

Krytyczna wizja kultury organizacyjnej

Łukasz Sułkowski

Przedstawiona w tym artykule analiza koncentruje się na problemach podnoszonych przez reprezentantów nurtu krytycznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dotyczących instrumentalnej i opresyjnej roli kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna była przedmiotem kontrowersji od początku powstania samego pojęcia. Zatem refleksja krytyczna nie jest oczywiście wyłącznie prowadzona na gruncie nurtu krytycznego zarządzania (Critical Management Studies). Niemniej jednak przedstawiciele nurtu krytycznego proponują najbardziej radykalne oraz refleksyjne podejście, które syntezyje szereg wątków pojawiających się we wcześniejszych krytykach.

1. Wstęp

Perspektywa krytyczna w odniesieniu do kultury organizacyjnej może być rozpatrywana z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, szeroko pojęta krytyka teorii kultury organizacyjnej funkcjonuje w naukach społecznych oraz w naukach o zarządzaniu już od lat 70. XX wieku. Krytycznie o funkcjonalistycznym, a więc ich zdaniem instrumentalnym ujęciu kultury wypowiadają się od kilku dziesięcioleci interpretatywiści, tacy jak: L. Smircich, M.J. Hatch, G. Morgan (Hatch i Schultz 1996). Z kolei funkcjonałiści sceptycznie oceniają osiągnięcia paradygmatów alternatywnych, wskazując na ich lokalność, brak uogólnień oraz słabości metodologiczne. Szczególnie krytycznie traktowany jest postmodernizm, dość konsekwentnie określany jako próba antyteoretycznego, niesystematycznego i niemethodologicznego ujęcia problemu kultury w zarządzaniu, która właściwie porzuca ambicje poznawcze na rzecz działalności literackiej (eseistyka, glossowanie) (Olson 2002). Obecny jest również aspekt krytyki ze strony przedstawicieli innych dyscyplin naukowych zajmujących się kulturą, takich jak: antropologia kulturowa, socjologia, kulturoznawstwo, a nawet psychologia i lingwistyka (Smircich 1989).

Co do drugiego nurtu, to jest to wąsko pojęta krytyka kultury organizacyjnej oraz kultury w zarządzaniu, a mianowicie paradygmat radykalnego strukturalizmu (*Critical Management Studies* – CMS), który wyodrębnił się instytucjonalnie jako obszar badań dopiero na początku lat 90. ubiegłego stulecia (Alvesson i Willmott 1992a). Perspektywa nurtu krytycznego wyróżnia się radykalizmem w kwestionowaniu zarówno wartości poznawczych, jak i – nade wszystko – pragmatycznych i ideologicznych dotychczasowego

dorobku badań nad kulturą w naukach o zarządzaniu. Jest to nurt szybko rozwijający się i zyskujący na znaczeniu, który zresztą wykorzystuje większość wątków sceptycznych podnoszonych jeszcze przed instytucjonalizacją CMS w ramach szeroko pojętej krytyki nurtu kulturowego zarządzania. Właśnie ze względu na instytucjonalne wykrystalizowanie się, rosnące znaczenie oraz klarowne radykalne stanowisko przedstawicieli tego nurtu warto rozpatrzyć główne aspekty krytyki kultury.

2. Najważniejsze obszary krytyki kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna była przedmiotem kontrowersji od początku powstania samego pojęcia. Zatem refleksja krytyczna nie jest oczywiście prowadzona wyłącznie na gruncie nurtu krytycznego zarządzania (*Critical Management Studies*). Niemniej jednak przedstawiciele nurtu krytycznego proponują najbardziej radykalne oraz refleksyjne podejście, które syntezuje szereg wątków pojawiających się we wcześniejszych krytykach.

Przedstawiona tutaj analiza wykorzystuje problemy podnoszone przez zarówno reprezentantów CMS, jak i badaczy z innych nurtów. Najważniejsze problemy kultury organizacyjnej podnoszone w ramach nurtu krytycznego dotyczą przede wszystkim:

- kultury jako narzędzia dominacji i opresji,
- kultury organizacyjnej jako hipostazy i ideologii,
- kultury organizacyjnej jako wątku pseudonaukowego i mody,
- kultury jako psychicznego więzienia.

CMS podejmuje bardzo wiele wątków krytyki nurtu kulturowego w naukach o zarządzaniu. Obejmują one aspekty krytyczne oraz propozycje rozwiązań teoretycznych i metodologicznych. Krytyka dorobku nurtu kulturowego w zarządzaniu jest przedstawiona przy wykorzystaniu koncepcji zaczerpniętych zarówno z CMS, jak i z wcześniejszych orientacji sceptycznych w naukach społecznych, takich jak: neomarksizm, poststrukturalizm, szkoła frankfurcka, feminizm radykalny (Grey i Willmott 2005).

Cele CMS można przedstawić metaforycznie, odwołując się do sfery medycznej jako procesu uzdrowienia współczesnych organizacji wedle schematu: diagnoza, terapia wstrząsowa, proces rekonwalescencji. Diagnoza ma polegać na rozpoznaniu ciemnej strony kultury organizacyjnej, tzn. instrumentalnego i represyjnego traktowania jednostki dla realizacji interesów grup sprawujących władzę. Terapia wstrząsowa ma polegać na rozpowszechnieniu tej krytyki prowadzącej do rewolucyjnej lub przynajmniej ewolucyjnej zmiany burzącej niesprawiedliwy porządek i niszczącej lub przynajmniej przebudowującej eksploatatorską kulturę organizacji. Proces rekonwalescencji zaś to wdrożenie nowego projektu kulturowego, który poprzez założenia podmiotowości człowieka w organizacji oraz sprawiedliwości miałby zagwarantować emancypację grup defaworyzowanych.

3. Krytyczne ujęcie kultury organizacyjnej w CMS

Cele CMS w odniesieniu do kultury organizacyjnej można przedstawić w postaci 10 zadań krytycznych oraz 9 zadań pragmatyczno-metodologicznych. Podział pomiędzy cele krytyczne i pragmatyczne jest w przypadku CMS dość arbitralny, ponieważ paradygmat ten postuluje ścisły związek epistemologii z pragmatyką, a więc zintegrowanie poznania z działaniem.

Wśród celów krytycznych CMS wyodrębnić można:

- diagnozę opresyjności kultury organizacyjnej,
- rozpoznanie i ujawnienie ideologicznej funkcji oraz tworzenia fałszywej świadomości w obrębie procesów kulturowych współczesnej organizacji,
- ujawnienie mechanizmów i skali „przemocy symbolicznej” w organizacjach,
- opisanie instrumentalnych, manipulacyjnych i socjotechnicznych metod „kulturyzmu” w organizacjach,
- przedstawienie wizji kulturowych mechanizmów kontrolnych, zbliżających organizacje do typu idealnego „instytucji totalnych”,
- odkrycie „neokolonialnych” koncepcji i praktyk międzynarodowych korporacji kryjących się pod zasłoną zarządzania międzykulturowego i procesów globalizacyjnych,
- przedstawienie mechanizmów „kolonizacji umysłów”, tworzenia „człowieka jednowymiarowego” kontrolowanego przez kulturę konsumpcjonizmu,
- analizę całego dorobku zarządzania jako projekcji kultury legitymizującej władzę i podtrzymującej status quo,
- krytykę kultury kształcenia menedżerskiego, biznesowego i ekonomicznego na świecie,
- odkrycie roli guru w procesie kamuflowania struktur władzy.

3.1. Opresyjność kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna, wedle przedstawicieli CMS, nie jest neutralna aksjologicznie oraz stanowi odzwierciedlenie struktury władzy. Jest opresyjna, ponieważ realizuje interesy jednych grup kosztem innych. Defaworyzuje ludzi podlegających władzy i sankcjonuje niesprawiedliwy porządek. Badacze krytyczni generalnie zresztą zgadzają się z interpretatywistami, przyjmując, że kulturę organizacyjną można rozumieć jako metaforę rdzeniową, a więc to, czym organizacja jest, a nie co posiada. Taka perspektywa czyni problemy kulturowe fundamentalnymi dla funkcjonowania organizacji we wszystkich jej wymiarach (Knights i Willmott 1987). Opresyjność kultury przekłada się zatem wprost na represyjność organizacji.

3.2. Ideologiczność i fałszywa świadomość procesów kulturowych we współczesnej organizacji

Promując indoktrynację i manipulację, kultura stanowi mechanizm sprawowania władzy, który ma charakter systemowy. Właściciele i zarządzający, jak również pracownicy wcale nie muszą uświadamiać sobie niesprawiedliwości i represyjności kultury dzisiejszych organizacji. Kultura opresyjna jest zasymilowana, uznawana za naturalną, oczywistą, a więc niemożliwą do zmiany. Kultura staje się ideologią, buduje „fałszywą świadomość” racjonalizującą sprawującym władzę, ale również podlegającym władzy niesprawiedliwy porządek jako jedyny możliwy, którego alternatywą jest wyłącznie chaos i destrukcja (Monin 2004: 191).

3.3. Przemoc symboliczna w organizacjach

Współczesna kultura organizacyjna, menedżerska i konsumpcyjna stała się najważniejszym narzędziem kontroli i sprawowania władzy. Narzędziem tym bardziej skutecznym i niebezpiecznym, że zakamuflowanym i działającym często *implicite*, raczej systemowo niż personalnie. Nie jest to naga przemoc związana z fizycznymi represjami, lecz subtelny mechanizm kontroli i autokontroli społecznej, które za P. Bourdieu (1987) można określić jako „przemoc symboliczną”. Język, systemy wartości i norm, struktury organizacyjne, sieci komunikacyjne są hierarchiczne i sprawują kontrolę nad umysłami w interesie właścicieli kapitału finansowego, politycznego, relacyjnego czy szerzej kulturowego. Przemoc symboliczna poprzez kulturę, która w myśl metafory rdzeniowej jest organizacją, przeniknęła wszystkie aspekty organizowania (Smircich 1989: 57). Kultura staje się, posługując się metaforą foucaultowską, panopticonem kontrolującym organizację i wpajającym systemy autokontroli ich członkom (Lyon 2006).

3.4. Instrumentalne metody kulturyzmu w organizacjach

Wedle określenia H. Willmotta korporacje praktykują „organizacyjny kulturyzm”, który przejawia się dążeniem do stworzenia monokultury zorientowanej wyłącznie na realizację celów i interesów właścicielsko-menedżerskich (Willmott 1993). Oznacza to systematyczne wdrażanie praktyk integrujących organizację oraz promowanie konformizmu w dążeniu do stworzenia silnej, a więc homogenicznej kultury organizacyjnej (Alvesson 2002: 35). Organizacyjny kulturyzm stanowi odbicie funkcjonalistycznego rozumienia kultury jako zmiennej podlegającej kontroli i jednocześnie stanowiącej narzędzie kontroli. Wedle reprezentantów CMS funkcjonałiści rozpropagowali koncepcję kultury organizacyjnej, którą można łatwo manipulować, dając tym samym sprawującym władzę kolejne narzędzie opresji do ręki. Do takich instrumentalnych koncepcji kultury zaliczają się np. badacze z nurtu CMS, którzy krytykują stosowanie instrumentalnych, manipulacyjnych i socjotechnicznych metod zarządzania kulturą, ludźmi, znaczeniami, wskazując na ich podstawy

związane z podtrzymywaniem status quo. Wskazują jednocześnie na wzrost wyrafinowania metod sprawowania kontroli i władzy związanych z realizacją interesów sprawujących władzę. Autonomia pracownika, nadawanie sensu pracy organizacyjnej, motywowanie pozamaterialne, budowanie lojalności i tożsamości organizacyjnej mogą służyć jako narzędzia zwiększania zysków. Oznacza to, że autonomia, lojalność, identyfikacja nie są autoteliczne, lecz stanowią jedynie środki mające prowadzić do wzrostu efektywności i zyskowości. Jest to więc pozorne upodmiotowienie rozwijane przez koncepcje takie jak: teoria Y, szkoła stosunków międzyludzkich, społeczną odpowiedzialność biznesu, samokierowanie itd., które w rzeczywistości mają charakter manipulacyjny (por. Willmott 1993).

3.5. Organizacja i kultura organizacyjna jako instytucja totalna

E. Goffman, tworząc koncepcję instytucji totalnych, opisywał organizacje znajdujące się we względnej izolacji i tworzące własne, bardzo skuteczne mechanizmy nadzoru, które prowadziły do zniszczenia indywidualności członków organizacji (Goffman 1975). W wyniku planowego, ale również spontanicznego rozwoju systemu kontroli w instytucjach, takich jak: szpitale, jednostki penitencjarne, klasztory, powstawał łańcuch kafkowski, zbiurokratyzowany i upodmiotowiony system, którego priorytetem były wyłącznie cele organizacji, kosztem jej członków. Wizje takiego zdehumanizowanego zarządzania przypominającego instytucję totalną lub nawet systemy totalitarne, z ich marzeniem o jednej, spójnej i prawdziwej kulturze i ideologii, przedstawiane są czasami jako zagrożenia współczesnych organizacji (Sułkowski 2003: 125–130). Dotyczą one całej organizacji, która tworzy wyrafinowane systemy nadzoru biurokratycznego, coraz częściej wykorzystujące nowoczesne technologie inwigilacji i permanentnej kontroli (Lyon 2003; OECD 2004). Systemu autokontroli i autocenzury, które mają charakter kulturowy i przyczyniają się do homogenizacji kultury, budowania silnej tożsamości organizacyjnej, ale jednocześnie tłumienia nonkonformizmu, indywidualności, a może nawet twórczości (Brewis i Gavin 2009: 234–235). Odzwierciedleniem zdehumanizowanej organizacji przypominającej instytucję totalną stają się poszczególne obszary organizacji, np. system zarządzania zasobami ludzkimi (Brief 2000). Funkcja personalna zorientowana na maksymalizację eksploatacji ludzi, a co zatem idzie eksploatacji i indoktrynacji to, wedle przedstawicieli CMS, przyczyna rozrostu subdyscypliny i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Boxall, Purcell i Wright 2007).

Mechanizmy instytucji totalnych, których przejawy znajdziemy we współczesnych organizacjach, znajdziemy również na poziomie subkultur organizacyjnych. Słynny eksperyment P. Zimbardo, w czasie którego studenci zostali podzieleni na grupy „więźniów” i „strażników”, pokazuje jak fragmentacja kultury i tworzenie się subkultur katalizuje przemoc w organizacji, mogącą przybierać formy symboliczne, jak również fizyczne (Zimbardo, Maslach

i Haney 2000). Podłożem instytucji totalnych jest również ludzka psychika i mechanizmy autorytetu tkwiące w kulturze. W innym, chyba najsłynniejszym eksperymencie psychologii społecznej, S. Milgram (1974) pokazał, jak presja autorytetu może prowadzić do tworzenia struktur społecznych stosujących przemoc. Presja autorytetu każdego rodzaju jest w stanie na większości ludzi wymusić stosowanie przemocy wobec innych.

3.6. Neokolonializm zarządzania międzykulturowego i globalizacji

Przedstawiciele CMS nawiązują do krytyki neoimperializmu, obecnej w dyskursie zarządzania oraz innych nauk humanistycznych i społecznych od kilku dziesięcioleci. N. Chomsky publikuje i prowadzi kampanie społeczne na rzecz zbudowania świadomości konieczności zmiany neoimperialnej orientacji amerykańskiej kultury i procesu „kolonizacji” wykorzystującego mechanizmy globalizacyjne (Chomsky 2010). Wedle poglądów Chomsky’ego korporacje międzynarodowe, światowe instytucje finansowe i rządy najbogatszych państw tworzą eksploatorski porządek i podtrzymują status quo we własnym interesie (Chomsky 2006). Przejawia się to swobodą przepływu kapitału, hegemonią sektora finansowo-bankowego w gospodarce, który jest chroniony politycznie. Dla realizacji interesów ekonomicznych rządy wielu państw gotowe są do podejmowania akcji militarnych. Kultura pełni jednak ważną rolę w tym neoimperialnym systemie, ponieważ racjonalizuje, kamufłuje i gloryfikuje działania korporacji i menedżerów. Kultura menedżerska, zarządzanie międzykulturowe to, wedle badaczy krytycznych, swoiste przykrywkę dla neoimperializmu i eksploatacji, a z drugiej strony instrumentalistycznie rozumiane narzędzia i techniki uzyskiwania wysoce wydajnej pracy w środowisku międzynarodowym. Zatem teoria zarządzania w warunkach globalizacji rozwijana jest przede wszystkim jako racjonalizacja interesów sprawujących władzę. Intelktualiści, badacze, środowisko akademickie i sektor konsultingowy, entuzjazmujący się procesami globalizacyjnymi, mogą mieć z jednej strony interes własny w gloryfikowaniu tego nurtu, z drugiej zaś strony pełnią rolę leninowskich „pożytecznych idiotów” „zaczadzonych” ideą światowej jedności.

3.7. Kolonizacja umysłu człowieka jednowymiarowego kontrolowanego przez kulturę konsumpcjonizmu

Kultura konsumpcjonizmu kanalizuje naturę ludzką zgodnie z interesami sprawujących władzę. To nie przypadek, lecz przypadłość systemowa, że kultura często staje się narzędziem sprawowania władzy, jak również jej utraty. Projekcją współczesnej władzy, rozproszonej pomiędzy: korporacje, menedżerów właścicieli z jednej strony, a rządy i polityków oraz media z drugiej strony, jest właśnie postmodernistyczna kultura współczesnego konsumpcjonizmu. Janusowe oblicze władzy znajduje odzwierciedlenie w kulturze pozornie indywidualistycznej. W rzeczywistości, wedle słów

S. Deetza (1992), żyjemy w świecie „życia codziennego skolonizowanego przez koncerty”, które poprzez mechanizmy kulturowej komunikacji społecznej i medialnej kształtują nasze potrzeby konsumpcyjne. N. Klein opisuje praktykę sztucznego rozdymania potrzeb konsumentów poprzez stosowanie wyrafinowanych narzędzi psychomanipulacji i socjotechnik w marketingu. Ludzie stają się niewolnikami marek, które poprzez skuteczną reklamę, PR i branding stają się dla nich podstawowym źródłem identyfikacji, satysfakcji i poczucia wartości (Klein 2004). Zatem paradoksalnie, chociaż ludzie żyją na nieporównywalnie wyższym poziomie niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu, choć postęp techniczny niesłychanie podwyższa komfort życia, to jednak nie zmienia to struktury społecznej i kondycji ludzkiej. Cały czas świat dzieli się na uprzywilejowanych, a więc dzierżących władzę, i podporządkowanych, podlegających władzy, czyli defaworyzowanych. Dla utrzymania porządku społecznego i skuteczniejszej eksploatacji mechanizm systemowy w postaci kultury, mass mediów, kształcenia programuje umysły ludzi, wskazując na naturalność i nieuchronność istniejącego porządku. W ten sposób kultura implicite wytwarza modelowego, zuniformizowanego konsumenta postmodernistycznego, którego swoboda wyborów rynkowych często sprowadza do roli „człowieka jednowymiarowego” i zewnątrzsterownego (Marcuse 1991). Wybór konsumpcyjny w warunkach nadawania tożsamości przez identyfikację z markami oraz w sytuacji dezorientującego nadmiaru alternatyw informacji i tak jest zgodny z interesem grup dominujących.

3.8. Dorobek nauk o zarządzaniu jako projekcji kultury legitymizującej władzę

Nici władzy spłotły się nierozłącznie z koncepcją kultury w naukach o zarządzaniu. Wynika to, wedle reprezentantów CMS, z instrumentalnego charakteru samej dyscypliny naukowej i jej praktyki stworzonych przede wszystkim dla skuteczniejszej eksploatacji innych ludzi. Znajduje to odzwierciedlenie w większości koncepcji stworzonych w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, posługując się zdehumanizowanym językiem „zasobu”, „kapitału ludzkiego”, „personelu” lub „kadry”, indoktrynuje w duchu legitymizacji władzy. Kultura marketingowa tworzy ułudy wyboru, kanalizując grupy defaworyzowane w wąskich ścieżkach konsumpcjonizmu (Brownlie i in. 1999). Rachunkowość i zarządzanie finansami są całkowicie odpodmiotowane i traktują człowieka jako przepływ pieniądza (Tinker 1985). Zarządzanie strategiczne racjonalizuje zysk i rozwój organizacji kosztem ludzi.

3.9. Krytyczna edukacja menedżerska

Krytyczna edukacja menedżerska (*Critical Management Education*), stanowiąca nurt CMS, z jednej strony rozwija krytykę zdehumanizowanego i opartego na instrumentalnym rozumie kształcenia menedżerskiego, a z drugiej proponuje przełom w postaci pogłębienia refleksyjności oraz rozwoju metod zaangażowanych i traktujących ludzi w organizacjach podmiotowo

(por. Zawadzki 2010). CMS krytykuje ideologiczność kultury menedżerskiej, przejawiającą się kształceniem menedżerskim, będącym rodzajem socjalizacji wtórnej, opartej na racjonalności instrumentalnej. System kształcenia podtrzymuje relacje władzy, ponieważ ściśle wiąże teorię z praktyką. Absolwenci studiów biznesowych, ekonomicznych, MBA kształtowani są w duchu etyki biznesu, a nie etyki ogólnoludzkiej, a więc koncentrują się oni na skuteczności działania, ekonomiczności, lojalności wobec właścicieli i menedżerów (Contu 2009; Czarniawska i Gagliardi 2006). Etos menedżerski jest więc racjonalizacją braku skrupułów moralnych. Po takiej edukacji pracownicy traktowania są jak zasób, środek prowadzący do realizacji celów ekonomicznych i rynkowych. Edukacja menedżerska opiera się zatem na indoktrynacji oraz przekazywaniu wiedzy technokratycznej, służącej często instrumentalizacji ludzi w organizacjach (Perriton i Reynolds 2004). Kształcenie i socjalizacja menedżerów służy również reprodukcji, a więc przekazywaniu władzy wybranym. Posługując się nomenklaturą P. Bourdieu, kształcenie menedżerskie tworzy habitus sprzyjający reprodukcji struktur władzy, co stanowi przejaw przemocy symbolicznej (Bourdieu i Passeron 1970). Można powiedzieć, że ideologia, ale również etos i zawód menedżerski (habitus) są dziedziczone lub wpajane w trakcie edukacji. System szkół wyższych, wedle badań P. Bourdieu i J.C. Passerona, premiuje studentów dysponujących kapitałem kulturowym, a więc wywodzących się z klas posiadających. Podobne wyniki przynoszą wcześniejsze badania B. Bernsteina (1974; 1975). System kształcenia jednocześnie skutecznie selekcjonuje non-konformistów, którzy nie chcą akceptować etosu i kultury menedżerskiej.

3.10. Guru w strukturach władzy

Kultura menedżerska opiera się na autorytetach, które są wytwarzane społecznie i stanowią odzwierciedlenie struktur władzy. Część najbardziej popularnych i wpływowych przedstawicieli zarządzania zajmuje pozycję guru, zamiast refleksyjnych i krytycznych badaczy. Guru są zatem bohaterami i najważniejszymi popularyzatorami opresyjnej kultury i ideologii menedżerskiej. Guru produkujący najbardziej rozpowszechnione poradniki oraz proste i praktyczne koncepcje zarządzania koncentrują się na jednoznacznej, zaraźliwej idei, połączonej ze skutecznym marketingiem. Guru są czytani, ponieważ ich koncepcje uwodzą, a więc:

- nie wymagają głębszej refleksji,
- są proste do zrozumienia i zapamiętania,
- mają element szokującej nowości,
- są wykładane prostym, nieakademickim językiem.

Wbrew pozorom guru nie są jednak rebeliantami burzącymi zastane struktury władzy, wręcz przeciwnie – oni je podtrzymują. Pełnią rolę „przemysłu kulturalnego” w zarządzaniu, a więc mechanizmu opisanego jeszcze przez szkołę frankfurcką. Tworzą zainteresowanie medialne koncepcjami i strukturami zarządzania, sankcjonując oczywistość i naturalność tego porządku.

Zaprzatają umysły swoistymi memami zaraźliwych koncepcji, jednocześnie odsuwając refleksję o sprawach podstawowych dla organizacji, takich jak władza i sprawiedliwość. Guru świadomie lub nieświadomie próbują więc programować umysły menedżerów zgodnie z interesami sprawujących władzę (Micklethwait i Wooldridge 2000: 9). Przemysł kulturalny guru jest wspierany przez masowe działania reklamowe, PR i marketing naukowy, które prowadzą do zbudowania pozycji idoli dla menedżerów. Guru są traktowani w sposób szczególny w zarządzaniu, ponieważ ich publikacje mają charakter popularny i nie spełniają rygorów naukowych, a więc stosunkowo rzadko są przedmiotem rzetelnej krytyki ze strony środowiska naukowego (Chiapello i Fairclough 2008: 403). Warto również zaznaczyć, że ponieważ związki z praktyką, sektorem doradczym są immanentną cechą zarządzania rozumianego jako praktyczna dyscyplina naukowa, to pisanie dla praktyków i menedżerów jest wartością samą w sobie. Część guru zarządzania z przeszłości, takich jak np. P. Drucker, P. Kotler czy I. Ansoff, stworzyła również wartościowy dorobek naukowy, niekiedy stanowiący podwaliny dla całych subdyscyplin zarządzania.

4. Emancypacyjne cele krytyki kulturowej przez CMS

Krytyka jest podstawą nurtu CMS, jednak jej cele są głębsze, ponieważ mają prowadzić do zmiany. Diagnoza wiedzie zatem ku terapii, która wiąże się z zastosowaniem humanistycznych metod zarządzania. Można to przedstawić w postaci 9 celów pragmatyczno-metodologicznych nurtu kulturowego CMS:

- stworzenie kultur organizacyjnych opartych na rzeczywistej demokracji wewnątrzorganizacyjnej;
- usunięcie z kultury organizacyjnej wszelkich przejawów przemocy poprzez odrzucenie fałszywej świadomości, refleksyjność, tworzenie znaczeń (*managing sensemaking*), humanizację i wrażliwość moralną i etyczną;
- poprawę pozycji społecznej grup defaworyzowanych poprzez zastosowanie metod emancypacyjnych, takich jak: *empowerment*, parytety, poprawność polityczna (*political correctness*);
- wdrożenie kultury emancypacyjnej zarówno na poziomie relacji pomiędzy organizacjami, wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy pracownikami;
- odrzucenie paradygmatu funkcjonalistycznego (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego) oraz rozumu instrumentalnego w interpretacjach kulturowych;
- rozwinięcie jakościowych, interpretatywnych i zaangażowanych metod badań kultur organizacyjnych;
- transformację profesjocentryzmu i technokratyzmu środowiska akademickiego i praktyków zarządzania w krytyczny pluralizm metodologiczny;

- stworzenie refleksyjnej i krytycznej kultury organizacyjnej, która będzie kierunkowała rozwój organizacji, społeczeństwa i ludzi w stronę wzrostu humanizacji;
- rozwinięcie projektów humanistycznego zarządzania poprzez radykalizację metod.

4.1. Demokratyzacja organizacji

Krytyczny ogląd kultur organizacyjnych prowadzi do wniosku, że poprzez przemoc symboliczną stanowią one kluczowy mechanizm podtrzymywania i reprodukcji nierówności. W istocie, wedle H. Willmotta, sam dyskurs kultury organizacyjnej w zarządzaniu opiera się na instrumentalnym podejściu do pracowników. T. Peters i R. Waterman oraz ich kontynuatorzy (Peters i Waterman 1982) są często ideologami „korporacyjnego kulturyzmu”, który pozornie promuje autonomię pracownika i zarządzanie demokratyczne, jednak w praktyce jest metodą manipulacji mającą indoktrynować pracownika, zaangażować w pracę na rzecz organizacji i uzyskać posłuszeństwo i pracę (Willmott 2003). Zmiana na lepsze, według przedstawicieli CMS, powinna oznaczać znaczący wzrost demokracji wewnątrz organizacji nakierowanej na rzeczywistość, a nie instrumentalną autonomię pracownika. Przede wszystkim powinny zostać wdrożone metody radykalnego zwiększenia udziału pracowników i podwładnych w kluczowych decyzjach organizacyjnych. Zatem koncepcje partycypacji pracowniczej, demokracji wewnątrzorganizacyjnej, zespołów samokierujących, obecne w literaturze zarządzania jeszcze przed instytucjonalizacją CMS, są radykalizowane, ponieważ nie mają być środkami prowadzącymi do wyższej efektywności.

4.2. Odrzucenie przemocy przez refleksyjność kultury

Kultura przemocy symbolicznej (mobbingu, bullyingu), a czasem nawet fizycznej (molestowania) powinna być uzdrowiona przez pogłębienie refleksyjności i krytyczny ogląd oparty na orientacji humanistycznej i wrażliwości moralnej. Po odrzuceniu założeń ekonomiczności działania jako rdzenia nauk o zarządzaniu konieczne jest poszukiwanie nowego ładu organizacyjnego, w którym jednym z najważniejszych założeń będzie wzrost równości. Jedną z ważniejszych metod, które można zastosować, jest zarządzanie znaczeniami, prowadzące z jednej strony do odkrycia dominujących dyskursów, ale z drugiej umożliwiające promocję alternatyw (Alvesson i Willmott 1996).

4.3. Metody emancypujące grupy zmarginalizowane w organizacjach

Wspólnym elementem CMS i marksizmu jest radykalna krytyka zastanego porządku społecznego i organizacyjnego. Przedstawiciele nurtu krytycznego proponują zmiany, które miałyby doprowadzić do zmiany pozycji grup defaworyzowanych. Dążenie do radykalnej zmiany pozycji grup zmarginalizowanych jest zresztą elementem łączącym CMS z nurtem feministycznym (Potterfield

1999). Jedną z najważniejszych metod mających prowadzić do emancypacji grup defaworyzowanych miałyby być empowerment, który pozwala na uświadomienie i oddanie władzy w ręce grup poddanych opresji (Sułkowski 2007b). Słowo „empowerment” trudno przetłumaczyć na język polski, ponieważ znane w zarządzaniu „delegowanie władzy i odpowiedzialności” tkwi w paradygmacie funkcjonalistycznym, a „upoważnianie” czy „przekazywanie władzy” jest zbyt wąskie, gdyż nie zwraca uwagi na aspekt zmiany świadomości. Proponuję zatem pozostać przy terminologii anglojęzycznej. Termin ten oznacza wspieranie prowadzące do przekazania pełnej odpowiedzialności i władzy, a więc prowadzi do uświadomienia i upodmiotowienia przedstawiciela grupy zmarginalizowanej. W praktyce empowerment wykorzystywany jest zarówno w projektach nurtu krytycznego, jak też coraz częściej pojawia się w pracach zorientowanych na inne paradygmaty (Sułkowski 2007a).

Parytety oznaczają wymuszanie udziału przedstawicieli grupy defaworyzowanej w strukturach zarządzania organizacjami na mocy norm prawnych lub regulacji normatywnych organizacji. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w zarządzaniu są minimalne progi udziału pracowników z defaworyzowanych grup etnicznych lub kobiet w zarządach organizacji. Rozwiązanie to jest coraz częściej stosowane w krajach skandynawskich oraz w USA, choć jest przedmiotem wielu kontrowersji, ponieważ de facto defaworyzuje jednostki należące do grupy niezmarginalizowanej (np. mężczyźni).

Badacze krytyczni, wykorzystując koncepcje przełomu językowego, postmodernizmu i tekstualizmu są zorientowani na konstruktywizm społeczny, a więc dostrzegają, że język jest fundamentalnym narzędziem tworzenia rzeczywistości. Jest to kulturalizm, czyniący właśnie język najważniejszym narzędziem kształtowania świata organizacji i wspólnot ludzkich. Zmiana rzeczywistości nie jest możliwa bez zmiany języka, a zatem chęć radykalnej przebudowy wymusza zakotwiczenie w kulturze i języku. Metodą zmiany zastanego porządku jest zatem *political correctness*, co jest tłumaczone na język polski dosłownie jako „poprawność polityczna”. Oznacza ona dążenie do eliminacji z języka, przede wszystkim w dyskursie publicznym, określeń pejoratywnych, mogących dyskryminować lub negatywnie stygmatyzować określone grupy społeczne, a szczególnie mniejszości i grupy defaworyzowane.

Zjawisko *political correctness* rozpowszechniło się w USA, lecz jest przedmiotem wielu kontrowersji wypływających z argumentacji związanej z ograniczaniem wolności słowa (Ravitch 2003). W zarządzaniu, tam gdzie mamy do czynienia z dyskursem publicznym, coraz częściej rozpowszechniają się normy poprawności politycznej, choć rzadko jest używane to określenie. Dla większości przedstawicieli CMS zjawisko *political correctness* jest pozytywną tendencją, choć napotyka na duży opór struktur władzy, i powinno zostać radykalizowane. Nie brakuje również krytyków zwracających uwagę na negatywne aspekty, związane chociażby z ograniczaniem ekspresji, swobody komunikacyjnej, a nawet z destrukcją projektu kulturowego organizowania (Schwartz 2010).

4.4. Rozpowszechnienie kultury emancypacyjnej

Kultura, a więc również kultura organizacyjna, może być postrzegana jako metoda emancypacji (Alvesson i Willmott 1992b). Oznacza to jednak istotną zmianę dominującej perspektywy epistemologicznej, metodologicznej i prakseologicznej w naukach o zarządzaniu. W sferze poznawczej wiąże się to z odrzuceniem neutralności aksjologicznej badacza i przejście na stanowisko konstruktywizmu społecznego, co rodzi skutki metodologiczne. Natomiast w znaczeniu prakseologicznym jest to wbudowanie w projekt kulturowy zarządzania rdzeniowych wartości, na które będzie orientowała się kultura organizacyjna, a mianowicie: podmiotowości człowieka, równości, tolerancji dla różnorodności. Badacze CMS przyjmują, być może utopijnie, że możliwa jest taka reorientacja od dominującej współcześnie kultury ekonomiczności i skuteczności, a w podtekście władzy, w kierunku humanizacji. Transformacja, a raczej transgresja kulturowa miałyby się dokonać na wielu poziomach, obejmując różne kręgi kulturowe (kulturę społeczeństwa, kulturę masową, kultury organizacyjne), ale również relacje pomiędzy ludźmi. W transgresji kulturowej mielibyśmy zatem do czynienia ze zmianami: makrokulturowymi (całość społeczeństwa, kultura masowa), mezokulturowymi (kultury organizacyjne) oraz mikrokulturowymi (mikroemancypacja w relacjach między ludźmi).

4.5. Antyfunktjonalizm

Epistemologia kultury organizacyjnej to jeden z kluczowych problemów CMS. Uznanie centralnej roli kultury w procesie organizowania skutkuje w nurcie CMS krytyką głównego nurtu, a więc paradygmatu neopozytywizmu i funkcjonalizmu procesów kulturowych oraz zarządzania nimi (Höpfl 1992; Kunda 1992; Willmott 1993; Willmott 1995; Chan 2001; Alvesson 2002). Najbardziej radykalny nurt krytyki postuluje odrzucenie całego projektu nauk o zarządzaniu, podczas gdy jego umiarkowana wersja to rodzaj naprawy związanej z odrzuceniem rozumu instrumentalnego i prymatu ekonomiczności w działaniach ludzi (Parker 2002).

Przedstawiciele CMS bardzo krytycznie odnoszą się do dorobku badań nad kulturą w naukach społecznych. Badania głównego nurtu dotyczące kultury organizacyjnej prowadzone w latach 70. i pierwszej połowie lat 80. XX wieku zostały uznane za „korporacyjny kulturyzm”, a więc dążenie do instrumentalizacji kultury w roli narzędzia skutecznego zarządzania. Pomijając problem ze skutecznością owego zarządzania kulturą organizacyjną, które jest zastrzeżeniem podnoszonym przez wielu autorów, kluczową kwestię stanowi wątpliwy etycznie charakter tego projektu (Willmott 2003).

Reprezentantom CMS znacznie bliżej jest do założeń poznawczych interakcjonizmu symbolicznego oraz postmodernizmu niż do nurtu funkcjonalistycznego. Paradygamty alternatywne krytykują zasobowe, deterministyczne i instrumentalistyczne ujęcie kultury organizacyjnej, które jest zakorzenione

w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym. W CMS, podobnie jak w innych paradygmatach alternatywnych, akceptowana jest wizja kultury jako pola konfliktu, fragmentacji i tworzenia się subkultur. Podobne jest spojrzenie na płynność tożsamości indywidualnych i zbiorowych. Kultura organizacyjna postrzegana jest indeterministycznie i sceptycznie oceniana jest możliwość zarządzania czy też sterowania kulturą (Alvesson 2002).

Są jednak istotne różnice pomiędzy krytycznym a interpretatywnym i postmodernistycznym rozumieniem kultury organizacyjnej. Przede wszystkim nurt krytyczny, w przeciwieństwie do postmodernizmu i interpretatywizmu, opiera się na realizmie ontologicznym z umiarkowaną wersją konstruktywizmu społecznego (Duberley i Johnson 2003). Zatem rzeczywistość, również społeczna, wedle przedstawicieli CMS istnieje obiektywnie lub przynajmniej intersubiektywnie. Przedstawiciele CMS uważają, że kultura jest sprzężona z nierównością i władzą oraz że możliwa jest zmiana tego stanu. Proponowane jest zatem rozwinięcie projektu kultury emancypacyjnej, którą będą cechowały: egalitaryzm, inkluzywność i orientacja na wartości humanistyczne w miejsce ekonomicznych.

4.6. Metodyka badań krytycznych kultury

Wieloznaczność i wielowymiarowość kultury skutkują akceptacją przez przedstawicieli CMS stanowiska pluralizmu metodologicznego. Jednak dość wyraźna jest preferencja dla metod jakościowych, wyrastających z nurtów humanistycznych, takich jak: hermeneutyka, fenomenologia, i wykorzystywanych również przez badaczy identyfikowanych ze: szkołą frankfurcką, feminizmem radykalnym, interpretatywizmem oraz postmodernizmem (Alvesson i Deetz 2000).

Najważniejszym wyróżnikiem metodologii CMS, a zwłaszcza badań kulturowych, jest postulat zaangażowania badacza w zmianę rzeczywistości społecznej. Oznacza to odrzucenie neutralności aksjologicznej i wymaga, by proces badania stał się procesem zmieniania kultury. Zatem przeprowadzony tutaj podział pomiędzy krytyczne i pragmatyczne cele CMS, jest z punktu widzenia tej perspektywy sztuczny, ponieważ wszystkie cele muszą być z założenia i krytyczne i pragmatyczne. Poznanie powinno prowadzić do emancypacyjnej zmiany.

Pragmatyzm metodologiczny dopuszcza możliwość stosowania wielu metod, choć muszą być one podporządkowane celowi emancypacyjnemu (Duberley i Johnson 2003: 133). Pluralizm metodologiczny pozwala przedstawicielom CMS sięgać do arsenału metod wypracowanych przez różne paradygmaty. Często wykorzystywane są metody interpretatywne, takie jak: studia kulturowe, analizy porównawcze, analizy dyskursu, metody antropologii organizacji, wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca, metody dramaturgiczne i narracyjne. Z postmodernizmu zostało zaczerpniętych kilka koncepcji metodologicznych przewijających się w CMS, takich jak: dekon-

strukcja, denaturalizacja, metody tekstualne i metaforyczne. Badacze krytyczni mogliby również sięgać do metod wyrastających z paradygmatu funkcjonalistycznego, takich jak: analizy statystyczne czy standaryzowane metody ankietowe, choć tutaj ograniczeniem jest postulat neutralności aksjologicznej leżący u podstaw metodyki badań. Wydaje się również, że wśród metod socjologii znajduje się wiele narzędzi użytecznych z punktu widzenia krytycznych badaczy kultury, jak chociażby: socjologia interwencji A. Touraine'a, teoria ugruntowana A. Straussa, metody socjologii fenomenologicznej. W metodach kulturowych stosowanych w zarządzaniu przedmiotem krytyki jest korporacyjny kulturyzm i orientacja na racjonalność instrumentalną. Wśród metod dedukcyjnych CMS koncentruje się na analizach filozoficznych, socjologicznych i antropologicznych.

4.7. Krytyczny pluralizm metodologiczny

N. Harding zauważa, że twórcy i propagatorzy zarządzania zbudowali ogromny system społecznej legitymizacji władzy, który obejmuje: szkoły biznesu, rynek wydawnictw biznesowych, środowisko akademickie i lobby skupione wokół zarządzania. Za pomocą tej maszyny przemocy symbolicznej w drukowany są w dyskurs społeczny pozornie niepodważalne założenia i treści podtrzymujące reprodukcję i legitymizującą władzę, takie jak to, że zarządzanie powstrzymuje świat przed chaosem i daje obiektywną prawdę o rzeczywistości oraz że jest sztuką pozwalającą na sprawowanie władzy nad innymi ludźmi (Harding 2003: 14).

Pod wpływem krytyki CMS radykalnej zmianie powinna ulec również postawa badaczy i doradców organizacyjnych. Obecnie skupieni są oni na budowaniu własnej pozycji przez profesjocentryzm. Przede wszystkim legitymizują tym samym niesprawiedliwy porządek, przydając ideologii menedżerskiej autorytetu nauki. Poza tym, odwołując się do autorytetu nauki i relacji ze sprawującym władzę, czerpią – wedle badaczy CMS – nieuzasadnione korzyści.

4.8. Krytyczna kultura organizacyjna

Refleksyjna i krytyczna kultura oznacza, że projekt transgresji kultury organizacyjnej w kierunku emancypacji jest permanentny. Wymaga krytycyzmu nie tylko na etapie diagnozy status quo, ale także w czasie procesu przeprowadzania zmian. Stanowi rodzaj zobowiązania, że kultura i jej wartości nie będą tylko celebrowane i podtrzymywane, ale że będą też stale poddawane refleksji i krytycznemu oglądowi z punktu widzenia realizacji celów emancypacyjnych (por. Smircich 1989: 59). Troska o autonomię człowieka i humanizację organizacji powinny być na trwałe wbudowane w projekt nauk o zarządzaniu, co pozwoliłoby stopniowo wdrażać cele emancypacyjne. Aby ten projekt odniósł sukces, niezbędne jest zbudowanie świadomości członków organizacji, ale również badaczy, oraz wykształcenie odpowiedniej wrażliwości i refleksyjności. CMS ma ambicje realizacji tego zadania.

4.9. Rozwinięcie projektów humanistycznego zarządzania poprzez radykalizację metod

Szansą na rozwój nurtu krytycznego, a jednocześnie humanizującego zarządzanie są pewne wątki już obecne w dyskursie teoretycznym i w praktyce, takie jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, upodmiotowienie w procesach kierowania (zespoły samokierujące, substytuty kierownictwa), marketing społeczny i partnerski, społeczne formy właścicielskie, heterarchie, struktury sieciowe i kooperencja. Wszystkie te koncepcje zmierzają do większej autonomii, swobody decyzyjnej lub równości pracowników bądź konsumentów. Jednak, jak zauważa H. Willmott, w przypadku kultury organizacyjnej, owo dążenie do wzrostu autonomii pracownika jest paradoksalnie opresyjne (Willmott 2003: 77–81). Jest to rodzaj innowacji mającej na celu lepsze sprawowanie kontroli nad umysłami i sercami ludzi właśnie poprzez kulturę oraz wartości. W tym znaczeniu jest to podejście opresyjne i manipulacyjne. Wydaje się, że większość koncepcji zarządzania nie spełnia kryterium emancypacyjnego, ponieważ z założenia dąży do większej efektywności, a nie większej autonomii człowieka. Krytyczny ogląd praktyki teorii społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że jest to często zasłona dymna lub budowanie wizerunku dla osiągnięcia większych zysków. Zasłona dymna ma ukryć negatywne aspekty organizacji, często przedstawiając wizerunek drastycznie odmienny od rzeczywistości. Klasycznym przykładem może być tutaj koncern Royal Dutch Shell, który poprzez koncentrację na ekologii i alternatywnych źródłach energii zmienił wizerunek „wielkiego truciciela” (http://www.shell.com/home/content/environment_society). Substytuty kierowania i inne formy delegowania odpowiedzialności na pracowników w istocie, z punktu widzenia badaczy CMS, nie są upodmiotowieniem, ponieważ mają na celu skuteczniejszą i bardziej wyrafinowaną kontrolę nad pracownikiem (również samokontrolę i autocenzurę), a także oczywiście wyższą wydajność.

Podobna może być interpretacja marketingu partnerskiego, a nawet społecznego. Pozornie promuje on partnerskie relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, jednak jednocześnie stanowi rodzaj wyrafinowanej manipulacji. Poprzez gromadzenie i przetwarzanie szczegółowych informacji o konsumentach oraz utrzymywanie permanentnej komunikacji firmy tworzą osobiste zobowiązania i je eksploatują dla własnej korzyści. Wydaje się więc, że konsument jest w jeszcze większym stopniu kontrolowany, inwigilowany i manipulowany, ponieważ poprzez indywidualizację i personalizację przestaje być anonimowy i staje się łatwym obiektem socjotechnik (Lace 2005). Założenie brandingowe, a więc budowanie lojalności wobec marki poprzez proces identyfikacji, jest w marketingu partnerskim nawet ważniejsze niż w marketingu klasycznym (Hart 2009). A zatem kluczowa jest psychomanipulacja powodująca patologiczne przywiązanie konsumentów zamiast do ludzi, to do przedmiotów przynoszących komuś zyski.

Struktury sieciowe, heterarchia i kooperencja miałyby, według niektórych przedstawicieli zarządzania, tworzyć organizacje „bez władzy”. Jednak, przy-

kładając do nich ramę interpretacyjną CMS, można zauważyć wzrost wyrafinowania, a nie zmniejszenie się opresyjności władzy organizacyjnej. Elastyczne formy zatrudnienia przerzucają całą odpowiedzialność i ryzyko działalności gospodarczej na pracownika, jednocześnie zmniejszając koszty operacji. Kooperacyjne struktury rynkowe, poprzez zastosowanie outsourcingu i offshoringu, dają przedsiębiorcom i menedżerom możliwość eksploatacji pracowników w krajach o najniższym koszcie siły roboczej, bez zbędnej troski o skutki społeczne w krajach macierzystych. Jednocześnie korporacje zwolnione są z odpowiedzialności za warunki pracy u zamorskich kooperantów. Luźne struktury wewnątrz organizacji, wedle przedstawicieli CMS, również są opresyjne – w subtelniejszy sposób. Presja w kierunku zmniejszania kosztów skutkuje zastosowaniem działań restrukturyzacyjnych, przeważnie dotkliwych dla pracowników. Pod eufemistycznymi nazwami: business process reengineering, job sharing, downsizing, strategię konsolidacji, lean management, dywestycje kryją się praktyki ograniczania zatrudnienia i wymuszania pracoholizmu dla wzrostu wydajności.

5. Podsumowanie

Przedstawiciele CMS uważają, że aby teoria i praktyka zarządzania uzyskały wymiar humanistyczny, niezbędne jest wbudowanie emancypacji jako wartości rdzeniowej w kulturę organizacyjną. Bez realizacji tego zadania wszystkie teorie i metody zarządzania będą instrumentalne.

Problemy kultury w zarządzaniu były obszarem, w którym powstawały i rozwijały się alternatywne do dominującego nurtu zarządzania. Podobnie jest w przypadku CMS, dla którego kwestie kulturowe są kluczowe zarówno z epistemologicznego, jaki i metodologicznego oraz pragmatycznego punktu widzenia.

Wartością CMS jest wykorzystanie w badaniach kultury neomarksizmu, szkoły frankfurckiej oraz feminizmu, wcześniej wykorzystywanych raczej w naukach politycznych i socjologii. Innym atutem CMS jest pobudzanie świadomości badaczy, menedżerów i pracowników, które ma na celu zwiększenie wrażliwości etycznej oraz odpowiedzialności społecznej nauk o zarządzaniu. Wiąże się to z propozycją rozwoju nowych, zaangażowanych metod i technik badań kulturowych, takich jak: empowerment, parytety, action research, narzędzia dyskursywne.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. E-mail: lsulkowski@swspiz.pl.

Bibliografia

- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*, London: Sage.
- Alvesson, M. i H. Willmott 1992a. *Critical Management Studies*, London: Sage.
- Alvesson, M. i H. Willmott 1992b. On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *Academy of Management Review*, nr 3 (17), s. 432–464.
- Alvesson, M. i H. Willmott 1996. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, London: Sage.
- Alvesson, M. i S. Deetz 2000. *Doing Critical Management Research*, London: Sage.
- Bourdieu, P. 1987. Espace social et pouvoir symbolique. *Choses dites*, Paris: Minuit.
- Bourdieu, P. 2009. *Rozum praktyczny: o teorii działania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bourdieu, P. i J.-C. Passeron 1970. *A Reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris: Les Éditions de Minuit Collection Sens Commun.
- Boxall, P., Purcell, J. i P. Wright 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford.
- Brewis, J. i J. Gavin 2009. Culture: Broadening the Critical Repertoire, w: M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, s. 234–235. Oxford: Oxford University Press.
- Brief, A.P. 2000. Still Servants of Power. *Journal of Management Inquiry*, nr 4 (9).
- Brownlie, D., Saren, M., Wensley, R. i R. Whittington (red.) 1999. *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accountings*, London: Sage.
- Chan, A. 2001. *Toward a Genealogy of Organizational Culture. The Perspectives of Foucault*, Amsterdam-Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Chiapello, E. i N. Fairclough 2008. Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu, w: A. Duszak i N. Fairclough (red.) *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków: UNIVERSITAS.
- Chomsky, N. 2006. *Powers and Prospects: Reflections on Human Nature and the Social Order*, Boston: South End Press.
- Chomsky, N. 2010. *Making the Future: The Unipolar Imperial Moment*, City Lights Publishers.
- Contu, A. 2009. Critical Management Education, w: M. Alvesson, T. Bridgman i H. Willmott (red.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, chapter 27, s. 536–550. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. i P. Gagliardi (red.) *Management Education and Humanities*, Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Deetz, S.A. 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, New York: State University of New York Press.
- Duberley, J. i P. Johnson 2003. *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, London: Sage.
- Erdoğan, İ. 2006. *Recommendations on Media and Ethics*, Proceedings “International Symposium on Media and Ethics”, 3–4.11.2006, <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/medyaveetikongrebidirileri.pdf>.
- Goffman, E. 1975. Charakterystyka instytucji totalnych, w: *Elementy Teorii Socjologicznych*, Warszawa: PWN.
- Grey, C. i H.C. Willmott 2005. *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press.
- Harding, N. 2003. *The Social Construction of Management*, London: Routledge.
- Hart, J. 2009. *Loyal Subjects? Consumer Surveillance in the Personal Information Economy*, Library and Archives Canada.
- Hatch, M.J. i M. Schultz 1996. Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, nr 2 (21), s. 529–557.

- Höpfl, H. 1992. The Making of the Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment. *Journal of Management Studies*, nr 1 (29), s. 23–33.
- Klein, N. 2004. *No Logo*, Izabelin: Świat Literacki.
- Knights, D.H. i C. Willmott 1987. Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry. *International Studies of Management & Organization*, nr 3, s. 40–63.
- Koch, R. i I. Godden 1996. *Managing without Management: A Post-Management Manifesto for Business Simplicity*, London: Nicholas Brealey.
- Kunda, G. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Lace, S. 2005. *The Glass Consumer: Life in a Surveillance Society*, National Consumer Council, Policy Press.
- Lyon, D. 2003. *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk, and Digital Discrimination*, Routledge.
- Lyon, D. 2006. *Theorizing Surveillance: The Panopticon and Beyond – Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series*, Willan Publishing.
- Marcuse, H. 1991. *One-dimensional Man: Studies in Ideology of Advanced Industrial Society*, London: Routledge.
- Micklethwait, J. i A. Wooldridge 2000. *The World Tomorrow: The Essentials of Globalization*, New York: Times Books.
- Milgram, S. 1974. *Obedience to Authority*, New York: Harper & Row.
- Monin, N. 2004. *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, London–New York: Routledge.
- Morgan, G. (red.) 1983. *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills: Sage.
- OECD 2004. *Organization for Economic Cooperation and Development*, OECD Publishing.
- Olson, G.A. 2002. *Justifying Belief: Stanley Fish and the Work of Rhetoric*, Albany: State University of New York Press.
- Parker, M. 2002. *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*, Wiley–Blackwell.
- Perriton, L. i M. Reynolds 2004. Critical Management Education: From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal? *Management Learning*, nr 1 (35), s. 61–77.
- Peters, T.J. i R.H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Potterfield, T. 1999. *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, Quorum Books.
- Ravitch, D. 2003. *The Language Police: How Pressure Groups Restrict What Students Learn*, Knopf.
- Schwartz, H.S. 2010. *Society against Itself: Political Correctness and Organizational Self-Destruction*, London: Karnac Books.
- Smircich, L. 1989. Koncepcje kultury a analiza organizacyjna, w: A. Marcinkowski i J.B. Sobczak (red.) *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, s. 37–60. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Sułkowski, Ł. 2003. Groźne oblicze organizacji – dehumanizacja w zarządzaniu personelem, w: J. Stankiewicz (red.) *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, s. 125–130. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- Sułkowski, Ł. 2007a. Application des techniques d'empowerment dans les projets d'emancipation dirige vers les groupes defavorise, w: C. Martin (red.) *L'Europe et le developpement regional. Politiques communautaires, entrepreneuriat et mobilisation de la societe civile*, Lisboa: PGV/AESIC ISLA.

- Sułkowski, Ł. 2007b. Empowerment Methods in Social Projects Managements. *Intercultural Management Studies*, nr 18.
- Tinker, T. 1985. *Paper Prophets: A Social Critique of Accounting*, New York: Praeger.
- Willmott, H. 1993. Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, nr 4 (30), s. 515–552.
- Willmott, H. 1995. What Has Been Happening in Organization Theory and Does it Matter? *Personnel Review*, nr 9 (24), s. 33–53.
- Willmott, H. 2003. Renewing Strength: Corporate Culture Revisited. *Management*, nr 3 (6), s. 73–87.
- Zawadzki, M. 2010. Autorytet symboliczny jako wyzwanie dla edukacji menedżerskiej i nauk o zarządzaniu, w: L. Witkowski i M. Jaworska-Witkowska (red.) *Pedagogika i zarządzanie edukacją i rozwojem. W perspektywie troski o uniwersytet i kulturę humanistyczną*, seria: „Przebudzenia Humanistyczne. Kolokwia”, tom I, s. 222–248. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Zimbardo, P.G., Maslach, C. i C. Haney 2000. Reflections on the Stanford Prison Experiment: Genesis, transformations, consequences, w: T. Blass, *Obedience to Authority: Current Perspectives on the Milgram Paradigm*, s. 193–237. Mahwah: Erlbaum.