

W obronie biurokracji

Dr hab. prof. ALK Dariusz Jemielniak | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |
darekj@alk.edu.pl

| Abstrakt

Niniejszy artykuł stara się obronić prowokacyjną tezę, iż biurokracja jest jedną z najbardziej naturalnych form organizacji pracy i posiada liczne korzyści, zwłaszcza skonfrontowana z nowoczesnymi metodami zarządzania, opierającymi się na kontroli normatywnej.

Plan niniejszego artykułu jest następujący: na początku przedstawiona zostanie jego podstawowa teza, iż biurokracja jest naturalną i odwieczną formą organizacji. Następnie – dwie współczesne definicje biurokracji, aby można się było do nich odnieść w kontekście. Później zaprezentowany będzie przegląd klasycznej krytyki biurokracji (mającej miejsce nieprzerwanie już od prawie dwustu lat). W kolejnym paragrafie przedstawiona zostanie powojenna krytyka biurokracji, włącznie ze skrajnie negatywnymi opiniami o biurokracji jako o organizacji pracy, które są do dnia dzisiejszego bardzo powszechne. Te krytyczne obserwacje zostaną skonfrontowane z oryginalną koncepcją Webera. Zaznaczone zostaną podobieństwa Weberowskiej koncepcji do współczesnych koncepcji zarządzania wiedzą. Następnie pokazane będą zalety biurokracji jako sposobu organizacji pracy i wykazane zostanie, że biurokracja jest ciekawą alternatywą dla tzw. pracy totalnej. Pokazane zostaną również podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a organizacją profesjonalną.

Biurokracja towarzyszy cywilizacji ludzkiej od zarania dziejów. W czasach antycznych funkcjonowała niezwykle sprawnie już w państwach sumeryjskich: skrybowie sumeryjscy od dziecka uczyli się wykonywania profesji skryby i przez całe życie ją wykonywali. Stanowi to interesujący przykład zarówno specjalizacji zawodowej, jak i daleko idącej profesjonalizacji biurokratycznej – połączonych z niezwykle ciekawym sposobem zarządzania informacją i wiedzą. Podobnie efektywnie funkcjonowały zespoły sekretarzy satrapów perskich. Również w systemie konfucjańskim cały chiński wielusetletni system awansów, podziału ról, a także egzaminów państwowych, który funkcjonuje, nawiasem mówiąc, do dzisiaj w okrojonej formie, opiera się w całości na sprawnej, biurokratycznej organizacji pracy.

Podstawową tezę artykułu jest zatem stwierdzenie, że chociaż biurokracja od samych początków jej istnienia podlega miazdzącej krytyce, to wbrew pozorom jest bardzo uniwersalną formą organizacji pracy biurowej, spotykaną właściwie bez wyjątku we wszystkich społeczeństwach i ma wiele zalet, spośród których bardzo istotne jest właśnie przeciwstawienie się pracy totalnej bez tzw. kontroli normatywnej.

Rozważania warto zacząć od definicji biurokracji. Wartościowa wydaje się definicja Clegga, znanego teoretyka organizacji. Zauważa on (Clegg 1990), że biurokracja to specyficzna forma organizacji, w której występuje:

- ▮ racjonalna struktura kariery,
- ▮ formalne relacje między stanowiskami uporządkowanymi według pewnej hierarchii, od której zależy także podział praw, obowiązków i przywilejów organizacyjnych.

Druga warta uwagi definicja – autorstwa Martina – jest zupełnie inna. On twierdzi z kolei (Martin 1970), że biurokracja to hierarchiczna i podlegająca specjalizacji forma organizacji pracy, w której ludzie są traktowani jako całkowicie zastępowalni i mają obowiązek postępować w zgodzie ze swoją rolą organizacyjną.

Widać od razu, że w tej definicji mamy do czynienia z podkreśleniem zastępowalności pracownika i tym, że pracownik jest nośnikiem roli. W pierwszej definicji mowa jest przede wszystkim o formie organizacji pracy i o pewnej strukturze. W obu tych definicjach, co warto podkreślić, nie ma wzmianek o biurokratyzmie. Jednym z elementów nauczania przedmiotu Podstawy zarządzania jest wpojenie studentom tego podstawowego rozróżnienia: biurokracja to nie jest biurokratyzm, biurokratyzm to jedynie negatywne przejawy biurokracji. Choć, jako teoretycy zarządzania, uczymy tego istotnego podziału, często zapominamy o nim, analizując organizacje biurokratyczne w taki sposób, jakby sprowadzały się jedynie do biurokratyzmu. Dlatego warto podkreślić, że niniejszy artykuł koncentruje się na biurokracji jako pewnym fenomenie społecznym, a nie tylko na negatywnych jej przejawach.

Biurokracja od dawien dawna, a za początek używania tego terminu w dyskursie naukowym i publicznym uważa się 1789 rok, spotyka się z ogromną krytyką. Przykładowo, Balzac, w 1850 roku w *Komedii ludzkiej* pisał:

| *Biurokracja to produkt ludzi o ciasnych umysłach, będących przeszkodą w rozwoju narodu. W pracy biurowej zostają jedynie lenie, nieudacznicy lub kolosalni głupcy.*

Jeżeli spojrzymy z kolei na Starbucka (2003), gwiazdę teorii organizacji, zauważa on, że każdy właściwie, kto wypowiada się na temat biurokracji – krytykuje ją. Jedynymi wyjątkami są przedstawiciele socjologii i ekonomii niemieckiej między rokiem 1879 a 1915 – tylko wtedy zauważano jakiegokolwiek zalety biurokracji. Także w XX wieku biurokracja podlega, niemal bez wyjątku,

bardzo ostrej krytyce. Jest to zbieżne z obserwacjami Styhre'a (2007), jednego ze współczesnych teoretyków tego fenomenu.

Jednym z bardziej znanych krytyków biurokracji był Parsons (Parsons, Shils 1951), który w swej katedrze na Harvardzie długo zajmował się badaniem organizacji biurowych i administracji. Jego uczeń Merton (1957) kontynuował ten nurt. Główną obserwacją tej szkoły było to, że biurokracja, o ile próbujemy ją zrealizować w praktyce – czy to w organizacjach komercyjnych, czy to w publicznych – niemal zawsze prowadzi do dysfunkcji. Warto zauważyć, że trochę wcześniej tę samą opinię wyrażał von Mises (1944), który twierdził, że demokracje z musu niejako są nieefektywne i prowadzą do nieracjonalności ekonomicznej. Wnioskować można, że jeżeli mamy organizację biurokratyczną, mamy pewność, że nie będzie się posługiwała racjonalnością ekonomiczną. Podobny ton utrzymywał w swojej pracy Crozier (1963/1976), który stwierdził, że biurokracje prowadzą do marnotrawstwa środków, czasu, a także motywacji ludzkiej. Jest to stwierdzenie symptomatyczne: zdaniem Croziera nawet motywacja ludzka jest marnotrawiona przez biurokrację.

Współcześnie również Osbourne i Plastrik (1997) posuwają się do tak skrajnego stwierdzenia, jak to, że jedynym sposobem na poprawienie sprawności organizacji jest stałe zwalczanie biurokracji. Warto zwrócić uwagę – to już jest bardzo skrajna opinia – twierdzą, że poza wszystkimi środkami, jakie mamy do dyspozycji w zarządzaniu, a jakie miałyby służyć poprawie organizacji, jedynym jedynym, który powinniśmy wybrać, jest zwalczanie biurokracji. To stanowisko daje się sprowadzić do konstatacji, że biurokracja to ucieleśnienie wszelkiego zła, jakie można napotkać w świecie organizacji. Można wręcz wywnioskować, że biurokracja to głupota i tego rodzaju opinie także możemy znaleźć we współczesnej literaturze. Bestseller ostatnich lat to książka małżeństwa Pinchotów pod znamienym tytułem *Koniec biurokracji i wzrost inteligentnych organizacji* (1993). Już sam tytuł wprost sugeruje, że biurokracja jest przeciwieństwem inteligentnych organizacji. Hecksher i Donnellon (1994) mówią z kolei o postbiurokracji. W literaturze odbiła się także głośnym echem teza Castellsa (1996), który z kolei stwierdza, że przed nami jest czas horyzontalnych korporacji, sieci samosterownych, samokierujących się jednostek opartych na decentralizacji. W tym kontekście Castells wspomina także o dyskursie postbiurokratycznym.

Wyraźnie widać jednak, że tego rodzaju dyskurs końca biurokracji, wielkiej przemiany, wielkiego przewrotu w organizowaniu się przedsiębiorstw jest w gruncie rzeczy wiecznie żywy. Wystarczy spojrzeć na prace Bennis'a (1970) z lat 70. – już wtedy, prawie pół wieku temu pisał, że organizacje przyszłości będą szybko adaptującymi się, zmiennymi, krótkotrwałymi systemami zorganizowanymi wokół zadaniowych grup. Dyskurs o końcu biurokracji jest sam w sobie niemal tak stary jak sama biurokracja. Wciąż mówimy, że już niedługo biurokracja przejdzie do lamusa, a tymczasem biurokracja jest tworem, który (paradoksalnie dla jej krytyków) trwa od tysięcy lat. Trudno zrozumieć tę sprzeczność – z jednej strony biurokracja ma być skrajnie nieefektywnym, archaicznym i nieprzydatnym sposobem organizacji pracy, mającym zniknąć z rzeczywistości społecznej lada dzień, z drugiej jednak trzyma się przy życiu niezwykle długo i pojawia się w większości znanych nam cywilizacji.

Przyjrzyjmy się zatem oryginalnej koncepcji biurokracji według Webera: co wyróżniamy w niej, co krytycy biurokracji szczególnie akcentują, a na co nie chcą zwrócić uwagi (Höpfl 2006). Pierwsza rzecz, bezdyskusyjna – biurokracja wymaga zespołu kierowników. Następnie: ścisła hierarchia i podział pracy, bezosobowość, czyli to, że przy podejmowaniu decyzji ważne są obiektywne kryteria, niezależne od konkretnych osób (kwestia dyskusyjna, czy to dobrze, czy to źle, ale wśród naukowców panuje zasadniczo konsensus, że to biurokrację charakteryzuje), o pozycji decydują formalne kwalifikacje, nagrody uzależnione od ogólnej polityki. To są rzeczy, na które krytycy biurokracji zwracają szczególną uwagę.

Pomijają jednakże kilka istotnych punktów. Przede wszystkim bardzo ważną cechą, na którą zwracał uwagę Weber (Jemielniak 2008): wiedza zawodowa i profesjonalna, czyli tzw. *Fachwissen*, a zatem to, że w biurokracji wiedza odgrywa ogromną rolę. Oceniając koncepcje zarządzania wiedzą, łatwo zauważyć, że to, co charakteryzuje biurokrację, czyli m.in. wiedza zawodowa, jest także niezwykle istotnym elementem organizacji opartej na wiedzy (Jemielniak, Koźmiński 2008).

Kolejna pomijana rzecz to archiwizacja decyzji i procedur. Weber ponad sto lat temu zwracał uwagę, że należy tworzyć systemy archiwizowania informacji i rozbudowywać struktury baz danych. Nie nazwiemy tego pewnie systemami zarządzania wiedzą, ale jesteśmy niemalże o krok od nich. Oczywiście nie są to systemy rozbudowane tak (dzięki postępowi technologii informacyjnej) jak współcześnie (Zacher 1999; Zacher 2001), ale te systemy są elementem biurokracji. Na przykład, w przywoływanych już starożytnych Chinach funkcjonował jeden z najlepszych niekomputerowych systemów bazodanowych – był bardzo biurokratyczny, ale jednocześnie stanowił jeden z najlepszych znanych systemów przetwarzania informacji ery przedkomputerowej. Zasadna wydaje się teza, że praca na bazach danych była u nich możliwa, mimo braku sprzętu elektronicznego, przede wszystkim dzięki rozbudowanym regułom biurokracji.

Wreszcie, bardzo ważnym elementem biurokracji, całkowicie ignorowanym przez jej krytyków, jest to, że w biurokracji przywiązuje się wielką wagę do kwestii podtrzymywania tajemnic organizacyjnych. Tak więc w ramach biurokracji etyka zawodowa nakazuje nieujawnianie informacji służbowych na zewnątrz.

Te trzy cechy, jednoznacznie pozytywne, wydają się całkowicie ignorowane przez krytyków biurokracji i współcześnie, i właściwie od początku tejże krytyki. Może zatem powinniśmy postawić tezę odwrotną, przewrotną: może należy zacząć mówić o biurokracji jako o specyficznej formie organizacji inteligentnej, opartej na wiedzy. Du Gay, który jest jednym z najbardziej znanych protagonistów organizacji biurokratycznej, twierdzi (Du Gay 2000; Du Gay 2005), że biurokracje są tworem uniwersalnym, charakterystycznym dla wszystkich kultur, a zatem że prawdopodobnie zaspokajają pewną ważną potrzebę społeczną. Jak mówi przysłowie: „Nie należy kopać się z koniem” – skoro biurokracje istnieją we wszystkich kulturach, które znamy, to prawdopodobnie, mimo wszystkich dysfunkcji, jakie w nich obserwujemy, są do czegoś przydatne. Podobna obserwacja ze strony Organa i Greena (1981) – biurokracja jest w ich ujęciu niezastąpionym sposobem organizacji pracy tzw. białych kołnierzyków.

Można zatem krytykować biurokrację, tak jak można również krytykować demokrację, ale skoro nie ma w niektórych obszarach niczego lepszego, to należy jednak przyjąć, że biurokracja przynajmniej nie jest ucieleśnieniem organizacyjnego zła, kwalifikującym się zawsze i wszędzie do wyplenienia.

Wreszcie, warto zwrócić uwagę na tezę Raelina (1986) – jego zdaniem formalizacja i biurokracja mają użyteczność uzależnioną od kultury organizacyjnej. Jest to teza niezwykle ciekawa, dlatego że Raelin obserwuje, iż biurokracja sama w sobie jest neutralna, jest to po prostu pewien sposób organizacji pracy. To, czy biurokracja będzie prowadziła do dysfunkcji, czy przeciwnie, do pozytywnych efektów, zależy od kultury organizacji. Raelin obserwował pracę prawników i analizował kultury organizacyjne wśród prawników, zauważając, że w niektórych kancelariach biurokracja jest postrzegana jako coś bardzo pozytywnego, a z kolei w innych, wydawałoby się podobnych środowiskach, jest odwrotnie – proceduralizacja prowadzi do zniechęcenia, upadku motywacji, do tego, że ludzie posługują się procedurą tylko po to, by wymigać się od pracy. Nie ma jednoznacznego kryterium, by stwierdzić, kiedy negatywne efekty biurokracji następują, natomiast Raelin zauważył, że istnieją przypadki, kiedy biurokracja ma pozytywne efekty – zatem jego zdaniem również biurokracja nie zawsze, ale jedynie czasem, prowadzi do dysfunkcji.

Pozostaje pytanie, jaką pozytywną rolę biurokracja mogłaby odgrywać. Przede wszystkim, skoro mówimy współcześnie o tzw. złotych kołnierzykach (Kelley 1985), jako o pewnej podgrupie białych kołnierzyków, będących pracownikami wiedzy (Jemielniak 2005; Jemielniak 2007; Magala 2009), być może biurokracja jest niekiedy dobrym sposobem zarządzania właśnie nimi.

Jakie są bowiem wobec niej alternatywy? Po pierwsze, można stosować kontrolę normatywną. Zarówno w pracach Edwarda (1979), jak i Kundy (1992) jest to metoda zarządzania pracownikami intelektualnymi, polegająca na tym, że tych pracowników należy skłonić do internalizacji norm zachowań, w związku z czym przestają oni być kontrolowani przez swoich menadżerów, a zaczynają być kontrolowani przez normy kulturowe narzucone im przez organizację. Druga alternatywa to tzw. kontrola koncertyna. Barker (1993) zwrócił uwagę, że w niektórych organizacjach mamy do czynienia z kontrolą wewnątrzgrupową. Barker obserwował to na przykładzie robotników, ale wyniki można generalizować także na pracowników biurowych. Okazało się, że pracownicy, którzy mają wyznaczone cele za pomocą metod zarządzania partycypacyjnego (Greenwood, Levin 1998; Ackoff et al. 2006/2007), czyli sami wyznaczają sobie przełożonych, sami wyznaczają sobie normy wydajnościowe, wreszcie sami dobierają sobie współpracowników do pracy zespołowej, często pracują z jednej strony wydajniej, z drugiej jednak zaharowują się na śmierć i podlegają wypaleniu zawodowemu.

W obu przypadkach konsekwencje organizacji pracy są podobne – jak obserwuje Hochschild (1997) – praca staje się drugim domem, pracownicy odgrywają w życiu zawodowym większość ról społecznych, dotychczas zarezerwowanych dla rodziny. Kontrola zarówno normatywna, jak i koncertyna, mają podobne działanie – z jednej strony skutkują ogromną lojalnością, z drugiej jednakże mają katastrofalne długofalowe skutki dla życia prywatnego poddanych im pracowników.

Z tej perspektywy biurokracja jawi się jako całkiem rozsądna alternatywa dla pracy totalnej. Biurokracja od czasów Webera jest postrzegana jako żelazna klatka, z kolei Ritzer (1993) podkreśla, że jest to klatka, ale o bardzo czytelnych granicach, w biurokracji wszystko jest jasne, wiadomo „odkąd – dokąd”. Pracownik przychodzi i wychodzi, nie ma ze strony organizacji próby uzurpowania sobie czasu domowego, nie ma jakiegokolwiek ingerencji w życie prywatne. Klatka, paradoksalnie, poza tym, że odbiera wolność, jednocześnie ogranicza zatem ingerencję z zewnątrz. Jest to obserwacja zgodna z wnioskami Leidner (1993), która badała dwie grupy pracowników: z jednej strony – pracowników restauracji McDonalds, z drugiej – sprzedawców ubezpieczeń i dowodziła, że paradoksalnie pracownicy fast foodów mają większą swobodę, bo nie ingeruje się w ich psychikę. Czują się lepiej, bo choć pracują w biurokracji maszynowej, mają *per saldo* większą swobodę. Natomiast pracownicy biurowi poddawani są swoistemu praniu mózgu i kontroli normatywnej – chociaż nie analizuje się drobiazgowo ich ruchów, ani nawet nie prowadzi stałego nadzoru, podlegają znacznie większej presji.

Biurokracje stanowią ciekawą alternatywę także wobec organizacji opartych na kulturze profesjonalnej. Współcześnie pracownicy wiedzy i przedstawiciele „nowych profesji” (Czarkowska 2006) niejednokrotnie wołają tworzyć kultury profesjonalne, które z kolei odbierają władzę organizacjom (Raelin 1986). Organizacje przenoszą część władzy na profesje. Podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a profesjonalną przedstawia tabela 1.

Tabela 1 | Podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a profesjonalną

Biurokracje	Profesje
Standaryzacja (klasyfikacja i traktowanie przypadków wedle schematu)	Indywidualizm (podejście pozornie lub faktycznie indywidualne do każdego przypadku)
Odpowiedzialność względem organizacji	Odpowiedzialność względem grupy zawodowej i standardów profesjonalnych
Relacje bezosobowe	Relacje osobiste z członkami swojej społeczności
Realizacja celów organizacji, orientacja długofalowa	Realizacja celów klienta, orientacja krótkofalowa
Stosunki hierarchiczne	Stosunki wertykalne
Autorytet formalny	Autorytet ekspercki
Źródło: Gross (1958).	

W organizacji biurokratycznej króluje standaryzacja, w profesjonalnej indywidualizm – doceniane są niestandardowe rozwiązania, które jednakże trudno skodyfikować i wprowadzić w system zarządzania wiedzą. Następnie odpowiedzialność wobec organizacji przeciwstawiana jest odpowiedzialności wobec grupy zawodowej i standardów profesjonalnych. Te ostatnie mogą często różnić się wobec społecznych oczekiwań względem profesji i być społecznie gorsze od standardów wyznaczonych przez organizacje nastawione na długotrwałe budowanie relacji konsumenckich. Relacje bezosobowe w biurokracji kontrastują ze związkami osobistymi członków społeczności – tam ważniejsza niż stosunki służbowe jest sieć prywatnych kontaktów, co skutkuje często animozjami i nadmiernie emocjonalnymi relacjami. W organizacji biurokratycznej

realizacja celów organizacji jest nadrzędna, a orientacja długofalowa, podczas gdy w profesjonalnej liczą się raczej cele klienta (nawet jeżeli jest to niekorzystne dla organizacji), a orientacja jest bardziej krótkoterminowa. W biurokracji dominują stosunki wertykalne, a w profesjonalnej horyzontalne, co prowadzi do naturalnych tarć i gry o władzę (Koźmiński 1977; Koźmiński, Zawiaślak 1979). Wreszcie, w biurokracji najwyżej ceni się autorytet formalny, podczas gdy w profesjonalnej – autorytet ekspercki.

Oczywiście nie należy popadać w przesadny optymizm związany z biurokracją. Trzeba pamiętać, że proceduralizacja, w warunkach ograniczonej racjonalności (Simon 1991), w której funkcjonujemy, powoduje skłonność decydentów do dokonywania nadmiernych uproszczeń. Redukowanie rzeczywistości do uproszczonych modeli, będące podstawową zasadą organizacji biurokratycznych, prowadzi do błędnego koła (Gouldner 1954), podobnie jak proces *sense-making* opisany przez Weicka (1969). Przykład cywilizacji chińskiej ma dwa oblicza – z jednej strony, biurokratyczna organizacja państwowa zapewniła ciągłość władzy i niespotykany nigdzie indziej system obiegu informacji, strukturę kariery, stabilność kadry, ale z drugiej jednocześnie – przyczyniła się do przegranej w wyścigu cywilizacyjnym w zetknięciu z cywilizacją europejską.

Podsumowując, biurokracja z całą pewnością prowadzi czasem do dysfunkcji, jednakże możemy zaobserwować sytuacje, w których biurokracja jako organizacja pracy jest skuteczna i nie należy pochopnie wyciągać wniosku, że biurokracja jest zawsze nieefektywnym sposobem organizacji pracy pracowników opartych na wiedzy. Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie podstawowych zalet biurokracji, a także skonstrastowanie ich z obiegowymi opiniami na temat tej formy organizowania.

B i b l i o g r a f i a

- Ackoff, R.L., Magidson, J., Addison, H.J.** (2006/2007) *Projektowanie idealu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Barker, J.R.** (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38(3), s. 408–437.
- Bennis, W.G.** (1970) Post bureaucratic leadership. W: Bennis, W.G. (red.) *American Bureaucracy*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Castells, M.** (1996) *The rise of the network society*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishing.
- Clegg, S.** (1990) *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Newbury Park–London–New Delhi: SAGE Publications.
- Crozier, M.** (1963/1976) *Biurokracja – anatomia zjawiska*. Warszawa: PWE.
- Czarkowska, L.D.** (2006) Nowa profesja: informatycy. *Problemy Zarządzania*, 1(11), pp. 178–194.
- Du Gay, P.** (2000) *In praise of bureaucracy: Weber, organization and ethics*. London – Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Du Gay, P.** (red.) (2005) *The values of bureaucracy*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Edwards, R.** (1979) *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Gouldner, A.W.** (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Greenwood, D.J., Levin, M.** (1998) *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Gross, E.** (1958) *Work and society*. New York: Crowell.

- Heckscher, C.C., Donnellon, A.** (red.) (1994) *The Post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*, Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Hochschild, A.R.** (1997) *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Höpfel, H.M.** (2006) Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19(1), s. 8–21.
- Jemielniak, D.** (2005) Kultura – zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, nr 32, s. 7–22.
- Jemielniak, D.** (2007) Menedżerowie w oczach informatyków. *Prakseologia*, nr 147, s. 189–207.
- Jemielniak, D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A.K.** (red.) (2008) *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kelley, R.E.** (1985) *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Koźmiński, A.K.** (1977) *Humanieści i technokraci*. Warszawa: Iskry.
- Koźmiński, A.K., Zawiaślak, A.M.** (1979) *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Kunda, G.** (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Leidner, R.** (1993) *Fast food, fast talk: service work and the routinization of everyday life*. Berkeley: University of California Press.

- Magala, S.** (2009) *The management of meaning in organizations*. Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.
- Martin, A.** (1970) *Bureaucracy*. London: Macmillan.
- Merton, R.K.** (1957) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, nr 18(4), s. 560–568.
- Organ, D.W., Green, C.N.** (1981) The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, s. 237–252.
- Osborne, D., Plastrik, P.** (1997) *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*. Reading, Mass.: Addison Wesley Pub. Co.
- Parsons, T., Shils, E.A.** (1951) *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Pinchot, G., Pinchot, E.** (1993) *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Raelin, J.A.** (1986) *The clash of cultures: managers and professionals*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ritzer, G.** (1993) *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Simon, H.A.** (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2(1), s. 125–134.
- Starbuck, W.H.** (2003) The origins of organization theory. W: Tsoukas, H., Knudsen, C. (red.) *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Styhre, A.** (2007) *The innovative bureaucracy: bureaucracy in an age of fluidity*. London–New York: Routledge.
- Von Mises, L.** (1944) *Bureaucracy*. New Haven: Yale University Press.
- Weick, K.E.** (1969) *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Zacher, L.W.** (red.) (1999) *Spoleczeństwo informacyjne – w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki*. Warszawa: Fundacja Edukacyjna „Transformacje”.
- Zacher, L.W.** (2001) „Nowa gospodarka” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa? W: Kołodko, G.W. (red.) „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.