

9

Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami

(Michał Mijał)

9.1. Wprowadzenie

Pierwszy kierunek w naukach o zarządzaniu – zarządzanie naukowe – powstał w Stanach Zjednoczonych. Frederick Taylor i jego naśladowcy badali różne aspekty funkcjonowania organizacji związane z procesem wytwórczym, stąd powszechnie używa się do opisu tego podejścia określenia *nurt przemysłowy*. Równolegle we Francji Henri Fayol tworzył podstawy tzw. *nurtu administracyjnego*, który koncentrował się na procesach zarządczych w częściach administracyjnych przedsiębiorstw lub w urzędach. Oba kierunki zawdzięczają szczególnie wiele działaniom praktyków administracji wywodzących się z Prus, gdzie w XVIII i XIX wieku po raz pierwszy tworzone hierarchiczne struktury organizacyjne z profesjonalną i w pełni wymienną kadrami, która podlegała ściśle określonym regułom pracy i awansu. Szybko zmieniające się otoczenie społeczne (rewolucja przemysłowa, wykształcanie tożsamości narodowej), polityczne (kolonializm, ambicje mocarstwowe, powstanie nowoczesnej armii) i ekonomiczne (rewolucja przemysłowa) wzmacniały potrzebę porządkowania i strukturalizacji pracy. Ta potrzeba przejawiała się nie tylko w naukach o zarządzaniu, ale także w życiu codziennym – był to bowiem okres tworzenia zrębów państwowości niemieckiej. W takim właśnie warunkach tworzył niemiecki socjolog Max Weber (1864–1920).

Najbardziej znana koncepcja Webera to szeroko dyskutowany „duch protestantyzmu”, który miał stanowić źródło sukcesu wybranych gospodarek europejskich. Weber założył, że protestantyzm jako religia i system światopoglądowy – w opozycji do katolicyzmu – przyczynił się do wzrostu gospodarczego Europy Zachodniej, głównie za sprawą etosu pracy i systemu wartości. Protestantcka koncepcja predestynacji człowieka do zbawienia (na które nie można zasłużyć przez dobre uczynki) sprzyjała gospodarczej aktywności wiernych. Równocześnie przynależność do gminy (jednostki organizacyjnej kościoła protestanckiego) i aktywny w niej udział stanowiły swoistą gwarancję „właściwego prowadzenia się” przedsiębiorcy, co z kolei ułatwiało mu tę działalność (Weber, 2010, s. 137–154). W ten sposób przedsiębiorca miał motywację zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, aby aktywnie i uczciwie zarządzać firmą. Późniejsze analizy krytyczne sugerują jednak, że brakuje tak prostej zależności pomiędzy wiarą a sukcesem gospodarczym i mimo swojej prostoty i atrakcyjności koncepcja Webera może być nietrafna (Peltonen, 2008, s. 80–96).

9.2. Biurokracja jako idealny typ organizacji

Mimo opisywania zagadnień mogących budzić emocje (np. wiary i religii) Weber postulował podejście nazwane przez niego *Wertfreiheit* – wolnością od wartościowania (ang. *value-free sociology*), polegające na oddzieleniu rozumienia zjawisk od ich oceny (Krasnodębski, 1999). Wynikało to z przekonania, że ujawnienie motywów działania badacza i ocena tych motywów nie dają podstaw do oceny, czy dana koncepcja jest prawdziwa, czy fałszywa. Innymi słowy: „naukowiec nie tylko dlatego powinien unikać wyrażania ocen, że nie wynikają z faktów, lecz także dlatego, że oceny nie są racjonalnie uzasadnialne, lecz – ostatecznie rzecz biorąc – są kwestią osobistego wyboru” (Krasnodębski, 1999, s. 40). Zainteresowanie zrozumieniem (niem. *Verstehen*) złożoności zjawisk społecznych w celu dokonania ich interpretacji różniło Webera od podejścia stosowanego w naukach ścisłych, które koncentrowało się na weryfikacji relatywnie prostych, jednoznacznie sformułowanych hipotez poprzez prowadzenie eksperymentów w badaniach empirycznych.

Innym istotnym wątkiem badań Webera była analiza sposobów funkcjonowania organizacji. W celu precyzyjnego zdefiniowania cech organizacji posłużył się on techniką polegającą na stworzeniu tzw. typu idealnego. Jest to „metoda badania i opisywania rzeczywistości empirycznej [...], [pozwalająca] sprecyzować możliwie najostrzej kulturowo relewantne cechy danego zjawiska. Typy idealne nie pełnią roli wzorca (dla typów realnych) i są [...] konstrukcjami sztucznymi, przydatnymi w tworzeniu hipotez naukowych” (Weber, 2004, s. 324). Posługując się tą metodą, Weber stworzył typ idealny organizacji, tzw. biurokrację, która posiada określone cechy, zaprezentowane w tabeli 10.

Weber nie tylko sformułował powyższe zasady, ale także jako pierwszy wykorzystał model organizacji idealnej do analizy zarządzania. W przeciwieństwie do badaczy z nurtu naukowego zarządzania, nie interesował się konkretnymi przejawami zachowań uczestników organizacji, lecz starał się spojrzeć na zagadnienia zarządzania z szerszej perspektywy, a efektem jego pracy było stworzenie teoretycznych podwalin współczesnej teorii organizacji.

Webera różniło od Taylora i Fayola oraz innych badaczy w nurcie naukowego zarządzania przyjęcie perspektywy historycznej, pozwalającej na refleksję nad rozwojem zjawisk organizacyjnych, a nie jedynie ograniczanie się do analizy zjawisk występujących „tu i teraz”. O ile Taylor (a w istotnej części także Fayol) analizował zjawiska łatwo obserwowalne (np. praca na stanowisku, ruchy wykonywane przez robotnika), o tyle Weber starał się spojrzeć na funkcjonowanie organizacji w kontekście historii społeczeństwa, rozwoju społecznego oraz przemian kulturowych, zachodzących na przestrzeni dziejów. W ten sposób osiągnął wyniki badawcze wykraczające poza najłatwiej dostępne pomiary empiryczne, stosowane wcześniej przez praktyków zarządzania. Taylor i jego kontynuatorzy przeprowadzali eksperymenty, żeby określić najlepszy sposób wykonywania określonych prac. Weber z kolei zastanawiał się, jak interpretować związane z zarządzaniem zjawiska i używane pojęcia, a zamiast eksperymentów w miejscu pracy stosował refleksję teoretyczną. Badania Taylora miały przede wszystkim komponent empiryczny i praktyczny, podczas gdy

Tabela 10. Zasady funkcjonowania biurokracji jako organizacji idealnej

Zasada	Wyjaśnienie	Przykład
Niezawodność	Efekty działania organizacji dla osób korzystających z jej usług muszą być uzyskiwane zawsze, gdy spełnione zostaną przewidziane warunki. W ten sposób zarówno uczestnicy organizacji, jak i jej klienci, mają poczucie stabilności działania.	Przechodząc do urzędu, mam pewność, że jeśli właściwie wypełnię wniosek o prawo jazdy, otrzymam je w podanym przez urząd terminie.
Powtarzalność	Proceduralizacja wszelkich możliwych działań wewnątrz organizacji zapewnia niezawodność. W ten sposób łatwiej jest także wprowadzać do organizacji nowe osoby, ponieważ wystarczy im przekazać wzorce działania w konkretnych sytuacjach.	Każde podanie składane w urzędzie musi być zaopatrzone w konkretne załączniki (np. zdjęcie do wniosku o wydanie dowodu osobistego). Ich brak powoduje odrzucenie dokumentu z przyczyn formalnych, ale ich obecność i zgodność z wzorcem gwarantuje, że zawsze otrzymamy taki sam dokument.
Obiektywizm	Sposób i efekty działania organizacji są niezależne zarówno od pojedynczego pracownika, jak i od klienta. To daje poczucie przewidywalności i zwiększa poczucie bezpieczeństwa wszystkich zainteresowanych.	Niezależnie od wieku, płci czy wyglądu interesanta, a także od humoru urzędnika, kryteria przeprowadzenia każdej sprawy są zawsze takie same i bazują na zasadach określonych w procedurach. Dlatego nawet to, że urzędnik ma gorszy dzień, nie spowoduje odrzucenia składanego przez nas wniosku.
Racjonalność	Każde działanie ma na celu konkretny efekt i jest oceniane ze względu na adekwatność doboru środków do osiągnięcia celu. W ten sposób uzyskano kryterium zewnętrzne, służące do oceny wszystkich działań podejmowanych w ramach organizacji.	Każdy wymóg określony w procedurze składania wniosku o odpis aktu urodzenia jest uzasadniony przepisami zewnętrznymi lub wymogami urzędowymi. Dzięki temu nasz akt urodzenia zostanie wydany wyłącznie osobie uprawnionej.
Bezosobowość przepisów	Reguły rządzące funkcjonowaniem organizacji są pozaobiektywne odniesień do konkretnych osób, operują kategoriami (stanowiskami lub rolami organizacyjnymi). To z kolei pozwala uzyskać dużą zastępowalność członków organizacji i ułatwia zapewnienie ciągłości trwania organizacji.	Przepisy regulujące wydawanie zezwoleń na budowę nie mówią nic o osobie składającej wniosek. Odnoszą się wyłącznie do elementów wniosku i jego załączników, a wnioskodawca może być opisywany wyłącznie za pomocą szerokiej kategorii, np. obywatel Polski, osoba pełnoletnia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weber (2004).

rezultaty Webera pozwalały na uogólnianie i szerszą refleksję nad naturą i przyczynami zjawisk. W swoich pracach Weber zapoczątkował także nurt zwany teorią instytucjonalną, który pod koniec XX wieku znalazł rozwinięcie jako neoinstytucjonalizm (DiMaggio i Powell, 1983), zajmujący się wszelkimi przejawami formalnego i legalnego funkcjonowania organizacji oraz tego, jak wpływają one na funkcjonowanie społeczeństwa.

Idealna organizacja, którą Weber nazwał biurokracją, była strukturą przewidywalną i takie też miały być efekty jej działalności. Tworząc koncepcję biurokracji, Weber nawiązał do słynnego pojęcia „utopii”, wprowadzonego do nauk społecznych jeszcze w XVI wieku, a rozwijanego i krytykowanego w kolejnych stuleciach przez wielu twórców.

Utopia

Utopia jest koncepcją wywodzącą się ze starożytnej Grecji, ale rozwiniętą i spopularyzowaną w XVI wieku przez Tomasza Morusa. Fikcyjna wyspa Utopia posiada idealny ustrój polityczny, oparty na sprawiedliwym i równym funkcjonowaniu wszystkich obywateli. Istotną częścią utopii jest także solidarność wewnątrz społeczności, będąca spoiwem mieszkańców i pozwalająca rozwiązywać wspólnie wszystkie problemy pojawiające się w życiu codziennym. Utopia bazuje na założeniu, że człowiek jest dobry i jeśli stworzy mu się sprzyjające warunki, to będzie także czynił dobro. Ponadto, interes jednostki nie jest sprzeczny z interesem ogółu, co pozwala w drodze logicznego rozumowania dojść do zgody w każdej sytuacji.

Utopia jest koncepcją normatywną, określającą, jak – zdaniem jej twórcy – powinien wyglądać świat i stosunki społeczne, w oderwaniu od szczegółowych uwarunkowań systemowych i psychologicznych. To powoduje, że większość utworów opisujących utopie albo abstrahuje od realnych procesów społecznych od politycznych, albo zniekształca je na tyle, że opisywana wizja pozostaje niespójna z rzeczywistością. W ten sposób uzyskuje się wyidealizowany obraz rzeczywistości, który może służyć jedynie jako wzorzec, ale nie jako realny schemat, do którego można dążyć. W filozofii i w naukach politycznych opisywano wiele rodzajów utopii, a część z nich na trwałe zagościła w języku potocznym i w kulturze masowej. Przykładami dzieł opisujących utopijne ustroje mogą być *Utopia* Tomasza Morusa, dająca nazwę całej koncepcji, *Mikołaja Doświadczyńskiego przypadku* Ignacego Krasickiego czy *Kandyd* Woltera.

Racjonalnie zaprojektowany model społeczeństwa może z czasem przekształcić się w zaprzeczenie utopijnych ideałów. Antyutopia to „nieudana” utopia, która powstała na podstawie założeń teoretycznych utopii, ale z czasem odegrała się od podstaw teoretycznych i zamiast przynosić szczęśliwość swoim członkom, stała się narzędziem terroru i opresji. Większość opisów antyutopii miała swój początek w zderzeniu wzniosłych i idealnych założeń koncepcji

z realnymi procesami społeczno-politycznymi. Z kolei dystopia to ustrój stworzony nie na podstawie konkretnych założeń filozoficznych, lecz raczej w drodze ekstrapolacji bieżącego otoczenia społecznego i prób przewidywania, jak będzie wyglądał świat w przyszłości. Za dystopią nie stoją postulaty dotyczące pożądanego porządku światowego, a jedynie diagnoza, jak – zdaniem jej twórcy – świat będzie wyglądał przy utrzymaniu dotychczasowego kierunku rozwoju. We współczesnej kulturze masowej znane są przykłady antyutopii (*Rok 1984* George'a Orwella) i dystopii (np. cykl Suzanne Collins *Igrzyska Śmierci*, film *Seksmisja* Juliusza Machulskiego czy filmowa trylogia *Matrix*).

9.3. Władza w organizacji

Weber założył, że w racjonalnie zaprojektowanej organizacji podstawą hierarchii jest władza określana jako „legalna” (Weber, 1956, s. 603–612). Weber proponował, żeby organizacjami zarządzili ci, którzy mają odpowiednie uprawnienia. Obserwując rzeczywistość społeczną, sugerował, że nie zawsze wynikają one z przepisów prawa, czasem z tradycji albo „porwania tłumów”, czyli charyzmy. Wynikało to z obserwacji socjologicznych wskazujących, że w każdej organizacji od początku dziejów ludzkich można stwierdzić jeden (lub więcej) z trzech rodzajów władzy: charyzmatyczną, tradycyjną lub legalną. Źródłem władzy charyzmatycznej są cechy osoby i emocje, jakie budzi ona w swoich podwładnych. Jest to władza charyzmatycznego lidera, który za sprawą posiadanych przez siebie niezwykłych właściwości oddziałuje na ludzi w ten sposób, że „poddają się oni z racji swej wiary we właściwości tej określonej osoby” (Weber, 2004, s. 90). Z kolei źródłem władzy tradycyjnej jest „duchowe nastawienie oraz wiara w to, do czego zdołaliśmy się przyzwyczaić w życiu codziennym i co stanowi dla nas niezłomną normę naszych działań” (Weber, 2004, s. 90). Władza taka może wynikać z tradycyjnej roli ojca w rodzinie (patriarchalizm), roli pana na włościach czy księcia sprawującego władzę nad urzędnikami na dworze. Ten typ władzy był charakterystyczny dla społeczeństw feudalnych, w których władcy przypisywane były często cechy boskie, a władza należała mu się z racji urodzenia w rodzinie panującej. Ostatni rodzaj władzy – legalna – ma swoje źródło w procedurach i przepisach. Osoba ją pełniąca otrzymuje władzę na mocy pewnych reguł, a na podstawie innych reguł może ją utracić lub przekazać. Jak wyjaśniał Weber, „nie chodzi o podporządkowanie się osobom [...] w wyniku wiary w ich charyzmatyczną moc, w wyniku uświęconej tradycji lub wskutek nabożnego stosunku [...]; chodzi o niepersonalny związek z globalnie ujętym rzeczowym obowiązkiem wynikającym z pełnienia urzędu, który razem z odpowiadającym mu prawem do wykonania władzy [...] został trwale określony przez racjonalnie ustanowione normy” (Weber, 2004, s. 93). Proces ten jest sformalizowany i niezależny bezpośrednio od cech osoby, a wynika z decyzji przełożonych – osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacyjnej.

Tabela 11. Trzy typy władzy według Maxa Webera

Rodzaj władzy	Opis	Przykład
Charyzmatyczna	„Związek oparty na charyzmie ma charakter wspólnoty emocjonalnej” (Krasnodębski, 1999, s. 80). Uczestnicy organizacji angażują się nie tylko na poziomie rozumowym, ale także emocjonalnym i wychodzą poza proste relacje podległości służbowej. Jest stosunkowo nietrwała, bo zależy od cech przywódcy, potrzeb grupy i warunków zewnętrznych.	<ul style="list-style-type: none"> • Mahatma Gandhi, mimo wielokrotnych pobytów w więzieniu i niepełnienia przez większość tego czasu żadnych funkcji formalnych, był przez kilkadziesiąt lat centralną postacią ruchu niepodległościowego w Indiach. Zwracano się do niego po poradę i opinię, a bez jego akceptacji nie podejmowano żadnych strategicznych decyzji dotyczących kierunków rozwoju ruchu. • Steve Jobs po powrocie do kierowania firmą Apple nie tylko stworzył na nowo kulturę organizacyjną, ale także zbudował nowy wizerunek organizacji, wiążąc go ze swoją osobą. Pracownicy Apple angażowali się emocjonalnie, wychodząc poza zwykłe relacje służbowe i podejmując wysiłek niewspółmierny do otrzymywanego wynagrodzenia, żeby tylko osiągnąć cel nakreślony przez lidera.
Tradycyjna	Polecenia są wyznaczone tradycją i osoba pełniąca funkcje kierownicze ma swobodę decyzji tylko w ramach wyznaczonych przez tradycję i obyczaje. Określana jest poprzez kontekst kulturowy i zależy od osadzenia w nim uczestników.	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość panujący na włościach otrzymywał swoją władzę z nadania (zwyczajnie dziedziczył ją), ale nie miał pełnej swobody podejmowania decyzji. Jeśli wyszedł poza normy kulturowe obowiązujące w lokalnej społeczności, poddani mieli prawo złożyć na niego zażalenie do jego zwierzchnika. W takiej sytuacji także nieposłuszeństwo poddanych było oceniane inaczej niż zwykła samowola. • W firmach rodzinnych, szczególnie działających na rynkach lokalnych, właściciele-menedżer wydają często pracownikom polecenia wykraczające poza typowe zadania związane z pracą, przez co kontroluje także ich życie prywatne. Istnieje przyzwolenie na takie zachowania z jego strony, ponieważ jego pozycja wynika nie tylko z roli zawodowej, ale także z tradycyjnej roli w społeczności lokalnej.
Legalna	Najbardziej obiektywny spośród rodzajów władzy daje możliwość utrzymania ciągłości organizacji. Władza legalna może być względnie łatwo przekazywana kolejnym osobom, bez szkody dla organizacji i jej istnienia. Zależy od poszanowania reguł i norm panujących w organizacji.	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik w urzędzie otrzymuje władzę na mocy decyzji przełożonych, powierzających mu stanowisko. Jeśli postępuje zgodnie z regulaminem oraz osiąga wyniki oczekiwane przez przełożonych, jego pozycja jest stabilna i przewidywalna. • W większości dużych przedsiębiorstw menedżer wykonuje swoją pracę na mocy upoważnienia zarządu lub rady nadzorczej i w każdej chwili może zostać odwołany lub zastąpiony przez inną osobę. Organizacja działa w sposób ciągły i pracownicy realizują swoje zadania niezależnie od tego, kto w danym momencie jest ich zwierzchnikiem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber (2004).

Tylko ten ostatni rodzaj władzy może być dowolnie przekazywany, nadawany lub zmieniany i dlatego – zdaniem Webera – jest jedynym właściwym fundamentem racjonalnie zaprojektowanej organizacji. Dzięki „przekazywalności” władzy możliwa jest ciągłość funkcjonowania organizacji niezależnie od tego, kto pełni w danym momencie konkretną funkcję. Odejście przywódcy nie zaburza w długim okresie trwania organizacji, gdyż dzięki procedurom oraz wypracowanym wcześniej regułom wystarczy powierzyć stanowisko innemu zatrudnionemu, aby wszystko wróciło do stanu pierwotnego. Jedynym gwarantem trwania i rozwoju organizacji w długim okresie jest, zdaniem Webera, bazowanie na władzy legalnej, a „każde odejście od biurokratycznego zarządzania oznacza zmniejszenie efektywności” (Krasnodębski, 1999, s. 80), czyli jest nieracjonalne w kontekście celów organizacji.

Weber, konstruując organizację idealną, przeciwstawiał ją archaicznym formom organizacji pre-biurokratycznych, opartych na władzy tradycyjnej lub charyzmatycznej. W tych starych typach organizacji nie istniał podział pomiędzy sferą prywatną i służbową, co rzutowało na zagadnienia opisywane obecnie jako równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym (ang. *work-life balance*). W biurokracji jako organizacji idealnej problem ten nie istniał, ponieważ podział pomiędzy obydwoma sferami życia miał być bardzo wyraźny (choć w praktyce współczesnych organizacji oczywiście występuje on dość regularnie).

9.4. Zasady i ograniczenia biurokracji

Zdaniem Webera organizacja idealna (czyli najefektywniej realizująca swoje cele) to taka, która:

- 1) Stawia na pierwszym miejscu **kompetencje** osób na poszczególnych stanowiskach i uzależnia karierę oraz awanse pracowników od właściwego realizowania powierzonych zadań.
- 2) Jest oparta na **hierarchii** i łańcuchu podległości służbowych, które w jasny i jednoznaczny sposób określają zakresy odpowiedzialności poszczególnych członków.
- 3) Gwarantuje **ciągłość organizacyjną funkcji** realizowanych na wszystkich stanowiskach, m.in. dzięki władzy legalnej. W ten sposób każdy pracownik może być zastąpiony innymi przeszkolonym pracownikiem i organizacja jako całość nie odczuje skutków tego zdarzenia.
- 4) **Dokumentuje** wszystkie działania i procesy, aby możliwe było ich kontrolowanie i usprawnianie.
- 5) Bazuje na **niezawłaszczaniu stanowisk** przez poszczególnych zatrudnionych, którym zadania są powierzane wyłącznie na określony czas.
- 6) Zakłada **wyłączność zatrudnienia** wszystkich swoich członków (organizacja jest ich jedynym lub głównym miejscem pracy), którzy dzięki temu nie podlegają konfliktowi interesów lub lojalności.
- 7) Podstawą stosunku pracy jest w niej **mianowanie pracowników**, które polega na wyznaczeniu najkompetentniejszego do konkretnej pracy pracownika.

- 8) **Podległość służbowa pracowników** jest w niej ściśle zdefiniowana i wynika z hierarchii w organizacji oraz schematu organizacyjnego.
- 9) **Zatrudnia pracowników według ich kwalifikacji**, a nie kryteriów pozamerytorycznych (np. znajomości).
- 10) Wynagradza według pozycji w hierarchii i posiadanej odpowiedzialności.
- 11) Gwarantuje **kariere urzędniczą** osobom sprawnie realizującym swoje zadania i pozwala na zaplanowanie swojej ścieżki kariery, która rozwija się wraz z wiekiem zatrudnionego i jego osiągnięciami.

Koncepcja Webera prowadzi do powstania metafory organizacji jako maszyny (Morgan, 1999, s. 17–40). Elementy organizacji (ludzie, poszczególne jednostki organizacyjne) są dobrze naoliwionymi trybami i współpracują ze sobą w doskonały sposób, który powoduje, że całość funkcjonuje sprawnie i bez zacięć, „w sposób zruzynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny” (Morgan, 1999, s. 20). Podejście Webera pozwalało uporządkować nieopisane wcześniej przejawy życia organizacyjnego i dawało menedżerom do ręki konkretne narzędzia poprawy organizacji pracy.

Opisując idealną organizację jako konstrukt teoretyczny, Weber zdawał sobie sprawę z przeszkód w osiągnięciu stanu idealnego, a w swoich pracach opisywał możliwe kierunki rozwoju dysfunkcji organizacyjnych. Można się tutaj posłużyć analogią do koncepcji utopii, która została racjonalnie zaprojektowana, ale nie można nigdy osiągnąć jej w praktyce, a życie w utopii stopniowo przeradza się w antyutopię. Najważniejsze problemy w biurokracji-organizacji idealnej to:

- Lawinowy wzrost liczby przepisów – każda nowa sytuacja w organizacji wymaga – zgodnie z regułą dokumentowania – stworzenia procedury, która regulowałaby podobne okoliczności w przyszłości. Ponieważ jednak życie ciągle stwarza coraz to nowe sytuacje, konieczne są kolejne zasady, które z czasem przyrastają do takiej liczby, że funkcjonowanie organizacji staje się coraz bardziej utrudnione. Ten kumulatywny mechanizm formalizacji jest najczęściej dostrzeganym problemem w organizacjach biurokratycznych.
- Monotonia pracy – ponieważ każda sytuacja występująca w organizacji jest skodyfikowana i opisana, wśród pracowników może pojawić się poczucie monotonii i nudy, co z kolei może wpływać na spadek wydajności.
- Dystansowanie się pracowników wobec organizacji – podkreślanie na każdym kroku obiektywizmu, racjonalności i bezosobowości może doprowadzić do dystansowania się uczestników organizacji do jej działań, co może z kolei prowadzić do zmniejszenia motywacji i zaangażowania.
- Ograniczanie kreatywności – regulowanie i dokumentowanie wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji hamuje kreatywność i utrudnia rozwój poza dotychczas określone schematy.

Przy okazji omawiania biurokracji ważne wydaje się wskazanie często popełnianego w języku potocznym nadużycia, polegającego na myleniu pojęć biurokracji i biurokratyzmu. Biurokracja jest określeniem organizacji funkcjonującej według sformułowanych przez Webera zasad, a więc terminem o zdecydowanie pozytywnym

nych konotacjach. Biurokracyzm to z kolei pojęcie powstałe później, odnoszące się do zwyrodniałej wersji biurokracji, w której konsekwentne przestrzeganie spisanych zasad wychodzi na pierwszy plan, przysłaniając nadrzędne cele organizacji, związane z wydajnym i efektywnym działaniem. Pojęcie biurokracyzmu opisuje *de facto* samą biurokrację, gdyż Weber już przy prezentowaniu swojej koncepcji zauważył, że nie jest możliwe stworzenie idealnie funkcjonującej organizacji: wraz z upływem czasu pojawiają się odstępstwa od idealnej racjonalności, którym nieodłącznie towarzyszą dysfunkcje organizacyjne.

Biurokracja wiąże się ściśle z wątkiem badawczym w pracach Webera, w literaturze z obszaru zarządzania prezentowanym stosunkowo rzadko, choć niezwykle istotnym dla teorii organizacji. Żelazna klatka racjonalności (niem. *stahlhartes Gehäuse*, ang. *iron cage*) to koncepcja prezentująca skutki wprowadzenia racjonalnego modelu zarządzania organizacjami. Zdaniem Webera biurokracja jest na tyle racjonalną i efektywną metodą zarządzania członkami organizacji, że po wprowadzeniu nie da się już jej powstrzymać. Wynika to przede wszystkim (choć nie wyłącznie) z siły oddziaływania wolnego rynku i presji konkurencyjnej, która niejako zmusza organizacje do jak najbardziej sprawnego działania. To z kolei nakłada na społeczeństwo ograniczenia w elastycznym i swobodnym realizowaniu celów spoza katalogu tych, które zostały zdefiniowane przez biurokrację. W ten sposób biurokracja – zamiast stanowić narzędzie do realizacji celów organizacji lub całego społeczeństwa – staje się autonomicznym i samopodtrzymującym się bytem. Ten wątek badań znalazł zresztą wielu naśladowców, wśród których warto wspomnieć DiMaggio i Powella (DiMaggio, Powell, 1983), którzy postulowali, że współcześnie proces tworzenia żelaznej klatki racjonalności nadal postępuje, choć z nieco innych powodów. Ich zdaniem decydująca stała się strukturyzacja obszarów działalności organizacji, która z kolei wynika z oddziaływania na organizację sił tkwiących w jej otoczeniu.

9.5. Kontynuatorzy Webera w teorii organizacji

Jednym z najbardziej znanych kontynuatorów prac Webera był Michel Crozier (1922–2013), francuski socjolog organizacji. Analizy Croziera były skoncentrowane na pojedynczych organizacjach i relacjach społecznych wewnątrz nich, ze szczególnym uwzględnieniem administracji publicznej (Crozier, 1967). W swoich badaniach wykorzystywał zarówno perspektywę teoretyczną, jak i własne doświadczenie praktyczne, które zdobywał, prowadząc działalność doradczą. Wyszedł od pokazania, że termin „biurokracja” jest pojemny znaczeniowo: „w naukach społecznych przyjęło się używanie tego terminu w trzech głównych znaczeniach. Pierwsze [...] biurokracja jest to rząd ze swoimi urzędami, [...] drugie znaczenie omawianego terminu pochodzi od Maxa Webera: [...] biurokracja jest to taka racjonalizacja wszelkiej działalności zespołowej, [...] trzecie znaczenie terminu odpowiada pospolitemu i popularnemu znaczeniu słowa »biurokracja«, określa ono powolność, ociężałość, rutyniarstwo, skomplikowaną procedurę, niedostosowanie organizacji biurokratycz-

nych do potrzeb, które powinny zaspokajać, oraz frustrację, jakiej z tego powodu doznają członkowie organizacji, jej klienci lub ci, którzy jej podlegają” (Crozier, 1967, s. 16–17). Zdaniem Croziera „w powstawaniu zjawiska biurokracji centralne znaczenie mają problemy władzy”, a „mechanistyczny model zachowania ludzkiego, na którym się opierała [teoria naukowego zarządzania], wykluczał istnienie złożonych i niejasnych *stosunków*, które rozwijały się wokół *stosunków władzy*” (Crozier, 1967, s. 223–224).

Crozier rozwinął wątek władzy w organizacji, pokazując, że ma ona zwykle dwa źródła: władza specjalisty „wynika z faktu, że dana jednostka jest zdolna osobiście kontrolować źródło niepewności oddziałujące na funkcjonowanie organizacji”, zaś władza funkcjonalna powstaje „wskutek sprawowania określonych funkcji w ramach organizacji” (Crozier, 1967, s. 254). Kontynuując badania Webera, Crozier wskazał, że reguły istniejące w organizacji powstrzymują pracowników przed osiągnięciem efektywności i wykazywaniem inicjatywy, wskutek czego sama organizacja nie uczy się na własnych błędach i pozostaje w stagnacji. Oznacza to, że czynniki wskazywane wcześniej przez teoretyków jako stymulatory rozwoju organizacji (proceduralizacja i strukturyzacja), stanowią jednocześnie bariery ograniczające ten rozwój. Crozier wskazywał, że „biurokratyczny system organizacyjny [...] daje jednostkom bardzo szczęśliwe połączenie niezależności i bezpieczeństwa” (Crozier, 1867, s. 316), co z kolei zwiększa stabilność trwania organizacji, ponieważ jest to w interesie jej uczestników.

Francuski socjolog zajmował się także problematyką gier politycznych w organizacjach, rozumianych jako realizowanie przez uczestników organizacji własnych celów, które są różne lub nawet stoją w sprzeczności z celami całej organizacji. Wątek ten podjął także Henry Mintzberg (1985), opisując modele funkcjonowania politycznego, jakie mogą przyjmować współczesne organizacje – od pełnej areny politycznej (w której konflikty są wszechobecne), po formy pośrednie, z chwiejnymi sojuszami lub upolitycznieniem działań uczestników organizacji. Choć z dzisiejszej perspektywy opisywane przez Mintzberga zachowania mogą wydawać się oczywiste i niebudzące zdziwienia wobec zjawisk obserwowanych w rzeczywistych organizacjach, warto pamiętać, że stanowią one zaprzeczenie zasad biurokracji sformułowanych przez Webera.

Innym socjologiem, który nawiązywał do badań Webera (choć stanowiło to jedynie wątek poboczny jego zainteresowań) był Robert Merton (1910–2003). Istotną część jego badań dotyczyła funkcjonalizmu w socjologii i znaczenia różnych elementów systemów społecznych dla ich poprawnego funkcjonowania, a także dążenia do silnego powiązania teorii socjologii i empirii. Merton analizował małe grupy, także w organizacjach i opisywał, jakie postawy pojawiają się w odpowiedzi na oddziaływanie norm kulturowych na uczestników organizacji: konformizm, innowacyjność, rytualizm, wycofanie lub bunt (Merton, 1982, s. 195–224).

Jednym z owoców tych analiz była koncepcja osobowości biurokratycznej jako efektu funkcjonowania jednostki w organizacji oraz rozwinięcie pojęcia wyuczonej nieudolności, które wcześniej wprowadził inny socjolog, Thorstein Veblen. Merton (1982, s. 255–267) sugerował, że zewnętrzne reguły narzucone pracownikom stymu-

lują powstawanie zachowań konformistycznych i zrytualizowanych, które podtrzymują określone wzorce zachowań w oderwaniu od ich pierwotnego znaczenia i celu. Jest to pośrednie nawiązanie do weberowskiego niszczenia kreatywności i żelaznej klatki racjonalności. Zdaniem Mertona pojawianie się coraz większej liczby przepisów i regulacji w biurokracji jest nieoczekiwanym skutkiem, który wynika z tego, że członkowie organizacji buntują się przeciwko narzucanym im schematom działania, co z kolei wyzwala reakcję ze strony organizacji, mającą na celu eliminację zaobserwowanych przejawów nieposłuszeństwa. Opór uczestników organizacji biurokratycznej doprowadza więc do wzmocnienia działania schematu, który go wywołał, co doprowadza do powstania „błędnego koła” (Crozier, 1967, s. 274). Jak sugerował Crozier, „bezosobowe przepisy biurokratyczne zmniejszają napięcie wywołane przez podporządkowanie i kontrolę, ale jednocześnie utrwalają napięcia, które sprawiają, że podporządkowanie i kontrola stają się niezbędne” (Crozier, 1967, s. 279). Przykładowo, firma działa na terenie zamkniętym i strażnicy przy wszystkich wejściach pracują tylko w konkretnych godzinach, a wejścia i wyjścia poza tymi godzinami powodują zamieszanie i potrzebę wzywania strażnika z dyżurki, bo pozostałe wejścia są już nieobsadzone. Dlatego w celu zachęcenia pracowników do punktualnego przychodzenia do pracy tworzy się regulamin opisujący godziny przyjscia i wyjścia. Ponieważ raz na jakiś czas ktoś się spóźnia, pojawia się procedura określająca, do kogo i w jaki sposób należy zgłosić swoje spóźnienie. Osoba zbierająca te informacje także może się spóźnić i dla niej tworzona jest osobna procedura (komu i kiedy ma się zgłosić). Część pracowników protestuje, ponieważ niektóre powody spóźnień są w ich opinii uzasadnione, dlatego powstaje kolejna procedura określająca możliwe wyjątki, które zezwalają na spóźnianie. Niektórzy ignorują te wyjątki lub w ogóle całą zasadę, więc w firmie powstaje system kar za niepunktualne przychodzenie do pracy. Pojawiają się wówczas nieformalne sposoby załatwiania dokumentów, które zezwalają na spóźnianie się do pracy. W odpowiedzi organizacja tworzy procedurę weryfikacji tych dokumentów i zatrudnia nowe osoby do kontrolowania punktualności zatrudnionych. W efekcie zamiast zatrudnić nowych strażników do obsadzenia kilku wejść w nietypowych godzinach, firma zatrudnia nowe osoby do kontrolowania uczciwości i punktualności, co nie ma już związku z pierwotnym celem, jakim było uniknięcie zamieszania i redukcja kosztów pracy strażników.

Innym ważnym kontynuatorem badań Webera był Lyndall Urwick (1891–1983), założyciel wiodącego czasopisma naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu *Administrative Science Quarterly*. Urwick zajmował się m.in. problemem rozpiętości kierowania (ang. *span of control*), czyli liczbą bezpośrednich podwładnych kierownika, która jego zdaniem nie powinna przekraczać określonego w wyniku badań naukowych poziomu aby gwarantować sprawne zarządzanie. Rozpiętość kierowania jest często zestawiana z innym, pokrewnym pojęciem – zasięgiem kierowania, liczbą wszystkich podwładnych, podlegających danemu kierownikowi bezpośrednio lub pośrednio, czyli również „podwładnych naszych podwładnych”. Mimo krytyki, z którą spotkały się twierdzenia Urwicka, pojęcie rozpiętości kierowania na stałe weszło do kanonu nauk o zarządzaniu. Urwick kontynuował także rozważania Webera na temat podstaw sprawnego działania organizacji. Zaproponował też przesłanki sku-

tecznego przywództwa: morale, spójność działania (ang. *integrity*), autorytet oraz łańcuch dowodzenia (związany z regularnymi kontaktami z podwładnymi, co miało być łatwiejsze dzięki zmniejszeniu rozpiętości kierowania) (Urwick, 1970). Szczególnie ważnym wkładem Urwicka w rozwój dyscypliny i kontynuację myśli Webera było propagowanie rozdziału pomiędzy polityką i administracją publiczną, co uważał za czynnik sprzyjający efektywnemu działaniu organizacji sektora publicznego. Badania Urwicka dotyczące rozpiętości kierowania zainspirowały matematyka V.A. Graicunasa do sformułowania tzw. równania Graicunasa (Graicunas, 1937), które głosi, że każde zwiększenie liczby podwładnych o jedną osobę podniesie ponaddwukrotnie liczbę możliwych interakcji w zespole.

Przemyślenia Webera na temat funkcjonowania organizacji i dysfunkcji stanowiły podstawę dla humorystycznych opisów rzeczywistości organizacyjnej. Najbardziej znanym przykładem jest prawo Murphy'ego („Jeśli coś może się nie udać, to na pewno się nie uda”) (Bloch, 2000). Równie znane są współcześnie komiksy i książki o Dilbercie. Do wartych wzmianki autorów należą też kanadyjski nauczyciel Lawrence Johnston Peter (1919–1990) oraz brytyjski historyk Cyril Northcote Parkinson (1909–1993). Lawrence Peter sformułował tzw. zasadę Petera, która głosi, że w organizacji każdy zatrudniony awansuje do momentu osiągnięcia swojego poziomu niekompetencji (Peter, 1975). Jeśli dany pracownik sprawdzi się w swojej pracy, zostaje dostrzeżony przez przełożonych, a następnie awansowany. Jeśli na nowym stanowisku również się sprawdzi, sytuacja powtarza się. Dopiero, gdy z powodu braku odpowiednich kompetencji, niezbędnych na kolejnym stanowisku, przestanie dobrze wykonywać swoją pracę, zatrzymuje się w awansach i pozostaje na obecnym stanowisku, którego wymagania wykraczają poza jego możliwości. Z czasem każde stanowisko w organizacji będzie więc zajmowane przez osoby niepotrafiące poprawnie wykonywać swoich obowiązków, a rzeczywista praca jest realizowana głównie przez pracowników, którzy jeszcze nie osiągnęli swojego poziomu niekompetencji. Z kolei prawo Parkinsona mówi, że każda praca zajmuje cały czas, jaki został na nią przeznaczony (Parkinson, 1964). Innymi słowy, jeśli zaplanujemy jakieś zadania na trzy dni, to prawdopodobnie dokładnie tyle zajmie pracownikowi ich wykonanie, ale gdybyśmy przeznaczyci na nie cztery dni, to mając świadomość, że zostało więcej czasu, pracownik wykonałby tę pracę wolniej, przeznaczając na nią cztery, a nie trzy dni. Oba przykłady dotyczą prób związłego i trafnego opisu patologii związanych z funkcjonowaniem zhierarchizowanej i podporządkowanej racjonalnym regułom organizacji. Choć ten nurt refleksji nad organizacją nie ma charakteru naukowego, często bardzo trafnie sygnalizuje występowanie wielu problemów w funkcjonowaniu organizacji i może stanowić inspirację dla badaczy analizujących dysfunkcje organizacyjne.

Wśród krytyków Webera warto wspomnieć zainspirowaną marksizmem tzw. Szkołę Frankfurcką: Theodora Adorno (1903–1969) i Maxa Horkheimera (1895–1973). Są oni autorami książki *Dialektyka oświecenia*, w której w zwięzły sposób opisują negatywne konsekwencje żelaznej klatki racjonalności (Horkheimer i Adorno, 1994). Dzieło powstawało podczas II wojny światowej i istotne znaczenia dla jego kształtu miały świeże doświadczenia związane z faszystowskim totalitary-

zmem, choć jego przesłanie wykracza poza ten okres historyczny. Autorzy posługują się metaforą fabryki dla opisanego współczesnej kultury masowej i jej produktów, sugerując, że jednorodny produkt kulturowy mają skłonić społeczeństwo do uległości i bierności, by w ten sposób uzyskać bezrefleksyjne posłuszeństwo. Ilustrując swoje tezy, sięgają do prostych przykładów: „Że różnica między serią Chryslera a serią General Motors jest złudzeniem, o tym wie już każde dziecko, które się tą różnicą entuzjastuje. To, co znawcy omawiają jako wady i zalety, służy jedynie utrwaleniu pozorów konkurencji i możliwości wyborów” (Horkheimer i Adorno, 1994, s. 141). Podobieństwo żelaznej klatki racjonalności Webera do systemu funkcjonowania społeczeństwa wykorzystują do wskazania zagrożeń wynikających z bezrefleksyjnego podporządkowania się regułom i procedurom. Twierdzą oni, że „oświecony rozum w końcu sam pada ofiarą systematycznie przez siebie zniewalanej natury. [...] Kontrola ludzkiego »rozumu instrumentalnego« nad ujarzmioną przyrodą zamienia się w swoje przeciwieństwo: całkowicie niekontrolowaną dyktaturę najprymitywniejszych sił i żywiołów »gołej przyrody« w samym człowieku i jego życiu społecznym, które brutalnie ujarzmią wszelkie człowieczeństwo” (Horkheimer, Adorno, 1994, s. 294).

Jeszcze dalej poszedł w swoich badaniach Zygmunt Bauman (ur. 1925), który wywiódł analogię pomiędzy funkcjonowaniem organizacji i społeczeństwa, wskazując, że potrzeba porządkowania rzeczywistości, racjonalność, podział pracy i zadań oraz presja na przestrzeganie reguł stanowiły wstęp do Holocaustu, który był przerażającym urzeczywistnieniem ideałów racjonalności w planowaniu społecznym (Bauman, 1995, s. 34–60). Krytykę weberowskiego spojrzenia na organizacje biurokratyczne i podstawy władzy menedżerów jako oderwanego od wartości moralnych zaprezentował również filozof i etyk Alasdair MacIntyre (1996, s. 66–68).

Weber, tworząc swoją koncepcję, nie przewidział, że model biurokracji jako organizacji idealnej będzie pasował tylko do niektórych rodzajów organizacji. Henry Mintzberg (1980) wprowadził bardziej rozbudowaną typologię pięciu rodzajów struktur organizacyjnych, w której tylko jeden typ – „biurokracja maszynowa” stanowi odpowiednik modelu Webera. Mintzberg założył, że struktury organizacyjne można podzielić według trzech kryteriów: głównego mechanizmu koordynującego, kluczowej części organizacji oraz typu decentralizacji. W ten sposób wyróżnił pięć typów struktur organizacyjnych, które zaprezentowano w tabeli 12. Możliwa jest struktura prosta (zwłaszcza w mniejszych i młodszych organizacjach, w których zachowane są bezpośrednie kontakty pomiędzy wszystkimi uczestnikami), która z czasem zmienia się zwykle w któryś z pozostałych typów. Istnieje biurokracja maszynowa, będąca odpowiednikiem klasycznego modelu biurokracji Webera. W przypadku organizacji opartych na wiedzy i pracy eksperckiej taka forma biurokracji okazuje się jednak nieefektywna, ponieważ hamuje kreatywność i utrudnia pracę uczestników organizacji. Kolejny typ to biurokracja profesjonalna, właściwa dla organizacji zatrudniających ekspertów, którzy konsekwentnie stosują sformalizowane przepisy organizacyjne, jednak cieszą się większą samodzielnością niż w ściśle scentralizowanych biurokracjach maszynowych. Forma dywizjonalna z kolei charakterystyczna jest dla dużych przedsiębiorstw, złożonych z autonomicznie zarządzanych jednostek, gdzie

Tabela 12. Typy struktur organizacyjnych według Henry'ego Mintzberga

Konfiguracja strukturalna	Mechanizm koordynujący	Kluczowa część organizacji	Typ decentralizacji
Struktura prosta	Nadzór bezpośredni	Wierzchołek strategiczny	Centralizacja wertykalna i horyzontalna
Biurokracja maszynowa	Standaryzacja procesów pracy	Technostruktura	Ograniczona decentralizacja horyzontalna
Biurokracja profesjonalna	Standaryzacja umiejętności	Rdzeń operacyjny	Decentralizacja wertykalna i horyzontalna
Forma dywizjonalna	Standaryzacja wyników	Średni szczebel	Ograniczona decentralizacja wertykalna
Adhokracja	Wzajemne dopasowanie	Personel wspierający	Selectywna decentralizacja

Źródło: Mintzberg (1983, s. 153).

poszczególne jednostki biznesowe posiadają stosunkowo duży stopień swobody. Ostatnim typem wyróżnionym przez Mintzberga jest adhokracja, typowa dla organizacji o orientacji projektowej. Jest to relatywnie niestabilna struktura, oparta na pracy zespołowej, mało sformalizowana, adaptująca się do wymogów sytuacji dzięki pracy specjalistów i bardzo elastyczna.

Weber, tworząc swoją koncepcję, nie przewidział, że model biurokracji jako organizacji idealnej będzie pasował tylko do niektórych rodzajów organizacji. Henry Mintzberg (1980) wprowadził bardziej rozbudowaną typologię pięciu rodzajów struktur organizacyjnych, w której tylko jeden typ – „biurokracja maszynowa” stanowi odpowiednik modelu Webera. Możliwa jest również struktura prosta (zwłaszcza w mniejszych i młodszych organizacjach, w których zachowane są bezpośrednie kontakty pomiędzy wszystkimi uczestnikami) oraz forma dywizjonalna (dla dużych przedsiębiorstw, złożonych z autonomicznie zarządzanych jednostek). W przypadku organizacji opartych na wiedzy i pracy eksperckiej klasyczna biurokracja okazuje się nieefektywna, ponieważ hamuje kreatywność i utrudnia pracę twórczą swoich członków. Biurokracja profesjonalna jest właściwa dla organizacji zatrudniających ekspertów, którzy konsekwentnie stosują sformalizowane przepisy organizacyjne, jednak cieszą się większą samodzielnością niż w ściśle scentralizowanych biurokracjach maszynowych. Z kolei adhokracja, typowa dla organizacji o orientacji projektowej, to relatywnie niestabilna struktura, oparta na pracy zespołowej, mało sformalizowana, adaptująca się do wymogów sytuacji dzięki pracy specjalistów.

Krytykę koncepcji Webera i jej konsekwencji można zaobserwować nawet współcześnie. Wśród negatywnych skutków formalizacji i biurokratyzacji wskazywane jest także niszczenie kreatywności, które ogranicza rozwój nowych produktów czy technologii. W odniesieniu do dużych, zbiurokratyzowanych organizacji, działających na dynamicznie rozwijającym się rynku, możliwym rozwiązaniem staje się więc wydzie-

lanie spółek-córek, które zajmują się działaniami twórczymi w warunkach sprzyjających samodzielności działania i twórczości pracowniczej, a powstałe efekty „skonsumentuje” firma-matka (Christensen, Verlinden i Westerman, 2002).

9.6. Podsumowanie

Rozdział miał za zadanie prezentację dorobku Maxa Webera, mającego odniesienie do teorii zarządzania. Główne elementy prowadzonych przez Webera badań nad organizacjami dotyczą analizy rodzajów organizacji oraz problematyki władzy. Weber nie tylko zaproponował idealny typ organizacji, ale również wykazał jego wewnętrzne ograniczenia, sugerując, że typ idealny określony w teorii może nie być możliwy do osiągnięcia w praktyce. W ten sposób odniósł się do dorobku naukowego zarządzania, w tym koncepcji, które proponował Henri Fayol. Weber pokazał, że biurokracja, jako preferowana forma organizacji, będzie trwała dalej i zagarniała coraz więcej przestrzeni gospodarczej. Drugi ważny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu wątek badawczy w analizach Webera to typologia źródeł władzy w organizacji oraz ich adekwatności dla skutecznego zarządzania. W rozdziale zaprezentowano także najważniejszych kontynuatorów myśli Webera, którzy zarówno twórczo je rozwijali, jak i poddawali krytyce.

Literatura

- Bauman, Z. (1995). *Wieloznaczność nowoczesna, nowoczesność wieloznaczna*. Warszawa: PWN.
- Bloch, A. (2000). *Prawa Murphy’ego i inne powody, dla których sprawy idą źle*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Christensen, C.M., Verlinden, M., Westerman, G. (2002). Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability. *Industrial & Corporate Change*, 11(5), 955–993.
- Crozier, M. (1967). *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Graicunas, V.A. (1937). Relationship in organisation. *Bulletin of the International Management Institute*, 7, 39–42.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Horkheimer, M., Adorno, W.A. (1994). *Dialektyka oświecenia*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Krasnodębski, Z. (1999). *Max Weber*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kurnal, J. (red.) (1972). *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Warszawa: PWE.
- MacIntyre, A. (1996). *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Warszawa: PWN.
- Merton, R. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5’s: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341.

- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Parkinson, C.N. (1964). *Prawo Parkinsona albo w pogoni za postępem*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Peltonen, M. (2008). The Weber thesis and economic historians. *Max Weber Studies*, 8(1), 79–98.
- Peter, L.J. (1975). *Recepta Petera*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Urwick, L.F. (1970). Building integrity into an organization. *Management Review*, 59(5), 50–55.
- Weber, M. (2010). *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia.
- Weber, M. (2004). *Racjonalność, władza, odczarowanie*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.