

EWA ALICJA KOWALSKA-NAPORA  
JANUSZ MACIEJ CHAJĘCKI

# KULTURA ORGANIZACYJNA – ZARZĄDZANIE, REPERKUSJE

Kęty 2019  
WYDAWNICTWO  
MAREK DEREWIECKI

Ewa Alicja Kowalska-Napora, Janusz Maciej Chajęcki,  
*Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*

© 2019 by Ewa A. Kowalska-Napora & Janusz M. Chajęcki

Wydanie pierwsze

Redakcja i korekta: Łukasz Front

Projekt okładki: Autorzy

Łamanie: Aurea Press

Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o.  
ul. Senatorska 31  
Łódź

**ISBN 978-83-66315-08-2**

WYDAWNICTWO MAREK DEREWIECKI

ul. Szkotnia 29a, 32-650 Kęty

tel./fax 33/8454149, 603931607

e-mail: [wydawnictwo@derewiecki.pl](mailto:wydawnictwo@derewiecki.pl); [marek.derewiecki@gmail.com](mailto:marek.derewiecki@gmail.com)

Księgarnia: [www.derewiecki.pl](http://www.derewiecki.pl)

Dystrybucja: tel. 502637305

Przesłanie:

„[...] nie ma złych narodów, są złe systemy,  
które z normalnych ludzi tworzą potwory”.

„Człowieka ocenia się po czynach,  
ale marzenia są istotą nas samych,  
bo dzięki nim żyjemy i potrafimy czasem  
w nienormalności jakoś przetrwać”.

*Autorzy*



## SPIS TREŚCI

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie .....                                                                                     | 7  |
| 1. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ .....                                                                       | 11 |
| 1.1. Szkoły behawioralnego zarządzania .....                                                           | 13 |
| 1.2. Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu .....                                            | 15 |
| 1.3. Koszt systemowy w zrównoważonym rozwoju .....                                                     | 19 |
| 2. WYMIAR KULTUROWY ORGANIZACJI .....                                                                  | 26 |
| 2.1. Kultura organizacyjna – fenomenologia poznania .....                                              | 28 |
| 2.2. Deficyjne odniesienie do wielowymiarowości<br>kultur organizacyjnych .....                        | 32 |
| 2.3. Geneza zjawiska kulturowego .....                                                                 | 35 |
| 2.4. Morfologia kulturowa – studium przypadku .....                                                    | 40 |
| 2.5. Przechwytywanie i ochrona wytworzonej wartości .....                                              | 44 |
| 3. MERYTOKRATYCZNE BUDOWANIE<br>POTENCJAŁU ORGANIZACJI .....                                           | 47 |
| 3.1. Normatywy kosztów działań w budowaniu<br>przewag konkurencyjnych .....                            | 49 |
| 3.2. Krytyczne czynniki wzrostu modeli organizacyjnych biznesu .....                                   | 53 |
| 3.3. Topologia klasterowa w modelu organizacji biznesu .....                                           | 60 |
| 3.4. Metodologia pomiaru wzorców kulturowych .....                                                     | 72 |
| PODSUMOWANIE. EKSPLIKACJE AUTORSKIE W PERSPEKTYWIE<br>MODYFIKACJI MODELI KULTUROWYCH ORGANIZACJI ..... | 77 |
| 1. Introduction – first order predicate calculus in the invariant theory .....                         | 77 |
| 2. Research thesis and antithesis, axiom of choice .....                                               | 79 |
| 3. Author's explication .....                                                                          | 87 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Motywy – przesłanki .....     | 91  |
| References/Bibliography ..... | 92  |
| Spis rysunków .....           | 105 |
| Spis tabel .....              | 107 |
| Spis wzorów .....             | 107 |

## Wprowadzenie

Gdybym była małą dziewczynką / gdybym był małym chłopcem, możliwe, że bylibyśmy wolnymi ludźmi.

Zarządzanie to racjonalne wykorzystanie zasobów pozostających lub możliwych do pozyskania przez decydenta. Zatem zarówno poprzez mądre decydowanie, jak i wartościowe odniesienie do zasobów możliwe staje się tworzenie wartości dodanej, tak w systemie, jak i dla zarządzającego.

Wśród zasobów znajdują się aktywa niematerialne i trwałe, a co za tym idzie ocena przyszłych relacji zysk–strata tworzy model *cash flow*. W dobie ekspansji technologii, *know-how*, przyspieszonego transferu wiedzy i informacji problemem nie jest wydajność i wydolność technologiczna, ale sprawne, a jednocześnie efektywne podejmowanie działań, w ramach których organizacja zachowa swoją elastyczność. Mamy zatem do czynienia z problemem:

- racjonalnego podejmowania decyzji,
- ograniczoności zasobów i ich kurczenia się (czysta woda, powietrze, nieskażona cywilizacyjnie ziemia i ogółem przyroda), a co za tym idzie:
- z problemem transferu unikatowości owych zasobów i ich możliwego odzysku.

W partycypowaniu zbieżności i przechwytywaniu wartości jest umiejętność ich własnej ochrony i kwantyfikowanie ich rangi.

Nadprodukcja populacji ludzkiej czyni z niej pasożyty Ziemi i w dłuższej perspektywie uniemożliwia przetrwanie gatunku *homo sapiens*. Pojawia się w tym spojrzeniu równoczesna ignorancja potrzeb dobrostanu jednostki i szacunku jestestwa ego. Koszt systemowy wyraża się kurczeniem zasobów, ograniczonością w dostępie do opieki medycznej, wolnego czasu, samostanowienia, ograniczonością kontaktu z dobrami naturalnymi, czyli wszystkim tym,

co ma związek z relacjami pomiędzy polityką państwa a globalną polityką gospodarczą.

Czy wojny, obozy pracy, prześladowania są naturalną próbą samooczyszczenia na zasadzie homeostatu, czy „tylko i aż” niekontrolowanym efektem agresji celem przetrwania drapieżnika?

Ów koszt ma zatem wymiar czasowy, energetyczny, informacyjny, finansowy i rzeczowy, a jego ocena zależna jest od świadomości jednostki w kształtowaniu możliwości własnego rozwoju i szczęścia. Typologia rozwiązań problemów systemowych dotyczy zatem całego spektrum zachowań jednostki i zbiorowości według określonego wzorca wynikającego z rodzącej się świadomości, to raz, a dwa – możliwej reakcji i partykulacji interesu własnego.

Generał Roman Polko uznaje, iż kryzys jest nieodłączną częścią świata, w którym działamy, i konstatuje wytyczne przetrwania i dowodzenia<sup>1</sup>:

- Najczęściej nie masz wpływu na to, czy kryzys przyjdzie, czy nie. Potraktuj go więc jako szansę, a nie problem.

- Możesz siedzieć i czekać, aż kryzys nadejdzie, ale możesz też powitać go planem przygotowawczym, zanim pierwsze symptomy problemów dadzą ci się we znaki.

- Skoro masz już plan wyjścia z kryzysu, to spraw, by ludzie realizowali go z pełnym zaangażowaniem. Nie wahaj się odsuwać czy nawet zwalniać tych, którzy go kontestują.

- Nie bój się postawić wszystkiego na jedną kartę i puścić wodze swojej fantazji. Kontrolowana kreatywność owocująca niestandardowymi rozwiązaniami może być jedynym sposobem na wyjście z kryzysu.

- Dbaj o utrzymanie ducha walki. Gdy twoi ludzie uznają, że przegraliście, to niezależnie od nakładu sił i środków tak się stanie.

- Stań na czele ludzi i osobiście poprowadź ich do boju. Nie musisz wszystkiego robić sam, ale w kluczowych bitwach twoje przywództwo jest niezbędne. Twoja wiara w sukces i energia, z jaką ją przekazujesz, to najcenniejsza broń.

---

<sup>1</sup> Zob. R. Polko, *Armia: instrukcja obsługi*, Wydawnictwo „M”, Kraków 2008, s. 85–86. Por. R. Polko, P. Polko, *RozGROMić konkurencję: sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Helion, Gliwice 2014.



- Nie obarczaj ludzi swoimi problemami. One naprawdę ich nie obchodzą.
- Zaufaj ekspertom. Kiedy, jeśli nie w kryzysie, ich wiedza może być szczególnie cenna?
- Najgorsze jest czekanie na nadejście kryzysu. Gdy już kryzys będzie i zaczniesz działać, przestaniesz się go bać.

Celem niniejszej książki jest przedstawienie ewaluacji wymiaru wartościującego kulturę organizacyjną w perspektywie uwarunkowań rozwojowych regionu i narodu. Tym samym konstruktem książki jest założenie, iż kulturowe wzorce zachowań zbiorowych są endemiczne.

Prowadzona analiza dotyczy zmian mentalnych w kulturach regionalnych i transnarodowych, warunkowanych świadomością jednostki i jej zbiorowości, ekonomią, religią, polityką gospodarczą rządu, ale i samą jakością życia w ujęciu subiektywnym.

Rezultaty połączenia wielu interakcji często dają skutki, które odbiegają od tego, do czego zmierzały działania jednostki. Dlatego też, mimo metodologicznego indywidualizmu, zbiorowości społeczne z perspektywy teorii racjonalnego wyboru postrzegane są nie jako proste agregaty pojedynczych aktorów i ich działań, ale jako całość o swoistych właściwościach. Ograniczają one jednostki i wpływają na ich preferencje. Przedmiotem teorii racjonalnego wyboru jest nie psychologia jednostek, ale związki między mikrospołecznym poziomem indywidualnych działań a makrospołecznym zachowaniem się systemu<sup>2</sup>.

Książka *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje* składa się z trzech rozdziałów – dotyczy one teorii decyzji, świadomości kulturowej i zachowawczej oraz kosztów systemowych. W rozdziale pierwszym autorzy zapoznają czytelnika z filozofią zarządzania jako nauką pozytywnego konstruktu myśli, by w kolejnym rozdziale przedstawić jego konsekwencje w wymiarze kulturowym organizacji. Puenta owych narracji pojawia się w metodologii badawczej pozwalającej na repozytorium ewaluacji wartości modelowej jako jego genezy. Epistemologia poznawcza ma stworzyć w czytelniku świadomość jego roli w budowie zachowań zbiorowych (rys. 1).

---

<sup>2</sup> Zob. B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 26.



Rys. 1. Wiem, czym jest miłość, a teraz ją opiszę; źródło: interpretacja własna

Wracając do meritum wywodu: rachunek sozoekonomiczny jest pewnym wskaźnikiem zysków/strat w danym obszarze przy realizacji wytyczonej funkcji celu; odnosi się on do zrównoważonego rozwoju, który można interpretować w topologii lokalnej, regionalnej, międzynarodowej i globalnej. Sama metodyka pomiaru nie ma tak dużego znaczenia jak morał, który z niego wynika. Przykładem mogą być narody zniewolone, gdzie działania punktu, działania lokalne na nic się zdadzą w obszarze samego zniewolenia jednostki i braku opcji wyboru. Kultura organizacyjna jest nami, bo my ją tworzymy, a równocześnie przez nią jesteśmy kształtowani.

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rys. 23. Partycypowanie zbieżności wartości kulturowych<br>w kształtowaniu pasywów ..... | 73 |
| Rys. 24. Metodologia pomiaru wzorców kulturowych .....                                   | 74 |
| Rys. 25. Ja – my – wy – oni, <i>Iwona, księżniczka Burgunda</i> .....                    | 75 |
| Fig. 26. The meaning of life .....                                                       | 79 |
| Fig. 27. Value distribution sequence .....                                               | 80 |
| Fig. 28. Descartes' <i>Meditations Philosopher in Meditation</i> .....                   | 81 |
| Fig. 29. Structure of collectivity .....                                                 | 86 |
| Fig. 30. Empirical homotopy in decision theory .....                                     | 88 |
| Fig. 31. Children are born out of love .....                                             | 89 |
| Fig. 32. The postulate of invariance in the theory<br>of management .....                | 89 |
| Fig. 33. My identity – I – You – We – They .....                                         | 90 |

## ***Spis tabel***

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Tab. 1. Wymiary wartości kulturowych ..... | 32 |
|--------------------------------------------|----|

## ***Spis wzorów***

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Wzór 1. Rzeczywisty wymiar kulturowy .....                    | 39 |
| Wzór 2. Nieobserwowalna heterogeniczność zmienności .....     | 59 |
| Wzór 3. Nieciągłość przestrzeni G. Perelmana .....            | 67 |
| Wzór 4. Kwantyfikacja przestrzeni .....                       | 78 |
| Wzór 5. Wariancja predykcji .....                             | 78 |
| Wzór 6. Rozkład bimodalny w funkcjach logitowych .....        | 78 |
| Wzór 7. Równanie różnicowe odwrotne pola szacowania .....     | 82 |
| Wzór 8. Argumentacja funkcjonału .....                        | 83 |
| Wzór 9. Granica argumentów zmiennych zależnych .....          | 83 |
| Wzór 10. Granica argumentacji nieciągłości przestrzeni .....  | 83 |
| Wzór 11. Dylatacja czasu w postulatcie niezmienniczości ..... | 85 |
| Wzór 12. Równanie różnicowe koniunkcji .....                  | 85 |
| Wzór 13. Kwantyfikacja rozkładu przestrzeni szacowania .....  | 86 |
| Wzór 14. Wymiarowanie przestrzeni logitu .....                | 87 |