

Piotr Górski

Menedżerowie, ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej

Wstęp

Różnorodne koncepcje zarządzania, począwszy od Fryderyka W. Taylora, poprzez Charlesa Barnarda, przedstawicieli szkoły Human Relations, aż po współczesne nam koncepcje New Public Management czy Strategic Performance Management System, określały funkcje menedżerskie, oświeślały coraz to inne aspekty organizacji i oferowały menedżerom wiedzę i narzędzia skutecznej realizacji nałożonych na nich celów. W ciągu stu lat, od kiedy zarządzanie zaczęło przyjmować naukową postać, zmianie podlegały wyobrażenia o samej organizacji i zadaniach stojących przed kadrą kierowniczą, ale niezmiennie było przekonanie, iż podstawowym kryterium oceny pracy menedżera jest efektywność realizacji zadań wynikających z istoty konkurencji w gospodarce rynkowej, przyczynianie się do sukcesu organizacji na rynku. Jasno wyraził to Peter Drucker:

Być menedżerem oznacza ponosić odpowiedzialność za wydajność przedsiębiorstwa. Ktoś, po kim nie oczekuje się, że weźmie tę odpowiedzialność na siebie, nie jest menedżerem. A menedżer, który nie traktuje tej odpowiedzialności jako najważniejszej, jest kiepskim menedżerem, by nie powiedzieć wręcz, że zaprzecza swym obowiązkom (Drucker, 1998, s. 130).

W ciągu całego XX wieku następowały zmiany w organizacjach i ich otoczeniu, pojawiały się kolejne koncepcje zarządzania oferujące menedżerom wiedzę i rozwiązania pomocne w realizacji tego celu. Wpływały one na określenie roli menedżera. Taylor widział w nim twórcę metod organizacji pracy i zasad wynagradzania podwładnych, szkoła Human Relations i psychologowie pracy w połowie ubiegłego stulecia podkreślali jego rolę jako lidera (McGregor, 1967), a dla Williama H. Whyte'a był po prostu „człowiekiem organizacji” (Whyte, 1956).

W swoim artykule chciałbym z nieco innej perspektywy spojrzeć na rolę menedżera w organizacji, wskazać na dwoistość stawianych przed nim oczekiwań. Na pojmo-

nie i definiowanie pojęcia „organizacja” w naukach o zarządzaniu duży wpływ wywarł strukturalizm, dlatego w definicjach pojawia się odwołanie do struktury, a więc układu elementów współdziałających w realizacji celu, wykorzystującego odpowiednie i różnorakie zasoby. Ponadto zwraca się uwagę na relacje tak rozumianej organizacji z jej otoczeniem. Określając role, jakie w organizacji pełni menedżer, wskazuje się na role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 29) oraz zwraca uwagę na różny zakres wymaganych umiejętności koncepcyjnych, społecznych i technicznych w zależności od usytuowania menedżera w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstwa (tamże, s. 33). Aby menedżerowie mogli sprostać stawianym im wymaganiom, a także odpowiedzialności, o jakiej pisze Drucker, do ich dyspozycji pozostaje władza oraz wiedza. Zarówno jedna, jak i druga mają w organizacjach różne postacie i oblicza. Koncepcje zarządzania spajają obie kategorie. Ideologiczne aspekty koncepcji zarządzania wpływają na sprawowanie przez menedżerów władzy w organizacjach i osiąganie założonych celów. Dlatego chciałbym zwrócić uwagę na ideologie menedżerskie i ich rolę w kształtowaniu pozycji menedżerów w organizacji i społeczeństwie oraz w realizacji wyznaczanych im celów.

Władza i poczucie tożsamości menedżerów

Pojęcie władzy w organizacji zaprzętało uwagę teoretyków organizacji i zarządzania od samego początku. Fryderyk W. Taylor i Max Weber dostrzegali przede wszystkim formalne aspekty organizacji i byli przekonani, iż respektowanie pewnych racjonalnych zasad gwarantuje nie tylko realizację celu, ale także legitymizację organizacyjnego porządku. W tym porządku kierownik wyposażony był we władzę formalną. Jego usytuowanie w ramach formalnych struktur dawało mu uprawnienia do podejmowania decyzji, wydawania poleceń i kontroli. Mimo to, już w ramach naukowej organizacji, podejmowano rozważania dotyczące autorytetu, dostrzegano, iż do realizacji roli menedżera nie wystarczy władza formalna, ale niezbędny jest autorytet wsparty na doświadczeniu i cechach osobowości, jakie powinna posiadać osoba zajmująca stanowisko kierownicze (Górski, 2005, s. 155–195).

Kolejne koncepcje wskazywały na znaczenie więzi nieformalnych, oczekiwań podwładnych, wreszcie na zagadnienie satysfakcji z pracy. Dostrzeżenie tych aspektów rzeczywistości organizacyjnej znajdowało swoje odzwierciedlenie w badaniach stylów przywództwa (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 457–477) i sprawowania władzy w organizacji. Badania prowadzone przez psychologów wskazywały na zależność stylu przywództwa od takich zmiennych jak: cechy przywódców, cechy podwładnych, zmienne sytuacyjne, struktura zadania. Z lektury opracowań poświęconych temu zagadnieniu w dziedzinie zarządzania można wnioskować, że zmiany w stylach sprawowania władzy dokonywały się dzięki zmianom w otoczeniu organizacji, szczególnie zmianie oczekiwań pracowników wobec pracy – można to dostrzec w koncepcjach marketingu wewnętrznego, traktowaniu pracowników jako interesariuszy wewnętrznych. Wynikały także ze zmian dokonujących się wewnątrz organizacji, mianowicie

ze spłaszczenia struktur organizacyjnych w wyniku restrukturyzacji, *outsourcingu* i *reengineeringu*, co – wraz z rozwojem intranetu – wpłynęło zarówno na procesy komunikowania w organizacjach, jak i na możliwości i ścieżki kariery zawodowej. Awans – jak zauważa Franciszek Krawiec – polega na wspinaniu się na wyższy poziom w danym zawodzie, a nie na przejściu na wyższe stanowisko (2005).

W dyskusjach poświęconych przywództwu, szczególnie w perspektywie zmian dokonujących się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, dostrzega się, że w samej koncepcji roli menedżera mieści się oczekiwanie, iż będzie się on starał pogodzić wyzwania usytuowane w różnych wymiarach. Często przyjmuje to formę dylematu, na przykład orientacja na produkcję, czy orientacja na ludzi. W rozwiązaniu tego dylematu pomocne są: wiedza techniczna i organizacyjna przydatna w podejmowaniu decyzji oraz wiedza z dziedziny psychologii i posiadane przez menedżera cechy osobowości pomocne w rozwiązywaniu problemów interpersonalnych. Niemożliwość połączenia obu wyzwań prowadzi do wyodrębnienia się w organizacji dwóch typów przywódców: zadaniowego i interpersonalnego, pomocnego w rozładowywaniu powstałych w zespole konfliktów. Od lat 80. coraz powszechniej zwraca się jednak uwagę na kulturę organizacyjną oraz na wartości. Obszary te stają się zarówno obiektem zarządzania, jak również środkiem pomocnym w realizacji celów organizacji.

Psychologowie i socjologowie zarządzania, korzystający w swych badaniach z obserwacji uczestniczących i wywiadów swobodnych, starają się odpowiedzieć na pytanie o sens nadawany przez menedżerów swojej pracy, a także ustalić, co robi menedżer, jak kształtuje się jego poczucie tożsamości. Proces kształtowania się indywidualnych tożsamości menedżerów dokonuje się w procesach interakcji osadzonych w kontekście społeczno-kulturowym. Pierwszym procesem jest społeczny podział pracy, drugim – wyodrębnianie ról menedżerskich w organizacjach i trzecim – system interakcji przebiegających wewnątrz organizacji oraz w jej relacjach z otoczeniem.

Zarządzanie obejmuje kształtowanie produktywnej współpracy jednostek i grup wewnątrz organizacji oraz dopasowanie tych wysiłków do wymagań formułowanych przez jej otoczenie, z którym organizacja musi dokonywać wymiany, jeśli chce przetrwać. Kwintesencją roli menedżera jest kierowanie tego typu wymianą ze stronami znajdującymi się w organizacji i poza nią, by mogła ona trwać w dłuższej perspektywie czasu (Watson, 2002, s. 41).

Praktyka zarządzania nie przebiega w myśl reguł wskazywanych w koncepcjach zarządzania. Watson pisze, iż wskazywane przez teoretyków funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, dobór personelu, kierowanie, koordynowanie, sprawozdawczość, budżetowanie) mają jedynie pomóc adeptom zarządzania w zrozumieniu, czym jest ta dziedzina praktyki. Łatwiej bowiem nazwać pewne działania i określić ich cel, niż je wykonywać. Badania praktyki zarządzania pokazują, jak bardzo odbiega ona od opartych na racjonalnych przesłankach modeli. W konsekwencji badacze zaczynają podkreślać znaczenie „miękkich” elementów w praktyce zarządzania, przede wszystkim związanych z komunikowaniem. Wiedza ta wykorzystywana jest przez jakże liczne publikacje o charakterze poradnikowym, poświęcone organizacji własnego czasu,

autoprezentacji, asertywności czy wreszcie kierowaniu sobą (zob. Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 2007).

Kolejną konsekwencją jest zmiana podejścia do koncepcji zarządzania, świadomość ich zmienności i różnorodności. Zapoznanie się z nimi ma nie tyle dać klucz do rozwiązania problemu, co uświadomić jego złożoność i wielość możliwych podejść, które mogą okazać się pomocne w podejmowaniu decyzji (Watson, 2002, s. 172–178). Znajduje to odzwierciedlenie zarówno w sposobie określania samych organizacji, wykorzystaniu do tego celu metafor, jak również w proponowaniu zmian w relacjach między teorią a praktyką organizacji i zarządzania (zob. Morgan, 1997).

Wiedza i jej osadzenie w kulturze i historii

Praktyka zarządzania i jej stosunek do koncepcji zarządzania nie wyczerpują problemu pewnej nieadekwatności założeń przyjmowanych w koncepcjach zarządzania przy określaniu wymiarów pozycji menedżerów w organizacji oraz znaczenia tych koncepcji dla skutecznej realizacji nakładanych na nich zadań i sensu ich działalności zawodowej. Zapropionowana tu perspektywa badawcza polega na spojrzeniu na koncepcje zarządzania z perspektywy realizowanych przez nie funkcji ideologicznych. Przyjmuję założenie sformułowane przez Michela Foucaulta, dotyczące związków wiedzy i władzy. Zagadnienie to mieści się w obszarze badań dotyczących socjologii wiedzy, lecz – jak pokazują publikacje poświęcone organizacji i zarządzaniu – koncepcja francuskiego filozofa może znaleźć zastosowanie również na tym polu (związkom filozofii Foucaulta i jej inspiracji dla badań organizacji poświęcony był 4. numer czasopisma „Organization” z roku 2002).

Francuski filozof ukazuje intelektualne i epistemologiczne podstawy kształtowania się nowoczesności. W odniesieniu do zarządzania związku wiedzy i władzy dotyczą praktyk dyskursywnych. Praktyki te realizują się w kulturowo ukształtowanych *episteme*. Pojęcia tego używał Foucault w swojej wcześniejszej pracy *Słowa i rzeczy* (2006), później zastąpił je pojęciem formacji dyskursywnej. *Episteme* to system pojęć, reguł porządkowania rzeczywistości, charakterystyczny dla danej epoki, który stanowi fundament dla naszego poznania i wiedzy, rządzi myślą i doświadczeniem, określa, co jest możliwe do dostrzeżenia i wypowiedzenia. Wyróżnia się cztery epoki charakteryzujące się odmiennymi typami *episteme*: renesans, klasycyzm, nowoczesność i dopiero kształtująca się ponowoczesność. Porządek renesansowej *episteme* oparty był na podobieństwie, dawał możliwość zaliczenia obiektu do dwóch różnych kategorii. Z kolei dla klasycznej *episteme* charakterystyczny był porządek oparty na odrzuceniu niejednoznaczności. Klasyfikacja oparta jest na jednoznacznym przyporządkowaniu elementów, ale dominuje w niej statyczne ujmowanie rzeczywistości. Nowoczesna *episteme* wprowadza pojęcia organizmu, funkcji, która staje się podstawą klasyfikacji. Funkcje łączą organizm z otoczeniem. W tej *episteme* ważny jest wymiar czasowy, rzeczywistość ma charakter dynamiczny, jednakże zmiany są mechaniczne, bowiem wynikają z uniwersalnych praw. Nowoczesna *episteme* wprowadza również kategorie, takie jak podmiotowość czy przyczynowość.

Barbara Townley, wykorzystując koncepcję Foucaulta, pokazuje, w jaki sposób nowoczesna *episteme* wpłynęła na ukształtowanie się nowoczesnego zarządzania (Townley, 2002). Zarządzanie oparte jest na racjonalnej analizie relacji cel-środek. Do oceny doboru środków działania wprowadza się kryterium efektywności. Nowoczesne zarządzanie charakteryzuje się orientacją przyszłościową, podejmowaniem działań zorientowanych na realizację wyznaczonego celu. Osiągane w ten sposób stany są lepsze niż stany je poprzedzające. Przyczynowość ujęta jest w kategoriach mechanicznych, podporządkowuje działania prawom, powiązana jest z kreatywnością człowieka. Orientacja indywidualistyczna, tak charakterystyczna dla nowoczesnej *episteme*, akcentuje kreatywność człowieka, ale wiąże ją z gotowością do podporządkowania się uniwersalnemu prawom, gdyż tego wymaga efektywne działanie. W konsekwencji doprowadziło to do sformułowania zasad racjonalnego procesu decyzyjnego. Założenia dotyczące natury ludzkiej bazują na klasycznej ekonomii i utylityzmie Jeremy Benthama, na przekonaniu, że ludzie kierują się racjonalnością, poszukują szczęścia, coraz bardziej jednak rozumianego na sposób hedonistyczny. Działania jednostek nie są już motywowane przez zwyczaje czy normy, lecz zostają zastąpione przez przyczynę, która jest powiązana z racjonalnością. Relacje międzyludzkie oparte są na kontrakcie, w czym uwidacznia się wpływ Thomasa Hobbesa.

W porządku organizacyjnym oczekuje się nie tylko podporządkowania uniwersalnemu prawom i respektowania racjonalnego modelu podejmowania decyzji w celu efektywnego osiągnięcia rezultatów, ale także podporządkowania normom, regułom i władzy w organizacji. Jest to nowoczesny sposób na redukcję poczucia niepewności. Wyraża przekonanie, iż to, co niepewne, można zdefiniować w postaci problemu, który, dzięki zastosowaniu racjonalnych metod, może zostać rozwiązany. Niepowodzenie nie prowadzi, jak wcześniej, do fatalizmu, lecz wzmacnia przekonanie, że w sposób rozumowania i działania wkraść się błąd, i inspirowanie do dalszych poszukiwań. Wynika to stąd, iż poczucie pewności, stabilności jest jedną z cnót organizacyjnych, a niestabilność uważa się za szkodliwą, wynikającą z naruszenia równowagi. Prowadzi to nie tylko do uznania władzy w organizacji za coś niezbędnego, ale także za coś naturalnego. Zdaniem Townley nowoczesne teorie organizacji i zarządzania osadzone są w dziedzictwie starych sporów dotyczących przyczynowości, równowagi i redukcjonizmu (Townley, 2002, s. 561).

Aby wiedza stała się władzą, muszą być spełnione jeszcze inne warunki związane z kształtowaniem się nowoczesności. Nie tylko musi ukształtować się koncepcja zarządzania, wiedza wynikająca niejako z zasad nowoczesnej *episteme*; wiedza ta musi być legitymizowana, uznawana za taką, która prowadzi do akceptowanych celów. Akceptacji celów, zasad oraz struktur organizacyjnych i ról menedżerskich towarzyszyły procesy socjalizacyjne kształtowania się osobowości nowoczesnego człowieka. Według Foucaulta nowoczesna władza rodzi się w szkole. Jej zasadniczym elementem jest egzamin, nieograniczający się do stosunku między nauczycielem a uczniem, gdzie nauczyciel pyta, kontroluje i ocenia, ale przede wszystkim polegający na formowaniu osobowości wychowanka, który sam analizuje swoje zachowanie i proces przyswajania wiadomości. Władza nauczyciela wynika z posiadanej wiedzy, która nie tyle jest wiedzą techniczną o sposobie oddziaływania na osobowość ucznia, co wiedzą zawierającą pewne założenia, które na drodze dyskursu zostają przyswojone przez ucznia. W ten sposób, dzięki szkole, kształtuje się nowoczesna osobowość wyposażona w od-

mienne niż wcześniej mechanizmy motywacyjne i internalizująca normy właściwe nowoczesnym organizacjom. Dzięki temu upowszechniają się mechanizmy wewnętrznej kontroli, która nie tylko odpowiada, ale i stanowi dopełnienie wypracowywanej na gruncie praktyki i koncepcji nowoczesnego zarządzania kontroli formalnej, opartej na regulaminach i zasadach oceniania oraz wynagradzania pracowników (Ball, b.d.w.).

W swoich książkach Foucault pokazuje ten mechanizm w odniesieniu do kształtowania się nowoczesnego systemu penitencjarnego (Foucault, 1993) oraz rozwoju nowoczesnej medycyny i osiągania przez lekarzy pozycji uprawniających ich do definiowania zjawiska zdrowia i choroby, zarówno fizycznej, jak i psychicznej (Foucault, 1995 i 1999). W procesie kształtowania się nowoczesnego człowieka, nowoczesnego społeczeństwa i nowoczesnego sposobu myślenia we wzór nowych ról społecznych, charakteryzowanych przez Foucaulta, wpisana była pewna misja, udział w realizacji idei postępu i umacnianiu pozycji własnego narodu/państwa. Dlatego pracę nauczycieli, lekarzy czy inżynierów interpretowano w kategoriach służby.

Zarządzanie – według badaczy zainspirowanych poglądami Foucaulta – jest formą dyskursu profesjonalnego i prowadzącego do profesjonalizacji, który pozwala swoim mówcom i beneficjentom zgłaszać wyłącznie roszczenia do pewnych rodzajów wiedzy eksperckiej – przywództwa organizacyjnego oraz podejmowania decyzji – oraz zestawu procedur, które stawiają innych, podwładnych, w roli obiektu dyskursu i przedmiotu działania owych procedur, czy chcą oni tego, czy nie. Tak jak inne dyskursy profesjonalne, zarządzanie wytwarza obiekt, o którym mówi – organizację (Ball, b.d.w., s. 169).

Stwarzaniu organizacji towarzyszy jej biurokratyzacja, tworzenie sformalizowanych przepisów, norm, regulaminów, które w myśl zasad opisanych w *Archeologii wiedzy* (2002) nie tyle opisują samą organizację, co są jej elementem, gdyż elementem zarządzania biurokratyczną organizacją jest sprawozdawczość. W ten sposób tworzy się dyskurs organizacyjny, określający kto, co, w jaki sposób i w jakich sytuacjach mówi. Tworzy się dyskurs sprawozdawczości oraz dyskurs narad i posiedzeń, dyskurs perswazyjnej rozmowy z podwładnymi. W ten sposób kształtuje się dyskurs nowoczesnej biurokratycznej organizacji, dyskurs nie tylko wyrażający jej istotę, ale i przyczyniający się do jej rozpowszechnienia i trwania.

Nowoczesne zarządzanie ma charakter abstrakcyjny, takiego określenia używa w swym artykule również Townley. Charakterystyka nowoczesnego zarządzania z pewnością wywołuje skojarzenia z koncepcją naukowej organizacji zaproponowanej przez Taylora. Z czasem kolejne koncepcje zarządzania podkreślały coraz to inne aspekty organizacji, zwracając uwagę na elementy więzi nieformalnych, motywacji, wartości czy kultury. Niemniej jednak nie wydaje się, aby miały one układać się w sekwencję kumulującą wiedzę z dziedziny zarządzania. Zdaniem Stevena Barleya i Gideona Kundy koncepcje zarządzania od końca XIX wieku reprezentują na przemian to racjonalne, to normatywne podejście (Barley, Kunda, 1992).

Racjonalizm oznacza przekonanie o możliwości świadomego kształtowania struktur i metod organizacyjnych, bazując na metodach ilościowych i przekonaniu, iż uczestnicy procesu pracy w pełni podzielają orientację na efektywność i zwracają uwagę na „twar-

de”, dające się ująć liczbowo aspekty procesów zarządzania. Menedżer występuje w roli eksperta. Z kolei orientacja normatywna stara się zatrzeć granice między menedżerem a podwładnymi, między pracą a tym, co nią nie jest. Zwartość zespołu, lojalność i zaangażowanie pracowników są uważane za podstawowe czynniki i źródła produktywności. Menedżer ma być liderem, ma motywować, przewodzić, pomagać zaspokajając potrzeby. W takiej sytuacji podkreśla się znaczenie „miękkich” aspektów zarządzania: kultury, podzielanych wartości i odwołuje do kategorii potrzeb. Pierwsza z wymienionych orientacji dominowała w naukowej organizacji i kierunkach systemowych, druga zaś w szkole Human Relations oraz zainteresowaniach kulturą organizacyjną. Z czego jednak wynikają owe różnice? Zdaniem autorów wynikają z trzech rodzajów przyczyn: po pierwsze z praktycznego aspektu koncepcji zarządzania. Zwrócenie uwagi na znaczenie pewnych elementów w praktyce zarządzania, np. wartości, oczekiwań, więzi grupowej, wskazywało na rolę zadowolenia z pracy i jego powiązania z efektywnością, jednakże z czasem zarówno praktyka, jak i badania psychologów pokazywały, iż związek ten jest stosunkowo luźny, a wzrost dbałości o pracowników i ich satysfakcję nie przynosi spodziewanych efektów. Stąd zwrot ku racjonalności. Podobnie działo się w sytuacji, gdy wydawało się, że znaczne możliwości rokuje wykorzystanie komputerów i metod ilościowych, co miało miejsce w latach 60. i 70. Zatem wpływ osiągnięć innych nauk, technicznych – jak w przypadku informatyki, czy społecznych – jak w przypadku psychologii, a w latach 80. antropologii, przyczynia się do zmian koncepcji zarządzania. Wpływ innych nauk na koncepcje zarządzania jest zatem drugim źródłem zmian. Trzecim są przeobrażenia społeczne i gospodarcze. Koncepcje racjonalistyczne – zdaniem Barleya i Kundy – dominują w okresie dobrej koniunktury gospodarczej, zaś koncepcje normatywne w okresach kryzysu, gdy można liczyć się ze wzrostem niezadowolenia pracowników, gdy odwołanie się do potrzeb i podzielanych wartości służyć ma osłabianiu napięć społecznych.

Na trwałość racjonalizmu i założeń epistemologicznych, charakterystycznych dla nowoczesności i opisywanych przez Foucaulta, w odniesieniu do współczesnych koncepcji zarządzania – New Public Management i Strategic Performance Management System – zwraca uwagę Townley. Gdzie zatem można by poszukiwać trwałości takiego technokratycznego myślenia o organizacji i zarządzaniu? Stawiając to pytanie, przyjmuję takie rozumienie pojęcia technokratyzm, jakie nadała mu w swojej książce Joanna Kurczewska (1997). W jej ujęciu technokratyzm jest istotnym składnikiem zachodniej cywilizacji, pociągającym, a nawet zniewalającym swoją prostotą i obietnicą skuteczności. Próbując wyjaśnić ten fenomen, proponuję spojrzeć na koncepcje zarządzania w kategoriach ideologicznych.

Koncepcje zarządzania jako ideologie

Pojęcie ideologii pojawiło się wraz z procesami modernizacyjnymi w społeczeństwach europejskich w XVIII wieku i od początku miało charakter wartościujący (zob. *Ideologia*, Bauman, 1998). W wieku XIX pojęcie to zaczyna robić kolosalną karierę, ideologie klasowe i narodowe są nie tylko elementem wyjaśniania rzeczywistości, ale przede

wszystkim służą mobilizowaniu dużych grup społecznych do działania. Opatrywanie jakichkolwiek poglądów tym mianem ma je zdyskredytować, pokazać, że są nie tylko fałszywe, ale też, że służą realizacji interesów grupowych, klasowych i narodowych. Dużą w tym zasługą marksizmu operującego pojęciem fałszywej świadomości i określającego własne poglądy, cokolwiek by powiedzieć o ich charakterze ideologicznym, jako naukowy komunizm. Pamiętać jednak musimy, iż od połowy XIX wieku i w wieku XX pozytywistyczny racjonalizm stopniowo kwestionowany jest przez koncepcje wskazujące na słabość człowieka, na poddawanie go presji ideologicznej (marksizm), presji wybitnych jednostek (Fryderyk Nietzsche), presji popędów (Zygmunt Freud), wreszcie zjawiskom naśladownictwa (Gustaw Le Bon, Jose Ortega y Gasset). Wiek XX to czas manipulowania ludźmi i dokonywania zmian społecznych nie tylko w systemach totalitarnych, ale także w zachodnich społeczeństwach masowych, konsumpcyjnych, czego wyrazem są prace Ericha Fromma i Herberta Marcuse'a.

Wiek XIX wyrażał wiarę w naukę. Jej wyrazem, choćby u Augusta Comte'a, było przekonanie, iż nauka zastąpi religię. Wiara ta okazała się płonna. W połowie wieku XX Raymond Aron, Daniel Bell, Edward Shils i Seymour Martin Lipset przewidywali koniec wieku ideologii. Ideologie pojmowali jako dominujące, autorytarne koncepcje światopoglądowe, służące realizacji interesów politycznych klas społecznych i partii politycznych. Pluralizm światopoglądowy oraz ustanowienie demokratycznych form sprawowania władzy miały przyczynić się do „końca ideologii”, w związku z czym żaden system ideologiczny nie byłby w stanie zmobilizować dużych grup społecznych do podjęcia działań w celu jego obalenia. Teza ta spotkała się z krytyką, szczególnie lewicowych intelektualistów. Lipset ustosunkował się do nich z perspektywy dwudziestu lat w kolejnym wydaniu swojej książki (1998).

Można sądzić, iż wbrew przepowiedniom ideologie mają się całkiem nieźle, natomiast w świadomości potocznej nadal pokutuje traktowanie ich w kategoriach wartościujących. W XX wieku podejmowane były badania różnych form świadomości społecznej. Socjologowie badali religię, antropologowie – magię, historycy myśli społecznej i filozofii – idee. Pojęciom tym zaczęto nadawać inne, niewartościujące znaczenia.

Jednym z ważniejszych badaczy interesującego nas zjawiska ideologii był Karl Mannheim. Rozróżnił on dwa rozumienia ideologii: wąskie, na oznaczenie deformacji rzeczywistości, oraz szerokie, odnoszące się do sposobu postrzegania świata przez ludzi i grupy, zakorzenione w określonej sytuacji i strukturze społecznej (1992). W definicjach ideologii zwraca się uwagę, iż są one formami świadomości społecznej. Od innych form, takich jak nauka, religia, mity, które mogą mieć i nierzadko mają wpływ na konkretne ideologie, odróżniają się odmienną strukturą. Ideologie są zarówno ontycznie, jak i funkcjonalnie powiązane z grupami społecznymi, są czynnikiem wpływającym na ich kształtowanie i działania podejmowane przez ich członków bądź zwolenników. Dlatego w strukturze ideologii niezbędnymi elementami są wartości pomocne w wyznaczeniu grupowych celów i wyraźnej granicy między „My” i „Oni”. Niezbędne są również normy, wzorce osobowe i wzorce działań, pomocne zarówno w procesach socjalizacji członków grupy, jak i w motywowaniu ich do działań. Ideologie osadzone są w kulturze społeczeństwa, odwołują się do jego wartości, wskazują nierzadko, iż wartości te nie są respektowane i nawiązują do działań w imię ich obrony. Zdaniem Dawida Sillsa i Henry Johnsona, autorów hasła *Ideology*, ideologie charakteryzują się: kompleksowością, do-

sadnością, systematycznością, wewnętrzną spójnością i natarczywością w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów. Autorzy hasła wskazują przede wszystkim na ideologie narodowe i polityczne, właściwe grupom i środowiskom podejmującym działania dynamizujące rzeczywistość społeczną w XIX i XX wieku (Sills, Johnson, 1968).

Obecnie ważnym nurtem badawczym jest ujmowanie ideologii w kontekście sprawowania władzy, dominacji oraz reprodukcji tych stosunków w przyszłości. Wątek ten pojawia się w koncepcjach Luisa Althussera (1971), Görana Therborna (1980), a także wspomnianego na wstępie Foucaulta.

Wyraźny w ideologiach podział na kategorie „My” i „Oni” jest powiązany z funkcjami, jakie pełnią ideologie. Możemy rozróżnić funkcje wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze związane są z procesami socjalizacji członków grupy, ich integracji wokół celów i wartości. Służą mobilizowaniu do podejmowania działań zwróconych ku członkom grupy. Funkcje zewnętrzne są związane z relacjami grupy z jej środowiskiem. Jeśli jest to grupa dominująca, to ideologia będzie służyć utrzymaniu dominującej pozycji, w przypadku grup o niższym statusie ideologie będą służyły mobilizowaniu członków do zmiany *status quo*, kształtowaniu przychylności wobec grupy.

O ideologiach w odniesieniu do środowiska menedżerskiego przez długi czas nie mówiono wcale, co nie znaczy, iż od samego początku środowisko to nie miało poczucia swojej odrębności i misji. Menedżerów bowiem z powodzeniem możemy umieścić w szeregu promotorów nowoczesności, zapoczątkowanym przez industrialistów, którym swoją uwagę poświęcił prekursor socjologii Claude Henri Saint-Simon (1968). Jednakże organizacje sfery biznesu oraz administracja publiczna były postrzegane jako te, w których nie ma miejsca na ideologię. Zarządzanie oparte na racjonalnych podstawach miało być zaprzeczeniem ideologii, a kierowanie się zasadami naukowej organizacji, zdaniem Taylora i jego zwolenników, miało nie tylko gwarantować efektywność, ale także, coraz pełniej zaspokajając materialne potrzeby społeczeństwa, przyczyniać się do likwidowania napięć społecznych, czego nie byli w stanie osiągnąć kierujący się ideologicznymi pobudkami politycy (Górski, 2005, s. 117–119). Koncepcja Taylora doskonale wpisywała się w zdobywający w wieku XX coraz większy wpływ na organizację życia społecznego technokratyzm, scharakteryzowany we wspomnianej wcześniej książce Kurczewskiej.

Idee racjonalności i techniki jako narzędzia, jakim kieruje się człowiek w skutecznym przekształcaniu natury, zostały poddane krytyce przez przedstawicieli szkoły frankfurckiej, Theodora Adorna i Maxa Horkheimera, w wydanej w 1947 r. książce *Dialektyka oświecenia* (1994). Krytykowali oni jednostronne zaangażowanie rozumu, wyrażające się w tak zwanej racjonalności technicznej, wyzwalającej człowieka z konieczności natury i równocześnie przygotowującej zniewolenie organizacyjne, wyrażające się zarówno w technokratyzmie, jak i w instrumentalnym wykorzystywaniu rozumu. Z kolei Jürgen Habermas, opowiadając się po stronie racjonalności praktyczno-moralnej, krytykował racjonalność instrumentalną jako kryterium oceny techniki (1972).

Za sprawą orientacji krytycznej problematyka ideologii stała się przedmiotem rozważań badaczy organizacji i zarządzania. W 1987 r. w ramach „International Studies of Management and Organization” został wydany monograficzny tom zatytułowany *Organizational Culture and Ideology*. Wśród autorów spotykamy czołowych przedstawicieli nurtu krytycznego w badaniach organizacji i zarządzania: Mattsa Alvessona, Davida Knightsa i Hugh C. Willmotta. Zagadnienie ideologii organizacyjnych ujmu-

ją oni w szerszym kontekście problematyki kultury organizacyjnej i władzy. Alvesson zwraca uwagę na zakorzenienie kultury organizacyjnej w szerszym kontekście kulturowym, co ma istotne znaczenie dla jej kształtowania się. Kultura ta – jego zdaniem – ma charakter pluralistyczny. Ma także wpływ na poczucie lojalności członków organizacji, które może być związane z grupami i środowiskami zewnętrznymi w stosunku do organizacji oraz na wzorce sprawowania władzy, w których istotną rolę odgrywają ideologie (Alvesson, 1987). W ujęciu przedstawicieli orientacji krytycznej zarządzanie nie jest procesem aksjologicznie neutralnym. Pipa Carter i Norman Jakson wskazują na sposoby argumentacji zarządu i górników podczas negocjacji strajkowych (Carter, Jakson, 1987). Żadna ze stron nie odwoływała się wyłącznie do ekonomii. Ci, którzy popierali stanowisko górników, akceptowali zasady odpowiedzialności pracodawcy wobec pracowników, uczestnictwo tych ostatnich w podejmowaniu decyzji, sprawiedliwość społeczną. Z kolei do popierających zarząd trafiały argumenty dotyczące władzy, hierarchii, tworzenia bogactwa. Używanie określenia *economic* miało charakter porównawczy, a nie substancjalny. Określenie to było przez używających go relatywizowane i stopniowane. Dlatego proponowane rozwiązania w pewnych sytuacjach mogą być bardziej ekonomiczne niż inne. Wynika z tego istotna rola, jaką w praktyce zarządzania odgrywa język, nadawanie znaczeń słowom. Jest to rodzaj władzy polegającej na nadawaniu znaczenia używanym pojęciom, przekonaniu, a czasem wręcz narzuceniu tego znaczenia partnerom lub oponentom.

Obszarem rzeczywistości organizacyjnej szczególnie wyróżnianym przez badaczy reprezentujących orientację krytyczną jest kultura organizacyjna. Willmott proponuje uwzględnianie ideologicznego aspektu koncepcji zarządzania reprezentujących tzw. kulturyzm korporacyjny. Przedmiotem jego analizy była koncepcja zawarta w książce Toma Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence* (wyd. polskie 2000) (Willmott, 1993). Zwrócił on szczególną uwagę na znaczenia nadawane używanym przez autorów pojęciom, używane przez nich słowa wywołujące pozytywne konotacje, np. kultura, autonomia, elastyczność, jakość, autodeterminacja. Są one użyte instrumentalnie w celu wpływania na postawy pracowników, by zaakceptowali oni proponowaną kulturę organizacyjną, mającą charakter monokultury. Zadaniem stojącym przed menedżerami jest tworzenie konsensusu wobec tych wartości i inicjowanie współpracy w myśl następującej zasady: silna kultura organizacyjna pozwala na zwiększenie autonomii, która z kolei przyczynia się do lepszej jakości pracy i wzrostu wydajności. Zakłada się, że podwładni przedkładają wartości korporacyjne nad inne. Jednak pracownicy mogą odbierać budowanie silnej kultury organizacyjnej jako manipulowanie poczuciem ich tożsamości, co może wywoływać – nie zawsze jawny – opór lub pozorowanie akceptacji. Willmott krytykuje etyczny wymiar takich działań. Nie zasadzają się one bowiem na uznaniu autonomii pracownika jako wartości autotelicznej, natomiast okazują się „prezenterem” od kierownictwa w zamian za akceptację silnej kultury organizacyjnej. Silna kultura oznacza eliminację innych afiliacji, grup odniesienia, systemów wartości, zakłada pełną lojalność wobec *core value*. Według Willmotta jest odwrotnie – to jednostka dokonuje wyboru, a nie przyjmuje gotowy, założony system wartości korporacyjnych. To autonomiczne jednostki w sposób demokratyczny wypracowują wspólny system wartości i zasad korporacyjnych.

Zatem koncepcje określane mianem „korporacyjnego kulturyzmu”, zakładające możliwość celowego kształtowania kultury organizacyjnej, okazują się w takim ujęciu menedżerską ideologią, która wzmacnia sprawowaną przez menedżerów kontrolę nad podwładnymi. Kontrola ta dokonuje się w znacznie subtelniejszy sposób niż w przypadku ideologii powstającej na fundamencie naukowej organizacji, mianowicie poprzez oddziaływanie na postawy i system wartości podwładnych, postuluje akceptację wspólnych, korporacyjnych wartości, w zamian oferując nie tylko wydajność, ale także poczucie autonomii. Willmott krytykuje to podejście z perspektywy etycznej, zarzuca mu instrumentalne traktowanie autonomii jednostki, brak wiary, iż to właśnie autonomiczne, wolne jednostki mogą dążyć do ukształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na współpracę. W poglądach Willmotta dostrzec można wpływ Habermasowskiej koncepcji działania komunikacyjnego i dyskursu publicznego. W jego podejściu do analizy kultury organizacyjnej, podkreślającym jej aspekt ideologiczny, dostrzec można założenie, iż taka krytyczna analiza ma znaczenie praktyczne, ma pomóc w kształtowaniu świadomości uczestników organizacyjnej rzeczywistości, przedstawiać różne perspektywy przez nich przyjmowane, a nie zawsze uświadamiane lub wyrażane *explicite*.

Pewnym mankamentem podejścia krytycznie zorientowanych badaczy organizacji i zarządzania jest to, iż badania empiryczne służą ilustracji tez teoretycznych. Inaczej do zagadnienia ideologii menedżerskich podchodzi Barbara Czarniawska Joerges w książce pod jakże wymownym tytułem *Ideological Control in Nonideological Organizations* (1988). Punktem wyjścia jest konstatacja, iż we współczesnych organizacjach obserwujemy dążenie do zwiększenia zarówno zakresu autonomii pracowników, jak i kontroli organizacyjnej. Autorka wskazuje na pozytywny, tak dla członków organizacji, jak i dla samej organizacji, wpływ autonomii i kontroli. Brak autonomii pociąga za sobą alienację i brak kreatywności członków i sztywność, nieumiejętność dostosowania się przez organizację do zmieniających się warunków otoczenia. Brak kontroli pociąga za sobą chaos i wzrost poczucia niepewności. Kontrola ideologiczna, odbywająca się poprzez komunikowanie i socjalizację, jest sposobem na pogodzenie wzrostu autonomii członków organizacji z równoczesnym zachowaniem kontroli nad ich działaniami.

W przekonaniu Czarniawskiej Joerges ideologia jest czymś naturalnym w organizacji. Podobnie u Alvessona, jest ona elementem kultury organizacyjnej, zakorzenionym w szerszym kontekście kulturowym i tradycji, do której należy organizacja. W przeciwieństwie do szwedzkiego socjologa, Czarniawska Joerges nie uważa jednak, iż samo zastosowanie kontroli ideologicznej gwarantuje osiągnięcie założonego celu. Jest to uzależnione od relacji zarówno między postulatami i proponowanymi przez ideologie działaniami a rzeczywistością, której dotyczy, jak i między głoszonymi przez nią wartościami a wartościami i normami akceptowanymi w społeczeństwie. Ponadto pluralizm w sferze ideologii, również organizacyjnych; istnienie ideologii, które w stosunku do danej ideologii mogą być wspierające, ale także konkurencyjne, a nawet zwalczające ją; oznacza, iż ostateczny rezultat działań, najczęściej związanych ze zmianą organizacyjną, nie może być uznany za możliwy do przewidzenia z góry.

Wśród polskich badaczy organizacji i zarządzania zjawisko ideologii jest rzadko rozpatrywane. Jednym z autorów podejmujących je jest Mariusz Bratnicki (2003). Odwołując się do T. Balla i R. Daggera, wskazuje on, iż ideologia dotyczy zarówno idei, jak i władzy, ale nie pisze, czym jest ideologia i jak działa. Wskazuje na funkcje ideo-

logii w organizacjach, pisząc: „Dzięki ideologii aktualni i potencjalni przedsiębiorcy są w stanie nadawać sens zdarzeniom i sytuacjom, a także ocenić wartość. [...] Właściwa kombinacja idei władzy i porozumienia się czyni organizację przedsiębiorczości efektywną” (tamże, s. 12). Ale w tym miejscu rodzi się pytanie: jak to się dzieje? Czy ideologie są ot, tak sobie, tworzone, konstruowane w organizacjach, czy raczej mogą być co najwyżej wykorzystywane? Krytycznie zorientowani badacze wskazują na wielość ideologii w organizacji i wykorzystywanie ich przez różne grupy pracownicze. Często do realizacji swoich celów wykorzystują one ideologie pochodzące z otoczenia kulturowego, nie tylko własnego, ale także tego dalszego, gdyż w zglobalizowanym świecie idee krążą coraz szybciej i trafiają w środowiska inne niż te, w których powstały. Bratnickiemu nie udało się również uchwycić mechanizmów zmian ideologii. Wprowadza rozróżnienie na ideologie oficjalne i nieoficjalne. Te ostatnie charakteryzują się tym, iż podejmują „zacienione tematy, nie mówi się o nich oficjalnie”. „Nieformalne, zacienione tematy podkopują ideologię oficjalną i dlatego też przeobrażają stosunki władzy” (tamże, s. 15). To nie tak – ideologie związane są z ludźmi, którzy organizują swoje doświadczenie, swój ogląd świata i nadają mu sens. W pewnych uwarunkowaniach te wyobrażenia przybierają formę ideologii, są uporządkowane. Odwołują się do wartości, ale zawierają też pewne projekcje stanów przyszłych, możliwych. Ideologie te spełniają funkcje integrujące zbiorowość, mobilizują członków do działania, służą kształtowaniu poczucia tożsamości. A więc jest to znacznie bardziej skomplikowany proces, niż by się mogło wydawać, że „zacienione tematy” podkopują oficjalną ideologię i przeobrażają stosunki władzy. Zjawiska te dostępne są raczej poznaniu niż manipulacji. Artykuł Bratnickiego świadczy jednak o tym, iż relacje między ideologią a komunikowaniem, między władzą a efektywnością organizacyjną są dostrzegane przez środowisko teoretyków organizacji i zarządzania, co sprzyjać powinno w przyszłości otwartości badaczy organizacji i zarządzania na perspektywę badawczą historyków i filozofów.

Zakończenie

Powiązanie badań ideologii organizacyjnych, w tym także ideologii menedżerskich, z badaniami kultury organizacyjnej – zarówno przez badaczy reprezentujących orientację krytyczną, jak i nurt antropologiczny – spowodowało, iż ideologie traktowane są jako obecne w rzeczywistości organizacyjnej i spełniające ważne dla funkcjonowania organizacji funkcje motywujące, legitymizujące, kontrolne. Ma to daleko idące konsekwencje dla badań praktyki organizacji i zarządzania. Dostrzeżenie ideologii w praktyce zarządzania oznacza, że w badaniach powinniśmy odejść od wartościującego definiowania tego pojęcia, co wcześniej uczyniono na gruncie innych nauk społecznych. Powoduje to również konieczność wykorzystania w badaniach organizacji i zarządzania podejść badawczych odwołujących się do perspektyw kulturowych i historycznych, wykorzystania metod jakościowych oraz metod korzystających z dorobku badaczy komunikowania. Kolejnym wnioskiem jest konieczność dostrzeżenia wpływu ideologii na praktykę zarządzania, zagadnienie władzy oraz szczególnie status koncepcji zarządzania i menedżerskiej edukacji. Koncepcje zarządzania to nie tylko wiedza pomocna w realizacji zadań

stojących przed menedżerem, ale także produkt na rozwijającym się rynku edukacyjnym, w analizie którego musimy uwzględnić wpływ mód, rywalizację i obronę swojej pozycji przez jego uczestników (Kozłowski, 2006; Hedmo, Sahin-Anderson, Wedin, 2005).

LITERATURA

- Adorno Th., M. Horkheimer, 1994, *Dialektyka oświecenia*, tłum. M. Łukasiewicz, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.
- Althusser L., 1971, *On Ideology and Ideological State Apparatuses*, [w tenże:] *Lenin and Philosophy*, NewleftBooks, London.
- Alvesson M., 1987, *Organizations, Culture, and Ideology*, „International Studies of Management and Organization”, vol. XVII, nr 3.
- Ball S.J., b.d.w., *Foucault i edukacja. Dyscypliny i wiedza*, tłum. K. Kwaśniewicz, Wyd. Impuls, Kraków.
- Barley S.R., G. Kunda, 1992, *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, „Administrative Science Quarterly”, nr 37, s. 363–399.
- Bauman Z., 1998, *Ideologia*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Bratnicki M., 2003, *Ideologiczne ukierunkowanie nieideologicznej przedsiębiorczości*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Carter P., N. Jakson, 1987, *Management, Myth, and Metatheory – From Scarcity to Postscarcity*, „International Studies of Management and Organization”, vol. XVII, nr 3.
- Czarniawska Joerges B., 1988, *Ideological Control in Nonideological Organizations*, Praeger, New York.
- Drucker P.F., 1998, *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Baciuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowska, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Foucault M., 1993, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, tłum. i posłowiem opatrzył T. Komendant, Alethe, Warszawa.
- Foucault M., 1995, *Historia seksualności*, tłum. B. Banasiak, T. Komendant, K. Matuszewski, Czytelnik, Warszawa.
- Foucault M., 1999, *Narodziny kliniki*, tłum. P. Pieniążek, Wyd. KR, Warszawa.
- Foucault M., 2002, *Archeologia wiedzy*, tłum. A. Siemek, Altaya, Warszawa.
- Foucault M., 2006, *Słowa i rzeczy*, tłum. T. Komendant, Wyd. Słowo Obraz Terytoria, Gdańsk.
- Górski P., 2005, *Między inteligencją tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Habermas J., 1972, *Knowledge and Human Interests*, Heinemann, London.
- Hedmo T., K. Sahin-Anderson, L. Wedin, 2005, *Fields of Imitation: The Global Expansion of Management Education*, [w:] *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in a Global Economy*, B. Czarniawska, G. Sevón (red.), Liber&Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Johnson H., 1968, *Ideology and the Social System*, [w:] D. Sills (red.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Macmillan, New York.
- Knights D., H. Willmott, 1987, *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, „International Studies of Management and Organization”, vol. XVII, nr 3.

- Koźmiński A., 2006, *Coco Chanel i zarządzanie. Wywiad z Prof. Andrzejem Koźmińskim*, „Manager Magazine”, Edycja polska, nr 4(17).
- Krawiec F., 2005, *Model kariery w nowej koncepcji przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Kurczewska J., 1997, *Technokraci i ich świat społeczny*, IFiS, Warszawa.
- Lipset M.S., 1998, *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, tłum. G. Dziurdzik-Kwaśniewska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mannheim K., 1992, *Ideologia i utopia*, tłum. J. Miziński, Wyd. Test, Lublin.
- McGregor D., 1967, *The Professional Manager*, McGraw-Hill Book Company, New York, St. Luis, San Francisco, Toronto, London, Sydney.
- Morgan G., 1997, *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Peters T., R. Waterman, 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, tłum. E. Ablamowicz, H. Kobylńska, Wyd. Medium, Warszawa.
- Quinn R., S. Faerman, M. Thompson, M. McGrath, 2007, *Profesjonalne zarządzanie*, tłum. A. Ehrlich, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Saint-Simon H., 1968, *Katechizm industrialistów*, [w tenże:] *Pisma wybrane*, tłum. S. Antoszczuk, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Sills D.L., H.M. Johnson, 1968, *Ideology*, [w:] D.L. Sills (red.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Macmillan & The Free Press, New York.
- Stoner J.A., R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, 1997, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Therborn G., 1980, *The Ideology of Power and the Power of Ideology*, Verso, London.
- Townley B., 2002, *Managing with Modernity*, „Organization”, nr 9(4), s. 549–573.
- Watson T.J., 2002, W *poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, tłum. M. Butrym-Karaś, K. Karaś, G. Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Whyte W.H., 1956, *The Organization Man*, Simon and Schuster, New York.
- Willmott H., 1993, *Strength is Ignorance. Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organization*, „Journal of Management Studies”, nr 4.