

ASPEKTY ZŁOŻONOŚCI KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Agnieszka Sitko-Lutek, Jacek Jakubczak

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny

1. Wprowadzenie

W świecie pogłębiającej się złożoności zarządzanie organizacją stanowi poważne wyzwanie. Rosnąca dynamika i skomplikowanie rynków oraz ograniczona możliwość prognozowania rezultatów wraz z koniecznością podejmowania natychmiastowych działań skutkuje intensyfikacją niepewności. Równocześnie wraz ze złożonością otoczenia wzrasta złożoność organizacji, uniemożliwiając powrót do klasycznych hierarchicznych i scentralizowanych metod zarządzania. Odpowiedzią na zwiększającą się niepewność zdaje się być zdolność organizacji do wykształcenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. Paradoksalnie, choć umożliwia ona przetrwanie organizacji w złożonym świecie sama jest również systemem złożonym.

Konieczne staje się postawienie szeregu pytań o naturę złożoności, rolę złożoności w naukach o zarządzaniu oraz o to jak objawia się złożoność kultury organizacyjnej. Przedstawienie kultury organizacyjnej jako systemu złożonego i ukazanie różnych aspektów jej złożoności może stanowić punkt wyjścia do budowy przyszłego modelu kultury organizacyjnej jako systemu złożonego.

2. Złożoność w naukach o zarządzaniu

Rosnąca złożoność otaczającego świata zmusza do refleksji nad istotą złożoności. Chociaż to XXI wiek bywa określany wiekiem złożoności, jednak samo pojęcie złożoności nie jest nowe i towarzyszyło badaczom już od czasów starożytnych. W drugiej połowie XX wieku na pograniczu nauk przyrodniczych, biologii, chemii, nauk technicznych, społecznych i ekonomicznych oraz filozofii zaczęła wyłaniać się jako nowa dyscyplina współczesna nauka o złożoności. Obejmuje ona badanie systemów złożonych, pojawiających się w nich zjawisk i tworzonych przez nie złożoności. Od lat dziewięćdziesiątych widoczny jest wyraźny wzrost zainteresowania badaczy i praktyków z obszaru nauk o zarzą-

dzaniu koncepcją złożoności i metodami wypracowanymi w obszarze nauki o złożoności. W odpowiedzi na rosnącą złożoność zarówno samych organizacji, jak i ich otoczenia niezbędne okazało się przyjęcie perspektywy badawczej wypracowanej przez nową dziedzinę nauki. Przegląd wybranych badanych zagadnień z nauki o złożoności i obszarów ich zastosowania w naukach o zarządzaniu prezentuje tab.1.

Tab. 1. Badania wprowadzające naukę o złożoności do nauki o zarządzaniu i obszary ich zastosowań

Autor badań	Obszar badań	Obszar zastosowania
Allen i McGlade (1986, 1987)	Modelowanie systemów ewolucyjnych	Zarządzanie zasobami naturalnymi
Kiel (1989)	Teoria Nierównowagi	Administracja publiczna
Priesmeyer i Baik (1989)	Chaos	Planowanie
Daneke (1990)	Teoria Systemów Zaawansowanych	Administracja publiczna
Zuijderhoudt (1990)	Chaos i samoorganizacja	Struktury organizacyjne
Kiel (1991)	Nieliniowy paradygmat struktur dyssypatywnych	Nauki społeczne
March (1991)	Modelowanie systemów złożonych	Zarządzanie
Smilor i Feeser (1991)	Chaos	Proces przedsiębiorczy
Reed i Harvey (1992)	Złożoność, nowa nauka	Realistyczna nauka społeczna
Drazin i Sandelands (1992)	Autogeneza, teoria systemów samoorganizujących	Organizowanie
Gregersen i Sailer (1993)	Teoria chaosu	Badania nauk społecznych
Begun (1994)	Chaos i teoria złożoności	Nauka o organizacji
Johnson and Burton (1994)	Chaos i teoria złożoności	Zarządzanie
Levy (1994)	Teoria chaosu	Strategia
Dooley (1995)	Chaos i złożoność	Kompleksowe zarządzanie jakością
Smith (1995)	Chaos	Nauki społeczne
Stacey (1995)	Złożoność	Procesy zmian strategicznych
Stumpf (1995)	Teorie nowej nauki	Rozwój przywództwa
Thietart i Forgues (1995)	Teoria chaosu	Organizacja

Glass (1996)	Chaos, systemy nieliniowe	Codzienne zarządzanie
Overman (1996)	Chaos i teoria kwantowa	Administracja
Wheatley i Kellner-Rogers (1996)	Chaos i złożoność	Organizacje
Lissack (1997)	Chaos i złożoność	Zarządzanie
McDaniel (1997)	Chaos i teoria kwantowa	Przywództwo strategiczne
Mendenhall (1998)	Dynamika nieliniowa	Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkim
Anderson (1999)	Teoria złożoności	Nauka o organizacji
Cohen (1999)	Teorie złożonych systemów	Badania organizacji
Morel i Ramanujam (1999)	Teoria złożonych systemów	Teoria organizacji
Mathews (1999)	Nauki o złożoności	Nauki społeczne
Duffy (2000)	Teoria chaosu	Kariera zawodowa
Arndt i Bigelow (2000)	Chaos i teoria złożoności	Zarządzanie usługami zdrowotnymi
Colbert (2004)	Złożoność z podejściem zasobowym	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: [10, s. 7].

Samo pojęcie złożoności jest powszechnie utożsamiane z kompleksowością, skomplikowaniem i wieloaspektowością. T. Gospodarek proponuje, aby definiować złożoność poprzez cechy systemów, które się nią charakteryzują; jak zauważa: „system stanowiący podmiot zarządzania może być uznany za złożony jeżeli:

- można w nim określić mnogość relacji i oddziaływań między komponentami (np. elementami zasobów, wydzielonymi podstrukturami, etc.), głównie o charakterze nieliniowym,
- jego stan chwilowy nie może być opisany dokładnie za pomocą skończonej liczby zmiennych (parametrów stanu układu) w danym kontekście i przestrzeni fazowej,
- jego rozwój w czasie może być opisany formalnie za pomocą układu równań różniczkowo-całkowych (nieliniowość), uwzględniających dane bieżące i przeszłe,
- jest wrażliwy na warunki początkowe i zmiany parametrów sterujących, co może objawiać się łatwą utratą stabilności, w tym zachowaniami chaotycznymi lub katastroficznymi,
- można obserwować lub zdefiniować wielość ścieżek jego rozwoju w czasie,
- ewoluuje w sposób ciągły, wykorzystując zasady autoadaptacji i uczenia się” [4, s. 38].

S. Lloyd sugeruje trzy kryteria pomiaru złożoności - stopień trudności opisu, stopień trudności stworzenia i stopień organizacji [9, s. 7-8]. Zgodnie z tymi kryteriami systemy złożone będą trudne w opisie i trudne do stworzenia, oraz będą charakteryzować się złożoną strukturą organizacyjną i znaczną ilością informacji dzielonej między elementami systemu. Można więc opisać system złożony jako „całość składającą się z dużej liczby oddziałujących na siebie elementów lub czynników, z których każdy regulowany jest pewnymi zasadami lub siłami warunkującymi ich zachowanie w danym czasie w zależności od stanu innych elementów” [10, s. 2]. W systemie złożonym występują bogate materialne bądź informacyjne interakcje między jego elementami, a ponieważ „poszczególne elementy odpowiadają na swój własny specyficzny kontekst lokalny równolegle z innymi elementami w rezultacie na poziomie systemu mogą powstawać jakościowo odmienne wzory, właściwości i zjawiska i to pomimo braku wyraźnej koordynacji pomiędzy elementami” [10, s. 2]. Pomimo wiedzy o elementach i zasadach nimi kierujących nowe, powstające w systemie efekty są trudne do przewidzenia i opisania, nie są one jednak dziełem przypadku. Efekty te mogą dodatkowo oddziaływać na elementy systemu, które odpowiadają za ich powstanie. Systemy złożone są więc ze swojej natury dynamiczne i plastyczne.

Uwzględnienie złożoności w naukach o zarządzaniu wiąże się z przyjęciem nowej perspektywy i koniecznością podważenia, lub wręcz odrzucenia nie tylko dotychczas stosowanych modeli, ale nawet i podstawowych założeń. Poszukiwania odwiecznych praw natury rządzących niezmiennymi systemami muszą w obliczu ewoluujących systemów społecznych ustąpić pola skomplikowanej analizie dynamiki i natury zmian. W systemach złożonych liniowe zależności i statyczny opis rzeczywistości zastępowane są ciągłą zmianą, rozwojem i dostosowaniem skomplikowanych sieci wzajemnych nieliniowych zależności. Teoria złożoności pozwala postrzegać rzeczywistość w której niewielka zmiana może skutkować pełnym przekrojem nawet drastycznie dysproporcjonalnych rezultatów, wymaga jednak od badacza dużo trudniejszego, nieliniowego i holistycznego podejścia [11, s. 19-34]. Badacz musi zaakceptować też, że wiedza z zakresu zarządzania i organizacji zawsze będzie ograniczona i niekompletna, a w rezultacie niemożliwe jest przygotowanie optymalnych decyzji i polityki. Poszczególni uczestnicy systemu wchodząc ze sobą w interakcje mogą mieć odmienne cele, wartości a nawet perspektywę rzeczywistości. Oddziałują oni na siebie i na system zarówno poprzez wzajemne wzmocnienia, jak i konflikty – w rezultacie nawet pozornie niewielkie i nieistotne wydarzenie może spowodować zmianę na poziomie systemu. Z czasem poszczególni uczestnicy systemu obserwują rezultaty swoich przekonań i działań co może prowadzić do ich zmian a w konsekwencji do nowych systemowych zachowań i odpowiedzi. Oznacza to, że choć w określonych warunkach możliwe jest przewidzenie pewnych efektów systemowych, to jednak pełna wiedza, przewidywalność i deterministyczność jest w przypadku systemów złożonych nieosiągalna [10, s. 2-3].

3. Kultura organizacyjna z perspektywy złożoności

Nie ulega wątpliwości że kultura organizacyjna postaje fenomenem o znacznym stopniu skomplikowania. Świadczą o tym chociażby trudności definicyjne – istnieją dziesiątki definicji, a jednocześnie brak jest zgody badaczy co do rozumienia tego pojęcia [17, s. 10]. Problemu tego nie można rozwiązać poprzez proste zawężenie definicji kultury do obszaru organizacji, ponieważ pomimo ponad stu lat badań nie wypracowano konsensusu odnośnie definicji samej kultury. Liczne i różnorodne definicje pokazują z jak skomplikowanym obszarem mamy do czynienia. Wieloaspektowość ujmowania kultury widoczna jest w antropologii – pozwala ona wykazać przynajmniej sześć sposobów postrzegania kultury:

- historyczny: kultura to dziedzictwo kulturowe lub tradycja przekazywana przyszłym pokoleniom,
- behawioralny: kultura to współdzielone, wyuczone ludzkie zachowanie, sposób na życie,
- normatywny: kultura to ideały, wartości lub zasady życia,
- funkcjonalny: kultura to sposób, w jaki ludzie rozwiązują problemy dostosowania środowiska i wspólnego życia,
- umysłowy/ psychiczny: kultura to zespół pomysłów lub wyuczonych nawyków używanych do kontroli społecznej,
- strukturalny: kultura składa się z wymodelowanych i powiązanych ze sobą pomysłów, symboli i zachowań,
- symboliczny: kultura jest oparta na arbitralnie przypisanych znaczeniach współdzielonych w organizacji [1].

Jak zauważa Ł. Sułkowski istniejące definicje kultury organizacyjnej można przypisać 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” [17, s. 13]. Kultura organizacyjna jest więc zgodnie z tymi perspektywami opisywana jako system, który dopuszcza podziały i konflikty między swoimi elementami a zarazem może ulegać ciągłym zmianom. Przykładem takiego ujęcia może być definicja kultury organizacyjnej wg D. Denisona, zgodnie z którą „kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i pewną naturę niepewności i kruchość zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań” [16, s. 210].

Ze względu na wspomniane cechy kultury organizacyjnej można więc postrzegać ją jako system złożony. Kultura organizacyjna będzie w tym ujęciu złożonym systemem wielu wzajemnie oddziaływujących elementów, o zdolności do zmian, w którym mogą zachodzić zjawiska trudne do opisanie i przewidywania.

4. Złożoność kultury organizacyjnej

Złożoność kultury organizacyjnej można rozważać z wielu punktów widzenia; poprzez pryzmat różnych ujęć kultury organizacyjnej, jej wymiarów, poziomów, elementów i ich przypisania do adekwatnych poziomów, zależności między elementami i dynamiki systemu. Współlistniejące różnorodne ujęcia kultury organizacyjnej dowodzą, że jest ona fenomenem trudnym do opisanie i uwzględniającym różne, czasem nawet sprzeczne narracje. Kultura organizacyjna może być postrzegana zarówno jako instrument zarządzania, cecha organizacji, zbiór tworzących ją elementów, forma ekspresji, jak i odzwierciedlenie ludzkiej świadomości, bywa też utożsamiana z samą organizacją [17, s. 10-14].

Specyficznym podejściem badawczym do zagadnienia kultury organizacyjnej jest tworzenie typologii kultur opartych o wymiary wartości kulturowych. Bogactwo i różnorodność wykorzystanych w tych typologiach wartości wskazuje na złożoność pojęcia kultury organizacyjnej. Podstawowe typologie oparte są o jeden wymiar. Ł. Sułkowski podaje przykłady takich jednowymiarowych, dychotomicznych typologii:

- słabe – silne,
- pozytywne-negatywne,
- pragmatyczne – biurokratyczne,
- introwertyczne – ekstrawertyczne,
- konserwatywne – innowacyjne,
- hierarchiczne – egalitarne,
- indywidualistyczne – kolektywistyczne [15, s. 407-422].

Rozwinięciem typologii jednowymiarowych są typologie dwuwymiarowe, w których dana kultura organizacyjna może być równocześnie zakwalifikowana na dwóch różnych osiach. Przykładami takich typologii jest typologia R. Harrisona [6] (osie zewnątrzsterowności – wewnątrzsterowności i indywidualizmu – kolektywizmu), typologia T.A. Deala i A.A. Kennedy'ego [3] (osie stopnia ryzyka podejmowanych działań i szybkości informacji zwrotnej z rynku), czy typologia K.S. Camerona i R. E. Quinna [2] (osie elastyczności – stabilności i orientacji na wewnątrz – orientacji na otoczenie).

Istnieją też bardziej skomplikowane typologie trójwymiarowe kultury organizacyjnej oparte o trzy osie wartości. Przykładem jest tu typologia R.E. Gulewa [5, s. 262-264] (osie wzorów struktury organizacyjnej, mechanizmów kontroli i koordynacji oraz praktyk dzielenia się wiedzą), czy typologia Ł. Sułkowskiego [14] (osie indywidualizm – wspólnotowość, hierarchiczność, tolerancja niepewności).

Złożoność w aspekcie poziomów kultury można rozumieć dwojako – przez pryzmat poziomów analizy kultury jako takiej lub przez poziomy wewnątrz kultury organizacyjnej, na których obecne są określone jej elementy. W pierwszym ujęciu, poza przyjęciem kultury jednostki, grupy w organizacji lub organizacji jako całości poziomu analizy, konieczne jest uwzględnienie całego szeregu innych poziomów kultury mających bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną. Do tych dodatkowych poziomów można zaliczyć poziom kultury: narodowy, grupy regionalnej, etnicznej, religijnej, językowej, grupy płci, pokoleniowy, klasy społecznej (wykształcenie, zawód, miejsce pracy), organizacyjny lub korporacyjny. W drugim ujęciu analizujemy poziom zakorzenienia i uświadomienia konkretnych elementów tworzących kulturę, takie jak np. podstawowe założenia, wartości, wierzenia, wzory zachowań i artefakty.

Mnogość zidentyfikowanych elementów tworzących kulturę organizacyjną, ich różnorodność i wzajemny wpływ można uznać za kluczowy aspekt złożoności kultury organizacyjnej. Dodatkowo poziom skomplikowania rośnie, jeżeli pod uwagę weźmiemy występowanie określonych elementów na różnych poziomach kultury. Zagadnienie to porządkuje tab. 2, w której zaprezentowano zestawienie wybranych elementów kultury organizacyjnej przypisanych do poszczególnych poziomów. Warto podkreślić występowanie elementów kultury, których nie można jednoznacznie przypisać do określonego poziomu.

Tab. 2. Zestawienie wybranych elementów kultury organizacyjnej w ramach jej poszczególnych poziomów

Elementy kultury organizacyjnej	Artefakty	Wzory zachowań	Wierzenia i wartości	Założenia	Nie można jednoznacznie przypisać
Anegdoty	*				
Celebrowanie	*				
Cele			*		
Ceremonie	*				
Duch				*	
Etos			*		
Etyka organizacji			*		
Filozofia			*	*	
Herosi	*				
Ideologia			*		
Interakcje		*			
Język	*			*	

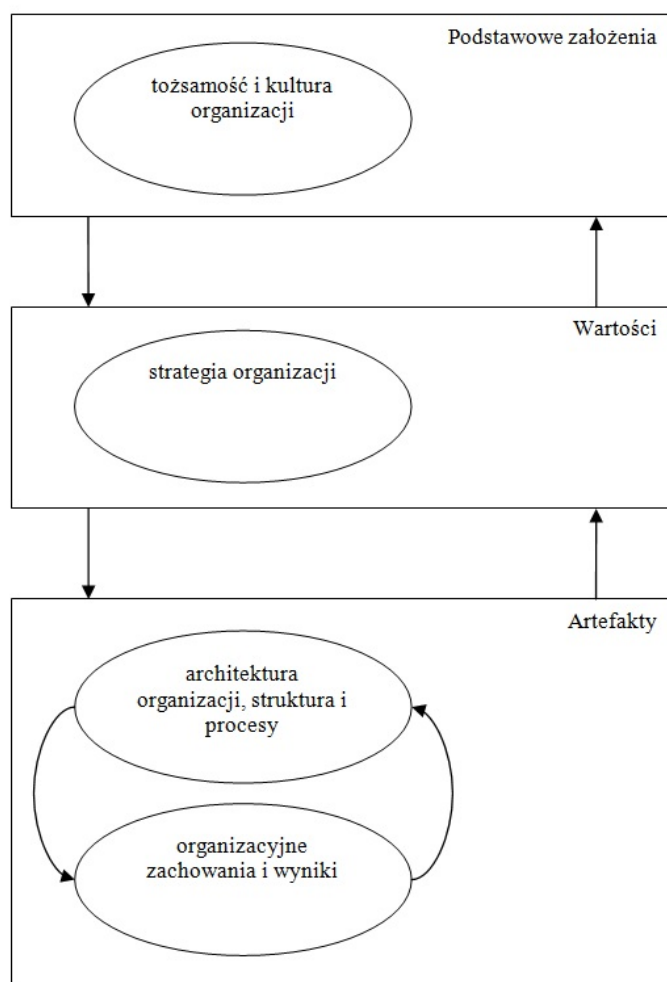
Klej, spoiwo organizacji				*	
Klimat organizacyjny					*
Komunikowanie się	*				
Konsensus			*		
Korzenie					*
Mity	*				
Normy		*			
Obiekty materialne	*				
Obrzędy		*			
Ocena zachowań			*		
Oczekiwania		*			
Odczucia			*		
Opowiadania	*				
Praktyka zarządzania		*			
Praktyki rytualne		*			
Postawy		*	*		
Procesy poznawcze					*
Przekładanie mitów na działania i relacje	*				
Regulatory zachowań		*			
Rozumienie			*		
Rytuały	*				
Sentymenty			*		
Sposoby myślenia			*		
Sposób		*	*	*	
Sposób pracy		*			
Stereotypy			*		
Styl		*			

Subkultura					*
Symbole	*				
Sztuka	*				
Tabu				*	
Tożsamość			*	*	
Tradycje	*	*			
Trzon			*	*	*
Wartości			*		
Wiedza		*			
Wierzenia			*		
Wizja			*		
Założenia kierujące ludzkim życiem				*	
Założenia, schemat podstawowy				*	
Założenia podzielane			*		
Zasady sytemu nieformalnego		*			
Znaczenia			*		
Związki pomiędzy językiem, metaforą i rytuałami	*	*			
Zwyczaje		*			
Żargon	*				
Źródło norm, podstaw, zwyczajów i ról			*		

Źródło: opracowanie własne [12, s. 63-64].

Kolejnym aspektem złożoności kultury organizacyjnej jest kwestia zależności między jej elementami. Elementy kultury organizacyjnej oddziałują na siebie nie tylko w ramach jednego poziomu lub w jednym kierunku, ale mogą tworzyć też skomplikowane sieci zależności. Zależności te dobrze obrazuje model kultu-

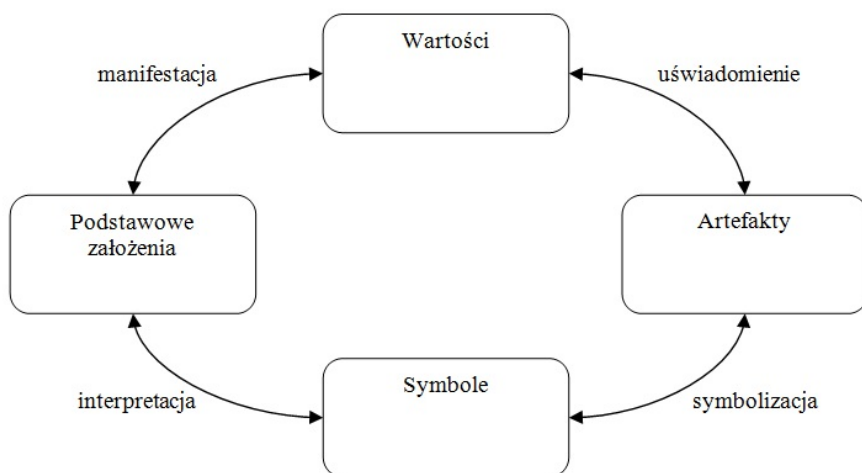
ry organizacyjnej D. Daubera, G. Finka i M. Yollesa [7]. Domeny kultury organizacyjnej – tożsamość i kultura organizacji, strategia organizacji, architektura, struktura i procesy oraz organizacyjne zachowania i wyniki zostały w nim przypisane jako elementy odpowiednim poziomom kultury organizacyjnej – podstawowym założeniom, uznanym wartościom i artefaktom. Właściwa „głęboka” kultura organizacyjna funkcjonuje na poziomie podstawowych, nieobserwowalnych założeń, tworząc jej tożsamość i wpływając na formowanie wartości (strategii organizacji). Z kolei wartości poprzez tworzone zasady oddziałują na poziom artefaktów rozumianych jako struktury i działania. Na poziomie artefaktów można zaobserwować wzajemne oddziaływanie na siebie elementów strukturalnych – architektury organizacji, jej struktury i procesów i elementów działań – zachowań organizacyjnych i wyników. Zobrazowaniem modelu i zachodzących w nim zależności jest rys. 1.



Rys. 1. Model D. Daubera, G. Finka i M. Yollesa

Źródło: [7, s. 6].

Warto też zwrócić uwagę na dynamikę kultury organizacyjnej i jej zdolność do zmian i ewolucji. Dynamikę tę może zobrazować model M. J. Hatcha [8, s. 657-693], tworzą go cztery elementy kultury organizacyjnej: założenia, wartości, artefakty i symbole, a zachodzące między nimi procesy mają równocześnie dwukierunkowy – proaktywny i retroaktywny charakter. W procesie manifestacji następuję przekształcenie nieuchwytnych podstawowych założeń w konkretne wartości, a zarazem rozpoznane wartości retroaktywnie wpływają na założenia. Analogicznie proces uświadomienia przekształca wartości na określone artefakty, które mogą zmienić postrzeganie wartości, proces symbolizacji tworzy z artefaktów symbole i wpływa na postrzeganie tych artefaktów, a proces interpretacji umieszcza symbole w szerszym kontekście podstawowych założeń, umacniając lub podważając te założenia, w zamian zmieniając znaczenie symboli. Zależności te obrazuje rys. 2.



Rys. 2. Model Dynamiki Kulturowej

Źródło: [8, s. 660].

Charakter interakcji zachodzących w modelu jest nie tylko dwukierunkowy, ale również łańcuchowy, a co za tym idzie cykliczny. Zmiana elementu wpłynie na elementy sąsiednie i zaowocuje retroaktywnym oddziaływaniem. Zakładając istnienie wzmacnień zmiana wywołana w jednym elemencie kultury organizacyjnej może po przejściu przez system wrócić do danego elementu i wymusić dalsze jego zmiany. Uwzględniając liczne zmiany otoczenia organizacji, które wpływają na funkcjonowanie całości organizacji i jej poszczególnych elementów oznacza to, że kultura organizacji jest dynamicznym systemem, w którym w odpowiedzi zarówno na sygnały dochodzące z otoczenia, jak i wnętrza, poszczególne elementy organizacji poddane są ciągłym bodźcom do zmian, a ich reakcja może wpływać na elementy systemu, podtrzymując podwyższoną dynamikę.

5. Podsumowanie

Rozwój nauki o złożoności w ciągu ostatniego ćwierćwiecza i jej zastosowanie w naukach o zarządzaniu zaowocował koniecznością zmiany perspektywy badawczej. W miejsce statycznych systemów i stałych praw pojawiły się skomplikowane, dynamicznie zmieniające się systemy funkcjonujące w sposób nieliniowy, w których rezultaty działań są trudne do przewidzenia. Konieczność pogodzenia się z limitami wiedzy możliwej do uzyskania skłania do zmiany optyki i dynamicznego ujęcia aspektów funkcjonowania kultury organizacyjnej jako systemu złożonego. Złożoność kultury organizacyjnej ma jednak wiele wymiarów wartych przybliżenia. Można badać ją przez pryzmat różnych ujęć kultury organizacyjnej, tworzących wielowątkową narrację. Innym ujęciem złożoności kultury organizacyjnej jest przyjęcie za punkt wyjścia wielu współistniejących wymiarów kultury stosowanych w licznych typologiach kultury. Istotnymi aspektami złożoności kultury organizacyjnej są te związane z poziomami kulturowymi, elementami kultury, umiejscowieniem tych elementów na określonym poziomie, jak również z wzajemnymi zależnościami pomiędzy elementami. Ostatni opisywany aspekt dotyczy dynamiki systemu. Konstrukcja modelu kultury organizacyjnej przedstawiającego ją jako system złożony wymaga uwzględnienia opisywanych aspektów jej złożoności.

Bibliografia

- [1] **Bodley J.H.:** *Anthropology and contemporary human problems*, Mountain View 1996.
- [2] **Cameron K.S., & Quinn R.E.:** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons 2005.
- [3] **Deal T.A., Kennedy A.A.:** *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass. 1982.
- [4] **Gospodarek T.:** *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- [5] **Gulev R.E.:** *Are national and organizational cultures isomorphic? Evidence from a four country comparative study*, *Managing Global Transitions*, nr 7(3), 2009.
- [6] **Harrison R.:** *Understanding your organisation's character*, *Harvard Business Review*, nr 50, 1972, s. 119-28.
- [7] **Hatch M.J., Cunliffe, A.L.:** *Organization theory*, UK: Oxford University Press, Oxford 2006, za Dauber, D., Fink, G., Yolles, M., *A configuration model of organizational culture*, Sage Open 2012.
- [8] **Hatch M.J., Cunliffe, A.L.:** *Organization theory*, UK: Oxford University Press, Oxford 2006.
- [9] **Lloyd S.:** *Measures of complexity: a nonexhaustive list*, *IEEE Control Systems Magazine*, nr 21(4), 2001, s. 7-8.
- [10] **Maguire S., Allen P., McKelvey B. (red.):** *The SAGE handbook of complexity and management*, 2011.
- [11] **Morrison K.:** *Educational philosophy and the challenge of complexity theory*, *Educational Philosophy and Theory*, nr 40(1), 2008, s. 19-34.

- [12] **Ott S.:** *The Organizational Culture Perspective*, Books/Cole Publishing Company pacific Grove, 1989.
- [13] **Stacey R.D., Griffin D., Shaw P.:** *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* Psychology Press, 2000.
- [14] **Sułkowski Ł.:** *A 3D model and typology of organisational culture*, Journal of Intercultural Management, nr 5(2), 2013, s. 17-30.
- [15] **Sułkowski Ł.:** *Typologies of organisational culture – one-dimentional view*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, 2013, s. 407-422.
- [16] **Sułkowski Ł.:** *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 24, 2011, s. 205-217.
- [17] **Sułkowski Ł.:** *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, 2008.