

Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu

Nadestłany: 15.06.13 | Zaakceptowany do druku: 19.10.13

Michał Zawadzki*

W artykule zaprezentowano refleksję nad konsekwencjami założeń filozoficznych charakterystycznych dla paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii kultury organizacyjnej. Refleksja prowadzona jest z perspektywy nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu, który stoi w opozycji względem funkcjonalizmu, proponując rozstrzygnięcia teoretyczne i praktyczne o charakterze emancypacyjnym. Prezentowany artykuł ma spełniać cel emancypacyjny związany z denaturalizacją funkcjonalizmu i zaproponowaniem ramy teoretycznej dla krytycznego wglądu w konsekwencje, jakie wynikają z przyjęcia jego założeń w teorii i praktyce zarządzania i organizowania.

Słowa kluczowe: paradygmat, kultura organizacyjna, zarządzanie, nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu.

The consequences of functionalist assumptions in the epistemology of organizational culture. The perspective of Critical Management Studies

Submitted: 15.06.13 | Accepted: 19.10.13

The author presents the reflection about the consequences of assumptions characteristic for the functionalist paradigm in the epistemology of organizational culture in the management sciences. The study was conducted from the perspective of Critical Management Studies, which stands in opposition to the functionalist paradigm, offering theoretical and practical settlement of an emancipation.

Keywords: paradigm, organizational culture, management, Critical Management Studies.

JEL: M59

* **Michał Zawadzki** – dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

1. Wstęp

Nauki o zarządzaniu w Polsce borykają się współcześnie z problemami o charakterze epistemologicznym, które wynikają z braku rozwiniętej auto-refleksji krytycznej nad podstawowymi założeniami poznawczymi konstytuującymi produkcję wiedzy w tych naukach. Sytuacja ta szczególnie dotyczy koncepcji kultury organizacyjnej, w której zauważalny jest kryzys poznawczy wynikający z jednostronnego, funkcjonalistycznego i instrumentalnego traktowania kultury w dyskursie naukowym. Pomimo faktu, że od pewnego czasu w Polsce liczba publikacji prezentujących alternatywną, humanistyczną perspektywę podejścia do kultury w zarządzaniu (Glinka, 2013; Kołodziej-Durnaś, 2005; Kostera, 2010, 2011; Sikorski, 2000; Sułkowski, 2012b; zob. też *Problemy Zarządzania* 2006, nr 1, 2009, nr 3), w tym perspektywę krytyczną (Kołodziej-Durnaś, 2012; Magala, 2009; Sułkowski, 2011; Zawadzki, 2013a), główny nurt zarządzania zdaje się nadal pozostawać pod wpływem ideologii funkcjonalizmu.

Przedmiotem artykułu jest – prowadzona z perspektywy nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu (*Critical Management Studies*) – krytyczna refleksja nad założeniami poznawczymi konstytuującymi wiedzę dotyczącą zarządzania kulturą organizacyjną (zob. Alvesson, 2002; Sułkowski, 2011; Zawadzki, 2013b). Refleksja ta jest ukierunkowana na realizację celu emancypacyjnego (Alvesson, 2013), nie wiąże się zatem z zaproponowaniem gotowych rekomendacji zmian, ale z krytycznym spojrzeniem na dany problem, bez roszczenia do empirycznej adekwatności przedstawionego opisu. Artykuł ma dostarczyć ramę teoretyczną dla krytycznego wglądu w negatywne aspekty funkcjonalizmu, pozwalającą na przemyślenie skutków funkcjonalistycznego sposobu zarządzania kulturą organizacyjną.

Cel podjętej refleksji ma charakter praktyczny: zmiana myślenia na temat danego aspektu zarządzania i organizowania to podstawowy krok na drodze zmiany istniejącej praktyki związanej z tym aspektem (Jacques, 1996). W tekście starano się uzasadnić tezę, że założenia paradygmatu funkcjonalistycznego w teorii i praktyce zarządzania prowadzą do instrumentalizacji kultury organizacyjnej, co negatywnie wpływa na kondycję egzystencjalną pracowników i obniża jakość demokratyzacji relacji społecznych w organizacji.

2. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu

Pomimo obecności humanistycznego, w tym krytycznego podejścia do zarządzania w polskim dyskursie¹, niewiele uwagi do tej pory poświęcono wprost nurtowi *Critical Management Studies* (Zawadzki, 2012, 2013a, 2013b; Sułkowski, 2011, 2012a), który osadzony jest na specyficznych założeniach normatywnych i proponuje swoiste narzędzia badawcze. Nurt ten stanowi zinstytucjonalizowaną, transdyscyplinarną płaszczyznę krytycznej refleksji

humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania (Alvesson i Willmott, 1996; 2003; Alvesson, Bridgman i Willmott, 2009; Grey i Willmott, 2005). Korzystając z dorobku nauk o zarządzaniu, teorii krytycznej szkoły frankfurckiej, pedagogiki radykalnej, postmodernizmu i radykalnego feminizmu, przedstawiciele nurtu krytycznego diagnozują dyskurs zarządzania i analizują rzeczywistość organizacyjną pod kątem aspektów krytycznych, proponując jednocześnie metody zarządzania prowadzące do zmiany utrwalonego porządku. Refleksja ta – choć nie ograniczana do wąskiego zbioru restrykcyjnie wyznaczonych założeń i czerpiąca z szerokiego dziedzictwa humanistyki – szczególnie osadzona jest na założeniach charakterystycznych dla paradygmatu radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu (Burrell i Morgan, 1979; Kostera, 1996).

Orientacja społeczna		Założenia dotyczące nauki
Regulacja	Radykalna zmiana	
Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm	Obiektywizm
Paradygmat interpretatywny	Radykalny humanizm	Subiektywizm

Tab. 1. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu według G. Burrella i G. Morgana. Źródło: Sułkowski, Ł. (2009). *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji metaparadygmatycznej*. W: P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 83; na podstawie Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.

Założenia paradygmatów radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu wskazują na konieczność troski o człowieka jako uczestnika świata organizacji, ukierunkowując badania na diagnozę społecznych i kulturowych warunków relacji dominacji czy opresji w organizacji, które nierzadko stanowią efekt procesów zarządzania. Warunki te rozpatrywane są jako elementy składowe takich patologii kulturowych w organizacji, jak ideologia menedżeryzmu, instrumentalne podejście do człowieka czy hegemonia ekonomizmu (Zawadzki, 2012). Wspólną cechą obydwu paradygmatów jest zatem emancypacyjna wizja roli nauki, której celem jest wyzwalenie ludzi z niekorzystnych dla nich warunków.

Warto jednak dodać, że chociaż CMS odrzuca charakterystyczne dla interpretatywizmu dążenie do regulacji rzeczywistości, badacze krytyczni czerpią jednak z tego paradygmatu założenie o językowej naturze świata. Wskazują jednak jednocześnie, że zatrzymanie wysiłków poznawczych jedynie na etapie interpretacji rzeczywistości organizacyjnej – bez uwzględnienia jej politycznego uwarunkowania, pomijanego często przez interpretatywistów – może prowadzić do reprodukcji patologicznego status quo (Alvesson, 2002; Nord i Stablein, 1985). Warto także zauważyć, że paradygmat rady-

kalnego strukturalizmu – choć zgodny z intencją CMS w zakresie radykalnej zmiany rzeczywistości – osadzony jest jednak, podobnie jak funkcjonalizm na założeniach charakterystycznych dla obiektywizmu. Badacze wywodzący się z nurtu krytycznego – a w szczególności ci, którzy skupieni są wokół nurtu krytycznego realizmu (Reed, 2009) – przyjmują jednak umiarkowaną wersję założenia, że świat istnieje obiektywnie. Uznają, że niezależna rzeczywistość umożliwia jedynie osiągnięcie, formułowanie i komunikowanie wyników badań – nie wskazuje ona zatem absolutnie słusznych, uniwersalnych odpowiedzi na zadane pytania (jak w funkcjonalizmie). Badania czerpiące z założeń krytycznego realizmu ukierunkowane są szczególnie na analizę warunków strukturalnych określających egzystencję podmiotów w organizacji z intencją radykalnej zmiany tych warunków.

W związku z krytyczną i humanistyczną orientacją centralnymi zagadnieniami dla nurtu krytycznego są: pojęcie racjonalności i postępu, technokracja i społeczna inżynieria, autonomia i kontrola, działanie komunikacyjne, władza i ideologia, pozytywne funkcje oporu, a także fundamentalne dla konstrukcji wiedzy z dyscypliny zarządzania kwestie epistemologiczne. Prowadząc refleksję nad tymi zagadnieniami, badacze kierują się intencją humanizacji dyskursu zarządzania, a także troską o poprawę warunków pracy na mocy demokratyzacji relacji społecznych, co wiązałoby się z koniecznością ukonstytuowania refleksyjnego i emancypacyjnego wymiaru pracy w organizacji (Alvesson, 2013; Zawadzki, 2012, 2013a). W odróżnieniu od paradygmatu funkcjonalizmu i interpretatywnego omawiane paradygmaty radykalne wskazują na konieczność dokonywania zmian w rzeczywistości organizacyjnej na mocy badań – a nie jej regulacji zgodnie z intencją zachowania istniejącego status quo.

Podstawowym obszarem badawczym nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu jest płaszczyzna epistemologiczna tych nauk, gdzie przedmiotem badań krytycznych są założenia składające się na wiedzę dotyczącą zarządzania i organizowania (Alvesson i Deetz, 2000; Duberley i Johnson, 2003; Sułkowski, 2012a; Willmott, 2005; Zawadzki, 2011, 2013a). Korzystając z perspektywy konstruktywistycznej (Berger i Luckmann, 2010), badacze sytuujący swoje badania w nurcie krytycznym podkreślają, że sama konstrukcja wiedzy z dyscypliny nauk o zarządzaniu wpływa na dyskurs zarządzania, kształtując nie tylko założenia stanowiące podstawę dla badań naukowych, ale i świadomość środowiska naukowego zarządzania i konsultantów, a także – ostatecznie – sposób funkcjonowania organizacji (Alvesson i Willmott, 1996; Harding, 2003).

Nurt krytyczny ukierunkowany jest na krytykę pozytywistycznej koncepcji nauki i racjonalności instrumentalnej przyjmowanych na gruncie funkcjonalizmu. Podkreśla się, że funkcjonalistyczne praktyki badawcze stanowią (często bezwiednie) narzędzia reprodukcji badanego status quo, instytucjonalizując występujące patologiczne relacje dominacji i opresji (Alvesson i Deetz, 2000; Kincheloe i McLaren, 2009). Świadomość metodologiczna

jako dominująca w perspektywie funkcjonalistycznej determinuje weryfikacjonizm, co wiąże się z przyjętymi założeniami obiektywizmu ontologicznego i epistemologicznego (zob. Zawadzki, 2011). Nie pozwala to ani na autorefleksję krytyczną dotyczącą przyjmowanych założeń teoriopoznawczych, ani na wnikanie w niejawne aspekty życia organizacyjnego związane z występowaniem ukrytych patologii hegemonii władzy, nierówności, opresji czy wyzysku. Racjonalność instrumentalna/techniczna stanowiąca domenę badań przyjmujących założenia funkcjonalizmu ogranicza zatem możliwość rozpoznania celu humanistycznego aktu badawczego. Proces badawczy ogranicza się tu jedynie do próby odpowiedzi na pytanie „jak zrobić” zamiast pytania „dlaczego to robić” (Kincheloe i McLaren, 2009).

Badania prowadzone z perspektywy nurtu krytycznego ukierunkowane są z kolei na dotarcie do trudno dostępnych, często ukrytych aspektów rzeczywistości organizacyjnej, a także na poddawanie krytycznej diagnozie funkcjonalistycznych elementów w dyskursie zarządzania. Jak podkreślają Kincheloe i McLaren, „krytyczne badania mogą być rozumiane najlepiej w kontekście polityki emancypacji. (...) Podczas gdy tradycyjnie usposobieni badacze trzymają się uparcie barier neutralności, badacze krytyczni częstokroć okazują swoją stronniczość w toczonej właśnie walce, w której stawką jest lepszy świat” (Kincheloe i McLaren, 2009, s. 434). Przekładając ten postulat na świat nauk o zarządzaniu, można powiedzieć, że o ile badacze przyjmujący założenia funkcjonalizmu lub interpretatywizmu dokonują jedynie opisów lub interpretacji jakiegoś wycinka rzeczywistości, o tyle badacze zorientowani krytycznie traktują badania jako możliwość konfrontacji z funkcjonalistycznymi sposobami rozumienia organizacji, z jednoczesną troską o przezwyciężenie wynikających z nich patologii (Alvesson, 2013). Patologie te mogą przybierać postać wszelkich form niesprawiedliwości w relacjach społecznych w organizacji, legitymizowanych przez funkcjonalistyczny dyskurs nauk o zarządzaniu.

Badania z dyscypliny nauk o zarządzaniu kierowane perspektywą krytyczną mogą przyjąć postać krytycznej diagnozy swoistej przemocy epistemologicznej (Kincheloe i McLaren, 2009) występującej w dyskursie zarządzania. Wiąże się ona z przyjmowaniem funkcjonalistycznych założeń w prowadzonym dyskursie naukowym, co prowadzi do braku problematyzacji rzeczywistości organizowania i zarządzania, a co gorsza – do legitymizacji racjonalności instrumentalnej w rzeczywistości organizacyjnej. Dyskurs zarządzania ma siłę sprawczą w konstrukcjach społecznych i kulturowych, podtrzymując dominujące ideologie dotyczące zarządzania wśród badaczy, a także podlegając instytucjonalizacji w organizacjach poprzez wpływ na orientacje poznawcze i normatywne osób zaangażowanych w działania organizacyjne (zob. Duszak i Fairclough, 2008).

Od przyjętych założeń epistemologicznych w dyskursie zarządzania zależą warunki funkcjonowania ludzi w organizacji – w tym menedżerów – którzy nadają znaczenia różnym wymiarom rzeczywistości organizacyjnej i kon-

strują ją przez pryzmat dominującej w dyskursie wiedzy (zob. Chan, 2001; Duberley i Johnson, 2003; Harding, 2003; Knudsen i Tsoukas, 2005). Teksty dotyczące zarządzania stanowią zatem swoiste przewodniki po praktykach społecznych związanych z produkowaniem wiedzy i dominujących sposobach rozumienia zjawisk występujących w rzeczywistości (zob. Peräkylä, 2009). Jak zauważają w tym kontekście Nanette Monin, David Barry i John Monin, teksty uznane za znaczące w dyskursie naukowym zarządzania determinują sposób postrzegania rzeczywistości przez badaczy i praktyków, dlatego stanowią odpowiedni materiał dla badań krytycznych (Barry, Monin i Monin, 2003).

3. Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii kultury organizacyjnej

Denaturalizacja (*denaturalization*) – podstawowa strategia badawcza w nurcie krytycznym – ukierunkowana jest na podanie w wątpliwość tych elementów związanych z zarządzaniem i organizowaniem, które uznane są powszechnie za naturalne, oczywiste i dla których uznaje się, że nie ma alternatywy (*there is no alternative*) (Alvesson i Willmott, 1996; Alvesson, Bridgman i Willmott, 2009). Badacze podejmują zatem wysiłek ukazywania uzależnienia wiedzy od danych założeń epistemologicznych charakterystycznych dla określonych paradygmatów, podkreślając fakt, iż założenia te mają silny normatywny walor: wpływają zarówno na wyniki badań, jak i kształtują światopogląd osób korzystających z dostępnej wiedzy (Duberley i Johnson, 2003; Knudsen i Tsoukas, 2005). Oznacza to dla przykładu, że nie jest bez znaczenia dla kondycji osób zaangażowanych w procesy zarządzania i organizowania czy menedżerowie lub konsultanci będą wdrażać uniwersalne recepty na sukces w organizacji (i tym samym korzystając z założeń charakterystycznych dla paradygmatu funkcjonalizmu) czy może podejmą wysiłek zarządzania przez stworzenie przestrzeni dialogu i możliwości stawiania uzasadnionego oporu (korzystając z założeń charakterystycznych dla paradygmatów krytycznych) (Alvesson i Willmott, 1992; Zawadzki, 2013a).

Strategia denaturalizacji w odniesieniu do funkcjonalizmu jako paradygmatu zarządzania kulturą organizacyjną wiąże się zatem z koniecznością ukazania możliwości stosowania alternatywnych paradygmatów i z pokazaniem konsekwencji normatywnych, jakie wynikają z przyjęcia danych założeń epistemologicznych. Stosując omawianą strategię, w dalszej części artykułu pokazane zostaną konsekwencje wynikające z paradygmatycznej analizy typologii badań kultury w teorii organizacji i zarządzania, której autorką jest Linda Smircich. Píše ona, że „przenikanie się teorii kultury z teorią organizacji jest manifestowane w wielu ‘tematykach’ czy też obszarach treściowych, które są przedmiotem zainteresowania uczonych zajmujących się organizacją i kierowaniem (...)” (Smircich, 1989, s. 41).

Autorka, dokonując przeglądu paradygmatów stanowiących podstawę dla koncepcji wiążących kulturę z organizacją, wyróżnia pięć kierunków badań stanowiących punkty przecięcia pomiędzy teorią kultury a teorią organizacji: porównawcze badania międzykulturowe nad zarządzaniem, wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, podejście interpretatywne, poznawcza teoria organizacji, symbolizm organizacyjny oraz nieświadome i podświadome procesy w organizacji (Smircich, 1989, s. 41; zob. też Smircich, 1983). Na podstawie typologii zaproponowanej przez Smircich można zauważyć, że w badaniach rzeczywistości organizacyjnej kultura może być traktowana jako zmienna zewnętrzna (niezależna), zmienna wewnętrzna (zależna) lub jako metafora rdzenna. Dwa pierwsze sposoby korzystania z wiedzy o kulturze wywodzą się z paradygmatu funkcjonalistycznego, a trzeci z paradygmatów niefunkcjonalistycznych, z których najbardziej reprezentatywny jest paradygmat interpretatywny.

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe	Kultura przedsiębiorstwa	Paradygmat interpretatywny
Narodowe style zarządzania	Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa	Wzrost poziomu konsensusu w zakresie interpretacji zjawisk organizacyjnych
Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach	Związek efektywności i kultury organizacyjnej	Paradygmat radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu
Związek efektywności i kultury narodowej	Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych	Demokratyzacja relacji społecznych w organizacji
Globalizacja kultury organizacyjnej		Emancypacja: wyzwolenie z relacji dominacji i opresji
Funkcjonalizm		Paradygmaty niefunkcjonalistyczne

Tab. 2. Typologia badań kultury w teorii organizacji i zarządzania ze względu na sposób korzystania z wiedzy o kulturze i cel zarządzania nią w odniesieniu do paradygmatów Burrella i Morgana. Źródło: opracowanie własne na podstawie Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann; Smircich, L. (1989). *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*. W: A. Marcinkowski i J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji* (s. 37–60). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego; Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 63.

3.1. Paradygmat funkcjonalistyczny

Założenia paradygmatu funkcjonalistycznego wiążą się z przyjęciem realizmu ontologicznego oraz realizmu epistemologicznego, a zatem rzeczywistość – w tym społeczeństwo i organizacje – postrzegana jest jako konkretny i realny byt, który istnieje niezależnie od procesów poznawczych.

W konsekwencji naukowiec (jak i cała nauka) powinien dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania. Nauka ma mieć charakter aplikacyjny, a zatem jej rezultatem powinny być konkluzje co do konkretnych zastosowań jej rozwiązań. Celem badań ma być eliminowanie niepewności w organizacji: zakłada się, że organizacja to system mający zmierzać do równowagi na mocy eliminowania elementów uznanych za dysfunkcjonalne (Sułkowski, 2012b).

Z założeń paradygmatu funkcjonalizmu czerpią te koncepcje dotyczące kultury organizacyjnej, w których uznaje się, że kultura jest zasobem organizacyjnym podatnym na manipulowanie. Kultura traktowana jest tutaj w sposób instrumentalny, stanowiąc albo zmienną wewnętrzną w badaniach organizacji, albo zmienną zewnętrzną i należy ją badać przede wszystkim przy wykorzystaniu metod ilościowych, przyjmując w badaniach perspektywę zewnętrznego eksperta.

Pierwszym wariantem funkcjonalistycznego podejścia do kultury organizacyjnej jest traktowanie jej jako zmiennej zewnętrznej. W takim przypadku rozpatruje się ją jako zewnętrzny czynnik wpływający na mocy relacji przyczynowo-skutkowej na organizację i procesy zarządzania. Badaczy traktujących w ten sposób kulturę organizacyjną szczególnie interesuje kwestia możliwości zwiększenia efektywności zarządzania w różnych kontekstach kulturowych – w kulturach narodowych upatruje się źródła różnic w stosowanych stylach zarządzania (zob. np. Hofstede, 2000). W tym ujęciu, jak wyjaśnia Monika Kostera, „kultura jest elementem tła, czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania” (Kostera, 1996, s. 63).

Drugie podejście przyjmujące orientację funkcjonalistyczną wiąże się z rozumieniem kultury jako zmiennej wewnętrznej (zależnej). W tym ujęciu kultura traktowana jest jako zasób organizacyjny, którym można manipulować i zarządzać w celu osiągnięcia określonych efektów. Badania w tej perspektywie przede wszystkim ukierunkowane są na poszukiwanie związków kultury z efektywnością funkcjonowania, natomiast rozwój organizacji uzależniany jest od efektywności wdrażania planowanej zmiany kulturowej organizacji (zob. np. Deal i Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Ouchi i Wilkins, 1989; Peters i Waterman, 1982; Schein, 1986). Uznaje się zatem za możliwe i pożądane oddzielenie kultury organizacyjnej od organizacji i badanie wzajemnych relacji między nimi.

Badania traktujące kulturę jako zmienną wewnętrzną ukierunkowane są na poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy cechami kultury a sprawnością funkcjonowania organizacji. Pożądanymi właściwościami są homogeniczność i jednolitość systemu aksjonormatywnego, co możliwe jest dzięki sprawnemu zarządzaniu, które prowadzić ma do efektywnego osiągnięcia celów organizacyjnych. Kultura organizacyjna traktowana jest zatem w funkcjonalizmie – jak krytycznie diagnozuje Mats Alvesson (Alvesson, 2002) – jako swoisty klej społeczny konstytuujący jednolitość przekonań oraz panaceum pozwalające osiągać pożądaną wydajność organizacji. Siła kultury

ma zależeć od stopnia podzielania przez wszystkich dominujących norm i wartości organizacyjnych i ich internalizacji. Jak zauważają Joanna Brewis i Gavin Jack, w tej perspektywie przyjmuje się założenie, że „pracownicy internalizują ‘odpowiednie’ wartości i normy, a następnie zachowują się zgodnie z tym wewnętrznym skryptem przez cały czas, bez konieczności stałego nadzoru ze strony opiekuna” [tłum. MZ]. (Brewis i Jack, 2009, s. 234).

Funkcjonalistyczna orientacja jest szczególnie widoczna w koncepcji kontroli klanowej autorstwa Williama Ouchiego i Alana Wilkinsa (1989). Twierdzą oni, że o sile kultury organizacyjnej świadczy zakres i skuteczność nieformalnej kontroli społecznej. Im większa akceptacja dla powszechnie obowiązujących w organizacji norm i wartości, tym większa siła kultury i efektywność spełniania celów organizacyjnych. Ouchi i Wilkins proponują spojrzenie paradygmatyczne na kulturę, traktując ją jako klan, czyli podzielaną społecznie wiedzę. Metafora klanu jest zatem pewnym generalnym paradygmatem, który pozwala uczestnikom rzeczywistości organizacyjnej określać, co jest najlepsze z punktu widzenia interesu kolektywu (organizacji). Kultura jest tutaj zmienną, która pozwala zastąpić – dzięki mechanizmom socjalizacji – potrzebę ścisłego monitorowania i bezpośredniej kontroli. Zgodnie z założeniami tej perspektywy organizacje, w których rozwija się silną kulturę klanową (poprzez odpowiednie mechanizmy rekrutacji i socjalizacji) będą osiągać wysoką wydajność i sprawność.

W perspektywie funkcjonalizmu przyjmuje się ponadto założenie, że kierownicy najwyższego szczebla – ze względu na ich uprzywilejowaną pozycję symboliczną wynikającą ze struktur władzy – mają największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Mogą sterować normami i wartościami w taki sposób, że zagwarantuje to wystąpienie pożądanych zachowań u członków organizacji lub innych wyników charakteryzujących jej wydajność. Zarządzanie kulturą organizacyjną ma zatem spełniać swoistą funkcję pedagogiczną, ma polegać na uczeniu pracowników odpowiednich sposobów interpretacji rzeczywistości i zgodnych z celami organizacyjnymi działań. W rolę „pedagogów” wcielają się menedżerowie wyższych szczebli, którzy decydują o kształcie kultury organizacyjnej i mogą zarządzać nią zgodnie z własnymi celami. Jednym ze sposobów cenionym przez funkcjonalistów, który umożliwia osiągnięcie takiego stanu rzeczy, jest stosowanie takich praktyk naboru do pracy i zatrudniania, które pozwalają wyszukiwać pracowników wyznających wartości cenione przez organizację (zob. Peters i Waterman, 1982).

W badaniach kultury organizacyjnej osadzonych na paradygmacie funkcjonalistycznym przyjmuje się perspektywę „etic” (Martin 2005) – badacz może samodzielnie, a priori, z perspektywy zewnętrznego obserwatora, a nie na bazie zebranego materiału, ukonstytuować adekwatne kategorie, pojęcia i pytania badawcze. Przykładem są dualistyczne kategoryzacje Geerta Hofstede na temat narodowych kultur (zob. Hofstede, 2000) czy klasyfikacja kultur według Charlesa Handy’ego (zob. Handy, 1993). Orientacja badawcza

ma tutaj charakter specjalistyczny, sprecyzowany i zorientowany na badanie konkretnego, często pojedynczego aspektu kultury organizacyjnej (np. jej siły definiowanej jako stopień podzielenia norm i wartości), bez uwzględniania innych elementów, które uznawane są za nieznaczące z uwagi na brak relacji względem głównego przedmiotu badań (Martin, 2005). Badania prowadzone w tej perspektywie zazwyczaj nie uwzględniają kontekstu występowania badanych zjawisk (np. głębokich interpretacji dokonywanych przez członków organizacji).

3.2. Paradygmat interpretatywny

Podstawowym założeniem konstytuującym paradygmat interpretatywny jest założenie o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej (Kostera, 1996). Rzeczywistość jest pojmowana jako intersubiektywny twór ludzi żyjących w świecie społecznym – nie ma zatem charakteru obiektywnego ani konkretnego. Uznaje się w tym ujęciu, że rzeczywistość – w tym rzeczywistość organizacyjna – nie istnieje na zewnątrz nas, lecz jest nieustannie przez nas konstruowana dzięki procesom nadawania sensu na mocy języka. Zadaniem badacza nie jest zatem odkrywanie praw i reguł rządzących rzeczywistością (uznaje się, że takie uniwersalne i obiektywne prawa i reguły nie istnieją), ale odkrywanie reguł stwarzania świata, a zatem analiza języka i procesów komunikacyjnych, dzięki którym ludzie konstruują świat poprzez nadawanie mu sensu. Zadaniem naukowca jest interpretacja i tłumaczenie rzeczywistości, bez roszczenia do formułowania i narzucania zaleceń, rozwiązań czy rekomendacji na podstawie wniosków wynikających z badań.

O ile w podejściach osadzonych na założeniach paradygmatu funkcjonalistycznego kultura traktowana jest jako zmienna mająca wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji, a badania koncentrują się na poszukiwaniu relacji przyczynowo-skutkowych, o tyle w podejściu interpretatywnym kultura traktowana jest jako metafora rdzenna i utożsamiana jest z samą organizacją (Martin, 2005). Kultura jest zatem czymś, czym organizacja jest, a nie czymś, co organizacja posiada (Alvesson, 2002; Brewis i Jack, 2009).

W perspektywie interpretatywnej kultura nie jest zatem jednym z zasobów, który ma spełniać określone funkcje dla organizacji, ale stanowi podstawę określającą wszystkie elementy składające się na rzeczywistość organizacyjną. W odróżnieniu od koncepcji bazujących na założeniach funkcjonalistycznych świat organizacji nie jest tutaj pojmowany jako posiadający obiektywny charakter i niezależną egzystencję, która determinuje członków organizacji, ale jako „(...) wzorzec symbolicznych stosunków i znaczeń, potwierdzany w ciągłych procesach ludzkich interakcji” (Smircich, 1989, s. 57).

W orientacji interpretatywnej głównym celem wysiłków poznawczych jest odkrycie tego, w jaki sposób można osiągnąć wspólny poziom interpretacji danych sytuacji organizacyjnych, dzięki czemu możliwe byłoby zorganizowane działanie (Nord i Stablein, 1985). W związku z tym kultura traktowana jest jako swoisty kompas pozwalający orientować się w zakresie wspólnie

podzielanych znaczeń i sensów w organizacji. Głównym celem badań nad kulturą organizacyjną jest zatem opisywanie sposobów społecznego i kulturowego konstruowania rzeczywistości organizacyjnej – badacz „poszukuje zasadniczych symboli kultury oraz wykrywa ukierunkowane przez jej członków interpretacje” (Hatch, 2002, s. 221).

W procesie badawczym korzystającym z założeń paradygmatu interpretatywnego przeważa orientacja „emic”. Badacz nie wciela się w rolę zewnętrznego obserwatora (eksperta), który bada kulturę organizacyjną przy pomocy wcześniej ukonstruowanych, niezmiennych kategorii, ale bada organizację „od wewnątrz”, uczestniczy w jej życiu, starając się zrozumieć (mocy badań jakościowych) produkowane przez członków organizacji interpretacje i sensory, formułując pojęcia, kategorie i wnioski na podstawie zbieranego materiału (Martin, 2005). Produkowana w badaniach wiedza ma charakter kontekstualny – celem badań nie jest dostarczanie uniwersalnej wiedzy na temat generalnych praw rządzących rzeczywistością (kulturą organizacyjną), zakłada się w tej perspektywie, iż jest to niemożliwe. Badacz ma zmierzać do poznania kultury organizacyjnej w jej partykularnym kontekście, ograniczonym do konkretnych warunków, bez roszczenia formułowania uogólnionych wniosków. Nie poszukuje się relacji przyczynowo-skutkowych, ale celem badań jest zrozumienie sposobu nadawania sensów i interpretacji rzeczywistości przez członków organizacji (Martin, 2005). Badania przyjmują charakter „opisu gęstego” (zob. Geertz, 2005) i koncentrują się na diagnozie szerokiego spektrum wielorakich, często niepowiązanych ze sobą elementów kultury organizacyjnej badanych pod kątem kontekstu ich występowania (szczególnie sposobu interpretacji przez członków organizacji), bez redukcji analiz do powierzchownych obserwacji czy tylko do jednego zjawiska lub problemu.

3.3. Paradygmat radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu

Radykalny humanizm – podobnie jak paradygmat interpretatywny – oparty jest na przekonaniu, że rzeczywistość, społeczeństwo, organizacja to nie są konkretne, realnie istniejące byty, niezależne od ludzkiego poznania. W przeciwieństwie do interpretatywistów radykalni humaniści inaczej postrzegają rolę nauki, nadając jej rolę aplikacyjną. Natomiast tam, gdzie badacz sytuujący swoje badania na założeniach funkcjonalizmu dopatruje się ładu, porządku i harmonii, radykalny humanista widzi potencjalne relacje dominacji ideologicznej, opresji czy indoktrynacji jednostek.

Z kolei paradygmat radykalnego strukturalizmu – podobnie jak paradygmat funkcjonalizmu – zakłada realizm ontologiczny i epistemologiczny. Rzeczywistość jest konkretnym, realnie istniejącym bytem, niezależnym od procesów poznawczych (jak zostało wcześniej wspomniane, w nurcie CMS przyjmuje się umiarkowaną wersję realizmu). Z drugiej jednak strony radykalni strukturaliści podzielają pogląd radykalnych humanistów na rolę nauki, która ma polegać na walce ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo

(Kostera, 1996). O ile jednak ci drudzy sądzą, że więzimy samych siebie w iluzorycznych pułapkach świadomości, o tyle ci pierwsi uznają realność i konkretność więzienia, z którego poszukują wyjścia. Badacz ma zatem opisywać obiektywnie istniejące mechanizmy, takie jak konstytuowanie relacji opresji i dominacji przez uprzywilejowane grupy posiadające władzę nad innymi. Badania naukowe – podobnie jak w przypadku funkcjonalizmu – mają kończyć się rekomendacjami ukazującymi sposoby naprawy patologicznych struktur rzeczywistości, w tym struktur organizacyjnych.

Przyjęcie założeń radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu w badaniach nad kulturą organizacyjną oznacza potraktowanie kultury podobnie jak w badaniach opartych na paradygmacie interpretatywnym, a więc jako metafory rdzennej. W badaniu kultury przyjmuje się również perspektywę „emic”. O ile jednak interpretatywiści skupiają się na opisie sposobów interpretacji rzeczywistości organizacyjnej przez pracowników w celu jej regulacji, o tyle krytycy pytają o siły decydujące o tych interpretacjach (władza, przemoc symboliczna, dominacja, opresja) i o konsekwencje z nich wynikające dla relacji społecznych w organizacji. W konsekwencji celem badań krytycznych jest zmiana rzeczywistości w kierunku urzeczywistnienia wartości emancypacyjnych (Alvesson i Willmott, 1992). Szczególną uwagę poświęca się roli kultury i sposobom zarządzania nią w kontekście konstytuowania podmiotowości pracownika.

Badania nad kulturą organizacyjną w perspektywie krytycznej ukierunkowane są na krytykę konsekwencji normatywnych wynikających z założeń i badań osadzonych na założeniach paradygmatu funkcjonalistycznego. Zorientowane są na dostarczanie krytycznych wglądów w życie organizacyjne w celu wspierania procesu wyzwiania z represyjnych wzorów i innych aspektów kultury. Przykładem takich badań byłyby badania na temat kulturowych znaczeń prowadzone z silnym ukierunkowaniem genderowym (Alvesson, 2002) czy badanie procesu tworzenia się ideologii konstytuowanych przez systemy znaczeń w organizacji, które legitymizują określone pozycje członków organizacji w kontekście struktury relacji władzy (Filby i Willmott, 1988).

Z perspektywy krytycznej kultura nie jest neutralna aksjologicznie i zarządzana w myśl założeń paradygmatu funkcjonalistycznego staje się elementem opresji grup defaworyzowanych, stanowiąc narzędzie służące realizacji partykularnych interesów przez ludzi posiadających władzę w organizacji. Zwraca się uwagę na to, iż funkcjonalistyczne zarządzanie kulturą organizacyjną, związane z potraktowaniem kultury jedynie jako zasobu stanowiącego narzędzie w realizacji celów organizacyjnych (w tym ekonomicznych), prowadzi do tworzenia swoistych monokultur w organizacjach, w których brak możliwości wyrażenia sprzeciwu i twórczego ścierania się poglądów, znaczeń czy sensów nadawanych rzeczywistości organizacyjnej prowadzi do zjawiska utraty podmiotowej autonomii (Sułkowski, 2011).

Jak diagnozuje Hugh Willmott, w perspektywie funkcjonalistycznej wolność jednostki traktowana jest jako wartość podejrzana, która wymaga kon-

troli przy pomocy procesów zarządzania (Willmott, 1993). Funkcjonalistyczny sposób zarządzania kulturą organizacyjną reprezentant Critical Management Studies przyrównuje do funkcjonowania systemu totalitarnego opisanego w „Roku 1984” przez Orwella i określa mianem „korporacyjnego kulturyzmu”. Czerpie on swoje założenia z takich koncepcji, jak szkoła stosunków międzyludzkich, teoria instytucjonalna czy „teoria Y”, natomiast najpełniejsze odzwierciedlenie znalazł w bestsellerowej publikacji Toma Petersa i Roberta Watermana „Poszukiwanie doskonałości w biznesie” (zob. Peters i Waterman, 1982).

Cechą charakterystyczną „korporacyjnego kulturyzmu” jest wysoki poziom wyrafinowania metod sprawowania kontroli przy pomocy kultury (Sułkowski, 2011). Paradoksalnie bowiem „kulturyzyczne” metody zarządzania kulturą organizacyjną nie mają prowadzić do bezpośredniej kontroli i dyscyplinowania pracownika – takie wartości jak wolność czy autonomia traktowane są cynicznie jako sojusznik w dążeniu do odgórnie narzuconych celów organizacyjnych. Tym samym wartości te stają się zwykłym zasobem organizacyjnym, którym można zarządzać i manipulować, co prowadzi do ich wyeliminowania z przestrzeni życia organizacyjnego (Willmott, 1993).

W perspektywie funkcjonalizmu socjalizacja pracowników w organizacji polega na swoistej indoktrynacji opartej na uświadamianiu im, że autonomia i wolność to co prawda wartości możliwe do urzeczywistnienia, ale jedynie na drodze ścisłego, konformistycznego przywiązania sposobów myślenia, działania i bycia do systemu aksjonormatywnego organizacji. Jak zauważa David Collins (1998), taki przesocjalizowany model zarządzania kulturą charakterystyczny jest nie tylko dla popularyzatorskich koncepcji publikowanych przez guru zarządzania z myślą o konsultantach, ale także dominuje w naukowych podejściach Edgara Scheina (1986) czy Geerta Hofstede (2000)². W koncepcjach tych ewentualny konflikt wartości skutkujący świadomym oporem względem dominujących norm i wartości, pozwalający na urzeczywistnienie realnej wolności, traktowany jest jako przejaw słabości kultury i dysfunkcjonalności organizacji, którą należy wyeliminować za pomocą procesów zarządzania (Zawadzki, 2013a).

Głównym celem krytycznych studiów kulturowych jest diagnoza warunków dla możliwości wyzwolenia ludzkiego potencjału krytycznej refleksji, innymi słowy oświecenie przeszkód organizacyjnych dla możliwości urzeczywistnienia uzasadnionego oporu i emancypacji rozumianej jako krytyczne upełnomocnienie. Emancypacja oznacza w tym kontekście uświadomienie sobie lub innym ludziom (tutaj: pracownikom, menedżerom, naukowcom, studentom) niekonieczności przyjmowania dehumanizacyjnych założeń w myśleniu i działaniu i/lub niekonieczności bytowania w uwłaczających podmiotowości i godności warunkach, z jednoczesną intencją zmiany pozwalającej na głębszą troskę o człowieczeństwo i podmiotowość (Alvesson i Willmott, 1992; Alvesson, Brigman i Willmott, 2009; Habermas, 1972). Rezultatem krytycznych badań nad kulturą organizacyjną jest wzrost jakości

demokratyzacji relacji wewnątrzorganizacyjnych, możliwy dzięki wzrostowi krytycznej refleksyjności u podmiotów zaangażowanych w działania organizacyjne, który umożliwi poprawę jakości komunikacji.

Podsumowanie refleksji dotyczącej paradygmatów zarządzania kulturą organizacyjną przedstawia tabela 3.

Paradygmat	Sposób korzystania z wiedzy o kulturze	Metafora kultury	Perspektywa badawcza
Funkcjonalistyczny	Zmienna wewnętrzna (zależna)/zmienna zewnętrzna (niezależna)	Zasób Klan Klej społeczny	etic
Niefunkcjonalistyczny	Metafora rdzenna	Kompas Opór i emancypacja	emic

Tab. 3. *Konceptualizacja kategorii badawczych pozwalających na diagnozę metaparadygmatyczną w epistemologii kultury organizacyjnej. Źródło: opracowanie własne.*

4. Podsumowanie

Badania naukowe przeprowadzane w naukach o zarządzaniu powinny charakteryzować się wysokim poziomem refleksyjności na płaszczyźnie epistemologicznej. Wybór założeń filozoficznych i związanych z nimi określonych tradycji naukowych ma spore znaczenie zarówno w kontekście sposobu badania rzeczywistości organizacyjnej, jak i interpretacji wyników, a także w perspektywie zmieniania tej rzeczywistości. Krytyczna autorefleksja nad przyjmowanymi założeniami filozoficznymi w badaniach prowadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu to zatem kwestia nie tylko rzetelności, ale też etyki badawczej (Zawadzki, 2013b).

Przeprowadzona refleksja pozwoliła określić znaczenie funkcjonalistycznych założeń metateoretycznych przyjmowanych w koncepcjach dotyczących kultury organizacyjnej. Założenia te prowadzą do reifikacji człowieka i pomijają głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń i sensów. Człowiek traktowany jest instrumentalnie, głównie jako zasób organizacyjny, którym można w łatwy sposób zarządzać i manipulować. Wolność czy emancypacyjny wymiar funkcjonowania w organizacji pojmowane są jako wartości podejrzane i wymagające ograniczeń przy użyciu procesów zarządzania (Willmott, 1993).

Warto nasycać badania w dyscyplinie nauk o zarządzaniu założeniami filozoficznymi charakterystycznymi dla teorii krytycznej. Pozwala ona nie tylko na autorefleksję epistemologiczną, ale także na troskę o podmiotowy wymiar egzystencji jednostek zaangażowanych w procesy organizowania

i zarządzania. W kontekście przeprowadzonej refleksji wydaje się zasadne twierdzenie, że ograniczanie funkcjonalistycznej orientacji w badaniu kultury organizacyjnej na rzecz podejść niefunkcjonalistycznych to jedno z najważniejszych zadań, jakie stoją współcześnie przed naukami o zarządzaniu.

Przypisy

- ¹ Warto odnotować, że w zakresie rozwoju humanistycznego nurtu zarządzania w Polsce prym wiodą badacze skupieni wokół Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Czasopismo „Problemy Zarządzania” (UW) oraz „Culture Management/ Zarządzanie Kulturą” (UJ) stanowią swoiste humanistyczne wyspy na morzu polskiego funkcjonalizmu.
- ² Warto dodać, że podejścia Scheina i Hofstedeego nadal cieszą się sporą popularnością w polskim dyskursie zarządzania.

Bibliografia

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M. i Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17 (3), 432–464.
- Alvesson, M. i Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage.
- Alvesson, M. i Willmott, H. (red.). (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Alvesson, M., Bridgman, T. i Willmott, H. (red.). (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. i Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Barry, D., Monin, J. i Monin, N. (2003). Toggling with Taylor: A Different Approach to Reading a Management Text. *Journal of Management Studies*, 40 (2), 377–401.
- Berger, P. i Luckmann, T. (2010). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości: traktat z socjologii wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brewis, J. i Jack, G. (2009). Culture: Broadening the Critical Repertoire. W: H. Willmott, M. Alvesson i T. Bridgman (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 232–250). Oxford: Oxford University Press.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Chan, A. (2001). *Toward a Genealogy of Organizational Culture. The Perspectives of Foucault*. Amsterdam–Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Chatman, J.A. i Spataro, S.E. (2005). Using Self-categorization Theory to Understand Relational Demography – Based Variations in People’s Responsiveness to Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 321–331.
- Collins, D. (1998). Socialized models of change? W: D. Collins. *Organizational Change. Sociological Perspectives* (s. 102–128). London–New York: Routledge.
- Deal, T.E. i Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Duberley, J. i Johnson, P. (2003). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*. London: Sage.
- Duszak, A. i Fairclough, N. (red.). (2008). *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*. Kraków: Universitas.

- Filby, I. i Willmott, H. (1988). Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth. *Organization Studies*, 9 (3), 335–349.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur: wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Glinka, B. (2013). *Przedsiębiorczość polskich imigrantów w USA. Etnicznie, lokalnie, globalnie?* Warszawa: Poltext.
- Grey, C. i Willmott, H. (red.). (2005). *Critical Management Studies. A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. Boston: Beacon Press.
- Handy, C.B. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Harding, N. (2003). *The Social Construction of Management. Texts and Identities*. London–New York: Routledge.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jacques, R. (1996). *Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 20th Centuries*. London: Sage.
- Kincheloe, J.L. i McLaren, P. (2009). Teoria krytyczna i badania jakościowe. Rewizja. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 1, s. 431–485). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Knudsen, C. i Tsoukas, H. (2005). Introduction: The Need for Meta-Theoretical Reflection in Organization Theory. W: C. Knudsen i H. Tsoukas (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives* (s. 1–36). Oxford–New York: Oxford University Press.
- Kołodziej-Durnaś, A. (2005). *Terenowe badania kultury organizacji – studia wybranych firm i instytucji*. Szczecin: Economicus.
- Kołodziej-Durnaś, A. (2012). *Kultura organizacji: idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kostera, M. (red.). (2011). *Etnografia organizacji: badania polskich firm i instytucji*. Sopot: GWP.
- Magala, S. (2009). Kulturalnie manipulowane organizacje, czyli od piramidy do sieci i z powrotem. *Problemy Zarządzania*, 7 (3/25), 98–103.
- Martin, J. (2005). Meta-theoretical Controversies in Studying Organizational Culture. W: C. Knudsen i H. Tsoukas (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives* (s. 392–422). Oxford–New York: Oxford University Press.
- Monin, N. (2004). *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*. London–New York: Routledge.
- Nord, W. i Stablein, R. (1985). Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation. *Journal of Management*, 11 (2), 13–28.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.
- Ouchi, W.G. i Wilkins, A.L. (1989). Efektywne kultury: rzecz o związkach między kulturą i funkcjonowaniem organizacji. W: A. Marcinkowski i J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji* (s. 125–139). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Peräkylä, A. (2009). Analiza rozmów i tekstów. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 2, s. 325–343). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Peters, T.J. i Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

- Reed, M.I. (2009). Critical Realism in Critical Management Studies. W: H. Willmott, M. Alvesson i T. Bridgman (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 52–75). Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1986). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco–London: Jossey-Bass.
- Sikorski, C. (2000). *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Kluczbork–Łódź: Antykwa.
- Silverman, D. (2008). *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, (3), 339–358.
- Smircich, L. (1989). Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. W: A. Marcinkowski i J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji* (s. 37–60). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sułkowski, Ł. (2006). Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie*, (1), 5–13.
- Sułkowski, Ł. (2009). Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji metaparadygmatycznej. W: P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych* (s. 79–94). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sułkowski, Ł. (2011). Krytyczna wizja kultury organizacyjnej. *Problemy Zarządzania*, 9 (4/34), 7–25.
- Sułkowski, Ł. (2012a). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2012b). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Diffn.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.
- Willmott, H. (2005). Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and ‘New Organizational Form’. W: C. Knudsen i H. Tsoukas (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives* (s. 88–112). Oxford–New York: Oxford University Press.
- Zawadzki, M. (2011). Teoria krytyczna w epistemologii nauk o zarządzaniu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII (12), 13–28.
- Zawadzki, M. (2012). The role and place of the Critical Management Studies. *Culture Management/Kulturmanagement/Zarządzanie Kulturą*, (5), 39–46.
- Zawadzki, M. (2013a). Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 155 (2), 11–28.
- Zawadzki, M. (2013b) (w druku). *Kultura organizacyjna w krytycznym nurcie zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.