

# Spis treści

<b>Podziękowania</b>	8
<b>1. Wprowadzenie</b>	9
<b>2. Ujęcie mechanistyczne bierze górę. Organizacje jako maszyny</b>	17
Maszyny, myślenie mechanistyczne i narodziny biurokratycznej organizacji	20
Narodziny organizacji mechanistycznej	21
Klasyczna teoria zarządzania: projektowanie organizacji biurokratycznych	24
Naukowe zarządzanie	29
Mocne strony i ograniczenia metafory maszyny	33
<b>3. Do akcji wkracza przyroda. Organizacje jako organizmy</b>	41
Odkrywanie potrzeb organizacji	42
Uznanie ważności otoczenia: organizacje jako systemy otwarte	47
Teoria sytuacyjna: przystosowywanie się organizacji do otoczenia	71
Różnorodność gatunków	59
Zdrowie i rozwój organizacji	66
Dobór naturalny: organizacja z punktu widzenia ekologii populacji	71
Ekologia organizacji: tworzenie wspólnej przyszłości	75
Mocne strony i ograniczenia metafory „organizmowej”	79
<b>4. W stronę samoorganizacji. Organizacje jako mózgi</b>	85
Obrazy mózgu	87
Organizacje jako mózgi przetwarzające informacje	89
Przetwarzanie informacji, podejmowanie decyzji i projektowanie organizacji	90
Cybernetyka, uczenie się i uczenie się, jak się uczyć	94
Czy organizacje potrafią się uczyć oraz uczyć się uczenia?	98
Mózgi i organizacje jako systemy holograficzne	107
Ułatwianie samoorganizacji: zasady projektowania holograficznego	110
Organizacja holograficzna w praktyce	117
Mocne strony i ograniczenia metafory organizacji jako mózgu	119
<b>5. Tworzenie rzeczywistości społecznej. Organizacje jako kultury</b>	125
Kultura a organizacja	126
Organizacja jako zjawisko kulturowe	126

Organizacja a kontekst kulturowy	128
Kultury i subkultury organizacyjne	136
Tworzenie rzeczywistości organizacyjnej	146
Kultura: przestrzeganie reguł czy ich ustanawianie?	146
Organizacja: ustanawianie wspólnej rzeczywistości	149
Mocne strony i ograniczenia metafory kulturowej	152
<b>6. Interesy, konflikt i władza. Organizacje jako systemy polityczne</b>	<b>161</b>
Organizacje jako systemy rządzenia	163
Organizacje jako systemy działalności politycznej	169
Analizowanie interesów	170
Rozumienie konfliktu	178
Władza: wyjaśnienia i interpretacje	183
Zarządzanie organizacjami pluralistycznymi	216
Mocne strony i ograniczenia metafory politycznej	226
<b>7. Badanie jaskini Platona. Organizacje jako psychiczne więzienia</b>	<b>232</b>
Pułapka faworyzowanych sposobów myślenia	234
Organizacja a zjawiska nieświadome	237
Organizacja a wypierana seksualność	238
Organizacja a patriarchalna rodzina	246
Organizacja, śmierć i nieśmiertelność	248
Organizacja a lęk	250
Organizacja, lalki i misie	258
Organizacja, cień i archetyp	261
Mocne strony i ograniczenia metafory psychicznego więzienia	267
<b>8. Ujawniająca się logika zmian. Organizacja jako przepływ i transformacja</b>	<b>272</b>
Ukryte i ujawnione aspekty organizacji	273
<i>Autopoiesis</i> : logika samowytwarzających się systemów	275
Organizacje jako systemy samowytwarzające się	280
Ustanawianie rzeczywistości jako forma narcyzmu: organizacje wchodzą w interakcje z projekcjami samych siebie	281
Tożsamość i zamknięcie: egocentryzm kontra mądrość systemowa	283
Próba nowego spojrzenia na ewolucję i zmianę organizacji	286
Pętle, a nie linie: logika wzajemnej przyczynowości	288
Sprzeczność i kryzys: logika zmiany dialektycznej	298
Analiza dialektyczna: zrozumienie, w jaki sposób społeczeństwa i organizacje zmieniają same siebie	301
Życie ze sprzecznościami i kierowanie przepływem	309
Mocne strony i ograniczenia metafory przepływu	312
<b>9. Groźne oblicze. Organizacje jako narzędzia dominacji</b>	<b>320</b>
Organizacja jako dominacja	322
Jak organizacje wykorzystują i wyzyskują swoich pracowników	326
Organizacja, klasa i kontrola	328
Zagrożenia w pracy, choroby zawodowe i wypadki przy pracy	338
Pracoholizm oraz stres społeczny i psychiczny	347
Polityka organizacyjna i organizacja radykalizowana	349

Korporacje wielonarodowe a gospodarka światowa	353
Korporacje wielonarodowe jako mocarstwa światowe	357
Korporacje wielonarodowe: rejestr wycisku?	360
Mocne strony i ograniczenia metafory dominacji	373

**10. Doskonalenie sztuki analizowania organizacji. Używanie metafory do odczytywania i rozumienia organizacji** 379

Przypadek firmy Multicom	380
Analiza firmy Multicom: diagnostyczne odczytanie	384
Analiza firmy Multicom: proces krytycznej oceny	389
Wykorzystywanie metafory do zarządzania organizacją i projektowania jej struktury	391
Posługiwanie się metaforą w celu wzbogacenia informacji o pożądanych kierunkach działania	392
Przyczyną wielu problemów organizacyjnych są nasze sposoby myślenia	395
Odczytywanie jako teoria w praktyce	397

**11. Myślenie obrazami. Przyszłość teorii organizacji** 399

O słońcach i organizacjach	400
Myślenie obrazami: organizacja jako sposób myślenia	403

**Wskazówki bibliograficzne** 405

**Bibliografia** 451

**Indeks rzeczowy** 478