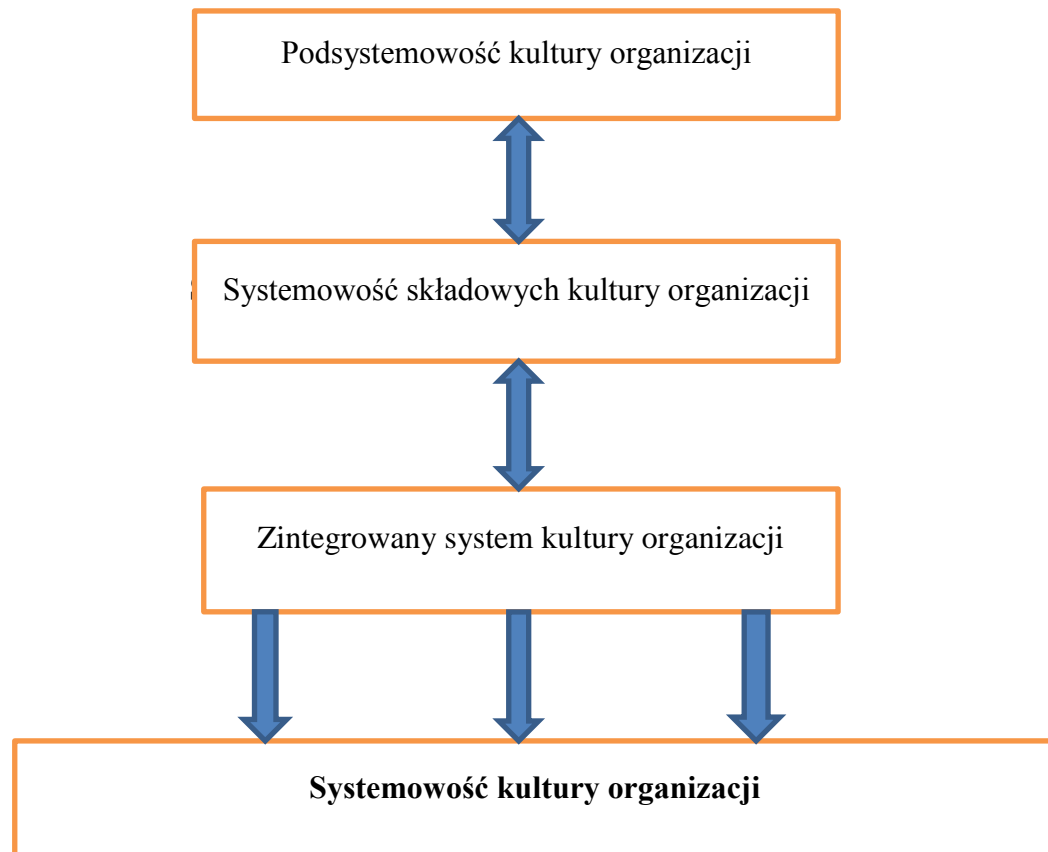
⁸⁸ Opracowanie własne na podstawie: T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 77.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

kultury organizacji. Między tymi składowymi musi zachodzić relacja komplementarno-synergiczna. Na rysunku 2 przedstawiono strukturę systemowości kultury organizacji.

Rysunek 2: Struktura systemowości kultury organizacji



Legenda: strzałki pokazują wzajemne relacje w strukturze systemowości kultury organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, M. A. Leśniewski, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013 oraz M. A. Leśniewski, *Trójkąt relacji rozwoju oraz kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego. /W:/ Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, red. naukowy: R. Borowiecki, M. Dziura, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 183-199.

Problem teorii systemu (holizmu) można rozpatrywać w ujęciu ontologicznym, semantycznym i nomologicznym⁸⁹. W związku z tym, kulturę organizacyjną z uwzględnieniem jej systemowości można potraktować⁹⁰:

⁸⁹ T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 77-78.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

1. **ontologicznie**, tzn. kultura organizacji to nie tylko zbiór pracowników (ludzi), lecz muszą być dodane elementy umożliwiające zbudowanie struktury, w której można określić relacje oraz możliwe oddziaływania;
2. **semantycznie**, tzn. kultura organizacji stanowi zbiór procesów kulturotwórczych, co z kolei wymaga ujęcia systemowego, które dodaje relacje oraz wymianę informacji;
3. **nomologicznie**, tzn. kultura organizacji jako system złożony z elementów ją tworzących są znacząco różne od prostego sumowania zasad (praw) obowiązujących w systemach.

W sytuacji, aby można było zarządzać kulturą organizacji⁹¹ w znaczeniu systemowym należy przedstawić, że ważnym jest stwierdzenie o wypełnieniu warunków tworzących zasady funkcjonowania systemowego kultury organizacji. Przed przystąpieniem do analizy systemowości kultury organizacji należy wykazać się że spełnione są prezentowane poniżej zasady. Mają one tworzyć relacje wzajemnie uzupełniające się i generować efekt synergii, tzn. klamrą spinającą te zasady są: komplementarność zasad oraz synergiczność zasad.

Zasady funkcjonowania systemowości kultury organizacji⁹²:

1. **Zasada synergii podsystemów z kulturą organizacji.** Podsystemy tworzące system muszą przejawiać współzależność (synergiczność) w celu zachowania rozwoju i równowagi między otoczeniem wewnętrznym a otoczeniem zewnętrznym. Kultura organizacji ma wpływać pozytywnie na efektywność poszczególnych podsystemów np. marketingu, finansów, produkcji itp. Kultura ta ma być tzw. klamrą (spinaniem) podsystemów⁹³. Synergiczność można zapisać w postaci: $2+2=5$ lub $2+2>4$ ⁹⁴.
2. **Zasada nierozłączności z kontekstem kultury organizacji.** System pochodzi z otoczenia i funkcjonuje dla otoczenia. System musi być traktowany jako

⁹⁰ Opracowanie własne na podstawie: T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 77-78.

⁹¹ Pojęcie **zarządzać kulturą organizacji** może być zamiennie stosowane z pojęciem **zarządzać poprzez kulturę organizacji**.

⁹² Opracowanie własne na podstawie: T. Gospodarek, *Aspekty...* op. cit., s. 79 oraz W. R. Ashby, *Introduction...* op. cit.

⁹³ Pracownicy tworzą typ kultury organizacji sprzyjającej podsystemom (np. wzrost efektywności) bądź nie sprzyjającej podsystemom (np. spadek efektywności).

⁹⁴ Np. kultura organizacji+marketing+finanse+produkcja=więcej, niż każdy podsystem działałby oddzielnie.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

element szerszej całości. Kultura organizacji jest kształtowana przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego wzajemnie stymulują kulturę organizacji.

3. **Zasada izomorfizmu międzysystemowego kultury organizacji.** Różne typy (profile) kultur organizacyjnych (kultur organizacji) mogą prowadzić do tego samego celu w różnym czasie. Np. rozwój przedsiębiorstwa (jednostki samorządu terytorialnego)⁹⁵ można osiągnąć przez posiadanie wykwalifikowanych i merytorycznych pracowników, kształtowanie innowacyjności, przedsiębiorczości danej organizacji itp. Kultura organizacji może być traktowana jako stymulanta rozwoju organizacji (np. przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego). Każda kultura organizacji prowadząca do określonego celu jest izomorficzna z pozostałymi elementami rozwoju organizacji w sensie aksjologicznym, ale istnieje równocześnie możliwość określenia, który jest najbardziej efektywny.
4. **Zasada maksymalnej różnorodności kultury organizacji z wykorzystaniem Prawa Ashby'ego**⁹⁶. Kultura organizacji jest bardziej stabilna im bardziej różnorodne działania kulturotwórcze są w nim zawarte. Oznacza to, że dla funkcjonowania kultury organizacji konieczny jest określony mechanizm zarządzania (zarządzanie kulturą organizacji). Różnorodność kultur możliwa jest w ramach danej organizacji (np. kultura ogólna tzw. „matka” oraz kultury szczegółowe tzw. „córki”). Elastyczność każdego elementu wchodzącego w skład kultury organizacji musi być zsynchronizowany z elastycznością wszystkich pozostałych elementów, a kultura organizacji musi być tak skonstruowana, aby żaden z jej elementów nie stał się ogranicznikiem jej funkcjonalności. Nadmierna elastyczność elementów składowych kultury staje się najczęściej przyczyną wzrostu kosztów funkcjonowania kultury organizacji bez wpływu na jej funkcjonalność.

⁹⁵ Chodzi tu o urząd gminy, starostwo powiatowe i urząd marszałkowski.

⁹⁶ **Prawo Ashby'ego** może być wykorzystane w odniesieniu do kultury organizacyjnej (z pewnymi modyfikacjami), gdyż w kulturze organizacyjnej mamy do czynienia z różnorodnością w sensie elementów składowych danej kultury (różnorodność składnikowa kultur) oraz w sensie typów (profilu) kultur (różnorodność profilowa kultur).

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

5. **Zasada ograniczonej funkcjonalności kultury organizacji.** W przypadku jakiegokolwiek organizacji, która realizuje określoną funkcję celu, oznacza to konieczność wyszukania najsłabszego elementu kultury organizacji i poprawienie funkcjonalności. Może się tak zdarzyć, że funkcjonalność danej organizacji w ujęciu kultury organizacji jest ograniczona nie tylko przez najsłabsze ogniwo, ale także przez zbyt ubogą (rzadką) różnorodność w sensie Ashby'ego.
6. **Zasada optymalności działania kultury organizacji.** Każda organizacja, w tym także kultura organizacji w swym działaniu winna dążyć do optymalizacji. W świetle tej zasady, typ kultury organizacji ma być kształtowany przez pracowników w taki sposób, by cała jednostka mogła w tej kulturze prawidłowo funkcjonować.

Respektowanie powyższych zasad staje się gwarancją funkcjonowania systemowości kultury organizacji.

Kultura organizacji wraz z teorią systemu tworzą nierozzerwalny układ umożliwiającym kształtowanie przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

8. Zakończenie

Kultura organizacji jest jednym z problemów rozwijanych na gruncie teorii i praktyki nauk o zarządzaniu. Stanowi ona zasobowość niematerialną organizacji. Typy kultur decydują o tym, czy kultura jest stymulantem, czy też destymulantem rozwoju. Jakość i ilość zasobów ludzkich wpływa na określony profil kultury⁹⁷.

Zrozumienie problemu kultury organizacji wymaga nie tylko analizowania jej mnogości definicji, ale przede wszystkim rozpatrywania jej w ramach teorii systemu. System nadaje kulturze określoną moc funkcjonowania, która to moc pobudza kulturę do życia. System składa się z elementów, wśród których najważniejszą rolę odgrywają zasoby ludzkie. Można stwierdzić, iż zasoby ludzkie są twórcą systemu (np. przedsiębiorstwa) oraz twórcą kultury organizacji (typu kultury organizacji).

⁹⁷ Zob. Ł., Sułkowski, *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie”, 2001, nr 4, s. 6.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

Teoria systemu wraz z zasadami funkcjonowania systemu tworzą podstawy systemowości kultury organizacji. Systemowość ta musi mieć charakter otwarty ze względu na bilateralne kształtowanie się typu kultury organizacji (uwarunkowania endo- i egzogeniczne rozwoju kultury). Całościowe spojrzenie na problem kultury organizacji i teorii systemu umożliwiło zbudowanie autorskiej koncepcji systemowości kultury organizacji. Struktura systemowości kultury organizacji, aby mogła rozwijać się w danym podmiocie musi być wprowadzona na drogę zasad funkcjonowania systemowości kultury organizacji. Przestrzeganie tych zasad stwarza gwarancję poprawności egzystowania systemowości kultury organizacji.

Literatura

1. Aniszewska G., *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 4.
2. Ashby W. R., *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1956.
3. Allvesson M., Berg P. O., *Foretagskultur och organisationsymbolism, /In:/ Utveckling, teoretiska perspektive och aktuell debat*, Studentlitteatur, Lund 1992.
4. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształcenia procesu zmian zarządzania*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
5. Bratnicki M., *Organizacyjne archetypy i nieokreśloność*, „Współczesne Zarządzanie”, 2008, nr 2.
6. Brdulak J., *Lokalne uwarunkowania kulturowe lokalizacji przedsiębiorstw. /W:/ Globalizacja*, red. naukowy: K. Kuciński, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
7. Burszta W. J., *Antropologia kultury*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998.
8. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1993.
9. Czerwiński M., *Kultura i jej badanie*, Wyd. Narodowy Zakład Imienia Ossolińskich, Wrocław 1995.
10. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
11. Encyklopedia popularna PWN, wyd. PWN, wyd. 6, Warszawa 1985.
12. Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
13. Garcia-Cabrera A. M., Garcia-Soto A. G., *Cultural differences and entrepreneurial behavior. An intra – country cross – cultural analysis in cape verde*, /In:/ *Entrepreneurship & Regional Development*, 2008, vol. 20.
14. Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
15. Harrison L. E., Huntington S. P., red. naukowy: tł. S. Dymczyk, *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 2003.
16. Hatch M. J., *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies”, 1997.
17. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

18. Highsmith J., *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Wyd. Mikom, Warszawa, 2005.
19. Healey R., *Holism and Nonseparability in Physics*. /In:/ *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2009 Edition), E. N. Zalta (ed.), <http://plato.stanford.edu/archives/spr2009/entries/physics-holism>.
20. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=4008993>.
21. Ingleard R., Welzel Ch., *Modernization, cultural change and democracy*, Cambridge University Press, New York 2005.
22. Jelonek D., *Kooperacja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw. /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
23. Jemielniak D., *Kultura a organizacja* – www.hrm.pl.
24. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 13.
25. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
26. Kroeber A. L., Parsons T., *The concept of culture and of social systems*. /In:/ *American Sociological Review*, No 3, 1958.
27. Kroeber A. L., Kluckhohn C., *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Peabode Museum of American Anthropology and Ethnology Papers”, Cambridge, 1952, Vol. 47, No. 1.
28. Kłosowska A., *Socjologia kultury*, Wyd. PWN, wyd. 3, Warszawa 2007.
29. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
30. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji* Red. naukowa: B. Nogalski, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998.
31. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody*, Wyd. Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
32. Leśniewski M. A., *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013.
33. Leśniewski M. A., *Trójkąt relacji rozwoju oraz kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego. /W:/ Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, red. naukowy: R. Borowiecki, M. Dziura, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
34. Leśniewski M. A., *Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego – wyniki badań. /W:/ Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. naukowy: M. Czerska, M. Gableta, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
35. Leśniewski M. A., *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96.
36. Leśniewski M. A., *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 104.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

37. Leśniewski M. A., *Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny*. /W:/ *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, red. naukowy: K. Kuciński, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
38. Leśniewski M. A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
39. Leśniewski M. A., Predygiel A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007.
40. Luhmann N., *Social Systems*, Stanford University Press, 1995.
41. Martin J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, London, 2002.
42. Nowicka—Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, 2009, nr 226.
43. Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010.
44. Olesiński Z., *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce*. /W:/ *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
45. O’Donovan G., *The Corporate Culture Handbook. How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The liffey Press, Dublin, 2006.
46. Pabian A., *Wpływ różnic kulturowych na międzynarodową działalność logistyczną*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2004, nr 4.
47. Pogorzelski W., *O filozofii badań systemowych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
48. Przybytniowski J. W., *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich. Restytucja umowy ubezpieczenia*. /W:/ *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, red. naukowy: R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
49. Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Wyd. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1996.
50. Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
51. Śniadecki J., *Etyka jako przejaw kultury*. /W:/ *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, red. naukowy: B. Nogalski, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998.
52. Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, „Jossey-Bass”, San Francisco-London, 1986.
53. Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
54. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1999.
55. Smircich L., *Studying Organisations as Cultures*, /In:/ *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Morgan G. (ed.), Beverly Hills-London-New Delhi, 1983.
56. Smuts J. C., *Holism and Evolution*, MacMillan, 1926, Compass/Viking Press 1961.
57. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Wyd. PWE, Warszawa 2005.

Opracowanie opublikowano:

Leśniewski Michał Adam, **Kultura w systemie organizacji**, w: Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, ss. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

58. Sułkowski Ł., *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie”, 2001, nr 4.
59. Thompson K. R., Luthans F., *Organisational Culture. A Behavioural Perspective*. /In:/ *Organisational Climate and Culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass, Oxford 1990.
60. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
61. Zenderowski R., Koziński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.

CULTURE IN THE SYSTEM OF ORGANISATION

Summary

Culture plays a significant role in development of each organisation. It is treated as a resource of the organisation, which is subject to a process of appreciation. Culture is an intangible resource, which is built and shaped by endogenous and exogenous environment. Culture of an organisation (organisational culture) is an object of interest fir theory, but also for practice of management sciences. The aim of this thesis is to present holistic functions of culture in the system of organisation and present the author's own concept of the systematic character of organisational culture. This concept may contribute to creation of a mechanism of organisational management through organisational culture. The research problem tacked in this thesis not only applies to enterprises, but territorial self-government units (e.g. communes) and other types of organisations as well.