

Mariusz Parlicki

**ADAPTACJA ROZWAŻAŃ NAUK O ZARZĄDZANIU
O KULTURZE ORGANIZACYJNEJ DO TEORII I PRAKTYKI
NAUKOWYCH DOCIEKAŃ FAMILIOLOGII**

Celem niniejszej pracy jest analiza działań zmierzających do adaptacji dorobku naukowego nauk o zarządzaniu do potrzeb intensywnie rozwijających się w ostatnich latach w Polsce nauk o rodzinie. Jest to przedsięwzięcie szczególnie istotne w obliczu starań środowiska naukowego o uznanie familiologii za odrębną dyscyplinę naukową. Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy jest adaptacja dla potrzeb nauk o rodzinie dorobku naukowego nauk o zarządzaniu, traktującego o kulturze organizacyjnej. Pierwszą kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest odpowiedź na pytanie, czy nauki o zarządzaniu mogą być pomocne w pogłębianiu wiedzy o rodzinie i czy rodzinę można traktować jako organizację.

W *Słowniku małżeństwa i rodziny* wskazano szereg dyscyplin naukowych, które są pomocne w badaniu prawdy o rodzinie. Podkreślono multidyscyplinarność tych dociekań, wynikającą z faktu, że rodzina jest podstawową rzeczywistością ludzką. Wśród dyscyplin zasilających nauki o rodzinie wymieniono socjologię, psychologię, ekonomię, nauki o polityce, etykę i teologię moralną. Wskazano, że socjologia ujmuje rodzinę pod kątem struktury społecznej i funkcji pełnionych w społeczeństwie, psychologia bada specyfikę relacji łączących osoby w rodzinie oraz oryginalny charakter więzi rodzinnej, ekonomia analizuje rodzinę pod kątem jej funkcji i podmiotowości w procesach ekonomicznych, po-

lityka zajmuje się rodziną jako podmiotem praw i zarazem przedmiotem postanowień legislacyjnych, regulujących stosunek rodziny do instytucji państwowych, a etyka i teologia moralna omawiają prawa i obowiązki moralne wynikające ze specyficznej konstytucji rodziny na gruncie teorii powołania osoby w rodzinie, jak i powołania rodziny w kontekście planu Bożego¹. Należy zwrócić uwagę, że wymienioną listę dyscyplin należy uzupełnić chociażby o medycynę, pedagogikę, prawo, pracę socjalną, etnografię, antropologię kultury, a także o nauki o zarządzaniu.

Według nauk o zarządzaniu, organizacja to dwie lub więcej osób, które współpracują ze sobą w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel i/lub zbiór celów. Istotnymi elementami organizacji są więc cele, czyli zamiary; plany, zwłaszcza programy działań i zasoby niezbędne do osiągnięcia obranych celów, realizacji określonych planów². W ujęciu systemowym organizacja to system – układ wielu elementów względnie wyodrębnionych z otoczenia, tworzących całość i wspólnie na siebie oddziałujących. Z kolei rodzina to, zdaniem F. Adamskiego,

duchowe zjednoczenie szczupłego grona osób, skupionych we wspólnym ognisku domowym aktami wzajemnej pomocy i opieki, oparte na wierze w prawdziwą lub domniemaną łączność biologiczną, tradycję rodzinną i społeczną³.

T. Zalega widzi rodzinę jako kategorię czysto socjologiczną i definiuje ją jako grupę ludzi, która składa się z osób połączonych związkiem małżeńskim, rodzicielskim bądź więzami krwi lub adopcji⁴. Prawna definicja rodziny zawarta w Ustawie o pomocy społecznej mówi, że rodzina to osoby spokrewnione lub niespokrewnione, pozostające w faktycznym związku, wspólnie zamieszkujące i gospodarujące⁵. Tak definiowana rodzina może i powinna być rozpatrywana nie tylko, jak to czyni socjologia, jako grupa i instytucja społeczna, ale także jako organizacja. Stworzona na gruncie nauk o zarządzaniu i proponowana w niniejszej pracy definicja rodziny, mogłaby przyjąć następującą formę: rodzina to dwie lub więcej osób spokrewnionych lub niespokrewnionych ze sobą, wspólnie zamieszkujących, gospodarujących i współpracujących w ramach faktycznego związku i określonej struktury stosunków (mąż–żona, partner–partnerka, rodzice–dzieci) dla osiągnięcia określonych celów. Tak pojmowana rodzina stanowi względnie wyodrębniony z otoczenia system, którego elementy (członkowie rodziny) wzajemnie na siebie oddziałują.

¹ Hasło *Rodzina w zespole nauk*, [w:] *Słownik małżeństwa i rodziny*, red. E. Ozorowski, www.isnr.uksw.edu.pl/sownik/rodzina.htm#nauk (15.05.2009).

² *Kierowanie*, red. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, Warszawa 1999, s. 20.

³ F. Adamski, *Rodzina. Wymiar społeczno-kulturowy*, Kraków 2002, s. 29.

⁴ T. Zalega, *Gospodarstwo domowe jako podmiot konsumpcji*, [w:] *Studia i materiały*, Warszawa 2007, s. 7.

⁵ Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz.U. z 2004 r. Nr 64 poz. 593, art. 6, pkt 14.

Przyjmując powyższą definicję, famiolodzy zajmujący się nauką o zarządzaniu, powinni skoncentrować się na takich problemach, jak badanie struktur rodzin jako organizacji, systemów; planowanie zadań i podejmowanie decyzji w rodzinie; analizowanie organizacji życia rodzinnego; kierowanie rodziną; motywowanie poszczególnych członków rodziny do współdziałania w osiąganiu obranych celów; doskonalenie i rozwój rodziny jako organizacji, systemu; badanie kultury rodzinnej jako kultury organizacyjnej. Wymienione obszary badawcze nie stanowią zamkniętej listy, są jedynie przykładem problemów, których badanie nie będzie możliwe, a przynajmniej będzie zubożone, bez adaptacji dorobku nauk o zarządzaniu.

Z perspektywy dociekań podjętych w niniejszej pracy szczególnie istotne jest adaptowanie do rozważań o rodzinie dorobku nauk o zarządzaniu, traktującego o kulturze organizacyjnej.

M. Kostera i S. Kownacki podkreślają, że zainteresowanie różnymi elementami kultury organizacyjnej towarzyszy naukowej refleksji o organizacjach i zarządzaniu od początków istnienia tej dyscypliny, a jednak dopiero na początku lat 80. ubiegłego wieku rozpoczęto badania całościowe i skoncentrowane na kulturze organizacyjnej⁶. Stoner wyjaśnił przyczynę pojawienia się tych całościowych badań podważeniem słuszności dominującego przez lata przekonania, że do zrozumienia organizacji wystarczy poznanie jej strategii i struktury i związał podjęcie tych badań z narodzinami w naukach o zarządzaniu nowego kierunku, który określił mianem dynamicznego zaangażowania. Zdaniem J. A. F. Stonera, czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierowników do przemyślenia tradycyjnych poglądów na temat organizacji i zarządzania. Faktem dostrzeżonym przez badacza są ciągłe, gwałtowne zmiany, zacieranie się granic między kulturami, a wobec rozwoju techniki komunikacyjnej i telekomunikacyjnej – upowszechnienie myślenia o świecie jako „globalnej wiosce”⁷.

Warto tu zauważyć, że te same zjawiska dostrzegane są także przez famiolodów i skłaniają ich do podejmowania nowych badań, redefiniowania tradycyjnych poglądów czy poszukiwania sposobów ich ochrony w zmieniającej się przestrzeni życiowej współczesnej rodziny.

Czas przyspieszył, a stosunki międzyludzkie w rodzinie uległy daleko idącym przeobrażeniom. Z jednej strony dzięki telefonii komórkowej, czy poczcie elektronicznej można mówić o większej intensyfikacji stosunków przy wykorzystaniu tych technologii; z drugiej, o powierzchowności tych stosunków, czy o wyparciu przez nowoczesne środki łączności relacji bezpośrednich. W artykule *Przestrzeń moralna rodziny współczesnej i relacji międzyludzkich – kryzys i nadzieja* J. Szmyd zauważył, że

⁶ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1996, s. 437.

⁷ J. A. F. Stoner, *op. cit.*, s. 186–187.

Cywilizacja Zachodu w obecnym kształcie i stadium swego rozwoju, czyli w tzw. płynnej nowoczesności, wiąże się nie tylko z głębokimi i przyspieszonymi zmianami w sferze ekonomicznej, społecznej, politycznej i ekologicznej świata współczesnego, ale także z nie mniej gruntownymi oraz szybkimi zmianami w dziedzinie duchowości, postaw, stylu życia, relacji międzyludzkich, a zwłaszcza w sferze uznawanych wartości i standardów życia moralnego⁸.

Zdaniem Szmyda, siłą sprawczą tych gwałtownych i nieodwracalnych przemian są: globalizacja, postęp techniczny i informatyczny, działalność massmediów i wpływ kultury masowej, komercjalizm, konsumeryzm, Internet i reklama⁹. Poza wyżej wymienionymi zjawiskami i trendami przyczyną, ale i skutkiem, gwałtownych przemian jest indywidualizm, relatywizm (zwłaszcza etyczny i kulturowy) i szeroko pojęty indyferentyzm (społeczny, polityczny, moralny, religijny, czy językowy).

Wskazanie przesłanek uprawniających do analizowania rodziny jako organizacji i zdiagnozowanie podobieństw przyczyn i procesów wpływających na przeobrażenia stosunków międzyludzkich w organizacjach i w rodzinie, można uznać za podstawowe argumenty przemawiające za postulowaną adaptacją rozważań o kulturze organizacyjnej do rozważań o kulturze rodzinnej.

Kultura organizacyjna definiowana jest przez J. A. F. Stonera jako zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, które są wspólne dla wszystkich członków organizacji¹⁰. R. W. Griffin uznał, że jest ona zestawem wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne¹¹.

Z kolei M. Kostera i S. Kownacki podkreślają, że kultura organizacyjna jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji jest podbudowana założeniami dotyczącymi natury rzeczywistości i przejawia się przez artefakty kulturowe, czyli

widoczne przejawy kultury organizacyjnej, do których zaliczają się artefakty fizyczne, tj. wytwory materialne danej kultury, artefakty behawioralne, a więc ceremonie, rytuały oraz artefakty językowe, czyli specyficzny język organizacji oraz jej mity i legendy.

Kultury organizacyjnej nie można utożsamiać z klimatem panującym w danej organizacji. Jak słusznie zauważył B. Fryzeł, podstawą kultury organizacyjnej są wartości, przekonania i założenia, którymi kierują się członkowie organizacji, natomiast klimat organizacyjny dotyczy tych aspektów otoczenia, postrzeganych w sposób świadomy przez członków organizacji¹². Każda organi-

⁸ J. Szmyd, *Przestrzeń moralna rodziny współczesnej i relacji międzyludzkich – kryzys i nadzieja*, [w:] *Wymiary przestrzeni życiowej współczesnej rodziny*, red. G. Makiello-Jarza, Kraków 2008, s. 9.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ J. A. F. Stoner, *op. cit.*, s. 186.

¹¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997, s. 116.

¹² B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Kraków 2005, s. 77.

zacja posiada specyficzną, niepowtarzalną kulturę, która wpływa na to, co i jak dzieje się wewnątrz niej i na to, jak układają się relacje organizacji z otoczeniem. Tak pojmowana kultura organizacyjna stanowi wyróżnik organizacji i jest jednym z kluczowych czynników mających wpływ na budowanie trwałych więzi pomiędzy organizacją a jej członkami i identyfikowanie się poszczególnych członków z organizacją. Kultura organizacyjna to także istotny zasób organizacji, który powinien być uwzględniany przy wyborze jej bieżących i przyszłych działań i ocenie wartości organizacji. Zauważyć należy, że kulturę rodzinną można zdefiniować adekwatnie do organizacyjnej, jako zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, które są wspólne dla wszystkich członków rodziny. Tak, jak w przypadku innych organizacji, kultura wpływa na relację wewnątrzrodzinne i na relacje rodziny z otoczeniem. J. Piotrowski stwierdził, że główne funkcje rodziny sprowadzają się do utrzymania ciągłości biologicznej i kulturalnej społeczeństwa, a także do zaspokajania potrzeb emocjonalnych członków rodziny itp.¹³ Kultura jest więc nie tylko jedną z podstawowych cech wyróżniających rodzinę i wpływających na jej relacje z otoczeniem, ale także jest jej podstawową funkcją. Kultura, a ściślej mówiąc przekaz kulturowy w rodzinie, wpływa na trwałość rodziny. Co więcej, przekaz kulturowy w rodzinie i z rodziny do otoczenia wpływa na trwałość społeczeństwa czy narodu.

Jak wspomniano, lata 80. ubiegłego wieku to okres gwałtownego rozwoju, przyspieszenia badań nad kulturą organizacyjną. L. J. Krzyżanowski stwierdził, że w tym okresie pojawił się w naukach o zarządzaniu nurt, który określił mianem socjokulturowego. Badania podejmowane w tym nurcie nie dotyczą tylko samych kultur organizacyjnych, ale także społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu, zarządzania międzykulturowego i zarządzania kulturą różnorodnością. Krzyżanowski wymienił wśród kreatorów tego nurtu: T. E. Deala i A. A. Kennedy'ego, P. J. Frosta, E. H. Scheina, G. Hofstede'a, N. J. Adlery, S. Ronena, K. Adamsa, F. Luthansa, R. H. Hodgettsa i R. K. Thompsona, W. M. Hoffmana; a na gruncie polskim: M. Pęcherskiego i J. Tudreja, C. Sikorskiego, M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza, J. Dietla i W. Gospodarskiego¹⁴.

Adaptacja rozważań naukowców związanych z organizacją i zarządzaniem, głównie psychologów i socjologów zarządzania, o kulturze organizacyjnej do teorii i praktyki nauk o rodzinie, wymaga przybliżenia, przynajmniej w ogólnych zarysach, ich teorii i/lub wyników badań. Ze względu na ograniczenia narzucone charakterem niniejszej pracy, uwaga będzie skoncentrowana na problemach badania poziomów kultury organizacyjnej wyodrębnionych przez E. H. Scheina i na wynikach badań G. Hofstede, które dotyczyły zależności pomiędzy kulturą

¹³ J. Piotrowski, *Spoleczne problemy rodziny*, [w:] *Polityka spoleczna*, Warszawa 1979, s. 222–223.

¹⁴ L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Warszawa 1999, s. 198–199.

organizacyjną a kulturą narodową. Jak zauważył J. A. F. Stoner, kultura organizacyjna w ujęciu E. H. Scheina to

układ wspólnych, podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy nauczyć nowych członków jako proponowanego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów¹⁵.

E. H. Schein ze względu na trwałość i widoczność kultury organizacyjnej, wyodrębnił jej trzy poziomy. Pierwszy stanowią artefakty, które Schein charakteryzuje jako struktury i procesy organizacyjne. Są one z jednej strony najbardziej widoczne, z drugiej – najmniej trwałe. Drugi poziom kultury organizacyjnej wyodrębniony przez E. H. Scheina to normy i wartości. W interpretacji A. Goliszek, ów drugi poziom tworzy aksjonormatywny ład, na który składają się charakterystyczne dla danej kultury konfiguracje wartości i wynikających z nich norm¹⁶. Na poziomie norm i wartości znajdują się strategia organizacji, jej cele i filozofia. Normy i wartości znajdujące się pośrodku poziomów wyodrębnionych przez Scheina należy uznać za względnie widoczne i względnie trwałe. Trzeci poziom to ukryte założenia. Na tym poziomie znajdują się przekonania, postrzeżenia, myśli i uczucia, które członkowie organizacji przyjmują w sposób nieświadomy i bezkrytyczny, a jednocześnie które mają kluczowy wpływ na przyjmowane przez nich wartości i wynikające z nich urzeczywistniane w działaniu normy zachowań. Są one z jednej strony najmniej widoczne, z drugiej – najbardziej trwałe.

Zasadnicze pytanie, jakie się rodzi po dokonanej powyżej charakterystyce poziomów kultury organizacyjnej wyodrębnionych przez E. H. Scheina, brzmi: „Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób można wykorzystać tę klasyfikację do badania kultury rodzin?”. Skoro wykazano w niniejszej pracy, że rodzinę można badać jako organizację, to odpowiedź na pierwszy człon pytania jest twierdząca. Pozostaje jednak problem wykorzystania zaprezentowanej hierarchii do badania kultury rodzin. Pomocna w wyjaśnieniu, jak to zrobić, jest przywołana powyżej praca A. Goliszek na temat kultur organizacyjnych gospodarstw rolnych. Autorka postuluje następujący schemat działania, który umożliwi ich poznanie. Należy przede wszystkim poznać elementy percepcyjne kultury, czyli jawne, uchwytny artefakty i przez nie dojść do poznawania elementów koncepcyjnych: norm i wartości, a następnie ukrytych założeń, tworzących podwaliny kultury organizacyjnej gospodarstwa¹⁷. Adekwatnie można postępować w przypadku dochodzenia do prawdy o kulturze rodzin. Wpierw rozpoznawać to, co najbardziej

¹⁵ J. A. F. Stoner, *op. cit.* s. 189.

¹⁶ A. Goliszek, *Kultura organizacyjna gospodarstw rolnych. Podstawy teoretyczne*, „Rocznik Naukowy Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2008, t. 10, z. 3, s. 157.

¹⁷ *Ibidem*.

widoczne, a jednocześnie najmniej trwałe – artefakty, a później normy i wartości, by wreszcie odsłonić najbardziej trwałe i ukryte przekonania, postrzeżenia, myśli i uczucia wspólne dla członków danej rodziny.

Przedstawiona powyżej charakterystyka poziomów kultury organizacyjnej należy do najbardziej znanych i uznanych, ale nie jest jedyną, którą można wykorzystać do badania kultury rodzinnej. Ciekawa i przydatna z tego punktu widzenia jest charakterystyka poziomów kultury organizacyjnej oparta na metaforze góry lodowej¹⁸. Według niej, można mówić o widocznych, jawnych aspektach kultury organizacyjnej, które stanowią wierzchołek lodowej góry: cele, technologia, struktura, zasoby, przyjęte zasady postępowania; a także o aspektach niejawnym, niewidocznym, ukrytym pod powierzchnią, stanowiących trzon góry lodowej: postrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, oddziaływania nieformalne, czy normy grupowe.

Podsumowując badania kultur rodzinnych przy wykorzystaniu dorobku nauk o zarządzaniu, niezwykle cenne mogą okazać się spostrzeżenia będące wynikiem badań przeprowadzonych w latach 60. i 70. ubiegłego wieku przez G. Hofstede w kilkudziesięciu krajach świata wśród pracowników koncernu IBM. W książce *Zachowania ludzi w organizacji* C. Sikorski zauważył, że kultura organizacyjna definiowana jest przez Hofstede jako zbiorowe zaprogramowanie umysłowe ludzi żyjących w danym środowisku¹⁹. Umysł każdej jednostki programowany jest na trzech poziomach: indywidualnym, uniwersalnym i kolektywnym. Pierwszy poziom jest właściwy dla określonej jednostki, drugi dla ogółu ludzi, a trzeci dla określonej grupy społecznej. Wynikiem opisywanych badań było stwierdzenie, że tym co odróżnia jedne kultury organizacyjne od drugich, są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu wzorce myślenia, odczuwania i zachowania. G. Hofstede porównywał kultury narodowe w czterech wymiarach: dystans władzy, kolektywizm a indywidualizm, kobiecość a męskość, unikanie niepewności.

Jak zauważył D. Gach,

dystans władzy obrazuje stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie, wyraża oczekiwania i akceptację dla tej sytuacji, uzewnętrzniany przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji, określa emocjonalną przestrzeń oddzielającą podwładnych od przełożonych²⁰.

Należy zwrócić uwagę, że w jednych krajach widoczne są wyraźne działania zmierzające do ograniczenia owego dystansu, podczas gdy w innych dystans ten jest w pełni akceptowany i utrwalany.

¹⁸ J. A. F. Stoner, *op. cit.* s. 188–189.

¹⁹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001, s. 233.

²⁰ D. Gach, *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. I)*, „e-mentor. Czasopismo Internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=21&id=461 (20.05.2009).

Drugim wymiarem jest kolektywizm a indywidualizm. D. Gach stwierdził, że w społeczeństwach kolektywnych dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki, a w społeczeństwach indywidualistycznych dobro jednostki przedkładane nad dobro grupy²¹. Każda z tych sytuacji rodzi istotne konsekwencje dla trwałości relacji i preferowanych kultur organizacyjnych. W społeczeństwach kolektywnych ludzie zorganizowani są w silne i spójne zbiorowości, a w społeczeństwach indywidualistycznych relacje pomiędzy ludźmi są mniej nietrwałe.

Trzeci wymiar różnicujący kultury to, według G. Hofstede, kobiecość a męskość. Miarą kobiecości czy męskości danej kultury narodowej jest stopień sztywności ról płci oraz stosunek do jakości życia i ilości dóbr. Społeczeństwa męskie to takie, w którym występuje wyraźny podział ról społecznych według płci i, jak zauważa J. A. F. Stoner, nastawienie na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych; natomiast społeczeństwo kobiece to takie, w którym role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają i dominuje w nim nastawienie na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość życia²².

Czwartym wymiarem różnicującym kultury narodowe i implikującym różnice w kulturach organizacyjnych jest unikanie niepewności. G. Hofstede zauważył, że w różnych społeczeństwach istnieją różne nastawienia co do niepewności dotyczącej przyszłości. Jedne społeczeństwa nie unikają takiej niepewności, bo nie czują się zagrożone, podczas gdy drugie za wszelką cenę dążą do jego uniknięcia. Pierwsze z nich są spokojne o swoją przyszłość i tolerancyjne, natomiast drugie – przelężnione, mało tolerancyjne, szukające ochrony przed niepewnością jutra w regulacjach i instytucjach religijnych i prawnych. Jak słusznie zauważył J. A. F. Stoner, wykryte przez G. Hofstede różnice między poszczególnymi narodowościami czynią nierealistycznymi oczekiwania, że jakiś jeden sposób kierowania da się zastosować na całym świecie²³, że metody sprawdzone w jednej kulturze społecznej, przyniosą takie same rezultaty przy zastosowaniu ich na gruncie odmiennej kultury.

E. McKenna i N. Beech stwierdzili z kolei, że

istnieją dowody na to, że Amerykanie wyznają wartości związane z indywidualizmem, Japończycy nie stronią od konformizmu i grupowej współpracy, zaś Arabowie mają tendencję do unikania konfliktów i przedkładania lojalności nad skuteczność²⁴.

Analizując kultury rodzinne warto przyjrzeć się, jaki wpływ wywierają na nie dominujące w danym społeczeństwie nastawienia wobec dystansu władzy, kolektywizmu a indywidualizmu, kobiecości a męskości czy unikanie niepewności. Warto szukać odpowiedzi na pytanie, czy w krajach, w których dystans

²¹ *Ibidem*.

²² J. A. F. Stoner, *op. cit.*, s. 161.

²³ *Ibidem*, s. 161.

²⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 64–65.

władzy od społeczeństwa jest większy, zarysowuje się również większy dystans pomiędzy rodzicami a ich dziećmi, czy w społeczeństwach indywidualistycznych w większym stopniu niż w społeczeństwach kolektywnych uwidacznia się osłabienie więzi rodzinnych i jakie wartości są wspólne, a jakie różne dla rodzin funkcjonujących w obu typach społeczeństw, jaki wpływ na kulturę rodzinną ma preferowane w danym społeczeństwie (narodzie) nastawienie do ról społecznych, płci, wreszcie czy istnieją zasadnicze różnice pomiędzy kulturami rodzin w społeczeństwach mniej i bardziej obawiających się niepewności związanych z przyszłością. Rozszerzając stopień szczegółowości tych badań można analizować różnice w kulturach rodzinnych pomiędzy poszczególnymi geograficznymi, czy historycznymi regionami kraju.

Postulowana w niniejszej pracy adaptacja rozważań nauk o zarządzaniu o kulturze organizacyjnej do teorii i praktyki naukowych dociekań familiologii, pozwoli lepiej zrozumieć znaczenie kultury dla życia i w życiu rodziny i społeczeństwa oraz w relacjach rodzin z ich otoczeniem. Twórcze wykorzystanie dorobku naukowców zajmujących się kulturą organizacyjną do badania kultur rodzinnych z jednej strony uchroni familiologów przed „wyważaniem już otwartych drzwi”, czyli tworzeniem założeń i budowaniem teorii, które już istnieją, a z drugiej strony umożliwi bardziej dynamiczny rozwój badań nad kulturami rodzinnymi.

Bibliografia

- F. Adamski, *Rodzina. Wymiar społeczno-kulturowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
- B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- D. Gach, *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. 1)*, „e-mentor. Czasopismo Internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=21&id=461 (20.05.2009).
- A. Goliszek, *Kultura organizacyjna gospodarstw rolnych. Podstawy teoretyczne*, „Rocznik Naukowy Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2008, t. 10, z. 3.
- R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
- Kierowanie*, red. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Słownik małżeństwa i rodziny*, red. E. Ozorowski, www.isnr.uksw.edu.pl/slownik/rodzina.htm#nauk (15.05.2009).

- J. Piotrowski, *Spoleczne problemy rodziny*, [w:] *Polityka społeczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
- J. Szmyd, *Przestrzeń moralna rodziny współczesnej i relacji międzyludzkich – kryzys i nadzieja*, [w:] *Wymiary przestrzeni życiowej współczesnej rodziny*, red. G. Makiełło-Jarża, Kraków 2008.
- Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz.U. z 2004 r. Nr 64 poz. 593.
- T. Zalega, *Gospodarstwo domowe jako podmiot konsumpcji*, [w:] *Studia i materiały*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.