

KULTURA ORGANIZACJI WEDŁUG ŁUKASZA SUŁKOWSKIGO

“Kultura, podobnie jak jednostka, jest mniej więcej spójnym wzorem myślenia i działania. W obrębie każdej kultury pojawiają się charakterystyczne cele, nie będące celami społeczeństw innego typu”¹. Zdania te pochodzą z liczącej już ponad 70 lat (pierwsze wydanie w 1934 r.) książki, napisanej przez jedną z najwybitniejszych antropologów amerykańskich – Ruth Benedict. Jednakże, pomimo upływu czasu, spojrzenie na kulturę prezentowane przez autorkę tych słów pozostaje żywotne i znajduje wielu kontynuatorów, nie tylko wśród antropologów kulturowych, lecz i wśród przedstawicieli innych nauk społecznych. Uważam, że badaczem pozostającym pod wpływem stanowiska prezentowanego przez Benedict, jest również autor książki, która będzie przedmiotem niniejszej recenzji. Stwierdzenie to postaram się udowodnić w dalszej części pracy, wpieryw opisując zagadnienia podejmowane przez autora.

Głównym obszarem badań autora *Kulturowej zmienności organizacji* jest zarządzanie i teoria organizacji. Rzutuje to bezpośrednio na treść książki, a szczególnie jej pierwszej części. Książka ma za zadanie stworzyć spójną koncepcję kultury organizacyjnej społeczeństwa i jej wpływu na działalność organizacji. Swoje rozważania Łukasz Sulkowski rozpoczyna od stworzenia takiego modelu organizacji, który byłby użyteczny dla badań nad aspektem kulturowym organizacji. Pod tym kątem, autor analizuje wady i zalety powszechnie używanych modeli organizacji, takich jak model autorstwa Garetha Morgana, czy model “7-s” McKinseya, stwierdzając jednocześnie, że w żadnym z nich aspekt kulturowy organizacji nie jest należycie wyodrębniony i opisany. Proponuje on również własny model, gdzie kultura organizacji jest jednym z trzech (obok struktury i strategii) jej najważniejszych elementów. Model ten jest zbudowany na zasadzie “piramidy”, gdzie kultura, struktura i strategia organizacji tworzą “organizacyjną nadbudowę” (parafrazując pojęcie stworzone przez Karola Marksa) nad jej poziomem społecznym (w którego skład wchodzi m.in. wzory,

¹ R. Benedict, *Wzory kultury*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 2002, s. 127.

wartości i normy podzielane przez członków), a ten z kolei jest “nadbudową” poziomu zasobów organizacji. W tej części Sulkowski przedstawia również szereg obrazów-metafor organizacji, które są pomocne dla zrozumienia “życia organizacji” – niestety nie są one rozwijane pod kątem kultury organizacyjnej w dalszej części książki.

Druga część recenzowanej książki jest próbą stworzenia modelu kultury organizacyjnej, a także znalezienia wymiarów wartości, umożliwiających stworzenie typologii kultur organizacyjnych. Autor, wychodząc od definicji kultury autorstwa Antoniny Kłoskowskiej, a także uwzględniając wymieniane przez Alfreda L. Kroebera i Clyde’a Kluckhohna aspekty kultury, tworzy własny model kultury organizacyjnej. Również ten model, tak jak i model organizacji autorstwa Łukasza Sulkowskiego, jest zbudowany na zasadzie “piramidy”. Jednakże, w tym przypadku to wartości dominujące w danej kulturze (zarówno autoteliczne jak i instrumentalne) są “fundamentem”. Wyższe “piętra” tego modelu tworzą natomiast: wzory, normy i reguły kulturowe, wynikające z wartości, a także związane z nimi rytuały, mity, symbole i tabu; zachowania organizacyjne, które są pochodną w/w wzorów; artefakty, będące efektem zachowań organizacyjnych.

W dalszej części tego rozdziału, autor poszukuje wymiarów wartości (a więc “fundamentu piramidy”), które pozwoliły by mu na typologizację kultur organizacyjnych spotykanych we współczesnych społeczeństwach. Korzystając głównie z wyników badań Geerta Hofstede, Sulkowski tworzy trzy wymiary, w istotny sposób różnicujące kultury organizacyjne. Są to takie wymiary jak: “hierarchiczność – równość”, “indywidualizm – wspólnotowość” i “wysoka – niska tolerancja niepewności”. Skrzyżowanie tych wymiarów pozwala stworzyć trójwymiarową typologię kultur organizacyjnych – osiem typów kultur, które zostają następnie obdarzone przez autora nazwami formacji wojskowych (takimi jak: “armia rycerska”, “najemnicy”, “partyzanci” itp.). Jest to interesujący zabieg, który pozwala na zobrazowanie głównych cech poszczególnych kultur organizacyjnych. Autor stwierdza również, że wymiar “hierarchiczność – równość” jest silnie związany ze strukturą, natomiast wymiar “wysoka – niska tolerancja niepewności” ze strategią organizacji. Kwestią interesującą autora w tym rozdziale są także ewentualne możliwości kształtowania kultury organizacji przez działalność jej kierownictwa. W tej kwestii stanowisko Łukasza Sulkowskiego jest bardzo sceptyczne – stwierdza, że główną przyczyną ograniczeń w dowolnym kreowaniu jest zależność kultury organizacji od kultury organizacyjnej podzielanej w otoczeniu społecznym.

W trzeciej części, Łukasz Sułkowski prezentuje wyniki badań międzykulturowych, których podstawa teoretyczna została zaprezentowana w poprzednich dwóch częściach książki. Celem badań, przeprowadzonych w organizacjach, w takich krajach jak: Niemcy, Ukraina, Rosja, USA i Polska, jest zbadanie wpływu kultury tych społeczeństw na kulturę organizacyjną. Autora interesują także praktyczne przesłanki dotyczące dywersyfikacji stylów zarządzania w organizacjach “zatopionych” w różnych kulturach (szczególnym zainteresowaniem autora cieszy się tutaj polska kultura organizacyjna). Oprócz tego, ważnym zjawiskiem które analizuje autor *Kulturowej zmienności organizacji* jest globalizacja i reakcja kultury organizacyjnej na procesy z nią związane. Ten aspekt rozważań Łukasza Sułkowskiego jest szczególnie ważny, gdyż to właśnie postępująca globalizacja ekonomiczna zmusza organizacje działające na styku kilku kultur, do poszukiwania organizacji i stylu zarządzania, ujmującego w/w różnice kulturowe. Autor formułuje także przewidywania, co do kierunków zmian kultur organizacyjnych, na co pozwala mu wykorzystanie antropologicznej teorii dyfuzji kulturowej. Książka kończy się aneksami: epistemologicznym i metodologicznym, w których autor uzasadnia i opisuje przyjęty przez siebie paradygmat i stosowane metody badań.

Podejście kulturowe w teorii organizacji i zarządzania jest jedną z najmłodszych i najsłabiej rozwiniętych dziedzin nauk ekonomicznych. Faktu tego możemy się domyślić również po przeczytaniu recenzowanej książki. Wskazuje na to chociażby liczba konkurencyjnych (często sprzecznych ze sobą) modeli organizacji, a także sama konieczność definiowania każdego z pojęć przed przystąpieniem do analizy zjawiska. Mimo to, praktyczne korzyści, które mogą przynieść wyniki takich badań sprawiają, że jest to również jedna z najszybciej rozwijających się dyscyplin ekonomicznych. Zresztą, sam autor nie ukrywa, że nie kierują nim wyłącznie cele poznawcze. Okazuje się bowiem, że w krajach zachodnich tzw. “strategia globalizacji zdecentralizowanej” przynosi duże rezultaty i jest niekiedy główną przyczyną sukcesu ekonomicznego wielkich koncernów międzynarodowych².

Jednym z głównych celów Sułkowskiego jest zatem próba sformułowania dyrektyw dla zarządzających organizacjami, które działają na styku kilku kultur. Dla autora książki nie ulega bowiem wątpliwości, że styl zarządzania w każdej organizacji powinien być dostosowany do wartości, których nośnikiem jest kultura danego społeczeństwa. Dlatego

² Por. J. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Studio EMKA. Warszawa 2003, s. 134.

też konieczna jest tutaj identyfikacja pewnego “wzoru kultury”, rozumianego jako “znamienny dla danej zbiorowości układ cech kulturowych”³, który odpowiadałby typowi kultury prezentowanemu przez dane społeczeństwo. Sulkowski odwołuje się w tym miejscu do amerykańskiej szkoły antropologicznej – konfiguracjonizmu, zwanego również psychokulturalizmem⁴ – której jednym z głównych przedstawicieli jest cytowana wcześniej Ruth Benedict (autorka pojęcia “wzoru kultury”). Jednakże, odwołując się do dorobku konfiguracjonizmu, autor nie ustrzega się błędów, które były przedmiotem zasadniczej krytyki tego podejścia. Wprowadza również wiele nowych nieścisłości, które nie mogą uniknąć słów krytyki.

Pierwszym zastrzeżeniem wobec książki, które chciałbym wyrazić, są niedoskonałości na etapie przeprowadzanych badań. Badania te polegały na przeprowadzeniu ankiety (wśród zatrudnionych w danej organizacji), mającej wyłonić dominujący profil osobowościowy. Natomiast, rezultaty analizy odnosiły się do poziomu kultury danej społeczności. Może to rodzić podejrzenie popełnienia tzw. błędu indywidualizmu⁵. Popełnianie takiego błędu przez Sulkowskiego może mieć związek z “trudnością przeprowadzenia granicy między zmiennymi psychologicznymi i zmiennymi kulturowymi”⁶ i “izomorfizacją kultury i osobowości”⁷, który jest jednym z najczęstszych zarzutów wobec konfiguracjonizmu. Z tą kwestią wiąże się także konieczność odpowiedzi na następujące pytanie: co jest rezultatem tak przeprowadzonych badań? Czy badają one kulturę organizacyjną społeczeństwa, w którym dokonała się enkulturacja jednostki, czy też kulturę organizacji do której jednostka przynależy? Sądzę, że prawdziwy jest pierwszy wariant odpowiedzi – wyniki badań zaprezentowanych przez Łukasza Sulkowskiego odnoszą się raczej do kultury organizacyjnej danego społeczeństwa niż do kultury organizacji. Niestety, autor *Kulturowej zmienności organizacji* zdaje się nie zauważać takiego rozróżnienia – dlatego też w tekście nie ma jednoznacznej odpowiedzi na powyższe pytanie.

Oprócz zaprezentowanych powyżej niejasności, wynikających z przyjęcia pewnego stanowiska antropologii kulturowej, autor popełnia

³ E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury. Systematyczny wykład problemów antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 77.

⁴ Zob. J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 667-678.

⁵ Zob. Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 70.

⁶ J. Szacki, dz. cyt., s. 674.

⁷ Tamże.

również szereg błędów metodologicznych. Dotyczą one przede wszystkim deklarowanej reprezentatywności pobranej przez niego próby. Okazuje się, że większość uczestniczących w badaniu ankietownych była studentami nauk ekonomicznych. Była to zatem próba okolicznościowa – a co za tym idzie – niereprezentatywna⁸. Zastrzeżenia może budzić również liczebność prób w poszczególnych krajach (najniższa – 97 osób w Niemczech). Oprócz tego, wątpliwości wzbudza również stosowanie tych samych wskaźników dla rozpoznania wymiarów wartości w badaniach przeprowadzanych we wszystkich krajach – może to być uznane za przejaw etnocentryzmu, gdyż narzuca “polskie rozumienie” badanych wartości.

Kolejnym problemem, budzącym zastrzeżenia w książce Sulkowskiego, jest traktowanie kultur organizacyjnych poszczególnych narodów jako jednorodnych. Wiąże się on ze stworzoną przez konfiguracionistów koncepcją tzw. charakteru narodowego, która jest prawdopodobnie najbardziej krytykowanym elementem badań tej szkoły antropologicznej⁹. Traktowanie kultur organizacyjnych poszczególnych narodów jako jednolitych całości narażone jest na błąd chociażby dlatego, że diametralnie różnym wartościom związanym z organizacją, mogą holdować członkowie różnych warstw i klas społecznych. Może okazać się np., że polska elita biznesowa jest bliższa pod względem kultury organizacyjnej jej odpowiednikowi w Stanach Zjednoczonych niż szeregowym pracownikom w Polsce. Aby dowiedzieć się jak to wygląda w rzeczywistości, należałoby przeprowadzić badania empiryczne, w których jedną ze zmiennych byłoby również miejsce w strukturze społecznej, zajmowane przez daną osobę. Natomiast sam autor, jako zmienne niezależne różnicujące kultury organizacyjne, uznał jedynie: narodowość, wiek i płeć respondentów. Podejście takie mogłoby być wytłumaczalne w przypadku badań nad społeczeństwami pierwotnymi, gdzie struktura społeczna nie jest tak zróżnicowana jak w społeczeństwach nowoczesnych. Natomiast w społeczeństwach nowoczesnych uwzględnienie struktury społecznej w badaniach kultury organizacyjnej jest koniecznością. Myślę, że jest to istotny brak prezentowanego podejścia, tym bardziej że problem ten został rozwiązany nawet w łonie samego psychokulturalizmu, a dokonali tego zarówno Ralph Linton¹⁰ jak i Clyde Kluckhohn¹¹.

⁸ Por. Ch. Frankfort-Nachmias i D. Nachmias, dz. cyt., s. 198 i dalej.

⁹ Por. Olszewska-Dyoniziak Barbara, *Człowiek, kultura, osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kultury*, Universitas, Kraków 1991.

¹⁰ Zob. J. Szacki, dz. cyt., s. 676-678.

Problematiczną kwestią jest również traktowanie takich kultur organizacyjnych jak niemieckiej, amerykańskiej i polskiej, jako od siebie niezależnych. Wprawdzie, jak uważa Claude Levi-Strauss, “każdy stopień i rodzaj odrębności uprawnia do mówienia o odrębnej kulturze”¹², nie mniej jednak wydaje się (co stwierdza i sam autor), że kultury te, w sferze organizacyjnej, ewoluują w jednym kierunku. Obecnie, proces ten jest potęgowany przez postępującą globalizację gospodarczą i kulturową. Możliwe jest zatem przeciwstawienie koncepcji Sulковского, koncepcji w której amerykańska kultura organizacyjna jest traktowana jako szeroko rozumiane centrum zachodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej, natomiast kultury niemiecka i polska, jako dążące do centrum - kultury peryferyjne¹³. Uważam jednak, że stworzenie jakiegokolwiek podziału kultur organizacyjnych ze względu na obszar, powinno zostać poprzedzone badaniami, obejmującymi wszystkie najważniejsze kręgi cywilizacyjne współczesnego świata.

Konkludując powyższe oceny książki autorstwa Łukasza Sulkowego, można dojść do wniosku, że publikacja ta posiada wyłącznie wady. Jestem daleki od takiego stwierdzenia, jednakże to właśnie wady i niedociągnięcia jako pierwsze “rzucają się w oczy” podczas czytania książki. Myślę, że książkę należy postrzegać przede wszystkim jako jedną z pionierskich prac na ten temat, wydanych w naszym kraju. Jako niewątpliwą zaletę tej książki należy podkreślić odwołanie się do dorobku antropologii kulturowej, co umożliwiło autorowi sformułowanie wielu wartościowych hipotez. Uważam również, że odwołanie się do szkoły konfiguracyjnej było trafnym posunięciem Łukasza Sulkowego, gdyż umożliwiło podkreślenie różnic międzykulturowych w postrzeganiu podstawowych wymiarów wartości, dotyczących organizacji. Nie zmienia to jednakże faktu, że dla pełnego zrozumienia determinantów różnorodności kultur organizacyjnych, konieczne jest zaczerpnienie również z dorobku innych szkół antropologii i socjologii kultury.

Przemysław Baciak

(Akademia Pedagogiczna im. KEN w Krakowie)

¹¹ Zob. C. Kluckhohn, *Badanie kultury*, w: *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, pod red. Włodzimierza Derczyńskiego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 33.

¹² E. Nowicka, dz. cyt., s. 96.

¹³ Por. Tamże, s. 96 i dalej.