

Sylwia Stańczyk

KULTURA ORGANIZACYJNA – METODOLOGIA BADAŃ

1. Wstęp

Wraz z rozwojem nurtu kulturowego w nauce o zarządzaniu uwaga badaczy koncentruje się wokół niematerialnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw jako źródła sukcesu na rynku. Jednak tak jak kilkanaście lat temu, również obecnie problemy w tym zakresie oscylują wokół podobnych kwestii – stworzenia podstaw teoretycznych nurtu kulturowego, jednoznacznego zdefiniowania kultury organizacyjnej oraz doboru odpowiedniej metodyki badań w tym indeterministycznym obszarze przedsiębiorstwa. Wszystkie z wymienionych dylematów, a szczególnie ostatni, nabierają szczególnego znaczenia wobec zwiększającego się poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Otwieranie się jednych rynków na drugie sprzyja bowiem generowaniu problemów dopasowania kulturowego, a skuteczność procesów integracyjnych pozwalających osiągnąć synergii kulturową w dużej mierze jest uwarunkowana aspektem metodycznym ukierunkowanym na ustalenie podobieństw i różnic uczestników odmiennych kultur [Pocztowski 2004, s. 74].

Celem opracowania jest zaprezentowanie podstawowych problemów metodologicznych w zakresie krajowych i międzynarodowych badań nad kulturą organizacyjną. Podejmowane zagadnienie okazuje się niezmiernie ważne z punktu widzenia ciągle rozwijającego się nurtu kulturowego w nauce o organizacji i zarządzaniu oraz braku jego stabilnych, jednorodnych podstaw. Wydaje się wielce prawdopodobne, że nurtowi kulturowemu ciągle będzie towarzyszył dotychczasowy ontologiczny, epistemologiczny i metodologiczny „galimatias”, co wynika z wieloznaczności samego pojęcia, wielopoziomowości struktury i indeterministycznego charakteru kultury organizacyjnej, ale jak mówi M. Kostera: „wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata, czy nawet jego wycinka” [Kostera 1996, s. 72]. Tutaj podjęto próbę systematyzacji kwestii natury metodologicznej nurtu kulturowego w zarządzaniu.

Przedstawione w opracowaniu zagadnienia, rozważania i wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu, w zakresie zarówno koncepcji czysto teo-

retycznych, jak i dostępnych w literaturze przedmiotu wyników badań empirycznych, oraz na bazie pracy naukowej w ramach projektu badawczego nr 0813/H03/2007/32¹.

2. Kultura organizacyjna – przedmiot badań

Kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji środowiska [Czinkota i in. 1994, s. 264]; za: [Bjerke 2004, s. 19]. Każda organizacja rozwija więc charakterystyczną dla siebie kulturę, która jest pod pewnym względem odmienna od jakiegokolwiek innej – przedsiębiorstwa różnią się swoim „charakterem”, „duchem”. Ponieważ każda organizacja ma określony, odmienny, charakterystyczny dla siebie system wartości, badacze borykają się z problemami wyboru właściwego przedmiotu badań kultury organizacyjnej. Oczywiście najłatwiej jest przeprowadzić badania ze względu na zewnętrzne przejawy kultury organizacji (np. symbole, język – artefakty). Przejawy kultury organizacji mogą niewątpliwie służyć jako parametry różnic kulturowych w organizacji i między organizacjami, ponieważ w pewnym sensie dostarczają informacji o głównych przekonaniach i założeniach (za: [Schein 1985, s. 14]), lecz wnioskowanie o kulturze z jej przejawów może być bardzo ryzykowne, a w każdym razie należy tutaj zachować należyta ostrożność interpretacyjną.

Istoty kultury organizacji nie można poznać bez identyfikacji jej wewnętrznych elementów, a mianowicie wartości organizacyjnych. Do identyfikacji i opisu kultury organizacyjnej służą najczęściej podstawowe wymiary wartości, które pierwotnie były wykorzystywane do badania odmienności kulturowych w różnych krajach przez G. Hofstede [2000]. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują 3 następujące:

1. Dystans władzy (hierarchia a heterarchia). Jest to stopień nierówności między ludźmi wynikający z zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej. Hierarchiczność jest dominującą cechą kultur w krajach europejskich o rodowodzie łańskim: we Francji i w Hiszpanii, w krajach Ameryki Łacińskiej oraz w krajach azjatyckich i afrykańskich. Równość jest typowa dla Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i krajów będących w przeszłości pod jej wpływem [Hofstede 2000, s. 64-65]. W Polsce, według badań Ł. Sułkowskiego, można obserwować przejawy orientacji równościowej w świadomości ludzi, ale w organizacjach w dalszym ciągu przeważa formalizacja i autorytaryzm, które sprzyjają hierarchiczności [Sułkowski 2002, s. 112-133].

2. Tolerancja a unikanie niepewności. Wymiar ten wyraża stopień tolerancji pracowników na struktury niesolidne, na niejasne i nieprzewidywalne zdarzenia w firmie. Według badań G. Hofstede, wysoka tolerancja niepewności jest charakterystyczna dla kultur azjatyckich (oprócz Japonii i Korei Południowej), krajów afry-

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008.

kańskich oraz anglosaskich i nordyckich. Niska tolerancja niepewności typowa jest dla Ameryki Łacińskiej, łacińskiej Europy i krajów śródziemnomorskich [Hofstede 2000, s. 181]. Badania Ł. Sułkowskiego wskazują, że w polskich organizacjach zaczyna przejawiać się wysoka tolerancja niepewności [Sułkowski 2002, s. 112-133].

3. Indywidualizm a kolektywizm. Kultura indywidualna w firmie powoduje, że pracownicy działają we własnym interesie. Kultura kolektywna zaś łączy pracownika z grupą pracowniczą, z której nie jest łatwo się wyzwolić. Indywidualizm jest cechą charakterystyczną społeczeństwa amerykańskiego i innych krajów anglojęzycznych oraz niektórych europejskich (Holandia, Włochy, Belgia, Dania). Kolektywizm jest dominującą wartością w Japonii czy w Chinach [Hofstede 2000, s. 100]. W badaniach Ł. Sułkowskiego Polska uzyskała najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów (Rosji, Ukrainy, Niemiec, Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej) [Sułkowski 2002, s. 112-133]. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje sobie jednostki. Przejawem wspólnotowości jest też duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych (którego negatywnym efektem może być tworzenie się klik). Wspólnotowość oznacza unikanie konfliktów i prezentowanie na zewnątrz pozorowanej jedności.

Należy pamiętać, że wymienione wymiary są istotnymi, niezależnymi wartościami różnicującymi kultury narodowe, a w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk. Istota tego zjawiska wynika z dzielenia tych samych przekonań, zasad i wartości, stanowiących podstawowe wzory zachowania się członków danej zbiorowości, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnej realizacji zadań, przyczyniając się do ich efektywnego funkcjonowania w rzeczywistości. Kultura organizacyjna przejawia się więc w codziennej praktyce. Wśród wymiarów praktyk stosowanych w krajowych badaniach nad kulturą organizacyjną znajdują się następujące antynomie [Hofstede 2000, s. 277-282; *Cultural Differences...* 2003]:

- priorytet procedur a priorytet wyników,
- troska o pracownika a troska o zadania,
- gminność a cechowość (orientacja lokalna a orientacja kosmopolityczna),
- system otwarty a system zamknięty,
- luźna a ścisła kontrola,
- normatywność a pragmatyzm (orientacja wewnętrzna a orientacja zewnętrzna).

Jak zauważył G. Hofstede, różnice w wartościach uczestników kultur organizacyjnych są nieznaczne, natomiast duże zróżnicowanie jest w sferze praktyk. Na poziomie narodu zależność wartości i praktyk jest natomiast odwrotna do tej, jaka występuje na poziomie organizacji – różnice występują głównie w sferze wartości, a tylko w nieznacznym stopniu w sferze praktyk. Wniosek ten wynika z faktu, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych – kultury narodowej, a nie od przynależności organizacyjnej jako takiej [Hofstede 2000,

s. 268]. W obliczu badań nad różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwach międzynarodowych nie należy zatem zapominać o konieczności zastosowania wymiarów, które z kolei w analizowaniu przedsiębiorstwa krajowego nabierają znaczenia podstawowego.

3. Kultura organizacyjna – metoda badań

W momencie wyboru metody badań kultury organizacyjnej dochodzi do konfrontacji poglądów dotyczących efektywności stosowania podejść ilościowych i jakościowych. Zarówno ujęcie ilościowe, jak i jakościowe ma swych zwolenników i przeciwników wśród badaczy kultury organizacyjnej. Są też autorzy, którzy próbują godzić te dwa sposoby badania [Ochinowski, Grzywacz 2003, s. 251].

Badania jakościowe, określane mianem badań idiograficznych, są niewątpliwie stosowne, gdy przedmiotem badań są zjawiska niełatwo poddające się uogólnieniu [Chełpa 2003, s. 68] czy też zjawiska, o których niewiele wiadomo (badania eksplorujące) [Kostera 2003, s. 25]. Fenomenologiczne i interpretatywne podłoże badań jakościowych, przez które należy rozumieć bliski kontakt badacza z osobami wytwarzającymi czy przedstawiającymi dane empiryczne, ma swoje zalety i wady [Konecki 2000, s. 18]. Badacz jest tutaj zorientowany na wyczerpujący opis jednostkowych zjawisk wraz z próbą uchwycenia tych zdarzeń zewnętrznych, które mogą zmieniać jakościowo zjawiska poddane badaniom. Badanie ma zatem charakter indywidualny, zmierza do zidentyfikowania cech badanego zjawiska oraz ukazania jego wyjątkowości [Chełpa 2003, s. 68]. Przy całej atrakcyjności badań jakościowych rodzi się jednak wątpliwość co do jego obiektywności (czy inny obserwator odebrałby dane zjawisko w taki sam sposób?) i uniwersalności (w jakim stopniu dany przypadek pozwoli zrozumieć inne przypadki?).

Badania ilościowe są z pewnością bardziej obiektywne (niezależność od osoby badającej) i pozwalają na kontynuację stosowania tych samych instrumentów badawczych w czasie, czyli na zachowanie ciągłości badań. Ponadto gdy wyniki badań są niekorzystne dla zainteresowanych, to badania ilościowe mają większą siłę przekonywania [Hofstede 2000, s. 271]. Przy wszystkich tych zaletach niewątpliwym niebezpieczeństwem jest jednak zatracenie istoty kultury jako całości. Łatwo wówczas o wniosek, że można ją manipulować, a stąd tylko krok do traktowania jej w sposób czysto instrumentalny.

Zwolennicy perspektywy funkcjonalno-obiektowej nurtu kulturowego w zarządzaniu zwykli traktować kulturę jako zjawisko mierzalne i wymierne. W związku z tym dominują tutaj ilościowe metody badawcze, a badacze skupiają się głównie na zewnętrznych i widocznych przejawach kultury, pomijając znaczenie nieuchwytnych i nieświadomych wartości i założeń podstawowych. Główną zaletą perspektywy funkcjonalnej jest pragmatyzm i obiektywizm, a do wad należy m.in. uproszczone i niewystarczające przedstawienie fenomenu kultury organizacyjnej [Scholz, Hofbauer 1990] – wykorzystanie kwantytatywnych metod badawczych do

analizy trudno mierzalnej i słabo wymiernej kultury organizacyjnej [Pierzchawka 2003, s. 18].

W perspektywie subiektywno-interpretatywnej, ujmującej kulturę organizacyjną jako rdzenną metaforę, dominują z kolei jakościowe metody badawcze, a badacze koncentrują się na znaczeniach, interpretacji symboli oraz głęboko ukrytych i nieświadomionych wartościach i założeniach. Badacz nie wyciąga tutaj wniosków, stara się tylko wyjaśnić i interpretować dane zjawiska, dążąc przy tym do wyzbycia się własnego sposobu postrzegania rzeczywistości. Mimo wielu zalet, perspektywa interpretatywna jest poddawana krytyce ze względu na długi czas i wysokie koszty kilkakrotnego przeprowadzania interpretacji, trudności w wyzbyciu się własnej percepcji badacza, a także brak pragmatyzmu oraz brak implikacji wyników badań dla praktyki i przyszłych badań [Pierzchawka 2003, s. 19].

Wady i zalety obu przedstawionych perspektyw rodzą wiele dylematów metodycznych, wobec których rozwiązaniem może być podejście zintegrowane, traktujące obie perspektywy jako wzajemnie się uzupełniające. W praktyce oznacza to możliwość łączenia paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego, a więc łączenia elementów jakościowych z ilościowymi w badaniach kulturowych. Chociaż jedni badacze twierdzą, że „(...) synteza (paradygmatów) nie jest możliwa, ponieważ są one w swojej czystej formie sprzeczne. Są one alternatywami (...)” [Burrell, Morgan 1979, s. 25], to wielu innych jest jednak skłonna uznawać wzajemne uzupełnianie się paradygmatów, bowiem „każda z tych perspektyw przedstawia jedynie częściowe spojrzenie na rzeczywistość, a więc razem dają one repertuar uzupełniających się sposobów analizowania organizacyjnej rzeczywistości” [Astley, Van de Ven 1983, s. 251].

Podejście zintegrowane zakłada, że „kultura organizacyjna da się zrozumieć wtedy, gdy wybierze się syntezę funkcjonalnego wykorzystania, obiektywnego ujęcia i interpretatywnego wyjaśniania kulturowych fenomenów z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji” [Scholz, Hofbauer 1990, s. 35]. Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch perspektywach jednocześnie daje możliwość dostrzeżenia roli nieświadomych założeń i wartości oraz ustrukturalizowania badań, skonkretyzowania wniosków badawczych i ukształtowania takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniłaby się do sukcesu instytucji.

Taki swoisty pluralizm metod badawczych można odnaleźć w szczególnie użytecznej w obszarze kultury organizacyjnej metodzie badawczej, a mianowicie – w procedurach triangulacji [Konecki 2000, s. 77-98]. Triangulacja w badaniach kulturowych oznacza stosowanie różnych metod (ilościowych i jakościowych), różnych niezależnych źródeł danych bez określania ich liczb, wprowadzenie do badań wielu obserwatorów lub kontrolerów badań i wniosków (*evaluators/auditors*) czy wreszcie użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania pojedynczego zestawu danych. Niestety i badania terenowe metodą triangulacji nie są pozbawione wad. Konieczność obserwacji uczestniczącej jako podstawowej techniki badawczej powoduje, że badacz boryka się z problemem adekwatnego opisu rzeczywistości, jej

wytwarzania w wymiarze temporalnym (rzeczywistość zmienia się w miarę upływu czasu) oraz w wymiarze interakcyjnym (badacz jest pod wpływem obserwowanej rzeczywistości społecznej, wywierając wpływ również na nią). Procedury triangulacji oznaczają też długotrwały i kosztowny proces kilkakrotnego przeprowadzania interpretacji, co stanowi duże ryzyko obniżenia elastyczności w dobie turbulentnego otoczenia biznesowego wymuszającego konieczność szybkiego dostosowywania.

4. Kultura organizacyjna – podmiot badań

Można zakładać *a priori*, że wybór metody badań nad kulturą organizacyjną ma duży wpływ na osiągane wyniki – ich poziom ogólności, obiektywizm czy uniwersalizm. Wyniki badań nad kulturą organizacyjną będą też zależały od wyboru przedmiotu badań i stopnia jego szczegółowości. Nie bez znaczenia okazuje się również wybór podmiotu badań kulturowych.

Dla przykładu zostanie w tym miejscu przedstawiona analiza wyników najbardziej znanych, najobszerniejszych, porównawczych badań kultur narodowych. Wśród nich należy z pewnością wymienić badania G. Hofstedeego przeprowadzone na przełomie lat 60. i 70. i później (niestety nie uwzględniających Polski), oraz badania F. Trompenaarsa (później też Ch. Hampden-Turnera) na przełomie lat 80. i 90. Polska kultura na tle innych kultur nie doczekała się tak szerokich badań. Warto tu jednak wspomnieć o badaniach porównawczych Ł. Sułkowskiego [2002], chociaż nie osiągnęły one takiej skali jak badania wcześniej wymienione. Należy też zaznaczyć, że polscy badacze uzupełnili wyniki badań G. Hofstedeego i F. Trompenaarsa. Model F. Trompenaarsa stworzony w 1993 r. został w 1995 r. wykorzystany do diagnozy kultury organizacyjnej w Polsce przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek. Z kolei W. Nasierowski i B. Mikuła [1998, s. 495-509] dokonali identyfikacji poziomu podstawowych wartości organizacyjnych, korzystając z gotowego narzędzia G. Hofstedeego. Uzyskane wyniki dla Polski i porównawczo dla dwóch innych krajów przedstawiono w tab. 1. Zestawienie w tabeli zostało dokonane ze względu na 3 podstawowe, najczęściej pojawiające się w badaniach międzynarodowych wymiary wartości, a mianowicie poziom dystansu władzy, poziom indywidualizmu i tolerancji niepewności.

Analizując przedstawione wyniki, należy zastanowić się, w czym tkwi sedno ich różnicowania. Pomijając w tym momencie aspekt różnic w metodach badawczych, które z pewnością miały wpływ na osiągnięte wyniki, czy też aspekt temporalny, warto przyjrzeć się wybranym kolejno podmiotom badawczym.

Badania G. Hofstedeego obejmowały pracowników różnych szczebli koncernu IBM, zatrudnionych w 50 krajach. Wybór podmiotu badawczego był dla badacza celowy, bowiem została potwierdzona teza, że pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które odróżniają członków jednej organizacji od drugiej (kultura organizacyjna), są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu. Badania F. Trompenaarsa z zakresu kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym

Tabela 1. Zestawienie poziomu podstawowych wartości dla 3 wybranych krajów według różnych autorów

Podstawowe wartości	Poziom podstawowych wartości [skala 0-100]*			Autor i lata prowadzonych badań
	USA	Niemcy	Polska	
Dystans władzy	38,46	33,65	69,23	G. Hofstede (1960/1970)
	54	44	67,4	F. Trompenaars** (1980/1990)
	37	50	38	Ł. Sułkowski (1990/2000)
Indywidualizm	100	73,62	61,54	G. Hofstede (1960/1970)
	69	53	59	F. Trompenaars (1980/1990)
	57	58	33	Ł. Sułkowski (1990/2000)
Unikanie niepewności	41,07	58,04	93,75	G. Hofstede (1960/1970)
	61,43	67	61,57	F. Trompenaars (1980/1990)
	64	61	57	Ł. Sułkowski (1990/2000)

* Ze względu na różne jednostki, w których wyrażane były przedstawione wyniki – zostały one na potrzeby artykułu zunifikowane do jednej skali od 0 do 100.

** Wynik nie dotyczy tutaj *stricte* poziomu dystansu władzy, lecz postrzegania organizacji jako systemu mechanistycznego – eksponującego formalną strukturę i funkcje bardziej aniżeli elementy grupy i stosunki międzyludzkie [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede 2000; Nasierowski, Mikula 1998, s. 495-509; Trompenaars 1993; Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47-49; Sułkowski 2002].

były równie szerokie i objęły 50 krajów. Celem badań była identyfikacja czynników różniących kultury. Zdaniem Trompenaarsa są to 3 aspekty: problemy, które wynikają z relacji z innymi ludźmi, podejścia do czasu oraz do relacji z otoczeniem. W tym przypadku podmiotem badań byli kierownicy i dyrektorzy naczelni firm z różnych branż. Ł. Sułkowski przeprowadził badania porównawcze kultur w 5 krajach, a 800 respondentów zajmowało stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Celem tych badań było zweryfikowanie wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacji oraz opisanie polskiego kontekstu kulturowego i jego wpływu na organizacje w porównaniu z innymi krajami.

Celowy dobór próby badawczej zgodnie ze stawianymi hipotezami badawczymi jest naturalny. Interpretując wyniki przeprowadzonych badań warto jednak zwrócić uwagę na ten aspekt i uwzględnić podmiot badawczy.

5. Podsumowanie

Nie od dziś wiadomo, że w kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Kultura organizacyjna sprzyjająca efektywności stanowi warunek rozwoju organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Problem

ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zwiększającego się poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Panaceum na proefektywne kształtowanie kultury w organizacji jest poznanie niuansów metodologicznych zapewniających właściwą jej identyfikację, analizę i diagnozę. Może panaceum to zbyt szumne określenie, lecz wiedza ta jest z pewnością przydatna, by choć w nieznacznym stopniu zrozumieć istotę organizacyjnego DNA. Użyteczne wnioski można tutaj syntetycznie przedstawić w następujący sposób:

1. Należy pamiętać, że w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk, a nie pod względem wartości uwarunkowanych kulturą narodową.

2. Analiza procesów kulturowych wymaga swoistego pluralizmu metodologicznego, przy czym badania jakościowe pozwalają na precyzyjne sformułowanie problemu i budowę skuteczniejszego narzędzia badań reprezentatywnych, metody jakościowe zaś (np. typu *thick description – case studies*) sprowadzają się do roli pomocniczej wobec metod reprezentatywnych i standaryzowanych (technik ilościowych).

3. Wybór podmiotu badań nad kulturą organizacyjną ma istotny wpływ na osiągnięte wyniki badań. To wynika z odmiennych praktyk organizacyjnych istniejących w organizacji subkultur (np. subkultury właścicieli, subkultury menedżerów, subkultury podwładnych).

Poruszone tutaj zagadnienia i sformułowane wnioski mogą być pomocne dla badaczy fenomenu kultury organizacyjnej – zarówno dla naukowca, jak i dla menedżera – z teoretycznego i z praktycznego punktu widzenia.

Literatura

- Astley W.G., Van de Ven A.H., *Central Perspectives and Debates in Organizational Theory*, „Administrative Science Quarterly” 1983 no. 28.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.
- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Monografie i Opracowania nr 155, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 996, AE, Wrocław 2003.
- Cultural Differences. Consequences Cultural Differences. Consequences for Management*, Materiały ISO Swedish Management Group Poland, Warszawa 2003.
- Czinkota M.R., Rivoli P., Ronkainen I.A., *International Business*, wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando 1994.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Nasierowski W., Mikuła B., *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies” 1998.

- Ochinowski T., Grzywacz W., *Zastosowanie metodologii linking data do badania kultury organizacyjnej*, Prace Psychologiczne LVII, Acta Universitatis Wratislaviensis no. 2535, Wrocław 2003.
- Pierzchawka S., *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2003.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Scholz C., Hofbauer W., *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden 1990.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Kraków 2000.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, „The Economist Books” 1993.

ORGANIZATIONAL CULTURE – RESEARCH METHODOLOGY

Summary

This article indicates the main methodological problems of national and multinational organizational culture's research. These problems are very important in the face of an unforeseeable character of organizational culture, very complex and complicated structure and in the face of many different science views of this conception. The considered problems and conclusions in this paper are based on literature studies, literature studies results of an empirical research, and the author's own research work.

Sylvia Stańczyk – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.