

Marzenie o organizacji idealnej

<https://doi.org/10.33141/po.2006.12.01>

Przeład Organizacji, Nr 12 (803), 2006, ss. 7-10

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jerzy S. Czarnecki

W krainie elfów

Uprawianie nauki, konstatuje G.K. Chesterton, mieści się na pograniczu świata realnego i świata bajki¹⁾. Świata realnego w tym sensie, że wytwory naukowej działalności poddawane są rygorom metodologicznej poprawności, praktycznej weryfikowalności i powtarzalności doświadczenia. Woda niepowtarzalnie wylewa się z wanny Arystotelesa, jabłka spadają na głowę nie tylko Newtonowi, a we wszystkich trójkątach Euklidesa suma kątów wynosi 180 stopni. Świata bajki w tym sensie, że sprawcami odkryć i wskazań naukowych są ludzie na tyle wielcy, że doprowadzają do realizacji swoich marzeń: Ziemia wypełniła marzenie Kopernika i obraca się dookoła Słońca, szczepionki wypełniły marzenia Kocha i sprawiły, że niektóre choroby przestały być groźne, a bity spełniły marzenia Wienera i układają się w programy sterujące zachowaniem maszyn.

W obszarze nauk zajmujących się organizacjami i zarządzaniem nimi odnaleźć można oba te światy: realnych, mierzalnych faktów, a zarazem idei przybierających postać marzeń czy wręcz obsesji. Jedno z takich marzeń pojawia się i odnawia w różnych odmianach – oparcie funkcjonowania organizacji na Newtonowskim modelu świata, który wyjaśnić można przez analogię do maszyny. Rozwój myśli w zakresie organizacji i zarządzania nimi nieodmiennie prowadzi do podważania takiego maszynowego modelu organizacji. I nieodmiennie też elementy takiego myślenia odnaleźć można w kolejnych edycjach teorii. Celem artykułu jest wskazanie trudności na drodze do maszynowego sposobu rozumienia organizacji oraz dróg omijania wynikających stąd ograniczeń.

Wielość pytań

Organizacje są abstrakcyjnymi tworem, co do których wierzy się, że mają własne cele, istnieją tylko wtedy, kiedy tworzą je ludzie, a ponadto, że współdziałanie ludzi w organizacjach przynosi efekty większe niż ich samodzielne działanie²⁾. Każda z tych cech poddana została dyskusji; każda z tych dyskusji pozostawiła po sobie więcej pytań niż odpowiedzi. Wielość i różnorodność niosą ze sobą nie tylko trudność klasyfikacji³⁾, ale też trudności w porównywaniu uzyskanych rezultatów⁴⁾.

Jak powstają cele organizacji jako dopełnienie jej przeznaczenia, czy są one wynikiem racjonalnych, opartych na sformalizowanych modelach, świadomych

decyzji⁵⁾, czy są wynikiem procesu politycznych uzgodnień wewnątrz koalicji dominującej⁶⁾, czy też są wynikiem wyborów satysfakcjonujących, skutkiem braku racjonalności⁷⁾? A może cele organizacji nie są w ogóle obszarem decyzji jej członków, a tylko wynikiem nie kontrolowanych wydarzeń w otoczeniu⁸⁾?

Dlaczego ludzie przystępują do organizacji? Czy tylko dla zaspokojenia swoich egoistycznych potrzeb⁹⁾? Czy dlatego, że muszą uczestniczyć w procesie wymiany dóbr, usług i świadczeń¹⁰⁾? Czy może mają potrzebę uczestnictwa w grze¹¹⁾? A może tylko dlatego, że taki jest naturalny porządek rzeczy¹²⁾?

Dlaczego ludzie ze sobą współdziałają wewnątrz organizacji? Czy dlatego, że odpowiadają sobie na sekwencję uporządkowanych pytań¹³⁾? Czy dlatego, że powstają w nich potrzeby coraz wyższego rzędu¹⁴⁾? Czy może dobrze się czują w małych grupach¹⁵⁾? A może wreszcie dlatego, że praca i współdziałanie jest ich naturalnym zachowaniem¹⁶⁾?

Dlaczego ludzie w organizacjach zachowują się zgodnie z ich celami? Czy dlatego, że nie pozostawiono im możliwości wyboru celów, a inne zachowanie nie jest możliwe¹⁷⁾? Czy dlatego, że takie zachowanie nie narusza obszaru higieny psychicznej¹⁸⁾? Czy może dlatego, że ktoś ich przekupił przy uzgadnianiu wkładów i korzyści¹⁹⁾? A może dlatego, że sami mogą ustanawiać własne cele²⁰⁾?

To tylko przykładowe pytania, a na ich podstawie stawiać można dalsze. Czy wobec tego, organizacje mogą nie mieć celów, które narzucają swoim członkom, ale przeciwnie, to, kto jest członkiem organizacji i z jakimi kompetencjami do niej przystępuje, będzie miało wpływ na cele²¹⁾? Czy cele organizacji mogą ewoluować wraz z rosnącymi kompetencjami jej tworzywa, to jest ludzi, którzy je tworzą? A może jedno i drugie zarazem²²⁾? Każdy z badaczy, który zajmuje się organizacjami, przywoła odmienny zestaw pytań. Każdy zaś z zestawów pytań będzie odbiciem zainteresowań badacza i jego wiedzy.

Wielość pytań skłania do wielości dróg poszukiwania odpowiedzi, a każda z dróg, jak wskazuje G. Morgan, jest w pełni uprawniona; każda też prowadzi nie tylko do innych odpowiedzi, ale i do nowych pytań, na które od nowa poszukuje się odpowiedzi²³⁾.

E.H. Porter opisuje sytuację organizacji, której problemy rozważają kolejno: socjolog, psycholog i antropolog²⁴⁾. Rozwiązanie, które proponuje każdy z nich, jest identyczne, choć przyjmują oni inne założenia, stosują odmiennie metody i posługują się odmiennymi pojęciami. Jest w tym nadzieja na wspólny obszar

wniosek i dyrektyw formułowanych przez naukę. Oto, mówi Porter, po pierwsze, fakty, które widzieli przedstawiciele różnych dyscyplin, były jednakowe; po drugie, nie fakty same w sobie podlegały refleksji, ale stojący za nimi model, który badacze postrzegali jako identyczny. Podobne uwagi czynią: G. Morgan²⁵), K. Weick²⁶), a za nimi, przed nimi i obok nich, wielu innych badaczy. Taki też jest sens refleksji naukowej w obszarze organizacji i zarządzania nimi; analiza i refleksja praktyczna dokonuje się na podstawie modeli²⁷). Nie zdarzeń zatem, a w szczególności zdarzeń bieżących, najbardziej widocznych i dolegliwych, ale intelektualnych konstrukcji i mechanizmów weryfikacji ich poprawności.

W tym miejscu pojawia się bajkowa część świata organizacji i zarządzania nimi. W wielu rozważaniach występuje to samo marzenie: budować organizacje i kontrolować je tak, aby zachowywały się zgodnie z marzeniami tych, którzy je zbudowali i nimi zarządzają, aby działania w nich podejmowane umożliwiały przewidywanie przyszłych jej stanów i przyszłych skutków jej funkcjonowania: obraz maszyny wyjaśnia deterministyczną wizję wszechświata: wiarygodnego, przewidywalnego, badanego. W tym obrazie perfekcyjnej techniki nie ma miejsca na żadną nieprzewidywalną przypadkowość, czy niejednoznaczność. Świat techniczny, w założeniach swoich, umożliwia rozwiązywanie problemów i kontrolę²⁸).

Nie chodzi przy tym o budowę organizacji na kształt maszyny, to by było nazbyt dosłowne. Chodzi o możliwość przewidywania i kontroli jej zachowań w taki sposób, jak się kontroluje i przewiduje działanie urządzenia. W toku ewolucji poglądów pokazują się jednak, w coraz wyższym stopniu, dwa zjawiska. Po pierwsze, że upodobnienie kontroli organizacji do kontroli maszyny nie wytrzymuje próby rzeczywistości²⁹). A zaraz za tym, po drugie, że nie oznacza to potrzeby rezygnacji z kontroli, bo pojawiają się inne jej narzędzia.

Ewolucja marzenia

Maszynowe marzenia jawią się skrajnie w modelu idealnej biurokracji M. Webera³⁰). Jest tam ciągłość funkcjonowania i jednolite, powtarzalne zasady. Tym jednak, co czyni Weberowską ideę skrajną, jest bezosobowe pełnienie funkcji, które czyni z organizacji zbiór posad wypełnionych tylko przez ludzi zapewne z braku lepszego tworzywa. To nie tylko brak emocji, to także bezpośrednio wyrażony postulat oddzielenia własności, pokrewieństwa czy innej cechy od sprawowanej na posadzie funkcji. Jedyną cechą osobniczą są formalnie określone, nadane i zweryfikowane kwalifikacje. Weberowskie wymagania nie wytrzymują jednak naporu innych punktów widzenia. Oto kluczowe zasady³¹) własności prywatnej i wolności osobistej powodują, że w spółce oddzielić można sprawowanie władzy od własności wyłącznej z inicjatywy właściciela.

Kolejne edycje realizacji marzenia uchylają założenia maszynowej kontroli. F.W. Taylor przyjmuje jako założenie³²), a H. Fayol formułuje zasadę: w or-

ganizacji są równi i równiejsi³³). W organizacji są ci, którzy kierują i ci, którzy są kierowani; ci którzy wyznaczają zadania i sposoby ich realizacji oraz ci, którzy zadania wykonują. Powstaje zatem pytanie, kto i w jaki sposób miałby kontrolować równiejszych. Uwagi J. Schumpetera³⁴) i J. Burnhama³⁵), choć dotyczą funkcjonowania kapitalizmu, a nie budowy i zarządzania kapitalistycznymi organizacjami, stały się tłem do wzmocnienia tego pytania. Maszynowa kontrola nie dotyczy całości organizacji: poza kontrolą inną niż rynkowa, pozostają jej profesjonalni menedżerowie. Oni decydują o celach, sposobach realizacji celów i konstrukcji maszyny; oni maszyną sterują³⁶). To dopiero dalej, poniżej kierowniczego szczebla, zastosować można zasady maszynowej kontroli; rola kierowników polega, mówiąc słowami J. Zieleniewskiego, na stawianiu podwładnym zadań i wszczepianiu im nawyku dokładnego ich wykonywania³⁷).

Przeszkodą na drodze do maszynowej organizacji okazuje się też jedna z jej zasad konstrukcyjnych; elementami składowymi są ludzie, nie ma bowiem organizacji bez ludzi³⁸). Ludzie zaś mogą być motywowani do przejawiania oczekiwanych postaw i zachowań, jeśli w toku takiego procesu zaspokojone zostaną ich wcale nie fizyczne potrzeby – wskazują za grupą harwardzką³⁹) badacze motywacji.

Znowu więc następuje korekta. Już zupełnie nie bezosobowość, już nie tylko kasta – organizacje dopuścić muszą do swojego funkcjonowania wszystkich członków. Pojawiają się zalecenia, aby konsultować⁴⁰), delegować⁴¹), umożliwiać partycypację⁴²), pozwolić podejmować zobowiązania⁴³). Warto zwrócić uwagę, po czyjej stronie leży inicjatywa w każdej z tych propozycji, tym niemniej powstaje nowa zasada. Głosi ona, że nie można programować zachowań ludzi, ale można je kontrolować: nagradzać pozytywne i karać negatywne, a nagrody i kary adresować do potrzeb, w szczególności pozamaterialnych. Zachowania organizacji nadal pozostaną pod kontrolą; z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć można przyszłe stany i skutki zachowań.

Pojawia się jednak, jak obserwuje Ch. Handy, paradoks⁴⁴). Kapitalizm wypełnił swoje zadania rozwojowe. Wraz z nim nastąpił bowiem też rozwój ludzi, jednostek, które wypełniają korporacyjne struktury. Ludzie stają się zasobni, wykształceni, świadomi swoich praw i swojej wartości. Ich potrzeby są coraz bardziej wyrafinowane, a jedna z nich polega na tym, że nie akceptują zasady równych i równiejszych. Kwalifikacjami, intelektem, wykształceniem i umiejętnościami nie ustępują swoim kierownikom. I w miarę rozwoju cywilizacyjnego coraz mniej chętnie poddają się dobrowolnemu ubezwłasnowolnieniu⁴⁵). Nie mogą się zatem zadowolić delegowaniem; jeśli dzisiaj kierownik coś delegował, jutro może tę delegację odebrać. Nie mogą się zadowolić partycypacją; jeśli bowiem mają partycypować, powinna ona równie dobrze dotyczyć inicjatywy, co wykonawstwa. Mogą jednak objąć w całkowite posiadanie – i decyzyjne, i wykonawcze – obszar działania, w którym ich wiedza, umiejętności i kwalifikacje są większe niż te same cechy ich kierowników; mogą zostać uprawomocnieni (*empower-*

ment⁴⁶⁾. Marzenie pozostało, dotychczasowe sposoby jego realizacji odeszły w przeszłość. Nie ma już mowy o maszynie, nie ma mowy o mechanicznej organizacji. Marzenie jednak nie tego w istocie dotyczy; ono zmierza do uzyskania wpływu na funkcjonowanie oraz przewidywalności stanów i zachowań – w taki sposób też można rozumieć kontrolę⁴⁷⁾.

Wydawać by się mogło, że marzenie staje się bardziej odległe. Jak wpływać bowiem na funkcjonowanie i przewidywać przyszłe stany organizacji, jeśli są one skutkiem zachowań nie kontrolowanych, wręcz autonomicznych. Skoro jednak nie można kontrolować zachowań i nie można kontrolować wytworów, pozostaje jeszcze jedna transza – kontrola wsadu do procesu, wejścia, zasobów, które służą do powstania rezultatu. Będą nimi w szczególności umiejętności i wiedza uczestników. Standaryzacja uzyskana drogą indoktrynacji zapewnia, jak twierdzi H. Mintzberg, że parametry wyjścia będą nadal pod kontrolą⁴⁸⁾.

Jednym z kluczowych zasobów na wejściu, a potem tworzywem organizacji są ludzie, członkowie organizacji. Nie można ich standaryzować, nie można też bezpośrednio kontrolować ich zachowań. Można to jednak uczynić pośrednio. Wystarczy w tym celu przyjąć ogólną zasadę: w organizacjach nie zarządzamy ludźmi i ich zachowaniami, zarządzamy wartościami. To już nawet nie są wspólne cele, to są wspólne wartości, które wyznają i uprawiają członkowie organizacji. W. Ouchi nazywa ten typ kontroli klanową⁴⁹⁾.

Na przeszkodzie stoi teraz różnorodność kulturowa członków organizacji. Jakkolwiek istnieją sposoby umacniania wartości kulturowych w członkach organizacji⁵⁰⁾, to jednocześnie E. Schein podkreśla głębokość umiejscowienia założeń kulturowych w psychice oraz to, że są one przyjmowane i akceptowane we wczesnych etapach procesu socjalizacji, a zatem często przyjęte zostały nieświadomie⁵¹⁾. Dodatkowa komplikacja polega na tym, że kultura członków organizacji i związane z nią wartości pochodzą z wielu różnych źródeł⁵²⁾, co musi powodować ich niejednorodność, gdyż nie tylko społeczeństwa, ale i społeczności różnią się wartościami kulturowymi⁵³⁾. Mocna kultura organizacyjna, choć niesie ze sobą niebezpieczeństwa, czyni jednak organizację przewidywalną⁵⁴⁾.

Co dalej?

Kwestia pozostaje nie wyjaśniona. Jedną z możliwych dróg postępowania dotyczy tego, aby założenia kulturowe, w jakiś sposób wyrażony komunikat fundamentalny podzielany przez wszystkich członków organizacji był jedynym kontrolowanym elementem organizacji – a i to w trybie kolejnych uzgodnień i zmian⁵⁵⁾. Oznacza to jednak tyle, że organizacje nie gromadzą zasobów wokół celów. Przeciwnie, budują cele wokół zasobów; wokół tego, co jest ich podstawowym tworzywem architektonicznym – ludzi, którzy organizacje tworzą. Być może to jest droga do realizacji marzenia, aby organizacje i procesy zarządzania nimi przybrały jednocześnie postać: Weberowskiej sprawności, Mayowskiej ludzkiej twarzy, Vroomowskiej racjonalności, Herzbergow-

skiej higieny, Porterowskiej przewagi konkurencyjnej. To samo marzenie, inaczej tylko wyrażone. I to, że nie udało się go dotąd zrealizować, nie powinno, jak zauważa Ch. Handy, być powodem, aby z marzeń rezygnować⁵⁶⁾.

Jerzy S. Czarnecki
Katedra Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) G.K. CHESTERTON, *Logika w krainie elfów. Wielkie eseje w nauce*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka 1998, s. 117–125.
- 2) Por. np.: B.J. HODGE, W.P. ANTHONY, *Organization Theory*, Allyn and Bacon, Needham Heights 1991, s. 10; A.G. BEDEIAN, R.F. ZAMMUTO, *Organizations. Theory and Design*, Dryden Press, Chicago 1991, s. 9–10; W.B. BROWN, D.J. MOBERG, *Organization Theory and Management*, John Wiley & Sons, N.Y. 1980, s. 667; R.L. DAFT, *Organization Theory and Design*, South-Western Thomson Learning, Vanderbilt University 2001, s. 4, 12; S.P. ROBBINS, *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1994, s. 4.
- 3) H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle*, „Academy of Management Journal” 1961, vol. 4, nr 3, s. 174–188 oraz H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle Revisited*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, nr 2, s. 175–187.
- 4) G. MORGAN, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage Publications Inc., Beverly Hills, CA 1983, cz. I, s. 9–43.
- 5) Zob. np.: R.L. ACKOFF, *The Corporation as a Community, Not as a Corpus*, „Reflections”, jesień 2002, vol. 4, s. 14–21.
- 6) Zob.: Ch. PERROW, *Complex Organizations: A Critical Essays*, McGraw Hill 1986; J. PFEFFER, *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992.
- 7) Zob.: H.A. SIMON, *Forecasting the Future or Shaping It?*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, s. 601–605.
- 8) Zob.: I. PRIGOGINE, *The End of Certainty*, Free Press, N.Y. 1996, a także M. HANNAN, J. FREEMAN, *The Population Ecology Perspective of Organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, nr 82, s. 929–964.
- 9) Zob.: A. SMITH, *Wealth of Nations*, Prometheus Books, N.Y., 1991; J.A. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942.
- 10) Zob.: J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Organizations*, wyd. 2, Blackwell 1993.
- 11) M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE 1982; A.K. KOŹMIŃSKI, A. ZAWIŚLAK, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE 1982.
- 12) A.W. GOULDNER, *Modern Sociology: An Introduction to the Study of Human Interaction*, Hartcourt, Brace & World, N.Y. 1963.
- 13) V. VROOM, P.W. YETTON, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973.
- 14) A.H. MASLOV, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50, s. 370–396.
- 15) F.J. ROETHLISBERGER, *Man-In-Organizations*, Belknap Press 1968.
- 16) D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, Irwin 1985.
- 17) F.W. TAYLOR, *Scientific Management: Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*, Greenwood Publishing Group 1972.

- 18) F. HERZBERG, *Work nad the Nature of Man*, New American Library 1978.
- 19) J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Organizations*, Blackwell 1993.
- 20) J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The Wisdom of the Teams*, Harper Collins, New York 2003.
- 21) L.M. SPENCER Jr., S.M. SPENCER, *Competence at Work. Models fo Superior Performance*, John Wiley 1993.
- 22) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard School Press, Boston, Massachusetts 1996, G. HAMEL, *Leading the Revolution*, Penguin Books, New York 2002.
- 23) G. MORGAN, red., *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage Publications, Beverly Hills, California 1983.
- 24) E.H. PORTER, *The Parable of the Spindle*, [w:] M.D. RICHARDS, red., *Readings in Management*, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1982, s. 68–78.
- 25) G. MORGAN, *Beyond Method*, *op.cit.*, s. 103.
- 26) K.E. WEICK, *Theory Construction As Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, nr 4, s. 797–806; K.E. WEICK, *Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory – Focused Approach*, „Journal of Management Inquiry”, vol. 1, nr 3, s. 171–182.
- 27) Zob. np.: M. WEBER, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1978, tom 2, rozdział XI, *Biurokracja*, s. 956–1006; T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961; S. BEER, *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966; R.R. BLAKE, J.S. MOUTON, *Managerial Grid*, Gulf Publications Company 1964 oraz R. BLAKE, J. MOUTON, L. BARNES, L. GREINER, *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964, vol. 42, listopad–grudzień, s. 133–155; K.R. ANDREWS, *Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin 1986; M. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, N.Y. 1985.
- 28) F. FERRE, *Shaping the Future: Resources for the Post-modern World*, Harper and Row, New York 1976, s. 43.
- 29) W. SMITH, M. HIGGINS, *Postmodernism and Popularisation: The Cultural Life of Chaos Theory*, „Culture and Organisation” 2003, vol. 9, nr 2, s. 98; W. SMITH, *Chaos Theory and Postmodern Organization*, „International Journal of Organization Theory and Behavior” 2001, nr 3 & 4, s. 269.
- 30) M. WEBER, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1978, tom 2, rozdział XI, *Biurokracja*, s. 956–1006.
- 31) J.K. GALBRAITH, *The Economics of Innocent Fraud: Truth For Our Time*, Houghton Mifflin Company, New York 2004.
- 32) Uwagi o pracowniku, który wykonuje pracę woła: F.W. TAYLOR, *Principles of Scientific Management*, W.W. Norton & Company, New York 1967, s. 59, s. 62, s. 137; zob. też: *Editorial Comment Reflections on Schmidt*, „Academy of Management Review” 1971, vol. 14, s. 163.
- 33) H. FAYOL, *General and Industrial Management*, Pitman, London 1949, s. 19–42.
- 34) J.A. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942 oraz R.L. HEILBRONNER, *Ponad ekonomiczną rewolucją*, [w:] J. GROS-FELD, red. *Ponad ekonomią*, PIW 1985, s. 150–163.
- 35) J. BURNHAM, *The Managerial Revolution. What Is Happening in The World*, Greenwood Press Reprint 1972, reprint wydania z roku 1941, s. 79–80.
- 36) Zob. też: R.A.G. MONKS, N. MINOV, *Watching the Watchers. Corporate Governance in the 21st Century*, Blackwell, Cambridge, Massachusetts 1996, rozdział 2, s. 75–79 oraz 82–85.
- 37) J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 462.
- 38) W. BENNIS, *On Becoming a Leader*, Warren Bennis Inc. 1989, zob. też: W. BENNIS, *Organizational Revitalization*, „McKinsey Quarterly” 1968, jesień, vol. 5, s. 43–53.
- 39) F.J. ROETHLISBERGER, *Man–In–Organizations*, Belknap Press 1968.
- 40) D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, Irwin 1985.
- 41) M.P. FOLLET, *Dynamic Administration. The Collective Papers of Mary Parker Follet*, Harper & Row 1941.
- 42) R. LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw Hill 1961.
- 43) J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The Wisdom of the Teams*, Harper Collins, New York, 2003.
- 44) Ch. HANDY, *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
- 45) Ch. ARGYRIS, *Knowledge for Action*, Jossey–Bass 1993.
- 46) K. BLANCHARD, J.P. CARLOS, A. RANDOLPH, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berret–Koehler Publishers, San Francisco 1996.
- 47) G. HOFSTEDE, *The Poverty of the Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review” 1978, lipiec, vol. 3, nr 3, s. 450–461.
- 48) H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs. N. J., 1979, s. 6–9, 480.
- 49) W.G. OUCHI, *Markets, Bureaucracies, and Clans*, „Administrative Science Quarterly” 1980, marzec, vol. 25, nr 1, s. 129–141.
- 50) E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 2, Jossey–Bass, San Francisco 1992; T.E. DEAL, A.A. KENENDY, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corproate Life*, Perseus Books Publishing, N.Y., s. 135–139, J.C. QUICK, J.H. GAVIN, *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive” 2000, luty, vol. 14, s. 31–44; H.M. TRICE, J.M. BAYER, *Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonies*, „Academy of Management Review” 1984, październik, nr 4, s. 655–683.
- 51) E.H. SCHEIN, *On Dialogue, Cultures, and Organizational Learning*, „Organizational Dynamics” 1993, jesień, vol. 22, s. 40–51.
- 52) M.R. LOUIS, *An Investigator’s Guide to Workplace Culture*, [w:] *Organizational Cultures*, red. P. FROST, L.F. MORE, M.R. LOUIS, C.C. LUNDBERG, J. MARTIN, Sage Publications, Beverly Hills, California 1985, s. 73–98.
- 53) Ch. FOMBRUN, *Corporate Culture, Environment, and Strategy*, „Human Resources Management” 1983, nr 22, s. 79–85.
- 54) C. SCHOLZ, *Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit*, „Long Range Planning”, sierpień 1987, nr 4, s. 79–85.
- 55) S.L. DOLAN, S. GARCIA, A. AUERBACH, *Understanding and Managing Chaos in Organization*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20, nr 1, s. 26, 27, 30, 32, 34; T.J. TENENBAUM, *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*, „Organizational Dynamics” 1998, wiosna, s. 28–29.
- 56) Ch. HANDY, *The Hungry Spirit*, Broadway Books 1998.