

# 1

## Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji

(Krzysztof Klincewicz)

### 1.1. Wprowadzenie

Autorzy niniejszej książki oferują **przegląd najważniejszych koncepcji teoretycznych i perspektyw badawczych w nauce o zarządzaniu**. Zakres publikacji obejmuje podejścia wykorzystywane w badaniach nad zarządzaniem, organizacjami i procesami organizowania, nazywanych odpowiednio: nauką, teorią, podejściami lub koncepcjami. Wprowadzenie w tytule książki pojęć organizacji i organizowania przywołuje ważne współcześnie rozróżnienie pomiędzy organizacją w znaczeniu rzeczowym, będącą przedmiotem analiz instytucją lub przedsiębiorstwem, a procesami organizowania, obejmującymi nadawanie sensu, współdziałanie i zmienianie rzeczywistości społecznej. W poszczególnych rozdziałach autorzy analizują literaturę przedmiotu, sięgając zarówno do dorobku badaczy, jak i wkładu, który wnieśli praktycy zarządzania: menedżerowie i konsultanci. Książka łączy koncepcje z obszaru zarządzania z dorobkiem pokrewnych dyscyplin naukowych. Może stanowić dobry punkt wyjścia dla pogłębionych studiów literaturowych poprzez wskazanie najważniejszych teorii, modeli i autorów w każdym z omawianych obszarów, jak również krytyczne spojrzenie na dorobek poszczególnych nurtów badawczych. Oferowany przegląd wydaje się bardziej rozległy niż w większości dostępnych w Polsce publikacji, uwzględnia bowiem rzadko przywoływane w zarządzaniu nurty badawcze (np. prakseologii, socjologii funkcjonalizmu, szkoły instytucjonalnej, analizy sieci społecznych, teorii gier czy teorii kosztów transakcyjnych), podejścia postrzegane jako nieortodoksyjne (np. marksizm i postmodernizm), specjalistyczne i rzadko opisywane zagadnienia (np. wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania czy teorię modeli biznesowych) oraz systematyczną analizę dorobku wybranych, ważnych dla rozwoju dyscypliny autorów – Petera Druckera, Maxa Webera, Michaela E. Portera i Karla Weicka. Wybór tych czterech autorów wynikał z reprezentowanych przez nich nowatorskich podejść badawczych, które bywały kwestionowane przez innych badaczy jako niedoskonałe metodologicznie, choć wywarły istotny wpływ na rozwój dyscypliny i przyciągnęły uwagę wielu kontynuatorów. W odpowiednich miejscach książki omówiony został również dorobek innych ważnych teoretyków zarządzania, w tym Igora Ansoffa, Henry'ego Mintzberga i Philipa Kotlera, którzy wpisywali się

w rozwijane przez szersze grupy badaczy nurty teoretyczne i zostali zaprezentowani odpowiednio w kontekście badań nad strategią firmy i marketingiem. Poszczególne rozdziały książki opierają się przede wszystkim na analizach anglojęzycznej literatury źródłowej. Ich celem było przybliżenie polskiemu czytelnikowi najważniejszych, najczęściej cytowanych publikacji dotyczących poszczególnych zagadnień, a wiele spośród tych pozycji nie było do tej pory omawianych w polskojęzycznych publikacjach.

Książka obejmuje 35 rozdziałów, napisanych łącznie przez 20 autorów – młodych adeptów nauk o zarządzaniu, doktorantów i adiunktów na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W kontekście znaczącej skali tego projektu wydawniczego i czasochłonných prac redakcyjnych pragnę wyrazić podziękowania dla współautorów za gotowość do współpracy przy tworzeniu tej książki, dostosowania zawartości poszczególnych rozdziałów do ustalonego wykazu zagadnień i literatury oraz chęć angażowania się w wielokrotne iteracje, uwzględniające modyfikacje rozdziałów, które pozwoliły na ujednoczenie struktury i zawartości książki mimo dużej liczebności zespołu autorskiego. Mam nadzieję, że prezentowana publikacja okaże się przydatną pozycją literaturową, pomagającą badaczom organizacji i zarządzania zidentyfikować najważniejsze podejścia teoretyczne w interesującym ich obszarze badań oraz krytycznie spojrzeć na dotychczasowy stan wiedzy naukowej.

**Pierwszy rozdział** książki ma **charakter wprowadzający**. Wyjaśnia związki pomiędzy nauką o zarządzaniu a pokrewnymi podejściami dotyczącymi skutecznego działania (politologia, nauka o wojskowości, prakseologia), systemów społecznych (socjologia) oraz analiz przeszłości (historiografia). Przedstawia też przegląd najważniejszych perspektyw w zarządzaniu: paradygmatu funkcjonalizmu (wraz z podejściem sytuacyjnym i badaniami operacyjnymi), podejścia interpretatywistyczno-symbolicznego oraz podejścia postmodernistycznego. Rozdział podsumowuje dyskusja prób systematyzacji badań nad zarządzaniem oraz metaanaliz teoretycznego dorobku zarządzania, wskazujących na krótkotrwałe fascynacje wybranymi zagadnieniami i powtarzalność zainteresowań badawczych na przestrzeni lat.

Pozostałe rozdziały książki zostały podzielone są na sześć części, z których każda opisuje powiązane ze sobą zagadnienia. **Część I** dotyczy **naukowego zarządzania i jego kontynuatorów**, prezentując genezę badań nad zarządzaniem, w tym podejścia zaproponowane przez Fredericka Taylora i Henry'ego Fayola, jak również dorobek Petera F. Druckera, odwołujący się do praktycznych doświadczeń przedsiębiorstw i wprowadzający odmienne standardy metodologiczne, które wprawdzie przez wielu badaczy zostały uznane za „nienaukowe”, ale w rzeczywistości ukształtowały sposób opisywania organizacji i procesów zarządzania, popularny do dziś. W kolejnych rozdziałach opisano dorobek wybranych obszarów badawczych nauk o zarządzaniu, które bezpośrednio powiązane są z tradycją naukowego zarządzania: zarządzanie operacyjne, w tym zarządzanie procesami, projektami i technologiami oraz podejście planistyczne do strategii organizacji. Zamykający część rozdział dotyczy wkładu firm doradczych w rozwój teorii zarządzania. Pokazano w nim dorobek kontynuatorów pragmatycznego podejścia do przedsiębiorstw, które zapoczątkował Peter F. Drucker.

**Część II** prezentuje **organizacje w systemie społecznym**, opisując refleksje teoretyków, którzy zwracali uwagę na problemy w funkcjonowaniu organizacji i ograniczenia ich racjonalnego projektowania. Ten nurt, korzystający z dorobku nauk społecznych, zapoczątkował Max Weber, a wśród jego kontynuatorów omówione zostaną: badania nad grami organizacyjnymi, niezwykle ważna dla współczesnych badań nad zarządzaniem teoria neoinstytucjonalna, badania nad zmianami organizacyjnymi, podejście systemowe wraz z dynamiką systemów, które ukształtowały sposób analizowania organizacji i ich otoczenia, jak również badania nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, wprowadzające do zarządzania osiągnięcia etyki i prawa.

**Część III** analizuje **ekonomiczne inspiracje w zarządzaniu**, w tym: dorobek teorii decyzji, agencji i kosztów transakcyjnych. Ekonomiczna perspektywa stała się punktem wyjścia dla twórczości Michaela E. Portera, skoncentrowanej na analizach i tworzeniu strategii organizacji, jak również inspirowała badaczy, zainteresowanych zastosowaniem w zarządzaniu teorii gier oraz wprowadzaniem nowych modeli biznesu.

**IV część** książki obejmuje koncepcje teoretyczne dotyczące interakcji organizacji z otoczeniem: jej **zasobami, klientami i partnerami**. Ujęte zostały w niej rozdziały prezentujące dorobek badań nad marketingiem, podejście zasobowe do strategii organizacji, relacje międzyorganizacyjne i wymiar międzynarodowy procesów zarządzania.

Kolejna, **V część** odnosi się do roli **człowieka w organizacji**. Rozpoczyna ją analiza znaczenia dorobku psychologii dla badań nad zarządzaniem, pozwalająca na szczególnie dyskusję badań nad zachowaniami organizacyjnymi, zapoczątkowanych przez ruch *Human Relations*. Obok podejść teoretycznych wpisujących się w paradygmat psychologiczny, zaprezentowano również rzadko opisywane w polskiej literaturze dotyczącej zarządzania koncepcje, stanowiące przejawy krytyki kapitalizmu i sięgające do tradycji marksizmu oraz orientacji humanistycznej. Uzasadnień popularności tych wykraczających poza główny nurt zarządzania interpretacji dostarcza kolejny rozdział, opisujący wyzwania współczesnej pracy, oparty na badaniach empirycznych i aparacie pojęciowym, odwołującym się do problematyki równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, kontroli pracowników i dyskryminacji. Dalej zaprezentowano również przegląd badań nad kulturą organizacyjną i znaczeniem kultur narodowych dla zarządzania. Część książki kończy rozdział opisujący dorobek Karla Weicka, który ukierunkował dyscyplinę na badania procesów organizowania, a nie samych organizacji. Wprowadzona przez Weicka koncepcja nadawania sensu stała się ważnym sposobem na zrozumienie roli człowieka w procesie organizowania i inspiracją dla rozwoju badań w nurcie interpretatywistyczno-symbolicznym.

Ostatnia, **VI część** publikacji opisuje **rolę przedsiębiorczości, innowacji i wiedzy** w badaniach nad zarządzaniem. Zawiera rozdziały dotyczące teorii przedsiębiorczości, zarządzania innowacjami i technologiami z perspektywy organizacji-dostawcy, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą (z uwarunkowaniami psychologicznymi, społecznymi i strategicznymi) oraz sposobów pomiaru kapitału intelektualnego i stosowania zrównoważonej karty wyników (podchodzącymi do problematyki zasobów wiedzy organizacyjnej z punktu widzenia finansowego pomiaru wartości przedsiębiorstwa).

## 1.2. Skuteczne działanie – wkład politologii, wojskowości i prakseologii do nauk o zarządzaniu

Filozofowie od czasów starożytnych zastanawiali się nad sposobami osiągnięcia zamierzonych celów i skutecznego działania (por. np. Pszczołowski, 1967, s. 35–39). Powstały w dobie renesansu zbiór porad dla władcy – *Księżę* Niccolò Machiavellego – postuluje działania przemyślane i odpowiednio zaplanowane, przy zachowaniu odpowiednich relacji pomiędzy celem a zastosowanymi środkami. Inspiracją mogą być też traktaty militarne, dotyczące sztuki wojennej, w tym klasyczna pozycja chińskiego filozofa Sun Tzu (Freedman, 2013, s. 45–46), sugerująca unikanie niepotrzebnych i kosztownych konfrontacji, czy traktat XIX-wiecznego pruskiego teoretyka strategii Carla von Clausewitza, który wojnę postrzegał jako jeden z przejawów polityki, różniący się od innych aktywności politycznej doborem środków, a nie będący – jak wcześniej sądzono – jedynie bezmyślnym rozlewem krwi (Freedman, 2013, s. 86). Dorobek Sun Tzu i von Clausewitza był zresztą chętnie wykorzystywany w poradnikach dotyczących zarządzania (por. przegląd w: Freedman, 2013, s. 507–508).

Spośród różnych form refleksji nad skutecznym działaniem najbardziej usystematyzowany wkład w rozwój nauk o zarządzaniu wniosła jednak prakseologia, czyli nauka o ludzkim działaniu, której nazwa wywodzi się od greckiego słowa *praxis* (Bourdeau, 2000, s. 28). Prakseologia odwołuje się do sposobów stosowania przez ludzi określonych praktyk, które można też określać jako techniki (Espinass, 2000, s. 46–47), interesując się działaniami świadomymi i celowymi, które analizuje z punktu widzenia ich skuteczności (Pszczołowski, 1967, s. 20). Jej prekursorami byli Louis Bourdeau (2000) i Alfred Victor Espinass (2000), a znaczący wkład do jej rozwoju wnieśli m.in. ekonomista Ludwig von Mises (1996) oraz polski filozof Tadeusz Kotarbiński (1958; 1968; 1999). Von Mises uważał prakseologię za podstawę ekonomii, krytykując klasyczne teorie ekonomiczne za próby opisywania rzeczywistości społecznej za pomocą praw, które byłyby analogiczne do praw znanych z nauk ścisłych – ludzkiego działania nie da się bowiem zbadać w warunkach laboratoryjnych, a zależności dotyczące ludzi nie są stałe jak w fizyce czy chemii (von Mises, 1996, s. 72). Ludzkie działanie jest zawsze ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów, a więc jest przejawem woli, wdrażanym w odpowiedzi na bodźce i warunki otoczenia (von Mises, 1996, s. 24). Analizując ludzkie działanie, Kotarbiński dążył z kolei do identyfikacji „jak najszerzszych uogólnień o charakterze technicznym” (Kotarbiński, 1958, s. 7), koncentrując się na sposobach usprawniania działań (Kotarbiński, 1968, s. 61). Dorobek polskiej prakseologii jest mało znany odbiorcom międzynarodowym ze względu na ograniczone kontakty międzynarodowe rodzimych środowisk naukowych w okresie PRL-u, jednak okazuje się przydatny w praktyce organizacyjnej oraz oferuje podstawy teoretyczne dla rozważań związanych z teorią zarządzania.

Codzienne doświadczenia praktyczne znajdują odzwierciedlenie w przysłowiach, aforyzmach i „obiegowych maksymach technicznej mądrości życiowej” (Kotarbiński, 1958, s. 9). Tadeusz Pszczołowski powiązał dorobek prakseologii z przeglądem mądrości ludowych (Pszczołowski, 1967, s. 22–32), które okazały się trafnie odzwier-

ciędląc wiele zależności prakseologicznych. Tabela 1 prezentuje wybrane przykłady takich przysłów i mądrości.

**Tabela 1. Przykłady przysłów i mądrości ludowych, opisujących zasady skutecznego działania**

Umiejętność radzenia sobie	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Jak sobie pościelesz, tak się wyśpisz”</li> <li>„Poradź sobie sam”</li> <li>„Kto powiedział »A«, ten musi powiedzieć »B«”</li> </ul>
Cele bliższe i dalsze (których nie da się osiągnąć wprost)	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Chi va piano, va sano e va lontano” („Kto wolno jedzie, zajedzie daleko”)</li> <li>„Dla bliższej drogi z gościńca nie schodź”</li> <li>„Nie mów hop, dopóki nie przeskoczysz”</li> </ul>
Namysł i wykonanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Kto nie ma w głowie, musi mieć w nogach”</li> <li>„Mierz siły na zamiary”</li> <li>„Dobrymi chęciami piekło brukowane”</li> <li>„Nie dziel skóry na niedźwiedziu”</li> </ul>
Dalekowzroczność	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Każdej chorobie w czas zapobiegaj”</li> <li>„Na wojnie więcej rada niż oręż pomoże”</li> </ul>
Znaczenie wyboru sposobu działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Gdzie nie możesz przeskoczyć, tam trzeba podleźć”</li> <li>„Kto się wielu dróg chwytą, nie idzie, lecz błądzi”</li> <li>„Wyrządzać niedźwiedzią przysługę”</li> </ul>
Rezultaty niezamierzone	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Człowiek strzela, Pan Bóg kule nosi”</li> <li>„Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta”</li> <li>„Odważnym szczęście sprzyja”</li> <li>„Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”</li> <li>„Każda rzecz ma dwie strony”</li> </ul>
Kłopoty z materiałem (brak rezultatów mimo nakładów pracy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Kiedyś robił jak przystało, nie płacz, że się nie udało”</li> <li>„Z próżnego i Salomon nie naleje”</li> <li>„Bicza z piasku nie będzie”</li> <li>„Kowal nie ukuje, czego natura nie dała”</li> <li>„Tak krawiec kraje, jak mu materii staje”</li> </ul>
Konieczność wykorzystywania narzędzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Poznać mistrza po utworze”</li> <li>„Na twarde drzewo twardej potrzeba siekiery”</li> <li>„Co jednemu lekarstwo – drugiemu trucizna”</li> <li>„Jedno lekarstwo nie leczy wszystkich chorób”</li> </ul>
Podział funkcji w zespole	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Kiedy głowa błądzi, muszą członki za nią”</li> <li>„Gdzie wielu rządzi, tam się często błądzi”</li> <li>„Ani ładu, ani składu”</li> <li>„Łacniej dobre zepsować – niż złe naprawić”</li> </ul>
Zdobycie i zachowanie możliwości działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Zachować na czarną godzinę”</li> <li>„Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu”</li> <li>„Co nagle, to po diable”</li> <li>„Co się odwlecze, to nie uciecze”</li> <li>„Robota nie zając, nie ucieknie”</li> </ul>
Wybieg dywersyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Kiedy wlałeś między wrony, krakaj tak jak one”</li> <li>Fortele używane w bajkach, np. wybieg lisa z bajki La Fontaine’a, który odebrał krukowi ser, racząc go pochlebstwami, aż ten z przejścia wypuścił trzymany w dziobie kąsek</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pszczółowski (1967, s. 22–32).

Prakseologię można traktować jako „ogólną teorię organizacji”, wyjaśniającą najbardziej fundamentalne zależności, wpływające na zorganizowane działanie (Pszczółowski, 1967, s. 200) oraz metody. Zgodnie z zaproponowaną przez Kotarbińskiego definicją metoda to „system postępowania, jest to sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania” (Kotarbiński, 1958, s. 88). W odróżnieniu od nauk ścisłych, formułujących twierdzenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych, prakseologia formułuje tzw. dyrektywy sprawnościowe – zdania rozkaznikowe, które nie podlegają ocenie w odniesieniu do kryterium prawdy lub fałszu, ale wynikają z analiz empirycznych, np. „Aby nie wpaść pod samochód, trzeba uważać przy przechodzeniu przez jezdnię” (Pszczółowski, 1967, s. 98–99). Prakseologia stanowi więc swoisty odpowiednik logiki, niedotyczący jednak procesów wnioskowania, a działania. Co ciekawe, próby poszukiwania wspólnych cech wszystkich działań spotykały się w PRL-u z krytyką, gdyż były postrzegane jako próba zatarcia różnic między systemem socjalistycznym i kapitalistycznym (Kotarbiński, 1968, s. 301). Taka orientacja badawcza nawiązywała jednak do czterech zasad naukowych, postulowanych przez XVII-wiecznego francuskiego filozofa Kartezjusza (René Descartesa): unikania pośpiechu w dokonywaniu interpretacji; podziału analizowanych zagadnień na części składowe i ich stopniowego rozwiązywania; przyjęcia kolejności od najprostszycych do najbardziej skomplikowanych zagadnień; dokonywania wyczerpujących przeglądów, aby zapobiegać pomijaniu ważnych elementów (Mikołajczyk, 1994, s. 46–50).

Zdaniem Kotarbińskiego nieosiągnięciu zamierzonych celów można zapobiegać: „Błędy praktyczne miewają przynajmniej następujące źródła:

1. brak potrzebnego wysiłku,
2. niedobór siły własnej,
3. niedobór wprawy,
4. automatyzm,
5. niezauważenie czegoś,
6. brak wiedzy o czymś,
7. żywienie fałszywego poglądu (czyli błąd teoretyczny).

Refleksja nad tymi źródłami błędów praktycznych doprowadza do uświadomienia sobie sposobów zapobiegania im. Trzeba mianowicie:

1. wyrabiać w sobie siłę, a mając ją,
2. zdobywać się na dość intensywne jej wytężenie,
3. trzeba wyrabiać w sobie drogą ćwiczeń potrzebne zręczności,
4. trzeba korzystać z wdrożonych automatyzmów, a nie dawać im panować nad nami,
5. trzeba dobrze uważać,
6. zdobywać wiadomości,
7. wyzywać się fałszywych przekonań” (Kotarbiński, 1968, s. 122–123).

„Dobra robota” czyli rekomendowane działania powinny być (Pszczółowski, 1967, s. 193):

- skuteczne – pozwalające osiągnąć zamierzony cel;
- dokładne – „najbardziej zbliżone pod istotnymi względami do wzoru”;
- staranne – wykonywane z troską o wynik i odzwierciedlenie wspomnianego wzoru;
- poprawne – pozbawione usterek;
- ekonomiczne – wydajne (związane z jak najmniejszym zużyciem energii) i oszczędne (minimalizujące straty).

Warto zauważyć, że ekonomiczność w interpretacji prakseologicznej różni się od podejścia znanego z ekonomii (Kotarbiński, 1968, s. 64). Kotarbiński zaprezentował rozbudowaną typologię ekonomizacji działań, czyli typologię sposobów uczynienia działań bardziej ekonomicznymi (podnoszenia ich wydajności i zwiększania oszczędności) (Kotarbiński, 1958, s. 150–174). Poniżej podane sposoby są wprawdzie abstrakcyjne i ogólne, ale współczesna teoria zarządzania wykorzystuje wiele spośród nich w bardziej szczegółowych modelach:

- 1) minimalizacja interwencji – ograniczenie wysiłków i ingerencji w działania innych osób (Kotarbiński, 1958, s. 150);
- 2) inwigilacja czysta – takie zaprojektowanie procesu, by przebiegał samoczynnie, bez udziału człowieka, a jedynie pod jego obserwacją (Kotarbiński, 1958, s. 152);
- 3) antycypacja – polegająca na stwarzaniu „faktów dokonanych”, np. poprzez uprzednie przygotowanie odpowiednich warunków tak, by później potrzebna była już tylko inwigilacja czysta albo działania zapobiegawcze (Kotarbiński, 1958, s. 159);
- 4) potencjalizacja – sytuacja, w której zamiast podejmowania działania wystarczy pokazać możliwość jego podjęcia, np. prezentacja potencjału obronnego lub stawianie na polu strachów na wróble (Kotarbiński, 1958, s. 163);
- 5) automatyzacja – przy wykorzystaniu powtarzalnych ludzkich czynności, które nie wiążą się z dużym wysiłkiem (Kotarbiński, 1958, s. 166); automatyzacja może być wynikiem treningu, standaryzacji, schematyzacji powtarzalnych ciągów zdarzeń lub naśladownictwa innych zamiast podejmowania własnych, oryginalnych działań (Kotarbiński, 1958, s. 167–170);
- 6) kumulacja – równoczesne wykonywanie kilku czynności (Kotarbiński, 1958, s. 169–170);
- 7) upraszczanie – wykonywanie prostszych czynności, podział ich na mniejszą liczbę elementów składowych (Kotarbiński, 1958, s. 171);
- 8) immanentyzacja – polegająca na zastąpieniu działań fizycznych obserwacją i refleksją (Kotarbiński, 1958, s. 173–174), w tym poprzez wykorzystanie analiz i symulacji;
- 9) instrumentalizacja – wykorzystanie narzędzi, w tym urządzeń technicznych (Kotarbiński, 1958, s. 197), nazywana przez Kotarbińskiego również „uzewnętrznianiem” (Kotarbiński, 1999, s. 348) i mechanizacją (Kotarbiński, 1999, s. 350);
- 10) koordynacja – aby pojedyncze elementy nie stały na drodze do osiągnięcia celów (Kotarbiński, 1999, s. 348);
- 11) odwrócenie kolejności dwóch działań – które może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne (Kotarbiński, 1999, s. 349);

- 12) uporządkowanie działań w przestrzeni – pozwalające na minimalizację ruchów i potrzebnego czasu (Kotarbiński, 1999, s. 349);
- 13) planowanie (Kotarbiński, 1999, s. 349);
- 14) organizacja – jako jeden z najbardziej złożonych przypadków usprawnień ekonomicznych (Kotarbiński, 1999, s. 348).

Zaproponowana przez Kotarbińskiego definicja organizacji określa ją jako „powiązanie elementów działań zbiorowych – podmiotów, rzeczy, celowych procesów i działań – w pewną całość tak, że struktura powstałej całości korzystniejsza, a w pewnych przypadkach możliwie najkorzystniejsza, przyczynia się do realizacji wspólnego celu owych elementów” (Kotarbiński, 1999, s. 348). Warto zauważyć, że takie rozumienie pojęcia „organizacja” nie odwołuje się do bytu o określonej strukturze i innych właściwościach, a do procesu organizowania. W ten sposób Kotarbiński o kilkadziesiąt lat wyprzedził propozycje teoretyków organizacji takich jak Karl Weick, które będą opisane w dalszej części rozdziału.

Prakseologia zajmuje się działaniami podejmowanymi przez pojedyncze osoby albo działaniami wielopodmiotowymi (Kotarbiński, 1968, s. 61), które z kolei dzielą się na kooperacje pozytywne (czyli kooperacje w potocznym rozumieniu) i kooperacje negatywne, czyli przypadki, gdy jedna osoba utrudnia realizację przez drugą osobę jej zamierzonego celu, np. poprzez przeszkadzanie, współzawodnictwo, konflikty lub walkę (Kotarbiński, 1958, s. 97–98). Erystyka – prowadzenie debat i sporów – to również specyficzny przypadek kooperacji negatywnej, do której znajdują zastosowanie uogólnione zasady prakseologiczne (Kotarbiński, 1968, s. 209). Każde działanie wymaga planowania i organizacji, ale w przypadku działań wielopodmiotowych pojawiają się dodatkowe wyzwania związane z organizacją pracy poprzez podział zadań i funkcji, wprowadzenie hierarchii rozkazów i kierowania (Kotarbiński, 1968, s. 62), co stanowi punkt wyjścia dla rozważań znanych z klasycznej teorii organizacji.

Prakseologia jest współcześnie zapomnianą prekursorką nauk o zarządzaniu, a opisywane przez nią zasady można zaobserwować w wielu modelach i metodach. Przez pryzmat systemu pojęciowego prakseologii można interpretować m.in. propozycję poszukiwania jednego, najlepszego sposobu wykonywania pracy, sformułowaną przez Fredericka Taylora; wzór organizacji idealnej – biurokracji Maxa Webera; koncepcję ekwifinalności (możliwości osiągania podobnych rezultatów przy wykorzystaniu wielu alternatywnych środków i metod), stanowiącą podstawę podejścia systemowego do organizacji; czy wreszcie postulat poszukiwania wzorców najlepszych praktyk (ang. *best practices*) autorstwa Toma Petersa i Roberta H. Watermana. Kooperacją negatywną zajmują się teoria gier oraz jej współczesne zastosowania w zarządzaniu strategicznym, jak choćby model tzw. strategii *judo*, wykorzystującej słabe punkty przeciwnika przy minimalizacji własnego wysiłku i ryzyka (Yoffie i Kwak, 2001). Teoretycy zarządzania katalogują przykłady skutecznych działań i dotyczących ich reguł w sposób analogiczny do analiz prakseologicznych, w celu ułatwienia pracy menedżerskiej – przykładem może być wykaz 72 manewrów strategicznych lub wzorców działania, które mogą być wykorzystywane w różnych kontekstach orga-



nizacyjnych, zaproponowany przez Zimmermanna (2011) i obejmujący takie elementy jak antropomorfizacja, benchmarking, bojkot, dywersyfikacja, metoda małych kroków czy działanie na dwóch frontach. Analogiczne do prakseologii i rozwijane równoległe do niej w Związku Radzieckim, a współcześnie bardzo popularne podejście znane jako TRIZ (teoria rozwiązywania problemów wynalazczych, ros. *Теория решения изобретательских задач*) zajmuje się działaniami inżynierskimi, dążąc do „ustalenia skutecznych metod rozwiązywania zadań wynalazczych” (Altszuller, 1972, s. 13), które pozwolą ograniczyć wysiłki i koszty dzięki ukierunkowaniu prac na rekomendowane dla danej sytuacji sposoby działania zamiast poszukiwań metodą „prób i błędów” (Altszuller, 1972, s. 18–26).

Z dorobku prakseologii korzysta również socjotechnika, czyli inżynieria społeczna (ang. *social engineering*), stosująca techniki wspierające osiąganie celów w kontekście politycznym. Współcześni autorzy publikacji dotyczących zarządzania chętnie sięgają do inspiracji praktycznych, przykładów pozytywnych doświadczeń prezesów firm lub analogii z działalności pozabiznesowej. Przykładem może być adaptacja rekomendacji Machiavellego do zarządzania organizacjami (Jay, 1996) oraz wyciąganie wniosków dla menedżerów z praktyk stosowanych przez mafię w Stanach Zjednoczonych (Ferrente, 2011). Ograniczeniem zastosowań prakseologii w zarządzaniu jest jednak wysoki poziom ogólności formułowanych zasad, których trafność może być problematyczna, wraz z próbami dostosowania do bardziej specyficznych sytuacji, podczas gdy sprawne zarządzanie organizacjami wymagałoby odpowiedniej adaptacji zasad i metod prakseologicznych.

### 1.3. Wkład socjologii do nauk o zarządzaniu

Teoria organizacji i zarządzania wydaje się bliżej związana z naukami społecznymi niż ekonomicznymi ze względu na stosowane metody badawcze oraz zakres tematyczny. Organizacje stanowią ważny przedmiot zainteresowań socjologów, a wiele koncepcji teoretycznych, które będą opisane w kolejnych rozdziałach niniejszej książki, jest opisywanych w typowych podręcznikach socjologii. Z tego względu charakterystyka wkładu socjologii do nauk o zarządzaniu ograniczy się do zagadnień, które mogą stanowić wprowadzenie do bardziej szczegółowej dyskusji poszczególnych podejść i teorii, wyjaśniając ich kontekst socjologiczny.

XIX-wieczny francuski badacz August Comte jest uważany za twórcę socjologii, czyli nauki zajmującej się analizą społeczeństwa, jego funkcjonowania i procesów zmian społecznych. Comte wprowadził analogię między społeczeństwem a organizmem, sugerując, by strukturę społeczeństwa i zachodzące w nim procesy analizować tak, jakby zachodziły w żywym organizmie (Turner, 2004, s. 10). Kontynuatorem myśli Comte’a był Brytyjczyk Herbert Spencer, proponujący analizy funkcji, które spełniają poszczególne elementy struktury społeczeństwa poprzez analogię do funkcji narządów wewnętrznych organizmów żywych, które realizują typowe, powtarzalne funkcje niezależnie od międzygatunkowych różnic, w tym odmiennego wyglądu lub innych cech (Turner, 2004, s. 11–12). Chociaż koncepcje Comte’a i Spencera wydają

się współczesnym socjologom archaiczne, wpłynęły na rozwój podejścia określanego mianem funkcjonalizmu, dążącego do opisanego systemu społecznego w sposób przypominający organizm poprzez analizę funkcji poszczególnych części społeczeństwa, które w każdym społeczeństwie powinny pozostawać stałe, niezależnie od stopnia komplikacji czy wewnętrznego zróżnicowania społeczeństwa. Do rozwoju funkcjonalizmu przyczynili się m.in.: Émile Durkheim, Alfred R. Radcliffe-Brown i Bronisław Malinowski. Dwaj ostatni badacze są reprezentantami antropologii kultury – dyscypliny zajmującej się badaniami kultur, które były postrzegane jako ważne źródło wewnętrznej spójności społeczeństwa.

Ważny wkład teoretyczny w rozwój funkcjonalizmu wniósł Talcott Parsons, który zaproponował oparcie analiz społeczeństwa na wybranych, abstrakcyjnych kategoriach pojęciowych, wyodrębnionych z rzeczywistości empirycznej, pozwalających na generalizację (tzw. analityczny realizm) (Turner, 2004, s. 32–33). Parsons interesował się również teorią organizacji i był autorem artykułów opublikowanych w dwóch pierwszych numerach pierwszego specjalistycznego czasopisma naukowego, jakie wydawano w tym obszarze – magazynu *Administrative Science Quarterly* (Parsons, 1956a; Parsons, 1956b). Uważał, że organizacje można zidentyfikować poprzez orientację na osiąganie określonych celów (Parsons, 1956a, s. 64), co różnił ma socjologicznie zorientowane badania nad organizacjami od zainteresowań ekonomistów, pozostających pod wpływem uproszczonych modeli przedsiębiorstw proponowanych Alfreda Marshalla lub interpretacji przedsiębiorczości jako źródła rozwoju gospodarczego, proponowanej przez Josepha Schumpetera (Parsons, 1956a, s. 73). W organizacjach istotną rolę odgrywają zinstytucjonalizowane normy funkcjonowania, w tym normy regulujące stosunek zatrudnienia – gdyż uczestnicy wielu typów organizacji są zatrudniani za pośrednictwem rynku pracy w zamian za wynagrodzenie (Parsons, 1956a, s. 70). Parsons zaproponował podział organizacji na (Parsons, 1956b, s. 228–229):

- organizacje zorientowane na produkcję ekonomiczną – będące typowym obiektem zainteresowań analiz ekonomicznych;
- organizacje zorientowane na cele polityczne – instytucje rządowe, skoncentrowane na tworzeniu i utrzymywaniu władzy w społeczeństwie;
- organizacje integrujące (ang. *integrative organisations*) – usprawniające funkcjonowanie społeczeństwa, tj. realizowanie celów przez inne organizacje, w tym: partie polityczne, stowarzyszenia, grupy interesów, szpitale;
- organizacje służące podtrzymywaniu wzorców (ang. *pattern-maintenance organisations*) – których misją jest zapewnienie ciągłości wzorców kulturowych czy edukacyjnych, w tym szkoły lub kościoły.

Zagadnieniem interesującym dla socjologa może być rozdźwięk pomiędzy orientacją organizacji a jej rzeczywistym funkcjonowaniem. Parsons podaje przykład uniwersytetu, który służyć ma podtrzymywaniu w społeczeństwie wzorców edukacyjnych, musi jednak finansować swoją działalność, czyli zajmuje się również produkcją ekonomiczną (Parsons, 1956b, s. 233–234). Proponowane przez Parsonsa powiązanie teorii organizacji z szerszym dorobkiem socjologii miało dotyczyć analiz systemów

wartości (wpływających na cele organizacji), mechanizmów adaptacyjnych (pozwalających organizacjom na mobilizację zasobów, w tym uczestników), zasad działania (ang. *operative code*) (przyczyniających się do osiągnięcia celów) oraz mechanizmów wewnętrznej integracji (Parsons, 1956b, s. 238–239). Organizacje w rozumieniu Parsonsa były częścią większego systemu społecznego, a szczególne znaczenie miały ich relacje z otoczeniem (Scott, 1987, s. 68).

W kolejnych rozdziałach książki zaprezentowana zostanie geneza zarządzania jako dyscypliny naukowej, związana z optymalizacją indywidualnych procesów pracy (tzw. naukowe zarządzanie) oraz organizacją pracy w zhierarchizowanych organizacjach (tzw. nurt administracyjny). Nawiązywały one (nie zawsze świadomie) do podejść metodologicznych znanych z prakseologii, opierając się na analizie działań i poszukiwaniu sposobów podnoszenia ich skuteczności. Interpretowały organizację jako specyficzny przypadek maszyny, zaprojektowanej przez człowieka, działającej w przewidywalny sposób i w miarę potrzeby pozwalającej na dostosowania poprzez „wymianę trybów”, „naoliwienie” czy „zmianę tempa pracy”. O metaforze organizacji jako maszyny pisał m.in. Gareth Morgan (1997), wskazując na jej liczne ograniczenia, jednak takie podejście jest do dzisiaj popularne wśród badaczy zajmujących się zarządzaniem operacyjnym. Analogiczne przekonanie o możliwościach racjonalnego projektowania organizacji żywił socjolog Max Weber, wskazując jednak również na ograniczenia owego idealnego modelu, nazywanego „biurokracją” (pisał o nich jako o tzw. żelaznej klatce racjonalności, niem. *stahlhartes Gehäuse*, o czym traktuje jeden z rozdziałów niniejszej książki). Organizacja jako maszyna bywa też w terminologii naukowej prezentowana jako system racjonalny lub racjonalnie zaprojektowany, ze ściśle określonymi celami i wysokim stopniem formalizacji (Scott, 1987, s. 32).

Perspektywa socjologiczna, wynikająca z dorobku funkcjonalizmu, wprowadziła odmienne spojrzenie na organizację, odwołując się do metafory organizmu, który realizuje określone cele, składa się z części posiadających własne funkcje, utrzymuje wymianę z otoczeniem i rozwija się w sposób, którego nie da się sprowadzić do w pełni przewidywalnej i kontrolowalnej maszyny. W przeciwieństwie do systemu racjonalnego, będącego wynikiem projektowania, organizacja jest więc postrzegana jako system naturalny, dążący do zachowania równowagi w swoich relacjach z otoczeniem (Scott, 1987, s. 52). W 1979 roku młodzi brytyjscy teoretycy organizacji Gibson Burrell i Gareth Morgan opublikowali głośną książkę, dotyczącą paradygmatów w socjologii i teorii organizacji, przeciwstawiając funkcjonalizm trzem innym, istotnie odmiennym podejściom i niejednoznacznie sugerując, jakoby naukowa kariera funkcjonalizmu chyliła się ku końcowi (Burrell i Morgan, 1979). Taka uproszczona interpretacja jest współcześnie chętnie stosowana przez niektórych badaczy, używających pojęcia „funkcjonalizm” jako pejoratywnego określenia, zastępującego szczegółową krytykę teorii lub projektu badawczego. W rzeczywistości perspektywa badawcza zakorzeniona w funkcjonalizmie stanowiła źródło najbardziej płodnych intelektualnie perspektyw w teorii zarządzania, leżąc u podstaw podejścia systemowego, podejścia sytuacyjnego i analiz zachowań organizacyjnych, a wiele współczesnych badań również do niej nawiązuje. Większość rozdziałów niniejszej książki dotyczy teorii i podejść bezpośrednio związanych z funkcjonalizmem.

Funkcjonalizm opiera się na (nie zawsze uświadomionym lub deklarowanym przez badaczy) przekonaniu o możliwości dotarcia do „prawdy” i jej odzwierciedlenia dzięki „zobiektywizowanym” metodom badawczym. Skrajnym przypadkiem jest tzw. pozytywizm w epistemologii (refleksji nad możliwościami ludzkiego poznania), czyli wiara w możliwość pełnego poznania specyfiki rzeczywistości w wyniku badań naukowych (Burrell i Morgan, 1979, s. 5), choć filozofowie nauki w XX wieku zaprezentowali przekonujące argumenty krytyczne wobec pozytywizmu, postulując ograniczenie ambicji badawczych do systematycznej weryfikacji dobrze zdefiniowanych hipotez. W socjologii przejawem takiego podejścia była proponowana przez Roberta Mertona koncepcja tzw. teorii średniego zasięgu: dążenie do formułowania i weryfikacji twierdzeń naukowych, które mają ograniczone zastosowanie do ściśle określonych sytuacji, rodzajów zależności czy warunków zamiast prób tworzenia wielkich, ambitnych konstrukcji teoretycznych, przypominających uniwersalne prawa fizyki (Turner, 2004, s. 25). Od strony metodologicznej funkcjonalizm jest silnie powiązany z badaniami empirycznymi, z których powinny wynikać kolejne, proponowane twierdzenia i teorie. Szczególnie obiecujące wydają się tutaj możliwości, jakie oferują teorie średniego zasięgu: stopniowa analiza kolejnych zagadnień i weryfikacja pewnych zależności poprzez badania empiryczne, co pozwala na dalsze poszerzanie wiedzy naukowej (Turner, 2004, s. 26). Warto zauważyć, że właśnie w taki sposób rozwija się do dzisiaj znacząca część dorobku dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Funkcjonalizm chętnie korzystał z badań ilościowych (w tym statystycznej analizy wyników badań ankietowych oraz analizy danych społeczno-ekonomicznych), a oprócz socjologii, na podobnych założeniach metodologicznych opiera się również współczesna psychologia (w tym badania psychologiczne w nurtach psychologii poznawczej i psychologii społecznej). W latach 60. XX wieku socjolog Barney Glaser i Anselm Strauss zaproponowali jednak sposób na rygorystyczne prowadzenie badań jakościowych w celu generowania i weryfikowania hipotez badawczych oraz teorii. Postulowana przez nich tzw. technika teorii ugruntowanej (ang. *grounded theory*) opierała się na systematycznym gromadzeniu danych i „gruntowaniu” wyciąganych przez badaczy wniosków poprzez ich konfrontację z danymi empirycznymi oraz poszukiwanie ewentualnych kontrprzykładów. Glaser i Strauss pokazali również, że możliwe jest odwrócenie kolejności procesu badawczego poprzez „odkrywanie teorii” na podstawie gromadzonych danych (Glaser i Strauss, 1978, s. 53). W naukach społecznych dominowało wcześniej podejście odmienne: badacze proponowali teorie, które były wynikiem refleksji i logicznego procesu dedukcji, czyli konceptualizacji oderwanej od analiz rzeczywistości empirycznej, a dopiero później formułowali hipotezy badawcze, poddawane następnie weryfikacji poprzez badania. Technika teorii ugruntowanej postulowała z kolei stopniowe pogłębianie wiedzy naukowej poprzez gromadzenie danych, systematyczne dokonywanie ich analiz i podsumowań oraz formułowanie roboczych hipotez, które następnie porównywane będą ze zgromadzonymi i nowymi danymi, aż w końcu niektóre ze zidentyfikowanych w taki „oddolny” sposób (zgodny z logiczną zasadą indukcji) stwierdzeń będzie można uznać za „ugruntowane”, a więc stanowiące element teorii naukowej. Chociaż technika teorii ugruntowanej jest bardzo popularna w podejściach alternatywnych wobec

funkcjonalizmu, warto pamiętać o jej genezie: propozycji prowadzenia badań jakościowych w sposób, który pozwala badaczowi na zgłębianie rzeczywistości społecznej i budowę teorii, które nie ustępowałyby wynikom badań ilościowych. O praktycznych sposobach wykorzystywania techniki teorii ugruntowanej pisał w języku polskim m.in. Krzysztof Konecki (2000).

Funkcjonalizm, wykorzystujący badania ilościowe lub klasycznie rozumianą technikę teorii ugruntowanej, był przejawem tzw. podejścia nomotetycznego, tj. koncentrował się na poszukiwaniu regularności, prawidłowości i związków oraz dążeniu do formułowania praw, w tym poprzez weryfikację hipotez przy wykorzystaniu technik statystycznych. Badacze dążyli do dalszego poszerzania zgromadzonego zasobu wiedzy (ang. *body of knowledge*) poprzez weryfikację, potwierdzanie lub podważanie kolejnych prawidłowości życia społecznego. Alternatywą wobec nomotetyki jest tzw. podejście idiograficzne, zgodnie z którym badacz interesuje się pojedynczymi przypadkami, zdarzeniami lub faktami, dążąc do lepszego zrozumienia mechanizmów społecznych. Taka konceptualizacja pozwala na zrozumienie działań ludzkich w ich naturalnym kontekście, wspomaga refleksję badacza i dostrzeżenie zależności, których nie biorą pod uwagę zwolennicy orientacji nomotetycznej, weryfikujący hipotezy na dużych próbach badawczych. Idiografia przydaje się do poszukiwania nowych, dotychczas nieznanych badaczom, zagadnień i problemów (tzw. eksploracji). Badania nomotetyczne koncentrują się na ograniczonej liczbie uprzednio wyselekcjonowanych zmiennych, przy świadomej rezygnacji z uwzględniania w badaniu wielu dodatkowych czynników, podczas gdy podejście idiograficzne pozwala poddać analizom bardzo dużą liczbę takich czynników, ale tylko dla pojedynczego przypadku lub niewielkiej liczby badanych organizacji. Technika badawcza studium przypadku, często wykorzystywana w naukach o zarządzaniu, stanowi właśnie typowy przejaw idiografii. Informacje o dalszych przykładach badań idiograficznych znajdują się m.in. w dalszym podrozdziale, dotyczącym podejścia interpretatywistyczno-symbolicznego. Większość teorii opisywanych w niniejszej książce była wynikiem zastosowania przez badaczy podejścia nomotetycznego, choć często inspiracją do sformułowania zależności, które poddano weryfikacji w drodze badań empirycznych, były początkowe analizy o charakterze idiograficznym. Wiele nomotetycznie zorientowanych koncepcji i modeli w zarządzaniu zaczęło przypominać narzędzia inżyniera, stosowane w celu kontrowania i aktywnego kształtowania rzeczywistości społecznej (badania stosowane), co wskazuje na instrumentalny charakter wiedzy naukowej, gromadzonej w ramach funkcjonalizmu i odpowiadającej na istotne dla menedżerów pytania: „czy?” i „jak?”. Alternatywne podejścia interesują się raczej odpowiedziami na pytania „dlaczego?”, „po co?”, „w jakich okolicznościach?”, dążąc do pogłębiania wiedzy (w ramach badań podstawowych, a nie stosowanych), wskazywania na niemożliwość podania prostych „przepisów na zarządzanie” i promowania postawy refleksyjnej.

Drugim istotnym, ukrytym założeniem funkcjonalizmu jest przekonanie o konstruktywnym charakterze relacji społecznych – Burrell i Morgan określają je mianem „regulacji”, której zaprzeczeniem będzie „konflikt”, leżący u podstaw niektórych innych podejść do organizacji (Burrell i Morgan, 1979, s. 22). Regulacja oznacza szacunek dla *status quo*, a jednocześnie przekonanie o tym, że jednostki tworzą orga-

nizacje dla realizacji swoich celów w ramach społeczeństwa, społeczeństwo opiera się na konsensusie, koordynacji, integracji i solidarności społecznej, a stabilność pozwala na zaspokajanie potrzeb jego uczestników (Burrell i Morgan, 1979, s. 13–18). Taka interpretacja stanowi oczywiście odzwierciedlenie metafory organizmu, która jest podstawą funkcjonalizmu, choć krytycy funkcjonalizmu mogą też patrzeć na organizacje przez pryzmat dominacji oraz ucisku lub niezadowolenia części uczestników, które mogą prowadzić do konfliktów i zaburzeń stabilności porządku społecznego (Burrell i Morgan, 1979, s. 13–18). Najpopularniejszą formę opozycji wobec funkcjonalizmu, odwołującą się do konfliktu w miejsce regulacji i związaną z ideologią marksizmu, Burrell i Morgan nazwali „radycznym strukturalizmem” (Burrell i Morgan, 1979, s. 22), co można uznać za nieuprawnione nadużycie, gdyż w teorii socjologii pojęcie strukturalizmu ma ściśle określone znaczenie – odwołuje się do zagadnienia struktury społecznej (Turner, 2004, s. 547), która interesowała wielu socjologów, nie tylko reprezentantów marksizmu. Tak zwana teoria konfliktu stanowi natomiast nurt socjologii, nawiązujący do wybranych elementów koncepcji Marksa, kwestionujących istnienie wewnętrznych sił wspierających spójność społeczeństwa (Turner, 2004, s. 177) oraz badań Ralfa Dahrendorfa, który krytykował przekonania Parsonsa o zintegrowanym społeczeństwie, pozbawionym wewnętrznych sprzeczności i sugerował, że konflikty interesów pomiędzy klasami społecznymi są obiektywne i nieuniknione (Turner, 2004, s. 188–190). Perspektywa teorii konfliktu wpływa współcześnie na analizy sprzeczności pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników (ang. *work-life balance*), jak również kształtowanie wrażliwości etycznej, w tym w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR). Burrell i Morgan zidentyfikowali nawet nurt badań, nawiązujący do refleksji psychologicznej i krytycznie traktujący organizacje jako twory potencjalnie szkodliwe, proponując nazwanie go „teorią anty-organizacji” (ang. *anti-organisation theory*) (Burrell i Morgan, 1979, s. 322–323). Obok teorii konfliktu w badaniach organizacji popularna jest również inna perspektywa, krytycznie nastawiona do idealistycznej wizji spójności organizacyjnej: metafora organizacji jako gry, odwołująca się do rywalizacji o dostęp do zasobów oraz możliwości realizacji interesów poszczególnych aktorów społecznych (Krzyżanowski, 1994, s. 237).

Wpływ funkcjonalizmu na badania nad zarządzaniem będzie przedmiotem szczegółowych analiz w kolejnych rozdziałach niniejszej książki. Omawiając wykształcanie się metod badawczych w zarządzaniu, warto wspomnieć o wkładzie w rozwój dyscypliny brytyjskiej badaczki Joan Woodward, która jest najczęściej kojarzona z badaniami dotyczącymi roli technologii w organizacjach, jednak jej badania na próbie 100 firm przemysłowych polegały na systematycznym pomiarze wielu zmiennych organizacyjnych, który pozwolił na identyfikację różnorodnych zależności w ramach organizacji (Woodward, 1970). Woodward interesowała się przede wszystkim związkami pomiędzy typem działalności a pozostałymi zmiennymi, a sam typ działalności utożsamiała z technologią, wykorzystywaną przez firmę. Można ocenić, że Woodward prezentowała przekonanie o istnieniu silnego determinizmu w organizacjach. W przypadku jej badań zmienną wpływającą na organizację miał być wybór określonej technologii (typu działalności). Prezentowane przez badaczkę interpretacje były zaskakująco

zbliżone do klasycznego taylorizmu, który opierał się na wierze w to, że każda praca może być wykonywana w określony, najlepszy sposób (ang. *one best way*). Woodward wierzyła, że taki jeden, najlepszy sposób rzeczywiście istnieje, ale jest uzależniony od specyfiki stosowanej przez organizację technologii (Crozier i Friedberg, 1980, s. 69). W ślady Woodward poszli brytyjscy badacze ze szkoły Aston, którzy poddali analizom dalsze zmienne organizacyjne, zastanawiając się m.in. nad zależnościami pomiędzy specjalizacją, standaryzacją, formalizacją, centralizacją i konfiguracją organizacyjną (Miner, 2006, s. 270) i weryfikując w badaniach ilościowych szczegółowe hipotezy dotyczące zależności pomiędzy zmiennymi dotyczącymi wspomnianych cech struktur organizacji, zachowań organizacyjnych i wyników działalności (Miner, 2006, s. 272–273). W ten sposób rozwinęło się podejście badawcze, które często określane jest mianem podejścia sytuacyjnego, zainteresowane interakcjami poszczególnych zmiennych w organizacji i jej otoczeniu (Burrell i Morgan, 1979, s. 164–181). Badacze uznali, że chociaż nie ma jednego, najlepszego w każdych warunkach sposobu organizowania (por. wspomniane wcześniej pojęcie ekwifinalności), możliwe jest wskazywanie rekomendowanych, najbardziej skutecznych sposobów w zależności od warunków w otoczeniu i w organizacji (Scott, 1987, s. 87). Podejście sytuacyjne formułowało w odniesieniu do organizacji hipotezy analogiczne do modelu badawczego znanego choćby z psychologii: „zjawisko X ma pozytywny/negatywny wpływ na zjawisko Y”, lub: „wzrost zmiennej X o a% może doprowadzić do wzrostu/spadku zmiennej Y o b%”. Publikacje w najbardziej renomowanych czasopismach naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu, wydawane w latach 70. XX wieku, były zdominowane właśnie przez takie podejście badawcze, a naukowcy dążyli do konsekwentnego tworzenia zasobów potwierdzonej naukowo wiedzy, które byłyby możliwe do wykorzystania również w praktyce zarządzania organizacjami. Współcześnie wiele artykułów powstałych w ramach podejścia sytuacyjnego może być postrzeganych jako przejaw wygórowanych oczekiwań wobec nauki o zarządzaniu i błędnego dążenia do uczynienia z zarządzania odpowiednika nauk fizycznych, z jasno zdefiniowanymi algorytmami i wysoką przewidywalnością, ale warto pamiętać, że przez długi czas większość reprezentantów tej dyscypliny naukowej właśnie taki sposób definiowania zamierzeń badawczych i prowadzenia badań uważała za wzór dobrych praktyk naukowych. Inni teoretycy wskazywali na poważne ograniczenia podejścia sytuacyjnego, uciekając się nawet do pejoratywnego określenia „krowiej socjologii” (ang. *cow sociology*): tak jak niektórzy badacze mogli poszukiwać sposobów na zwiększenie produkcji mleka przez krowy, tak badacze organizacji poszukiwali metod zwiększania wydajności pracowników przez podnoszenie ich poziomu zadowolenia (Scott, 1987, s. 60–61). Co gorsza, wyniki badań empirycznych nie pozwalały na identyfikację jednoznacznych związków pomiędzy wieloma ważnymi zmiennymi organizacyjnymi (Scott, 1987, s. 61), co mogło prowadzić do rozczarowań i niweczyło ambitne zamiary opisanie świata organizacji za pomocą równań i formułek w celu przewidywania i aktywnego wpływania na przebieg wydarzeń.

Pokrewnym podejściem były badania operacyjne (ang. *operations research*), skoncentrowane na usprawnianiu podejmowania decyzji menedżerskich, zwłaszcza optymalizacji działań i rozwiązywaniu dobrze ustrukturalizowanych problemów.

Omawiane techniki zostały rozwinięte w Stanach Zjednoczonych w czasie II wojny światowej w ramach wspierania amerykańskich operacji wojskowych, a po zakończeniu wojny pracujący wcześniej na zlecenie wojska matematycy zaczęli poszukiwać zastosowania swoich modeli w sektorze przemysłowym. Dopiero po kilku latach odtajniony został raport Philipa M. Morse'a i George'a E. Kimballa, *Methods of operations research*, pierwotnie przygotowany na zlecenie marynarki amerykańskiej, a w 1951 roku opublikowany przez wydawnictwo John Wiley & Sons (Hodges, 1952). Specjaliści od badań operacyjnych korzystali z dorobku matematyki dla opracowania algorytmów i modeli, pozwalających na znalezienie optymalnych rozwiązań wybranych problemów ilościowych. Dzięki staraniom pragmatycznych matematyków udało się pogodzić filozoficzne koncepcje zarządzania z matematycznymi modelami (Thomas, 2012, s. 100), co już w latach 50. XX wieku spotkało się z dużym zainteresowaniem firm doradczych. Przykładowo firma Arthur D. Little należała do aktywnych propagatorów tego podejścia (Thomas, 2012, s. 102), wykorzystując je m.in. do ilościowych analiz nabywców produktów swoich klientów w celu wsparcia procesów wyboru odpowiednich segmentów docelowych dla działań promocyjnych (Thomas, 2012, s. 104). Praktyczna orientacja badań operacyjnych przyczyniła się do narodzin nauki o programowaniu, jak również rozwoju współczesnych systemów informatycznych wykorzystywanych w biznesie (m.in. MRP, ERP) oraz technik harmonogramowania i kosztorysowania w projektach (m.in. PERT, CPM), jak również metod zaawansowanych analiz danych dotyczących klientów (m.in. *data mining*). Badania operacyjne pozostały jednak odrębnym nurtem badawczym, tylko w ograniczonym stopniu inspirując teoretyków i raczej koncentrując się na rozwiązywaniu problemów praktycznych (Herrmann i Magee, 1953, s. 100), czyli – jak głosi sama nazwa tego podejścia – wspierając wykonywanie działań w organizacjach (operacji) przy wykorzystaniu matematycznych metod naukowych (Herrmann i Magee, 1953, s. 101) poprzez zmatematyzowany opis problemu, pozwalający na stworzenie modelu i jego rozwiązanie. Już u zarania rozwoju badań operacyjnych ich zwolennicy byli świadomi ograniczeń w stosowaniu omawianych technik, które nie nadawały się do rozwiązywania wielu problemów organizacyjnych, dla których nie dało się zmierzyć wszystkich istotnych zjawisk ani opisać równaniami modelu wszystkich istotnych zależności (Herrmann i Magee, 1953, s. 111). Badania operacyjne były przejawem badań stosowanych w zarządzaniu, podobnie jak pierwsze, praktycznie zorientowane koncepcje tworzone w ramach tzw. naukowego zarządzania (Thompson, 1956, s. 103). Badania stosowane polegają na zdobywaniu nowej wiedzy, które jest ukierunkowane na osiąganie konkretnych celów praktycznych, podczas gdy badania podstawowe służą zdobywaniu wiedzy bez nastawienia na jej bezpośrednie wykorzystywanie (OECD, 2006, s. 89–91). Praktycznie zorientowane techniki i metody zarządzania, mające służyć pomocą w rozwiązywaniu konkretnych problemów organizacyjnych, są więc przejawami badań stosowanych, w sposób analogiczny do relacji pomiędzy naukami inżynierskimi lub medycyną (badaniami stosowanymi) a fizyką lub biologią (Thompson, 1956, s. 103). Podział na badania podstawowe i stosowane w teorii organizacji i zarządzania jest bardzo wyraźny (Scott, 1987, s. 11), choć zaskakująco rzadko przywoływany w publikacjach teoretycznych.



Socjologiczne inspiracje badań nad organizacjami i zarządzaniem wykraczają poza opisany powyżej nurt funkcjonalizmu. Wśród wielu perspektyw teoretycznych interesujące może wydawać się podejście ekologiczne w socjologii: od czasów Spencera i Durkheima wskazywano na postępującą ewolucję społeczeństwa, ujawniającą się w jego stopniowym doskonaleniu i wzroście złożoności, gdy przyrost populacji przyczynia się do współzawodnictwa i podziału pracy (Turner, 2004, s. 90–94). Teoria ekologii organizacji, korzystająca z propozycji teoretycznych Charlesa Darwina, pozwalała na analizę populacji organizacji z punktu widzenia wzajemnej rywalizacji o zasoby przy założeniu, że przetrwają tylko organizacje najlepiej przystosowane do otoczenia (Turner, 2004, s. 129). Ekolodzy organizacji prowadzili więc ilościowe analizy demograficzne, interesując się procesami powstawania i upadku organizacji przy wysokim poziomie agregacji.

Innym źródłem inspiracji były socjologiczne teorie wymiany, powiązane z ekonomią i antropologią. Oprócz bezpośredniej wymiany, stwarzającej ekonomiczne korzyści dla stron transakcji, badaczy interesowała też wymiana o charakterze symbolicznym, przyczyniająca się do utrwalania relacji społecznych (Turner, 2004, s. 289). Ten nurt badawczy, łączony z dorobkiem Bronisława Malinowskiego, Claude’a Lévi-Straussa, George’a C. Homansa i Petera M. Blaua, zainspirował m.in. twórców teorii gier, teorii agencji i teorii kosztów transakcyjnych, które opisane są w dalszej części książki.

Pokrewny nurt badawczy odwoływał się do struktur społecznych jako mechanizmów komunikacji i współpracy. Graficzne odzwierciedlenie schematu interakcji w małych grupach społecznych zaproponował już w latach 30. XX wieku Jacob L. Moreno, dając podstawy socjometrii, zajmującej się analizą relacji sieciowych. W latach 60. i 70. ubiegłego stulecia ten nurt badawczy został wzbogacony o aspekty matematyczne, przekształcając się w analizę sieci społecznych (ang. *social network analysis*, SNA). SNA pozwala na identyfikację zależności, które wynikają ze specyficznej struktury relacji sieciowych, np. źródeł wpływu, pozycji społecznej, rozpowszechniania informacji czy wzajemnego upodabniania się jednostek. Podejście sieciowe opiera się na założeniu, że struktura relacji może wpływać na zachowania uczestników sieci. Sieci złożone są z aktorów społecznych, zwanych węzłami (ang. *nodes*), którzy powiązani są relacjami (ang. *ties*).

Przełomowe badania uczestników rynku pracy, przeprowadzone w latach 70. XX wieku przez Marka S. Granovettera (1973; 1974), wskazywały na znaczenie tzw. słabych więzi (ang. *weak ties*), czyli przygodnych znajomości i doraźnych relacji międzyludzkich w przekazywaniu wiedzy, stając się inspiracją dla badaczy zainteresowanych sieciami społecznymi i ich rolą w gospodarce. Siła więzi zależy od ilości czasu poświęcanego na ich kultywowanie, intensywności emocjonalnej, bliskości i wzajemności w relacji pomiędzy dwoma aktorami (Granovetter, 1973, s. 1361). Paradoksalnie, to właśnie słabe więzi przyczyniają się do przekazywania informacji o nowych ofertach pracy, zdobywania cennej dla organizacji wiedzy lub zapoznawania się z nieznanymi wcześniej innowacjami. Ronald S. Burton (2001) opisywał zbliżone zjawisko, używając nazwy „luki strukturalnych” w sieci (ang. *structural holes*). W segmencie sieci, w którym połączenia pomiędzy węzłami są bliskie (czyli sieć jest gęsta, ang. *dense*), wszyscy aktorzy społeczni mają

podobną wiedzę i tendencję do naśladowania wzajemnych zachowań. Jednostka znajdująca się w sieciowej pozycji „pośrednika”, „brokera” lub „mostu” między dwoma takimi segmentami sieci, może przekazywać pomiędzy nimi nowe informacje i wpływać na występowanie zmian społecznych.

Analiza złożonej sieci zależności pozwala na ocenę centralności (ang. *centrality*) każdego z węzłów (Freeman, 1978/1979), tj. określenie, w jakim stopniu może on wpływać na pozostałych uczestników sieci dzięki relacjom bezpośrednim i pośrednim (tj. połączeniom pozwalającym utrzymywać kontakty poprzez znajomych własnych znajomych). Badania Karen S. Cook (1977) pokazały, że centralność w sieci nie musi oznaczać realnych możliwości wpływania na innych i sprawowania władzy. Badacze chętnie podejmują jednak analizy empiryczne zależności pomiędzy liczbą i rodzajem utrzymywanych relacji oraz możliwością realizowania własnych celów – przykładem są znane badania Padgetta i Ansella (1993), dotyczące sieci relacji, które pozwoliły rodzinie Medyceuszów na sprawowanie nieformalnej władzy w renesansowej Florencji. W badaniach organizacji analogiczne podejście stosował m.in. Mizruchi (1996), analizujący zależności pomiędzy członkami zarządów i rad firm, wchodzącymi w „unie personalne” i sprawującymi współzależne funkcje nadzoru wobec zarządzanych przez nich firm (ang. *corporate interlocks*) oraz Powell, Koput i Smith-Doerr (1996), traktujący sieć międzyorganizacyjną jako źródło wiedzy i innowacyjności.

Mark Granovetter pisał o „zakorzenieniu społecznym” (ang. *social embeddedness*), które sprawia, że relacje społeczne wpływają na działania uczestników rynku, modyfikując ich zachowania ekonomiczne (Granovetter, 1985), choć wiele klasycznych podejść w socjologii i ekonomii abstrahuje od niego przy analizie ludzkiego działania (ang. *undersocialized conceptions of human action*) (Granovetter, 1985, s. 483). Podobnie jak Granovetter, Walter Powell traktował u progu lat 90. XX wieku sieć jako nową formę organizacji, odróżniającą się od relacji hierarchicznych (typowych dla przedsiębiorstw o rozbudowanych strukturach organizacyjnych) oraz relacji rynkowych (pomiędzy firmą a jej dostawcami, dystrybutorami i odbiorcami) (Powell, 1990). Zainteresowanie analizami struktur sieciowych zbiegło się w czasie z przemianami postindustrialnego społeczeństwa i gospodarki, uwypuklającymi znaczenie sieci, o czym pisał m.in. socjolog Manuel Castells (2000). Badacze interesują się m.in. sieciami relacji pomiędzy pracownikami-uczestnikami organizacji, sieciami międzyorganizacyjnymi (w tym alianсами strategicznymi i przypadkami współpracy badawczo-rozwojowej), schematami komunikacji międzyludzkiej (pozwalającymi m.in. odzwierciedlić rozprzestrzenianie się informacji, dyfuzji innowacji czy marketingu szeptanego, ang. *word-of-mouth*), wzajemnymi cytowaniami publikacji i stron internetowych oraz sieciami kontaktów na portalach społecznościowych. SNA próbuje wyjaśniać zjawiska organizacyjne, opierając się na właściwościach sieci relacji międzyludzkich lub międzyorganizacyjnych, rezygnując z analiz odwołujących się do innych cech aktorów społecznych lub organizacji. Analizy sieci relacji międzyludzkich lub relacji międzyorganizacyjnych można prowadzić również w sposób odmienny od wzorców analitycznych SNA. Przykładowo Brian Uzzi (1997), opierając się na materiale empirycznym zebrany w wywiadach, opisywał tendencje do tworzenia przez firmy bliskich, długotrwałych relacji z dostawcami jako alternatywy dla doraźnych transakcji (ang. *arm's-length ties*).

Ważną perspektywą badawczą w socjologii był też instytucjonalizm, rozwijany m.in. przez Philipa Selznicka w bezpośrednim powiązaniu z funkcjonalizmem. Selznick postulował prowadzenie analiz „strukturalno-funkcjonalnych” i patrzenie na organizację przez pryzmat analogii organizmu, poszukującego sposobów adaptacji do otoczenia (Selznick, 1948, s. 28). Podkreślał jednak szczególnie znaczenie relacji organizacji z otoczeniem i podlegania przez nią oddziaływaniu sił pochodzących z otoczenia (Selznick, 1948, s. 29), które można nazwać instytucjami (w rozumieniu odmiennym od instytucji-organizacji, dotyczącym sił zewnętrznych, takich jak np. regulacje prawne czy tradycje). Organizacje podlegają instytucjonalizacji, czyli wykształcają swój odrębny „charakter”, w tym strukturę i umiejętności, a analiza procesu instytucjonalizacji wymaga prześledzenia „historii naturalnej” organizacji (Scott, 1987, s. 65–66). Właśnie w taki sposób Selznick przeprowadził głośne badania Tennessee Valley Authority (TVA), obserwując zmiany struktury i sposobów działania organizacji wraz z upływem czasu (Selznick, 1949). O perspektywie historycznej badań w zarządzaniu traktować będzie kolejna część niniejszego rozdziału. Badania TVA były też ważnym studium biurokracji, pokazującym, że godzenie się z dominacją władzy biurokratycznej może być traktowane jako konsekwencja niedostatków procesów demokratycznych w różnych obszarach życia (Selznick, 1949, s. 9), a działania organizacyjne mogą przynosić nieoczekiwane przez ich inicjatorów konsekwencje (Selznick, 1949, s. 253). Odrębny rozdział książki będzie opisywać rozwój neoinstytucjonalizmu, który stał się popularny w naukach o zarządzaniu od lat 70. XX wieku, a badacze tacy jak Meyer i Rowan (1977) oraz DiMaggio i Powell (1983) nawiązywali do wcześniejszych badań Selznicka.

Inny rozdział dotyczy również kontynuatorów badań Maxa Webera, twórcy koncepcji biurokracji, której wady i ograniczenia wskazywali pierwsi instytucjonalisci. To krytycznie nastawione wobec „oficjalnych” organizacji podejście odwoływało się do nieformalnych relacji organizacyjnych i gier politycznych w organizacji, używając czasami określenia „nie-organizacji” (ang. *non-organization*) (Crozier i Friedberg, 1980, s. 80).

Przykładem nowszego podejścia socjologicznego, które może znaleźć interesujące zastosowania w badaniach w obszarze zarządzania, jest teoria strukturacji, zaproponowana przez brytyjskiego socjologa Antony’ego Giddensa. Giddens krytykował aspiracje nauk społecznych do formułowania uniwersalnych praw, analogicznych do praw w naukach przyrodniczych (Turner, 2004, s. 571). Wskazywał na rolę człowieka w tworzeniu rzeczywistości społecznej: ludzie przez swoje działania wpływają na struktury społeczne, czyli modyfikują zależności, które badacz mógłby próbować opisać jako ewentualne prawa (Turner, 2004, s. 572). Struktury społeczne ograniczają ludzkie wybory, ale same powstają w wyniku tych wyborów – co wskazuje na dwoistość struktury, będącą podstawą teorii strukturacji (Hatch, 2002, s. 185). To sprzężenie zwrotne przypomina współzależności, opisywane przez teoretyka organizacji Karla Weicka (por. rozdział dotyczący dorobku tego badacza). Badacze zarządzania wykorzystali propozycję Giddensa do analizy struktur organizacyjnych, współtworzonych przez uczestników organizacji, którzy z kolei muszą podporządkowywać swoje dalsze działania powstałym strukturalom (Ranson, Hinings i Greenwood,

1980). W analogiczny sposób można też analizować kulturę organizacji (Riley, 1983) lub organizacyjne technologie (Orlikowski, 1992).

Warto wspomnieć o często przywoływanym w literaturze, choć niekoniecznie nadal aktualnym, rozróżnieniu pomiędzy dwoma tradycjami badań nad zarządzaniem: anglosaską (rozwijaną przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych) i kontynentalną (europejską). Ta pierwsza miała koncentrować się na analizach ilościowych, służących poszukiwaniu uniwersalnych prawidłowości dotyczących zarządzania, w tym prawidłowości pozwalających na usprawnienie praktycznego działania menedżerów. Badacze europejskich interesować miały raczej pogłębione analizy pojedynczych przypadków, prowadzone przy wykorzystaniu metod jakościowych, a cele podejmowania tych analiz nie były zwykle utylitarne, odwoływały się raczej do ideałów poznania naukowego. Zróżnicowane preferencje dotyczące metod badawczych i sposobów formułowania wniosków przez naukowców znajdowały odzwierciedlenie w zawartości czasopism naukowych, wydawanych na obu kontynentach, preferujących odpowiednio badania ilościowe lub jakościowe, rekomendacje zarządcze lub pogłębione interpretacje teoretyczne. Jednoznaczne przypisanie każdego z tych podejść do określonego obszaru geograficznego wydaje się jednak nadmiernym uproszczeniem, gdyż wielu amerykańskich badaczy reprezentowało „kontynentalne” podejście do procesu wnioskowania naukowego, podczas gdy liczne zespoły badawcze z Europy korzystały aktywnie z zaawansowanych analiz statystycznych jako podstaw do interpretacji wyników swoich badań. Współcześnie obie tradycje współlegzystują, a renomowane czasopisma naukowe publikują prace reprezentujące zróżnicowane podejścia badawcze. Warto jednak przywołać wprowadzone wcześniej w niniejszym rozdziale rozróżnienie pomiędzy podejściem nomotetycznym i idiograficznym – chociaż trudno jednoznacznie powiązać ich stosowanie z badaczami z określonych kręgów, te dwie orientacje metodologiczne opierają się na odmiennych celach badawczych i aspiracjach naukowców, przypominających odpowiednio wspomnianą powyżej „tradycję anglosaską” i „kontynentalną”.

#### 1.4. Wkład historiografii do nauk o zarządzaniu

Kolejnym istotnym źródłem inspiracji dla badaczy zarządzania okazały się analizy historii przedsiębiorstw i procesów gospodarczych. Historiografia – metoda badawcza nauk historycznych – była początkowo traktowana jako obiektywny sposób odzwierciedlania faktów z przeszłości na podstawie starannej analizy źródeł w celu określenia „co naprawdę się stało”, ale później badacze zaczęli dostrzegać problemy związane z wiernym odzwierciedlaniem faktów na podstawie zgromadzonych źródeł oraz wskazywać na różnicę między spisywaniem kronik a badaniami naukowymi, które powinny odzwierciedlać również szerszy kontekst historyczny i interpretacje wydarzeń (Klaes, 2003, s. 493).

Znaczący wpływ na rozwój badań historycznych wywarła tzw. szkoła *Annales* (od nazwy francuskiego czasopisma *Annales. Economies, sociétés, civilizations*), rozwijająca się równoległe do funkcjonalizmu w socjologii i podejmująca próby wypraco-

wania interpretacji złożonych procesów historycznych i identyfikacji mechanizmów długookresowych przemian zamiast analizowania pojedynczych wydarzeń i przypisywania im przełomowego znaczenia w historii (Klaes, 2003, s. 495). Krytycy historiografii argumentują, że nie dostarcza ona wiedzy obiektywnej i nie jest podporządkowana konkretnym pytaniom badawczym, polegając raczej na nieukierunkowanym przetwarzaniu danych (ang. *data dredging*) (Goodman i Kruger, 1988, s. 317). Indukcyjny sposób tworzenia nowej wiedzy na podstawie analiz historycznych wydaje się jednak atrakcyjnym źródłem inspiracji, pozwalając generować nowe teorie dzięki refleksji dotyczącej przeszłych wydarzeń.

Współczesna historiografia nie podchodzi do źródeł danych w sposób bezkrytyczny, traktując je jako skonstruowane historycznie (Klaes, 2003, s. 494), uzależnione od stanu wiedzy i świadomości w analizowanym okresie, a wielu badaczy inspirował socjolog Michel Foucault, otwarcie krytykujący analizy historyczne jako przesycone ideologią. Ponowoczesne podejście do historii odwołuje się często do technik mikrohistorycznych (wł. *microstoria*), kładąc nacisk na jednostkę na tle historii, prywatne doświadczenia i odczucia oraz opowieści o charakterze antropologicznym zamiast rozbudowanych, historycznych narracji, typowych dla wcześniejszej historiografii (Domańska, 1999, s. 58). Oznacza to podejście ideograficzne do badań, czyli koncentrację na dogłębnej analizie pojedynczych przypadków zamiast stosowanej przez badaczy ilościowych alternatywy, czyli podejścia nomotetycznego, dążącego do identyfikacji regularności obserwowanych w dużej skali. Analizy przeszłych zdarzeń są związane z dążeniem do wzbogacenia relacji o własne interpretacje badacza i dlatego często podlegają zniekształceniom pod wpływem zakorzenionych sposobów myślenia o rzeczywistości. Historyk Jerzy Topolski proponuje typologię takich zniekształceń, określając je jako (Topolski, 2008, s. 172–179):

- mit ewolucji (postępu) – zakładający stopniowe doskonalenie systemu społecznego wraz z upływem czasu;
- mit rewolucji – odwołujący się do rzekomo znaczącej różnicy w okresie poprzedzającym zdarzenie i następującym po nim;
- mit wzniosłości (sublimacji) – przypisujący podmiotom działającym wzniosłe motywy, zgodne z dominującym systemem wartości i możliwe do powiązania z ideologicznymi interpretacjami;
- mit koherencji – związany z dążeniem do wypełnienia ewentualnych luk w stanie wiedzy poprzez prezentację spójnej opowieści;
- mit kauzalności – przejawiający się w próbach prezentacji logicznych ciągów przyczynowo-skutkowych, niezależnie od tego, czy zgromadzony materiał empiryczny daje podstawy do takich interpretacji;
- mit aktywizmu – odzwierciedlony w przekonaniu o znaczącej roli jednostki w rozwoju wydarzeń;
- mit determinizmu – sugerujący nieuniknioną pewnych zdarzeń w wyniku oddziaływania sił niezależnych od człowieka (np. obiektywnych praw naukowych).

Historiografia jest często wykorzystywana w nauce o zarządzaniu, choć stosując ją badacze rzadko używają jej nazwy, a interpretacje zwykle mówią raczej o ana-

lizach studiów przypadku. Sama technika studium przypadku, wykorzystywanego w kształceniu menedżerów, została opracowana przez Harvard Business School przy współudziale Edwina F. Gaya, który był pierwszym dziekanem szkoły, a zarazem historykiem biznesu (Mason, McKenney i Copeland, 1997, s. 258). Metodologiczne uwarunkowania procesów wnioskowania naukowego na podstawie danych empirycznych zebranych w ramach analizy studium przypadku w naukach o zarządzaniu opisała Kathleen M. Eisenhardt (1989).

Perspektywa historyczna stymuluje kreatywność badaczy, dostarczając nowych inspiracji i pomysłów na zmienne, które można wykorzystać w badaniach (Goodman i Kruger, 1988, s. 320). Tradycyjne podejścia do zarządzania wykorzystywały modele matematyczne i badania ilościowe, mające na celu weryfikację zależności przyczynowo-skutkowych (Mason, McKenney i Copeland, 1997, s. 258) i tylko w ograniczonym stopniu pozwalające na poszukiwanie nowych zagadnień badawczych. Równolegle rozwijano analizy doświadczeń konkretnych firm, służące wyciąganiu wniosków na temat skutecznych sposobów zarządzania – przykładem takiego podejścia były prace Petera Druckera (omówione w odrębnym rozdziale książki). Na rozwój teorii zarządzania wpłynęły też wspomnienia doświadczonych menedżerów, np. głośna książka Alfreda Sloana *My years with General Motors*, wydana w 1964 roku i opisująca m.in. pierwsze próby zastosowania zasad zarządzania do analizy problemów organizacyjnych GM w latach 20. XX wieku (Dale, 1956, s. 40), praktyki prognozowania opartego na analizach ekonomicznych dotyczących demografii, zarobków społeczeństwa i trendów gospodarczych oraz obliczania wskaźników finansowych (Dale, 1956, s. 45), czy wreszcie doskonalenie sposobów zarządzania ludźmi, w tym świadoma decentralizacja pracy przy utrzymaniu scentralizowanej kontroli (Dale, 1956, s. 53) oraz nacisk na rozwój procesu planistycznego i jego wykorzystanie do określania cen produktów (Dale, 1956, s. 54).

Historyk biznesu Alfred D. Chandler, Jr. był autorem jednej z najważniejszych monografii kształtujących naukowe podejście do zarządzania, będącej typowym przykładem badań historycznych, ale dostarczającej inspiracji dla teoretyków organizacji i zarządzania strategicznego. Książka pt. *Strategy and structure* (Chandler, 1972) bazowała na historycznych, analizach wybranych przedsiębiorstw, opartych na danych archiwalnych, uzupełnianych wywiadami. Na podstawie analiz historycznych Chandler sformułował przełomową dla ówczesnych badań nad zarządzaniem tezę, że struktura wynika z przyjętej przez firmę strategii, czyli zróżnicowanie form organizacyjnych jest pochodną sposobów działania firm (Chandler, 1972, s. 13): obrane przez kierownictwo firmy sposoby określania celów, wdrażania działań i alokacji niezbędnych zasobów wpływają na projektowanie organizacji. Badacz podkreślał też znaczenie innowacji organizacyjnych w rozwoju analizowanych przedsiębiorstw (Chandler, 1972, s. 283), a jako jedną z najbardziej istotnych zaobserwowanych innowacji uznał strukturę multi-dywizjonalną (ang. *multi-divisional structure*, *M-structure*), w której duże przedsiębiorstwa wydzielały odrębne dywizje – biznesy, zajmujące się odrębnymi grupami produktowymi i działające w częściowo autonomiczny sposób, których kierownicy nie mieli jednak wpływu na tworzenie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Historyczne analizy pozwoliły na identyfikację zjawisk ważnych dla współcze-

snych Chandlerowi organizacji, a ich opis zainspirował kolejnych badaczy, np. zajmujący się teorią kosztów transakcyjnych ekonomista Oliver Williamson korzystał z nich jako podstawy dla stworzenia neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa (Galambos, 2003, s. 18). W 1990 roku Chandler opublikował kolejną ważną monografię pt. *Scale and scope*, opisującą tendencje w przedsiębiorstwach produkcyjnych na przestrzeni XIX i XX wieku, w tym innowacyjność przemysłu, prowadzącą do ekonomii skali i zakresu (Chandler, 1990, s. 21), znaczenie integracji poziomej i powstawania oligopoli oraz postępującej separacji między właścicielami przedsiębiorstw a zarządzającymi nimi menedżerami (Chandler, 1990, s. 140), wskazując na korzyści płynące z tych analiz wobec niedostatków tradycyjnych modeli przedsiębiorstw w ekonomii i zarządzaniu (Chandler, 1990, s. 593). Badania historyczne pozwalają bowiem wyjść poza typowe, regularnie wykorzystywane w badaniach zmienne, stymulując kreatywność i ułatwiając poszukiwanie nowych zależności (Goodman i Kruger, 1988, s. 320).

Badania historyczne są również przydatne w odniesieniu do analiz technologii, wykorzystywanych lub rozwijanych przez organizacje. Wiele zjawisk, interesujących specjalistów z obszaru zarządzania technologiami, ma aspekt historyczny (Mason, McKenney i Copeland, 1997, s. 262). Przełomowe osiągnięcia technologiczne mogą mieć bezpośredni wpływ na sposoby działania organizacji, a nawet całych branż (Chandler, 1999). Ważne dla ekonomistów pojęcie zależności ścieżki (ang. *path dependence*), opisujące uzależnienie przyszłych możliwości podejmowania działań od wcześniejszych decyzji i ich konsekwencji (np. wybranych technologii, poniesionych inwestycji, zdobytej wiedzy), jest sposobem na pokazanie, że historia odgrywa rolę w ekonomii (David, 2001, s. 15) i włączenie elementów historycznych do ekonomicznych modeli (David, 2001, s. 22). Zależność ścieżki odgrywa szczególną rolę w rozwoju technologii, gdy nie zawsze optymalne rozwiązania techniczne stają się powszechnymi standardami ze względu na rolę, jaką odegrały w historii – np. klawiatura QWERTY, konstrukcja komputera osobistego, formaty nagrań wideo czy budowa reaktorów jądrowych (David, 2001, s. 29–31). Pokrewnym i popularnym w zarządzaniu przykładem pojęcia nawiązującego do historii jest tzw. efekt zamknięcia (ang. *lock-in effect*), w którym dochodzi do ograniczenia możliwości wyboru w konsekwencji wcześniejszych decyzji w wyniku „zamknięcia przez niewielkie wydarzenia historyczne” (ang. *lock-in by small historical events*) (David, 2001, s. 26). Analogicznie do długookresowych analiz rozwoju technologii możliwe jest też budowanie modeli historycznego rozwoju systemów organizacyjnych lub branż gospodarki, czym interesują się badacze z nurtu ekonomii ewolucyjnej (ang. *evolutionary economics*), tacy jak m.in. Richard Nelson i Sydney Winter (Galambos, 2003, s. 21). Analizy historyczne mogą wreszcie dotyczyć przebiegu zmian organizacyjnych, w tym wdrażania w organizacji systemów informatycznych, oraz ich konsekwencji dla procesów, struktury, kultury i innych zmiennych organizacyjnych (Mason, McKenney i Copeland, 1997).

Szczególnym przypadkiem zastosowań historiografii w badaniach zarządzania są próby podważania dominujących interpretacji wydarzeń gospodarczych. Klasycznym dziś przykładem takiej publikacji był artykuł Richarda Pascale'a, dotyczący historii firmy Honda (Pascale, 1984). Pascale opisał raport firmy doradczej BCG z 1975

roku, który prezentował scenariusze rozwoju brytyjskiego przemysłu motoryzacyjnego w powiązaniu z opisem procesu wchodzenia japońskiego przedsiębiorstwa na rynek amerykański, który rzekomo miał być w latach 60. XX wieku oparty na dobrze przemyślanym wyborze niszy rynkowej i konsekwentnym wykorzystaniu efektów skali. W 1982 roku Pascale rozmawiał z byłym kierownictwem amerykańskiego oddziału Hondy, które przedstawiło zupełnie inną opowieść, wskazującą na przypadkowość działań firmy i elastyczne dostosowywanie się do sytuacji rynkowej metodą „prób i błędów” zamiast realizacji wcześniej przyjętego planu. Krytykując dominujące wcześniej modele i obnażając słabość klasycznego podejścia planistycznego, Pascale stał się ważnym współtwórcą koncepcji strategii przyrostowych (ang. *emergent strategies*), tworzonych w doraźny sposób i bez sformalizowanych planów, a jego badania były też przykładem interesującej tendencji do „odkłamywania” uznanych interpretacji dotyczących zarządzania organizacją.

Współcześnie badania historyczne w zarządzaniu bywają również prowadzone w nurcie antropologii organizacji, na podstawie wywiadów ze świadkami lub uczestnikami wydarzeń oraz gromadzenia bogatych dokumentacji w celu zaprezentowania tzw. gęstego opisu (ang. *thick description*) analizowanego zjawiska. Historyczny wymiar mają też: procesy nadawania znaczenia, opisywane przez Karla Weicka na bazie relacji dotyczących katastrof, narracje prezentowane przez uczestników organizacji, interesujące Barbarę Czarniawską, czy pre-narracje (ang. *ante-narratives*) analizowane przez Davida Boje’a.

## 1.5. Podejście interpretatywistyczno-symboliczne

Nurt badań nad organizacjami, prezentowany często jako podejście interpretatywistyczno-symboliczne, opiera się na założeniach istotnie odmiennych od wcześniej prezentowanych perspektyw teoretycznych. Nawiązuje do fenomenologii Edmunda Husserla, który sugerował, że wiedza o świecie zdobywana jest jedynie za pośrednictwem doświadczenia, ale ludzka świadomość nadaje temu doświadczeniu dodatkowy sens, uniemożliwiając w pełni obiektywne odtworzenie obrazu świata (Turner, 2004, s. 411–412). Takie podejście utrudnia analizy empiryczne i przypomina o filozoficznej koncepcji solipsyzmu, czyli przekonaniu, że świata zewnętrznego nie da się poznać, a samo jego istnienie nie wydaje się pewne. Stanowisko Husserla złagodził Alfred Schütz, który postulował poszukiwanie intersubiektywnych interpretacji, czyli sposobów rozumienia rzeczywistości, które są współdzielone przez różne osoby i można je zidentyfikować w badaniach. Jak wyjaśniał Schütz, ludzie przyswajają wspólne zasoby wiedzy w wyniku procesów socjalizacji, a w codziennym życiu zakładają, że inne osoby posiadają podobną wiedzę, co ułatwia komunikację i współdziałanie (Turner, 2004, s. 414–415). Peter Berger i Thomas Luckmann w analogiczny sposób prezentowali koncepcję społecznej konstrukcji rzeczywistości, która wprawdzie nie jest obiektywna, ale „obiektywizowana”, czyli konstruowana społecznie w sposób sugerujący jej obiektywne istnienie (Hatch, 2002, s. 57). Sposób prowadzenia badań takiej rzeczywistości zaproponował Harold Garfinkel, twórca etnometodo-



logii, która zrywała z tradycyjnymi sposobami prowadzenia badań socjologicznych, wskazując na konieczność zainteresowania się codziennością i „zwykłymi” doświadczeniami „zwykłych” ludzi (Dobrzański, 1999, s. 11–12) zamiast poszukiwaniem uniwersalnych zależności w systemie społecznym. Etnometodologia przyczyniła się do upowszechnienia badań antropologicznych – choć warto wspomnieć, że antropologia kulturowa ma znacznie dłuższą tradycję, a badania Bronisława Malinowskiego i Alfreda R. Radcliffe-Browna były przykładami klasycznej socjologii, poszukującej praw społecznych (Turner, 2004, s. 16), a więc nie każde badania antropologiczne (etnograficzne) będą wpisywały się w podejście interpretatywistyczno-symboliczne. Etnometodologia skoncentrowała się na wykorzystaniu jakościowych metod badawczych w celu analizy procesów interpretacji znaczeń, dokonywanych przez aktorów społecznych (Turner, 2004, s. 484–485), a postulaty Garfinkela doprowadziły do rozwoju wielu szczegółowych podejść badawczych.

W obszarze nauk o zarządzaniu na potencjał wykorzystania etnografii w badaniach organizacji zwrócili uwagę Burrell i Morgan (1979), choć w latach 70. XX wieku przykładów takich badań było relatywnie niewiele. Teoretycy wskazali fundamentalne różnice ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne pomiędzy podejściem, które określili mianem paradygmatu interpretatywnego (interpretatywizmu) a klasycznymi sposobami prowadzenia badań w obszarze teorii organizacji, a rozdział ich książki stanowił swoistą deklarację programową nowego podejścia badawczego (Burrell i Morgan, 1979, s. 260–275).

Ważnym źródłem inspiracji były też prace Karla Weicka, który w 1969 roku opublikował kontrowersyjną książkę na temat społecznej psychologii organizacji, rozumianej w sposób istotnie odmienny od klasycznych badań psychologicznych (Weick, 1979). Używając pojęcia „ustanowienia” (ang. *enactment*), badacz pokazywał, w jaki sposób uczestnicy organizacji aktywnie tworzą ich otoczenie – co stanowiło przeciwieństwo dominujących wówczas interpretacji, zakładających, że organizacje dostosowują się do wpływów z otoczenia i są od niego uzależnione. Weick krytykował wcześniejsze zainteresowanie badaczy nie w pełni zdefiniowanym tworem, jakim jest organizacja, sugerując, by zamiast tego skoncentrować wysiłki na poznaniu specyfiki procesów organizowania (Weick, 1979, s. 3–4). Zajmowanie się organizacją prowadzi do jej reifikacji – przekonania, że omawiane zjawisko jest rzeczywiste i namacalne (Hatch, 2002, s. 56). Tymczasem psychologiczne podejście do teorii systemów postulowało „wykorzenienie rzeczowników” (ang. *stamp out nouns*): unikanie wykorzystywania rzeczowników miało bowiem utrudnić reifikację pojęć teoretycznych (Bateson, 1977, s. 334). Postulat badań organizowania zainspirował badaczy, którzy zaczęli postrzegać organizowanie jako tworzenie współdzielonych znaczeń (Gabriel, Fineman i Sims, 2000, s. 5–6), doszukując się jego przejawów w różnych obszarach rzeczywistości społecznej, w tym „czynnościach i procesach przyczyniających się do robienia różnych rzeczy (ang. *doing things*) w organizacjach” (Gabriel, Fineman i Sims, 2000, s. 1). Badacze organizowania interesują się procesami tworzenia współdzielonych znaczeń przez ludzi, którzy wnoszą swoje własne doświadczenia, angażują się we wzajemne spory czy konflikty, przejawiają emocje, dzielą się plotkami, pogłoskami czy dowcipami, przez co współczesne organizacje nie są „bezosobowymi

biurokracjami” (Gabriel, Fineman i Sims, 2000, s. 6–7), jak traktowali je klasyczni badacze w naukach o zarządzaniu. Badania procesów organizowania dotyczą więc zupełnie innych zagadnień, takich jak analiza rytuałów służących redukowaniu niepewności, rytuałów inicjacji (ang. *rites of passage*) dotyczących wprowadzania nowych osób w tajniki pracy oraz niepisanych reguł, które zwykle są traktowane przez uczestników organizacji jako oczywiste (ang. *taken for granted*), choć ich uzasadnienia i przydatność zasługują na dodatkową refleksję (Gabriel, Fineman i Sims, 2000, s. 13–30). Wywiady i obserwacje pozwalają na gromadzenie opowieści składających się na swoistą kronikę życia codziennego w organizacjach – a jednostkowe historie i ulotne doznania pozwalają wyciągać wnioski nie tyle o samych organizacjach, ile raczej o sposobach, w jaki rozmówcy opowiadają o swoich doświadczeniach (Fineman i Gabriel, 1996, s. 188).

Jednym z pierwszych przykładów rozbudowanych badań etnograficznych było studium firmy technologicznej, opracowane przez Gideona Kundę (1992). Już w 1979 roku Andrew M. Pettigrew postulował prowadzenie badań kultur organizacyjnych poprzez analizy symboli i rytuałów (Pettigrew, 1979). Do rozwoju nowych podejść metodologicznych przyczyniła się też Linda Smircich, postulująca traktowanie kultury jako tzw. metafory rdzennej (ang. *root metaphor*) (Smircich, 1983, s. 347). Tradycyjne podejścia badawcze postrzegały kulturę albo jako zmienną niezależną, wpływającą na zarządzanie (np. specyfika kultury narodowej wpływa na sposoby kierowania ludźmi), albo jako zmienną zależną – element systemu organizacyjnego, poddający się wpływowi zarządzających (Smircich, 1983, s. 343–345). Kultura jako metafora rdzenna nie jest już zmienną, poddawaną analizom („organizacja jest kulturą”) – jest raczej sposobem interpretowania organizacji i zachodzących w niej zjawisk, opartym na antropologii kulturowej i istotnie odmiennym od metafory maszyny, która w nieuświadomiony sposób wpływała na myślenie o zarządzaniu, przejawiające się w wielu teoriach zarządzania (Smircich, 1983, s. 347–349). Nurt badań antropologicznych zainteresował się później rolą symboli w organizacjach, co przyczyniło się do genezy tzw. symbolizmu organizacyjnego, prawdopodobnie po raz pierwszy poddanego systematycznym analizom przez Turnera (1986). Co ciekawe, przegląd badań opisany przez Turnera opierał się w znaczącej części na prezentacjach konferencyjnych, a nie opublikowanych artykułach, co wskazywało na wczesne stadium rozwoju nurtu badawczego, który obecnie posiada już własne czasopisma naukowe i stanowi popularną alternatywę w naukach o zarządzaniu.

W latach 90. XX wieku w środowiskach naukowych zajmujących się teorią zarządzania toczyła się debata nad dopuszczalnością alternatywnych podejść badawczych, motywowana m.in. negatywnym stosunkiem do badań jakościowych wielu uznanych czasopism naukowych (por. np. Daft i Lewin, 1990). Polskim przykładem ambitnego projektu badawczego w podejściu interpretatywnym była książka Moniki Kostery *Postmodernizm w zarządzaniu*, analizująca rzeczywistość kulturową polskich organizacji gospodarczych początków transformacji systemowej, w tym transfer do Polski po zmianie ustroju zachodnich standardów zarządzania, który mógł być interpretowany jako odpowiednik średniowiecznych krucjat i nawracania pogan (Kostera, 1996, s. 245–248). Tytuł książki sugerował jej związki z postmodernizmem, choć

w rzeczywistości stanowiła ona przejaw typowych badań w obszarze antropologii organizacji, a sama autorka kilka lat później wydała podręcznik badań etnograficznych organizacji, stanowiący najobszerniejszy polskojęzyczny przegląd metod badawczych podejścia interpretatywistyczno-symbolicznego (Kostera, 2003).

## 1.6. Podejście postmodernistyczne

Niezadowolone z konserwatywności poznawczego, jakie demonstrowało wielu teoretyków zarządzania, doprowadziło do bardziej radykalnych stanowisk, powiązanych z nurtem postmodernistycznym. Astley i Zamuto (1992) argumentowali, że teoria organizacji to gra językowa, pewna konwencja, opierająca się na zasadach doboru słownictwa i konstruowania wypowiedzi, a inną grą – w równym stopniu uprawnioną, ale istotnie różną – jest praktyka zarządzania (Astley i Zamuto, 1992, s. 444). Badania empiryczne organizacji mają tylko pozornie przedstawiać badaną rzeczywistość, a ich wyniki są oparte na subiektywnych interpretacjach badaczy, którzy wpływają na dobór danych, uwypuklanie wybranych aspektów organizacji i przypisywanie im znaczeń (Astley i Zamuto, 1992, s. 448).

Postrzeganie nauki jako gry językowej, a nie odwzorowania rzeczywistości czy sposobu dochodzenia do prawdy, to propozycja francuskiego socjologa Jeana-François Lyotarda (1997), który krytykował współczesne, technokratyczne spojrzenie na rolę nauki, wpływające na podział środków finansowych i preferowanie określonych podejść do badań (Lyotard, 1997, s. 133). Lyotard dopatrywał się w nauce przejawów tzw. wielkich narracji (ang. *grand narratives*), związanych z wizjami postępu i rozwoju społecznego, które wpłynęły na sposoby myślenia o cywilizacji zachodniej od epoki oświecenia (Turner, 2004, s. 695). Postmodernistów interesuje wielość alternatywnych interpretacji (polifonia), bez potrzeby poszukiwania standardów prawdy lub skuteczności. Ekonomistka Deidre McCloskey (wcześniej: Donald McCloskey) poddała analizom retorycznym dorobek ekonomii, wskazując, że mimo pozorów poprawności metodologicznej i deklaracji dotyczących stosowania uznanych metod naukowych, ekonomiści lekceważą standardy, takie jak poddawanie formułowanych hipotez próbom falsyfikacji (McCloskey, 1983, s. 487) lub budowa modeli na podstawie danych empirycznych (McCloskey, 1983, s. 495), a stopień uproszczenia i poziom abstrakcji modeli, wykorzystywanych do opisywania rzeczywistości ekonomicznej sprawia, że można je traktować jako metafory, a nie odwzorowania rzeczywistości (McCloskey, 1983, s. 502). Podobnie obrazoburczą była przykładowo sugestia Barbary Czarniawskiej (1999), by traktować teorię organizacji jako specyficzny gatunek literacki, zbliżony do sposobów konstruowania narracji właściwych dla literatury detektywistycznej. Za przejaw postmodernistycznej refleksji można uznać *Obrazy organizacji* Morgana, wskazujące na wielość równorzędnych podejść do organizacji (Casey, 2002, s. 137). Również strategie organizacji można poddać analizom jako specyficzne przypadki dyskursu, zakorzenionego w praktyce społecznej i uwarunkowanego konkretnymi realiami historycznymi (Knights i Morgan, 1991). Chociaż poszczególne gry językowe różnią się doбором środków ekspresji i zasadami budowy

narracji, dla postmodernistów „przekład” z „języka” teorii na praktykę menedżerską i odwrotnie wydaje się możliwy i pozwalający na wzajemne inspiracje (Astley i Zamuto, 1992, s. 453–454). Ważnym postmodernistycznym terminem, który do dyskursu naukowego wprowadził Jacques Derrida, jest dekonstrukcja – rozkład tekstu (w tym teorii naukowych) poprzez sprowadzanie argumentów do ich fundamentalnych założeń, które mogą być następnie zakwestionowane (Hatch, 2002, s. 60).

Postmodernizm przyczynił się do rozwoju nowych podejść badawczych, odwołujących się do analizy dyskursu, narracji czy opowieści. David Boje postulował zainteresowanie „przed-narracjami” (ang. *ante-narratives*), czyli fragmentarycznymi opowieściami, pozbawionymi ciągłości czy wątków przewodnich, niespójnymi i tworzonymi przez wielu organizacyjnych współautorów (Boje, 2001, s. 1), a zarazem pozwalającymi na odtworzenie zbiorowej pamięci w organizacji (Boje, 2001, s. 4), co miało stanowić kontrast wobec klasycznych analiz, dążących do „domknięcia” opowieści i przedstawienia „całej prawdy”. Organizacja jest systemem „kolektywnego opowiadania historii” (ang. *storytelling organization*) (Boje, 2008, s. 1), który warto analizować przez pryzmat polifonii – współtworzenia określonych opowieści przez różnych interesariuszy (Boje, 2008, s. 99), co przykładowo okazuje się typową cechą strategii organizacyjnych. Opowieści w organizacjach można analizować m.in. poprzez wykorzystanie technik: dekonstrukcji (poszukiwania ukrytych założeń, alternatywnych interpretacji i kwestionowanie dominujących interpretacji); identyfikacji *grand narratives*, czyli pozornie racjonalnych sposobów wyjaśniania rzeczywistości i postulowanych działań; mikrohistorii; analiz intertekstualności, czyli wzajemnych nawiązań do siebie autorów i czytelników różnych tekstów (Boje, 2001, s. 10–14).

Rozwój teorii zarządzania można interpretować jako następującą po sobie dominację kolejnych metafor. Klasyczne badania w nurcie naukowego zarządzania nawiązują do metafory maszyny, modernistyczne analizy organizacji – do metafory organizmu, a interpretatywizm – do wspomnianej już metafory kultury. Dla postmodernizmu najbardziej odpowiednią metaforą wydaje się z kolei kolaż – zestawienie niekoniecznie pasujących do siebie wycinków (Hatch, 2002, s. 67), wskazujące na fragmentaryczność poznania, niewspółmierność podejść, a także aspekty estetyczne zarządzania.

Obok aspektów epistemologicznych (dotyczących ograniczonych możliwości poznania rzeczywistości organizacyjnej) badaczy w nurcie postmodernizmu interesuje również wpływ zaobserwowanych ograniczeń na menedżerów. Praktyka zarządzania lub „menedżeryzmu” może być postrzegana jako lyotardowski *grand narrative*, w którym ideologia okazuje się ważniejsza od nieświadomie przyjmowanych przez menedżerów założeń, jakoby stosowanie zasad zarządzania pozwalało na skuteczne i efektywne działanie. Postmoderniści odrzucają pozorną racjonalność, przejawiającą się w utrwalonym kanonie zasad zarządzania, krytykując próby dominacji jednej, spójnej narracji. Zamiast prób poszukiwania uniwersalnych praw rządzących rzeczywistością organizacyjną, podkreślają znaczenie różnorodności, bogactwo interpretacji i zaskoczenia w wyniku wzajemnego niedopasowania elementów (analogicznie do wspomnianej metafory kolażu). Postawa refleksyjna może pozwolić menedżerom na uwolnienie się od ograniczeń, narzucanych przez ideologię zarządzania, ale takie

krytyczne spojrzenie na dorobek teorii organizacji i zarządzania może doprowadzić do pesymizmu, kwestionowania postępu w zarządzaniu i gospodarce oraz obaw o dalszy jego rozwój, w tym postępującą dehumanizację pracowników i pomijanie interesów grup mniejszościowych.

Z tych powodów ważny jest wkład postmodernizmu w refleksję etyczną w zarządzaniu. Krytyka modernistycznej wiary w to, że wiedza naukowa wpływa na doskonalenie społeczeństwa (Turner, 2004, s. 693), skłania do kwestionowania legitymizacji wielu znanych rozwiązań organizacyjnych. Weberowski model organizacji biurokracyjnej można porównać do Frankenstein, który wymknął się spod kontroli swojego twórcy (Clegg, 1990, s. 30), a dążenia do racjonalnego organizowania społeczeństwa przyczyniły się do tragedii Holocaustu i zbrodni epoki stalinowskiej (Clegg, 1990, s. 12). Socjolog Zygmunt Bauman wskazywał, że wbrew popularnym interpretacjom Holocaustu jako unikatowego epizodu historycznego (Bauman, 1995, s. 35), czy wręcz przejawu szaleństwa pojedynczego przywódcy-zbrodniarza, jego rzeczywistych źródeł można doszukać się w europejskiej koncepcji racjonalności, rozwijanej od XVIII wieku, którą urzeczywistniać miał metaforyczny ogrodnik, porządkujący rzeczywistość społeczną, wyrwijający chwasty, wymuszający posłuszeństwo i wykorzystujący do tego celu osiągnięcia nauki (Smith, 1999, s. 138). Nowoczesność była rozumiana przez postmodernistów jako ukoronowanie procesu racjonalizacji i nieudana próba opracowania uniwersalnych teorii, opisujących świat (Hatch, 2002, s. 58). Te dążenia doprowadziły do porażki naukowej ze względu na fragmentaryczność wiedzy (Hatch, 2002, s. 58), ale przyczyniły się też do problemów organizacyjnych. Wraz z rozwojem post-industrializmu zaczęły zacierać się granice pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, załamały się tradycyjne więzi społeczne, w tym rola rodziny, organizacje korzystające z pracy na odległość i elastycznych form zatrudnienia utraciły wiele spośród typowych cech, a na zmianach ucierpiały też tożsamość i identyfikacja uczestników organizacji (Hatch, 2002, s. 59). Krytykując nowoczesne organizacje, Bauman przywołuje „tajloryzację”, która „polega na upraszczaniu zadań stawianych przed producentami. Zredukowana do elementarnych składników i skrzętnie oczyszczona z wtęgotów przypadkowych i dla produkcji nieistotnych, sytuacja, w jakiej znajdują się w każdej chwili pracownicy, staje się w rękach znających się na rzeczy nadzorców narzędziem jednoznacznego determinowania czynności ich podwładnych. Sprawna tajloryzacja zaoszczędza pracownikom wahań i niepewności, jako że resztkowe decyzje, które pozostały im do podjęcia, mają parametry tak proste i oczywiste, iż poprawna (przewidziana) decyzja jest sprawą łatwego rachunku, a pomyłka jest niemal niemożliwa do popełnienia. Fordyzacja polega zaś na przeniesieniu kwalifikacji, jakiej czynność produkcyjna wymaga, z operatora na maszynę. Sprawna fordyzacja czyni przedmiot pracy siedliskiem kwalifikacji; umiejętności fachowe stają się częścią zewnętrznego otoczenia pracownika. Fordyzacja przesuwą też odpowiedzialność za wyniki pracy z pracownika na przyrządy, którymi pracownik się posługuje” (Bauman, 1995, s. 234). Nowoczesność wiąże się z dążeniem do tłumienia refleksji etycznej, która staje się niewygodna dla zarządzających, a często utrudnia skuteczne działanie (Smith, 1999, s. 143). Jak sugerował współczesny filozof moralności Alasdair MacIntyre, „menedżer jako postać reprezentuje zatarcie różnicy pomiędzy manipu-

lacyjnymi i niemanipulacyjnymi stosunkami społecznymi. [...] Menedżer uznaje cele za dane, są one poza zasięgiem jego zainteresowania; koncentruje się na technice i skuteczności w przekształcaniu surowca w produkt końcowy, niewykwalifikowanej siły roboczej w wykwalifikowaną, inwestycji w zysk. [...] Nie angażuje się w debaty moralne, ani też nie jest w stanie tego uczynić. Sam siebie postrzega – oraz jest tak samo postrzegany przez innych o takim samym punkcie widzenia – jako postać niekwestionowalna, która ogranicza pole swego działania do obszarów możliwej racjonalnej zgody – to znaczy do dziedziny uznawanej z ich punktu widzenia za dziedzinę faktów, środków, dziedzinę mierzalnej efektywności” (MacIntyre, 1996, s. 72–73). Właściwe dla orientacji postmodernistycznej spojrzenie na zarządzanie jest związane z krytycznymi ocenami pracy menedżerów i sprzeciwem wobec niewłaściwego traktowania części uczestników organizacji. Postmoderniści stają więc w obronie grup marginalizowanych, kwestionując dominację elit sprawujących władzę w organizacji wbrew zasadom demokratyzm (Hatch, 2002, s. 61).

### **1.7. Systematyzacja badań nad zarządzaniem i teoria mód w zarządzaniu**

Na przestrzeni lat wielokrotnie podejmowano próby systematyzacji dorobku badań nad zarządzaniem (por. przegląd w: Krzyżanowski, 1994, s. 26–42). Już w 1961 roku Harold Koontz użył określenia „dżungla teorii zarządzania” dla opisu niewspółmierności perspektyw, odwołujących się m.in. do badań procesu zarządzania, indywidualnych studiów przypadku, zachowań organizacyjnych, systemów społecznych, podejmowania decyzji czy zastosowań matematyki (Koontz, 1980, s. 175). W 1961 roku Koontz wyodrębnił sześć równoległych rozwijających się szkół badań nad zarządzaniem, a w 1980 roku dostrzegał ich już jedenaście, uwzględniając nie tylko dorobek ekonomii, matematyki, teorii decyzji, ogólnej teorii systemów i inżynierii produkcji, ale również nauk politycznych, psychologii społecznej, antropologii kulturowej, psychologii i psychoterapii (Koontz, 1980, s. 182). Dostrzegał też tendencje do stopniowej konwergencji różnych podejść (Koontz, 1980, s. 183–184), czego przykładem było „wtopienie się” podejść systemowego i sytuacyjnego w inne podejścia badawcze (Koontz, 1980, s. 184).

Do dzisiaj szczególnie popularna pozostaje propozycja systematyzacji, zaproponowana przez brytyjskich badaczy Gibsona Burrella i Garetha Morgana, którzy podzielili całość dorobku badań nad organizacjami na cztery „paradygmaty”. Autorzy nawiązali do filozofa nauki Thomasa Kuhna, który rozwój nauk ścisłych i biologicznych charakteryzował jako ciąg rewolucyjnych zmian, polegających na odrzuceniu wcześniej obowiązującego sposobu interpretowania rzeczywistości i prowadzenia badań (zwanego paradygmatem) i przyjęciu nowego paradygmatu, postrzeganego jako pozwalający w lepszy sposób rozwiązywać postawione przez naukowców problemy (Kuhn, 2001). Przykładami takich zmian paradygmatu były „przewrót kopernikański”, czyli zmiana przekonań dotyczących punktu odniesienia

przy obrotach ciał niebieskich lub zaproponowanie przez Alberta Einsteina teorii względności, skłaniające badaczy fizyki do radykalnej rewizji założeń w ich modelach i koncepcjach teoretycznych. Kuhn nie odnosił się jednak do nauk społecznych, a paradygmat postrzegał jako dominujący w danym okresie historycznym sposób prowadzenia badań, podczas gdy Burrell i Morgan pisali o ciągłym współegzystowaniu czterech paradygmatów w naukach społecznych. Ich zdaniem paradygmaty są wzajemnie rozłączne ze względu na rozbieżne założenia o naturze badanej rzeczywistości i specyfice nauk społecznych, w tym założenia ontologiczne (dotyczące natury rzeczywistości), epistemologiczne (związane z możliwościami ludzkiego poznania), dotyczące natury człowieka i podejścia metodologicznego (Burrell i Morgan, 1979, s. 1–7). Jak wspomniano już wcześniej w niniejszym rozdziale, przekonanie Burrella i Morgana, że zaprezentowali podział rozłączny (z wzajemnie sprzecznymi paradygmatami) i wyczerpujący (Burrell i Morgan, 1979, s. 25) było przedwczesne; niektóre zastosowane do opisu paradygmatów nazwy nie były trafne w świetle dorobku socjologii, a próba wprowadzenia uniwersalnego porządku do bardzo różnorodnych nurtów badań w naukach społecznych wydawała się z góry skazana na niepowodzenie. Sama próba uporządkowania szerokiego spektrum teorii organizacji, podjęta przez młodych badaczy, nie wydawała się zgodna z równoległe rozwijającymi się tendencjami postmodernistycznymi, które kwestionowały możliwości systematyzacji i porządkowania wiedzy – a dorobek nauki o zarządzaniu dowodził fragmentaryczności i niewspółmierności wiedzy naukowej.

Model czterech paradygmatów Burrella i Morgana jest często cytowany w polskiej literaturze, co w niektórych przypadkach prowadzi do nadużyć interpretacyjnych i niedostatecznego zrozumienia istoty tej typologii (por. opisywane we wcześniejszej części tego rozdziału problemy z oceną dorobku funkcjonalizmu), choć jego twórcy postulowali unikanie krytyki innych paradygmatów, gdyż nie byłaby ona uprawniona ze względu na oparcie na odmiennych założeniach ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych (Burrell i Morgan, 1979, s. 395). Warto zauważyć, że jeden ze współautorów modelu – Gareth Morgan – już po kilku latach porzucił próby tworzenia kompletnego, wyczerpującego i rozłącznego podziału nurtów badawczych, proponując metodologiczną alternatywę: analizę metafor organizacji (Morgan, 1997). Badania organizacji za pomocą metafor pozwalają na zgłębianie alternatywnych, równouprawnionych podejść, z których każde uwypukla inny aspekt rzeczywistości organizacyjnej – zamiast sztywnego podziału na cztery paradygmaty i podświadomego dążenia do wpisania się w jeden z nurtów badawczych. Morgan opisał osiem metafor organizacji jako maszyny, organizmu, mózgu, kultury, systemu politycznego, psychicznego więzienia, przepływu i transformacji oraz narzędzia dominacji. Podkreślał też wielopłaszczyznowość zjawisk organizacyjnych – przy okazji podsumowania przeglądu literatury dotyczącej poszczególnych metafor, ogłosił bowiem tryumfalnie, że „organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie!” (Morgan, 1997, s. 399). Przywołał przy tym opowieść o ślepcach, którzy na swojej drodze napotykają słonia, a ponieważ każdy z nich dotyka innej części ciała słonia – ma odmienne od pozostałych osób wyobrażenie o jego istocie (Morgan, 1997, s. 400). Ta sytuacja stanowi analogię do fragmentaryczności poznania i analiz organizacji

w świetle poszczególnych podejść i teorii, przy którym dopiero zastosowanie kilku, konkurencyjnych perspektyw pozwoli na zrozumienie istoty zjawisk organizacyjnych.

Dalsze rozdziały książki będą prezentowały poszczególne zagadnienia badawcze oraz odmienne sposoby gromadzenia i interpretacji danych, dotyczących organizacji i zarządzania. Szczegółowa dyskusja na temat uwarunkowań metodologicznych nauki o zarządzaniu wykracza poza zakres niniejszego rozdziału, a nawet całej książki, zresztą była już przedmiotem licznych, specjalistycznych publikacji (por. np. Krzyżanowski, 1994; Czakon, 2015). Warto jednak nawiązać do metaanaliz nauki o zarządzaniu, podchodzących w krytyczny sposób do jej dorobku na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Teoria mód w zarządzaniu (ang. *management fashion theory*) patrzy na dorobek nauki o zarządzaniu właśnie z poziomu *meta*, tzn. interesuje się analizą procesów tworzenia oraz upowszechniania podejść, modeli i narzędzi zarządzania. Eric Abrahamson użył analogii mody do opisanie rosnącej popularności koncepcji zarządzania, która dostarcza im legitymizacji niezależnie od ich rzeczywistej wartości merytorycznej, ale później przyczynia się też do zbiorowego odrzucenia, gdy dane podejście utraci popularność (Abrahamson, 1991; Abrahamson, 1996). Abrahamson i kontynuatorzy prezentowali mody jako zjawiska niekonstruktywne, negatywnie wpływające na praktykę zarządzania (por. np. Kieser, 1996). Zamiast „poważnej” nauki współczesne zarządzanie miało stać się areną mody, na której kolejni „guru” próbują lansować bestsellery-poradniki menedżerskie, traktowane jako punkt wyjścia do sprzedaży usług doradczych, szkoleń czy płatnych prelekcji (Micklethwait i Wooldridge, 2000, s. 55). Autorzy i propagatorzy tych nowych podejść dążą do podkreślania ich rzekomego, innowacyjnego charakteru (Carson i in., 2000, s. 1143), a dążenie do odcinania się od wcześniejszych tradycji w zarządzaniu wydaje się interesującą różnicą w stosunku do innych dyscyplin naukowych, w których pokazywanie związków i kontynuacji bywa traktowane jako wartościowy dowód kumulatywnego gromadzenia wiedzy. Przykładem nienaukowego, modnego dyskursu może być niesłyszany popularny poradnik autorstwa Stevena Coveya *The seven habits of highly effective people* (Micklethwait i Wooldridge, 2000, s. 343–345), mający przybliżyć menedżerom osiągnięcia psychologii, pozwalające na lepsze funkcjonowanie w organizacjach. Publikacje w popularnej prasie ekonomicznej mogą być lepszym źródłem legitymizacji popularnych podejść niż badania naukowe (Mazza i Alvarez, 2000). Socjolog Zygmunt Bauman sugerował, że eksperci dążą do generowania zapotrzebowania na swoje dalsze usługi poprzez poszukiwanie nowych problemów, na które zwrócą uwagę odbiorcom tych usług (Bauman, 1995, s. 235). Kolejne mody w zarządzaniu mogą być wywoływane po to, by umożliwić firmom doradczym wyróżnienie się na tle konkurencji i zaoferowanie obecnym klientom nowych, potencjalnie pożądanym przez nich usług (Kieser, 1996). Modne podejścia nie mają charakteru naukowego, odwołując się raczej do konstrukcji retorycznych, a nie analiz empirycznych, opartych na uznanych metodach badawczych i procesach wnioskowania. Okazuje się jednak, że lepiej przemawiają do wyobraźni menedżerów niż poprawne metodologicznie teorie. Popularność mód bada od 1993 roku firma doradcza Bain & Company, prowadząc regularne badania ankietowe wśród kierujących firmami na kilku kontynentach i gromadząc dane o stosowanych przez nich



„narzędziach i technikach zarządzania” (ang. *management tools and techniques*). Na przestrzeni lat zmieniała się popularność poszczególnych technik, a dodatkowych informacji dostarczał również pomiar opinii na ich temat (poziomu zadowolenia reprezentantów korzystających z nich organizacji), gdyż okazywało się, że wiele popularnych narzędzi zarządzania rozczarowywało organizacje-użytkowników (Rigby, 2001). Przykładem mody, która stała się źródłem wielu negatywnych doświadczeń dla amerykańskich organizacji, była reinżynieria procesów gospodarczych (ang. *business process reengineering*, BPR) (Micklethwait i Wooldridge, 2000, s. 29–49; Rigby, 2001, s. 156–157). Do mód w zarządzaniu można też zaliczyć takie podejścia jak: zarządzanie przez cele (ang. *management by objectives*, MBO), koła jakości (ang. *quality circles*), koncentrację na doskonaleniu kultury organizacyjnej, *Total Quality Management* (TQM), *benchmarking* czy zainteresowanie kluczowymi kompetencjami organizacji (Carson i in., 2000, s. 1144). Chociaż niektóre z tych podejść nawiązują do badań naukowych, sposób ich wypromowania przez firmy doradcze doprowadził do rozmycia pierwotnego zakresu i ewentualnych wniosków badawczych, prowadząc do oferowania usług i postulowania działań niekoniecznie związanych z teoretycznymi źródłami danego podejścia. Rozwój mód podlega mechanizmom selekcji naturalnej, gdyż firmy-użytkownicy mają tylko ograniczoną uwagę i zdolność jednoczesnego korzystania z różnych podejść, co prowadzi do stopniowego zastępowania jednej mody przez inną (Abrahamson i Fairchild, 1999). Badania ok. 50-letniego okresu rozwoju publikacji dotyczących zarządzania pokazały, że czas trwania mód ulegał systematycznemu skracaniu, przy znaczącym przyroście liczby publikacji dotyczących „modnych” zagadnień (Carson i in., 2000, s. 1152).

Na mody w zarządzaniu można jednak patrzeć również w sposób mniej krytyczny, traktując je jako naturalny mechanizm rozwoju i upowszechniania wiedzy. Takie podejście zbliża badaczy do orientacji postmodernistów, traktujących zarządzanie jako grę językową lub specyficzną formę dyskursu (por. np. Boje, 2001). Barley i Kunda (1992) dokonali przeglądu publikacji dotyczących zarządzania na przestrzeni XIX i XX wieku, wskazując na wzajemnie następujące po sobie „fale” tekstów dotyczących poprawy efektywności funkcjonowania organizacji oraz przeciwstawiających się takiej optymalizacji postulatów wspierania i rozwoju pracowników. Wzrastająca lub spadająca popularność tych dwóch rozbieżnych orientacji, które Barley i Kunda nazwali „ideologiami menedżerskimi” (ang. *management ideologies*), a nie teoriami, była powiązana z tendencjami ekonomicznymi – falami koniunktury gospodarczej, które odpowiednio skłaniały organizacje do cięcia kosztów i podnoszenia efektywności albo pozwalały na odpowiednie dowartościowanie czynnika ludzkiego. Swanson i Ramiller (1997) docenili pozytywny wpływ modnych koncepcji zarządzania na tworzenie „wizji organizowania” (ang. *organizing visions*), inspirujących menedżerów i ułatwiających podejmowanie decyzji o rozwoju i wdrażaniu określonych systemów informatycznych. Czarniawska i Joerges (1998) opisali mody jako mechanizmy dyfuzji pomysłów i koncepcji wśród organizacji, nierozzerwalnie powiązane z translacjami – dostosowywaniem koncepcji do specyficznych warunków danej organizacji (Czarniawska i Joerges, 1998, s. 207–208) i przekształcania w organizacyjne działania (Czarniawska i Joerges, 1998, s. 224).

Klincewicz (2006), na przykładzie analiz popularności zarządzania wiedzą, pokazał, że moda jest naturalnym sposobem rozwoju koncepcji zarządzania, stymulującym zmiany organizacyjne i powstawanie artefaktów (w tym: publikacji, wystandaryzowanych usług profesjonalnych i systemów informatycznych), które z kolei przyczyniają się do instytucjonalizacji mody, co później prowadzi do stopniowego porzucania mody przez dostawców rozwiązań, poszukujących nowych wyróżników i tym samym stymulujących dalszy rozwój dyskursu. Co istotne, moda w zarządzaniu nie jest stabilna, tj. modna koncepcja podlega ciągłym zmianom wraz z aktywnością autorów, doradców, firm informatycznych czy badaczy, a wraz z dyfuzją dochodzi do daleko idących modyfikacji zawartości „modnej” koncepcji, co może nawet prowadzić do zatarcia różnic pomiędzy nią a innymi, znanymi wcześniej podejściami. Tak interpretowaną modę w zarządzaniu można opisać za pomocą metafory rozprzestrzeniania się wirusa, który regularnie podlega tzw. przesunięciom antygenowym (ang. *antigenic drifts*), czyli drobnym zmianom w „genotypie” (analogicznym do corocznych mutacji wirusa grypy), polegających na uwzględnianiu dorobku nowych doświadczeń praktycznych, badań lub interpretacji, ale co jakiś czas doświadcza również tzw. skoków antygenowych (ang. *antigenic shifts*), czyli zmian radykalnych, polegających na przyjęciu istotnie odmiennego podejścia (Klincewicz, 2006, s. 188–189). Mody w zarządzaniu, analogicznie do wirusów, podlegają też zmianom cyklicznym (ang. *cycling*), czyli powracają po okresach przejściowej hibernacji (Klincewicz, 2006, s. 189), ale samo „zakażenie” jednostki wirusem czy fascynacja modą ma charakter przejściowy. Metafora wirusa okazuje się przydatna dla zrozumienia relacji pomiędzy „modną” koncepcją a korzystającymi z niej organizacjami (zarówno dostawcami rozwiązań, jak i ich użytkownikami): przenoszące „wirus” obiekty (ang. *transmitters*) są kluczowe dla rozwoju mody i nierozłącznie z nią związane (Klincewicz, 2006, s. 192), a wzajemne interakcje pomiędzy nimi dodatkowo wzmacniają rozwój i upowszechnianie mody (Klincewicz, 2006, s. 193). Analogia między modami w zarządzaniu a wirusami wprowadza też do teorii mód w zarządzaniu element intencjonalności: wirusy rozwijają się dzięki zarażaniu kolejnych członków populacji, niezależnie od ewentualnych oporów stawianych przez zainfekowane organizmy (Klincewicz, 2006, s. 190). To wskazuje, że mody w zarządzaniu stanowią naturalny element rzeczywistości organizacyjnej, trudny do wyeliminowania i nieuzasadniający krytyki angażujących się w „modne” obszary organizacji. Jak w przypadku wirusów, „zarażenie się” modą i bezrefleksyjne stosowanie jej rekomendacji może jednak doprowadzić do spustoszeń w organizmie-organizacji. Teoria mód w zarządzaniu pozwala docenić wkład praktycznych koncepcji, narzędzi i metod w rozwój badań naukowych, przy świadomości występowania krótkotrwałych fascynacji „modnymi” podejściami, które mogą być później odrzucane, ale mimo wszystko pozostawiają trwałe ślady w praktyce i teorii zarządzania, a po latach mogą ponownie powrócić, w nieznacznie zmodyfikowanej formie, gdy zostaną ponownie odkryte i rozpropagowane.

## 1.8. Podsumowanie

Rozdział miał charakter wprowadzający, oferując przegląd najważniejszych inspiracji teoretycznych dla badań nad zarządzaniem, organizacją i organizowaniem. Omówiony został wkład politologii, wojskowości, prakseologii, socjologii i historii. W podrozdziale dotyczącym znaczenia socjologii dla nauk o zarządzaniu zaofiarowano też przekrój alternatywnych podejść teoretycznych, które wpłynęły na wykształcenie zróżnicowanych podejść teoretycznych do zarządzania oraz zaprezentowano najważniejsze uwarunkowania metodologiczne dyscypliny. W dalszej części rozdziału omówiono podejścia interpretatywistyczno-symboliczne i postmodernistyczne, odgrywające w ostatnich latach istotną rolę w rozwoju dyscypliny, a jednocześnie zrywające z tradycyjnie wykorzystywanymi przez dyscyplinę założeniami epistemologicznymi i metodologicznymi. Rozdział zakończyła próba systematyzacji badań nad zarządzaniem, wskazująca na różnice między koncepcjami teoretycznymi a krótkotrwałymi fascynacjami określonymi sposobami zarządzania, których analizą zajmuje się teoria módl w zarządzaniu. Rozdział stanowi wprowadzenie do całości książki, pokazując podstawowy aparat pojęciowy, który będzie dalej wykorzystywany przez autorów rozdziałów zawartych w kolejnych częściach publikacji, a jego lektura może być pomocna w lepszym zrozumieniu podstaw metodologicznych koncepcji, opisywanych w dalszych rozdziałach.

## Literatura

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708–740.
- Altszuller, H. (1972). *Algorytm wynalazku*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Astley, W.G., Zammuto, R.F. (1992). Organization science, managers, and language games. *Organization Science*, 3(4), 443–460.
- Barley, S.R., Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Bateson, G. (1977). Steps to an ecology of mind. A revolutionary approach to man's understanding of himself. New York: Ballantine Books.
- Bauman, Z. (1995). *Wieloznaczność nowoczesna – nowoczesność wieloznaczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles–London–New Delhi–Singapore: Sage Publications.
- Bourdeau, L. (2000). Praxiology as the science of functions [excerpts]. W: V. Alexandre, W.W. Gasparski (red.), *The roots of praxiology. French action theory from Bourdeau and Espinas to present days* (s. 21–43). New Brunswick–London: Transaction Publishers.

- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann Educational Books.
- Burt, R.S. (2001). The social capital of structural holes. W: M.F. Guillén (red.), *The new economic sociology: Developments in an emerging field* (s. 148–190). New York: Russell Sage Foundation.
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D., Guidry, B.N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143–1158.
- Casey, C. (2002). *Critical analysis of organizations. Theory, practice, revitalization*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society. 2nd edition*. Malden, MA–Oxford: Blackwell Publishing.
- Chandler, A.D., Jr. (1972). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA–London: The MIT Press.
- Chandler, A.D., Jr. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA–London: Harvard University Press.
- Chandler, A.D., Jr. (1999). The United States: Engines of economic growth in the capital-intensive and knowledge-intensive industries. W: A.D. Chandler, Jr., F. Amatori, T. Hikino (red.), *Big business and the wealth of nations* (s. 63–101). Cambridge–New York: Cambridge University Press.
- Cook, K.S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62–82.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1980). *Actors and systems. The politics of collective action*. Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Czakov, W. (red.) (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydanie III rozszerzone. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czarniawska, B., Joerges, B. (1998). Winds of organizational change: How ideas translate into objects and actions. W: N. Brunsson, J.P. Olsen (red.), *Organizing organizations* (s. 197–236). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Czarniawska, B. (1999). Management she wrote: Organization studies and detective stories. *Studies in Culture, Organizations and Societies*, 5, 13–41.
- Daft, R.L., Lewin, A.Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? *Organization Science*, 1(1), 1–9.
- Dale, E. (1956). Contributions to administration by Alfred P. Sloan, Jr., and GM. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 30–62.
- David, P.A. (2001). Path dependence, its critics and the quest for “historical economics”. W: P. Garrouste, S. Ioannides (red.), *Evolution and path dependence in economic ideas. Past and present* (s. 15–40). Cheltenham, UK–Northampton, MA: Edward Elgar.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dobrzański, D. (1999). *Interpretacja jako proces nadawania znaczeń. Studium z etnometodologii*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Domańska, E. (1999). *Mikrohistorie. Spotkania w międzyświatach*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- Espinas, V.A. (2000). The origins of technology [excerpts]. W: V. Alexandre, W.W. Gasparski (red.), *The roots of praxiology. French action theory from Bourdeau and Espinas to present days* (s. 45–91). New Brunswick–London: Transaction Publishers.
- Ferrante, L. (2011). *Mob rules: What the mafia can teach the legitimate businessman*. New York–London: Portfolio/Penguin.
- Fineman, S., Gabriel, Y. (1996). *Experiencing organizations*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.
- Freedman, L. (2013). *Strategy. A history*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, L.C. (1978/1979). Centrality in social networks. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Gabriel, Y., Fineman, S., Sims, D. (2000). *Organizing & organizations. An introduction. Second edition*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.
- Galambos, L. (2003). Identity and the boundaries of business history. An essay on consensus and creativity. W: F. Amatori, G. Jones (red.), *Business history around the world* (s. 11–30). Cambridge–New York: Cambridge University Press.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1978). Grounded Theory. W: N.K. Denzin (red.), *Sociological methods. A sourcebook* (s. 53–57). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Goodman, R.S., Kruger, J.E. (1988). Data dredging or legitimate research method? Historiography and its potential for management research. *Academy of Management Review*, 13(2), 315–325.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M.S. (1974). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herrmann, C.C., Magee, J.F. (1953). “Operations Research” for Management. *Harvard Business Review*, 31(4), 100–112.
- Hodges, J.L. (1952). Book reviews: Methods of operations research. *Journal of the American Statistical Association*, 47(258), 315–317.
- Jay, A. (1996). *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Klaes, M. (2003). Historiography. W: W.J. Samuels, J.E. Biddle, J.B. Davis (red.), *A companion to the history of economic thought* (s. 491–506). Oxford–Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Klincewicz, K. (2006). *Management fashions. Turning best-selling ideas into objects and institutions*. New Brunswick–London: Transaction Publishers.
- Knights, D., Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175–187.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1958). *Traktat o dobrej robocie. Wydanie II*. Wrocław–Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kotarbiński, T. (1968). *Hasło dobrej roboty*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

- Kotarbiński, T. (1999). *Dzieła wszystkie. Prakseologia. Część I*. Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. Wydanie II*. Warszawa: PWN.
- Kuhn, T.S. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Liotard, J.-F. (1997). *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*. Warszawa: Fundacja Aletheia.
- MacIntyre, A. (1996). *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mason, R.O., McKenney, J.L., Copeland, D.G. (1997). An historical method for MIS research: Steps and assumptions. *MIS Quarterly*, 21(3), 307–320.
- Mazza, C., Alvarez, J.L. (2000). Haute couture and prêt-à-porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3), 567–588.
- McCloskey, D.N. (1983). The rhetoric of economics. *Journal of Economic Literature*, 21(2), 481–517.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000). *Szamani zarządzania*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Mikołajczyk, Z. (1994). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miner, J.B. (2006). *Organizational behavior 2. Essential theories of process and structure*. New Delhi: Prentice-Hall India.
- Mizruchi, M.S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271–298.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OECD (2006). *Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.
- Padgett, J.F., Ansell, Ch.K. (1993). Robus action and the rise of the Medici, 1400–1434. *American Journal of Sociology*, 98, 6, 1259–1319.
- Parsons, T. (1956a). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63–85.
- Parsons, T. (1956b). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – II. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225–239.
- Pascale, R. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 47–72.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Powell, W., Koput, K., Smith-Doerr, S. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1–17.

- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414–437.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. 2<sup>nd</sup> edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, Ph. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Selznick, Ph. (1949). *TVA and the grass roots. A study of politics and organization*. Berkeley, LA–London: University of California Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Smith, D. (1999). *Zygmunt Bauman. Prophet of postmodernity*. Cambridge–Malden, MA: Polity Press.
- Swanson, E.B., Ramiller, N.C. (1997). The organizing vision in information systems innovation. *Organization Science*, 8(5), 458–474.
- Thomas, W. (2012). Operations research vis-a-vis management at Arthur D. Little and the Massachusetts Institute of Technology in the 1950s. *Business History Review*, 86, 99–122.
- Thompson, J.D. (1956). On building an administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 102–111.
- Topolski, J. (2008). *Jak się pisze i rozumie historię. Tajemnice narracji historycznej*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Turner, J.H. (2004). *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- von Mises, L. (1996). *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii. Prakseologia*, 3–4. Warszawa: Polska Akademia Nauk.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing. Second edition*. Reading, MA – Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization. Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Yoffie, D.B., Kwak, M. (2001). *Judo strategy: Turning your competitors' strength to your advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zimmermann, R. (2011). *Das Strategiebuch*. Frankfurt–New York: Campus Verlag.