

# Paradygmaty kultury organizacyjnej

**Joanna Szydło**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych  
e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.04.06

## Streszczenie

W prezentowanym tekście uwagę poświęcono pojęciu i genezie paradygmatu, później ukazano typologię paradygmatów organizacji i zarządzania, a w następnym zostały one scharakteryzowane. Zwrócono uwagę, iż w badaniu kultury organizacyjnej mamy do czynienia z wielością paradygmatów. Pokazano, że rozwój nauk o zarządzaniu, podobnie jak rozwój innych dyscyplin naukowych wchodzących w skład różnych dziedzin nauki, jest nieodłącznie związany z powstaniem i ewaluowaniem nowych paradygmatów. Skoncentrowano się na propozycji macierzy paradygmatów opisanej przez Burrella i Morgana. Pokazano modyfikację nazewnictwa paradygmatów zaproponowaną przez Sułkowskiego. Podkreślono, że w stosunku do propozycji pierwotnej autorów z 1979 roku Sułkowski przekształcił nazwy paradygmatów, patrząc na klasyfikację paradygmatów z perspektywy historycznej, uwzględniającej rozwój nauk o zarządzaniu i pokrewnych nauk społecznych na przełomie XX i XXI wieku.

## Słowa kluczowe

paradygmaty, paradygmaty nauk społecznych, paradygmaty nauk o zarządzaniu, paradygmaty kultury organizacyjnej

## Wstęp

Amerykańscy socjologowie zauważyli, że zarządzanie nie jest procesem czysto technicznym, lecz nade wszystko oddziaływaniem społecznym i psychologicznym. Problematyka kulturowa w zarządzaniu zaczęła dojrzewać. Dokonało się to na tle szybkiego rozwoju funkcjonalistycznej oraz interpretatywnej teorii kultury. Najważniejszymi przedstawicielami strukturalnego funkcjonalizmu byli: Malinowski, Radcliffe-Brown i Evan-Pritchard, opozycji zaś Benedict i Mead. Zaakcentowano dwie

epistemologiczne osie analizy. Jedną opartą na uniwersalizmie i realizmie kulturowym, a drugą na relatywizmie i partykularyzmie kulturowym. Tendencje te znalazły następnie swoją kontynuację w latach późniejszych w strukturalizmie (Levi-Strauss, Parsons) *versus* poststrukturalizmie (Lancan, Foucault). Na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku dominującym paradygmatem w antropologii stało się stanowisko interpretatywno-symboliczne i poststrukturalistyczne. Słowa Geertza, że „człowiek jest zwierzęciem uwikłanym w sieć znaczeń, które sam upłócił” (1979, s. 5), a badanie kultury nauką polegającą na poszukiwaniu znaczenia są tego najlepszym przykładem. Relatywizm i partykularyzm mają swoje odbicie w postmodernizmie. W tym samym czasie, przez Halla i Williama, zostaje wypracowana metoda krytycznych studiów kulturowych.

Rozwój nauk o zarządzaniu, podobnie jak rozwój innych dyscyplin naukowych wchodzących w skład różnych dziedzin nauki, jest nieodłącznie związany z powstaniem i ewaluowaniem nowych paradygmatów. Przedmiotem artykułu jest analiza paradygmatów w naukach o zarządzaniu. W pierwszej kolejności poświęcono uwagę pojęciu i genezie paradygmatu, później ukazano typologie paradygmatów organizacji i zarządzania, a w następnie zostały one scharakteryzowane.

## 1. Definicja i istota paradygmatu

Dla naukowców nowa teoria oznacza dokonanie zmian w regułach, które rządziły dotychczasową praktyką nauki. To zaś nieuchronnie stawia w niekorzystnym świetle znaczną część ich dotychczasowej pracy naukowej. Właśnie dlatego rzadko kiedy, a może nawet nigdy nie zdarza się, aby nowa teoria – bez względu na to, jak wąski byłby zakres jej zastosowania – po prostu zwiększała zasób dawnych informacji. Jej asymilacja wymaga rekonstrukcji dawnych teorii i przewartościowania uprzednio znanych faktów. Jest to proces rewolucyjny, którego nie może zazwyczaj dokonać jeden człowiek i który na pewno nie zachodzi z dnia na dzień. Kuhn zaproponował odcięcie się od rozpowszechnionego, kumulatywnego traktowania nauki, jako systemu ciągle narastającej wiedzy, rozwijającej się według reguł logiki. Czynniki logiczne okazują się być zależne od charakterystycznych dla każdego okresu historii sposobów działalności społeczności naukowych. Pozwoliło to, w znacznie większym stopniu, niż jak wcześniej czynił to Popper i jego uczeń Lakatos, zwrócić uwagę na socjologiczne uwarunkowania sposobu uprawiania nauki. Na początku lat sześćdziesiątych XX wieku filozof posłużył się pojęciem paradygmat, który można uznać za przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie. Paradygmat jest zatem powszechnie akceptowaną w społeczności uczonych teorią najwyższego

rzędu, koordynującą stawianie hipotez w dziedzinie danej nauki (Kuhn, 2001, s. 303). To zbiór poglądów podzielanych przez naukowców, zestaw porozumień o pojmowaniu zagadnień. W znaczeniu cząstkowym paradygmat odwołuje się do pewnego szczegółowego elementu wspólnych przekonań tworzących doniosłe odkrycie (Krzyżanowski, 1999, s. 58). Z drugiej strony w znaczeniu ogólnym mamy do czynienia z uściśleniem paradygmatu w znaczeniu globalnym. Kuhn określił to mianem macierzy dyscypliny naukowej, opartej na naukowych prawach i uogólnieniach, modelach heurystycznych i ontologicznych, naukowych wartościach oraz modelowych wzorcach konkretnych naukowych problemów. Paradygmaty wytyczają różne orientacje w nauce, stanowiąc ideową podstawę do powstania naukowych koncepcji, tworząc fundament funkcjonowania wspólnot naukowych. Stanowią one zarazem metodologiczne podstawy nauk o zarządzaniu, wpisując się w najbardziej ogólny poziom ich metodologii określanej mianem filozofii (Jaki, 2014, s. 8).

Fundamentalnym argumentem Kuhna jest to, że dla dojrzałej nauki typową drogą rozwojową jest kolejne przechodzenie w procesie rewolucji od jednego do innego paradygmatu. Gdy ma miejsce zmiana paradygmatu, „świat naukowy zmienia się jakościowo i jest jakościowo wzbogacany przez fundamentalnie nowe zarówno fakty, jak i teorie” (Janiak, 2010, s. 16). Kuhn argumentuje, że rewolucje naukowe są nieskumulowanym epizodem rozwojowym, podczas którego starszy paradygmat jest zamieniany w całości lub po części przez niezgodny z nim paradygmat nowszy. Ale nowy paradygmat nie może być zbudowany na poprzedzającym go, a raczej może go tylko zamienić, gdyż „instytucjonalna tradycja naukowa wyłaniająca się z rewolucji naukowej jest nie tylko niezgodna, ale też niezgadnialna z tą, która pojawiła się przed nią” (Janiak, 2010, s. 16). Rewolucja kończy się całkowitym zwycięstwem jednego z dwóch przeciwnych obozów. Sam rozwój nauki jest procesem cyklicznym obejmującym pewne fazy. Pierwsza, to okres przedparadygmatyczny, charakteryzujący się dużą ilością konkurencyjnych interpretacji, które wyrażają niezadowolenie z obecnego stanu wiedzy. „Takie działania uczonych skutkują identyfikacją nowych, istotnych poznawczo obszarów analizy rozwoju nauk. W efekcie powstają paradygmaty obowiązujące w danej społeczności” (Pietruszka-Ortyl, 2012, s. 69). Kolejną fazą jest czas przekonania, że istniejące paradygmaty przestają pełnić swoje funkcje w określonym aspekcie rzeczywistości i dochodzi do wspomnianej wcześniej rewolucji. W konsekwencji Kuhn zastanawia się, czy którakolwiek z nauk społecznych osiągnęła już jakiś paradygmat, bowiem droga do osiągnięcia jedynomyślności w badaniach jest uciążliwa (Kuhn, 2001, s. 40). Podkreśla jednak, że „potęga dyscypliny rośnie w miarę przybywania symbolicznych uogólnień, jakimi dysponują członkowie danej wspólnoty” (Kuhn, 2001, s. 413).

Bazując na założeniach teorii rewolucji naukowych (Kuhn, 2001, s. 304-305; Lakatos, 1995, s. 150) wyprowadzić można konkretne charakterystyki paradygmatu (Pietruszka-Ortyl, 2012, s. 71):

- paradygmat jest źródłem skutecznej pracy twórczej uczonych i prowadzi do rozwiązania problemu, stanowiąc postęp;
- paradygmat jest tym, co łączy członków społeczności uczonych oraz, odwrotnie, społeczność uczonych składa się z ludzi, którzy podzielają pewien paradygmat;
- wszyscy, którzy nie chcą lub nie mogą dostosować się do obowiązującego paradygmatu, muszą działać w izolacji lub związać się z inną gałęzią wiedzy;
- społeczności uczonych można i powinno się wyodrębnić bez uprzedniego odwoływania się do paradygmatów; te też można potem odkryć, badając zachowania członków danej społeczności;
- nowy paradygmat narzuca nowe, bardziej radykalne określenie przedmiotu badań w danej dziedzinie oraz niesie za sobą całkowicie nową racjonalność,
- zmiana paradygmatu sprowadza się do zdobywania zwolenników.

Podsumowując, paradygmat oznacza zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny. Paradygmat nauki stanowi historycznie zmienny *consensus omnium* wspólnoty badaczy konkretnej dyscypliny (Sułkowski, 2013, s. 17).

## 2. Wielość paradygmatów kultury organizacyjnej

Wielość ujęć badań nad kulturą organizacji wynika z wieloznaczności pojęcia kultura organizacyjna. Z kolei wieloznaczność kultury organizacyjnej jest warunkowana wieloznacznością określenia kultury w ogóle. Nauki społecznie nadały temu pojęciu szeroki sens: wszystko, co samo przez się nie wyrasta z przyrody, lecz powstaje dzięki pracy człowieka, jest wytworem celowej refleksji i działalności ludzkiej (Szczepański, 1970, s. 73). Na podstawie definicji kultury powstały definicje kultury organizacyjnej, które są trudne do uporządkowania. Kostera podkreśla, że „wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata czy nawet jego wycinka” (Kostera 1996, s. 72). Dlatego też w badaniu kultury organizacyjnej mamy do czynienia z wielością paradygmatów. Propozycja macierzy paradygmatów została opisana (rys. 1) przez Burrella i Morgana (1979).

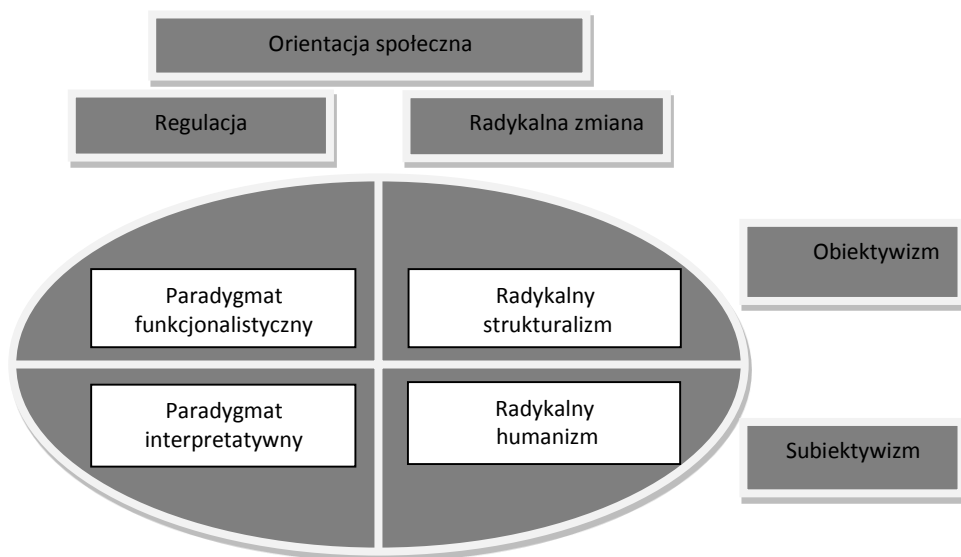
Kryteria wyznaczające paradygmaty to:

- orientacja społeczna (regulacja a zmiana);
- założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne).

Ze skrzyżowania tych wymiarów powstają cztery paradygmaty:

- funkcjonalistyczny;
- radykalny strukturalizm;
- interpretatywny;
- radykalny humanizm.

Poszukując paradygmatów rozumienia kultury organizacyjnej, trzeba wskazać przynajmniej na trzy orientacje kultury, obejmujące nurty funkcjonalistyczno-strukturalistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczno-poststrukturalistyczny. Za podejście klasyczne w badaniach kulturowych uznaje się funkcjonalizm, którego zręby powstały w pierwszej połowie XX wieku i w konsekwencji doprowadziły do powstania strukturalizmu. Rozwój hermeneutyki oraz socjologii humanistycznej i antropologii kulturowej stał się podstawą wyłonienia paradygmatu symboliczno-interpretatywnego (Mazur, 2012, s. 15). W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku wzrosło zainteresowanie filozofią krytyczną i postmodernizmem.



**Rys. 1.** Paradygmaty w naukach społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kostera, 1996, s. 33).

Dominujący paradygmat funkcjonalistyczny stawia za wzór dążenie do utrzymania stanu równowagi przez całość społeczną w procesie wymiany między elementami systemu społecznego. Funkcja jest wkładem czynności cząstkowej do działań całości (Davis, 1959, s. 757-772). System społeczny znajdujący się w stanie jedności oznacza harmonijne współdziałanie podsystemów. Ważne jest spojrzenie na kulturę jako na jedną ze zmiennych zewnętrznych lub wewnętrznych, którą można kontrolować i zarządzać. Charakterystyczne jest dążenie do spójności różnych elementów systemu organizacyjnego. Interpretacja kultury ukazuje ją jako homogeniczną, zintegrowaną i spójną z innymi podsystemami na przykład strategią, strukturą. Metodyka badań kulturowych postuluje obiektywizm oraz kwantyfikację. Dominującą metodą jest metoda ankietowa. Jako przykład można przytoczyć badania wymiarów kulturowych Hofstedeego czy Hampdena-Turnera. Wedle założeń funkcjonalistycznych, kulturę organizacyjną można doskonalić z punktu widzenia potrzeb organizacji.

Funkcjonalizm krytykowany jest za statyczność obrazu organizacji i brak autonomii podmiotów - jednostek ludzkich. Homeostatyczna harmonia nie jest zbyt częstym zjawiskiem występującym w organizacji. Działanie w warunkach braku równowagi, czy konflikt występują znacznie częściej. „Całościowa wizja ładu organizacyjnego może przesłaniać elementy konstytucji sensu, zachodzące na poziomie zachowań i interakcji” (Sułkowski 2012, s. 33).

Paradygmat interpretatywno-symboliczny powstał w opozycji do funkcjonalizmu. Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne: socjologia, psychologia, antropologia kulturowa. Teorie interpretatywne koncentrują się na opisanu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacjach. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest uchwycenie i zrozumienie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji (Sułkowski, 2009). Teorie zatem powinny wydobywać intersubiektywne zróżnicowanie sensów i interpretacji różnych podmiotów organizacji. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, jest wciąż rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w organizacji i wokół niej. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Nacisk kładziony jest na tworzenie się wspólnot opierających się na wzajemnej identyfikacji. Kluczowymi składnikami kultury organizacyjnej, akcentowanymi przez ten nurt są subkultury oraz tożsamość organizacyjna. Przykładem może być analiza tożsamości w organizacji, zaproponowana przez Alberta i Whettena. Dominującym podejściem do organizacji jest wielokulturowość związana „ze złożoną siecią wielu tożsamości opartych na różnicach: etnicznych i narodowych, języka, religii, profesji, płci, doświadczenia zawodowego oraz pozycji w strukturze” (Glinka, 2010,

s. 58). W rozumieniu przedstawicieli nurtu inepretatywnego, kultura jest bytem amorficznym, przez to trudnym do kontroli. W metodyce badań dominują badania terenowe i analizy tekstów. Przeprowadzane są wywiady pogłębione, studia przypadku, obserwacja i refleksyjna analiza tekstów. Rezultatem badań nie jest kwantyfikacja, ale zrozumienie. Dominuje przekonanie, że kultury są specyficzne i należy je badać jednostkowo. Często wykorzystywana jest filozoficzna koncepcja „gry językowej” Wittgensteina (2008). Wśród badaczy stosujących omawiane podejście należy wyróżnić: Morgana, Smircich, Van Maanena, Hatch.

Krytyka paradygmatu inepretatywnego koncentruje się głównie na zarzucie dotyczącym braku ogólności teorii naukowej. Jednostkowe opisy poddają w wątpliwość rozwój nauki, który przede wszystkim powinien charakteryzować się znacznym stopniem obiektywności.

Paradygmat radykalnego strukturalizmu, nazywany również nurtem krytycznym (*Critical Management Studies*), koncentruje się na problemach sfery kulturowej organizacji. Paradygmat ten opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga przebudowy. Sięga do źródeł filozoficznych przyjmujących radykalną wizję rozwoju organizacji i zarządzania uważanych za źródła dominacji i władzy. Inspiracji szuka w Benthamowskiej metaforze panopticonu, koncepcji walki klas Marksa, przemocy symbolicznej Bourdieu, założeniach radykalnego feminizmu. Istotnym punktem odniesienia jest również krytyczna teoria komunikacji Habermasa (1985). Problematyka badań obejmuje mechanizmy: władzy, opresji, instrumentalizmu, dominacji. Badacze krytyczni wykorzystują metody takie jak: wywiady pogłębione, analizy dyskursu, analizy porównawcze, obserwacje. W opisie kultury organizacyjnej odwołują się do wielu metafor, które mają odzwierciedlić opresyjne oblicze kultury w zarządzaniu. Opowiadają się po stronie grup poddanych opresji. Zwracają uwagę na możliwość zmiany niesprawiedliwego i często zakamuflowanego porządku społecznego oraz odrzucenia „fałszywej świadomości”. Owy paradygmat jest kontrowersyjny, bowiem założenia jego mają charakter ideologiczny. Negowana jest również skłonność do jednostronnego i tendencyjnego postrzegania zjawisk organizacyjnych.

Paradygmat radykalnego humanizmu wydaje się być najbliższy postmodernizmowi. Jest to najmniej jednorodne podejście poznawcze ze wszystkich paradygmatów. Charakteryzuje się: subiektywizmem, relatywizmem poznawczym, naukową niespójnością. Opiera się na koncepcjach filozoficznych: Derridy, Foucaulta, Lyotarda, Rorty’ego, Deleuze. Kluczowym problemem refleksji jest metaforycznie opisana kultura. Można utożsamiać ją z dyskursem – jeśli tak, istnieje tylko w ramach języka. Dlatego też w postmodernizmie trudno mówić o metodzie badawczej, ponieważ to formacja myślowa z definicji antysystemowa, antyteoretyczna, negująca

wszelkie koncepcje prawdy. Postmodernizm krytycznie odnosi się do filozofii nauki. Uwolnienie się od potrzeby obiektywizmu ma zmusić człowieka do wzięcia odpowiedzialności za przekonania. Myśl postmodernistyczną można zauważyć w pracach: Morgana (1997), Hatch (2002), Kostery (1996), Krzyżanowskiego (1999). To prowokacja intelektualna, wykorzystująca dekonstrukcję w celu zwrócenia uwagi na epistemologiczne i etyczne problemy, niedająca jednak recepty na ich rozwiązanie.

Nurt kulturowy stanowi odzwierciedlenie sytuacji panującej w naukach humanistycznych i społecznych. Należy do pluralistycznych dyskursów rozwijających się w naukach o zarządzaniu. Nawet nazewnictwo dotyczące paradygmatów nie jest jednoznaczne. Sułkowski (2012, s. 30) przekształca nazwy:

- paradygmat funkcjonalistyczny proponuje nazywać paradygmatem neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym;
- radykalny strukturalizm – paradygmatem krytycznym;
- paradygmat interpretatywny – paradygmatem interpretatywno-symbolicznym;
- radykalny humanizm – paradygmatem postmodernistycznym.

Sułkowski, w stosunku do propozycji pierwotnej autorów z 1979 roku, przekształca nazwy paradygmatów, patrząc na klasyfikację paradygmatów z perspektywy historycznej, uwzględniającej rozwój nauk o zarządzaniu i pokrewnych nauk społecznych na przełomie XX i XXI wieku (tab. 1).

Tab. 1. Paradygmaty kultury organizacyjnej

Kryterium	Paradygmaty w naukach społecznych			
	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretatywny	Radykalny strukturalizm	Radykalny humanizm
	Modyfikacja Sułkowskiego			
	Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Znaczenia kultury w zarządzaniu	integralność, holizm, spójność kultury	sieci znaczeń, otwartość interpretacji, podziały i subkultury	opresyjność, dominacja, indoktrynacja, władza	względność interpretacji
Dominujące modele i typologie	oparte na konfiguracji kluczowych wartości	kultury traktowane jednostkowo	oparte na typie sprawowanej władzy	brak modeli i typologii
Metody badań kultury	ilościowe	jakościowe	jakościowe	brak metod, pogłębiona refleksja



cd. Tab. 1.

Rola danego paradygmatu w zarządzaniu	dominująca	wzrastająca	wzrastająca	marginalna
Ważniejsi przedstawiciele	Schein, Hofstede	Morgan, Smircich, Van Maanen, Hatch	Willmott, Alvesson	Hatch, Czerniawska

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sułkowski, 2012, s. 38-41).

Epistemologię neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemową (NFS) cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych. Procesy społeczne mają obiektywny, przyczynowo-skutkowy charakter (Sułkowski, 2013, s. 20).

Próba rekonstrukcji założeń paradygmatu interpretatywno-symbolicznego (IS) w zarządzaniu „prowadzi do kilku punktów obejmujących: konstruktywizm społeczny, kognitywną rolę języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej oraz uwikłanie działalności poznawczej w praktykę. Te założenia epistemologiczne realizują się w programach badawczych opartych na jakościowej metodologii zaczerpniętej przede wszystkim z nauk humanistycznych” (Sułkowski, 2013, s. 21), mają subiektywny charakter.

Zadaniem paradygmatu krytycznego (CMS) jest odkrywanie opresyjności, dominacji i niesprawiedliwości prowadzące do emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach i życiu społecznym. Rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszystkim zmiana rzeczywistości społecznej. Metodyka badań ma charakter jakościowy i opiera się na metodach zaangażowanych (Sułkowski, 2013, s. 23).

Paradygmat postmodernistyczny (POST) zajmuje miejsce marginalne i podobnie jak w innych naukach społecznych stanowi rodzaj skrajnej reakcji na wcześniejsze ambicje neopozytywistyczne (Sułkowski, 2013, s. 23). Ze względu na relatywizm poznawczy i kulturowy, brak skonkretyzowanej metody badawczej jest mało doceniany przez specjalistów od zarządzania.

W większości prac badawczych poświęconych tematyce badania kultury organizacyjnej dominuje podejście związane z paradygmatem funkcjonalistycznym.

Teorie w naukach o zarządzaniu opierają się na różnych paradygmatach. Jedne z nich uzyskują znaczną przychyłność środowiska naukowego, inne są poddane kry-

tyce, co nie oznacza, że nie mają grona zwolenników. Nie sposób przed przystąpieniem do badań nie zastanowić się nad dylematem, dotyczącym możliwości łączenia paradygmatów w badaniu kultury organizacyjnej. Konecki twierdzi, że zwolennicy różnych paradygmatów żyją w różnych społecznych światach, które są specyficznie przez nich postrzegane. Dominujące podejście zakłada świadomy lub nieświadomy wybór jednego z paradygmatów i prowadzenie badań oraz interpretacji na jego gruncie. Choć większość badaczy stosuje założenia określonego paradygmatu, to do głosu dochodzą również stanowiska postulujące badania meta paradygmatyczne (Miller 2007, s. 177-184). Pojawia się pytanie: czy izolacja paradygmatów jest rozwiązaniem efektywnym poznawczo? Otwarcie na różnorodność możliwości poznania kultury organizacyjnej sprzyja stosowaniu więcej niż jednego paradygmatu. Istnieje sposobność połączenia paradygmatów, wykorzystując najcenniejsze cechy każdego z nich. Istotną kwestią jest dokładne doprecyzowanie, który z paradygmatów jest paradygmatem głównym, a który uzupełniającym, pozwalającym na spojrzenie na kulturę organizacyjną z innej perspektywy. Problemem pozostaje zarówno kwestia wyboru paradygmatu, jak i określenie relacji między nimi. Sułkowski uważa, że łączenie paradygmatów w metodologii jest możliwe (2012, s. 335).

Wydaje się, że paradygmaty z definicji powinny być nieporównywalne lub sprzeczne. Jednak w niektórych przypadkach zestawienie ich skłania do większej refleksyjności. „W rezultacie dowodzenie, że to paradygmaty są skłócone, jest prawdopodobnie mniej użyteczne niż badanie, gdzie i w jaki sposób paradygmaty wykazują zbieżności oraz gdzie i w jaki sposób wykazują różnice, spory i sprzeczności” (Guba, Lincoln 2010, s. 282). Wizja poszukiwania jednej idealnej metody zostaje zastąpiona dążeniem do łączenia i wielości metod badawczych, wobec których nie stawia się już wygórowanych oczekiwań epistemologicznych czy pragmatycznych. Odrzucony zostaje fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu. Wartościowe wydaje się być również porównywanie paradygmatów: funkcjonalistycznego z interpretatywnym. Pozwala to na uchwycenie zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna z kilku stron.

## **Podsumowanie**

Kulturę jako zjawisko mierzalne i wymierne zwykli traktować zwolennicy nurtu funkcjonalistyczno-strukturalistycznego (Mazur, 2012, s. 16). W związku z tym dominują tutaj metody ilościowe. Badacze skupiają się głównie na zewnętrznych, widocznych przejawach kultury. Główną zaletą perspektywy funkcjonalnej jest pragmatyzm i obiektywizm. W perspektywie interpretatywno-symbolicznej (Mazur,

2012, s. 16) dominują jakościowe metody badawcze. Badacze starają się wyjaśnić i interpretować dane zjawiska. Obie perspektywy rodzą wiele dylematów metodycznych. Rozwiązaniem może być podejście zintegrowane, łączące paradygmat funkcjonalistyczny z interpretatywnym. Pozwala to na połączenie metod ilościowych z jakościowymi. „Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch perspektywach jednocześnie daje możliwość dostrzeżenia roli nieuświadomionych założeń i wartości oraz strukturalizowania badań, skonkretyzowania wniosków badawczych i ukształtowania takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniłaby się do sukcesu instytucji” (Stańczyk 2008, s. 116).

Teorie w naukach o zarządzaniu mogą opierać się na różnych paradygmatach, co znajduje swój wyraz w ich elementach, rezultatach, kluczowych wątkach, jak i w postawie badacza czy preferowanej metodyce. Sułkowski podkreśla, że ocena wartości poznawczej teorii zarządzania wymaga identyfikacji paradygmatu. Zauważa również, że „w przypadku wyboru paradygmatu dominującego nie jest wymagane uzasadnienie metodologiczne, ponieważ jest to sprawdzony i przyjmowany domyślnie jako naukowy sposób rozumienia i badania rzeczywistości organizacyjnej. Przyjęcie jako podstawy poznawczej teorii paradygmatów alternatywnych wymaga zazwyczaj szerszego uzasadnienia metodologicznego” (2013, s. 25).

Zarówno badacze organizacji, jak i praktycy zarządzania powinni znać różne paradygmaty kultury i łączące się z nimi metodologie. Takiej wiedzy współcześnie brakuje, bowiem w badaniach poświęconych kulturze organizacyjnej zdecydowanie dominuje stanowisko funkcjonalistyczne.

## Literatura

1. Burrell G. (1979), Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London
2. Cameron K.S., Quinn R.E. (1988), *Diagnosing and changing organisational culture: based on the competing values framework*, Addison-Wesley Publishing, San Francisco
3. Davis K. (1959), *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, American Sociological Review 24 (6), s. 757-772
4. Foucault M. (1995), *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York
5. Geertz C. (1979), *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York
6. Glinka B. (2010), *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, w: Glinka B., Jelonek A.W. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

7. Goffee R., Jones G. (2003), *Organisational Culture*, w: S. Chowdhury (red.), *Organisation 21st Century*, F T/Prentice Hall, New York
8. Guba E.G., Lincoln Y.S. (2010), *Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wylaniające się zbieżności*, w: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
9. Habermas J. (1985), *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Beacon Press
10. Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
11. Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, Przegląd Organizacji 2, s. 8-13
12. Janiak M. (2010), *Informacja naukowa w Polsce na przełomie XX i XXI wieku. Dynamika zmian w świetle piśmiennictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
13. Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Krzyżanowski L.J. (1999), *O postawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
15. Kuhn T.S. (2001), *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa
16. Lakatos I. (1995), *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
17. Mazur B. (2012), *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
18. Maanen J. van (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Ending, and Publishing, Chicago
19. Miller D. (2007), *Paradigm prison, Or in Praise of Atheoretic Research*, Strategic Organizations 5, s. 177-184
20. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
21. Pietruszka-Ortyl A. (2012), *Szkice o paradygmatach wylaniających się w naukach o zarządzaniu*, w: Mikula B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
22. Popper K. (2002), *Logika odkrycia naukowego*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
23. Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th ed., San Francisco
24. Smircich L. (1983), *Studying Organizations as Cultures*, w: G. Morgan (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi
25. Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław

26. Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, *Argumenta Oeconomica* 2, s. 127-149
27. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa
28. Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, *Współczesne Zarządzanie* 2, s.17-26
29. Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
30. Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA
31. Wittgenstein L. (2008), *Dociekania filozoficzne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

## The paradigms of organizational culture

### Abstract

The work concentrates on the concept of paradigm in the management and organizational sciences. The genesis of the paradigms in these fields, their typology and characteristics are presented. The article points out that, in the study of organizational culture, we have to deal with the multiplicity of paradigms. As the management as well as other sciences develop new paradigms inevitably emerge. Particular attention was paid to the concept of matrix paradigms described by Burrell and Morgan, with its modification proposed by Sułkowski (the idea of naming paradigms). It was stressed that Sułkowski's concepts, in comparison to the originals from 1979, is a transformation that takes into account the historical perspective, including the development of management science and other social sciences at the turn of the twentieth and the twenty-first century.

### Keywords

paradigms, paradigms of social sciences, management sciences, paradigms of organizational culture