

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź

Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu

Abstract: In the management sciences concept of "organization" is a basic term, although the multiplicity of its expressions should always force the theorists, prior to consideration, to cite the basic definition. It also seems that the ambiguity in defining the basic concepts of management science is the result of the multiplicity of paradigms, schools and approaches that coexist in our discipline.

1. Wstęp

Zgodnie ze słynnym określeniem Ch. Perrowa żyjemy współcześnie w „świecie organizacji” (Perrow 1991). Mimo, że organizacja jest pojęciem konstytutywnym dla społeczeństwa oraz określeniem podstawowym dla nauk o zarządzaniu to jednak zawsze nastęczała problemy poznawcze. D. Waldo w artykule z 1961 roku przytacza na wstępie indyjską powiastkę o ślepcach opisujących słonia, jako analogię do procesu definiowania organizacji i jej teorii (Waldo 1961, s. 210–225). Współcześnie obok wskazanych przez Waldo kilkunastu sposobów interpretowania organizacji w nurtach klasycznym, systemowym i behawioralnym, znajdujących odzwierciedlenie w sześciu analizowanych przez niego dziełach (*Comparative Studiem...* 1959; Adams 1960; Argyris 1960; Haire 1959; Bertalanffy; Rapaport 1960; Rubenstein, Haberstroh 1960), dysponujemy również określeniami: strukturalistycznymi, poststrukturalistycznymi, interpretatywnymi, postmodernistycznymi i krytycznymi.

Również rozdział pomiędzy pojęciem „organizacji”, w rozumieniu czynnościowym oraz „zarządzania” jest nierozłączny i przekłada się na problem interpretacji przedmiotu „nauki o organizacji” i „nauk o zarządzaniu” (Kozuch 2007). Zatem stopień wieloznaczności wzrasta w miarę rozwoju teorii.

2. Rozumienie organizacji

Rozpatrywane w naukach o zarządzaniu, socjologii, politologii oraz innych naukach społecznych kwestie obejmują przede wszystkim problem rozumienia organizacji. Organizowanie bywa rozumiane czynnościowo, rzeczowo lub atrybutowo (Bielski 1996). W naukach o zarządzaniu często również przeplata się deskryptywne i normatywne ujęcie organizacji. Kategorie deskryptywne są opisowe i wskazują na rzeczywisty stan organizacji, podczas gdy ujęcia normatywne oznaczają idealizację i postulowanie realizacji określonych zasad. Wielość sposobów rozumienia organizacji ilustruje tabela 1.

Organizację ujmować można w kategoriach strukturalnych, strategicznych, kulturowych czy technologicznych, co wymusza interdyscyplinarną perspektywę. Organizacja może być opisywana w kategoriach czynnościowych, rzeczowych lub atrybutowych (Rutka 1996, Sułkowski 2002) oraz jest przedmiotem zainteresowania wielu szkół i paradygmatów, w tym między innymi: prakseologii, nurtu systemowego, szkoły stosunków społecznych, podejścia sytuacyjnego, nurtu kulturowego oraz paradygmatu interpretatywnego i krytycznego.

T. Kotarbiński posługuje się realistycznym określeniem traktującym organizację jako rzeczywisty byt w czasie i przestrzeni (Kotarbiński 1958, s. 75). Inny rodzaj definicji to sformułowania atrybutowe, ujmujące organizację jako cechę. Szkoła prakseologiczna obok definicji rzeczowych i atrybutowych wyróżnia definicje czynnościowe, które traktują organizację jako czynność organizowania, a więc zarządzania zasobami organizacyjnymi i element procesu kierowania. Definicja Ch. Barnarda opisująca organizację jako system świadomie skoordynowanych działań dwu lub więcej ludzi ma charakter czynnościowy (Barnard 1997, s. 96).

Tabela 1. Definicje organizacji

Twórca	Definicja	Rdzeń definicji
T. Kotarbiński 1958, s. 75	Pewny rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości.	Celowy system w działaniu
T. Pszczołowski 1978, s. 86	Zespół współdziałających osób wyposażonych w <u>zasoby</u> .	Celowa grupa społeczna
K. Weick 1969	Działalność grupowa jest organizowaniem.	Działalność grupowa
G. Morgan 1997, s. 11	Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów.	Wieloznaczność organizacji
R.W. Griffin 1996, s. 35	Organizacji to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów	Celowa grupa społeczna
D. Katz i R.L. Kahn 1979, s. 64	System społeczny, który składa się z trzech elementów: 1) role organizacyjne, czyli zachowania ludzi związane z wykonywaniem zadań; 2) normy sankcjonujące te zachowania czyli oczekiwania lub żądania odnoszące się do ludzi pełniących rolę; 3) wartości, czyli ideologiczne uzasadnienia, z których wynikają normy.	Celowy system społeczny
Ch. Barnard 1997, s. 20	Organizacje są "świadomym, przemyślanym i celowym typem współpracy między ludźmi".	Czynność celowej współpracy
J. Szczepański 1972, s. 234	Układ wzorów zachowań, instytucji, ról społecznych, środków kontroli społecznej, który zapewnia współzycie członków zbiorowości, przystosowuje ich dążenia i działania w procesie zaspokajania potrzeb i rozwiązuje problemy i konflikty wynikające w toku współzycia.	Společne wzorce organizowania
M. Kolczyński i J. Sztumski 2003, s. 59	Relatywnie wyodrębniony z otoczenia system społeczny, utworzony dla realizowania określonych misji, wartości i celów, posiadający wewnętrzną strukturę łączącą w funkcjonalną całość elementy składowe.	Celowy system społeczny
T. Parsons 1985, s. 65	Definicyjną własnością organizacji, odróżniającą ją od innych typów systemów społecznych, jest prymat orientacji na osiągnięcie specyficznego celu.	

Źródło: opracowanie własne.

Wśród analizowanych definicji najczęściej przewija się rdzeń pojęciowy w postaci celowej grupy społecznej (*Encyklopedia Powszechna*, s. 395). Społeczna definicja określa organizację jako grupę społeczną zmierzającą do realizacji celów w sposób zorganizowany (Ackoff, Emery 1972). Organizacja w znaczeniu socjologicznym może być również określana jako system elementów więzi społecznej pozwalających na utrzymanie spójności i funkcjonowanie celowych grup społecznych. Składnikami tak ujmowanej organizacji są: wzory społeczne działań jednostek, układ ról społecznych, systemy wartości, kontroli i komunikacji w grupie społecznej. Problemem szerokich definicji społecznych jest ich wieloznaczność, ponieważ z punktu widzenia socjologicznego organizacje: mogą opierać się na różnych rodzajach więzi społecznej (np. kulturowa, ekonomiczna, rodzinna), mają różną wielkość (mikro, małe, średnie, duże), różną strukturę (zarówno formalną, jak i nieformalną), mogą być na różnym poziomie spójności i mieć różne źródła tożsamości. A. Etzioni zaproponował społeczną definicję organizacji jako grup społecznych, rozmyślnie tworzonych i przekształcanych dla realizacji określonych celów. Obejmują one przedsiębiorstwa, armie, szkoły, szpitale, kościoły, więzienia. Nie zalicza się do nich: plemion, klas, grup etnicznych, grup przyjacielskich i rodzin. Organizacje, zgodnie z tym ujęciem, charakteryzują się: podziałem pracy, władzy i przepływu informacji, który nie jest przypadkowy ani tradycyjny, lecz rozmyślnie zaplanowany, aby służył realizacji określonych celów, obecnością jednego lub więcej ośrodków władzy, które kontrolują zgodne wysiłki organizacji i skierowują je na ich cele oraz substytucyjnością personelu. Etzioni wymienia różne rodzaje grup społecznych, które zalicza do organizacji. Tej enumeracyjnej definicji brakuje ogólności i jest niekompletna. Do grup społecznych, których nie można nazwać organizacjami należą również np. kliki nie wymieniane przez A. Etzioni (1964).

Cele organizacji i uczestników mogą być różne. Motywacje ludzi mają złożony charakter – znaczenie mają racjonalne, ekonomiczne, ale również inne – psychologiczne i społeczne motywy. Dlatego w organizacjach dokonuje się walka o władzę, prestiż i dominację mająca charakter gry społecznej. Uczestnicy podejmując decyzje nigdy nie dysponują pełnią informacji, lecz jedynie jej wycinkiem. Można dodać, że istotną rolę pełni

intencjonalna percepcja świata organizacji i otoczenia oraz interpretacja informacji, ponieważ wpływają one na podejmowane decyzje i działania uczestników. Do nurtu interakcyjnych koncepcji organizacji zaliczyć można np. teorię „gry organizacyjnej” M. Croiziera i E. Freedberga (Crozier, Freedberg 1982). Podejście społeczne, z perspektywy socjologii organizacji, przypisuje organizacjom szereg atrybutów: (1) celowy i świadomy charakter, (2) wewnętrzny porządek, układ ról i pozycji społecznych zwany strukturą, (3) wartości i normy organizacyjne (Masłyk-Musiał 1996, s. 10). Do tych elementów można dodać również inny proces strukturalny tzn. dystrybucję władzy organizacyjnej. Cele, struktura i władza oraz wartości są wzajemnie zależne. Integralność organizacji będzie wynikała z tych powiązań składników, jak i z wyodrębniania się organizacji z otoczenia. Przejawia się to tworzeniem „granic” organizacji oraz identyfikacją pracowników z tworzonymi i reprezentowanymi przez nią wartościami.

3. Systemowa interpretacja organizacji

Nurt systemowy definiuje organizacje w kategoriach teorii systemów. K. Boulding (Boulding 1956) podobnie jak D. Katz i R. L. Kahn (Katz, Kahn 1972, s. 50–52, s. 80). umieszczają organizacje w ramach systemów złożonych, otwartych, często określanych jako społeczno-kulturowe. System został zdefiniowany przez R. L. Ackoffa jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio” (Ackhoff 1973, s. 145). W definicji systemowej organizacja jest określana jako złożony i otwarty system społeczny, który ma wyznaczone cele funkcjonowania i strukturę. Zgodnie z ujęciem systemowym zakładana jest współzależność wszystkich elementów (podsystemów). Ch. Argyris określa organizację przy pomocy następujących elementów: wielość części, każda z części dąży do osiągnięcia szczegółowego celu (lub celów), części utrzymują się w całości dzięki wzajemnym powiązaniom, organizacja przystosowuje się do środowiska zewnętrznego, dzięki temu utrzymuje stan wzajemnego powiązania części (Argyris 1965, s. 198). Wadą ujęcia systemowego jest tworzenie statycznego obrazu organizacji,

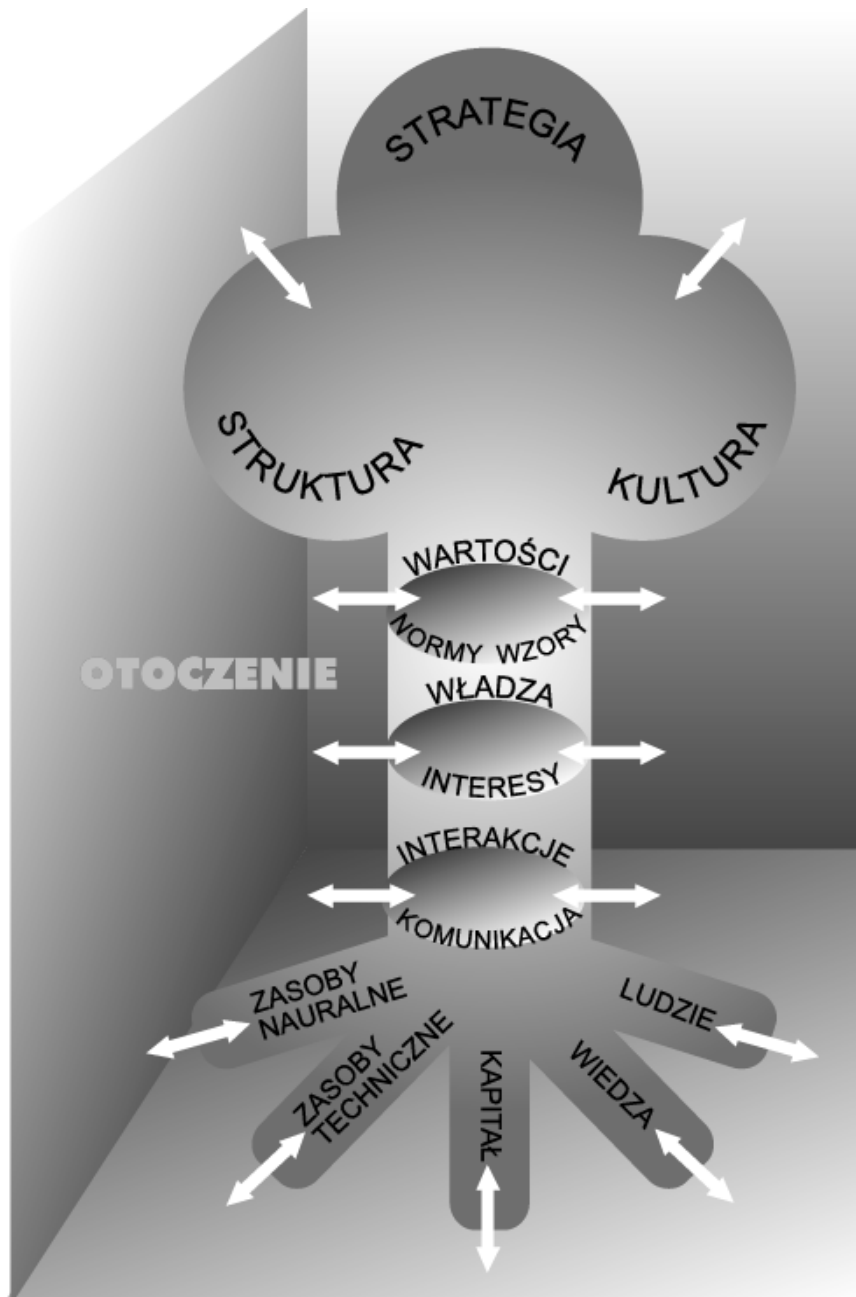
które trudno jest zróżnicować ze strukturą. Wydaje się, że systemowe modele organizacji, które w dorobku zarządzania były proponowane przez wielu autorów, należy traktować raczej metaforycznie niż realistycznie, ponieważ nie stanowią one opisu zachodzących procesów organizacyjnych, a jedynie próbę ich schematycznej i uproszczonej wizualizacji. Przykładem takiego metaforycznego modelu systemowego organizacji może być zaproponowany przeze mnie „model drzewa” (rys. 1).

Organizacja może być rozpatrywana na trzech poziomach: zasobów, procesów społecznych oraz procesów organizacyjnych. Dzięki integracji tych trzech poziomów konstytuowana jest organizacja. W interpretacji jej funkcjonowania możliwe jest wyjście zarówno od poziomu organizacyjnego (strategii, struktury czy kultury) oraz poziomu społecznego, a także zasobów organizacji.

Poziom zasobów obejmuje elementarne składniki organizacji, niezbędne dla jej funkcjonowania, zaczerpnięte z otoczenia. Zasoby znajdują się pierwotnie w otoczeniu i są stamtąd asymilowane oraz transformowane przez organizacje. Obejmują one zasoby: ludzkie, wiedzy, finansowe, techniczne oraz naturalne. Pojęcie zasobu jest ogólniejsze od pojęcia kapitału. Kapitałem jest tylko ten zasób, który można wykorzystać do zwiększenia szans osiągnięcia celu czy korzyści. Tak więc, zasobem jest wszystko co znajduje się w dyspozycji organizacji, podczas gdy kapitałem, jedynie to na co istnieje w danym momencie popyt oraz organizacja może spożytkować. Wszystkie zasoby, jak i możliwości ich „kapitalizacji” pozostają w ścisłym związku z regułami społecznymi i organizacyjnym i jego otoczenia (Giza-Poleszczuk, Marody 2000, s. 27–29).

Zasoby ludzkie organizacji to jej pracownicy. Koncepcja zasobów ludzkich stanowi zatowarowane spojrzenie na rolę jednostek w tworzeniu organizacji, wszakże ludzie nie są jedynie jej zasobem, lecz również są twórcami i zarazem tworzywem. Są też nośnikami innych zasobów organizacyjnych. Dokonują transformacji tych zasobów, co prowadzi do powstania poziomu społecznego i organizacyjnego.

Rysunek 1. Systemowy model organizacji („model drzewa”)



Źródło: opracowanie własne.

Zasoby finansowe są niezbędne zarówno do powstania, jak i rozwoju organizacji. Są to zasoby podlegające pełnej lub częściowej wymianie na wszystkie inne rodzaje zasobów. Wpływają na realizację procesów organizacyjnych. Są narzędziem wdrażania strategii, wywierają wpływ na stosunki władzy oraz strukturę organizacyjną, a także mogą kształtować kulturę organizacyjną.

Organizacja gromadzi i przetwarza wiedzę. Zasoby wiedzy to informacje, którymi dysponują jej członkowie, przydatne do realizacji celów organizacji. Jest to zarówno technologia, jak i wiedza na temat rynku czy metod organizacji i zarządzania. Przetwarzanie informacji uzyskuje współcześnie coraz większe znaczenie, jest bowiem warunkiem nadążania za turbulentnymi i szybkimi zmianami dokonującymi się w otoczeniu organizacji.

Zasoby techniczne to infrastruktura materialna i techniczna, którą dysponuje organizacja. Powstają one najczęściej poprzez transformację z zasobów finansowych, przy udziale zasobów wiedzy i zasobów ludzkich. Zasoby techniczne nie pełnią znaczącej roli na poziomie społecznym, mając jedynie wpływ na interakcje i konflikty interesów. Natomiast na poziomie organizacyjnym wywierają wpływ na strategię, jak i strukturę i kulturę organizacyjną.

Zasoby naturalne to uwarunkowania działania organizacji z punktu widzenia zjawisk przyrodniczych. Wiąże się to nie tylko z dostępnością do określonych dóbr naturalnych. W miarę rozwoju świadomości ekologicznej społeczeństw podnoszony jest imperatyw racjonalnego i bezpiecznego wykorzystywania zasobów naturalnych. Ta reguła przenika z otoczenia na poziomie społecznym jako wzory ekologiczne (porównaj: koncepcja ekoempatyczna – Krzyżanowski 1989, s. 306–311).

Poziom społeczny wyłania się z połączenia zasobów organizacyjnych zgodnie z regułami społecznymi. Pojawia się on wraz ze zbiorowością ludzi (grupą społeczną). Kluczowe dla tego poziomu są procesy społeczne, nie występujące na poziomie zasobów. Do procesów społecznych zaliczyć można: komunikację, interakcje, powstanie grup interesu, ról i wzorów społecznych, konflikty i dystrybucję władzy społecznej. Nie jest to poziom charakteryzujący wyłącznie organizację, lecz wiążący się z powstawaniem grupy i więzi społecznej.

Poziom organizacyjny wyłania się z poziomu zasobów oraz poziomu społecznego. Rządzą nim specyficzne zasady, odmienne niż na pozostałych poziomach. Jego powstanie było przypuszczalnie możliwe dzięki sprzężeniom zwrotnym między regułami prawno-instytucjonalnymi otoczenia a procesem zmian i „uczenia się” grup społecznych. Rozwijające się grupy zaczęły odznaczać się cechami organizacji – pojawiły się: strategia, struktura formalna oraz kultura organizacyjna. Wywarło to wpływ na reguły instytucjonalno-prawne. Reguły dotyczące własności, form prawnych, uprawnień, roli w systemie prawnym i państwowym zaczęły sprzyjać powstawaniu i rozwojowi organizacji. Owe reguły mogą być różne w zależności od systemu instytucjonalno-prawnego kraju, ale dzięki nim możliwe są integracja oraz zarządzanie organizacją. Zarządzanie może być interpretowane jako utrzymująca organizację w całości, prowadzona przez zarządzających gra, która wykorzystuje dostępne zasoby zgodnie z regułami procesów organizacyjnych, do realizacji założonych celów. Na poziomie organizacyjnym wyróżnić można procesy tworzenia strategii, struktur i kultur organizacyjnych (Sułkowski 2002).

Pragmatyczną definicję organizacji proponuje R.W. Griffin. Organizacja jest grupą ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów (Griffin 1996, s. 35). Wewnątrz organizacji następuje proces przetwarzania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, który prowadzi do osiągnięcia założonych celów. Określenie Griffina można zinterpretować jako podział organizacji na dwa poziomy: elementy i zasoby. Elementy to: grupa społeczna, cele organizacyjne, porządek wewnętrzny. Natomiast zasoby, przepływające między organizacją i otoczeniem to: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i wiedzy (nazywane również zasobami informacyjnymi).

4. Kompleksowa definicja organizacji

Jedną z najbardziej kompleksowych definicji organizacji obejmującą szereg atrybutów i cech zarówno społecznych, jak i systemowych i pragmatycznych zaproponował Marcin Bielski (Bielski 1997). Organizacje rozumiane jako system społeczny posiadają cechy wspólne, do których należą:

- 1) organizacje są artefaktami (wytworami człowieka) stworzonymi dla zrealizowania określonego celu; organizacje są celowo zorientowane, powołane dla określonego celu;
- 2) w skład organizacji wchodzi ludzie stanowiący ich niezbędny składnik oraz rzeczowe środki, którymi ludzie posługują się w swoich działaniach;
- 3) organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów;
- 4) organizacje są wyodrębnione z otoczenia, a równocześnie otwarte, czerpią z otoczenia dobra, usługi, wartości informacyjne;
- 5) organizacje są strukturalizowane (składają się z różnego rodzaju jednostek, mają własną strukturę i własną hierarchię);
- 6) organizacje mają wyodrębniony człon kierowniczy, sterujący ich funkcjonowaniem i rozwój;
- 7) organizacje utrwalają sposoby zachowania ludzi i zasady ich współdziałania w drodze formalizacji;
- 8) organizacje w zasadzie są tworem (systemami) samoorganizującymi się, zdolnymi do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania;
- 9) organizacje są stabilne, zdolne do utrzymania równowagi;
- 10) organizacje są ekwiwalentne, zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi metodami.

Warto zauważyć, że nawet tak kompleksowa definicja nie wyczerpuje bogactwa interpretacji pojęcia organizacji. Do definicji M. Bielskiego można dodać na przykład: kulturowe oraz interpretatywne rozumienie organizowania. Niewątpliwie organizacje są również zbiorowym konsensem społecznym opierającym się na percepcjach i interpretacjach członków grupy (Weick, Daft 1984). Z perspektywy nurtu krytycznego stanowią również systemy normatywne sprawowania władzy oraz tworzenia struktur dominacji i opresji (Alvesson, Willmott 1992). Zatem definicje organizacji są: otwarte, zróżnicowane, korzystające z różnych perspektyw i paradygmatów. Bywa ona rozumiana zarówno jako system, grupa społeczna, struktura ekonomiczna, jak i interpelacja, struktura władzy, a nawet gra społeczna, dyskurs i metafora (Sułkowski 2002, s. 14–17).

5. Podsumowanie

W naukach o zarządzaniu pojęcie „organizacji” stanowi termin podstawowe, choć wielość jej określeń powinna każdorazowo zmuszać teoretyków, przed podjęciem rozważań, do przytoczenia podstawowych definicji. Wydaje się również, że wieloznaczność definiowania podstawowych pojęć w naukach o zarządzaniu jest skutkiem wielości paradygmatów, szkół i podejść współistniejących w naszej dyscyplinie. Przyjęcie stanowiska pluralizmu poznawczego dopuszcza wykorzystywanie wielu niesprzecznych sposobów definiowania podstawowych pojęć, które znajdują odzwierciedlenie w postulatach metodologicznych oraz pragmatycznych. Sprzeczne i niewspółmierne sposoby rozumienia organizacji, które można zidentyfikować w dyskursie zarządzania, stanowią źródło refleksji na temat wieloparadygmatyczności nauk o zarządzaniu i złożoności przedmiotu ich badań.

Bibliografia

- Ackhoff R.L. (1973), *O system pojęć systemowych*, w: „Prakseologia”, nr 2.
- Ackoff R.L., Emery F.E. (1972), *On Purposeful Systems*. Chicago: Aldine.
- Adams R.N. (1960), *Human Organization Research: Field Relations and Techniques*, edited by J.J. Preiss.
- Alvesson M., Willmott H. (1992), *Critical Management Studies*, London: Sage.
- Argyris Ch. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press.
- Argyris Ch. (1965), *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, w: „Nowoczesna teoria organizacji”, red. M. Haire, Warszawa.
- Barnard C.I. (1971), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. Polskie wydanie: *Funkcje kierownicze*, tłum. B. Gwiazdowska et al., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- Barnard Ch. (1997), *Funkcje kierownicze*, AE w Krakowie: Czytelnik, Kraków.
- Bertalanffy L. von, Rapoport A. (1960), *General System: Yearbook of the Society for General Systems Research*, vol. IV part II, Contributions to Organization Theory.
- Bielski M. (1977), *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa.
- Bielski M. (1996), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory. The Sceleton of a Science*, w: „Management Science”, nr 8.

- Comparative Studies in Administration*, edited by staff of Administrative Science Center, University of Pittsburgh, 1959.
- Crozier M., Freedberg M. (1982), *Człowiek i system*, PWE, Warszawa.
- Etzioni A. (1964), *Modern Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. (2000), *Strategie i system.*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haire M. (1959), *Modern Organization Theory*.
- Katz D., Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York. Polskie wydanie: *Spółeczna psychologia organizacji*, przekł. B. Czarniawska, PWN, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa.
- Kolczyński M., Sztumski J. (2003), *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
- Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa.
- Koźuch B. (2007), *Nauka o organizacji*, CeDeWu Warszawa.
- Krzyżanowski L.J. (1989), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Kraków.
- Masłyk-Musiał E. (1996), *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Parsons T. (1985), „Sugestie dla socjologicznej teorii organizacji” w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, Cz. I, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Perrow C. (1991), *A Society of Organizations*, “Theory and Society”, vol. 20, nr 6.
- Pszczolowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Rubinstein A.H., Haberstroh Ch.J. (1960), *Some Theories of Organization*.
- Rutka R. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcje, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK, Toruń-Łódź.
- Szczepeński J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa.
- Waldo D. (1961), *Organizational Theory: An Elephantine Problem*, “Public Administration Review”, 21 (4), s. 210–225.
- Weick K., Daft R.L. (1984), *Toward a model of organizations as Interpretation systems*, Academy of Management, “The Academy of Management Review” (pre-1986); 9; pg. 284.
- Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Uniwersytet Michigan.