

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania .....	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitreęa:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl

---

## PARADOKSY KULTURY ORGANIZACYJNEJ

---

## PARADOXES OF ORGANIZATIONAL CULTURE

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.07

**Streszczenie:** Celem opracowania jest wskazanie paradoksalnej natury kultury organizacyjnej w aspekcie dychotomicznych poglądów na jej temat. W pierwszej części zostaną wskazane sprzeczne stanowiska przedstawicieli nurtu kulturowego. Część druga poświęcona jest antynomicznym poglądom w obszarze: a) diagnozowania kultury organizacyjnej w zakresie jawnych vs ukrytych jej składników, b) kształtowania i zmieniania kultury drogą ewolucji vs rewolucji, c) typologii kultur w kategoriach siły vs słabości. Trzecia część prezentuje wyniki badań w analizowanym obszarze. Istotną konkluzją jest teza o konieczności balansowania pomiędzy dychotomiami kulturowymi jako warunku rozwoju organizacji. Opracowanie jest wynikiem studiów literatury przedmiotu oraz doświadczeń własnych autora jako wykonawcy projektów utrzymanych w optyce przywoływanej tutaj perspektywy badawczej.

**Słowa kluczowe:** nurt kulturowy w zarządzaniu, paradoksy kultury organizacyjnej, istota kultury organizacyjnej.

**Summary:** The issues taken in the paper are rooted in culture stream in management. An important issue is to show the paradoxical nature of organizational culture in terms of dichotomous views on it. The paper consists of three parts concerning respectively: (1) different views of researchers in the cultural stream in management, (2) antinomial views on: a) cultural diagnosis in terms of formal vs. informal components, b) revolutionary vs. evolutionary organizational change, c) strong vs. weak organizational cultures' type, and (3) the results of the research in analyzed area. The overarching key finding of the profound considerations encompassed in the paper is that the organization needs to balance between cultural dichotomies, as a condition of development. The paper is a result of literature studies and author's research experience connected with participating in projects maintained in culture optics.

**Keywords:** cultural stream in management, paradoxes of organizational culture, nature of organizational culture.

## 1. Wstęp

Paradoksy nieodłącznie towarzyszą organizacjom, i to na każdym etapie ich funkcjonowania. Związane jest to z koniecznością dokonywania słusznych wyborów, których skutki są dziś zawsze niepewne. Paradoksalna natura zarządzania nie jest

czymś zaskakującym. Sprzeczności są wpisane w tworzenie tej dyscypliny naukowej [Eastman, Bailey 1998].

Paradoks oznacza, że istnieją dwa lub więcej elementów, wyrażonych w formie zasad lub wartości, które wydają się sprzeczne, lecz pomimo tej sprzeczności żaden z nich nie może być wykluczony [Armour 2010]. Innymi słowy, musimy wybrać obie drogi jednocześnie. Paradoksalna jest zatem sytuacja, kiedy szybko zmieniające się rynki wymagają niemal natychmiastowych reakcji i odpowiedzi, a elementy organizacji, jako podwaliny trwania i rozwoju, mają być stabilne i przejrzyste. Paradoksy nie szukają prostych kompromisów, a dają możliwość wykorzystywania potencjału dwóch skrajnych możliwości. Wynikają z dychotomicznych podziałów, wzajemnie się wykluczających, ale uzupełniających do całości. I tak organizacje stoją dziś przed wyzwaniem posługiwania się jednocześnie logiką i intuicją, kształtowania hybryd silnej i słabej kultury, przyjmowania skrajnych postaw w zależności od sytuacji, utrzymania standardowych procedur wobec konieczności bycia elastycznym czy rozwiązania dylematów nawiązywania silnych relacji z innymi organizacjami.

Paradoksy są szczególnie wyraźnie wpisane w niedookreślone, miękkie, o rozmytych granicach obszary zarządzania. A takim jest z pewnością kultura organizacyjna. Już samo zdefiniowanie tego pojęcia nastrecza trudności. Mówi się, że organizacja ma kulturę (jako jej element, zasób, zmienna wewnątrzorganizacyjna), ale też – że organizacja jest kulturą (jako rdzenna metafora organizacji). Kolejną dyskusyjną kwestią jest proces kształtowania kultury organizacyjnej. I tu pojawiają się dwa odmienne stanowiska [Smircich 1983; 1983/1987]. Z jednej strony istnieją poglądy, że kulturę organizacyjną można kształtować, co wiąże się z oferowaniem gotowych narzędzi użytecznych w tym procesie. Z drugiej strony kultura organizacyjna, jako zmienna niezależna, determinowana kulturą narodową, nie poddaje się kształtowaniu, a jakiegokolwiek próby kierownictwa w tym zakresie mogą przynieść skutki odwrotne do zamierzonych.

Sprzeczności analityczno-badawczych ujęć kultury organizacyjnej prowadzą do nieuporządkowanych, pozornie antynomicznych, lecz frustrujących poglądów na temat możliwości jej identyfikacji, diagnozy i zmian. W przypadku diagnozy kultury organizacyjnej pojawia się problem jej wielopoziomowej struktury, a szczególnie poziomu jawnego i ukrytego. W sytuacji zmian kultury organizacyjnej oferowana jest droga ewolucyjna bądź rewolucyjna. I tutaj pojawia się pytanie: czy lepiej zastosować gruntowne, ale bardziej bolesne zmiany, czy może stopniowo wprowadzać małe usprawnienia? Dezorientację wprowadza również zagadnienie siły i słabości kultury organizacyjnej. Co najmniej od czasów międzynarodowego bestselleru *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie* T.J. Petersa i R.H. Watermana silną kulturę organizacyjną traktowano jako trzon działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne [Peters, Waterman 1982]. Późniejsze badania podały tę receptę na sukces w wątpliwą [Pascale 1991], a coraz większą popularność zaczęła zdobywać idea słabej kultury [Steinmann, Kamiński 2001].



Choć tematyka kultury organizacyjnej jest dość często podejmowanym przedmiotem rozważań naukowych, to jednak można dostrzec niewystarczającą liczbę publikacji, które oddawałyby jej istotę w sposób kompleksowy. W tym miejscu podjęta zostanie próba wyjaśnienia tego fenomenu przez pryzmat sprzeczności, jakie budzi. Poglądy przedstawicieli nurtu kulturowego są tylko pozornie antynomiczne, a w rzeczywistości tworzą uzupełniające się dychotomiczne poglądy. Celem opracowania jest zatem wskazanie paradoksalnej natury kultury organizacyjnej. Punktem wyjścia są rozważania na temat sprzeczności analityczno-badawczych ujęć kultury organizacyjnej. Stanowi to kontekst dalszych dywagacji o dychotomicznej naturze samej kultury organizacyjnej, a zwłaszcza kwestii jej kształtowania i zmian, oraz pojmowania siły i słabości kulturowej. W zakończeniu przedstawione zostaną wyniki badań oraz wnioski w zakresie przyjętej optyki analizy.

## **2. Antynomia czy dychotomia poglądów kulturowych – funkcjonałści kontra symboliści**

Dyskusja fenomenu kultury organizacyjnej prowadzona w warstwie teoretycznej zawiera się w paradoksie, iż organizacja posiada kulturę organizacyjną oraz że organizacja jest kulturą; że kultura organizacyjna jest cechą systemową organizacji jako systemu społecznego i że organizacja staje się kulturą organizacyjną, jest procesem, w którym organizacja buduje się i rozwija.

Próbie uporządkowania ujęć kultury organizacyjnej proponuje L. Smircich [1983; 1983/1987, s. 339-358]. Autorka ta prezentuje trzy możliwości postrzegania kultury organizacyjnej, a mianowicie – jako zmienną niezależną, jako zmienną wewnętrzną oraz jako rdzenną metaforę.

Ujmowanie kultury jako zmiennej niezależnej jest istotne dla badania związków między kulturą a elementami procesu zarządzania. Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Kultura jako czynnik zewnętrzny wpływa i bezpośrednio determinuje zachowania pracownicze i menedżerskie.

Kultura jako zmienna wewnętrzna jest traktowana jako element organizacji uzależniony od innych elementów organizacyjnych (jest zmienną zależną), np. od praw własności i kosztów transakcyjnych czy też działań przedsiębiorcy lub liderów. W tym ujęciu można mówić o zarządzaniu kulturą organizacyjną, co oznaczałoby, że kulturą można manipulować, można ją też celowo zmieniać, a zasadniczy wpływ na kształtowanie kultury ma kierownictwo. Kultura w tym ujęciu może przesądzić o powodzeniu bądź niepowodzeniu organizacji oraz spełnia wiele funkcji istotnych społecznie i strategicznie. Podkreśla się też tutaj znaczenie relacji między efektywnością i kulturą organizacyjną [Deal, Kennedy 1982; Peters, Waterman 1982; Schein 1985].

Kultura jako zmienna wewnętrzna widziana jest jako część nadrzędnej całości. Analizuje się ją z tej perspektywy pod względem funkcji, którą spełnia ona dla orga-

nizacji, i sposobu, w jaki to następuje. W odmienny sposób postrzegana jest kultura jako rdzenna metafora. W tej koncepcji organizacja jest kulturą. Zadaniem badacza nie jest więc jej diagnozowanie i ocenianie, lecz zrozumienie zestawu znaczeń, którym jest kultura, gdyż kultura stanowi rodzaj „filtru”, dzięki któremu możemy patrzeć na świat i go rozumieć. Z tej perspektywy w dowolnym systemie społecznym nie ma niczego, co nią by nie było (por. [Turner 1986; Czarniawska-Joerges 1991, s. 287]).

Typologia L. Smircich została oparta na paradygmatach kultury G. Burrella i G. Morgana. Rozumienie kultury jako zmiennej odpowiada paradygmatowi funkcjonalistycznemu, perspektywa zaś kultury jako rdzennej metafory jest zgodna z paradygmatem interpretatywnym (por. [Burrell, Morgan 1979, s. 22]). Tworzą się zatem dwa przeciwstawne obozy – funkcjonalistów (perspektywa funkcjonalno-obiektowa) i symbolistów (podejście symboliczno-interpretatywne) [Stańczyk 2008, s. 12-19].

Funkcjonalisci rozpatrują zjawiska społeczne z punktu widzenia ich wpływu na funkcjonowanie innych obszarów aktywności (np. właśnie organizacji). Funkcjonalizm zakłada, że organizacja ma kulturę, podobnie jak inne składniki – strategię, strukturę organizacyjną czy styl kierowania. Ponadto zarówno kultura, jak i organizacja istnieją obiektywnie jako realne byty. Kultura, jako jeden ze składników organizacji, wywiera duży wpływ na funkcjonowanie pozostałych elementów organizacji, jak i organizacji jako całości. Dlatego w związkach między kulturą i innymi podsystemami instytucji doszukuje się źródeł efektywności organizacji. W tym ujęciu podkreśla się znaczenie silnej kultury organizacyjnej w kreowaniu przewagi konkurencyjnej i osiągnięciu sukcesu. Ponieważ kulturę traktuje się jako zjawisko mierzalne i wymierne, więc dominują tutaj ilościowe metody badawcze, ankiety z zamkniętymi pytaniami, analizy dokumentów i ustrukturalizowane wywiady. Badacze skupiają się głównie na zewnętrznych i widocznych przejawach kultury, pomijając znaczenie nieuchwytnych i nieświadomych wartości i założeń podstawowych.

Paradygmat interpretatywny opiera się z kolei na założeniu, że społeczeństwo nie istnieje obiektywnie, lecz jest cały czas tworzone przez ludzi. Jak pisze C. Geertz [1979, s. 5], główny przedstawiciel symboliczno-interpretującego podejścia, kultura to „sieć znaczeń, którą (człowiek) sam rozwiesił”. Symbolizm bada kulturę przedsięwzięcia jako obraz świata i jako konstrukcję służącą zrozumieniu świata. W tej koncepcji organizacja jako całość uważana jest za kulturę. Organizacje są tutaj pojmowane jako symboliczne konstrukcje społeczne, których kultura jest fundamentem organizatorskiego działania [Schulz 1995]. Organizacja w tym ujęciu nie istnieje obiektywnie, lecz jest „społeczną konstrukcją rzeczywistości, która jest podzielana przez konkretną grupę” [Ebers (red.) 1997, s. 35]. Dominują tutaj jakościowe metody badawcze, a badacze skupiają się na zewnętrznych przejawach kultury, czyli na znaczeniach, symbolach, metaforach oraz głęboko ukrytych i nieświadomych wartościach i założeniach. Badacz nie wyciąga wniosków i nie daje konkretnych

odpowiedzi, stara się tylko wyjaśnić i interpretować dane zjawiska, dążąc przy tym do wyzbycia się własnego sposobu postrzegania rzeczywistości.

Paradoks tych sprzecznych stanowisk został ujęty w koncepcji C. Scholza i W. Hofbauera [1990]. Proponują oni przyjęcie podejścia zintegrowanego, traktującego obie perspektywy jako wzajemnie się uzupełniające. W praktyce oznacza to możliwość łączenia paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego. Według C. Scholza i W. Hofbauera [1990, s. 35] „kultura organizacyjna da się zrozumieć i kształtować tylko wtedy, gdy wybierze się syntezę perspektyw funkcjonalno-obiektywnej i subiektywno-interpretatywnej, to znaczy połączenie funkcjonalnego wykorzystania i obiektywnego ujęcia kultury organizacyjnej i interpretatywnego wyjaśniania kulturowych fenomenów z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji”.

Choć istnieją poglądy, że paradygmatów nie można łączyć, ich „synteza nie jest możliwa, ponieważ są one w swojej czystej formie sprzeczne, są one alternatywami” [Burrell, Morgan 1979, s. 25], to wielu autorów przychyliła się do możliwości wzajemnego uzupełniania się paradygmatów. „Każda z tych perspektyw przedstawia jedynie częściowe spojrzenie na rzeczywistość, tak więc razem dają one repertuar uzupełniających się sposobów analizowania organizacyjnej rzeczywistości” [Astley, Van de Ven 1983, s. 251].

Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch perspektywach jednocześnie przynosi wiele korzyści, oznacza bowiem:

- analizę kultury z punktu widzenia badającego, jak i członków organizacji,
- dostrzeżenie roli nieuświadomionych założeń i wartości,
- ustrukturalizowanie badań, wyciągnięcie wniosków i ukształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniłaby się do sukcesu instytucji,
- połączenie metod jakościowych i ilościowych,
- możliwość skonkretyzowania wniosków badawczych.

### 3. Dwie natury kultury organizacyjnej

Dychotomiczne poglądy przedstawicieli nurtu kulturowego kształtują paradoksalną naturę kultury organizacyjnej.

Już na etapie identyfikacji i diagnozy kulturowej pojawiają się wątpliwości co do wagi i znaczenia jej jawnych i ukrytych elementów. Proces kształtowania kultury organizacyjnej dostarcza wątpliwości w zakresie strategii zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, a oczywiste dążenie do silnej kultury organizacyjnej jest podawane w wątpliwość jako droga do efektywności w turbulentnych czasach. Jednak dychotomiczny charakter owych rozwiązań nie oznacza konieczności wyboru jednej drogi rozwoju, lecz daje możliwość balansowania pomiędzy nimi.

### 3.1. Walka z cieniami, czyli jawna i ukryta strona organizacji

Podejmując temat dychotomii, które jednak tworzą całość, nie należy zapominać o dualnym charakterze kultury organizacyjnej. I tak jak w filozofii umysłu i filozofii człowieka odróżnia się umysł i ciało, przypisując im różne lub równie ważne znaczenie, tak i mówi się o jawnej i ukrytej stronie organizacji. Kultura organizacyjna ma zatem strukturę wielopoziomową. Składa się z elementów percepcyjnych, jawnych, uchwytnych, lecz zmiennych i zrozumiałych tylko w powiązaniu z leżącymi u ich podstaw wartościami (symbole i wzory), oraz elementów koncepcyjnych, tworzących podstawę kultury przedsiębiorstwa, które nie są i nie mogą być dyskutowane (założenia podstawowe, normy i wartości) (patrz np. [French, Bell 1978]).

Już D. Katz i R.L. Kahn [1979, s. 108] dostrzegli ściśle powiązania pomiędzy jawną i ukrytą stroną organizacji. Według tych autorów każda organizacja wykształca swoją własną kulturę, obejmującą tabu, sposób życia i dyscyplinę, które są oferowane przez normy i wartości w organizacji. Kultura odzwierciedla więc „zarówno normy i wartości systemu formalnego, jak i ich reinterpretację dokonaną w systemie nieformalnym”.

By opisać kulturę organizacyjną w aspekcie formalnych i nieformalnych elementów, W.L. French i C.H. Bell [1978] posłużyli się metaforą góry lodowej, która stała się dość popularna w opisie kultury organizacji. Jej wierzchołek tworzą aspekty formalne, takie jak: technika, procedury, cele, misja, plan działania, metody pracy, struktura organizacyjna, zakres uprawnień i odpowiedzialności czy zasoby finansowe. Pod powierzchnią ukryte są aspekty nieformalne kultury organizacyjnej: postrzeganie (percepcja), przekonania, uczucia, odczucia, wspólne zwyczaje, powiedzenia, upodobania, postawy i wartości, sposoby wykonywania czynności, kontakty nieformalne, nieformalna struktura, normy wewnątrzgrupowe, zasady współpracy czy tabu [Wendell, French, Bell 1984, s. 19].

E. Schein [1985], G. Hofstede [2000] i wielu innych badaczy podkreślają znaczenie badania głębszych warstw strukturalnych kultury organizacji, w tym szczególnie wartości lub/i założeń podstawowych. Pojawia się pytanie: czy to one stanowią sedno kultury organizacji? A wraz z nim pojawia się wątpliwość co do możliwości wnikania badacza w przestrzegany, a nie tylko deklarowany, system wartości.

Według koncepcji E. Scheina [1985] członkowie kultury uznają wartości i podporządkowują się normom kulturowym dlatego, że ich podstawowe założenia stanowią źródło zasilania dla tych wartości i norm. One z kolei zachęcają do podejmowania działań będących w istocie artefaktami z powierzchni kultury. Artefakty są z kolei wyrazem tego samego rdzenia kultury, na którym wspierają się normy i wartości. Z punktu widzenia tego modelu procesy zachodzące w kulturze wydają się przebiegać od wnętrza na zewnątrz, czyli z głębi nieświadomych założeń, wartości i norm ku artefaktom. Wektory zależności skierowane są jednak w obie strony, ponieważ artefakty podlegają takiej interpretacji, dzięki której mogą zmieniać te

same wartości i założenia, które je pierwotnie zrodziły. Taka sytuacja ma swoją przyczynę w świadomym i twórczym wykorzystywaniu artefaktów i norm do wyrażania własnej tożsamości oraz formułowania i osiągania swych celów przez członków kultury [Stańczyk 2014].

Artefakty spełniają ważną funkcję transferu pomiędzy jawną i ukrytą stroną organizacji. Aby zrozumieć kulturę, można zatem wyjść od zjawisk dostrzeganych zewnętrznie, sukcesywnie je zgłębiać i, drogą interpretacji, poznawać istotę ukrytej strony kultury. Jak piszą H. Steinmann i G. Schreyögg [1998, s. 447], kultury przedsiębiorstwa są *implicite* zjawiskami złożonymi z wzorców orientacyjnych, które są stosowane przez uczestników organizacji, a proces odtworzenia „świata orientacji” zaczyna się od widocznych elementów kultury. Artefakty utrzymują, rozwijają, a także przekazują nowym członkom organizacji założenia, wzorce interpretacyjne i orientacyjne oraz systemy wartości obowiązujące w danej organizacji.

### 3.2. Ewolucja kontra rewolucja kulturowa

W nurt kulturowy w zarządzaniu wpisane są też sprzeczne stanowiska odnośnie do zmian kulturowych. W zależności od rangi przyczyn proces zmian kulturowych może przebiegać prawie niezauważalnie dla funkcjonowania organizacji, ale może wywoływać także radykalne przekształcenia w postaci zwolnień, zmian w systemie motywowania i ocen czy zmian struktury [Kostera, Kownacki, Szumski 1998, s. 473; Gagliardi 1986]. Z jednej strony możemy więc wybrać zmianę adaptacyjną, ewolucyjną (tak zwany inkrementalizm kulturowy), polegającą na dodaniu nowych rozwiązań do starych lub modyfikacji pewnych elementów na nowe. Są to powolne, stopniowe zmiany systemu norm i wartości metodą „drobnych kroczków” z zachowaniem wartościowych elementów kultury. Z drugiej strony pojawia się perspektywa zmiany innowacyjnej, twórczej i dogłębnej. Jest to rewolucja kulturowa, czyli szybka i radykalna zmiana, polegająca na odrzuceniu i zwalczaniu starych i tradycyjnych zachowań.

Zmiana kultury organizacyjnej z zastanej na pożądaną następuje najczęściej w sposób ewolucyjny. Reagowanie na już istniejące symptomy wymuszające zmianę sprowadza się wtedy najczęściej do doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie firmy czy zespołu ulega na ogół nieznacznym zaburzeniom. Radykalne zmiany, polegające na zlikwidowaniu pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzaniu nowego, powodują zaś poważne przekształcenia w strukturze, zatrudnieniu, podziale władzy i procesach. Zmiany rewolucyjne są bardziej ryzykowne i często radykalnie zmieniają właśnie te obszary, które zasłaniają jasno i dobrze działające inne dziedziny. Wprowadzanie zmiany rewolucyjnej dotyczy głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Wymaga nie tylko zastosowania nowej technologii, sposobu postępowania czy procedury, ale także stworzenia specyficznych ról menedżera – lidera [Stańczyk 2008].

Pamiętając o istnieniu pewnej niedotykalnej części niezmiennych aspektów organizacji, która pozwala na zachowanie jej unikatowości, czegoś, co nie powinno i nie chce się zmieniać, właściwe wydają się zmiany ewolucyjne (nowe decyzje bazują na poprzednich ustaleniach strategicznych). Ewolucja jest uznawana za skuteczniejszą drogę zmian kulturowych. Jest relatywnie łatwiejsza do przeprowadzenia i bardziej równomiernie dzieli nakłady. Stopniowe i powolne zmiany nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, ale mogą powodować równie duże ryzyko, jak zmiany rewolucyjne. Może to wynikać z tego, że zmiany ewolucyjne nie są spektakularne, co czyni je niedocenionymi i mało angażującymi do działania, mogą być także nadmiernie wydłużone w czasie, przez co zwiększa się ryzyko ich dezaktualizacji [Zgud, Pacek 2002, s. 24-25].

Mimo że wybór sposobu przeprowadzenia zmiany kulturowej zależy od warunków sytuacyjnych (np. od „siły” kultury organizacyjnej, wielkości organizacji, pozycji przedsiębiorstwa na rynku czy fazy cyklu życia organizacji), to jednak obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają często zmiany rewolucyjne, które dotyczą głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Rewolucja kulturowa, powodująca poważne przekształcenia w planach, strukturze organizacji, procesach, staje się obecnie remedium na funkcjonowanie w niepewnych czasach [Krupski (red.) 2005, s. 277-279], a takie wzorce, jak nastawienie na zmiany, podejmowanie ryzyka czy prawo do eksperymentowania, powinny stać się inherentnymi elementami systemu wartości organizacyjnych współczesnego przedsiębiorstwa.

T. Lambert [1998, s. 291-292] pisze: „świat zmienia się tak bardzo, że niewiele jest rzeczy, które bezkarnie mogą trwać w bezruchu. W przeszłości kultura firmy mogła kształtować się naturalnie i powoli, bez projektu i pośpiechu. W dzisiejszym niespokojnym świecie powolna ewolucja jest zupełnie niedostępnym luksusem. Jeśli do rewolucyjnej natury dzisiejszej zmiany dodamy paradoksy niedawnej przeszłości, staje się oczywiste, że planowa i szybka zmiana kultury jest nieunikniona”.

Nie każda organizacja może sobie jednak pozwolić na rewolucyjne zmiany. I nie każda zmiana w organizacji wymaga rewolucji kulturowej. Można wysunąć tezę, że obie strategie zmian kulturowych mogą współistnieć w jednym organizmie społecznym, a ich wybór uzależniony jest od możliwości organizacji, rangi problemu i zasięgu zmian organizacyjnych.

### **3.3. Jedność odmienności – o sile i słabości kultury organizacyjnej**

Silna kultura organizacyjna brzmi dumnie i sprzyja realizacji strategii. Słaba kultura rodzi pejoratywne odczucia i wzbudza kontrowersje. Jednak w dobie propagowania idei łapania okazji i zarządzania bez celów [Krupski (red.) 2005, s. 64-73] to słaba czy też miękka (za: [Steinmann, Kamiński 2001, s. 6]) kultura wspiera elastyczność organizacji.

T.E. Deal i A.A. Kennedy [1982] charakteryzują siłę kultury jako stopień, w jakim członkowie organizacji podzielają główne jej wartości. Autorzy ci twierdzą, że o sile kultury świadczy obecność wielu symboli i artefaktów związanych z głównymi wartościami. V. Sathe [1983] wymienia trzy podstawowe kryteria do oceny „siły” kultury, a są to:

- stopień wyrazistości wzorców orientacji i wartości; silne kultury organizacyjne charakteryzują się tym, że podejmują działania, z których jednoznacznie wynika, co jest pożądane, a co nie;
- stopień upowszechnienia (podzielania kultury, akceptacji określonego typu kulturowego); w silnej kulturze zachowania wielu pracowników (w ekstremalnym przypadku wszystkich) kierowane są przez jej wzorce orientacji i systemy wartości; w słabej kulturze (występowanie wielu subkultur w jednym organizmie organizacyjnym) pracownicy kierują się znacznie bardziej zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami, które są charakterystyczne dla określonej subkultury;
- głębokość zakorzenienia (stopień przyswojenia wzorców kulturowych); w silnej kulturze wzorce są głęboko przyswojone i stają się elementem składowym codziennego działania.

Silna kultura organizacyjna nie jest idealna. Może utrudniać zmiany i innowacje, podczas gdy miękkie kultury pozostawiają miejsce na indywidualną inicjatywę, kreatywność, argumentację, czyli umożliwiają zorientowaną na cele samorealizację jednostki. Dynamiczne otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, wymusza konieczność kształtowania wartości i zachowań wspierających innowacje. Taka orientacja nie sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej, a wręcz neguje jednorodność, powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego, pozwalając jednostkom i małym grupom na indywidualne i odpowiednie do sytuacji poszukiwanie rozwiązań [Stańczyk 2008, s. 121].

W związku z mnożącymi się dylematami, czy kształtować silną kulturę organizacyjną ze względu na jej pozytywne oddziaływanie na funkcjonalność systemów, czy wspierać kulturową elastyczność (co oznacza słabą kulturę organizacyjną, lecz niweluje negatywne efekty „siły”), pojawiło się rozwiązanie, którym jest kultura organizacyjna składająca się z nadającej tożsamość filozofii przedsiębiorstwa oraz z tworzących się w jej ramach subkultur [Martin, Meyerson 1987; Martin 1992; Steinmann, Schreyögg 1998, s. 452].

Subkultury można określić jako „podzbiór członków organizacji, którzy systematycznie wchodzą ze sobą w interakcje, identyfikują się jako odrębne grupy w organizacji, mają wspólny zbiór problemów określanymi jako problemy ich wszystkich oraz systematycznie działają na podstawie wspólnych wyobrażeń specyficznych dla tej grupy” [Maanen, Barley 1985, s. 38].

Na czym polega paradoks siły i słabości kultury organizacyjnej? W większości dużych organizacji istnieje kultura dominacji i inne, liczne subkultury. Kiedy mówimy o kulturze organizacji, mamy zwykle na myśli właśnie jej kulturę dominującą, która wyraża zasadnicze wartości podzielane przez większość członków organizacji

(w skrajnym przypadku przez wszystkich). Subkultury natomiast powstają w dużych organizacjach jako odzwierciedlenie różnych własnych problemów, sytuacji i doświadczeń, z jakimi stykają się pracownicy. Subkultura powinna obejmować najważniejsze wartości kultury dominującej oraz wartości dodatkowe, właściwe samej sobie [Robbins 2000, s. 245]. Punktem odniesienia subkultur powinna być zawsze kultura obejmująca całą organizację, a pracownicy powinni uznawać przynależność zarówno do subkultury, jak i do ogólnej kultury organizacji.

#### 4. Paradoksy kulturowe w świetle badań

Paradoksy kulturowe były jednym z obszarów badań przeprowadzonych w 2014 roku w ramach projektu „Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska” [Stańczyk, Sus 2014]. Ze względu na cele opracowania warto przybliżyć wyniki i wnioski odnoszące się do zakresu podejmowanego tutaj problemu.

Podmiotem badań były dolnośląskie organizacje pozarządowe. Wybór podmiotu badań nie był przypadkowy. O ile badania międzynarodowe na próbach organizacji komercyjnych wskazują kulturę organizacyjną jako czynnik sukcesu, o tyle nie ma opracowań na próbie organizacji pozarządowych w naszym kraju i w skali światowej. W badaniach uwaga została skoncentrowana na identyfikacji uwarunkowań kulturowych rozwoju dolnośląskich organizacji pozarządowych. Jednym z obszarów analizy była kultura organizacyjna, a przedmiotem badań w jej zakresie były: proces kształtowania kultury organizacyjnej i strategię jej zmiany, jawne i ukryte elementy kulturowe oraz siła i słabość kultury organizacji pozarządowych.

Kryterium doboru podmiotów badań była aktywność organizacji pozarządowych, mierzona liczbą realizowanych projektów finansowanych ze środków publicznych w roku poprzedzającym badania. Kryterium to umożliwiło wygenerowanie bazy organizacji pozarządowych aktywnie działających na Dolnym Śląsku w liczbie 391 organizacji. Badania były przeprowadzane dwufazowo: w formie ankiety elektronicznej oraz metodą wywiadu standaryzowanego, strukturalizowanego (na podstawie opracowanego kwestionariusza ankiety). Uzyskano 101 odpowiedzi w badaniach elektronicznych i 130 w badaniach terenowych.

W zakresie strategii zmian kulturowych respondenci nie dostrzegają lub nie mają zdania, czy są one dynamiczne i rewolucyjne, czy zachodzą drobnymi krokami, niezauważalnie dla funkcjonowania organizacji (wyniki w przedziale 3,5-4 w skali 7-punktowej). Oznacza to, że respondenci nie dostrzegają samoistnego procesu kształtowania kultury organizacyjnej, który przebiega na co dzień, bez ich ingerencji i wiedzy. Można wnioskować, że nie przywiązują do tego problemu istotnej wagi. Warto zauważyć, że strategia zmian kulturowych jest w dużej mierze uzależniona od wieku organizacji. Dojrzałe organizacje częściej potrzebują rewolucji kulturowej niż zmian stopniowych, dostosowawczych [Stańczyk 2008, s. 73], których efekty będą dostrzegalne za kilka, a nawet kilkanaście lat. Wobec przytoczonych



faktów istotne jest zwrócenie większej uwagi osób zarządzających oraz członków badanych organizacji pozarządowych na samoistnie zachodzące ewolucyjne procesy zmian kulturowych. Są to bowiem w większości organizacje funkcjonujące do 5 lat, a ich pracownicy rzadko zmieniają miejsce pracy. Jest to środowisko sprzyjające przeprowadzaniu kontrolowanych ewolucyjnych zmian kultury z nastawieniem na osiągnięcie celów instytucji.

Przedstawione wyniki wcale nie odbiegają od wyników uzyskiwanych na próbach organizacji komercyjnych, z których jasno wynika, że kadra kierownicza ma możliwość kształtowania kultury organizacyjnej, lecz nie posiada ku temu odpowiedniej wiedzy i umiejętności, a narzędzia, które służą kształtowaniu kultury organizacji, często wykorzystuje w sposób nieświadomy lub dla innych celów [Stańczyk 2008, s. 92-102]. W badanych organizacjach ewolucyjne zmiany w systemach wartości są niedoceniane, a trzeba mieć świadomość, że ich skutki mogą mieć istotny wpływ na trwanie i rozwój organizacji. Jeśli zarządzający nie będą świadomi kultury, w której są osadzeni, ta kultura będzie kierować nimi.

Drugim analizowanym obszarem kulturowym była świadomość ukrytej strony organizacji, bowiem tylko zidentyfikowanie i uświadomienie ukrytych aspektów funkcjonowania organizacji pozwala w pełni zrozumieć specyfikę jej funkcjonowania i rozwoju. Przeprowadzone badania wskazują wysoką świadomość ukrytych elementów kulturowych przez respondentów (wynik powyżej 5 w skali 7-punktowej). Co ciekawe, wysoki wynik uzyskały jednocześnie formalne aspekty kulturowe, takie jak: techniki, procedury, cele, misja, plan działania, metody pracy, struktura organizacyjna czy zakres uprawnień i odpowiedzialności. Wskazuje to na wyraźnie dualny charakter kultury organizacyjnej, a nawet dualną świadomość tego zjawiska w badanych organizacjach.

Czy lepiej wyróżniać się silną, podzielaną, mocno zakorzenioną kulturą, która jednak jest przeszkodą w elastycznych działaniach? Czy stawiać na słabą kulturę, pozwalając jednostkom na samorealizację i indywidualne poszukiwanie rozwiązań? Kwestię tę również poddano badaniu w organizacjach pozarządowych na Dolnym Śląsku, a wyniki nie były zaskakujące. Respondenci wskazali, że kultura ich organizacji jest silna, ma wyraźnie określone wartości działania, większość, a nawet wszyscy pracownicy podzielają te wartości (wynik 5,42 w skali 7-punktowej). Sformalizowane procedury, według których funkcjonują organizacje pozarządowe, pozwalały przewidzieć taki wynik. Wieloletnie przywiązanie pracowników do organizacji, powtarzalność zachowań, a nawet celów to kolejne argumenty za silną kulturą organizacyjną. Ale czy nie jest to przeszkodą w rozwoju, ograniczonym podejściem do potrzeb klienta? Stwierdzenie, że „pracownicy kierują się zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami, ale potrafią działać, by osiągnąć wspólny cel”, uzyskało wynik bliski 4 w skali 7-punktowej, co oznacza, że miękka, elastyczna kultura nie jest dostrzegana. Może to stanowić wspomniane ograniczenie rozwoju, a co najważniejsze – stanowi wyraźne ograniczenie innowacyjnych działań. Tutaj jawi się swoisty paradoks funkcjonowania badanych podmiotów – organizacje pozarządowe podej-

mują się innowacyjnych projektów, które są realizowane w sposób nieinnowacyjny, ograniczany sformalizowanymi procedurami i dokładnie określonymi kryteriami realizacji i oceny.

Podsumowując: osoby na stanowiskach kierowniczych powinny mieć zrezygnować częściowo z własnej ambicji, aby podwładni mogli uzyskać satysfakcję związaną z podejmowaniem inicjatywy. To jedna z klasycznych zasad zarządzania – jakże aktualna w dzisiejszych czasach.

## 5. Zakończenie

Paradoksy są naturalną częścią życia ludzkiego i każdej formy działalności człowieka. Dlatego pojawiają się dylematy w zakresie kultury organizacyjnej, która jest przecież wytworem ludzkim. Jak widać, większość z przytoczonych tutaj sprzeczności – czy to nurtu kulturowego, czy samej natury kultury organizacyjnej – to pozorne alternatywy pomiędzy stabilizacją a rozwojem, tradycją a innowacją. W rzeczywistości to jednak balansowanie pomiędzy dychotomicznymi perspektywami. Przecież „trzeba konfrontować chaos z tradycyjnym uporządkowaniem i w efekcie balansować na krawędzi chaosu...” [Krupski 2014, s. 17].

W tym miejscu należy zdecydowanie podkreślić, że balansowanie w dychotomicznej przestrzeni wymaga celowego i świadomego działania. Kultura jest światem zmieniających się wartości, które są modyfikowane przez ludzi uczestniczących w procesach wymiany społecznej. Z uwagi na złożony charakter kultur organizatorskich bodźce do odnowienia kultury powodują często zaskakujące i nieplanowane skutki. Należy jednak pamiętać, że kultury organizacyjne egzystują jako wytwór ludzkiej działalności, dlatego to człowiek decyduje o tym, jak się rozwijają i zmieniają [Stańczyk 2008, s. 78].

Dychotomie są wpisane w naturę kultury organizacyjnej. Nie należy się ich bać i wystrzegać, pamiętając o korzyściach, jakie może przynieść ich współistnienie. W paradoksach i umiejętności balansowania między dychotomiami dostrzega się szansę na trwanie i rozwój, na osiągnięcie sukcesu w długim okresie. Są one istotą każdej dynamicznej organizacji [O'Reilly, Tushman 2008]. Wskazują na potrzebę dynamicznych, adaptacyjnych organizacji i elastyczności praktyk (rutyny) organizacyjnych [Clegg i in. 2002]. Towarzyszy im większa kreatywność i innowacyjność [Andriopoulos, Lewis 2009]. Paradoksy nie są złem koniecznym, to naturalny element życia organizacji i w organizacji.

## Literatura

- Andriopoulos C., Lewis M.W., 2009, *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*, *Organization Science*, 20(4), s. 696-717.
- Armour M., 2010, *Leadership, Corporate Culture, and Paradox*, *Leader Perfect Newsletter*, March 15.

- Astley W.G., Van de Ven A.H., 1983, *Central perspectives and debates in organizational theory*, Administrative Science Quarterly, no. 28.
- Burrell G., Morgan G., 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- Clegg S.R., Vieira da Cunha J., Pina e Cunha M., 2002, *Management paradoxes: A relational view*, Human Relations, 55(5), s. 483-503.
- Czarniawska-Joerges B., 1991, *Culture is the medium of life*, [w:] Frost P.J., Moore L.F., Lois M.R., Lundberg C.C., Martin J. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, CA, Beverly Hills.
- Deal T.E., Kennedy A.A., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
- Eastman W., Bailey J.R., 1998, *Mediating the fact-value antinomy: Patterns in managerial and legal rhetoric, 1890-1990*, Organization Science, vol. 9, no. 2 (March-April), s. 232-245.
- Ebers M. (red.), 1997, *The Formation of Interorganizational Networks*, Oxford University Press, Oxford.
- French W.L., Bell C.H., 1978, *Organization Development*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New York.
- Gagliardi P., 1986, *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, Organization Studies, no. 2.
- Geertz C., 1979, *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Hofstede G., 2000, *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 1998, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R., 2014, *Granica chaosu i tradycyjnego porządku*, [w:] Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 17-25.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Wydawnictwo PWE, Wrocław.
- Lambert T., 1998, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań: Zmiana kultury w świecie postindustrialnym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Maanen J.V., Barley S.R., 1985, *Cultural organization: fragments of a theory*, [w:] Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (eds.), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills.
- Martin J., 1992, *Cultures in Organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Martin J., Meyerson D., 1987, *Cultural change: An integration of three different views*, Journal of Management Studies, no. 24.
- O'Reilly C., Tushman M., 2008, *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, [w:] Brief A.P. & Staw B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, Elsevier, Amsterdam, s. 185-206.
- Pascale R.T., 1991, *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper and Row Publishers, New York.
- Robbins S.P., 2000, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Sathe V., 1983, *Implications of corporate culture*, Organizational Dynamics, no. 12.
- Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*, Jossey-Bass Pub., CA, San Francisco.
- Scholz C., Hofbauer W., 1990, *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden.
- Schultz M., 1995, *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and understanding*, Walter de Gruyter, Berlin.

- Smircich L., 1983, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, no. 3.
- Smircich L., 1983/1987, *Studying organizations as cultures*, [w:] Morgan G. (ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills – London – New Delhi.
- Stańczyk S., 2014, *Kulturowe manifestacje rutyn organizacyjnych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, PN nr 363, Management Forum nr 5, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk S., Sus A., 2014, *Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska*, raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu finansowanego ze środków Województwa Dolnośląskiego w trybie art. 19a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU 2010, nr 234, poz. 1536 z późn. zm), <http://www.did.edu.pl/badaniango/pdf/Raport-z-badan-dolnoslaskich-NGO.pdf>, dostęp: 26.01.2016.
- Steinmann H., Kamiński R., 2001, *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Kierowanie, nr 3(105).
- Steinmann H., Schreyögg G., 1998, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Turner B.A., 1986, *Sociological aspects of organizational symbolism*, Organization Studies, no. 2.
- Wendell L., French L., Bell C.H. Jr, 1984, *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, vol. 3, Englewood Cliffs, New York.
- Zgud J., Pacek M., 2002, *Od słów do czynów, czyli zadania menedżera w sytuacji przeprowadzania zmian w firmie*, część 1, Personel, 16-30 kwietnia.