

SPIS TREŚCI

Wstęp	9	1
Część I		
Źródła zagrożeń wolności ludzi w organizacji		
Mit 1. „Ważne jest kto, a nie co mówi”, czyli personalizacja prawdy.....	17	
1.1. Przypadek - „Wazon”.....	17	
1.2. Autorytaryzm.....	22	2
Narkotyk władzy		
Omnipotencja władzy		
Nieomylność władzy		
1.3. Ku racjonalizacji władzy organizacyjnej.....	30	
Kierownik decyduje - podwładny wykonuje		
Kierownik odkrywa w podwładnym partnera		
Kierownika krótki sen o charyzmie		
Czy to wciąż jeszcze kierownik?		
Mit 2. „Większość zawsze ma rację”, czyli prymat zbiorowej mądrości.....	43	3
2.1. Przypadek - „Konflikt w starej odlewni”.....	43	
2.2. Kolektywizm.....	47	
Czy wspólne działanie wymaga stadnego myślenia?		
Co kształtuje naszą samoświadomość		
Pokusy kolektywizmu		
Kolektywistyczne złudzenie moralności		
2.3. Wolność w zespole pracowniczym.....	56	
Na co się orientować w organizacji		
Nowe spojrzenie na zespół pracowniczy		
Czy jest czego żałować?		

Mit 3. „Nie rzucim ziemi skąd nasz ród”, czyli determinizm dziedzictwa.....	69
3.1. Przypadek - „U rodaka w Londynie”.....	69
3.2. Tradycjonalizm.....	74
Nie lekceważyć dżihadu	
Tępa siła tradycji	
Upiory nacjonalizmu	
Kiedy handel zastąpi wojnę	
3.3. Od podporządkowania kulturze do twórczości kulturowej w organizacji.....	85
Kultura organizacyjna i jej funkcje	
Podstawy lokalne i kosmopolityczne w organizacji	
Elastyczni pracownicy	
Kultura „wspólnoty” a kultura „sieci”	

Część II

Instrumenty ograniczania wolności ludzi w organizacji

Mit 4. „Nic nie dzieje się przypadkowo”, czyli mechanistyczne wzorce działania.....	99
4.1. Przypadek - „Błąd Ryby”.....	99
4.2. Standaryzacja.....	104
Wolność a porządek	
Odtwarzanie wzorców a zaspokajanie potrzeb	
W poszukiwaniu najlepszego sposobu	
Skutki pogoni za jednoznacznością	
4.3. Ku intelektualizacji pracy.....	111
Etos produkcji, czyli zastosowanie wiedzy do pracy	
Pracownik - automat	
Etos usług, czyli dyktatura klientów	
Pracownik - decydent	
Zastosowanie wiedzy do wiedzy	
Mit 5. „Jeśli nie potrafisz, nie pchaj się na afisz”, czyli twarde prawo specjalizacji.....	121
5.1. Przypadek - „W szpitalu”.....	121
5.2. Specjalizacja.....	126
Specjalizacja organizacyjna i zawodowa	
Błogosławieństwo czy przekleństwo specjalizacji organizacyjnej?	

Czym jest profesjonalizm?	
Czy ekspert zawsze ma rację?	
5.3. Bariery podziału pracy jako źródło nadziei.....	134
Jak można dzielić pracę	
Bariera ekonomiczna	
Bariera społeczna	
Bariera adaptacyjna	
Artyści wypierają rzemieślników	
Mit 6. „Nie mącić w głowach”, czyli autorytarna selekcja	
informacji.....	145
6.1. Przypadek - „Raport”.....	145
6.2. Indoktrynacja.....	150
Nauczanie a indoktrynowanie	
Najlepszym atakiem jest obrona	
Wartość pluralizmu	
Nauka to potęgi klucz	
6.3. Wymagania organizacji uczącej się.....	158
Organizacje wiedzy	
Jak organizacje się uczą?	
Komunikacja rutynowa	
Komunikacja spontaniczna	

1

2

Część III

Przejawy organizacyjnego zniewolenia

Mit 7. „A u was biją Murzynów”, czyli integryzm ocen.....	171
7.1. Przypadek - „Księżyc nad Kutnem”.....	171
7.2. Dogmatyzm.....	177
Iluzja prawdy absolutnej	
Myślenie ideologiczne	
Uwielbienie nieuctwa	
Albo dobry, albo zły	
7.3. Stereotypy jako bariera rozwoju ludzi w organizacji.....	184
Obrona percepcyjna	
Bariery komunikacyjne	
Jak przełamywać stereotypy	

3

Mit 8. „Nie matura lecz chęć szczera...”, czyli instrumentalne nadawanie znaczeń.....	195
8.1. Przypadek - „Inspekcja”.....	195
8.2. Rytualizm.....	201
Do czego potrzebne są święta	
Jak porozumiewać się z władzą	
Grunt to zaangażowanie	
8.3. Autonomizacja celów a role organizacyjne pracowników.....	207
Przejawy autonomizacji	
Motywacja sprawnościowa i pozasprawnościowa	
Demoralizujące skutki fikcji organizacyjnych	
Mit 9. „Nie ma zwycięzców ani zwyciężonych”, czyli niechęć do konkurencji.....	215
9.1. Przypadek - „Wieczór autorski”.....	215
9.2. Populizm.....	220
Gdy najważniejsza jest równość	
Hold dla przeciwności	
Bogaty zawsze podejrzany	
Znienawidzone elity	
9.3. W oczekiwaniu na nową klasę średnią.....	227
Czym jest nowa klasa średnia?	
O zatroskanych amoralnością kapitalizmu	
Kto powinien mieć łatwe życie	
Żałosne skutki „szukania sprawiedliwości”	
Polskie szanse	

Zakończenie.....	239
-------------------------	------------