

Łukasz Sułkowski

Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?

Przedmiotem artykułu jest analiza problemów poznawczych i praktycznych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu, zakończona próbą zarysowania perspektywy ich rozwiązania. W badaniach trzeba pogodzić się z wielością paradygmatów i definicji kultury organizacyjnej, a także przyjąć stanowisko pluralizmu metodologicznego. Ważna jest również otwartość na koncepcje i metody płynące z innych dyscyplin naukowych. W pole badań kultury organizacyjnej wchodzi już nie tylko dyscypliny związane z humanistyką i naukami społecznymi, takie jak: socjologia, antropologia kulturowa, kulturoznawstwo oraz lingwistyka, ale również nauki ścisłe: kognitywistyka, biologia ewolucyjna oraz technologie informacyjne. Wyjaśnienia procesów kulturowych prawdopodobnie staną się częścią rewolucji naukowej wiążącej problemy nauk społecznych i przyrodniczych.

Wstęp

Kultura jest pojęciem bardzo „obciążonym” teoretycznie i empirycznie. Tworzy rozległą „rodzinę wyrazów”, która bardzo utrudnia operacjonalizację. W zarządzaniu znajduje jednak rozległe zastosowanie zarówno jako metafora, jak i nurt teorii oraz badań empirycznych. Moda na kulturę organizacyjną w zarządzaniu trwa od początku lat 80. ubiegłego wieku. Jest może nieco przyćmiona przez koncepcje zarządzania wiedzą przesuwające punkt ciężkości z wartości i norm na poznanie oraz wiedzę. Niemniej zarówno badacze, jak i menedżerowie często odwołują się do fenomenu kultury, interpretując sukcesy lub porażki organizacji.

Wydaje się jednak, że koncepcja kultury organizacyjnej przeżywa kryzys poznawczy. Pozory popularności skrywają zasadnicze problemy z rozumieniem i zarządzaniem kulturą organizacyjną. Prowadzą one do zasadniczej wątpliwości wyrażonej w tytule publikacji. Przedmiotem tego artykułu jest zatem analiza problemów poznawczych i prak-

tycznych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu zakończona próbą zarysowania perspektywy ich rozwiązania.

Problemy epistemologiczne

Do najważniejszych problemów poznawczych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu należą:

- sprzeczności (ewentualnie niewspółmierności) paradygmatów (szkół) rozumienia kultury organizacyjnej;
- rozmyte i bardzo zróżnicowane definicje kultury organizacyjnej;
- niejasne i różnie opisywane zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a strukturą, strategią oraz otoczeniem organizacji;
- brak zgody badaczy co do modelu i typologii kultury organizacyjnej, a więc jej wymiarów, elementów czy poziomów;
- rozwój w zarządzaniu koncepcji zbliżonych do kultury organizacyjnej, takich jak: tożsamość oraz klimat organizacyjny.

Paradygmaty kultury organizacyjnej

Nurt kulturowy w 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 ogóle [Kroeber, Kluckhohn, 1952]. Poszukując paradygmatów, rozumienia kultury w ogóle, trzeba wskazać przynajmniej na trzy orientacje: nurt funkcjonalistyczno-strukturalistyczny, podejście interpretatywno-symboliczne oraz postmodernizm i poststrukturalizm [Sułkowski, 2005]. 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. Hatch [2002, s. 62-65] 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 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 dekonstrukcja [Hatch, 2002, s. 204-238].

L. Smircich [1983, s. 160-178], 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.

Tabela 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe Narodowe style zarządzania. Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach. Związek efektywności i kultury narodowej. Globalizacja kultury organizacyjnej.	Kultura przedsiębiorstwa Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Związek efektywności i kultury organizacyjnej. Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych.	Podejście poznawcze Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. Podejście symbolistyczne Organizacja – dyskurs symboliczny. Podejście dramaturgiczne: Ludzie jako aktorzy organizacyjni. Organizacja jako teatr. Podejście interpretatywne: Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości. Podejście psychodynamiczne: Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji.
FUNKCJONALIZM:		PARADYGMATY NIEFUNKCJONALISTYCZNE

Źródło: na podstawie: Kostera, 1996, s. 63

Kultura organizacyjna może być interpretowana jako zmienna niezależna (zewnątrzna) – skutek wpływu otoczenia na organizację, zmienna wewnętrzna organizacji

lub metafora rdzenna [Thompson, Luthans, 1990]. Kultura postrzegana w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych w zarządzaniu jest zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację [Kostera, 1996, s. 63-65]. 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 organizacje. 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, 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. Martin [2002, s. 45-78] 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 nieuchwytniej 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 ogóle [O'Donovan, 2006, s. 45-78].

Określenia kultury organizacyjnej

Oczywistą konsekwencją braku jednego paradygmatu, a nawet zgody badaczy na jeden sposób porządkowania podejść do kultury organizacyjnej, jest wielość definicji samej kultury organizacyjnej, a także opisu jej składników, typologii i zależności z innymi sferami organizacji oraz z otoczeniem. W literaturze przedmiotu napotkać można kilkadziesiąt różnych definicji, które można zaklasyfikować jako przynależące do jednego z trzech paradygmatów. Przykład takiej analizy znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Definicje kultury organizacyjnej.

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Paradygmat
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować [Jacques, 1952].	Funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów [Schein, 1992, s. 6].	Funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system [Schenplein, 1988].	Funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede, 2000, s. 38-41]	Interpretatywno-symboliczny
P.M. Blau	Swoiste, niepisane „reguly gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau, s. 298]	Interpretatywno-symboliczny
J. van Maanen	Wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i słowach, którą badacz pracujący w terenie musi interpretować, a nie traktować jako daną [van Maanen, 1988, s. 3]	Interpretatywno-symboliczny
L. Smircich	Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania [Smircich, 1983; Geertz, 1975, s. 39].	Interpretatywno-symboliczny
R. Deshapande, R. Parasurman	Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście w organizacji dzieje [Deshapande, Parasurman, 1987]	Interpretatywno-symboliczny
J.M. Kobi, H. Wüthrich	Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również są kulturą [Kobi, Wüthrich, 1991, s. 29]	Interpretatywno-symboliczny

Źródło: opracowanie własne

Wśród wybranych przykładów definicji kultury organizacyjnej brakuje określeń należących do paradygmatu postmodernistycznego. Autorzy eksploatujący to podejście przyjmują bowiem stanowisko antysystemowe i zazwyczaj kwestionują sens wprowadzania koncepcji kultury organizacyjnej. Do najważniejszych wątków postmodernistycznych

związanych z kulturą oraz procesem organizowania należą: krytyka kulturowej represji oraz przemocy symbolicznej w organizacji – B. Czarniawska, G. Burrell [Czarniawska, Höpfl, 2002; Burrell, 1984, s. 97-118] oraz R. Pringle, G.C. Spivak, J. Brewis oraz J. Butler [Brewis, Linstead, 2000; Butler, 20004; Pringle, 2005, s. 284-303]), problem defragmentacji tożsamości jednostek i zbiorowości – M. Rosen, M.J. Hatch [Rosen, 1991, s. 1-24; Hatch, 1997, s. 275-288] oraz krytyka kultury menedżeryzmu i konsumpcjonizmu – N. Monin [Monin, 2004, s. 191], N. Harding [Harding, 2003, s. 14].

Konsekwencją rozproszenia paradygmatów i znaczeń kultury organizacyjnej są trudności w zbudowaniu spójnych programów badawczych i praktycznych. Kultura organizacyjna staje się określeniem zbyt pojemnym i zbyt trudnym do operacjonalizacji. W badaniach nurtu kulturowego brakuje efektu kumulacji dorobku naukowego, a badacze w niewielkim stopniu wykorzystują wzajemnie wyniki badań.

Relacje kultura a struktura, strategia i otoczenie organizacji

Niejasne są również relacje kultury organizacyjnej z innymi sferami organizacji, takimi jak: struktura, strategia, oraz z otoczeniem organizacji. Wskazać tu można na kilka podejść i kryteriów różnicowania.

Pierwszym problemem jest kwestia separacji kultury organizacyjnej od innych elementów organizacji. Funkcjonalisci zwykle opowiadają się za możliwością teoretycznego i praktycznego rozdziału sfery kulturowej, strukturalnej i strategicznej, podczas gdy interpretatywiści i postmoderniści zazwyczaj zakładają milcząco lub nawet wskazują *explicit* na nierozłączne splecenie tych obszarów znaczeń [Smircich, 1983, s. 55-65].

Drugą kwestią jest ustalenie priorytetu, a więc odpowiedź na pytanie, czy kultura organizacyjna jest nadrzędna w stosunku do innych sfer zarządzania czy też równoważna albo nawet mniej istotna. Oczywiście, większość badaczy fenomenów kulturowych opowiada się za nadrzędnością lub przynajmniej równoważnością kultury w zarządzaniu całą organizacją [Kobi, Wüthrich, 1991]. Jednak poza nurtem kulturowym łatwo wskazać zwolenników dominacji strategii nad kulturą organizacyjną [de Wit, Meyer, 2007, s. 33].

Trzeci, moim zdaniem, kluczowy problem to ustalenie relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a otoczeniem organizacji. W literaturze przedmiotu znajdziemy ogromną liczbę badań i analiz na temat zależności między kulturą w ogóle a innymi elementami otoczenia społeczno-gospodarczego [Bogalska-Martin, 2007, s. 237-256]. Począwszy od klasycznych studiów M. Webera [Weber, 2002], przez analizy relacji między kulturą a bogactwem narodów: F. Fukuyamy [Fukuyama, 2001], D.S. Landesa [Landes, 2000], aż do porównawczych badań międzykulturowych: G. Hofstede, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, R. Housa oraz R. Ingleharta [Hofstede, 1984; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, 1997, s. 215-254; Inglehart,

1997]. Ta obfitość badań nie dotyczy jednak relacji kultury organizacyjnej z otoczeniem społecznym, gospodarczym, a nawet kulturowym. Jeżeli uznamy, że kultury organizacyjne są „zanurzone” w kulturach społeczeństw i stanowią inny krąg wartości, to jaka jest transmisja pomiędzy tymi obszarami? Zdecydowana większość badaczy przyjmuje, że zachodzi dyfuzja wartości i norm z kultury społeczeństwa do kultury organizacyjnej. Oczywiście możliwe jest również oddziaływanie zwrotne, choć przeważnie zachodzi ono na mniejszą skalę ze względu na wielkość zbiorowości oraz siłę zakorzeniania wartości i norm. Jednak brakuje jednolitego modelu opisującego zależności między kulturą społeczeństwa a kulturą organizacji. Nie ma decydujących rozstrzygnięć pozwalających stwierdzić, jaki jest stopień spójności pomiędzy tymi kulturami. Część autorów opisuje kultury organizacyjne i kultury społeczeństw, posługując się zupełnie różnymi modelami i wymiarami wartości [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 307]. Inni zakładają większą spójność i posługują się tymi samymi lub zbliżonymi modelami i wymiarami wartości [Sulkowski 2002, s. 111].

Brak rozstrzygnięć w sferze relacji kultura organizacyjna a inne elementy systemu organizacji, a także kultura organizacyjna a otoczenie skutkuje przyjmowaniem bardzo zróżnicowanych założeń badawczych i praktycznych w tym obszarze. Wśród teoretyków oraz menedżerów znajdziemy zarówno entuzjastów, jak i sceptyków zarządzania organizacjami, wykorzystującego kulturę organizacyjną.

Modele i typologie kultury organizacyjnej

Podstawowym problemem poznawczym związanym z tworzeniem modeli i typologii kultury organizacyjnej jest kwestia ich odróżnienia od modeli organizacji w ogóle lub też jej wybranych sfer. Ponieważ mamy zarówno teoretyczne, jak i operacyjne problemy z wyodrębnieniem kultury organizacyjnej z całości systemu organizacyjnego, napotykamy na barierę jej opisu i klasyfikacji. H. Mintzberg [1983], proponując pięć podstawowych konfiguracji organizacji: struktura prosta, machina biurokratyczna, biurokracja profesjonalna, forma podzielona, adhokracja, właściwie odnosi się w dużej mierze do kultury organizacyjnej, choć koncentruje się na strukturze. Ch. Perrow, tworząc macierz technologii opierającą się na parametrach zmienności i analizowalności zadań (rutynowa, inżynierska, rzemieślnicza i nierutynowa), opisuje jednocześnie typy kultur organizacyjnych [Perrow, 1967]. Model sita i kapitału ludzkiego to jednocześnie model kultury organizacyjnej w jej dwóch przeciwstawnych typach idealnych. Podobnie jest z modelami przywództwa, władzy, organizacyjnego uczenia się czy zarządzania zasobami ludzkimi. Są one opisami całej organizacji lub jej wybranego aspektu, a jednocześnie modelem lub typologią kultury organizacyjnej. Nadmierna pojemność i wieloznaczność koncepcji kultury organizacyjnej skutkują tutaj niemożnością analitycznego oddzielenia kultury organizacyjnej od innych obszarów organizacji.

W literaturze przedmiotu znajduje się bardzo wiele modeli oraz typologii kultury organizacyjnej. Najczęściej cytowane są koncepcje: E. Scheina, W. Ouchiego, T. Deala i A. Kennedyego, T. Petersa i R. Watermana, G. Hofstede oraz Ch. Handy [Peters, Waterman, 2000; Ouchi, 1980, s. 129-141]. Wszystkie są *implicite* zbudowane na funkcjonalnym strukturalizmie. Analizując te koncepcje z punktu widzenia zbieżności, trzeba zauważyć, że panuje pomiędzy nimi zgoda co do składników kultury organizacyjnej. Większość autorów zalicza, za E. Scheinem [1992], do kultury organizacyjnej kilka z wymienionych elementów: wartości, normy, podstawowe założenia, wzory kulturowe, język, symbole, artefakty, rytuały oraz tabu. Modele kultury organizacyjnej są natomiast bardzo zróżnicowane, jeśli chodzi o proponowane wymiary wartości i typologie. Część z nich powstała zresztą raczej na bazie spekulacji i doświadczeń konsultingowych niż projektów badawczych. T. Deal i A. Kennedy [1998] różnicują kultury organizacyjne z punktu widzenia stopnia ryzyka oraz szybkości weryfikacji decyzji menedżerskich. Ze skrzyżowania tych wymiarów powstaje typologia kultur: silnych facetów (*macho*), ciężko pracujących i dobrze się bawiących, stawiających na swoją firmę oraz zorientowanych na proces. Podobnie upraszczające i niezakorzenione w szerszych projektach badawczych są koncepcje Ch. Handy, W. Ouchiego, a także T. Petersa i R. Watermana. Wspomniane trzy ostatnie koncepcje noszą znamiona dobrych „produktów marketingowych”, a więc opartych na spektakularnym pomysle i intensywnie promowanych popularnych poradników. Niestety, by dobrze się sprzedać, musiały nadmiernie upraszczać rzeczywistość. Zatem, choć mogą być błyskotliwe i inspirujące dla menedżerów, to trudno uznać, że opierają się na solidnych podstawach empirycznych. Inna jest sytuacja w przypadku koncepcji G. Hofstede, która wyloniła się z badań przedsiębiorstw prowadzonych, co prawda na niewielką skalę, ale z zastosowaniem dość złożonego jakościowo-ilościowego programu badawczego. Tutaj na podstawie analizy wspomnianych wcześniej elementów kultury organizacyjnej wyodrębniono sześć wymiarów analizy: orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników, troska o pracowników – troska o produkcję, przynależność – profesjonalizm, system otwarty – system zamknięty, luźna kontrola – ścisła kontrola oraz normatywność – pragmatyzm [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 307]. Zapropozowane przez G. Hofstede wymiary kultury organizacyjnej różnią się jednak w bardzo istotny sposób od wymiarów proponowanych przez innych autorów tworzących modele na podstawie badań empirycznych [Goffee, Jones, 1998]. Mamy zatem do czynienia z „dżunglą” modeli, wymiarów i typologii kultur organizacyjnych.

Kultury organizacyjne rozpatrywane są przez różnych badaczy z punktu widzenia różnych wymiarów, wśród których przewijają się często następujące dychotomie: 1) kultura słaba – kultura silna, 2) kultura pozytywna – kultura negatywna [Bate, 1984], 3) kultura pragmatyczna – kultura biurokratyczna, 4) kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna [Sikorski, 1990], 5) kultura konserwatywna – kultura innowacyjna, 6) kultura

hierarchiczna – kultura równościowa, 7) kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna. Problem poznawczy polega na różnym sposobie doboru owych wymiarów oraz na różnicach w ich definiowaniu. Dobrym przykładem może być zróżnicowanie kultura silna – kultura słaba, rozumiana przez jednych autorów jako kultura homogeniczna, a przez innych jako kultura sprzyjająca efektywności [Deal, Kennedy, 1988, s. 4-20].

Kultura organizacyjna a tożsamość organizacyjna

Warto wspomnieć o ostatnim problemie natury epistemologicznej polegającym na niemożności demarkacji pojęć kultura a tożsamość organizacyjna. Przewijają się również w badaniach inne określenia, bardzo trudne do oddzielenia od kultury organizacyjnej, takie jak klimat czy osobowość organizacji.

Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”. Jest to zatem symboliczna, zbiorowa interpretacja ludzi tworzących organizację, odnosząca się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być. Tożsamość pozostaje w warunkach stabilnych w organizacji przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. *Explicite* problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten [2004, s. 90] zaproponowali, by efekt tych poszukiwań stanowiący owoc zbiorowego konsensu dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać następujące kryteria.

- kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji; tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne”, wokół których powstał konsens członków organizacji;
- kryterium stwierdzania zróżnicowania; tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji; identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania;
- kryterium ciągłości czasowej; tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej; organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze, a te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji, pomimo dokonujących się zmian.

Do tych trzech kryteriów zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whettena można dodać czwarte: „Tożsamość organizacji” jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corp*) jest przejawem funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Mimo bliskości określeń kultury i tożsamości organizacyjnej kilku badaczy je różnicuje. Strategom [1997, s. 503] odróżnia kulturę od tożsamości, lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy). Jest to określenie nawiązujące do psychospołecznego rozumienia tożsamości. M.J. Hatch i M. Schultz [2004, s. 24-25] wyraźnie różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie na ich wzajemną zależność: „Tożsamość organizacyjna nie jest ani całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji, jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer”.

Wspomniani badacze uważają, że tożsamość organizacji powinna być odrębnym przedmiotem badań obok kultury organizacyjnej. Ja jednak mam cień wątpliwości, czy współlistnienie tych dwóch pojęć, a może i innych, takich jak: klimat czy osobowość organizacji, wytrzyma test brzytwy Ockhama. Możemy przecież odrzucić metodologiczną zasadę niemnożenia bytów ponad potrzebę i zaproponować wprowadzanie kolejnych metafor i hipostaz organizacyjnych, np. cywilizacja organizacyjna, plemię organizacyjne czy religia organizacyjna. Czy jednak doprowadzi nas to do lepszego zrozumienia organizacji? Czy będziemy dzięki temu umieli skuteczniej nią zarządzać?

Problemy metodyki badań kultury organizacyjnej

Badacze kultury organizacyjnej odwołują się do bogatego instrumentarium metod poznawczych i pragmatycznych. Znajdziemy wśród nich zarówno metodyki ilościowe, jak i jakościowe. Znaczną rolę odgrywa metodyka badań ankietowych, pojawiająca się w międzynarodowych projektach porównawczych, a także jako narzędzie wspomagające analizy jakościowe organizacji, np. ankietyzacja pracowników lub menedżmentu do celów wzbogacenia studiów przypadku. W badaniach kultur organizacyjnych znaczące miejsce zajmują metody antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M.J. Hatch, B. Czarniawska, a w Polsce M. Kostera pokazują możliwości stosowania metod zaangażowanych i uczestniczących zaczerpniętych z antropologii kulturowej [Smircich, 1983, s. 160-172; Rosen, 1991, s. 1-24; Hatch, 1997, s. 275-288]. Obejmują one techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu, oraz inne jakościowe badania terenowe. Pojawiają się również zastosowania metodologii pokrewnych antropologii organizacyjnej, ale zaczerpnięte z socjologii: etnometodologia, socjologia interwencji, teoria ugruntowana, metoda rozszerzonych studiów przypadków oraz badania uczestniczące [Konecki, 2000; Strauss, Corbin, 1990, s. 44-46; Springer, 1999, s. 191-192; Whyte, Greenwood, Lazes 1991, s. 19-55; Czarniawska 1997].

Wielość metod poznawczych rodzi jednak zasadniczy problem ze spójnością rezultatów badań. Badacze opatrują przeprowadzone badania ogólną etykietką kultura organizacyjna, jednak w istocie odnoszą się one przeważnie do wielu rozproszonych procesów, takich jak: wartości i normy kulturowe, stosunki władzy, komunikacja, struktura oraz strategia organizacji. Na gruncie żadnego z paradygmatów nie wypracowano metodyki syntezy istoty kultury organizacyjnej, pozwalającej opisać i prognozować zmiany kultury. Zatem moc diagnostyczna i prognostyczna metod poznawczych zarządzania kulturą organizacyjną jest dość umiarkowana.

Rezultatem badań ilościowych są opisy kultur organizacyjnych redukujące badany fenomen do kilku wymiarów nie pozwalających zrozumieć łącznie funkcjonowania wspomnianych systemów wartości, norm, stosunków władzy oraz procesów komunikacji. Rezultatem badań antropologicznych organizacji są z kolei opisowe, rozproszone i niereprezentatywne studia przypadków, uniemożliwiające zazwyczaj jakiegokolwiek uogólnianie. Często wartością owych studiów jest ujawnienie zakamuflowanej sieci znaczeń, która opiera się na stosunkach władzy lub sprzeczności interesów w organizacji. Uwidacznia się również specyficzna konfiguracja znaczeń, której nie można uchwycić w badaniach ilościowych i reprezentatywnych, narzucających badanym siatkę znaczeń zaproponowaną przez badacza (projekcja koncepcji badacza).

Problemem metodyki jest również ograniczona liczba i zasięg programów badawczych [Dennison, b.d., s. 619-654]. Słabością metodyki badań kultury organizacyjnej jest mała liczba rozbudowanych międzynarodowych, wiarygodnych projektów badawczych, pozwalających porównywać kultury organizacyjne różnych organizacji w wielu krajach. Jest to sytuacja kłopotliwa, ponieważ jednocześnie dysponujemy wieloma rozbudowanymi międzynarodowymi projektami badań kultur społeczeństw. Rozproszenie wysiłków wielu badaczy skutkuje fragmentacją wiedzy z zakresu kultury organizacyjnej.

Brak konsensu co do paradygmatu, definicji, modelu oraz typologii kultury organizacyjnej nawet w obrębie tego samego paradygmatu ma negatywne konsekwencje dla rozwoju programu badawczego oraz zastosowań praktycznych. Przede wszystkim zarówno badacze, jak i praktycy zmuszeni są do definiowania kultury organizacyjnej wyłącznie do celów jednostkowych badań lub analiz. Ogranicza to możliwości kumulacji wyników badań, które stają się niewspółmierne.

Problemy pragmatyczne metodyki kultury organizacyjnej

Metodyka pragmatyczna ma prowadzić do skutecznego zarządzania kulturą organizacyjną. Oznacza to, że stosowane metody doskonalenia organizacji będą prowadziły do wzrostu jej efektywności lub skuteczniejszego wypełniania celów organizacji. Metodyka pragmatyczna nurtu kultury organizacyjnej jest nieco mniej rozwinięta w porównaniu

z metodyką badań poznawczych. Obejmuje ona zarówno diagnozę istniejącej konfiguracji kulturowej, jak i planowanie jej zmian oraz przeprowadzenie interwencji kulturowej wraz z procesem monitorowania transformacji. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest jednak bardzo trudne, chociażby z uwagi na jej efemeryczność, niejednoznaczność i nieuświadomiany charakter. Funkcjonalisci bardziej optymistycznie patrzą na możliwość zarówno diagnozy, jak i skutecznej interwencji kulturowej niż interpretatyści. Postmoderniści w ogóle negują możliwość prowadzenia kontrolowanych zmian procesów kulturowych. Wśród metod i technik kształtowania kultury organizacyjnej wskazać można na działania na procesy kulturowe oraz działania na inne elementy organizacji, które wywierają wpływ na kulturę. Metody diagnostyczne to przede wszystkim audyty kultury organizacyjnej lokalizujące badaną kulturę na mapie i w typologii założonej w określonym modelu. Metody planowania zmiany konfiguracji kulturowej służą zazwyczaj opracowaniu idealnego modelu kultury organizacyjnej, który będzie wdrażany w programie transformacji. Metody interwencji mają na celu zmianę wartości, norm, podstawowych założeń oraz innych elementów kultury zgodnie z założonym wzorcem. Najczęściej wykorzystywanymi technikami pragmatycznego zarządzania kulturą na poziomie diagnoz są: ankiety i wywiady służące audytowi kulturowemu, studia przypadków oraz wywiady pogłębione i zogniskowane. Planowaniu zmiany kulturowej służą często: burze mózgów, rundy delfickie oraz dyskusje z udziałem ekspertów. Zaś najważniejszymi technikami interwencji kulturowej są: szkolenia i treningi pracownicze, zmiany formalnych reguł organizacji, przekształcenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zmiany symboli organizacyjnych (loga, marki, nazwy), wprowadzanie agentów zmian i promowanie przekształceń, *mentoring* i zmiana przywództwa, rekompozycja misji, a także systemu komunikacji i struktury organizacyjnej [Kobi, Wüthrich, 1991; O'Donovan, 2006]. Po okresie „hurraoptymizmu” co do efektywności narzędzi zmiany i doskonalenia kultury organizacyjnej następuje stopniowe ograniczenie ich stosowania wywołane niską skutecznością tego typu działań. Kształtowanie kultury organizacyjnej nie uzyskało mocy sprawczej, podobnej do aspektów strategicznych czy strukturalnych. Zarządzający mogą tworzyć strategie czy projekty struktury oraz w pewnym stopniu kontrolować wdrażanie swoich zamierzeń, podczas gdy zarówno poznanie, jak i świadome kształtowanie kultury napotykają na znaczne trudności. Zmiany i interwencje w obszar kultury organizacyjnej mają bardzo ograniczoną skuteczność. Brakuje badań, które mogłyby jednoznacznie pokazać metody dokonywania zmian kulturowych w organizacji oraz ich pozytywny wpływ na efektywność organizacji.

Metody zarządzania kulturą organizacyjną nie mają charakteru uniwersalnego *one best way*, są rozproszone i mają ograniczoną skuteczność. Jest to dość oczywista konsekwencja wieloparadygmatyczności i eklektyzmu metodologicznego nurtu kulturowego. Być może zresztą jest to immanentna cecha badań nad kulturą w ogóle, w których

trudno dopatrzeć się przypadków skutecznej interwencji lub chociażby trafnej prognozy rewolucyjnej zmiany kulturowej. Jak to bywa w wielu naukach społecznych, tak i badania kulturowe skupiają się na opisie i diagnozie.

Problemem metodyki pragmatycznej jest również jej zdominowanie przez koncepcje konsultingowe i popularyzujące. Prowadzą one do nadmiernego uproszczenia i instrumentalizacji fenomenów kulturowych organizowania, które w konsekwencji nie mogą spełnić rozbudzonych nadziei menedżerów poszukujących „kamienia filozoficznego” organizacji. Często owe metody zarządzania kulturą organizacyjną są tylko „ładnie opakowanymi” produktami intelektualnymi, które zyskują chwilową popularność, oczywiście do momentu, gdy menedżerowie przekonają się o ich ograniczonym zastosowaniu lub nawet jego braku. Aby mogła nastąpić popularyzacja wiedzy o kulturze organizacyjnej, niezbędne jest lepsze zrozumienie tego fenomenu. Niestety marketingowe pomysły konsultingu i „guru” biznesu przesłaniają wartościowe projekty badawcze.

Podsumowanie – w obronie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna wymyka się poznaniu i kontroli. Czy wobec tego warto ją badać? Odpowiedź na pytanie o zasadność posługiwania się tym pojęciem można zacząć od analizy dotychczasowego dorobku nurtu kulturowego w zarządzaniu. Problemy związane z definiowaniem kultury organizacyjnej nie mogą przesłaniać znaczenia tego nurtu. Warto zadać pytanie, co wartościowego i trwałego wniósł nurt kulturowy do zarządzania?

Po pierwsze, są to wiarygodne badania różnicowania kulturowego różnych społeczeństw i organizacji, które znacząco wpływa na przedsiębiorstwa, rozwój gospodarczy i działania ludzi jako pracowników. W bardzo wielu projektach badawczych opisywane jest różnicowanie wzorów kulturowych, norm i konfiguracji wartości organizacyjnych, wskazujących na znaczący wpływ kontekstu kultury społeczeństwa [Fukuyama, 1997; Lewis, 1996, Mole, 2000; Sweeney, Hardaker, 1995]. Prowadzi to do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniającego relatywizm kulturowy i przeciwstawia się myśleniu w kategoriach *one best way*, przyjmującego, że w zarządzaniu istnieją uniwersalne, optymalne wzory, które należy odkryć. Myślenie w perspektywie relatywizmu kulturowego burzy pozostałości myślenia neopozytywistycznego, które leżą przecież u podstaw historycznego nurtu „naukowego zarządzania”. Celowe wydaje się ukierunkowanie projektów badań międzykulturowych na problematykę kultury organizacyjnej.

Po drugie, jest to wskazanie na różnicowanie narzędzi zarządzania wypracowanych w różnych kulturach i możliwości ich adaptacji do innych warunków społecznych. Skuteczne techniki zarządzania stworzone w jednym społeczeństwie można stosować w innych z pewnymi ograniczeniami. Przykładowo doświadczenia z przenoszeniem ja-

pońskich technik organizatorskich do warunków amerykańskich i europejskich, tj. koła jakości, *kaizen* czy *kanban*, dostarczają materiału na temat problematyki różnic w zarządzaniu między różnymi kulturami. Problemy kultury organizacyjnej są rozwiązywane oraz badane przy pomocy wielu metod i technik, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, zaczerpniętych z różnych dyscyplin nauk społecznych, humanistycznych oraz technicznych.

Po trzecie, nurt kulturowy pobudził rozwój zarządzania międzykulturowego. Procesy globalizacji wzmacniają znaczenie korporacji transnarodowych, które działają w wielu krajach. Tworzenie spółek-córek, filii, alianse strategiczne i fuzje sprzyjały rozwojowi praktycznych narzędzi komunikacji międzykulturowej i kształtowania kultury organizacyjnej, np. systemy szkoleń, audytów kulturowych i technik transformacji wartości, norm i wzorów kulturowych. Badania wpływu kultury społeczeństwa na organizacje stały się szczególnie ważne w sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem zarządzania międzykulturowego. Analiza oddziaływania kultury organizacyjnej na efektywność zarządzania w warunkach wielokulturowości ma doniosłe znaczenie praktyczne. Skuteczność procesów fuzji na globalnym rynku zależy w dużej mierze od wiedzy na temat kultury organizacyjnej.

Po czwarte, podejście kulturowe zwraca uwagę na potrzebę poszukiwania nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego. Rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu przyczynił się do wzmocnienia dyskusji epistemologicznych. Wskazano na ograniczenia obowiązującego założenia *homo oeconomicus*, proponując refleksję w perspektywach funkcjonalistycznych i niefunkcjonalistycznych. W sferze epistemologicznej i metodologicznej zarządzanie znalazło się w zasięgu nauk społecznych i humanistycznych.

I wreszcie po piąte, nurt kulturowy przyczynił się do poszerzenia zakresu metodologii badań organizacji o metody interpretatywne. W instrumentarium zarządzania znalazło się więcej miejsca dla „miękkich” metod badawczych, takich jak: techniki projekcyjne, wywiady biograficzne i zogniskowane, metody dyskursywne i narracyjne czy techniki etnometodologiczne. Metody jakościowe zyskały na znaczeniu – przestały być używane jedynie jako wstęp do badań reprezentatywnych [Sułkowski, 2005].

Jeśli zatem pozytywnie oceniany jest dorobek nurtu kultury organizacyjnej i szerzej nurtu kulturowego w zarządzaniu, to jak wobec przedstawionych wcześniej uwag krytycznych należy prowadzić badania? Przede wszystkim trzeba pogodzić się z wielością paradygmatów i definicji kultury organizacyjnej, a także przyjąć stanowisko pluralizmu lub eklektyzmu metodologicznego. Ważna jest również otwartość na koncepcje i metody płynące z innych dyscyplin naukowych. W pole badań kultury organizacyjnej wchodzi już nie tylko dyscypliny związane z humanistyką i naukami społecznymi, takie jak: socjologia, antropologia kulturowa, kulturoznawstwo oraz lingwistyka, ale również nowe na-

uki ściśle: kognitywistyka oraz technologie informacyjne [Pinker, 1994; Whiten, Goodall i inni, 1999, s. 682-685]. Być może wyjaśnienia procesów kulturowych staną się częścią rewolucji naukowej wiążącej problemy nauk społecznych i przyrodznawstwa. Mam nadzieję, że dzięki interdyscyplinarności i otwartości na nowe inspiracje uda się rozwiązać problemy kultury organizacyjnej, której nie można wyeliminować z analiz funkcjonowania grup społecznych. Celowe wydaje się również wzmocnienie badań w obszarze kultury organizacyjnej i wypracowanie surowych kryteriów odrzucania koncepcji o niskiej wartości poznawczej lub nie popartych wiarygodnymi badaniami empirycznymi.

Literatura

- Albert S. Whetten D.A. (2004), *Organizational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, Hatch M.J., Schultz M. (ed.), Oxford University Press, Oxford – New York.
- Bate P. (1984), *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem Solving* [w:] „Organisational Studies”, No. 5.
- Blau P.M. (1968), *Organisations, Theories* [w:] *International Encyclopedia of Social Sciences*, Sills D.L. (ed.), McMillan, New York.
- Bogalska-Martin E. (2007), *Wprowadzenie do teorii kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego* [w:] *Ekonomia rozwoju*, Piasecki R. (red.), PWE, Warszawa.
- Brewis J., Linstead S. (2000), *Sex, Work and Sex Work: Eroticizing Organization*, Routledge, London.
- Burrell G. (1984), *Sex and Organisational Analysis*, „Organization Studies”, Vol. 5, No. 2.
- Butler J. (2004), *Undoing Gender*, Routledge, London.
- Czarniawska B. (1997), *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*, The University of Chicago Press, Chicago-London.
- Czarniawska B., Höpfl H., red. (2002), *Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, London.
- Deal T., Kennedy A. (1988), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London (II wydanie).
- Dennison D.R. b.d., *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „The Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 3.
- Deshapande R., Parasurman R. (1987), *Linking Corporate Culture to Strategic Planning* [w:] „Organizacja i Kierownictwo”, nr 6.
- de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Fukuyama F. (2001), *Culture and Economic Development* [w:] *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Smesler N.J., Baltes P.B. (eds.), Pergamon, Oxford.
- Fukuyama F. (1997), *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław.
- Geertz C. (1975), *The Interpretation of Cultures*, Hutchinson, London.
- Goffee R., Jones G. (1998), *The Character of a Corporation*, Harper Collins Publishers, New York.
- Haich H.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Harding N. (2003), *The Social Construction of Management*, Routledge, London.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

- Hatch M.J. (1997), *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies”.
- Hatch M.J., Schultz M. (2004), *The Dynamics of Organisational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, Hatch M.J., Schultz M. (eds.), Oxford University Press, Oxford – New York.
- Hofstede G. (1984), *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- House R.J., Hanges P. i Ruiz-Quintanilla A. (1997), *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: Research Program* [w:] „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 28, No. 3.
- Inglehart R. (1997), *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey.
- Jacques E. (1952), *The Changing Culture of a Factory*, Fryden Press, New York.
- Kobi J.-M., Wüthrich H. (1991), *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Peabody Museum of American Anthropology and Ethnology Papers”, Cambridge, Vol. 47, No. 1.
- Landes D.S. (2000), *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa.
- Lewis R.D. (1996), *When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, London.
- Martin J. (2002), *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, London.
- Mintzberg H. (1983), *Structures In Five: Designing effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mole J. (2000), *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Monin N. (2004), *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London – New York.
- O'Donovan G. (2006), *The Corporate Culture Handbook. How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The liffey Press, Dublin.
- Ouchi W. (1980), *Markets, Bureaucracies and Clans*, „Administrative Science Quarterly”, No. 25.
- Perrow Ch. (1967), *A Framework for Comparative Organizational Analysis*, „American Sociological Review”, No. 32/2.
- Peters T.J. (2000), Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Pinker S. (1994), *The Language Instinct: How the Mind Creates Language*, HarperCollins, New York.
- Pringle R. (2005), *Sexuality at Work* [w:] *Critical Management Studies. A Reader*, Grey Ch., Willmot H. (eds.), Oxford University Press, New York.
- Rosen M. (1991), *Coming to the Terms with the field: Understanding and doing organisational ethnography*, „Journal of Management Studies”, No. 28.
- Schein E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schenplein H. (1988), *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 7/8.
- Sikorski Cz. (1990), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. UŁ, Łódź .
- Smircich L. (1983), *Studying Organisations as Cultures* [w:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Morgan G. (ed.), Beverly Hills-London-New Delhi.

- Strategor (1997), *Zarządzanie firm: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park.
- Stringer E.T. (1999), *Action Research*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sweeney E.P., Hardaker G. (1995), *The Importance of Organisational and National Culture*, „European Business Review”, ISSN 0955-534, INTERNET – sweeney.htm.1995
- Thompson K.R., Luthans F. (1990), *Organisational Culture. A Behavioural Perspective* [w:] *Organisational Climate and Culture*, Schneider B. (ed.), Jossey-Bass, Oxford.
- van Maanen J. (1998), *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa.
- Whiten A., Goodall J. i inni (1999), *Cultures in Chimpanzees*, „Nature”, No. 399.
- Whyte W.F., Greenwood D.J., Lazes P. (1991), *Participatory Action Research: Through Practice to Science in Social Research* [w:] *Participatory Action Research*, Whyte W.F. (ed.), Sage, New York.

Łukasz Sułkowski – doktor hab., prof. SWSPiZ, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Autor ponad 200 publikacji z zakresu epistemologii i metodologii zarządzania, kultury organizacyjnej, marketingu międzykulturowego oraz zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Redaktor naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.