

Michał Zawadzki

MODNE, ACZ NIEBEZPIECZNE BZDURY. GURU ZARZĄDZANIA Z PERSPEKTYWY KRYTYCZNEJ¹

Abstract

FASHIONABLE, BUT DANGEROUS NONSENSE. MANAGEMENT GURUS FROM A CRITICAL PERSPECTIVE

The objective of the article is a critical diagnosis of the hazards which may result from being deluded by universal prescriptions for success which are smuggled by management gurus. ‘Corporate culturism’ as an example of a management panacea and corporatization of higher education as a main power for guru’s industry were analysed in detail.

SŁOWA KLUCZE: guru zarządzania, ponowoczesność, edukacja menedżerska, korporacyjny kulturyzm

KEY WORDS: management gurus, liquid modernity, management education, corporate culturism

Wstęp

Współczesna cywilizacja ponowoczesności kreuje paradoksalną sytuację kulturową w organizacjach. Z jednej strony, kultura nie spełnia już funkcji porządkujących, strukturalizujących rzeczywistość, objaśniających świat, dzięki którym stałby się on zrozumiały i przewidywalny. Z drugiej strony, funkcjonowanie organizacji – czyli ludzi, którzy ją tworzą – wymaga jednak określonego poziomu ontologicznej pewności w zakresie rozeznawania się w sensie podejmowanych działań. Tę rozbież-

¹ Publikacja powstała w ramach stypendium postdoc (Visby Programme) przyznanego mi przez Instytut Szwedzki i odbywanego przeze mnie w okresie od stycznia do czerwca 2015 r. na Uniwersytecie w Goteborgu (Gothenburg Research Institute). Artykuł stanowi zmienioną wersję mojego rozdziału zatytułowanego *Smuggling Panaceas by Management Gurus: A Critical Approach*, który przyjęto do druku w książce *Handbook of Research on Managerial Panaceas: Adaptation and Context*, A. Örtenblad (red.), wyd. Eelwaval Elgar 2015.

ność sprytnie wykorzystują guru zarządzania, dla których pewność to produkt flagowy i narzędzie marketingowe: proponując złote, uniwersalne recepty na sukces organizacyjny, kreują swój wizerunek na wzór wszechwiedzących szamanów, posiadających niedostępną dla ogółu tajemną wiedzę, pozwalającą redukowac złożoność świata organizacji do prostych rozwiązań. Niestety – pomimo prestiżowych tytułów naukowych zdobytych przez ich autorów na najlepszych uniwersytetach, a także przyznanych nagród za pierwsze miejsca na listach bestsellerów, recepty te często okazują się modnymi, lecz nieużytecznymi bzdurami², które nierzadko zagrażają humanistycznemu wymiarowi funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest krytyczna diagnoza zagrożeń, jakie mogą wynikać z uwiedzenia uniwersalnymi przepisami na sukces, które przemycane są przez guru zarządzania. Szczegółowej diagnozie poddany został przypadek korporacyjnego kulturyzmu – negatywnego skutku kilku guru-idei dotyczących zarządzania kulturą organizacyjną, które chętnie, acz bezrefleksyjnie stosowane są w praktyce przez współczesnych menedżerów, nieświadomie urzeczywistniających totalitarny koszmar Orwella. Jak pokażę, jednym z winowajców tej sytuacji jest korporatyzacja uczelni, sprzyjająca szamańskim rozwiązaniom.

Płynne organizacje

Jak diagnozuje Zygmunt Bauman, współczesna epoka ponowoczesności charakteryzuje się zagęszczeniem znaczeń w przestrzeni kulturowej, powodując wieloznaczność i splątanie wskazań dotyczących sposobu budowania własnej podmiotowości³. Rozpoczęty już w nowoczesności i diagnozowany przez Michała Bachtina proces „karnawalizacji” życia⁴, związany z zanegowaniem wartości autorytetów, niepodważalnych prawd czy zniewalających racji, w pełni urzeczywistnia się dzisiaj. O ile jednak kiedyś karnawał oznaczał czas chwilowej, zabawowej ulgi w życiu sztywno strukturyzowanym przez autorytet tradycji, religii czy rodziny, o tyle współcześnie stał się on formą normalnego trybu życia: jednostki funkcjonują jako wyzwolone z krępujących je statycznych więzi. Innymi słowy, brak metafizycznego komfortu, związanego z istnieniem trwałych i niepodważalnych racji pozwalających na uzasadnienie życiowego projektu, to cecha charakterystyczna ponowoczesnego stylu życia. Skutkuje on permanentnym kryzysem tożsamości współczesnego człowieka – jego zagubieniem i alienacją w wędrówce bez jasno wyznaczonych celów czy drogowskazów. Ta swoista dezintegracja, związana z uwikłaniem w ciągłe rozpadanie się

² Termin „modne bzdury” pojawił się w humanistyce po raz pierwszy w humanistyce dzięki książce Alana Sokala i Jeana Bricmonta pt. *Impostures Intellectuelles*, Paris 1997, polskie wydanie: *Modne bzdury: o nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Warszawa 2004.

³ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2007.

⁴ M. Bachtin, *Twórczość Franciszka Rabelais'go a kultura ludowa średniowiecza i renesansu*, Kraków 1975.

biografii, rodzi potrzebę budowania przez człowieka samowiedzy i poczucia wartościowej odrębności ze szcążkowych materiałów, na które składają się fragmenty repertuarów ról, przygodne kontakty czy sfragmentaryzowane doświadczenia.

Ponowoczesność przyniosła z sobą istotne zmiany również na gruncie rzeczywistości organizacyjnej⁵. Przyczyniając się do indywidualizacji, w stopniu nigdy wcześniej w historii niespotkanym, ukonstytuowała niepewność w biografii pracowników, w tym menedżerów. Ta szczególna sytuacja wpływa na zachowania organizacyjne, postawy i wartości, a także na style życia. Wartości związane z codziennym doświadczaniem więzi międzyludzkich w organizacji uległy atrofii – nabrały epizodycznego i ulotnego charakteru, co skutkuje prowizorycznością stosunków społecznych i fragmentarycznością kultur organizacyjnych⁶.

Splątanie znaczeń, brak jasno wyznaczonych celów czy deregulacja uprawomocniających egzystencję instancji, generujące niebezpieczeństwo dezintegracji nieznajdującego sensu podmiotu, rodzi niebezpieczeństwo dla organizacji. Jest nim poszukiwanie i bezkrytyczne stosowanie prostych recept na usensawianie działań organizacyjnych, które nie dość, że często nie spełniają swojej roli, to jeszcze zagrażają humanistycznemu wymiarowi pracy⁷. Ich autorami są popularni guru zarządzania: fałszywi prorocy, którzy wykorzystują metafizyczny komfort zagubiony w ponowoczesności jako rynkową lukę pozwalającą na przemykanie banalnych tłumaczeń skomplikowanych zjawisk⁸. W prosty sposób wyjaśniają zjawiska organizacyjne, tworząc jednocześnie zapotrzebowanie na swoje idee i kształtując zjawisko diagnozowane przez Richarda Mayera jako „spisek recept” (*Panacean Conspiracy*)⁹.

Przemysł złotych recept

Guru zarządzania umownie podzielić można za Andrzejem Huczynskim na akademików, konsultantów oraz menedżerów-bohaterów (*hero-managers*)¹⁰. Mowa tu o postaciach tworzących tzw. teorię guru, która historycznie zaczęła się kształtować w latach osiemdziesiątych XX wieku i nadal znacząco wpływa na światowy dyskurs zarządzania. Choć w historii rozwoju nauk o zarządzaniu pojawiło się sporo popularnych idei, które weszły do podręcznikowych kanonów przedmiotu (np. idea biurokracji Maxa Webera, zasady naukowego zarządzania Fryderyka Taylora, efekt „Haw-

⁵ J. Kociatkiewicz, M. Kostera (red.), *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*, London–New York 2014.

⁶ R. Sennett, *Korozja charakteru: osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawa 2006.

⁷ J. Gill, S. Whittle, *Management by Panacea: Accounting for Transience*, „Journal of Management Studies” 1992, 20(2), s. 281–295.

⁸ Z. Bauman, *Prawodawcy i tłumacze*, Warszawa 1998.

⁹ R.J. Mayer, *Don't Be Hoodwinked By The Panacean Conspiracy*, „Management Review” 1983, 72(6), s. 23–25.

¹⁰ A. Huczynski, *Management Gurus. Revised Edition*, Abingdon–Oxon 2006.

thorne” Eltona Mayo, piramida potrzeb Abrahama Maslowa czy „Teoria X i Y” Douglasa McGregora itd.), to klasyczni guru zarządzania pojawili się stosunkowo niedawno. Od popularnych poprzedników różni ich przede wszystkim prostota prezentowanych idei, budowana na podstawie spływania dostępnych w dyskursie zarządzania teorii, a także rozwój popularności przez silne zaangażowanie w przemysł publikacyjny, konsultingowy i szkoleniowy.

Akademiccy guru, czyli osoby z tytułami naukowymi pracujący na uczelniach, produkujący i następnie popularyzujący recepty na sukces to m.in. Philip Kotler (*Marketing Management*), Michael Porter (*Competitive Advantage*), Rosabeth Kanter (*The Change Masters*) czy Kenneth Blanchard (*The One Minute Manager*). Guru-konsultanci to na przykład Peter Drucker (*The Practice of Management*), Tom Peters i Robert Waterman (*In Search of Excellence*), Terrence Deal and Allan Kennedy (*Corporate Cultures*) czy Edwards W. Deming (*Out of the Crisis*). Z kolei menedżerowie-bohaterowie to grupa praktyków, która propaguje nośne koncepcje zarządzania przez opis własnych, naznaczonych sukcesem biografii; wśród nich jest Lee Iacocca (*Iacocca: An Autobiography*), Mark McCormack (*What They Don't Teach You at the Harvard Business School*) czy Donald Trump (*Trump: The Art of the Deal*). Wymienione nazwiska to jedynie kilka postaci naznaczonych statusem guru zarządzania wśród wielu innych¹¹. Choć przeżywały one rozkwit popularności głoszonych idei w latach osiemdziesiątych XX wieku, nadal są popularne wśród akademików i konsultantów, a ich teorie odzwierciedlają cechy charakterystyczne dla całego przemysłu recept.

Zdaniem Mayera, proponowane przez guru idee, przedstawiane przez nich jako panaceum na problemy organizacyjne, to *de facto* „uproszczone prezentacje efektywnych metod i teorii” lub – innymi słowy – „nęcające kontrpropozycje dla długotrwałej, ciężkiej pracy”¹². Mają one stanowić szybkie i skuteczne rozwiązania złożonych problemów: „just-in-time”, „team building”, „job enrichment”, „empowerment”, „total quality management”, „zarządzanie przez cele” – to jedynie kilka przykładów popularnych współcześnie koncepcji zarządzania opartych na uproszczeniach. Publikując i wygłaszając swoje teorie oraz korzystając z mechanizmów skutecznej promocji (a także całego sztabu sprawnych seterów), guru zarządzania skutecznie kreują w dyskursie zarządzania zapotrzebowanie na swoje idee. Aby lepiej zrozumieć przemysł guru, musimy bliżej przyjrzeć się mechanizmom kreacji ich statusu społecznego.

Jak zauważa Brad Jackson, status społeczny guru uzależniony jest w głównej mierze od liczby zwolenników prezentowanych przez niego idei¹³. Co ciekawe jednak, raz osiągnięty status nie gwarantuje ciągłości i wiecznego sukcesu. Dlatego właśnie osoba kreująca się na guru potrzebuje całego sztabu sprawnych ludzi od marketingu, którzy budują jej pozytywny wizerunek w mediach, tworzą zapotrzebo-

¹¹ Zob. A. Huczynski, *Management Gurus...*

¹² R.J. Mayer, dz.cyt., s. 23, 25 (tłum. M.Z.).

¹³ B. Jackson, *Management Gurus and Management Fashions: A Dramatistic Inquiry*, London 2001.

wanie na jej idee wśród praktyków zarządzania i konsultantów, a także dbają o obecność jej idei w programach szkoleń oraz w *curriculum* szkół biznesu. Legitymizacja statusu guru uzależniona jest bowiem od tego, czy uda się wygenerować modę na jego koncepcje¹⁴.

Korzystając z teorii mody w zarządzaniu Erica Abrahamsona, można powiedzieć, że

moda na teorię danego guru to relatywnie krótkotrwałe, kolektywne przekonanie, rozpowszechniane przez seterów wśród menedżerów, konsultantów i naukowców, że idea wyprodukowana przez niego prowadzi do racjonalnego postępu w zarządzaniu¹⁵.

Seterami są firmy konsultingowe korzystające z idei guru, oni sami w procesie publikacji i wygłaszania wykładów, media prezentujące ich teorie, a także – najmniej świadomie – akademicy prezentujący bezkrytycznie dane idee wspólnocie naukowej, studentom czy praktykom zarządzania. Seterzy kreują zapotrzebowanie na nowe recepty, rozwijają retorykę je opisującą i rozpowszechniają ją wśród publiczności¹⁶. Retoryka ta musi kreować przekonanie, że teorie guru są racjonalne i że wpływają na postęp organizacyjny.

Fałszywi prorocy

Retoryka guru perswazyjnie komunikuje o rzekomym obiektywizmie proponowanych przez nich idei i ich uniwersalnej ważności, co zwrótnie generuje złudzenie o ich autorytatywności, uruchamiając mechanizm zwolnienia z krytycznej refleksyjności nad tym, co proponują. Problem ten analizują John Micklethwait i Adrian Wooldridge, zauważając, że

[...] tam, gdzie teoria zarządzania miesza się z przemysłem poradników, guru gmerają w ludzkich umysłach, ucząc innych, co mają myśleć na każdy temat, od porządków na biurku do życia intymnego¹⁷.

W przypadku guru zarządzania możemy zatem mówić o zjawisku zdwojenia autorytaryzmu. Po pierwsze, mamy bowiem do czynienia z perswazyjną hegemonią treści: modne poradniki zarządzania zawierają idee roszczące pretensję do uniwersalnej ważności i obiektywności, a więc w samej warstwie treściowej emanują fundamentalizmem epistemologicznym i nie są otwarte na krytyczne negocjowanie przedstawianych znaczeń. Po drugie, możemy diagnozować autorytaryzm samych autorów, o czym piszą Eve Chiapello i Norman Fairclough:

¹⁴ S. Furusten, *Popular Management Books: How They Are Made and What They Mean For Organizations*, London–New York 1999.

¹⁵ E. Abrahamson, *Management Fashion*, „Academy of Management Review” 1996, 21(1), s. 254–285.

¹⁶ B. Czarniawska, G. Sevón (red.), *Translating Organizational Change*, Berlin–New York 1996.

¹⁷ A. Wooldridge, J. Micklethwait, *Szamani zarządzania*, Poznań 2000, s. 9.

[...] bycie guru jest częściowo kwestią zaufania i pozycji (np. bycie profesorem prestiżowej Harvard Business School), a częściowo kwestią sprzedaży książek i atrakcyjności prowadzonych seminariów oraz ich ceny [...]. Przede wszystkim jednak jest to kwestia posiadania autorytetu projektowania, przewidywania i interpretowania przyszłości¹⁸.

Kategoryczne stwierdzenia mające sugerować „jak jest naprawdę” i co trzeba zrobić, aby odnieść sukces – nieoparte krytyczną autorefleksją – to konstytutywny element zarówno książek guru zarządzania, jak i prowadzonych przez nich szkoleń, które ze względu na wysoką cenę i niewymagający głębszego wysiłku myślowego przekaz stają się atrakcyjne i przyciągają chętnych do bezrefleksyjnego naśladowania. Co więcej, banalność treści książek guru, paradoksalnie, jest czynnikiem odciągającym od nich uwagę krytyki w dyskursie naukowym, ponieważ

[...] brak naukowego aparatu i względnie prosty styl powoduje, że badacze społeczni traktują je bez zainteresowania lub z pogardą, jak to się dzieje w przypadku literatury popularnej i telewizji. W konsekwencji, takie teksty rzadko są przedmiotem krytyki, co daje im wolne pole do doktrynalnego działania¹⁹.

Warto dodać, że pole dla doktrynalnego działania poszerza się również z powodu lęku naukowców przed ostracyzmem w środowisku zarządzania: krytyka popularnej sławy dzierżącej wysoką pozycję w hierarchii akademickiej, organizacyjnej czy consultingowej może spotkać się z niezadowolaniem jej popleczników²⁰.

Złudzenie uniwersalności recept proponowanych przez guru wzmacniane jest faktem, że nie widzą (lub starają się nie widzieć) oni immanentnych dla procesów zarządzania i organizowania sprzeczności, nie rozumują w kategoriach dylematów, antynomicznych procesów czy ambiwalencji. Tym samym, jak zauważa Chris Argyris, większość porad dawanych przez guru zarządzania nie działa w praktyce ze względu na zbyt abstrakcyjny charakter, prostotę przekazu zupełnie nieprzystającą do złożoności sytuacji, niespójność i logiczne braki, które uwidaczniają się w obliczu rzeczywistych działań w konkretnych warunkach organizacyjnych²¹. Tym samym trudno nie zgodzić się z przesłaniem książki Huczynskiego, że

[...] idee guru zarządzania dają poczucie sukcesu nie dlatego, że przyczyniają się do rozwoju organizacji, ale dlatego, iż generują na płaszczyźnie świadomości ich konsumentów samozadowolenie wynikające z potwierdzenia przez popularny autorytet tez, które wcześniej były im i tak znane²².

¹⁸ E. Chiapello, N. Fairclough, *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu* [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 396.

¹⁹ Tamże, s. 403.

²⁰ A. Contu, *Critical Management Education* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford 2009, ss. 536–550.

²¹ Ch. Argyris, *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, Oxford 2000.

²² A. Huczynski, dz.cyt.

Można powiedzieć, że guru zarządzania – nawiązując do publikacji Jamesa Hoopesa pt. *False Prophets*²³ – to zatem fałszywi prorocy, którzy kreują się na ekspertów przewidujących przyszłość i proponujących zmiany, a *de facto* są szamanami powtarzającymi proste i często niebezpieczne banały.

Idąc dalej tropem krytycznym, warto nawiązać do słów Gibsona Burrella, który teorie przemycane przez guru zarządzania nazywa sarkastycznie *Heathrow Organization Theory*²⁴: zdaniem autora idee proponowane przez guru to zazwyczaj jałowe koncepcje przesiąknięte, podobnie jak jedno z największych lotnisk na świecie, surowym pragmatyzmem i filozoficzną pustką. Charakteryzują się one brakiem pogłębionej autorefleksji nad założeniami filozoficznymi stanowiącymi bazę dla głoszonych idei. Guru nie prowadzą bowiem refleksji na temat swoich przekonań, tylko przedstawiają je po to, aby stały się pragmatycznie użyteczne. Podobnie jak w przypadku lotniska, tak i tutaj nie należy komplikować prostych instrukcji osiągnięcia celu i nie psuć dobrego samopoczucia u klienta.

Do głosów krytycznych względem koncepcji guru przyłącza się Darrell Rigby – jego zdaniem modne biznesowe koncepcje guru powodują wiele negatywnych konsekwencji²⁵. Po pierwsze, kreują nierzeczywiste oczekiwania względem sukcesu funkcjonowania organizacji, co prowadzi do rozczarowania i obniżenia morale wśród pracowników. Po drugie, modne koncepcje guru są wdrażane programowo i narzucane pracownikom przez menedżerów, co powoduje redukcję indywidualnej inicjatywy, brak motywacji i obniżenie kreatywności. W końcu teorie guru powodują – wbrew wzniesłemu hasłom marketingowym zapewniającym o innowacyjności i oryginalności danej koncepcji²⁶ – utratę przewagi konkurencyjnej, ponieważ wielu menedżerów z różnych organizacji stosuje dokładnie te same recepty.

Warto dodać, że programy zmian organizacyjnych tworzone przez guru – pomimo zapewnień w warstwie jawnej przekazu o ogromnej wartości elastyczności, upełnomocnienia i wolności – zazwyczaj wymagają do swojego wdrożenia użycia ścisłej hierarchii, jednostronnej kontroli i ograniczenia wolności pracowników²⁷. Ów manipulatorski paradoks szczególnie widać w przypadku publikacji promujących ideologię doskonałości i kultury korporacyjnej, sprzedanych w wielomilionowych nakładach: Petersa i Watermana *In Search of Excellence*²⁸ oraz Deala i Kennedy'ego *Corporate Cultures*²⁹. Prezentowane w tych publikacjach idee nadal znajdują swoich

²³ J. Hoopes, *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad For Business Today*, Cambridge, MA, 2002.

²⁴ G. Burrell, *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*, London 1997.

²⁵ D.K. Rigby, *How To Manage The Management Tools*, „Planning Review” 1993, 21(6), s. 8–15.

²⁶ D. Greatbach, T. Clark, *Management Fashion As Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books*, „Management Communication Quarterly” 2004, 17(3), s. 396–424.

²⁷ M. Steward, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting it Wrong*, New York–London 2009.

²⁸ R. Waterman, T. Peters, *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982. Polskie wydanie: R. Waterman, T. Peters, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Warszawa 2011.

²⁹ A.A. Kennedy, T.E. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York 1982.

bezkrytycznych popleczników, którzy wdrażając je, doprowadzają swoje organizacje na szczyt orwellowskiego totalitaryzmu³⁰.

Korporacyjny kulturyzm: niewola to wolność

Książki Petersa i Watermana *In Search of Excellence* oraz Deala i Kennedy'ego *Corporate Cultures* odniosły nieprawdopodobny sukces na rynku wydawniczym zarządzania i do dzisiaj stanowią inspirację dla wielu menedżerów, a także dla wykorzystujących w badaniach i na zajęciach dydaktycznych zawarte w nich idee akademików (co widoczne jest również w Polsce na kierunkach związanych z zarządzaniem i marketingiem oraz na studiach MBA³¹). Głównym przesłaniem tych publikacji jest uniwersalna recepta na sukces organizacyjny, związana z umiejętnym zarządzaniem kulturą organizacyjną. W myśl założeń przyjętych przez autorów i prezentowanych przez nich złotych zasad doskonałości, zarządzanie kulturą organizacyjną prowadzić ma do silnej identyfikacji celów indywidualnych pracownika z wartościami charakterystycznymi dla organizacji, co ma zagwarantować jej sukces finansowy (zob. tab. 1 i 2).

Tabela 1. Osiem zasad doskonałości Petersa i Watermana

<p>Pierwsza: Nastawienie na działanie: preferencja do robienia czegoś – czegokolwiek – zamiast stawiania pytań przez kolejne rundy analiz i raportów.</p> <p>Druga: Bądź blisko klienta – ucz się jego preferencji i troszcz się o nie.</p> <p>Trzecia: Autonomia i przedsiębiorczość – dzielenie korporacji na małe przedsiębiorstwa oraz zachęcanie do niezależnego i konkurencyjnego myślenia.</p> <p>Czwarta: Wydajność dzięki ludziom – budowa u każdego z pracowników świadomości tego, że jego wysiłek jest bardzo ważny i że będzie miał udział w sukcesie całej firmy.</p> <p>Piąta: Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami – dbanie o to, aby kierownictwo było zaangażowane w kluczowe sprawy firmy.</p> <p>Szоста: Robienie tego, na czym się znamy, i ukierunkowanie na to, na czym firma zna się najlepiej.</p> <p>Siódma: Prosta forma, niewielka liczba personelu administracyjnego oraz osób na wyższych szczeblach.</p> <p>Ósma: Współwystępowanie luźnych i sztywnych właściwości organizacyjnych – rozwijanie takiego klimatu, w którym istnieje presja na centralne wartości przedsiębiorstwa, połączona z tolerancją dla wszystkich pracowników, którzy akceptują te wartości.</p>

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie: R. Waterman, T. Peters, *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982.

³⁰ H. Willmott, *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, 30(4), s. 515–552.

³¹ Zob. M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2012.

Tymczasem, jak zauważa Mats Alvesson, traktowanie kultury organizacyjnej w sposób instrumentalny – jedynie jako zasobu stanowiącego narzędzie realizacji celów – powoduje niehumanitarne konsekwencje na płaszczyźnie funkcjonowania organizacji³². Potwierdzają to badania Gideona Kundy, które wskazują, że funkcjonalistyczne zarządzanie kulturą organizacyjną powoduje tworzenie swoistej monokultury w organizacji, w której brak możliwości wyrażenia sprzeciwu i twórczego ścierania się poglądów, znaczeń czy sensów nadawanych rzeczywistości prowadzi do zjawiska utraty podmiotowej autonomii przez pracowników³³. Presja na bezkrytyczną akceptację dominujących wartości, norm i celów organizacyjnych czyni wolność wartością podejrzaną w organizacji – procesy zarządzania mają w tym ujęciu doprowadzić do wyeliminowania tego problemu³⁴.

Kultura organizacyjna użyta jako mechanizm kontroli skutkuje postawami radykalnie konformistycznymi, co w rezultacie wiąże się z redukcją racjonalności poznawczej wśród pracowników: horyzont poznawczy zostaje sprowadzony do wspólnego mianownika określającego to, co jest słuszne i pożądane³⁵. Ów manipulatorski styl zarządzania Hugh Willmott przyrównuje do totalitarnego systemu zarządzania opisanego w *Roku 1984* przez George'a Orwella i nazywa **korporacyjnym kulturyzmem**: jego charakterystyczną cechą jest poszerzanie przestrzeni racjonalności instrumentalnej w miejscu pracy na mocy tworzenia homogenicznej kultury organizacyjnej³⁶. Cechą tego stylu zarządzania jest wykorzystanie autonomii pracownika jako sojusznika w dążeniu do ekonomicznego sukcesu organizacji – autonomiczna podmiotowość jednostki traktowana jest jako centralny zasób, którym można zarządzać i manipulować.

Podobnie jak w systemach totalitarnych, tak i tutaj indoktrynacja pracowników polega na uświadamianiu im, że autonomia i wolność to wartości możliwe do urzeczywistnienia jedynie dzięki bezdyskusyjnemu zaakceptowaniu poglądów charakterystycznych dla kierownictwa organizacji³⁷. Chcąc streścić za pomocą chwytliwego sloganu założenia doskonałości i zmiany kulturowej proponowane przez Petersa, Watermana, Deala i Kennedy'ego, można powiedzieć: albo jesteś z nami (tzn. akceptujesz powszechnie obowiązujące normy i wartości, których nośnikiem jest management wyższego szczebla), albo przeciwko nam. W praktyce presja uległego konformizmu podsycana jest dodatkowo sugestią, że kolejka kandydatów na zajęte stanowiska pracy robi się coraz dłuższa.

³² M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (2nd edition), London 2013.

³³ G. Kunda, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, PA, 1992.

³⁴ C. Sikorski, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Kluczbork–Łódź 2000.

³⁵ H. Willmott, M. Alvesson, *Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, „Journal of Management Studies” 2002, 39(5), s. 619–644.

³⁶ H. Willmott, *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom...*, s. 515–552.

³⁷ M. Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*, Warszawa 2014.

Tabela 2. Składniki pomyślnej zmiany organizacyjnej według Deal'a i Kennedy'ego

1. Spraw, aby za proces zmiany odpowiedzialny był bohater.
2. Rozpoznaj realne zagrożenia w otoczeniu zewnętrznym organizacji.
3. Spraw, aby rytuały zmiany stały się jej najważniejszymi składnikami.
4. Zapewnij szkolenia w zakresie nowych wartości i wzorów zachowań.
5. Sprowadź z zewnątrz szamanów.
6. Zbuduj przejrzyste symbole dla nowych sposobów działania.
7. Kładź akcent na bezpieczeństwo w ciągu zmiany.

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie: A.A. Kennedy, T.E. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York 1982, s. 175–176.

Ideologia korporacyjnego kulturyzmu ma swoje źródła w takich teoriach i koncepcjach zarządzania oraz motywowania, jak szkoła „human relations”, teoria instytucjonalna czy „teoria Y”, których wspólną troską jest wzrost poziomu kooperacji i zobowiązania wobec organizacji³⁸. Konflikt wartości, opór, niezgoda traktowane są w tych koncepcjach jako przejaw słabości kultury i dysfunkcjonalności organizacyjnej, którą należy wyeliminować za pomocą procesów zarządzania³⁹. Legitymizuje się zatem rozwój technologii kontroli kulturowej – jej celem ma być ukierunkowanie podmiotowej władzy samostanowienia w posiadanej przez pracowników wyłącznie na realizację wartości organizacji⁴⁰.

Jak zauważa David Collins⁴¹, taki przesocjalizowany model zarządzania kulturą jest charakterystyczny nie tylko dla popularyzatorskich koncepcji publikowanych przez guru zarządzania, jego elementy można też odnaleźć w naznaczonych prestiżem naukowym ujęciach Edgara Scheina⁴² czy Geerta Hofstede⁴³. Analiza warstwy ukrytej tych ujęć pokazuje, że w imię poszerzenia praktycznej autonomii i polepszenia efektywności organizacyjnej autorzy ci wskazują na konieczność tłumienia takich idei i tych sposobów działań, które mogą problematyzować autorytet rdzennych wartości korporacyjnych. Gdy spojrzymy z tej perspektywy, to możemy dostrzec, iż pracownicy powinni być selekcyjonowani w procesach rekrutacji jedynie pod kątem zgodności ich wartości z tymi dominującymi w organizacji – a ci, którzy już pracują, socjalizowani do tych wartości. Pracownicy mają wywodzić swoje oso-

³⁸ H. Willmott, *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom...*, s. 515–552.

³⁹ A. Kołodziej-Durnaś, *Kultura organizacji: idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*, Szczecin 2012.

⁴⁰ M. Zawadzki, *Rola założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2013, vol. 11, nr 4(44), s. 58–74.

⁴¹ D. Collins, *Organizational Change: Sociological Perspectives*, London–New York 1998.

⁴² Zob. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco–London 1986.

⁴³ Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.

biste żądania, wartości, postawy, sensy, normy postępowania z dominującego w organizacji systemu aksjonormatywnego, który powinni traktować jako dany. Redukuje się zatem możliwości funkcjonowania zgodnie z humanistyczną racjonalnością wartości, na mocy której pracownik samoświadomie artykułuje swoje potrzeby bez ryzyka bycia zignorowanym lub zwolnionym⁴⁴. Funkcjonalistyczne podejście promujące inżynierię kulturową w organizacjach nadal jest popularne tak w Polsce⁴⁵, jak i na świecie⁴⁶. Reasumując założenia korporacyjnego kulturyzmu, warto odnieść się do typologii metafor zaproponowanej przez Alvessona⁴⁷: sposób rozumienia kultury w tym ujęciu trafnie oddają następujące zwroty: „społeczny klej”, „zasób” i „klan”. Kultura jest zasobem, a więc elementem policzalnym i podatnym na manipulację. Zarządzanie nią ma prowadzić do wzrostu efektywności kontroli organizacyjnej (kultura jako „klan”) na mocy ujednoczenia sposobów postrzegania dominujących norm, wartości, sensów czy znaczeń w organizacji dzięki socjalizowaniu pracowników do ich powszechnej (bezkrytycznej) akceptacji („społeczny klej”). Uznaje się, że im wyższy poziom akceptacji, tym kultura jest silniejsza i bardziej funkcjonalna w kontekście spełniania celów organizacyjnych, a wszelka niezgoda i opór interpretowane są jako elementy dysfunkcjonalne, patologiczne, wymagające naprawy dzięki procesom zarządzania⁴⁸.

Edukacja w służbie guru

Przykład korporacyjnego kulturyzmu pokazuje, jak niebezpieczna może być bezkrytyczna akceptacja uniwersalnych recept, które w dyskursie zarządzania prezentowane są jako remedium pozwalające zwalczać niepewność i dążyć do organizacyjnego sukcesu. Brak rozwiniętego zmysłu krytycznego i wyobraźni humanistycznej u menedżerów zwiększają prawdopodobieństwo reprodukcji systemu totalitarnego w organizacji na mocy uwiedzenia nośnymi hasłami doskonałości, sukcesu i presti-

⁴⁴ Zob. M. Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*, Warszawa 2014.

⁴⁵ Zob. np. A. Balcerek, *Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zmian*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 3 (133), s. 122–137; M. Siemiński, *Specyfika kultury organizacyjnej w instytucjach usług publicznych na tle kultury przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 75–83; K. Szczepańska, *Doskonalenie i samoocena w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 2(37), s. 9–27.

⁴⁶ Zob. np. J.A. Chatman i S.E. Spataro, *Using Self-categorization Theory to Understand Relational Demography – Based Variations in People’s Responsiveness to Organizational Culture*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 2, s. 321–331; B. Erdogan, R.C. Liden, M.L. Kraimer, *Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 2, s. 395–406; S. Benard, E.J. Castilla, *The Paradox of Meritocracy in Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 2010, vol. 55, no. 4, s. 543–676.

⁴⁷ M. Alvesson, *Understanding Organizational...*

⁴⁸ M. Zawadzki, *Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2(155), s. 11–28.

żu. Za jednego z winowajców odpowiedzialnych za brak kompetencji krytycznych u współczesnych menedżerów, jak i pracowników w ogóle, można uznać system edukacji, który skutecznie napędza przemysł poradników guru, często produkując ich idealnych odbiorców.

Używając terminologii Brunona Latoura, można powiedzieć, że sale dydaktyczne w uniwersytetach i szkołach biznesu coraz częściej sprowadzane są do poziomu „czarnych skrzynek”⁴⁹: zamkniętych na krytykę dyskursów, gdzie reprodukowane są narzucane autorytarnie przez nauczyciela interpretacje rzeczywistości. Podobne sprostowanie wysunął już ponad dwadzieścia lat temu Russell Ackoff, analizując kulturową kondycję szkół biznesu:

Większość szkół to zindustrializowane instytucje rozpowszechniające informacje i wiedzę. Mają one jednak niewiele wspólnego z tworzeniem lub rozpowszechnianiem rozumienia i mądrości. Wykorzystują materiały i metody, które byłyby tylko wtedy odpowiednie, gdyby studenci byli „czarnymi skrzynkami”: w których wyjściowy produkt dokładnie odpowiadałby temu, co umieszczono w nich wcześniej⁵⁰.

Nawiązując do koncepcji typów racjonalności w przestrzeni edukacji Henry’ego Giroux⁵¹, można powiedzieć, że traktowanie studentów jak czarnych skrzynek to wynik dominacji racjonalności instrumentalnej w procesach kształcenia, co skutkuje przede wszystkim rytualizacją pozorów apolityczności edukacji i przekazywanej w jej ramach wiedzy⁵². Model edukacji oparty na przewadze tego typu racjonalności charakteryzuje się brakiem refleksyjności na temat przyjmowanych w jego ramach założeń normatywnych, a także (tym samym) bezrefleksyjnym przekonaniem o niepodważalnej słuszności tych założeń i ich uniwersalnej obowiązywalności. Edukacja i kształcenie w takim modelu sprowadzają się jedynie do przygotowania odbiorców do urzeczowiania odpowiednich środków, które pozwolą na realizację niepodważalnych, z góry założonych celów. Nie pojawia się jednak pytanie ani o prawomocność przyjmowanych celów, ani o słuszność takiego postępowania. Edukowanie sprowadza się do jednokierunkowej transmisji „faktów” mówiących, jak rzeczy mają się naprawdę – wszystko to, co znajduje się poza sferą „faktów”, uznawane jest jako bezwartościowa spekulacja. Jak zauważa Giroux, „pytanie, kto nadaje prawomocność »faktom« danego porządku społecznego, w tym wypadku jest usunięte z kontekstu pedagogiki w klasie szkolnej i z dyskusji”⁵³.

Nauczyciel w tej perspektywie jest jedynie pasywnym przekaznikiem informacji, a nie mądrym negocjatorem sensów. Uczniów uznaje się z kolei za biernych kon-

⁴⁹ B. Latour, *Science in Action*, Bristol 1987.

⁵⁰ R.L. Ackoff, *Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*, New York–Oxford, UK, 1994, s. 200 (tłum. M.Z.).

⁵¹ H.A. Giroux, *Teoria krytyczna i racjonalność w edukacji obywatelskiej* [w:] tenże, L. Witkowski, *Edukacja i sfera publiczna. Idee i doświadczenia pedagogiki radykalnej*, Kraków 2010, s. 149–184.

⁵² Zob. M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu* [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa 2014, s. 122–149.

⁵³ H.A. Giroux, dz.cyt., s. 160.

sumentów informacji, które uprawomocnione są ich domniemanym obiektywizmem uświęconym przez ekspertów. Model ten zakłada obraz człowieka podporządkowanego procesom socjalizacji: jedynie dzięki nieuświadomionej uległości względem transmitowanych treści jednostka skutecznie może przygotowywać się do pełnienia roli społecznej⁵⁴. Wszelkie przejawy nonkonformizmu wobec narzucanych treści traktowane są jako patologia leżąca głównie po stronie edukowanej jednostki. W przypadku próby krytyki przekazywanej wiedzy przez studentów nauczyciel staje się swoistym aliantem dla głoszonych przez siebie idei, a także teorii zaczerpniętych od innych autorów, nie dopuszczając do ich podważenia. Sytuacja ta wynika między innymi z traktowania autorytetu jako kogoś, kogo trzeba naśladować i kogo nie wolno krytykować. Bezkrytyczny stosunek do autorytetu – nauczyciela, guru zarządzania lub jakiegokolwiek innego autora – powoduje, że jego idee zostają w sztuczny sposób zabalsamowane jako uniwersalnie obowiązujące i ważne dla głównego nurtu nauki⁵⁵.

Dominacja racjonalności instrumentalnej w edukacji menedżerskiej i wynikający z niej autorytaryzm wpisują się w szerszy problem korporatyzacji⁵⁶ i deuniwersytetyzacji⁵⁷ współczesnej akademii. Reformowanie uniwersytetów w myśl założeń modelu „New Public Management” skutkuje dewaluacją procesów kształcenia i zahamowaniem postępu naukowego. Adaptacja neoliberalnego, wydajnościowego stylu zarządzania uczelniami (*performance management*), opartego na wykorzystaniu policzalnych wskaźników efektywnościowych (*performance indicators*) i skutkującego projektyzacją badań i nauczania (*projectification*)⁵⁸, wymusza na pracownikach naukowych skoncentrowanie uwagi na indywidualnych osiągnięciach naukowych kosztem pracy dydaktycznej⁵⁹. Kształtuje to, mówiąc za Baumanem, „kulturę kasyna” w pracy akademickiej, w której szybkość publikacji jak największej liczby punktowanych tekstów oraz sprawność administracyjna w zdobywaniu grantów zewnętrznych zastąpiła przyrost wiedzy, nie mówiąc o dewastacji sfery edukacji⁶⁰. W tym modelu studenci traktowani są instrumentalnie – jako zasób pozwalający na finansowanie instytucji, natomiast praca dydaktyczna sprowadza się – przytoczmy kolejną metaforę Alvenssona – do gry w edukacyjny curling, gdzie nauczyciele akademicy jedynie szczotkują tafelę lodu, aby umożliwić bezproblemowy finisz zblazowanym studentom-kamieniom⁶¹. Praca na uniwersytecie – dydaktyczna, naukowa, ale

⁵⁴ D.H. Wrong, *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej* [w:] E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma. Antyscjentystyczne tendencje w socjologii współczesnej*, t. 1, Warszawa 1984, s. 44–70.

⁵⁵ L. Witkowski, *Historie autorytetu wobec kultury i edukacji*, Kraków 2011.

⁵⁶ G. Tuchman, *Wannabe U: Inside the Corporate University*, Chicago–London 2009.

⁵⁷ M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu* [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa 2014, s. 122–149.

⁵⁸ B. Jałocha, M. Zawadzki, *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne* [w:] R. Batko (red.), *Zarządzanie humanistyczne* (w przygotowaniu).

⁵⁹ T. Besley, M.A. Peters, *The Theatre of Fast Knowledge: Performative Epistemologies in Higher Education*, „Review of Education, Pedagogy and Cultural Studies” 2005, 27(2), s. 111–126.

⁶⁰ Z. Bauman, *O edukacji: Rozmowy z Riccardo Mazzeo*, Wrocław 2012.

⁶¹ M. Alvensson, *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education and Work Organization*, Oxford 2013.

też administracyjna – staje się zautonomizowanym celem samym w sobie i odbywa się zgodnie z logiką przetrwania jednostek⁶². Praca na uniwersytecie – dydaktyczna, naukowa, ale też administracyjna – staje się tutaj zautonomizowanym celem samym w sobie i odbywa się jedynie zgodnie z logiką przetrwania jednostek⁶³.

Korporacyjny kulturyzm, związany z konformizmem oraz bezkrytyczną internalizacją norm i wartości rynkowych, zbiera zatem swoje żniwo również w przestrzeni uniwersytetów, doprowadzając do erozji ich podstawową misję kulturową, jaką jest demokratyzacja życia społecznego na mocy kształtowania postaw obywatelskich i prowadzenie wyprzedzających rzeczywistość rynkową badań naukowych⁶⁴. Rytualizacja pozoru pracy naukowej i dydaktycznej odbija się również negatywnie na płaszczyźnie prywatnego, poddanego reżimowi taylorizmu życia akademików, którzy coraz częściej borykają się z problemami pracoholizmu, bezdzietności i utraty więzi z najbliższymi⁶⁵. W kulturze korporacyjnej ukierunkowanej na mierzalny efekt oraz promującej drapieżne współzawodnictwo, karierowiczostwo i ekstremalny konformizm względem dominujących wartości kulturowych trudno o postawy krytyczne kształtujące mądrość i deliberatywny styl komunikacji, które są niezbędne dla rozwoju wiedzy i postępu naukowego⁶⁶.

Podsumowanie

W artykule uwypukliłem kilka cech charakterystycznych dla dochodowego przemysłu idei produkowanych przez guru zarządzania. Chwytlive tytuły publikacji i szkoleń, uniwersalizm przekazu oraz autorytet budowany na podstawie doświadczenia zawodowego lub/i tytułu naukowego sprawiają, że „złote recepty” sprzedają się doskonale. O sukces marketingowy dbają nie tylko sami autorzy, wygłaszając lukratywne wykłady konsultingowe oparte na treściach ich książek, a nawet przemycając te treści na uniwersytet – lecz także cały sztab seterów, którzy dbają o popularność idei swojego chlebobdawcy⁶⁷. Ponowoczesność sprzyja rozwojowi przemysłu „złotych recept”: chroniczna niepewność w zakresie znaczenia działań społecznych w organizacji, brak poczucia własnej wartości odnośnie do kompetencji menedżer-

⁶² M. Zawadzki, *Kilka uwag na temat autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2009, nr 2(34), s. 90–101.

⁶³ Tamże.

⁶⁴ S. Collini, *What Are Universities For?*, London 2012.

⁶⁵ O.-H. Ylijoki, *Conquered By Project Time? Conflicting Temporalities in University Research* [w:] C. Guzmán-Velenzuela, O.-H. Ylijoki, P. Gibbs, R. Barnett (red.), *Universities in the Flux of Time. An Exploration of Time and Temporality in University Life*, London–New York 2013, s. 94–107.

⁶⁶ Tym bardziej groteskowo brzmią w ustach wielu polityków, przedstawicieli szkolnictwa wyższego oraz propagatorów koncepcji zarządzania wiedzą stwierdzenia sugerujące, że żyjemy w tzw. społeczeństwie wiedzy/gospodarce opartej na wiedzy.

⁶⁷ Na osobną diagnozę krytyczną zasługuje zjawisko wykupywania przez firmy zatrudniające guru jego książek w celu sztucznego budowania popularności jego idei (przez windowanie danej książki na liście bestsellerów), a przy okazji – swojej firmy (zob. A. Wooldridge, J. Micklethwait, dz.cyt.).

skich oraz erozja trwałych norm i wartości kulturowych – wszystko to tworzy swoistą niszę rynkową, wypełnianą skutecznie przez biznes prostych rozwiązań. Korporatyżacja uniwersytetu sprzyja praktycznej adaptacji guru-idei, które w obliczu panującej na uczelniach kultury kasyna i korporacyjnego kulturyzmu nie są poddawane krytycznej analizie⁶⁸.

Poradnikowy styl zarządzania to realne zagrożenie dla współczesnych organizacji. Widać to wyraźnie w kontekście zmian dotyczących współczesne uniwersytety. Imperatywy ekonomizmu i neoliberalizmu każą sięgać reformatorom po proste rozwiązania ze sfery prymitywnej ideologii sukcesu, przekształcając uczelnie w dochodowe szkoły zawodowe i fabryki punktów. Guru zarządzania znów przeżywają rozkwit popularności: tym razem jednak odbywa się to kosztem erozji jedynej instytucji, mogącej podawać w wątpliwość ich idee.

Bibliografia

- Abrahamson E., *Management Fashion*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 1, s. 254–85.
- Ackoff R.L., *Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*, New York–Oxford, UK 1994.
- Ackoff R.L., *Management Gurus and Educators*, „Reflections” 2001, vol. 2, no. 3, s. 66–67.
- Alvesson M., *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education and Work Organization*, Oxford 2013.
- Alvesson M., *Understanding Organizational Culture (2nd edition)*, London 2013.
- Alvesson M., Willmott H., *Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 39, no. 5, s. 619–644.
- Argyris Ch., *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, Oxford 2000.
- Bachtin M., *Twórczość Franciszka Rabelais'go a kultura ludowa średniowiecza i renesansu*, Kraków 1975.
- Balcerek A., *Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zmian*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 3 (133), s. 122–137.
- Bauman Z., *O edukacji: Rozmowy z Riccardo Mazzeo*, Wrocław 2012.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Kraków 2007.
- Bauman Z., *Prawodawcy i tłumacze*, Warszawa 1998.
- Benard S., Castilla E.J., *The Paradox of Meritocracy in Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 2010, vol. 55, no. 4, s. 543–676.
- Besley T., Peters M.A., *The Theatre of Fast Knowledge: Performative Epistemologies in Higher Education*, „Review of Education, Pedagogy and Cultural Studies” 2005, vol. 27, no. 2, s. 111–126.
- Burrell G., *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*, London 1997.
- Chatman J.A., Spataro S.E., *Using Self-categorization Theory to Understand Relational Demography – Based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 2, s. 321–331.

⁶⁸ R.L. Ackoff, *Management Gurus and Educators*, „Reflections” 2001, 2(3), s. 66–67.

- Chiapello E., Fairclough N., *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu* [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 373–404.
- Collins D., *Organizational Change: Sociological Perspectives*, London–New York 1998.
- Contu A., *Critical Management Education* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, 2009, s. 536–550.
- Czarniawska B., Sevón G. (red.), *Translating Organizational Change*, Berlin–New York, 1996.
- Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites And Rituals of Corporate Life*, New York 1982.
- Erdogan B., Liden R.C., Kraimer M.L., *Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 2, s. 395–406.
- Furusten S., *Popular Management Books: How They Are Made and What They Mean For Organizations*, London–New York 1999.
- Gill J., Whittle S., *Management by Panacea: Accounting for Transience*, „Journal of Management Studies” 1992, vol. 20, no. 2, s. 281–295.
- Giroux H.A., *Teoria krytyczna i racjonalność w edukacji obywatelskiej* [w:] H.A. Giroux, L. Witkowski, *Edukacja i sfera publiczna. Idee i doświadczenia pedagogiki radykalnej*, Kraków 2010, s. 149–184.
- Greatbach D., Clark T., *Management Fashion As Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books*, „Management Communication Quarterly” 2004, vol. 17, no. 3, s. 396–424.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- Hoopes J., *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad For Business Today*, Cambridge, MA 2002.
- Huczynski H., *Management Gurus. Revised Edition*, Abingdon–Oxon, 2006.
- Jackson B., *Management Gurus and Management Fashions: A Dramatistic Inquiry*, London 2001.
- Jałocha B., Zawadzki M., *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne* [w:] B. Nierenberg, R. Batko (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Warszawa 2015 (w przygotowaniu).
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (red.), *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*, London–New York 2014.
- Kołodziej-Durnaś A., *Kultura organizacji: idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*, Szczecin 2012.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2012.
- Kunda G., *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, PA, USA 1992.
- Latour B., *Science in Action*, Bristol 1987.
- Mayer R.J., *Don't Be Hoodwinked by the Panacean Conspiracy*, „Management Review” 1983, vol. 72, no. 6, s. 23–25.
- Sennett R., *Korożja charakteru: osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawa 2006.
- Siemiński M., *Specyfika kultury organizacyjnej w instytucjach usług publicznych na tle kultury przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 75–83.
- Sokal A., Bricmont J., *Impostures Intellectuelles*, Paris 1997 [wyd. polskie: *Modne bzdury: o nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Warszawa 2004].
- Szczepeńska K., *Doskonalenie i samoocena w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 2(37), s. 9–27.
- Wooldridge A., Micklethwait J., *Szamani zarządzania*, Poznań 2000.
- Steward M., *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong*, New York–London 2009.

- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982 [wyd. polskie: *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Warszawa 2011].
- Petterson I.J., *From Metrics to Knowledge? Quality Assessment in Higher Education*, „Financial Accountability & Management” 2015, vol. 31, no. 1, s. 23–40.
- Rigby, D.K., *How To Manage The Management Tools*, „Planning Review” 1993, vol. 21, no. 6, s. 8–15.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco–London 1986.
- Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Kluczbork–Łódź 2000.
- Tuchman G., *Wannabe U: Inside the Corporate University*, Chicago–London 2009.
- Willmott H., *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30, no. 4, s. 515–552.
- Witkowski L., *Historie autorytetu wobec kultury i edukacji*, Kraków 2011.
- Wrong D.H., *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej* [w:] E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma. Antyscjentystyczne tendencje w socjologii współczesnej*, t. 1, Warszawa 1984, s. 44–70.
- Zawadzki M., *Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2(155), s. 11–28.
- Zawadzki M., *Rola założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2013, vol. 11, nr 4(44), s. 58–74.
- Zawadzki M., *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu* [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa 2014, s. 122–149.
- Zawadzki M., *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*, Warszawa 2014.